

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



## **Diplomová práce**

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v IT  
sektoru**

**Marie Latináková**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Latináková

Projektové řízení

Název práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v IT sektoru**

Název anglicky

**Project management in a selected company operating in IT sector**

### Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy způsobu vedení projektů a projektového prostředí navrhnout zlepšení realizace projektů ve zvolené společnosti.

Díličmi cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti,
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení,
- 3) Navržení zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti,
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost z pohledu projektového řízení i ekonomického hlediska.

### Metodika

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení a na základě analýzy i navržení zlepšení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dva celky. První teoretická část vychází ze studia odborných pramenů a definuje základní pojmy projektového řízení a waterfallového i agilního způsobu vedení projektů.

V části praktické je společnost stručně popsána a následně vypracována analýza projektového řízení za pomoci strukturovaných rozhovorů s vybranými členy projektového týmu dané společnosti, studiem interní dokumentace a pomocí SWOT analýzy. Dále jsou vypracovány návrhy na zlepšení vedení projektů, u nichž je proveden odhad dopadu jejich případné implementace na společnost z projektového i ekonomického hlediska.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 str.

## Klíčová slova

agilní přístup, analýza projektového prostředí, IT sektor, PRINCE2, projekt, projektové řízení, projektový manažer, waterfallový přístup

---

## Doporučené zdroje informací

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*<sup>®</sup>. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*<sup>®</sup>. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

BENTLEY, C. – GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v IT sektoru" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D. za jeho čas, vstřícnost a cenné konzultace. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Seznam.cz, kteří byli velmi nápomocní a ochotní. Hlavní díky však patří mé nadřízené Ing. Martině Chvojkové a kolegovi BcA. Ladislavu Horákovi, kteří byli nejen mým odborným dohledem, ale také velkou oporou s lidským přístupem při celém studiu a odborné praxi. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a spolužákům za podporu při studiu, cenné rady a korekturu. Bez nich by nic z tohoto nebylo možné.

# Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v IT sektoru

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou projektového řízení ve zvolené společnosti realizující projekty v IT sektoru. Zkoumaným prostředím jsou vybrané divize společnosti Seznam.cz, kde jsou hledána slabá a silná místa, která mohou být pro projektové řízení klíčová. V praktické části je popsán současný stav přístupu k řízení projektů a jsou analyzovány nedostatky pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů. Další nedostatky jsou vyhodnoceny pomocí komparace se standardem PRINCE2 Agile, na který se společnost odkazuje. Pomocí SWOT analýzy jsou pak utříděna slabá a silná místa, popřípadě hrozby a příležitosti pro společnost. Z těchto sesbíraných a analyzovaných dat, která se týkají spokojenosti s projektovým řízením a přístupem k vedení projektů, jsou navrženy postupy pro zlepšení stávajícího stavu projektového řízení a zvýšení tak úspěšnosti dokončovaných projektů. Tato práce je pak poskytnuta managementu divizí a Projektové kanceláři pro zpětnou vazbu na oblasti projektového řízení.

**Klíčová slova:** agilní přístup, analýza projektového prostředí, IT sektor, PRINCE2, projekt, projektové řízení, projektový manažer, waterfallový přístup

# **Project management in a selected company operating in IT sector**

## **Abstract**

The thesis deals with the analysis of project management in a selected company implementing projects in the IT sector. The examined environment are the selected divisions of the company Seznam.cz, where weak and strong points are searched for, which can be key for project management. In the practical part, the current state of the project management approach is described and the weaknesses are analyzed using a questionnaire survey and interviews. Further deficiencies are evaluated by comparing with the PRINCE2 Agile standard, which the company refers to. The SWOT analysis is then used to sort out the weaknesses and strengths, or threats and opportunities for the company. From this collected and analyzed data regarding satisfaction with project management and project management approach, procedures are suggested to improve the current state of project management and thus increase the success rate of completed projects. This thesis is then provided to the divisional management and Project Office due to feedback on project management areas.

**Keywords:** agile approach, project environment analysis, IT sector, PRINCE2, project, project management, project manager, waterfall approach

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
2.2.1 Dotazníkové šetření.....	13
2.2.2 Strukturované rozhovory.....	14
2.2.3 SWOT analýza .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Úvod do projektového řízení .....	16
3.1.1 Projekt .....	17
3.1.2 Životní cyklus projektu .....	18
3.1.3 Projektový trojimperativ .....	22
3.1.4 Program .....	23
3.1.5 Portfolio .....	25
3.2 Projektové role a zodpovědnosti .....	26
3.2.1 Projektový manažer.....	26
3.2.2 Dovednosti a schopnosti projektového manažera .....	27
3.2.3 Project Sponsor .....	28
3.2.4 Senior User.....	28
3.2.5 Senior Supplier.....	28
3.2.6 Project Team .....	29
3.2.7 Stakeholdeři .....	29
3.3 Přístupy projektového řízení .....	30
3.3.1 Tradiční přístup projektového řízení (Waterfall) .....	31
3.3.2 Agilní přístup projektového řízení (Agile).....	33
3.3.3 Komparace přístupů řízení projektů.....	35
3.4 Projektové standardy, metodiky pro řízení projektů .....	36
3.4.1 ICB IPMA.....	37
3.4.2 PMBOK PMI .....	40
3.4.3 ISO 21 500 .....	42
3.5 Metodika projektového řízení PRINCE2 Agile .....	43
3.5.1 PRINCE2 Principy .....	44
3.5.2 PRINCE2 Témata .....	46
3.5.3 PRINCE2 Procesy.....	47
3.5.4 Role a jejich odpovědnosti .....	49
3.5.5 Scrum .....	53
3.5.6 Kanban .....	57



<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>60</b>
4.1	Představení společnosti .....	60
4.1.1	Popis zkoumaných divizí.....	60
4.2	Charakteristika projektového prostředí zkoumaných divizí .....	62
4.2.1	Procesy projektového řízení.....	62
4.2.2	Poslední změny projektového řízení .....	64
4.3	Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření.....	65
4.3.1	Charakteristika respondentů .....	65
4.3.2	Spokojenost s projektovým řízením v divizích.....	66
4.3.3	Aspekty realizovaných projektů .....	69
4.3.4	Analýza a řízení rizik .....	72
4.3.5	Kvalita projektu .....	73
4.3.6	Kvalita projektové dokumentace .....	74
4.3.7	Role a definovaný kompetenční model .....	76
4.3.8	Schůzky, zpětná vazba a komunikace.....	78
4.4	Komparace projektového řízení prostředí s PRINCE2 Agile .....	79
4.5	SWOT analýza .....	82
4.6	Návrhy ke zlepšení problémových oblastí projektového řízení .....	84
4.6.1	Aktualizace projektové dokumentace .....	84
4.6.2	Edukace zaměstnanců .....	85
4.6.3	Řízení projektových rizik.....	86
4.6.4	Role a kompetenční model zúčastněných stran .....	87
4.6.5	Zlepšení interních procesů .....	89
4.6.6	Nástroj YouTrack .....	90
4.6.7	Vlastní vývoj nástroje Roadmapy pro projektové řízení .....	91
4.6.8	Začlenění projektové kanceláře do vývojových týmů .....	92
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>94</b>
5.1	Implementace návrhů projektového řízení.....	94
5.2	Odhad ekonomického dopadu navrhovaných řešení.....	95
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>104</b>
8.1	Seznam obrázků .....	104
8.2	Seznam tabulek .....	104
8.3	Seznam grafů.....	105
8.4	Seznam použitých zkratk.....	105
	<b>Přílohy.....</b>	<b>106</b>

# 1 Úvod

Projektové řízení je relativně mladým oborem, který se začal uplatňovat v různých sférách a odvětvích především v polovině 20. století tak, jak ho známe dnes. Znamky projektového řízení zde ale byly již dříve v době, kdy se podnikání stávalo složitějším. Za základ metodologie pro rozvoj projektového řízení můžeme považovat vládní projekty, u kterých se rozhodovalo o důležitých nařízeních ohledně uspořádání práce tisíců pracovníků a rozvržení velkého množství materiálu. V rámci projektového řízení je důležitou otázkou, která celý rozvoj odstartovala, jak zefektivnit produktivitu na projektech bez toho, aniž by pracovníci museli pracovat delší dobu a práce byla náročnější.

Za posledních více jak padesát let byly zkoumány procesy různých projektů, načež byly jasně formulovány postupy pro efektivní využití zdrojů a rozložení práce, z čehož vyplývá dnešní metodologie projektového řízení. Tato metodologie je uplatňována nejen ve stavebnictví a strojírenství, jak to bylo na počátku. V dnešní době ji lze najít také ve vzdělávání, bankovníctví, zemědělství a v neposlední řadě IT. Má firmám pomoci lépe dosáhnout cílů projektů či dokonce zkvalitnit strategie a vize celé společnosti.

V novém pojetí je projektové řízení uplatňováno především v IT společnostech, které se velmi rychle vyvíjí a jsou úzce provázány s okolním světem. Proto bylo nutné zavést takové procesní postupy, které se rychle přizpůsobují změnám uvnitř společnosti, ale i vnějšímu prostředí.

Metodologie projektového řízení nemá být chápána jako souhrn podrobných kroků a konkrétních situací, dle kterých by se měl projektový manažer (koordinátor projektů) řídit. Jedná se spíše o soubor obecných postupů, jak uplatnit nástroje, znalosti, technologie a schopnosti, které byly získány ze zkušeností vedení projektů rozdílných oborů. Pro roli projektového manažera to znamená, že využívá postupy exaktních metod, ale zároveň si musí osvojit přístup myšlení o projektech a být tvůrčí a pohotový.

Projektové řízení je v diplomové práci analyzováno ve společnosti podnikající v IT sektoru, která má v této oblasti na území České republiky významné místo. Společnost Seznam.cz se v rámci projektového řízení stále rozšiřuje, načež práce konkrétně sleduje procesy projektů reklamní divize firmy. Projektová kancelář dané společnosti využívá principů metody PRINCE2 Agile. Mimo jiné jsou zde z části uplatňovány postupy i v rámci tradiční metodiky vedení projektů Waterfall. Lze tedy tvrdit z pohledu uplatnění určitých norem, že společnost pracuje s hybridním typem projektového řízení. Podrobně je projektové

řízení společnosti zkoumáno z důvodu obeznámenosti autorky práce s procesy ve společnosti.

V teoretické části práce autorka představí různé přístupy k projektovému řízení a poskytne tak čtenáři ucelený obraz o tom, jak mohou být projekty vedeny a v jakých oborech se především dané typy řízení nejčastěji uplatňují. Pro úplnost jsou čtenáři poskytnuty základní pojmy oboru a historický kontext rozvoje implementace koordinace projektů. Tyto znalosti jsou základem pro praktickou část, která naváže na skutečnost, jak tyto procesy řeší Projektová kancelář zvolených divizí společnosti Seznam.cz. Cílem vlastní práce je identifikace jak slabých, tak i silných stránek ve zvoleném prostředí. Tyto informace jsou získány pomocí dotazování kompetentních osob z řad projektových, produktových a byznys manažerů. Východiskem je navrhnout kroky a procesy ke zlepšení řízení projektů a programů projektové kanceláře reklamní divize a zhodnocení náročnosti jejich implementace do současné struktury společnosti. Vyhodnocení práce je poskytnuto managementu divize pro účely možného rozvoje organizace.

Téma práce si autorka práce zvolila, jelikož projektové řízení studuje a momentálně pracuje v rámci projektové kanceláře vybrané společnosti. Protože se projektové řízení v Seznam.cz stále aktualizuje a prohlubuje, mohla by diplomová práce přinést nové nápady a implementace. Práce je tedy vypracována nejen ze zájmu vzdělávacího, ale i profesního.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy způsobu vedení projektů a projektového prostředí navrhnout zlepšení realizace projektů ve zvolené společnosti.

Hlavní cíl práce je splněn dosažením následujících dílčích cílů:

- Analýza projektového prostředí zvolené společnosti – Prvního dílčího cíle je dosaženo díky zkoumání teoretických východisek a pochopení toho, v čem společnost podniká a jaké metody se ve zvolené divizi společnosti používají. K tomu je také potřeba zjistit spokojenost kompetentních osob s užíváním současných metod.
- Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení – Další dílčí cíl vychází z analýzy projektového prostředí společnosti, kdy je popsána jak užitá metodika společnosti, tak tradiční metodika dle mezinárodního standardu projektového řízení. Oba přístupy jsou srovnávány mezi sebou a je identifikován rozdíl mezi metodikami. Získanou informací je, jak rozdíl vnímají osoby, které metodiku používají.
- Navržení zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti – Po tom, co jsou identifikovány rozdíly oproti mezinárodnímu standardu a slabá místa projektového řízení, je doporučen postup zlepšení procesů reklamní divize Seznam.cz.
- Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost z pohledu projektového řízení i ekonomického hlediska.

### 2.2 Metodika

Metodika teoretické části práce spočívá ve sběru a analýze dat na základě prostudované odborné literatury a internetových informačních zdrojů, které se zabývají tématem tradičních přístupů a agilních metod projektového řízení. Zdroje zkoumání informací jsou jak české, tak zahraniční. Kapitola definuje základní pojmy oboru, role zainteresované v řízení projektů, různé přístupy projektového managementu a popisuje standardy, především PRINCE2 Agile, na který se společnost odkazuje nejvíce. V rámci této kapitoly jsou posuzovány rozdíly mezi metodikami a jejich klady i zápory pro různé typy projektů.

V praktické části práce je popsána společnost jako taková a její předmět podnikání společně s definicí řízení projektů zkoumaného prostředí. Přístup řízení využívaný společností je pak komparován se zvoleným standardem PRINCE2 Agile. Pro účely zjištění současné situace je zhotoveno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které je doplněno strukturovanými rozhovory s kompetentními osobami, které pracují nejen v rámci projektové kanceláře, ale také rozhodují o realizovaných projektech. Čtenáři je tak poskytnut ucelený pohled na vedení projektů, načež je provedena analýza a vyhodnocení současně zavedených postupů. Mezi problematiky řešené v dotazníku a při rozhovorech jsou zařazeny procesy, komunikace, vedení dokumentace nebo řízení rizik. Tyto získané skutečnosti jsou v dalších krocích vyhodnocovány ve SWOT analýze, ze které vzejdou slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti pro společnost v oblasti projektového řízení. Pomocí poznatků z teoretické části práce jsou vyhodnocovány metody zavedené v projektovém řízení společnosti. Východiskem je stanovení vhodných návrhů pro společnost, které mají za cíl eliminaci slabých stránek a využití příležitostí v této oblasti.

V rámci zpracování praktické části práce jsou všechny informace podrobně konzultovány s odpovědnou osobou projektové kanceláře, která v případě nejasností nasměruje autorku k požadovanému východisku. Dále je představeno hned několik návrhů pro zlepšení vedení projektů v divizi a vyhodnocen každý z nich se svými klady a zápory. Východiskem je doporučení implementace procesů, která je vyhodnocena jako nejlepší pomocí definice kritérií a aplikace bodovací metody vícekritériální analýzy.

### **2.2.1 Dotazníkové šetření**

K analýze prostředí byl využit dotazník (viz. Příloha 1). Dotazníkové šetření probíhalo v období od 23. 2. 2023 do 3. 3. 2023. Pokládané otázky byly zaslány formou dotazníku prostřednictvím e-mailu a online portálů v rámci divizí společnosti Seznam.cz. Dotazník neobsahoval vylučovací dotazy, které by eliminovaly respondenty, jelikož se v prostředí divizí týká všech zaměstnanců alespoň z části.

Dotazník vyplnilo 33 osob různých rolí, které participují na projektech. Dotazník sloužil nejen ke sběru odpovědí pro diplomovou práci, ale také pro zpětnou vazbu požadovanou Projektovou kanceláří divizí. Nebyly však využity všechny otázky z dotazníkového šetření, jelikož se jednalo o konkrétní procesy a ceremonie zavedené v tomto prostředí. Otázek, které byly využity v diplomové práci, bylo 23, s možností doplnění o dodatečné názory a postřehy. Struktura se dělila na otázky identifikační (3) a na

otázky kvalitativní (21). Výsledky jsou prokládány grafy struktury respondentů dotazníkového šetření a jejich odpověďmi. Dotazník byl vytvořen na stránkách společnosti Survio.cz. Zde byly k nalezení grafy generované z výsledných dat dotazníku. Grafy jsou použité v kapitole 4.3 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření.

### **2.2.2 Strukturované rozhovory**

Pro získání potřebných stanovisek je v praktické části práce proveden strukturovaný rozhovor se zvolenými zaměstnanci divizí Seznam.cz participujících v procesech projektového řízení. Metoda strukturovaného rozhovoru představuje kvalitativní typ nástroje pro dotazování respondentů na jejich názory k určitému tématu. Přístup je charakterizován jako dialog mezi dvěma osobami, kdy tazatel má připravené otázky a oblasti, na které se zaměřuje. Dotazovaný postupně na otázky odpovídá a tazatel je zaznamenává (Hendl, 2005).

Rozhovory probíhaly v období 6. 3. 2023 až 8. 3. 2023 s 10 zástupci různých rolí projektového řízení. Rozhovor obsahuje témata z dotazníkového šetření, kdy respondenti z části reagují na dostupné výsledky rozhovorů. Na závěr rozhovoru je poskytnut prostor pro vyjádření k rozhovoru jako celku a možného doplnění o části projektového řízení, které nebyly v otázkách obsaženy. Respondenti nejsou jmenováni z důvodu otevřenosti odpovědi, jelikož často hovoří o skutečných zkušenostech s konkrétními lidmi. Jsou značeni dle názvu svých rolí. Označení rolí a seznam oblastí otázek je uveden v Příloze 2.

### **2.2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje nástroj používaný pro vypracování a shrnutí mnoha faktorů, které ovlivňují analyzovanou oblast nebo firmu. Hlavním cílem analýzy je přehled okolností ovlivňujících chod podniku společně se slabými a silnými stránkami. Nástroj lze použít na začátku podnikání či pokaždé, kdy je nutné udělat zásadní krok ve vývoji. Výstupy mohou sloužit ke kontrole stavu nebo ke zlepšení stávajících procesů (Generali Česká pojišťovna, 2022).

Analýza SWOT dle Generali České pojišťovny (2022) vyjadřuje 4 oblasti zkoumání, které jsou identifikovány na základě následujících otázek:

- Silné stránky (Strengths) – vlastnosti firmy, které poskytují výhodu k dosažení stanovených cílů.
- Slabé stránky (Weaknesses) – faktory zpomalující dosahování cílů.

- Příležitosti (Opportunities) – vnější podmínky pro pomoc k dosažení cílů.
- Hrozby (Threats) – podmínky, které jsou pro vývoj firmy nebezpečné, jelikož mohou uškodit.

Tyto aspekty jsou popsány vzhledem k vybrané oblasti, projektu nebo organizaci. Na základě výsledků a sepsání informací jsou vyhodnoceny sekce, které je potřeba analyzovat a nalézt pro ně řešení (PM Consulting, nedatováno).

Technika se zabývá nejen vnitřním prostředím pozorované oblasti, ale také prostředím vnějším, jež ovlivňuje úspěšnost organizace nebo produktu a služby. Cílem SWOT analýzy je identifikace slabých stránek, na jejímž základě jsou omezeny. Sepsané silné stránky musí být podporovány (ManagementMania, 2020).

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Úvod do projektového řízení

Projektové řízení je soubor norem a doporučení pro projektové manažery popisující, jak řídit projekt. Projekty mohou být různorodé, a tak se spíše jedná o obecně platná pravidla a zkušenosti, které mohou pomoci k řešení problematiky. Nejedná se tolik o konkrétní směrnice a návody, spíše jde o určitou filozofii k přístupu řízení (PM Consulting, nedatováno).

Projektový management je aplikací znalostí, činností, technik, nástrojů a dovedností pro dosažení stanovených cílů a splnění požadavků kladených na projekt. Předmětem projektového řízení je projekt, jehož účelem je efektivně řídit činnosti tak, aby bylo dosaženo předpokládaného výsledku a užitku (Bartoš a Bartošová, 2011).

Kerzner (2009) popisuje projektové řízení jako *“plánování, organizování, řízení a kontrolování zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven k dokončení konkrétních cílů a záměrů. Projektové řízení navíc využívá systémový přístup k řízení tým, že má funkční personál (vertikální hierarchie) přiřazený ke konkrétnímu projektu (horizontální hierarchie).”*

Principy projektového řízení jsou (Doležal a kol, 2016):

- systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech);
- systematický, metodický postup (řízení různých projektů vykazuje stejné prvky);
- strukturování problému a strukturování v čase (řešení problému po menších kouscích);
- přiměřené prostředky (výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku);
- interdisciplinární týmová práce (fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit);
- využití počítačové podpory (jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti);
- aplikace zásad trvalého zlepšování (není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat);
- integrace (lidí, procesů, zdrojů, ...)

Součástí projektového řízení a důležitou složkou je projektová kancelář (Project Management Office). Jedná se o oddělení, které je součástí ať už dočasné nebo trvalé organizační struktury společnosti a lze jej popsat jako místo, kde je shrnuta metodika a může



zde být realizována i kontrola kvality řízení projektů. V tomto případě se spíše jedná o oddělení projektových manažerů. Je možné, že se složky kontrolní a realizační prolínají, každopádně je dobré tyto dvě složky řízení co nejvíce oddělit (Sedlmajer, 2019).

### 3.1.1 Projekt

Jedná se o nejdůležitější prvek projektového řízení. Projekt lze definovat hned několika způsoby.

Doležal a kol. (2016) říká, že definice není z hlediska českého jazyka tak jednoduchá, jelikož má rozdílné významy například ve stavebnictví či architektuře. V oblasti projektového řízení však projekt lze chápat jinak a má taky více definic podle toho, jaký standard k řízení používáme.

Dle IPMA standardu ICB v3.1 je projekt definován jako *“jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.”*. Dále je projekt definován dle standardu PMI PM BoK verze 5 jako *„dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“*

Projekt lze jednoduše definovat jako řízený proces se svým začátkem a koncem, jenž má přesná pravidla a regulace. Můžeme jej považovat za sled úkolů, jejichž výsledek nemusí být dle očekávání úspěšný a objem potřebných vstupů nemusí odpovídat dosaženému výstupu (Svozilová, 2016).

Na projekt lze pohlížet z několika různých stran zainteresovaných rolí při životním cyklu projektu. Jinak se na projekt bude koukat například investor (“top manažer”), který se nezajímá o průběh projektu, ale o jeho přínos (výnos) na konci realizace projektu, dobu návratnosti a jiné. Jedinec v roli realizátora (může se jednat o člena projektového týmu) se zajímá mimo zisk především o dodržení technických parametrů nebo správná technologie. Někde uprostřed celého procesu se vyskytuje tzv. developer (odpovídá roli projektového manažera), který dbá na organizační složku projektu, komunikaci mezi rolemi a koordinaci jednotlivých složek. Většina definic a příkladů je nahlížena nejvíce z role projektového manažera (Doležal, 2016).

K realizaci projektu je zapotřebí jiný přístup a jiné dovednosti manažerů na rozdíl od běžného liniového managementu. Projekt, jak jej známe, je iniciátor změn v dynamickém prostředí, zatímco aktivity liniového managementu jsou spíše optimalizací v převážně

statickém prostředí. Pro účely správného řízení projektů je potřeba určit, o jakou akci se jedná (Doležal, 2016).

Mezi projektová kritéria patří dle Doležala (2016):

- Unikátnost cíle projektu – jedná se o akci, která se rutinně neopakuje a její odlišnost může být např. v prostředí, lokalitě aj.
- Jsou jasně vymezeny projektové zdroje, termín, rozpočet aj.
- Je nutné identifikovat specializace pracovníků týmu nutných pro jeho realizaci.
- Komplexnost a složitost projektu
- Identifikovat nadprůměrná rizika – jelikož jsou zdroje i čas dle předchozích bodů omezené a na cíli se podílí spousta rozdílných osob, je vysoké riziko narušení průběhu.

Jestliže akce splňuje výše zmíněná kritéria, je vhodné využít nástroje a procesy pro projektové řízení. Ty jsou především určeny k efektivní domluvě a koordinaci zainteresovaných osob. Typickými projekty jsou například výzkumná expedice, inovace produktu, vývoj nového produktu, kulturní festival, stavební akce či zavádění informačního systému (Doležal, 2016).

Rosenau (2000) doplňuje, že projekt má mít trojrozměrný cíl, což znamená, že musí být v jednu chvíli splněny požadavky pro věcné řešení, časový plán projektu a stanovený rozpočet. Stejně jako Doležal (2016) hodnotí, že projekt musí být jedinečný a mít zahrnutý zdroje potřebné pro jeho realizaci. Oproti Doležalovi dodává je, že projekt by měl být realizován v rámci organizace dočasné a tvořené po dobu trvání projektu. Organizace má velké množství různých cílů a směrů, profesí a zájmů. Na projekty jsou dle definice kladeny neustálé nároky zájmů a ambicí organizace, ve které jsou realizovány. V tomto případě jsou důležité mezilidské vztahy, které jsou nedílnou součástí úspěšného ukončení projektu.

### **3.1.2 Životní cyklus projektu**

Životní cyklus je popis po sobě jdoucích fází řízení projektu v čase od vzniku až po ukončení všech aktivit. Je známo, že existují aktivity jak před zahájením, tak po ukončení projektu (PM Consulting, nedatováno).

Základní fáze, které jsou popsány výše, se nemohou překrývat a mohou být realizovány s časovým odstupem. Tato vlastnost není typická jen pro fáze řízení projektu, ale samotné projektové fáze popsané v rámci podkapitoly „Projektová fáze“, kdy plánování může být provedeno v určitém období a k fázi realizace se může přistoupit až o měsíce i roky

později. Tento případ je také nazýván jako inkubační doba projektu (Bartoš a Bartošová, 2011).

Projekt, jak bylo již popsáno, je sled po sobě jdoucích činností, kterými má být úspěšně dosažen nastavený cíl. Tyto činnosti mohou být uskupeny do tzv. fází, kterými jsou dle Rosenaua (2000), Doležala (2016) i Svozilové (2016):

- Předprojektová
- Projektová
- Poprojektová

### **Předprojektová fáze**

Mimo hlavní projektovou (realizační) fázi se u každého projektu lze setkat s fází předprojektovou a poprojektovou (Rosenau, 2000).

Předprojektová fáze zahrnuje aktivity, které samotnému projektu předchází a zahrnuje tak veškeré analýzy, studie a posudky. Z předprojektové fáze vychází, proč o návrhu a projektu vůbec uvažovat a jestli jeho realizace má smysl (Rosenau, 2000). Je to období úvodní idey až po oficiální zahájení projektu. Ne vždy lze tuto část nalézt jako součást životního cyklu projektu, jelikož v každé organizaci tato fáze probíhá odlišně a je jinak organizovaná (PM Consulting, nedatováno).

Fázi můžeme také nazývat jako proces zahájení. V této fázi jsou vytvořeny především dva dokumenty, a to studie proveditelnosti a příležitosti. Účelem těchto dokumentů je získání informací pro strategické otázky. Odpověď na otázky, jestli je realizace projektu podporována, je především na decision makerovi, což je většinou investor nebo liniový manažer. Ten má díky analýzám, studiím či jiným dokumentům poskytnuté informace pro finální rozhodnutí o realizaci. Důležité jsou vhodné návrhy možného postupu projektu, což mají za úkol navrhnout decision analytici. Ti nerozhodují o spuštění nebo nespuštění projektu, ale pomáhají správně navést např. investora (Doležal, 2012).

### **Projektová fáze**

Hlavní fází projektu je fáze projektová, jinak také nazývaná jako realizační (Rosenau, 2000). Prameny se shodují, že projektovou část životního cyklu je možné rozdělit na další fáze. Rozděluje se na čtyři fáze řízení (PM Consulting, nedatováno):

- Zahájení (návrh)
- Plánování
- Realizace
- Ukončení

Doležal (2016) také rozděluje životní cyklus projektu na čtyři zmíněné fáze. Zahájení je fáze, kterou je projekt spuštěn a je definován řídicí tým projektu a základní parametry. Má se jednat o standardizovaný proces, kdy je zvolen sponzor projektu a je sestavena základní listina projektu (ZLP). Zde jsou popsány klíčové parametry a zainteresované osoby. Tato fáze je ukončena ve chvíli, kdy je formálně uzavřena schválením ZLP (PM Consulting, nedatováno).

Po splnění těchto podmínek se přechází k druhé fázi, a to k samotnému plánování. Je zde definován plán řízení projektu, harmonogram projektu a minimálně definovaný rozsah projektu (WBS) (Doležal 2016). V této fázi je také nutné znát rozpočet projektu. V procesu plánování se určují mimo samotné plány pro oblasti i pravidla pro členy projektového týmu a projekt jako takový (PM Consulting, nedatováno). Podklad, který je v této fázi důležitý, je logická vazba mezi dokumenty a rozpis prací – odpovídají na otázky co a jak (Bartoš a Bartošová, 2011).

Jestliže je plán schválen, přechází se k samotné realizaci. V průběhu realizace průběžně probíhá reporting, sledování, předávání dílčích výstupů a jejich akceptace. Jedná se o činnosti, které jsou spojené se samotným projektem v jeho hlavní fázi (Doležal, 2016). Mezi aktivity v rámci realizace patří provádění, řízení a koordinace projektových prací. Pod vedením Projektového manažera vykonává projektový tým činnosti odpovídající výstupů. Definování předmětu projektu. Součástí realizační fáze je projektová komunikace, řízení kvality, subdodávek a změn, a motivace členů týmu (Bartoš a Bartošová, 2011).

Poslední fází je fáze ukončení, ve které dochází k uzavření všech procesů, dokumentů a zpětně se průběh projektu vyhodnocuje (především předem stanovené přínosy) (Doležal, 2016). Stejně jako zahájení, i ukončení může být pojato jako proces. Práce na projektu jsou ukončeny ve chvíli, kdy je dosaženo cíle nebo v případě, pokud je řečeno, že projekt je nedosažitelný (PM Consulting, nedatováno). Jedná se o činnost, ve které jsou ukončeny všechny aktivity projektu a výstupy jsou předány a schváleny. Procesy jsou zpětně vyhodnoceny v rámci znalostního managementu (Bartoš a Bartošová, 2011).

### **Poprojektová fáze**

Jako poprojektovou fází je možné označit aktivity, které je nutné vykonat po ukončení projektu a na daný projekt už tedy nemají dopad. V tomto období už je výstup projektu v provozu a běží záruky a garance. Cílem poprojektové fáze je budoucí inovace a zlepšení pro následující práci týmů na projektech. Příkladem je týmová retrospektiva pro

uzavřený projekt, v rámci níž je potřeba udělat si zpětné vyhodnocení skutečných přínosů a výstupů (Rosenau, 2000, PM Consulting, nedatováno).

Kritéria, která jsou hodnocena po ukončení projektu, mohou být například jakost spolupráce s jednotlivými dodavateli. Ukazatel jakosti je typickým příkladem projektu, u kterého se přínosy dostaví o nějakou dobu po oficiálním ukončení. V případě tohoto typu je nejlepší si předem stanovit jasný termín celkového vyhodnocení a provést jej až když nadejde čas (Doležal, 2012).

### **Další možnosti rozdělení životního cyklu projektu**

Další možnosti mohou být využívány na základě oboru a typu projektu. Dle toho se rozdělení přizpůsobuje a je tak k nalezení například více fází projektu nebo se jedná o jiné pojetí. Fáze života projektu lze definovat dle sekvencí dokumentů/nástrojů užitých během projektu a jsou tak seřazeny chronologicky.

Rozdělení dle Doležala (2016) je následující:

- **Identifikace** – otázkou fáze je, čeho se chce v projektu dosáhnout. K tomu slouží dokument Identifikační listina projektu. Mimo jiné lze zpracovat doplňkové dokumenty jako Projektový rámec a Logický rámec.
- **Zadání (definice)** – Základním dokumentem pro definování zadání je WBS, kde je znázorněno, co vše bude projekt obnášet. Dalšími možnými dokumenty k definování jsou registr zainteresovaných osob nebo tabulka souvislostí.
- **Plánování** – Pro to, aby bylo patrné, jak by měl projekt proběhnout a co vše bude potřeba vykonat pro úspěšný projekt, jsou hlavními dokumenty Matice zodpovědnosti, Registr rizik, Rozpočet a finanční plán a Harmonogram. Dokumenty, které mohou být dále vytvořené, jsou Plán řízení projektu, Organizační struktura, role a odpovědnosti, a Komunikační plán.
- **Realizace** – V této fázi je podstatná část řízení, kdy je potřeba zjistit, jak práce uřídit. K tomu mají především dopomoci dokumenty Zápis z porady a Změnový požadavek. V případě potřeby mohou být uskutečněny dokumenty Report o stavu projektu, Seznam bodů k řešení a Seznam poučení.
- **Ukončení** – Pro správné zakončení projektu jsou využity dokumenty jako Akceptační protokol a Vyhodnocení projektu. V případě nutnosti jsou dokumenty doplněny o Předávací protokol a Poučení z projektu.

Změnou oproti jiným možnostem fází života projektu je rozdělení standardní plánovací fáze na část zadání a plánování, kdy vzniká potřeba oddělit od sebe otázku „co“ a „jak“. Avšak i rozdělení dokumentů na hlavní a doplňkové může být relevantní, jelikož jednoduchý malý projekt může být odbaven i bez některých základních dokumentů, avšak větší projekty dokumentů potřebují více (Doležal, 2016).

### 3.1.3 Projektový trojimperativ

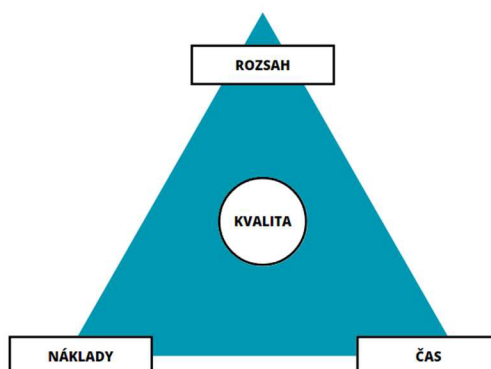
Trojimperativ je pojem, který definuje projekt a to tak, jak bude proveden, za jaký čas a s jakými nákladovými jednotkami. Úspěšně odvedený projekt by měl splňovat tato tři kritéria v jednu chvíli, ne pouze jedno (Rosenau, 2000). Stejně pohlíží na úspěšný projekt Bartoš a Bartošová (2011), která zohledňuje z praxe tzv. kritéria úspěchu projektu, dle kterých se úspěšnost posuzuje projektovým manažerem. Kritéria musí být měřitelná, jednoznačná a srozumitelná. Nejsou však během projektu neměnná. K tomu je využíván právě projektový trojúhelník, který jasně definuje tři cíle projektu, které jsou měřitelné a ověřitelné. Díky nim lze najít vhodný kompromis mezi veličinami.

Těmi jsou podrobně dle Svozilové (2016):

- Časový limit pro sled událostí projektu a dílčích aktivit pro dosažení cíle.
- Dostupnost zdrojů přidělených k aktivitám projektu průběžně čerpaných a užívaných.
- Náklady vyjádřené financemi při užití různých zdrojů v čase.

Je nutné si uvědomit provázanost veličin. Pokud se změní jedna z nich, jsou rázem ovlivněny další. Pokud se však změní jedna a druhá vůbec, je nutné změnit odpovídajícím způsobem třetí veličinu. Provázanost jednotlivých veličin lze pozorovat na Obrázku 1. Cíl projektu, ve vzorovém obrázku znázorněn pojmem „kvalita“, je definován v prostoru trojúhelníku pomocí metody SMART, která pomůže definovat také vzdálenost cíle od všech vrcholů trojúhelníku. Provázanost veličin neexistuje jen na úrovni projektu, ale také milníků nebo projektových etap. Na začátku je požadována specifikace výsledků za minimální čas a minimální využití zdrojů v podobě financí nebo lidských zdrojů (Doležal, 2016).

**Obrázek 1: Projektový trojimperativ**



*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Pro přípravu projektu by měla existovat analýza, která pomůže stanovit cíl projektu. Aby projekt měl správný směr, tato problematika je řešena především v předprojektové fázi. Cíl nemusí být jen jeden, a jak již bylo popsáno výše, všechny cíle by měly splňovat ukazatele metody SMART. Dle Štefánka (2010) se jedná o 5 charakteristik:

- S – Specific (jasně specifický a určitý)
- M – Measurable (kvantifikovaný a měřitelný)
- A – Assignable (přiřazený odpovědné osobě)
- R – Realistic (realistický)
- T – Time (časově ohraničený).

Témata projektového trojimperativu a životního cyklu nejsou řešená jen v rámci projektů. Setkat se s nimi lze i ve větším měřítku, a to v rámci programu či portfolia organizace. Jedná se o větší celky, jejichž součástí je samotný projekt. I v tomto případě je potřeba řešit otázku nákladů, času a zdrojů a probíhají zde fáze životního cyklu. Konkrétně jsou pojmy program a portfolio popsány v následujících kapitolách 3.1.4 Program a 3.1.5 Portfolio.

### **3.1.4 Program**

Program je souhrn souvisejících projektových, podprogramových a programových aktivit uskupených tak, aby mohly být společně koordinovány a získány tak přínosy, kterých není možné dosáhnout individuálním řízením (PM Consulting, nedatováno). Tyto aktivity spojuje idea dosažení společného cíle programu a získání všech přínosů, které nelze získat při řízení projektů samostatně, jelikož se jedná o komplexnější řešení. Není to ale tím, že by

se mělo jednat o velký projekt, který se musí rozpadnout na menší celky (Project Management Institute, 2021).

V publikaci od Doležala (2016) je program definován podle standardu ICB v3.1 jako *„skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.“*

Výstižná definice programu se pak nachází v díle od Rodena (2008), který jej popisuje jako *„dočasnou flexibilní organizaci pro účely koordinace, usměrňování a dohlížení. Tyto aktivity se soustředí na obálku spolu souvisejících projektů a aktivit pro dosažení výnosu a benefitů plynoucích z organizačních strategických cílů. Program má pod sebou větší množství projektů, které mají společně splnit strategický cíl.“*

Pro dosažení strategického cíle stanoveného organizací nebo organizačním celkem (například divize) program postupně dodává nutné produkty či výsledky pomocí sestavených projektů (Caupin, Knoepfel, Koch a kol., 2006).

Programový manažer, který má na starosti řízení programových aktivit, vede a spravuje projekty prostřednictvím projektových manažerů, při realizaci změn komunikuje s liniovými manažery a má odpovědnost za řízení benefitů. Po uplynutí zvolené doby je program ukončen jako celek s výsledkem, který je realizován v rámci strategie organizačního celku (Caupin, Knoepfel, Koch a kol., 2006).

Dle Caupin, Knoepfel, Koch a kol. (2006) má program několik doplňujících charakteristik:

- Projekty programu nejsou identifikovány či naplánovány při vzniku programu.
- Projekty, které jsou realizovány v programu později, závisí především na výstupech programových projektů předchozích.
- Za konec programu je považován bod realizace zisků a přínosů, které byly na počátku programu stanoveny. Jinak může být program ukončen předáním odpovědnosti liniovému řízení společnosti.
- Program má časté obměny.
- Je nutné sledovat významnost projektů v rámci programu a strategií.



### 3.1.5 Portfolio

Portfolio je uskupení projektů, programů nebo činností, které je potřeba vést jako skupinu. Struktura je znázorněna podrobně na Obrázku 2. Nemusí se jednat o komponenty, které spolu souvisí jejich cíli a jsou provázané, ale musí být kvantifikované. Komponenty portfolio musí být možné třídit a prioritizovat (PM Consulting, nedatováno).

Dalo by se říct, že projekty a programy dělají věci správně, zatímco portfolio je sestaveno za účelem realizovat ty správné věci. Účelem sestavení portfolio je naplnění strategického cíle. Řízení portfolio je nutné při posuzování projektů a programů z hlediska prioritizace přidělených zdrojů, a nejen ke koordinaci a optimalizaci. Je velmi podstatné, aby projekty, které jsou pro organizaci nejpřínosnější, nepřicházely o zdroje kvůli nepodstatným, avšak na zdroje náročným projektům (Doležal, 2016).

To, jak jsou podpory a fondy přiděleny, může být definováno na bázi rizika či užitku. Dále je možnost přidělit zdroje na základě specifických předmětů podnikání nebo obecných typů projektů (Otta, 2016).

Wysocki (2014) definuje, že portfolio je soubor projektů, které mají mezi sebou nějaký vztah nebo souvislost. Je zde popsáno několik typů, jak mohou portfolio vznikat:

- Projekty pocházejí ze stejného obchodního záměru (jednotky).
- Projekty mohou být vývojem nových produktů.
- Projekty mohou být výzkumnými a rozvojovými projekty.
- Projekty mají za cíl zlepšování procesů stejné obchodní jednotky.
- Projekty jsou součástí Maintenance (údržby) stejné obchodní jednotky.
- Projekty jsou všechny odbavovány ze stejného fondu lidských zdrojů.
- Projekty jsou financovány ze stejného rozpočtu (financí).

**Obrázek 2: Portfolio, program a projekt**



*Zdroj: PMO Advisory (2018)*

## 3.2 Projektové role a zodpovědnosti

Projektové role, jinak řečeno také zainteresované osoby v rámci projektu, jsou osoby či organizace, které se aktivně podílejí na projektu nebo jsou jakýmkoliv způsobem ovlivněny realizací projektu, ať už pozitivně či negativně. Tyto role ovlivňují průběh projektu nebo jeho výsledky, čímž jsou definované jako důležité pro úspěch projektu a vedené jako zainteresované strany. Může se jednat nejen o jednotlivce, ale také o skupiny (organizaci), která je však reprezentována konkrétní osobou (jednotlivcem). Je obvyklé, že některé role splývají do jedné osoby, ale ne vždy tomu tak musí být (Doležal, 2012).

### 3.2.1 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčová osoba, která zajišťuje svým řízením a vedením průběh všech projektových činností. Mezi ně patří tvorba dokumentů a plánů, koordinace, předání finálních výstupů projektu či přiřazení práce odpovědným osobám nebo řádné uzavření projektu. Role je odpovědná za splnění cíle na základě stanovených pravidel projektu. Mezi další základní odpovědnosti projektového manažera patří plánování změn v projektech, organizace postupů, vedení lidí nebo kontrola (například zpětná vazba nebo monitorování). Projektový manažer je podřízený Sponzorovi projektu (Bartoš a Bartošová, 2011).

PM Consulting (nedatováno) pak definuje pojem Projektový manažer následovně: *„Projekt manažer je nositelem a zosobněním projektu. Je zodpovědný za koordinaci týmu ke správnému naplánování a realizaci projektu, tedy k dosažení cílů projektu a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy. Úkolem manažera projektu je koordinovat tým tak, aby byl dosažen cíl v definovaných parametrech. V průběhu projektu deleguje manažer projektu zodpovědnost za splnění jednotlivých částí projektu na garanty jednotlivých výstupů.“*

Dále dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2017) je projektový manažer zodpovědný za plánování, organizaci, řízení a kontrolu v rámci projektu, který má jasně daný cíl a je potřeba jej splnit v určitém termínu a rozpočtu. Mezi jeho náplň práce patří řízení změn, reportování stavu projektu směrem k týmu i mimo něj, analýza a řízení rizik, komunikace, koordinace postupů či vedení projektu ve všech jeho životních fázích. Je zodpovědný za projektový tým, který má finální produkt dodat a s tím souvisí sledování čerpání finančních zdrojů a nákladů. Sleduje také dostupné zdroje projektu a zvažuje jejich využití, s čímž souvisí i řízení změn projektu.

### 3.2.2 Dovednosti a schopnosti projektového manažera

Existují konkrétní oblasti schopností a dovedností, kterými musí projektový manažer disponovat pro vykonávání své práce. Podle Richmana (2011) musí být projektový manažer schopný celkem v 5 oblastech. Jedná se o oblasti: řízení projektů, týmové práce, schopnost začlenění a porozumění lidem, technické dovednosti a organizační schopnosti. Co se týče dovedností samotného řízení projektů, je potřeba znát a ovládat nástroje k plánování a realizování projektu. S tím souvisí schopnost odhadnout náklady a připravit realizovatelný harmonogram a odpovídající rozpočtové plány. V průběhu projektu projektový manažer musí být schopný analyzovat informace, reportovat progres a připravovat projektové audity. Pro úspěšné vedení projektů je potřeba tyto dovednosti stále obnovovat a zdokonalovat.

Týmová práce je pro projektového manažera jedním z nejkritičtějších faktorů, které ovlivňují úspěšné ukončení projektu. Jedná se také o jednu z hlavních zodpovědností projektového manažera, který musí mít pro vedení efektivního projektového týmu schopnosti vedení mezilidských vztahů. Tím jsou budování, motivování, vedení a inspirování členů týmu ke správnému fungování a dosažení stanovených cílů. Projektový manažer musí mít dovednosti propojování a osvojování z hlediska projektové práce a jejích procesů. Čím větší je produkt, tím větší je potřeba této dovednosti nad kontrolou procesů a různých fází projektu jako je plánování, reporting či realizace. Technicky manažer projektů nemusí být tak zdatný jako lidé, kteří pracují v projektovém týmu. Každopádně čím víc je projektový manažer v tomto odvětví odborně vzdělanější, tím efektivnější je řízení projektu, jelikož je schopen identifikovat problémy související s technickou stránkou produktu.

Štefánek (2012) v práci Bendová a kol. zdůrazňuje, že pro projektové řízení je přínosný člověk, který je směsicí selského rozumu, zkušeností a chemií sdílenou s projektovým týmem. Tím je chápáno, že pro vedení projektů není tak důležitá teorie jako její přizpůsobení metodám a standardům určité situace a projektu. Manažer, který umí nazpaměť teorii, ale nedokáže řešit situace, je pro řízení projektu zbytečný.

Ve stejné práci Bendová a kol. pak Šucha (2012) odkazuje na britského odborníka Johna Adaira (1993), který tvrdí, že vlastnostmi úspěšných projektových manažerů jsou v první řadě rozhodnost, schopnost vést lidi, poctivost a nadšení pro práci.

### 3.2.3 Project Sponsor

Sponzor projektu neboli také vlastník projektu, je osobou zodpovídající za přínos projektu a představující autoritu s pravomocí rozhodovat o zásadních aspektech projektu (PM Consulting, nedatováno).

Vlastník má v konečném důsledku za projekt jako celek zodpovědnost on samotný. Jedná se o roli s konečným rozhodnutím, ve kterém je podporován hlavním uživatelem a dodavatelem. Jeho úkolem je zajištění dosažení projektových cílů a dodání produktu dle předpokládaných přínosů. Výkonný pracovník zodpovídá v první řadě za hodnotný peněžní přínos projektu, zajištění uvědomělého přístupu k nákladům vynaloženým na projekt a vyvážení požadavků podniku, uživatele a dodavatele. V průběhu celého projektu má pracovník na starosti obchodní případ projektu (AXELOS, 2015).

Labuschang (2006) popisuje ve článku pro PMI, že sponzor projektu je především odpovědný za redefinici způsobu podnikání pomocí nových technologií a inovací na trhu. Jedná se tedy o původce myšlenky, který mapuje prodej idey a získává pro ni potřebné prostředky k realizaci. Na základě požadavků společnosti nebo organizace by měl sponzor definovat strategii, kterou by měl projekt splňovat a pro jaké přínosy tomu tak je. Díky tomu sponzor ví, jaký dopad bude mít projekt na organizaci v současnosti a jaký v budoucnu.

### 3.2.4 Senior User

Senior User (dále Hlavní uživatel) má za úkol definovat koncový produkt s jeho přínosy a akceptačními kritérii jasně stanovených dodávek projektu. Pokud má nastat změna v rámci rozsahu projektu, je to on, kdo posuzuje požadavky na změny z hlediska možných přínosů (Ondek, 2020).

Tato zodpovědnost může vyžadovat pro pokrytí zájmů všech uživatelů více než jednu zodpovědnou osobu, avšak v rámci efektivity by role neměla být dělena mezi mnoho lidí. Pro roli je nejpodstatnější identifikovat přínosy projektu, pro které se bude do budoucna realizovat, a následně prokázání vedení programu či podniku, že bylo těchto přínosů opravdu dosaženo (AXELOS, 2015).

### 3.2.5 Senior Supplier

Senior supplier (dále Hlavní dodavatel) zastupuje zájmy stran, které zprostředkovávají, vyvíjí, obstarávají a realizují dílčí produkty projektu. Je odpovědný za jejich kvalitu a technickou integritu projektu. Pokud je potřeba, je možné, aby dodavatele

zastupovala více jak jedna osoba. Na základě konkrétního zákazníka či dodavatele může být jmenovaná do této role nezávislá osoba nebo skupina, která ověřuje výrobky dodavatele (AXELOS, 2015).

Pokud je Hlavním dodavatelem více než jeden, je potřeba jasně specifikovat, kdo je zodpovědný, za jaký produkt. V případě, že je Hlavní dodavatel interní, může být jeho role kombinovaná s rolí Sponzora projektu nebo Hlavního uživatele projektu. Další odpovědností je potvrzení proveditelnosti požadavků pro produkty a v případě potřeby návrh řešení požadavků nebo nové řešení vývoje produktu (Ondek, 2020).

### **3.2.6 Project Team**

Project Team (dále ‚Projektový tým‘) je složen ze všech osob podílejících se svojí přítomností na fyzické realizaci projektu. Všechny zúčastněné osoby se podílejí na výstupech projektu a za každý jednotlivý výstup je určen zodpovědný vývojový garant. Projektový tým může obsahovat i osoby z jiné organizace, které však poskytují také výstupy daného projektu (PM Consulting, nedatováno).

*„Projektový tým je především složen z osob pověřených realizovat určitou jednotku práce, která je definovaná v zadání projektu a popsána jako požadovaný výsledek v časovém období a s určitým předpokladem pracnosti“* popisuje náplň práce Bartoš a Bartošová (2011). Dále popisují potřebu, aby všichni členové týmu měli nastavený společný přístup k práci. Jelikož se jedná o účelně sestavenou skupinu lidí na základě úrovně jejich schopností, je potřeba jasná definice rolí a odpovědností v rámci týmu a vzhledem k realizovaným výstupům.

Člen týmu je podřízený rolím Vedoucího týmu a Projektového manažera, kteří zodpovídají za dodanou práci v určité kvalitě (Ondek, 2020). Na základě obtížnosti a složitosti projektu jsou odpovědné osoby uspořádané do dočasné organizační struktury, které se říká právě Projektový tým. Podmnožinou Projektového týmu je tzv. řídicí tým projektu, do kterého patří projektový manažer, asistenti, garanti za jednotlivé výstupy, specialisti aj. Tato složka má především za úkol řídit, vést a organizovat zadanou práci na projektu (Doležal a kol., 2016).

### **3.2.7 Stakeholderi**

Stakeholderi (dále ‚Zainteresované strany‘) jsou jednotlivci či organizace, které mohou být projektem příznivě, ale i nepříznivě ovlivněny. Projektoví manažeři s těmito

stranami musí komunikovat. Všechny strany ovlivňují směřování projektu, vyvíjí tlak nebo vliv. Některé ze zúčastněných rolí jsou označovány jako klíčové nebo také aktivní. Ty mohou mít rozhodovací pravomoc během realizace projektu a Projektoví manažeři musí volit různé zájmy odlišných stran, aniž by došlo ke střetu zájmů (Kerzner, 2009).

Každá společnost má svůj systém a kategorie těchto stran. Kerzner (2009) popisuje možnost kategorií následovně:

- Role organizace
- Role produktu
- Role kapitálového trhu

Doležal (2016) taktéž zmiňuje, že zainteresovanou stranou může být jak jednotlivec, tak skupina. Každopádně i v případě skupiny může být jednotlivec, který reprezentuje její zájmy a vnáší do projektu individualitu. V publikaci jsou definované opět 3 skupiny rolí, ze kterých je sestaven Řídící výbor projektu (jinak nazýván jako Strategický tým). Tento tým má kompetence pro řešení veškerých otázek vztahujících se k projektu. Definují se:

- Zadavatel projektu – jedná se o stranu, která má zájem projekt realizovat a docílit požadovaného užítku.
- Uživatelé projektu – tato strana pracuje s výsledky projektu uvedeného do provozu.
- Vlastník projektu (Sponzor projektu) – strana sponzora má pravomoci k rozhodování o zásadních otázkách projektu a je zodpovědná za byznysový přínos projektu.

Definování rolí projektu se, stejně tak jako samotný projekt, odvíjí od jeho typu a zvoleného vedení projektů. K vedení jsou voleny různé přístupy, které role konkretizují a zasazují do jejich workflow.

### **3.3 Přístupy projektového řízení**

Existují dva základní přístupy, které lze uplatnit v řízení projektů: Agilní přístup a přístup klasický (nazývaný Waterfall). Ne každý přístup lze využít při realizaci všech typů projektů. Oba však mají za cíl úspěšně řízený projekt, vývoj produktu a dodání služby. Rozdílem je způsob, jak zvoleného cíle dosáhnout (Doležal, 2021).

Je několik otázek, které je potřeba zodpovědět a na jejich základě lze učinit rozhodnutí, jaký z přístupů je pro sledovaný projekt lepší volbou. Tyto otázky lze položit v případě, že známe hlavní zaměření a cíle projektu:

- Jaké je odvětví projektu?
- Jaký je časový harmonogram?
- Jaký je rozpočet?
- Jaký druh týmu bude na projektu pracovat?
- Jak budou zapojeny zúčastněné strany?
- Jak je projekt komplexní?

### 3.3.1 Tradiční přístup projektového řízení (Waterfall)

Jedná se o lineární a sekvenční přístup vývoje s odlišnými cíli v každé z jednotlivých fází. Jakmile je jedna část dokončena, pokračuje se v další a k předchozím fázím se již nevrací. Symbolicky se tento přístup řízení nazývá Waterfall (vodopád), jelikož voda tekoucí z hory se nemůže vrátit zpět – vývoj postupnými kroky (AXELOS, 2015).

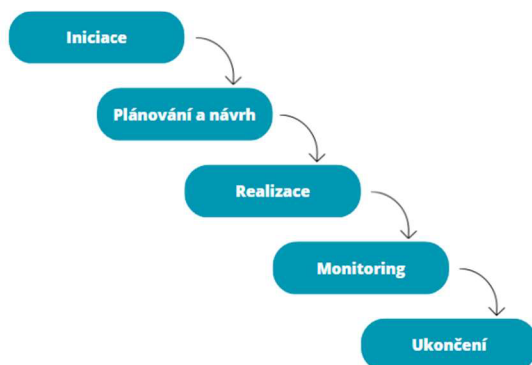
Změna je spíše nežádoucím jevem, který znehodnocuje práci strávenou na daném projektu a v průběhu sestaveného plánu. V tomto případě lze uvažovat projekty typu výstavba budovy či nasazení nového informačního systému do procesu. Je tedy jasné, že pokud se jedná o projekt, který přinese jasnou změnu, avšak rozsáhlou a komplexní s konkrétním termínem splnění, přístup Waterfall je volba, která přinese největší efektivitu v řízení (Doležal, 2021).

ManagementMania (2016) zdůrazňuje přístup počítající s tím, že je nutné dobře naplánovat a odřídit aktivity, návaznosti či subdodavatele, k čemuž je nutné znát popis cíle, výstupy a plán projektu. Probíhá pak pět fází projektu:

- Iniclace
- Plánování a návrh
- Realizace
- Monitoring
- Uzavření

U tradičního přístupu řízení je projekt dělen na jednotlivé „výrobní“ fáze, které jsou striktně oddělené. Fáze mají několik podob vzhledem k typu projektu. Tyto části se v průběhu projektu neopakují a návrh je pro řešení projektu jako celku (Šimůnek, 2019).

### Obrázek 3: Fáze projektu



*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Dle Doležala (2021) mezi základní principy přístupu Waterfall patří ošetření nejistoty a rizik opravdu důkladným promyšlením celého záměru a otázek „what-if“. K tomu lze dojít následnými postupy:

- Posbírat veškeré požadavky
- Zvážit zájmy zainteresovaných stran
- Sestavit Project Charter a obsadit správně potřebné role
- Správně vše promyslet a naplánovat (rizika, what-if aj.)
- Zrealizovat vše podle plánu a řešit odchylky od něj
- Reportovat výsledky
- Ukončit projekt a zdokumentovat „Lessons Learned“.

Jednou z výhod použití metody Waterfall je ta, že projekt je tímto lépe plánován, řízen a kontrolován. Tento typ řízení je pro člověka mnohem přirozenější a je jasně dáno, kdo má jakou odpovědnost. Projekt je tedy možno doručit i s méně kvalitním týmem (Šimůnek, 2019). Metoda dobře funguje u projektů menšího rozsahu, který je předem odsouhlasen vývojovým týmem a klienty, čímž je zajištěno rychlejší dodání projektu. Nabízí dobře zdokumentované procesy a výsledky, které minimalizují nedorozumění a snadněji měří pokrok prací (Kukhnavets, 2023).

S tím ale souvisí i nevýhody užití metody. Tato metoda vedení je dle statistik méně úspěšná především proto, že poskytuje málo zpětné vazby od zákazníka či sponzora. Proto jde o relativně neefektivní způsob řízení (Šimůnek, 2019). V projektu je obtížné vracet se zpět a provádět změny. Může se tak zdát, že metoda je méně efektivní, pokud není znám požadavek už na začátku. Poskytuje menší zapojení zákazníka, a tak po dokončení projektu může být zákazník zklamán z výsledku, jelikož bylo čerpáno z původní dokumentace.



Testování probíhá až po ukončení vývoje, což značí vysokou pravděpodobnost chyb a nespokojenosti (Kukhnavets, 2023).

Šimůnek (2019) také vypisuje různé praktiky, které jsou pro Waterfall typické. Mezi základní užívané nástroje patří například Ganttův diagram, Product Breakdown Structure (PBS), Work Breakdown Structure (WBS), Změnový požadavek, Akceptační kritéria, Metoda kritické cesty, Registr rizik a jiné.

### **3.3.2 Agilní přístup projektového řízení (Agile)**

Výraz agilní lze vyložit jako přístup, kdy významnou roli hraje připravenost a schopnost rychlého pohybu. Lze jej také chápat jako přístup mající vynalézavý a přizpůsobivý charakter.

Existují případy projektů, kdy dochází alespoň k jednomu z těchto jevů a určují tak jejich způsob vedení:

- Projekt je inovační a neexistuje spolehlivá Znalostní báze pro naplánování.
- Zákazník může poskytnout jen hrubou specifikaci, která není dostačující k odhadnutí nákladů a času délky projektu.
- Očekává se, že v projektu bude probíhat enormní množství změn neovlivňující rozsah a objem vynaložené práce.

S těmito jevy se lze setkat především v IT projektech, kdy vývoj aplikace může být slepou uličkou a zákazník přichází s dalšími požadavky k implementaci. V těchto případech je volen agilní přístup vedení projektů. Není však pravidlem, že se má jednat jen o projekty IT sektoru. Až 25 % agilně vedených projektů je mimo obor IT a 45 % s ním jen souvisí (Doležal, 2016).

Jedná se o moderní přístup vedení projektů, které reagují na slabá místa již zmíněného Waterfallu. Je charakteristický v dodávání produktu během tzv. sprintů. Sprint je období typicky dvou týdnů, na které se plánuje určité řešení. To se během sprintu vytvoří a následně otestuje. Jelikož se tento proces neustále opakuje, umožňuje postupné zlepšování na základě poučení z minulého cyklu. Zákazník poskytne zpětnou vazbu na dodávku dílčího řešení a tým poskytne informaci, jestli je práce efektivní (Šimůnek, 2019).

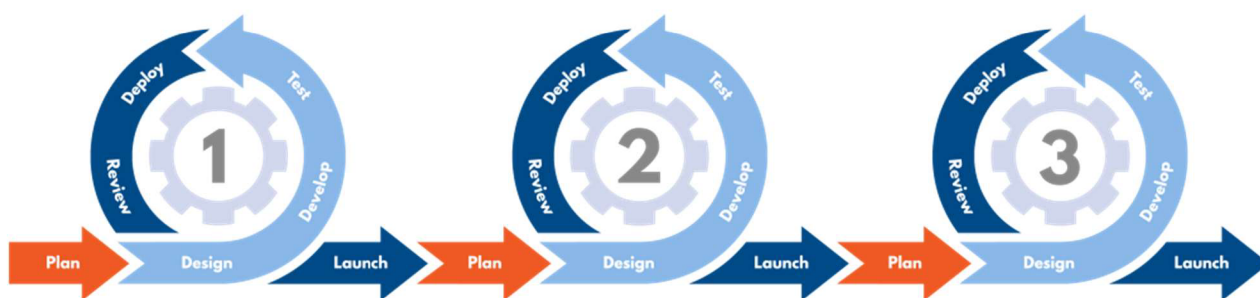
Agilní přístup vyžaduje schopné a kompetentní osoby, které budou schopny zvládat tento způsob řízení. Nelze jej univerzálně uplatnit u všech projektů a u všech týmů. Klasickým odvětvím, kde se agilní typ řízení uplatňuje, je vývoj softwaru. Uplatnění je však

i v oblastech, kde projekt je silně inovační a vyžaduje průběžné korekce a nápady. V tomto případě je potřeba často komunikovat se zákazníkem (ManagementMania, 2016).

Stejně jako metoda Waterfall, i metoda Agile má při jejím užití v případě řízení projektů některé výhody. V první řadě je to vysoká úspěšnost dovedení projektů k cíli, jelikož probíhá více zpětné vazby od zákazníka či sponzora. Tím je možné chyby a požadavky dříve zapracovat. Agilní metoda se zaměřuje na spokojenost týmu a podporuje neustálé zlepšování pomocí zpětných vazeb (Šimůnek, 2019). Vývoj je zaměřen na uživatele a podporuje zapojení zákazníka, čímž zachovává kvalitu samotného vývoje. Lepší výsledky může zajišťovat i samotný tým tím, že je v rámci agilního řízení extrémně samoorganizovaný a motivovaný. Výhodou může být i to, že dodávané produkty jsou flexibilní (Kukhnavets, 2023).

Mezi nevýhody, které mohou nastat u zavedení této metody, patří obtížnost řídit velké celky, jelikož selhává ve spolupráci mezi týmy. Avšak velmi dobře pokrývá práci v týmu. Pro většinu lidí se jedná o nepřírozený typ řízení. Metoda Agile má určité předpoklady, které musí být splněny, ale nejsou vždy reálné. Například je nutné mít seniorní tým a agilní okolí (Šimůnek, 2019). Agile může být vnímán jako velmi intenzivní závazek, jelikož na rozdíl od tradičního přístupu funguje Agile pouze tehdy, je-li celý vývojový tým oddán projektu po celou dobu jeho trvání. Pokud si nejsou projektoví manažeři jisti výsledky, projekty nemusí být úspěšně realizovány. Musí také být vysoká úroveň komunikace, jelikož agilní řízení vyžaduje úzké pracovní vztahy. Poslední nevýhodou mohou být vyšší náklady pro zavedení metodiky do procesu (Kukhnavets, 2023).

#### Obrázek 4: Životní cyklus agilně řízeného projektu



*Zdroj: Konverge Digital Solutions (2023)*

Podle Šimůnka (2019) jedna iterace vedená Agile metodou obsahuje ceremonie jako Retrospektiva či Sprint review a dodávky jsou sledovány skrze sprinty pomocí Burn-up grafů a jiných. Příklad vizualizace jednotlivých iterací lze vidět na Obrázku 4.

### 3.3.3 Komparace přístupů řízení projektů

Při posuzování projektů je jednou z nejnáročnějších otázek, jakým způsobem bude probíhat organizace práce při vývoji projektu. Projekt musí začít tím, že vybereme jednu z metod pro implementaci, což závisí na konkrétním projektu a společnosti realizující projekt (Kukhnavets, 2023).

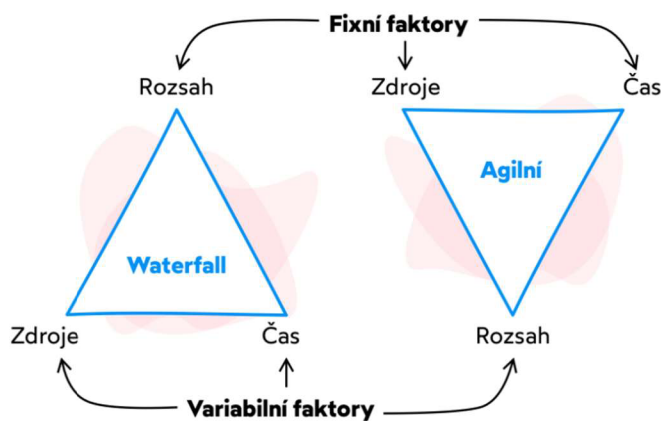
Kukhnavets (2023) také rozlišuje rozdíly těchto dvou metodik hned v několika oblastech, které jsou znázorněny v následující Tabulce 1 a dále vizualizovány na Obrázku 5.

**Tabulka 1: Rozdíl přístupu řízení Waterfall a Agile dle Kukhnavets**

Agile	Waterfall
<b>Rozsah projektu</b>	
Změny lze provést v dostatečném předstihu a v rámci rozpočtu pro projekt. Agile funguje dobře, i když není rozsah předem plně definovaný.	Waterfall funguje v případě, že je rozsah dobře znám předem a smluvní podmínky omezují změny.
<b>Tým</b>	
Agile se zaměřuje na malé a středně velké specializované týmy s vysokou mírou koordinace.	Waterfall zahrnuje velké týmy a snižuje mezi členy míru koordinace.
<b>Zákazníci</b>	
Agilní přístup umožňuje zákazníkům být k dispozici po celou dobu projektu.	Waterfall požaduje po zákaznících, aby byli k dispozici pouze v milnících.
<b>Prioritizace funkcí</b>	
Funkce jsou prioritizovány a stejně tak jsou řešeny problémy. Tím se zvyšuje efektivita financování a je zabráněno úplným selháním.	Funkce nejsou prioritizovány a projekt je veden k úplnému úspěchu nebo k úplnému selhání.
<b>Proveditelnost</b>	
Agilní řízení projektů je lepší, pokud je proveditelné.	Tradiční řízení projektů nezávisí na jeho proveditelnosti.
<b>Financování</b>	
Agilita funguje velmi dobře tím, že zvyšuje efektivitu financování.	Waterfall funguje dobře tím, že snižuje fixní financování prostřednictvím předběžných smluv.

*Zdroj: vlastní zpracování dle Kukhnavets (2023)*

**Obrázek 5: Srovnání trojimperativů agilního a tradičního přístupu řízení**



*Zdroj: Freelo team (2022)*

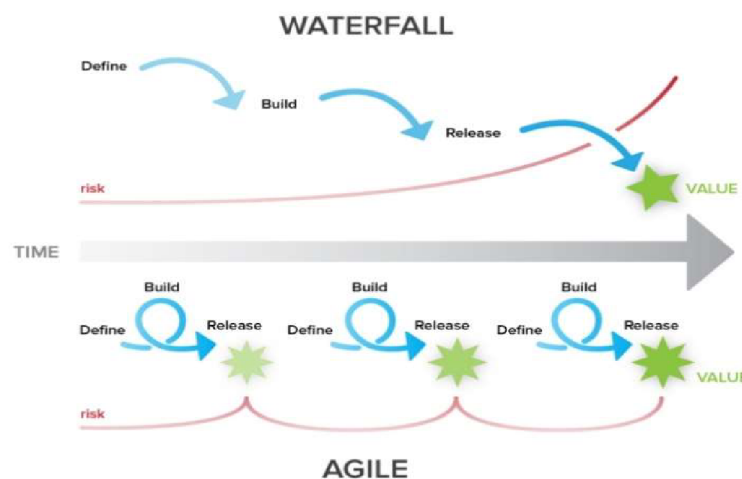
Z jiného hlediska jsou posuzovány rozdíly těchto přístupů ve článku od ProductPlan (2023). Ten se zaměřuje na 5 oblastí, které jsou ovlivňovány různými přístupy a musí být sledovány v průběhu projektu. Rozdíly řízení jsou sepsány v Tabulce 2 a vizualizovány na Obrázku 6.

**Tabulka 2: Rozdíly metodik Water a Agile dle ProductPlan**

Agile	Waterfall
<b>Výsledky</b>	
Výsledky jsou dodávány včas, často a průběžně.	Výsledky dodávek jsou známe až na konci projektu.
<b>Typ projektu</b>	
Agilní řízení je ideální pro projekty v oblasti IT, softwaru a například i marketingu.	Waterfall je ideální pro projekty jako je výstavba nebo výroba.
<b>Změny</b>	
Umožňuje snadněji provádět změny v projektech.	Změny je třeba řídit a kontrolovat, ztratily negativní dopad na projekt.
<b>Rozsah projektu</b>	
Podporuje měnit se požadavky, ať už na trhu nebo v technologiích.	Konečné produkty jsou definované a pevné, bez ohledu na měnit se potřeby trhu a technologií.
<b>Dodávky</b>	
Dodávání v tzv. sprintech podporuje rychlost projektového týmu.	Dodávání podle úkolů za sebou vytváří závislosti úkolů a týmů, čímž více fixuje týmy.

*Zdroj: vlastní zpracování dle ProductPlan (2023)*

**Obrázek 6: Srovnání životních cyklů přístupů Agile a Waterfall**



*Zdroj: iQuest (2017)*

### 3.4 Projektové standardy, metodiky pro řízení projektů

Pokud mají být projekty plánovány efektivně a s vyšší úspěšností, je doporučováno pro projektové manažery využívat projektových standardů a metod. Všechny zohledňují principy a zásady předcházet chybovosti a selhání v průběhu projektu. Standardů je více, a tak má manažer prostor vybrat takovou metodu, která bude nejlepší pro konkrétní projekt.

Standardy řízení projektů jsou například ICB od IPMA, PMBOK Guide od PMI, ISO 21 500 a PRINCE2. Dále existují také metodiky agilního přístupu jako je Scrum či Kanban.

Praktická část práce je zaměřena především na metodiku PRINCE2 Agile, z které společnost vystupuje. Standardy od PMI a IPMA jsou tedy popsány jen stručně, jelikož nejsou pro práci stěžejní.

### 3.4.1 ICB IPMA

IPMA ICB (2017) popisuje kompetenční model komplexním souhrnem kompetencí, které projektový manažer potřebuje pro úspěšné odvedení projektů do jejich konce. Model je obecný a lze použít ve všech sektorech a odvětvích, kde není potřeba žádná specifická metodologie, metod či nástrojů.

Dle IPMA ČR (2017) je standard užít pro řízení projektu, programu a portfolia. K úspěšnému odvedení projektu je nutné disponovat souborem kompetencí. Ty jsou rozděleny do 29 elementů kompetencí a každá z nich obsahuje ještě jeden či více klíčových indikátorů. Kompetence jsou rozděleny do tří následujících oblastí:

- Kontextové kompetence
- Behaviorální kompetence
- Technické kompetence

#### Kontextové kompetence

Kontextové kompetence se zabývají veškerými souvislostmi projektu. Do těchto souvislostí zapadají metody, nástroje a techniky sloužící ke komunikaci projektového manažera a projektového prostředí. Jsou zde vyjádřeny také důvody projektových manažerů, organizace a společnosti k zahájení prací na projektu, programu či portfoliu. V rámci kontextové oblasti je definováno 5 elementů kompetencí:

- **Strategie** – je záměr či hnací síla, která určuje potřebu organizace nebo společnosti realizovat určité cíle prioritně. Projekty a programy přispívají k realizaci jasných záměrů a cílů. Portfolia jsou prioritizována dle cílů organizace.
- **Systém řízení, struktura a procesy** – může se jednat o organizační nebo externí řízení a procesy, kdy je vytvářeno prostředí pro realizace projektů, programů a portfolií.
- **Shoda se standardy a předpisy** – jsou relevantní právní normy, standardy a nástroje. To jsou důležité hnací síly, které definují požadavky organizace, odvětví a regulačních orgánů. Dále poukazují na priority a „Best Practices“ (zkušenosti).

- **Moc a zájem** – důležitou složkou organizace a realizace projektu, programu nebo portfolia jsou lidé, zaměstnanci. Ti mají velký vliv na realizaci, jelikož nejsou motivováni jen cíli organizace a její strategií, ale také svými vlastními osobními cíli.
- **Kultura a hodnoty** – jedná se o správné porozumění zvykům a praktikám společnosti či organizace. Kulturní hodnoty organizace mohou mít formu jak formální, tak neformální.

### **Behaviorální kompetence**

Behaviorální kompetence jsou ty, které jsou jak personální, tak týmové. Jsou potřeba pro úspěšnou koordinaci či vedení projektu. Tyto kompetence lze taktéž nazývat ‚soft skills‘ a začínají u schopnosti sebereflexe. Pro úspěšnou realizaci projektu by měl tyto schopnosti mít každý projektový manažer. Behaviorální kompetence obsahují 10 elementů:

- **Sebereflexe a sebeřízení** – jedná se o schopnost pochopit své vlastní vyjádřené emoce. S tím se pojí také vyhodnocení svého chování a možnosti dopadu na jiné lidi. Sebereflexe by se dala také popsat jako forma sebeřízení, kdy jedinec dbá na svůj rozvoj a nastavuje si určité cíle. Nutné je také umět vypořádat se stresem a neustále se měnícími podmínkami.
- **Osobní integrita a spolehlivost** – každý projektový manažer potřebuje osobní nasazení pro úspěšné dokončení projektu. Integritou je míněn soulad s morálními a etickými hodnotami, zatímco spolehlivost je jednání konané dle očekávání.
- **Komunikační dovednost** – potřebná dovednost výměny pravých a správných informací jasně a souvisle mezi všemi zúčastněnými stranami.
- **Zainteresovanost a vztahy** – definovaná síť vztahů, které vytvářejí spolupráci a zapojení participujících na projektu. Projektový manažer musí mít empatii, víru a důvěru, jelikož motivuje ostatní ke společné práci a naplnění cílů organizace.
- **Vůdcovství** – udávání směru skupině i jednotlivcům tím, že bude aplikován přiměřený typ projektového řízení tak, aby byl prospěšný. Potřebné je vnímat projektového manažera jako vůdčí osobu vůči dalším zainteresovaným stranám.
- **Týmová práce** – uvědomění společných cílů tím, že budou sdružováni lidé pracující dohromady na plnění těchto cílů. Tým musí být podporován a veden pro dosažení těch nejlepších výsledků. Důležitým aspektem je v tomto případě komunikace a vzájemné vztahy.
- **Konflikty a krize** – projektový manažer sleduje prostředí, všímá si konfliktů a krizí a navrhuje opatření pro jejich eliminaci a řešení. Jsou zde zahrnuty všechny události,

ale i konflikty osob nebo stresové situace. Projektový manažer zodpovídá za stimulaci procesů pro řešení konfliktů pro budoucí aktivity.

- **Kreativita, vynalézavost a důvtip** – aplikace technik a metod pro definování, analyzování a prioritizování výzev a problémů. Často je potřeba zapojit originální způsob myšlení, který je užitečný v případě výskytu rizik, problémů a obtížných situací. Proto se kompetence zaměřuje na otevření kreativního týmového prostředí.
- **Vyjednávání** – otázka, jak dosáhnout cílů nastavených v projektech, programech a portfoliích a zároveň splnit požadavky zúčastněných stran. V tomto procesu musí dojít k rovnováze mezi různými zájmy.
- **Orientace na výsledky** – jedná se o klíčovou pozornost projektového manažera na optimální výsledek projektu, kdy musí volit způsoby a zdroje pro jeho dosažení.

### **Technické kompetence**

Technické kompetence lze definovat jako konkrétní metody, nástroje a techniky, které pomáhají projektu dosáhnout cíle. Jinak se tyto metody nazývají ‚hard skills‘. Obsahují 14 elementů, kterými jsou:

- **Návrh projektu, programu a portfolia** – definice klíčových otázek ohledně zdrojů financování nebo řízení daného projektu, programu nebo portfolia. Rozhodnutí ohledně řízení procesů je pak uplatněno ve všech dalších technických kompetencích.
- **Požadavky a cíle, Přínosy a cíle** – stanovené stupně důležitosti výstupů a cílů společně s požadavky na ně a jejich očekáváními.
- **Rozsah projektu** – zahrnuje všechny očekávané výstupy, které je potřeba realizovat pro funkčnost finálního produktu se všemi specifikacemi.
- **Organizace projektu, programu a portfolia** – obsahuje práci s informacemi pro organizační sestavení projektu, programu nebo portfolia. Konkrétně se jedná o interní komunikační a informační toky.
- **Čas** – jedná se o časové plánování a harmonogram výstupů projektu.
- **Kvalita** – výstupem je popis požadavků na produkty a organizační nastavení kontrolování kvality v rámci procesu řízení projektů.
- **Finance** – aktivity zahrnující odhad, plánování a výpočet finančních prostředků v rámci realizace projektů, a to jak příjem, tak výdej.
- **Zdroje** – zahrnují lidi, zařízení, kvalifikace, vybavení a jiné zdroje nezbytné pro realizaci projektu. V rámci tohoto elementu je definováno, jak zdroje budou získávány, kontrolovány a rozvíjeny.

- **Obstarávání a partnerství** – zahrnuje procesy od plánování až po administraci smluv, kdy je představován proces nákupu a získávání zboží. Je zde optimalizován proces obstarávání pro dodržení dlouhodobých cílů klienta.
- **Plánování a operativní řízení** – po návrhu jsou elementy sloučeny do plánu projektu, který je následně řízen. Plán musí být průběžně aktualizován společně s řízením projektu, kdy projektový manažer zůstává řídicí rolí projektu.
- **Rizika a příležitosti** – obsahují identifikaci, hodnocení a řízení rizik s následnou implementací opatření k minimalizaci rizik. Všechny tyto kroky musí být kontrolovány přidělenými zodpovědnými osobami.
- **Zainteresované strany** – jedná se o všechny osoby zapojené do realizace projektu. Je potřeba všechny strany identifikovat a řídit vzhledem k jejich očekávání a požadavkům.
- **Transformace a organizační změny** – představuje změny ve společnosti nutné k dosažení určitých přínosů projektu.
- **Výběr a vyváženost** – je definováno jen pro řízení programu a portfolia, kdy je popisováno vyvažování komponent programu a portfolia mezi sebou.

### 3.4.2 PMBOK PMI

Guide to the Project Management Body of Knowledge (dále PMBoK) je publikací, která představuje základní zdroj informací pro efektivní řízení projektů v různých odvětvích. (Project Management Institute, 2023).

Metodika v šesté edici PMBoK se zaměřuje na 49 procesů. Ty lze uspořádat do logických skupin projektového řízení na základě vstupů, nástrojů a technik, a jsou děleny mezi 5 skupin procesů a 10 skupin znalostí. Skupiny se vzájemně ovlivňují v rámci jednotlivých fází cyklu projektu. Projekty, které se řídí procesním přístupem, mohou používat skupiny procesů jako organizační strukturu.

Každé odvětví, organizace či projekt se potýká s jedinečnými výzvami, kterým se členové týmu a organizace musí přizpůsobit a dosáhnout tak lepších výsledků. Sedmé vydání PMBoK Guide se soustředí na základní koncepty profese a obsahuje 12 principů a 8 oblastí výkonu.

Zásady profese jsou základem pro strategii, rozhodování a řešení problémů. Jsou často založeny na principech stanovených zákony a pravidly. Projektové řízení nemá normativní povahu, jelikož jejich smyslem je řídit chování zapojených lidí do projektu. Mají



široký základ a je na organizaci, jak si je nastaví. Zásady mohou odrážet morálku a tím i etický kodex. Principy se s etickým kodexem spíše doplňují. Mezi projektové zásady dle PMBoK (2021) patří:

- **Správa** – cílem je zodpovědně, čestně a pečlivě vykonávat činnosti při dodržování externích a interních pokynů. Správci se finančně, sociálně a environmentálně zavazují k dopadům projektu.
- **Tým** – skládá se z jednotlivců s různými znalostmi a zkušenostmi. Spolupráce členů projektového týmu a sladění týmu s organizační kulturou a směrnicemi přináší vyšší efektivitu.
- **Zúčastněné strany** – důležitou součástí řízení projektu je aktivně zapojovat zúčastněné strany v potřebné míře pro úspěch projektu, jelikož ovlivňují výkonnost a výsledky.
- **Hodnota** – jedná se o konečný ukazatel úspěšnosti projektu, který je průběžně vyhodnocován a upravován v souladu s obchodními cíli a přínosy. Hodnotu lze definovat kvantitativně či kvalitativně, a lze ji realizovat v jakékoliv části projektu.
- **Systemové myšlení** – je nutné rozpoznat, vyhodnotit a reagovat na dynamické okolnosti projektu. Projekt je systém vzájemně se ovlivňujících činností a je potřeba vědět, jak činnosti na sebe působí.
- **Vedení** – má za účel demonstrovat a přizpůsobit chování vedoucího pracovníka k podpoře individuálních a týmových potřeb.
- **Tailoring** – k úspěšnému odvedení projektu je potřeba navrhnout přístup k vývoji projektu na základě kontextu projektu, jeho cílů a zúčastněných stran. Každý projekt je jedinečný, a proto je nutné přizpůsobování metod průběžně.
- **Kvalita** – zásada se zaměřuje na kvalitu, která přináší výsledky naplňující cíle a potřeby definované akceptačními kritérii stanovené zúčastněnými stranami.
- **Komplexnost** – je snaha o průběžné vyhodnocování složitosti projektu tak, aby byly přístupy směřovány pro úspěšný průběh životního cyklu projektu.
- **Riziko** – je nutné průběžně vyhodnocovat rizika a příležitosti projektu, aby byly maximalizovány pozitivní a minimalizovány negativní dopady na výsledky projektu.
- **Adaptabilita a odolnost** – do procesů je zapracována odolnost a přizpůsobivost, které pomáhají při změnách a neúspěších.

- **Změna** – příprava zúčastněných osob na přijetí a udržení nového a odlišného chování či procesu potřebného k přechodu ze současného stavu do stavu budoucího na základě výsledku projektu.

Mezi oblasti výkonu podle PMBoK (2021) patří 8 aktivit, které jsou rozhodující pro efektivní dosažení výsledků projektu. Tyto činnosti jsou interaktivní, vzájemně propojené a závislé oblasti, které spolupracují pro dosažení požadovaných výsledků. Tyto aktivity jsou: Zúčastněné strany, Tým, Přístup k vývoji a životnímu cyklu, Plánování, Práce na projektu, Dodávka, Měření a Nejistota.

### 3.4.3 ISO 21 500

Dalším z řady standardů je norma ISO 21 500 publikovaná projektovou komisí Mezinárodní Organizace pro Standardizaci (The International Organization for Standardization). Standard je vhodný pro všechny typy organizací, včetně veřejných a soukromých organizací, a poskytuje zastřešující pokyny pro používání norem k řízení projektů, programů a portfolií. Tyto informace nejsou závislé na velikosti či typu organizace. Mimo jiné se dá použít pro jakýkoli projekt, program či portfolio bez ohledu na složitost velikost nebo dobu trvání. Dokument je vhodný pro odborníky z praxe a profesionály v oblasti řízení projektů, vedoucí pracovníky, zúčastněné strany, akademickou obec a tvůrce národních, organizačních a průmyslových norem (ISO, 2021).

ISO (2021) specifikuje organizační kontext a základní koncepty pomocí návodu pro organizace a popisuje, jak přijmout či zlepšit řízení projektů s využitím již zmíněných norem. Není poskytnuta však přesná definice programů a portfolií, kdy běžné otázky managementu jsou vysvětlovány jen v kontextu projektového řízení. Dokument poskytuje vhled do řízení projektů 3 skupinám rolí. V první řadě mohou informace využít seniorní manažeři a sponzoři projektu, kteří díky lepšímu pochopení principů a praktické části projektů jsou schopni efektivněji podpořit projektové manažery a jejich týmy. Druhou skupinu reprezentuje samotný projektový manažer a tým. Ti získají alespoň základní vhled do projektového řízení a porovnávají jejich užitý standard s jinými existujícími. Poslední skupina rolí, která může dokument využít, je skupina vývojářů vytvářející standardy, a to právě při jejich vytváření. Některé standardy mají stejné jádro, a tak je z něj čerpáno.

### 3.5 Metodika projektového řízení PRINCE2 Agile

PRINCE2 je všeobecně považována za metodu, která je čelní v projektovém řízení a využívají ji tisíce organizací. S tím dochází k nárůstu agilních dodávek, jelikož organizacím umožňují reagovat lépe a efektivněji na změny prostředí. Užívání agilních metod se stále rozvíjí a je nutné konkrétně stanovit, jak tyto metodu PRINCE2 užívat v agilním kontextu.

AXELOS (2015) popisuje, jak nastavit a přizpůsobit metodu PRINCE2, aby mohla být co nejefektivněji využita v kombinaci s agilním konceptem, rámcem, chováním a agilními technikami.

Agilní přístup je možné na rozdíl od tradičních přístupů řízení projektů uplatňovat i na průběžnou práci. Ta se nazývá „Business as Usual“ (dále Běžná činnost nebo BAU). Znat rozdíl mezi projektovou prací a BAU je důležité, jelikož je potřeba zajistit odpovídající způsob užití přístupu. Práce BAU jsou zpravidla rutinní opakované úkoly, které provádějí osoby s technickým zaměřením bez vedení projektového manažera (AXELOS, 2015).

PRINCE2 Agile má svoji vlastní strukturu, která se skládá ze 4, podle kterých se řídí projekty. Mezi dané prvky, které lze vidět na Obrázku 7, se řadí:

- 7 principů
- 7 procesů
- 7 témat
- Prostředí projektu.

V následujících 3 kapitolách jsou definovány podrobně principy, procesy a témata v dokumentaci PRINCE2. Prvek ‚Prostředí projektu‘ se soustředí na přizpůsobování a vhodné využití metody PRINCE2 Agile v daném projektu. Tím je určena správná míra kontroly a řízení. Zjednodušeně je tento princip popsán v následující kapitole Principy.

**Obrázek 7: Struktura PRINCE2 Agile**



*Zdroj: AXELOS (2015)*

### 3.5.1 PRINCE2 Principy

Základní principy PRINCE2 (AXELOS, 2017) lze definovat jako rámec, který určuje správnou projektovou praxi pro všechny, jnž se na projektech podílejí. Samotný princip je dle metodiky PRINCE2 Agile základní hodnotou. V každém projektu musí tato hodnota existovat a dle definice musí být obsaženo v projektech všech 7 popsanych principů. Pokud nejsou uplatněny všechny, nejedná se o projekt PRINCE2. Mezi principy že se řadí následující zásady:

#### **Kontinuální obchodní odůvodnění projektu**

Projekty, které mají splňovat zásady PRINCE2 Agile, by měly průběžně aktualizovat odůvodnění jejich realizace a podnikání. Z toho důvodu by měl v začátku každého projektu vznikat dokument zvaný Business Case (dále Obchodní případ). V dokumentu musí být zdůrazněny důvody, proč by měl být projekt realizován a jaké jsou očekávané náklady, přínosy a časový harmonogram. Tento dokument je vytvořený na začátku projektu a díky informacím jsou projekty v organizaci prioritizovány. Obchodní odůvodnění plynoucí z dokumentu se v průběhu projektu stále aktualizuje, například na konci každé etapy. Jinak řečeno musí projekt dávat smysl z obchodního hlediska a mít investiční návratnost.

#### **Definované role a zodpovědnosti**

V každém projektu, který je organizací realizovaný, je potřeba definovat role a jaké jsou jejich odpovědnosti v rámci organizační struktury, která zahrnuje zájmy zainteresovaných stran z různých oblastí. Tím se určí, co mají lidé dělat, a naopak co očekávat od ostatních.

Dle PRINCE2 Agile má projekt 3 primární zainteresované strany, kterými jsou sponzoři, uživatelé a dodavatelé. Sponzoři jsou ti, kteří zajišťují peněžní hodnotu přinášející realizaci projektu. Uživatelé po dokončení projektu výsledný produkt využívají a mají z něj finální užitek. Dodavatelé pak poskytují projektu zdroje a odborné znalosti, díky kterým je produkt v rámci projektu vyráběn. Zásada uvádí požadavek na jasnou specifikaci zastoupení těchto tří stran v týmu pro řízení projektu a projektové radě. Zmíněná zastupitelnost je vykonávána rolemi, které jsou definované v kapitole 3.5.4 Role a jejich odpovědnosti.

#### **Zaměření na produkt**

Požadavek na produkt musí být správně popsán a všechny zúčastněné strany se musí shodnout na podobě finálního produktu. Jelikož každá role může mít o produktu odlišnou

představu, což může způsobit časová zpoždění, více schůzek, požadavků a nepochopení. Popis produktu by měl být zhotoven co nejdříve a nejjasněji.

Dobry popis produktu projektu je jeho vodítkem a pomáhá tak dodat očekávané produkty především z hlediska požadavků na kvalitu. Popis zajišťuje přehlednost, jelikož definuje účel projektu, složení, formát a kritéria. Taktéž je usnadněním v oblasti zdrojů, závislostí a činností. Téma ‚Plány‘, které je popsáno v kapitole 3.5.2 Témata, podporuje tuto zásadu, jelikož vytvoření správného popisu je především součástí plánování.

### **Poučení ze zkušeností**

Projektové týmy by se měly poučit z předchozích projektů tím, že by měly shromažďovat předchozí zkušenosti a zohledňovat je v průběhu projektu. Tím, že jsou projekty jedinečné, vytváří vždy něco nového a tím narůstá prvek rizika. Ten lze minimalizovat tím, že tým vyvíjí potřebnou iniciativu poučení z předchozích projektů, které jsou podobné a byly realizovány ve stejné společnosti. Pokud realizovány nebyly, existují pro tento účel externí konzultanti.

Tato zásada se vztahuje na celou dobu projektu od jeho zahájení až po ukončení. Poučení by měla být zdokumentována a zkušenosti k dispozici do budoucna. Každý, kdo se na projektu podílí, by měl aktivně hledat získané zkušenosti.

### **Řízení podle výjimek**

PRINCE2 má pro každý cíl projektu definované tolerance, které určují hranici daných pravomocí. Umožňuje tak vhodné řízení definováním odlišných odpovědností za řízení, správu a realizaci projektu na každé jeho úrovni.

Odpovědnost je stanovena delegováním pravomocí z jedné úrovně řízení na druhou díky definovaným tolerancím šesti cílů, kterými jsou: čas, náklady, kvalita, rozsah, limity a přínosy. Dále lze odpovědnost nastavit pomocí kontrolních mechanismů, které reagují na překročení předpokládaných tolerancí tím, že postupují na další úroveň řízení organizace. Ta rozhoduje o dalším postupu. Odpovědnost může být také ošetřena mechanismem ujištění, že jsou tyto kontroly účinné.

### **Řízení podle fází**

Každý větší projekt je vhodné si rozdělit na zvládnutelné části. Těm se v metodice PRINCE2 říká fáze, jinak také etapy řízení. Projekt se pak plánuje, monitoruje a řídí dle jednotlivých etap, které jsou odděleny rozhodovacími body Projektové rady. Na konci každé etapy zmíněná Projektová rada vyhodnotí Pokrok poslední etapy, Obchodní případ a Plán pro etapu následující. Na základě těchto dokumentů se rozhodne, jestli se přejde k realizaci

další etapy. Projektová rada má tímto větší přehled a kontrolu nad projektem, avšak čím více etap projekt má, tím více práce Projektová rada odbavuje. Naopak v případě menších celků Projektová rada ztrácí kontrolu a má méně práce.

### **Tailoring – přizpůsobení se projektovému prostředí**

Projekt řízený metodou PRINCE2 by měl být přizpůsoben velikosti, prostředí, složitosti, důležitosti, schopnostem a rizikům projektu. Účelem přizpůsobení metody projektu a organizaci je především zajištění toho, aby metoda odpovídala prostředí projektu a aby kontrolní mechanismy projektu společně s měřením Pokroku vycházely právě z rozsahu, složitosti a důležitosti. Pokud se například v projektovém řízení nachází velké riziko, je potřeba metodu přizpůsobit problematice řízení rizik. V dokumentaci by mělo být uvedeno, jak je metoda PRINCE2 přizpůsobena danému projektu.

### **3.5.2 PRINCE2 Témata**

Témata PRINCE2 (AXELOS, 2017) popisují aspekty řízení projektů, které je potřeba řešit průběžně během životního cyklu projektu. Je zde vysvětleno, jak specificky zacházet a upravovat různé disciplíny projektového řízení dle PRINCE2 metody a proč jsou provedení projektů nezbytné. Jedná se tedy o oblasti znalostí z hlediska různých disciplín jako je Obchodní případ, Kvalita, Plánování a jiné.

Témata jsou nastavena na začátku projektu, a následně se využívají ke sledování a udržování. Jednoduše lze říci, že se jedná o návod postupu v průběhu projektu.

#### **Business Case**

Business Case (dále Obchodní případ) je součástí principu Kontinuálního zdůvodnění obchodního případu zmíněného v kapitole 3.5.1 Principy. Jedná se o poskytnutí struktury pro posouzení, zda je projekt životaschopný a dosažitelný. Důležitým aspektem je posouzení, zda stojí za investice, které budou vynaloženy.

#### **Změna**

Toto téma popisuje, jak řízení projektu posuzuje a řeší záležitosti, které mají potenciální dopad na základní aspekty projektu a jeho fungování. Těmito záležitostmi mohou být neočekávané problémy, požadavky na změnu nebo případy, kdy selhala kvalita produktu.

#### **Organizace**

Organizace, která projekt sponzoruje a vyžaduje určitý produkt, musí přidělit práci manažerům. Ti jsou zodpovědní za řízení projektu až do konce. Projekty jsou multifunkční,

takže nejsou příliš vhodné pro liniovou organizační strukturu. Téma především popisuje role a odpovědnosti v týmu projektového managementu podle PRINCE2, které má za cíl zefektivnit řízení projektu.

### **Plány**

Projekty jsou realizované na základě schválených plánů. Jsou zde definované kroky, které je potřeba provést k vypracování plánů a technik, které by měly být použity. Plány jsou přizpůsobeny potřebám pracovníků, kteří na projektu pracují a jsou součástí jednotlivých úrovní organizace. Zaměření toho tématu je na kontrolu a komunikaci v průběhu celého projektu.

### **Pokrok**

Téma Pokroku se zabývá životaschopností projektu a plánů, kdy je vysvětlován rozhodovací proces pro schvalování plánů, sledování skutečného plnění a otázky eskalačního procesu v případě, že události neprobíhají dle plánu.

### **Kvalita**

Kvalita by měla nastítnit, jak se počáteční idea projektu rozvíjí. Na základě toho by všechny zúčastněné strany projektu měly pochopit kvalitativní atributy produktů, které mají být dodány. Cílem je zajistit takové řízení projektu, aby požadavky na kvalitu byly splněny.

### **Rizika**

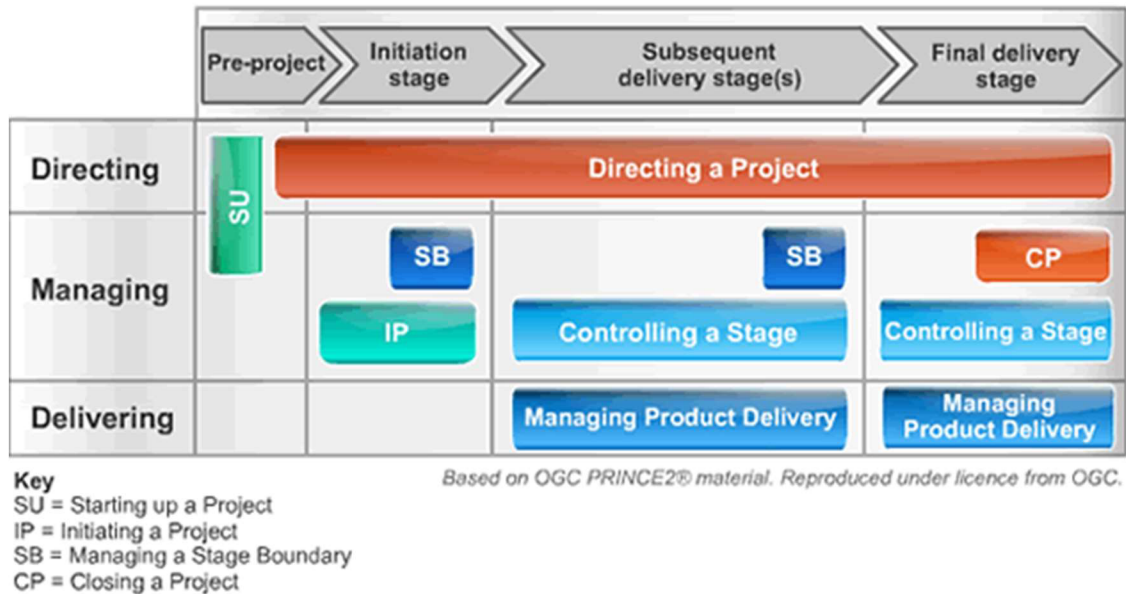
Projekty jsou svojí novostí obvykle spojeny s vyšší mírou výskytu rizik než stabilní provozní činnosti. Téma Rizik se zabývá řízením rizik, a jak projektový management tyto nejistoty v projektových plánech a širším projektovém prostředí ošetřuje.

## **3.5.3 PRINCE2 Procesy**

Proces PRINCE2 je dle AXELOS (2017) soubor činností, které jsou určeny k dosažení zvolených cílů a popisují tak postupný vývoj prostřednictvím životního cyklu projektu. Jsou zde činnosti plánování, průběhu, kontroly a ukončení projektu. Ty jsou následně seskupeny do zmíněných procesů, které přijímají jeden nebo více vstupů, působí na ně a následně poskytují potřebné výstupy. Každý tento proces poskytuje seznam doporučených činností, produktů a souvisejících odpovědností.

Rámcový model procesů PRINCE2 je znázorněn na následujícím Obrázku 8, který popisuje všechny procesy v etapách životního cyklu projektu a na všech úrovních řízení.

Obrázek 8: Procesní model PRINCE2



Zdroj: PRINCE2.com (nedatováno)

### Zahájení projektu

Jedná se o proces, který je vykonáván před spuštěním samotného projektu a dále se v životním cyklu projektu neobjevuje. Je iniciován dokumentem Mandát projektu, který popisuje jasné důvody, proč by měl být projekt realizován. Jsou zde zaznamenány cíle a rozsah projektu. Projekt je spuštěn především po schválení vedením organizace.

Během procesu je nutné podniknout aktivity jako je sestavení Projektové Charty, jmenování projektového manažera a sponzora projektu, nominování projektového výboru a návrh Obchodního případ a Plánu další etapy.

### Nastavení projektu

Účelem projektu Nastavení projektu je vytvoření základů projektu pro pochopení práce, kterou je potřeba na projektu vykonat před tím, než proběhne závazek pro významné výdaje na projektu. Proces je rozhodnutím Projektové rady a dochází zde k rozpracování Obchodního případu, ve kterém jsou definovány plány řízení komunikace, rizik a jiné. Výstupem je Project Initiation Document, kde lze najít projektové strategie, a tak slouží jako podklad pro rozhodnutí o dalších fázích projektu.

### Směřování projektu

Proces Směřování projektu umožňuje Projektové radě nést odpovědnost za úspěch projektu. To je vykonáno tím, že přijímá klíčová rozhodnutí během životního cyklu projektu. Jak již vypovídá, tento proces probíhá během projektu opakovaně. Proces obsahuje



poskytování instrukcí a požadované schvalování a rozhodování Projektovým výborem ohledně dokumentů (Plán projektu, Charta projektu a jiné).

### **Řízení přechodu mezi etapami**

Řízení následné etapy je spuštěno ve chvíli, kdy jsou schváleny výstupy z předchozí etapy. Po uskutečnění etapy je nutné obeznámit všechny zainteresované strany s informacemi plynoucími z prací a s tím aktualizovat projektovou dokumentaci. S aktualizací dokumentů je potřeba revidovat Obchodní případ a vytvořit Plán další etapy. Pokud výsledky etapy nejsou dle Projektové rady přínosné, lze v této fázi celý projekt ukončit.

### **Kontrola etapy**

V procesu Kontroly etapy je popsáno, jak kontrola ze strany manažera projektu má probíhat. Ten reaguje na aktuální stav na základě událostí a kontroluje tím průběh etapy. Aktivita, které projektový manažer v této fázi musí vykonávat, jsou například záznam informací o etapě a udržování aktuálnosti tohoto záznamu. Je důležité zpracovat zprávu o stavu etapy, která má být předložena Projektovému výboru. V této fázi projektový manažer také zajišťuje přidělení práce týmovým manažerům a kontroluje je.

### **Řízení dodávky produktu**

Reflektuje proces, jak bude dodán finální produkt. Zodpovědnost za tuto fázi má týmový manažer, který přebírá zadání pracovních aktivit od manažera projektu. Týmový manažer následně rozděluje práci projektovému týmu, informuje projektového manažera o plnění zadané práce a kontroluje kvalitu produktu.

### **Ukončení projektu**

Proces začíná ve chvíli, kdy jsou všechny požadované produkty dodány a schváleny Projektovou radou. Fáze může být také spuštěna dříve v případě, že Projektová rada rozhodne o předčasném ukončení projektu. Během této fáze je nutné revidovat projektovou dokumentaci, která může sloužit v případě budoucích projektů podobného typu. Aktivitami, které by měly být provedeny, jsou dále zhotovení Zprávy o ukončení projektu a předání aktualizované dokumentace Projektové radě, která na základě toho rozhodne o ukončení.

## **3.5.4 Role a jejich odpovědnosti**

Standard PRINCE2 (AXELOS, 2017) definuje 9 rolí s konkrétními odpovědnostmi. Ty jsou charakterizovány v rámci realizace projektu, jeho řízení a vedení. V případě

realizace projektu se stanovené odpovědnosti vztahují pouze na vedoucího týmu, a ne na všechny jeho členy.

Projektové role však neznají to stejné jako pracovní pozice ve firmě. Role v projektu jsou dočasné a jedna role nemusí nutně připadat jen na jednoho člověka. Jedna osoba může vykonávat i několik rolí najednou (pokud je to dle definice možné) a v několika projektech. Pracovní pozice se od ní liší obvykle jasně definovanou náplní práce a představuje roli v rámci organizace.

Standard PRINCE2 Agile převzal po vzoru PRINCE2 již definované role a jejich kompetence, které se z většiny nezměnily.

### **Project Board**

Project Board (dále Projektová rada) je zodpovědná za úspěch projektu a má projekt řídit v rámci pravomocí stanovených právě programovým či podnikovým vedením. Tyto pravomoci musí být zdokumentovány v projektovém mandátu.

Jednou z nejpodstatnějších odpovědností projektové rady je komunikace mezi týmem, který zodpovídá za průběh projektu a zainteresovanými stranami mimo realizační tým, což je například již zmíněné programové či podnikové vedení.

Podle toho, v jaké míře je projekt důležitý, složitý nebo jaký má rozsah, má projektová rada možnost své úkoly během projektu delegovat. Mohou být také delegována rozhodnutí o změnách na orgán, který má proces změn na starosti.

### **Executive**

Executive (dále Sponzor nebo Výkonný pracovník) má v konečném důsledku za projekt jako celek zodpovědnost. Pomáhá mu k tomu vedoucí dodavatel a uživatel. Jeho úkolem je zajištění dosažení projektových cílů a dodání produktu dle předpokládaných přínosů. Výkonný pracovník zodpovídá v první řadě za hodnotný peněžní přínos projektu, zajištění uvědomělého přístupu k nákladům vynaloženým na projekt a vyvážení požadavků podniku, uživatele a dodavatele. V průběhu celého projektu má pracovník na starosti obchodní případ projektu. V rozhodování je podporován vedoucím uživatelem a dodavatelem.

### **Senior User**

Senior User (dále Hlavní uživatel) je zodpovědný za popsání potřeb, které jsou pro produkt potřebné, jelikož se jedná o potřeby koncových uživatelů projektu. Dalšími odpovědnostmi jsou propojenost těchto uživatelů s realizačním týmem projektu a kontrolování řešení v rámci potřeb kvality, funkčnosti a snadnosti užívání.

Role zastupuje zájmy všech uživatelů používajících produkt v budoucnu, a to i provozních pracovníků a technických pracovníků údržby. Mimo jiné zastupují i zájmy lidí, kterým produkt bude sloužit k dosažení cíle nebo těch, kteří produkt využijí k dosažení přínosů. Z tohoto důvodu role vedoucího uživatele přiděluje zdroje a sleduje, jestli produkt odpovídá stanoveným požadavkům.

Tato zodpovědnost může vyžadovat pro pokrytí zájmů všech uživatelů více než jednu zodpovědnou osobu, avšak v rámci efektivity by role neměla být dělena mezi mnoho lidí. Pro roli je nejpodstatnější identifikovat přínosy projektu, pro které se bude do budoucna realizovat, a následně prokázat vedení programu či podniku, že bylo těchto přínosů opravdu dosaženo. Tímto je definován závazek pro ukončení projektu (v rámci akceptačních kritérií).

### **Senior Supplier**

Senior Supplier (dále Hlavní dodavatel) zastupuje zájmy stran, které zprostředkovávají, vyvíjí, obstarávají a realizují dílčí produkty projektu. Je odpovědný za jejich kvalitu a technickou integritu projektu. Pokud je potřeba, je možné, aby dodavatele zastupovala více jak jedna osoba. Na základě konkrétního zákazníka či dodavatele může být jmenovaná do této role nezávislá osoba nebo skupina, která ověřuje výrobky dodavatele.

### **Project Manager**

Project Manager (dále Projektový manažer) má za povinnost řídit projekt jménem Projektové rady v rámci omezení stanovených právě jí samotnou. Jeho hlavní odpovědností je, aby projekt produkoval požadované produkty v rámci stanovených ukazatelů, jimiž je čas, náklady, kvalita, rozsah, rizika a přínosy. Je také odpovědný za to, aby projekt byl schopen dosáhnout přínosů definovaných v Business Case (Obchodní případ).

Avšak hlavními a klíčovými odpovědnostmi projektového manažera je příprava Strategie řízení komunikace v rámci projektu a navrhovat, ověřovat či aktualizovat strukturu týmu pro řízení projektu.

### **Team manager**

Team manager (dále Manažer týmu) má za hlavní úkol zajištění výroby produktů, které musí splnit definovanou kvalitu ve stanoveném termínu a musí být realizovány za přijatelnou cenu pro Projektovou radu. Tato role podléhá doзору vedoucího projektu a plní od něho vedené pokyny k projektu.

### **Change authority**

Change Authority (dále Změnová komise) je spíše delegovaná role, která odpovídá za schvalování žádostí pro změny nebo požadavky, které jsou mimo specifikace projektu

na určitou osobu či skupinu. Úkoly v rámci změn deleguje Projektová rada. Sám vedoucí projektu pak může být zvolen jako změnový orgán pro některé aspekty projektu, například těch, které se týkají základních pracovních balíčků.

### **Project assurance**

Project Assurance (dále Projektový dohled) dohlíží na primární zájmy všech zainteresovaných stran – samotného podniku, uživatelů a dodavatelů. Dohled musí probíhat nezávisle na projektovém manažerovi a z toho důvodu nemůže být Projektovou radou delegována žádná aktivita související s dohledem na projektového manažera.

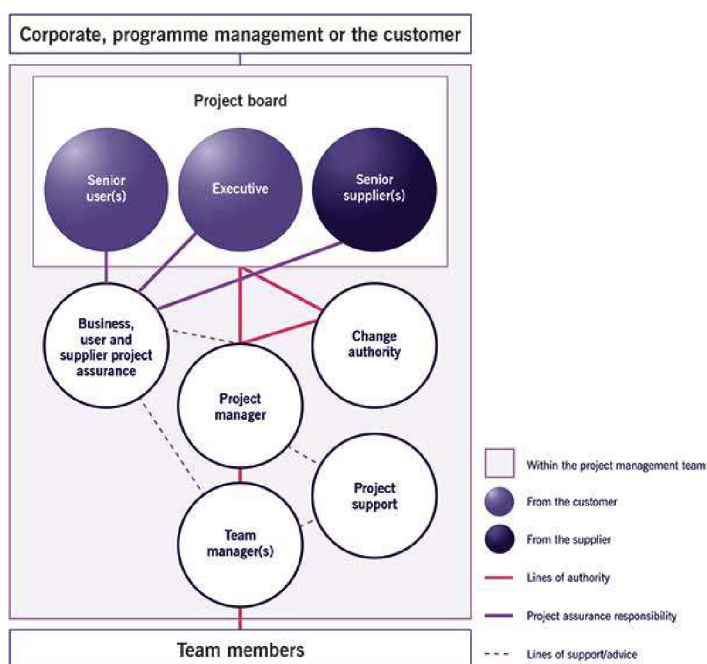
Jeho klíčovými zájmy jsou návrhy a rady ohledně výběru týmu k realizaci projektu či podíl zapojení zúčastněných stran na projektu a rozhodování.

### **Project support**

Project Support (dále Podpora projektu) je role poskytující jakoukoliv formální podporu. Není povinná, a pokud není delegována na samostatnou osobu či funkci, je za ni odpovědný projektový manažer. Jednou z podpůrných funkcí je řízení konfigurace v závislosti na velikosti projektu a prostředí. Po zhodnocení se může stát jedním z úkolů, kterými se bude projektový manažer zabývat a bez vhodné projektové podpory jej nezvládne splnit.

Podpora projektu může být vykonávána v rámci Projektové kanceláře nebo některým ze specifických zdrojů pro projekt.

**Obrázek 9: Role dle struktury PRINCE2**



Zdroj: AXELOS (2020)

Jelikož se jedná o agilní přístup řízení projektů, lze nalézt zmínku o typických scrumových rolích jako je Product Owner nebo Scrum Master. V rámci tailoringu (přizpůsobení metodiky na míru organizační struktury dané společnosti) je nutné zvážit provázanost rolí PRINCE2 a scrumových rolí, jak mohou být zasazeny do projektového řízení a definovat jejich kompetence. Z tohoto důvodu PRINCE2 Agile popisuje tzv. dodatečné role, které by slabá místa měla vyřešit:

- Customer Subject Matter Expert, Supplier Subject Matter Expert
- Customer Representative, Supplier Representative
- Delivery Team Quality Assurance

### **3.5.5 Scrum**

Jedná se o nejpoužívanější rámec agilního řízení projektů v současnosti. Je založen na základě krátkých sprintů, během kterých se dodává přírůstek produktu. Na konci těchto krátkých období probíhá zpětná vazba od zákazníků, uživatelů či sponzorů. Podle té jsou pak upraveny následující postupy a zavedeny změny.

Všichni by měli v průběhu realizace vědět o stavu projektu a v krátkých iteracích kontrolovat, jestli je stav vhodný. Daný proces je založen na „sprintech“, které typicky trvají dva týdny. Nesmí však trvat déle než jeden měsíc, aby zde probíhala stále transparentnost. Na konci každého období by měla být hotová část produktu, kterou lze v určitém případě nasadit do provozu (PM Consulting, nedatováno).

Pro úspěšné užívání Scrumu je potřeba zdokonalit se v 5 hodnotách: Závazek, Soustředění, Otevřenost, Respekt a Odvaha. Je nutné, aby členové Scrum týmu byli zavázáni ke vzájemné podpoře a dosažení cílů. Taktéž je potřeba otevřená komunikace mezi členy, kteří jsou schopní, nezávislí a respektují se (Scrum Guide, 2020).

Scrum tým je tvořen členy vývojového týmu, Scrum Mastrem a Product Ownerem. Ti jsou v následujících odstavcích definováni publikací Scrum Guide (2020):

#### **Scrum tým**

Jedná se o základní jednotku celého Scrumu. Tým se dále skládá se Scrum Mastera, Product Ownera a vývojářů. V týmu není známá žádná hierarchie, ale je to soudržná jednotka kompetentních osob určitých znalostí a dovedností. Tým se však soustředí na jeden produktový cíl. Tým je celek multifunkční a samosprávný, což znamená, že dokáže sám vytvořit hodnoty každého naplánovaného sprintu a interně rozhodovat o tom, co a jak jaká role udělá.

Scrum tým je zodpovědný za všechny činnosti související s produktem, včetně přírůstků realizovaných při každém sprintu.

### **Developers (vývojáři)**

Vývojáři představují členy týmu, kteří jsou zodpovědní za veškeré přírůstky v průběhu sprintů. Dovednosti vývojářů jsou často široké a liší se podle oblasti, ve které se vyskytují. Zodpovědnost mají především ve vytváření plánu pro sprint, přizpůsobování plánu každý den a dodržování své odpovědnosti v rámci role týmu, a zavádění úrovně kvality dodržováním definice „hotovo“.

### **Product Owner**

Product Owner (dále Vlastník produktu) je zodpovědný za maximalizaci hodnoty vytvářeného produktu, který je výsledkem práce týmu. Způsob, jak tato aktivita probíhá, se může v různých podnicích i týmech lišit.

Vlastník je zodpovědný také za správu Product Backlogu, což zahrnuje například vypracování a sdělování cílů produktu, jasné sdělování položek backlogu, řazení položek dle priorit a zajištění toho, aby Product Backlog byl viditelný, srozumitelný a transparentní.

Vlastník produktu může tuto odpovědnost delegovat na někoho jiného. Bez ohledu na tuto skutečnost však zůstává zodpovědným on. Pro úspěch projektu je nutné, aby rozhodnutí Vlastníka produktu byla respektována celou organizací, jelikož všechna rozhodnutí jsou viditelná v rámci Product Backlogu a prostřednictvím kontrol při Sprint Review.

### **Scrum Master**

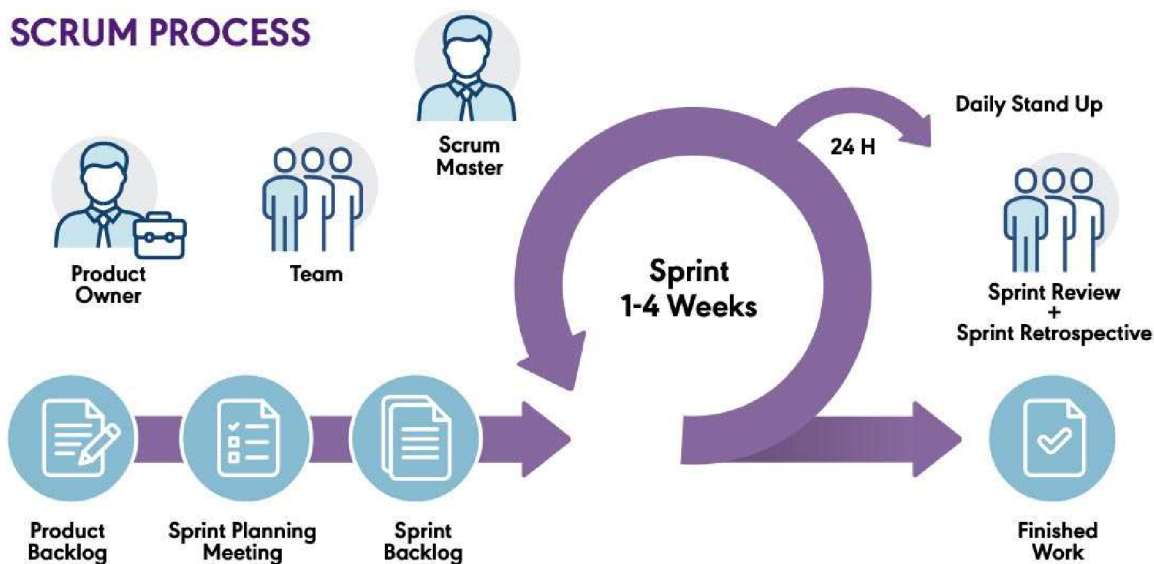
Role Scrum Mastera je odpovědná za zavedení Scrumu a pomáhá týmu porozumět teorii a praxi Scrumu. Dohlíží tak na efektivitu týmu a umožňuje zlepšovat postupy pro realizaci.

Scrum Masteri jsou lídři, kteří slouží týmu několika způsoby. Jedním z nich je koučování členů v oblasti sebeřízení a také pomáhání týmu soustředit se na vytváření hodnotných přírůstků. Mimo jiné má za úkol odstraňovat překážky bránící postupu Scrum týmu.

Scrum Master pomáhá Vlastníkovi produktu tím, že hledá techniky pro efektivní definování cílů a spravování backlogu, a pomáhá týmu pochopit potřebu konkrétních položek vytvořeného backlogu. Mimo jiné se pokouší pomoci se stanovením plánování produktu a usnadňovat tak spolupráci všech zúčastněných stran.

Na následujícím Obrázku 10 je znázorněna iterace a co vše se během ní odehrává. Mimo již zmíněné role Scrum metodiky lze upozorovat také jednotlivé pojmy a artefakty specifické pro Scrum.

**Obrázek 10: Role metodiky Scrum**



*Zdroj: PM-Partners Group (2021)*

Podle Myslína (2016) je nutné k zajištění transparentnosti, kontroly a adaptace zavést a používat pro Scrum charakteristické pojmy a artefakty:

### **Sprint**

Představuje časové období, na jehož konci je dodaná funkcionality. Ta je prezentována zákazníkovi a následně je sesbírána zpětná vazba. Časová délka se většinou pohybuje od 1 do 4 týdnů. Neměla by však přesahovat rozmezí měsíce a její délka by měla být v čase neměnná. Plán sprintu se pak skládá z následujících aktivit:

- **Pre-planning** – probíhá výběr User Story, kterou chce Product Owner doručit během zvoleného sprintu. Na této schůzce Scrum tým posuzuje jejich řešení. Schůzka musí proběhnout bezprostředně několik dní před Planningem.
- **Planning** – při této ceremonii se jednotlivé User Story procházejí a plánují dle priorit do řešeného sprintu. Tím se User Story objevují ve Sprint Backlogu, ze kterého se odbavují. Je nutné si s týmem potvrdit obsah a zvládnutelnost Backlogu.

- **Daily Scrum** – jedná se o každodenní schůzku celého Scrum týmu, kde probíhá rychlá prezentace odbavené a také práce chystané na další den. Na schůzce se konzultují náhlé problémy a moderuje ji Scrum Master. Na schůzce má být opravdu konzultováno jen to nejdůležitější, a proto se časová délka pohybuje kolem 15 minut.
- **Backlog grooming** – zde probíhá kontrola Product Backlogu s odpovědnými osobami, kterými jsou vývojáři Scrum týmu a Product Owner. Přináší informovanost o Backlogu a ujasňují se vyvstalé otázky k User Story.
- **Review meeting** – na schůzce probíhá prezentace všech výstupů ze sprintu zákazníkovi. Zákazník zde zjišťuje i plány pro sprint následující.
- **Retrospective** – setkání se odehrává na konci sprintu, kdy je řešena zpětná vazba na celkový průběh sprintu v rámci Scrum týmu. Členové se ohlíží za průběhem prací a diskutují opatření a řešení do budoucích sprintů.

### **Product Backlog**

Jde o uspořádaný seznam požadavků, které je v rámci projektu potřeba dodat. Všechny tyto položky musí mít zadání, odhad náročnosti a zvolenou prioritu, se kterou se další období bude realizovat. Backlog je sestavován pro celý projekt a lze z něho vyvodit, co vše je potřeba dodat a co už dodáno mělo být. Vhodné je mít definované User Story pro následující 3 sprinty a dodávku rozmyšlenou v 5 až 10 sprintech. Seznam je potřeba stále upravovat, za což je zodpovědný Product Owner.

### **Sprint Backlog**

Jedná se o podmnožinu Product Backlogu, která souvisí s konkrétním plánovaným sprintem, kterou má na starosti vývojový tým. Sestavuje se na začátku sprintu a podle nastavených priorit jsou User Story odbavovány.

### **User Story**

Žádané výstupy jsou dělené na menší celky, požadavky, které se nazývají User Story. Za tyto požadavky je odpovědný vývojový tým. Je zapotřebí sestavit zadání. Zde musí být jasně charakterizováno, kdo (uživatel) chce jakou funkcionalitu, aby byla dodána určitá hodnota či výstup. Popis těchto funkcionalit musí být jasný jak Scrum týmu, tak zákazníkovi. Při popisu musí být stanovena akceptační kritéria, ze kterých je zřejmé, co musí být zpracováno pro splnění požadavku.

### **Epic**

Je nadřazená jednotka User Story v hierarchii požadavků. Ty jsou shlukovány na základě logického celku a dle potřeby zase rozdělovány.



### **Planning poker**

Je to proces, který odhaduje náročnost jednotlivých požadavků. Každý člen Scrum týmu hodnotí náročnost pomocí kartiček s body, které si navzájem ukazují a tak „hlasují“. Členové s nejvyšším a nejnižším odhadem musí pak bodové ohodnocení obhájit a dohodnout se tak na společně voleném odhadu náročnosti.

### **Velocity**

Na konci sprintu dochází ke sčítání bodového ohodnocení již zpracovaných User Story, kdy součet reprezentuje kapacitu či rychlost týmu k odbavování požadavků. Tato data jsou pak zvažována v rámci plánování dalšího sprintu.

### **3.5.6 Kanban**

Kanban vyplývá z japonského slova ‚cedule‘ či ‚tabule‘. Představuje vizuální systém, který slouží pro efektivní spravování projektů a jednotlivých dílčích úkolů. Slouží však také ke strategickým a operativním plánům. Metodika Kanbanu je velmi užitečná v bankách či IT firmách, kde je snaha o kontinuální požadování změn a jejich kontrolu a řízení. Kanban slouží ke zvyšování produktivity týmu, hospodaření se zdroji, efektivní spolupráci a organizovanosti. Jednoduše tak zpřehlední práci agilních týmů (Tayllorcox, 2017).

Tento přístup využívají především softwarové týmy, které přizpůsobují rozpracovanou práci a její množství kapacitám týmu. Tím spíše pak týmy mají možnost flexibilněji plánovat a zaměřit se na transparentnost v celém vývojovém cyklu. Hlavním rozdílem oproti přístupu Scrum je, že v případě Kanbanu se jedná o průběžný tok práce dodávající průběžně produkt. Na druhou stranu Scrum je dělen na jednotlivé sprinty, na konci kterých je vydána verze produktu schválená Product Ownerem. Role jako takové se v Kanbanu vůbec nevyskytují. Některé týmy však mohou využít schopnosti agilního kouče (Radigan, 2023).

Radigan (2023) rozděluje části Kanbanu na:

- Kanban cards
- Kanban boards

### **Kanban cards**

Týmy, které využívají přístup Kanban, každou svoji pracovní položku v rámci projektu prezentují jako samostatnou kartu na tabuli, jelikož je žádané umožnit všem členům týmu sledovat postup práce na projektu a s tím i všechny dílčí aktivity. Na kartách jsou ve zkratce sepsány všechny důležité informace o činnosti, díky čemuž je celý tým je obeznámen s tím, kdo je za dané položky zodpovědný. Dále je zde znázorněna stručná definice práce

a jak dlouho by konkrétní pracovní položka měla trvat. Pokud se jedná o Kanban virtuální, mohou ‚karty‘ obsahovat snímky problematiky a různé metriky s problematikou spojené (Radigan, 2023).

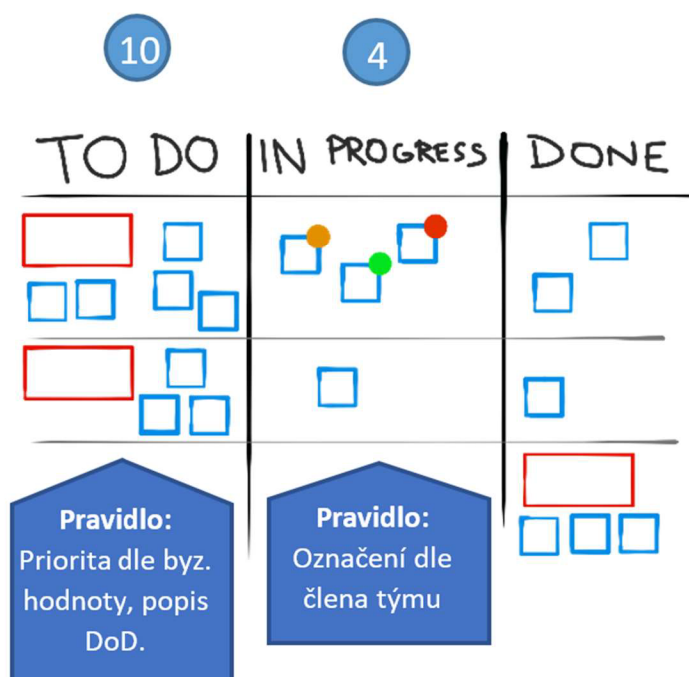
### **Kanban boards**

Pracovní položky, které by měly být řešeny v rámci projektu, jsou vizualizovány pomocí ‚tabule‘ pro přehlednost v projektu od začátku po samotný závěr. Aktivita se mohou lišit podle kontextu, složitosti nebo jednoduše požadavků organizace. Nejjednodušším přístupem je rozdělit tabulku do sloupců popisující pracovní stav. Tak je patrný postup jednotlivých pracovních požadavků, které se dle aktuálního stavu nacházejí v příslušném sloupci. Samotné pracovní aktivity mohou být vyjádřeny různou podobou podle typu či urgency (Doležal, 2021).

Dle PM Consulting (nedatováno) má tabule minimálně stanovena následující stádia řešení úkolů, kterými postupně každý z nich musí projít až do ukončení projektu:

- Backlog
- To do
- In progress
- Done

**Obrázek 11: Stádia úkolů dle metodiky Kanban**



*Zdroj: Doležal (2021)*

Kanban může mít podobu tzv. swimlines neboli plaveckých drah, kdy řádky pracovních položek procházejí několika sloupci charakterizující skupinu úkolů dle stanoveného kritéria. Kritériem může být například Backlog či zvolený program organizace, pod kterým jsou projekty plánovány (Doležal, 2021).

Tento přístup dle Radigana (2023) využívají především softwarové týmy, které vidí zejména následující benefity přístupu Kanban:

- Flexibilní plánování,
- Kratší časové cykly,
- Vizuální metriky,
- Kontinuální dodávka,
- Méně úzkých míst.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Seznam.cz (2023) je společností, která podniká v IT sektoru a mediálním prostředí. Jedná se o největší český internetový vyhledávač, který byl založen v roce 1996 Ivem Lukačovičem. V té době byl Seznam.cz jako internetový katalog rozdělen na jednotlivé kategorie, v nichž bylo založeno až 1 000 webových stránek, které měly svoji první bannerovou reklamu. Návštěvnost domovské stránky čítala kolem 10 000 přístupů denně a o dva roky později, v roce 1998, se denní návštěvnost průměrně pohybovalo kolem 80 000 návštěv. Přínos reklamy rostl a v roce 1999 dosáhl příjem společnosti Seznam.cz 12 milionů korun.

V současnosti společnost Seznam.cz disponuje velkou nabídkou produktů a služeb mimo známý internetový vyhledávač. Můžeme se tedy setkat jmenovitě se službami a produkty e-mailových schránek, zpravodajství, mapových a navigačních aplikací, online televize, inzerce reklamy a dalších. Tyto služby využívá více než 6,5 milionu registrovaných uživatelů. Aby si společnost udržela svoji pozici na trhu jako jeden z předních digitálních aktérů v České republice, rozšiřuje stále své portfolio služeb a nabízí spoustu produktů (Seznam.cz, 2023).

Jedním z nejvýznamnějších produktů, který je uživateli využíván, je právě inzerce a digitální marketing. V této oblasti jsou podnikatelům nabízena řešení jak pro malé firmy, tak i velké společnosti, a to v podobě reklam na internetu či využívání e-mailových kampaní. Tyto služby poskytuje divize ‚Reklamní a interní systémy‘ (Seznam.cz, 2023).

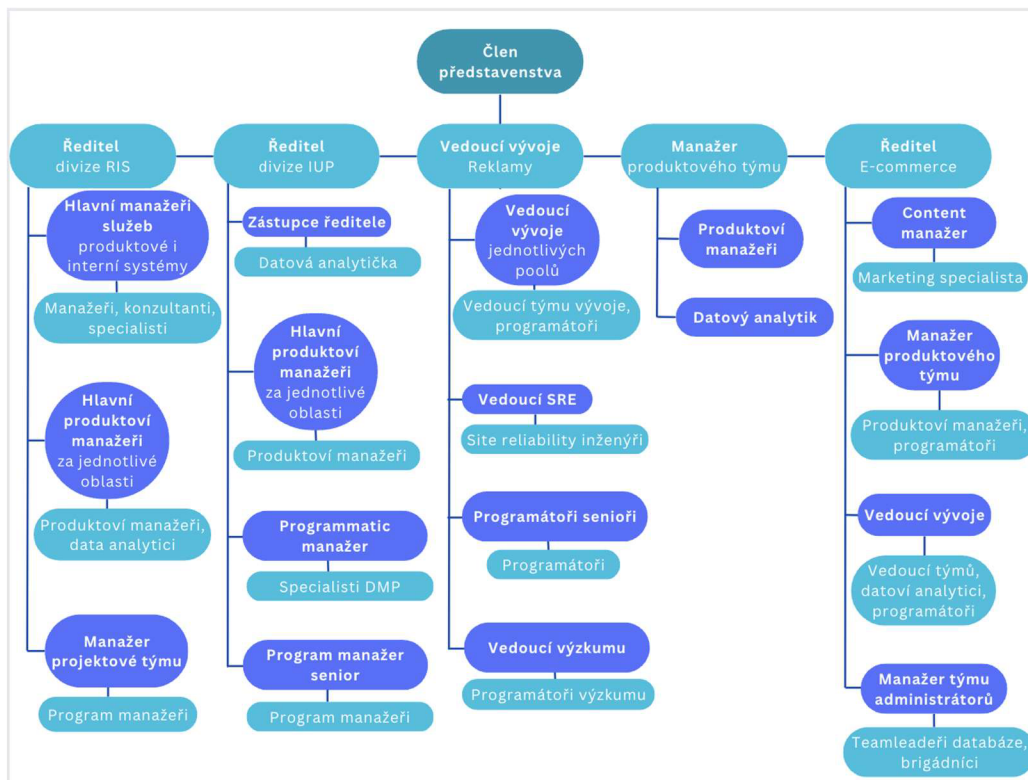
#### 4.1.1 Popis zkoumaných divizí

Jelikož každá divize společnosti Seznam.cz projekty řídí jinak a každá divize pracuje především na jiných projektech, zkoumaným subjektem pro tuto diplomovou práci měla být původně jen divize ‚Reklamní systémy‘.

Divize ‚Reklamní systémy‘ byla v uplynulém roce 2022 rozdělena v rámci organizace a sledování určitých aktivit a zakázek do dvou rozlišných divizí, kterými jsou nově divize ‚Reklamní a interní systémy‘ a divize ‚Identita a uživatelský profil‘. V následujících kapitolách jsou proto představeny obě zkoumané části, jelikož tyto konkrétní divize stále sdílí velkou část vývojových a výzkumných kapacit, které jsou poskytovány vedoucím vývoje divize Reklamy dle organizační struktury. S tím jsou spojené

společné procesy pro realizaci projektů z důvodu úzké spolupráce na mezidivizních projektech a sdílení funkčních řešení a systémů.

Obrázek 12: Část organizační struktury společnosti Seznam.cz



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2023)

### **Divize Reklamní a interní systémy**

Jak již bylo zmíněno, divize ‚Reklamní a interní systémy‘ v současné době poskytuje jeden z největších a nejefektivnějších digitálních marketingových nástrojů v České republice. Neposkytuje jen provoz nabízených služeb, ale věnuje se také vývoji na základě analýzy konkurence. Hlavními produkty divize jsou systémy Sklik, Retargeting nebo Inzertní síť.

Dále divize nabízí interní systémy, kterými jsou například e-mailové služby a kalendáře pro interní využití společností a firem. Jsou navrženy tak, aby usnadnily plánování a komunikaci v rámci firmy.

### **Divize Identita a uživatelský profil**

Divize ‚Identita a uživatelský profil‘ je další významnou divizí společnosti Seznam.cz, která se zaměřuje na tvorbu uživatelských účtů a správu profilů na Seznam.cz a jeho službách. Cílem divize je poskytovat co nejlepší individuální zážitek na základě shromážděných dat uživatelů na jednom místě. Data z mnoha zdrojů jsou tak soustředěna na jedno místo ve společnosti a je tak docíleno transparentnosti a možnosti kontroly samotných

uživatelů. K tomu napomáhají služby jako Seznam.cz účet, Seznam.cz profil nebo Seznam.cz autorizace.

## **4.2 Charakteristika projektového prostředí zkoumaných divizí**

Divize se odvolávají na inspiraci standardem PRINCE2 Agile, který je přizpůsobený organizaci divize. Na jednu stranu jsou zde vidět jasné prvky PRINCE2, který je spíše přístupem tradičním, ale na druhou stranu se lze setkat se známými termíny Scrumu.

Historie divize ‚Reklamní systémy‘ začíná v roce 2006, kdy zde existoval pouze jeden vývojový tým, který pracoval na agilních principech jako je Scrum či Kanban. Během let však divize přirozeně expandovala, avšak přístup řízení projektů zůstal agilní. Místo jednoho týmu jich najednou bylo 25 a pracovní postup přestával být vhodný (Ličko, 2019).

V roce 2018 byl zaveden tradiční rámec řízení projektů nad agilními týmy s inspirací standardu PRINCE2 Agile. Na základě tohoto rozhodnutí bylo jasné, že je potřeba vytvořit oblast projektového řízení a s tím spojené ceremonie. Poslední změnou bylo rozdělení vývojových kapacit na jednotlivé „technologické pooly“, což napomohlo nejen k dělení kapacit pro projekty, ale také se začalo více sdílet potřebné know-how a vytvořila se nutná zastupitelnost lidí vývoje (Ličko, 2019).

### **4.2.1 Procesy projektového řízení**

Projektové řízení a workflow divizí se řídí dle 4 hlavních fází životního cyklu projektu, kterými jsou fáze ideační, předprojektová, realizační a fáze ukončení. Během těchto fází jsou uskutečněny divizní ceremonie, které především ve fázi ideační napomáhají k úspěšnému zaplánování a následné realizaci projektu. Všechny fáze jsou vizualizovány v přílohách práce.

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 4.2 Charakteristika projektového řízení divize disponují projektovou kanceláří, která je zodpovědná za procesy a uskutečnění projektů dle strategických cílů divizí na plánované období nebo rok. Projektová kancelář zodpovídá nejen za samostatné projekty, ale také programy (streamy) a portfolio všech plánovaných projektů. Stream je ve zkoumaném prostředí vnímán jako neohrazená aktivita pro oblast, kde projekty slouží především k vylepšení výkonnosti systému.

Projektová kancelář společně se zaměstnanci divize využívá ke správě projektů software YouTrack přizpůsobený potřebám organizace. Zde lze nalézt především Backlog

projektových ticketů definovaných stejným způsobem jako Projektové Charty. YouTrack slouží též jako shromaždiště informací pod odvětvím Znalostní báze.

K vedení a správě aktivit v rámci portfolia je využíván sdílený soubor v programu MS Excel s vizualizovanou Roadmapou projektů obou divizí. Roadmapa je rozdělena do plánovacích období a projekty jsou barevně odlišeny dle programů či streamů. Ve sdíleném souboru v programu MS Excel jsou také udržované Milníkové tabulky jednotlivých programů a streamů.

Mimo projektovou kancelář se na projektovém řízení podílí i jiné role, které jsou většinou definované také jako pozice a lze je nalézt v Příloze 3. Mezi ně patří Koordinátor projektu, Programový manažer, Produktový manažer, Byznysový manažer, Vedoucí vývoje. V projektových týmech se nachází členové vývoje nebo výzkumu, kteří jsou součástí vývojových poolů a na projekty jsou přiřazováni Vedoucími vývoje. Každá role má svoji zodpovědnost spojenou s projektem. Některé zodpovědnosti a kompetence jsou zřetelné, jiné jasně přiřčenou roli nemají. Konkrétně role Koordinátora projektu je role plovoucí a může ji vykonávat jakýkoliv zaměstnanec, který má blízko k řízenému projektu.

V první řadě se projekt nachází v Ideační fázi. V této fázi jsou vytvářeny ideje projektů, které by mohly být zaplánovány v dalším realizačním období. Idea značí záměr, který nemusí být podrobně popsán, ale musí mít jasně definovaný smysl a výstup chystaného projektu. Nápady se sbírají v průběhu celého roku a jsou shromažďovány v Backlogu „prioritizace“. Fáze ideje obsahuje Prioritizaci programovou (streamovou), kterou si každé uskupení pořádá samo a vybírá během ní, jaké projekty mají být probírány na prioritizaci divizní. Před divizní prioritizací je potřeba všechny Charty projektů, které se hlásí do této ceremonie, zrevidovat a zjistit, jestli splňují požadavky pro jejich přihlášení. Pokud ano, účastní se divizní prioritizace, která má za cíl stanovit priority všech navrhovaných projektů napříč programy a streamy divizí v evidovacím Backlogu z globální perspektivy. V tomto případě se jedná i o priority z hlediska kapacit. Podrobnější popis lze vidět v Příloze 4.

Následuje fáze přípravná (také předprojektová fáze znázorněná v Příloze 5), kde se všechny zúčastněné strany starají o důkladnou přípravu všech projektů před jejich realizací. Jedná se konkrétně o zpřesnění odhadů pracnosti zapojených týmů na projektech, definování stakeholderů a kompletaci Chart. Pro komplementaci Projektové Charty k detailnímu nacenění projektu slouží Story Mappingy, workshopy nebo jiné schůzky k upřesnění zadání. Jakmile jsou Charty řádně nachystány, jsou přihlášeny do Development & Architecture

Board schůzky (dále DAB). Zde jsou projekty postupně řazeny dle kapacit vývojových týmů do Roadmapy. Přes tento proces opět nemusí dojít všechny projekty do fáze realizace.

Třetí fází je fáze realizace projektu (Příloha 6), která je u většiny vývojových týmů nastavená Scrum nebo Kanban metodikami. Dle Roadmapy a zadání je projekt ve spolupráci nominovaného projektového týmu a produktového manažera rozložen na jednotlivé Epicy, User Story a Tasky. Každý projekt počíná tzv. Kick-offem značícím „vykopnutí“ projektu do procesu realizace, kde jsou shrnuty představy výstupů a definovány role a časování. Na úrovni jednotlivých vývojových poolů pak pravidelně probíhají typické schůzky pro Scrum jako je Pre-planning, Planning, Grooming či Review. Během fáze realizace jsou taktéž konány změny, které podléhají změnovému procesu blíže specifikovanému v Příloze 8.

Poslední fází je ukončení, které nastává v okamžiku dopracování všech dílčích aktivit, které dle projektového workflow vede k ukončení. Výstupy projektu jsou schváleny byznysovým manažerem a finální výstupy jsou prezentovány na Demo schůzce. Ke schůzce je žádoucí naplánovat retrospektivu, kde je vyhodnocen průběh projektu a ze které vzejdou akční kroky pomáhající do dalších projektů. Následuje oficiální ukončení v YouTracku a interním systému společnosti. Závěrečná fáze je podrobně vizualizována v Příloze 7.

#### **4.2.2 Poslední změny projektového řízení**

V předchozích kapitolách byla popsána cesta projektu se souvisejícími rolemi a nástroji pro jeho realizaci. Takto definovaný proces byl zavedený v divizi Reklamních systémů. Jak již bylo popsáno na začátku praktické části práce, v minulém roce 2022 byla tato divize rozdělena na dva samostatné celky, kterými jsou divize ‚Reklamní a interní systémy‘ a divize ‚Identita a uživatelský profil‘.

S rozdělením divizí nastaly neodkladné změny, které ovlivnily projektové řízení a ceremonie. Novou formu projektového workflow lze vidět na Obrázku 13.

Změna nastala viditelně v délce realizačních období. Za dob divize ‚Reklamní systémy‘ byly projekty plánovány na 4 období tzv. kvartály. Jelikož bylo zajištěno, že pro přípravu projektů není prostor kvůli krátkému období pro naplánování, období je nově uspořádáno na cykly 3 tzv. tercily.

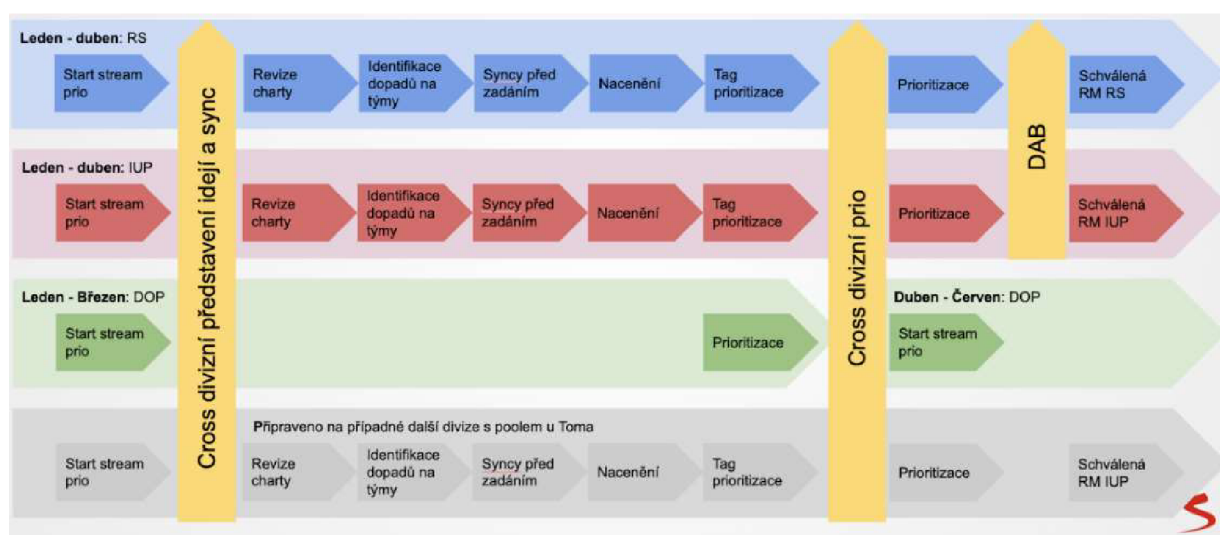
Novou formu má také Revize Chart, která se realizuje před prioritizací, jež je konána dvoufázově. V první části musí být Charta potvrzena 2 zástupci Produktových manažerů a 1 zástupcem ze strany Programových manažerů. Pokud Charta projde, musí být v druhé fázi schválena odpovědnou osobou za formální správnost.



Jelikož v současnosti jsou divize dvě, je potřeba řešit projekty, které jdou napříč divizemi a jsou evidovány v YouTracku pod štítkem Cross divize. K tomu slouží Cross divizní prioritizace, kde jsou evidovány návrhy projektů. Cílem je stanovit priority projektů společné pro obě divize.

Divizní prioritizace je další schůzka, kterou má každá divize vlastní. Projekty v této ceremonii jsou realizovány jen vývojovými týmy spadajícími pod danou divizi. Konají se až po Cross divizní prioritizaci, kdy jsou již známy kapacity a požadavky na projekty z jiných organizačních celků. Pro účely správného zaplánování projektů byly rozděleny kapacity výzkumu taktéž pro každou divizi zvlášť.

**Obrázek 13: Nové projektové workflow divizí**



*Zdroj: firemní zpracování (2023)*

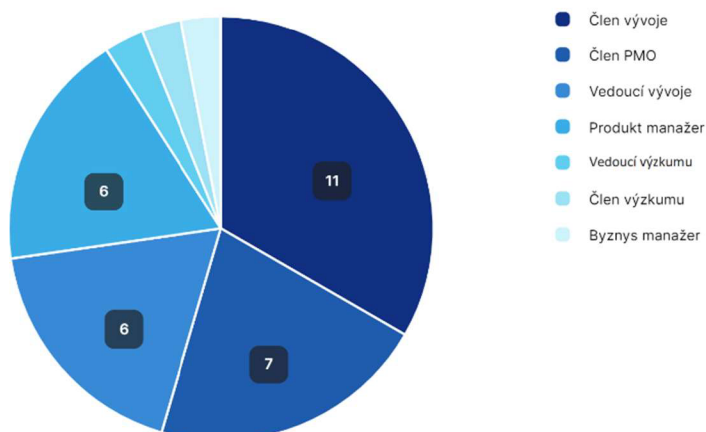
### 4.3 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření

Pro účely práce bylo sestaveno dotazníkové šetření analyzující spokojenost s projektovým řízením ve zvolených divizích a konkrétní zpětnou vazbu na stávající procesy. Pro účely diplomové práce taktéž proběhly rozhovory s vybranými zaměstnanci různých rolí, kteří sdělovali názor na jednotlivé probírané oblasti v dotazníkovém šetření. Je tak poskytnut ucelený pohled na problematiku řízení projektů a jejich stav.

#### 4.3.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo 33 osob různých rolí a v rámci rozhovorů zodpovídalo na dotazník 10 osob. Dotazované osoby v rozhovorech, zastupovaly role produktových manažerů, byznys manažerů, vedoucích vývoje, členů vývoje a vyšších manažerů divizí. Každá role měla zastoupení v podobě dvou osob. Zastoupení rolí lze vidět na následujícím Grafu 1:

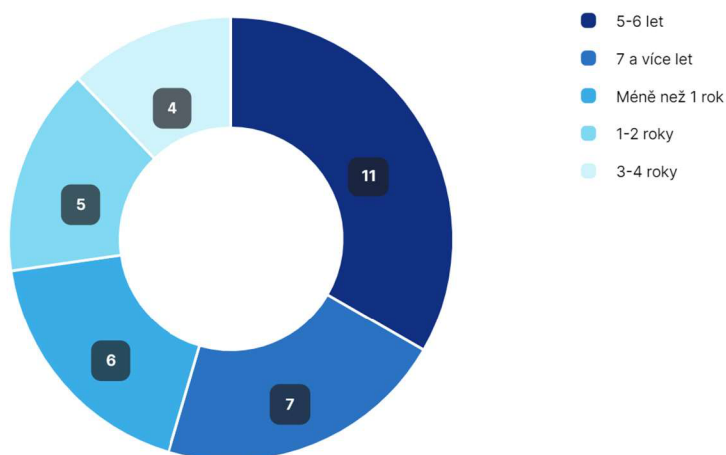
**Graf 1: Zastoupení rolí v dotazníkovém šetření**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

Dotazovaní byli požádáni, aby sdělili, jak dlouho ve společnosti působí a jestli měli nějakou předchozí zkušenost s řízením projektů v jiných společnostech. Při rozhovorech bylo zjištěno, že většina dotazovaných pracuje ve společnosti v rozmezí 4-6 let a dále jsou zde zastoupeni členové, kteří ve společnosti pracují více jak 11 let. Respondenti vyplňující dotazníkové šetření pracují v rámci společnosti Seznam.cz v časových horizontech popsaných v Grafu 2:

**Graf 2: Pracovní zkušenost ve společnosti Seznam.cz**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

#### 4.3.2 Spokojenost s projektovým řízením v divizích

Jelikož většina respondentů (23 osob) dříve pracovala v jiných společnostech realizujících projekty spojené s informačními systémy, byli v rámci dotazníkového šetření dotázáni, co jim oproti jejich zkušenosti v jiném prostředí chybí a kde vidí nejasnosti. Z této otázky vzešly požadavky popsané v Tabulce 3:

**Tabulka 3: Nedostatky projektového řízení divizí**

Odpovědi respondentů	Počet respondentů
Vysoká míra duplicity schůzek a informací, hodně schůzek, zjednodušení workflow	7
Pevně stanovené role na projektech – kompetenční model	3
Automatizace procesů – aktualizace Roadmapy, kroků, dokumentace	2
Vyšší úroveň nástrojů projektového managementu	2
Organizovanost a vzdělanost zaměstnanců z hlediska projektového workflow	2
Větší zapojení projektových manažerů a jejich vyšší technické znalosti systému	2
Vyšší úroveň zadání a projektové dokumentace	2
Lepší práce s milníky projektů	2
Držet vývoj dál od administrativy a byrokracie	2

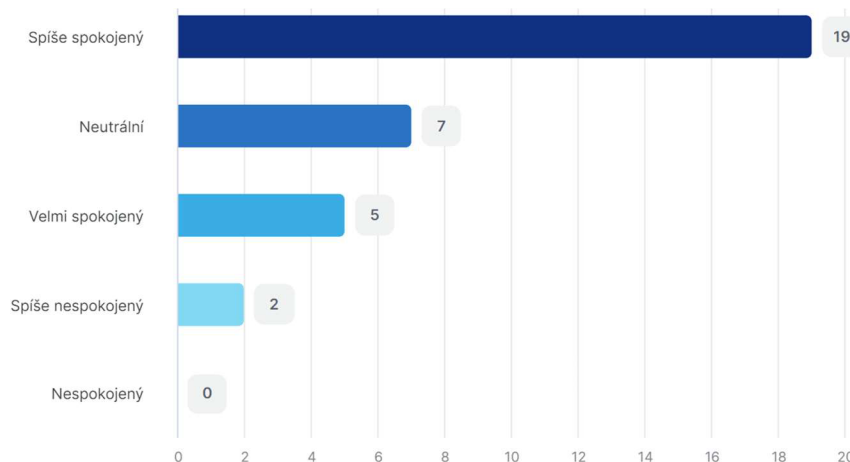
*Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků ze Survio.cz (2023)*

Především z pozice členů Projektové kanceláře je dále žádaná lepší míra komunikace a zpětná vazba na projektové řízení.

Z pozice členů vývoje je požadavkem lepší příprava požadavků, na čem se má aktuálně pracovat, hlubší analýzy pro naceňování projektů a zavedení role architekta systému. Téma analýz se objevilo i v rozhovoru se Senior manažer 1: „*Jako nedostatek vnímám, že v rámci prioritizace nedokážeme dobře označit projekty POC, analýzy a jiné. Tohle mi velmi chybí, jelikož nás to zbytečně zdržuje...*“. S tím i souhlasí respondent VV2 pro lepší naceňování projektů.

Bez jakékoliv návaznosti na předchozí otázku následuje ta nejzásadnější „*Jak byste hodnotil/a projektové řízení v naší divizi?*“. Dle výsledků jsou zaměstnanci divizí převážně spokojeni, konkrétně je 72,7 % respondentů spokojeno a velmi spokojeno. Zbýlých 27,3 % má neutrální postoj nebo je spíše nespokojeno. Na Grafu 3 lze vidět přesné rozložení odpovědí ohledně spokojenosti a hodnocení projektového řízení v divizích.

**Graf 3: Hodnocení spokojenosti s projektovým řízením**



*Zdroj: Survio.cz dle výsledků dotazníku (2023)*

Těchto 9 respondentů zastávající postoj neutrální či spíše negativní, bylo dotázáno, proč takový postoj mají. Častokrát se odpovědi doplňují nebo duplikují vzhledem k předchozí otázce v dotazníku:

- Porozumění přidané hodnoty či samotného systému projektových koordinátorů
- Nejsou pochopené či známé role a odpovědnosti stakeholderů
- Chybí aktivní řízení projektu – spousta prostojů, velké projekty dlouho trvají
- Dost byrokracie pro projekty realizované jedním týmem
- Chaotická komunikace
- Opakované odhadování pracnosti

V rozhovorech od několika lidí, kteří se soustředí na vývoj, vyplynulo, že přebytečnou byrokracií také pociťují. Programátor tvrdí: „...*Negativem je určitě byrokracie, která je navíc někdy zbytečná, protože kolikrát ani nefunguje...*“.

Především v rozhovorech se ale respondenti celkově shodli, konkrétně Programátor, Byznys, VV1 a VTV, že by projektová kancelář měla mít větší vhlad do technologické části projektu nebo znalosti alespoň v kontextu projektu a systému. Programátor vysvětluje: „*Vidím nedostatek v tom, že projektoví koordinátoři, kteří by projekty měli řídit, nemají dostatečné technologické know-how, aby si vše sami ohlídlali... Buď by měl mít projekták znalosti systému... nebo by měl být v neustálém kontaktu s někým, kdo znalosti má a konzultovat s ním.*“.

V kontextu dotazníku a rozhovorů nastala ještě výrazná shoda vzhledem k nejasnostem rolí projektového řízení a jejich kompetencí. Například Produkták 2 tvrdí, že: „*Myslím si, že některé pozice nejsou úplně jasné a co se od jednotlivých pozic očekává v rámci projektového workflow.*“.

Také Senior manažer 2 popisuje, že by očividně všem zúčastněným pomohlo: „...*ujasnění role programového manažera, respektive projektové kanceláře ve všech detailech. Obecně se role chápe, ale ne v konkrétních věcech je jasné, co spadá pod programového manažera, co spadá pod produktového manažera...*“.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že 97 % zaměstnanců cítí potřebu projektového řízení v divizích. Shodují se, že v tomto množství projektů a týmů není možné systém rozvíjet bez podpory a koordinace ještě v případě, že se jedná o mezidivizní projekty. Sice se jedná o více administrativy pro vývojové týmy, ale do doby, dokud nebudou zavedeny autonomní týmy nebo týmy na konkrétní typ produktu, tak je potřeba řídit sdílené zdroje.

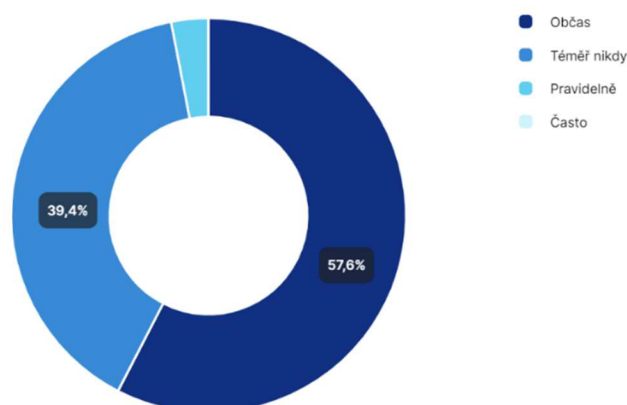
Z pohledu zpovídaných osob v rozhovorech je největším pozitivem vize a strategie do budoucna. Osoba Produkt'ák 2 popisuje přínos takto: „...*Obzvláště u větších projektů vnímám velmi tu koordinační roli.*“.

### 4.3.3 Aspekty realizovaných projektů

Další oblast dotazníku se zaměřuje na aspekty realizujících projektů. Každý z projektů musí splňovat několik klíčových aspektů. Jelikož projekty jsou realizované především pro interní účely, rozpočet projektu není zásadním parametrem. Mezi požadavky pro splnění spadají především akceptační kritéria projektu a časový rozsah.

Na otázku: „*Jak často se vám stává, že je projekt ukončen bez dokončení všech plánovaných činností?*“ odpovídalo všech 33 respondentů. Nadpoloviční většina z nich (57,6 %) tvrdí, že se tato skutečnost stává občas, zatímco 39,4 % je názoru, že tato situace nestala nikdy. Výstupy otázky jsou znázorněny Grafem 4:

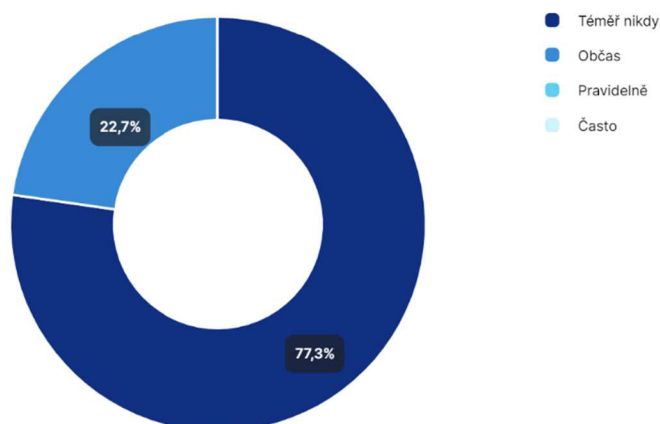
**Graf 4: Ukončení projektu bez plánovaných činností**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

Na Grafu 6 jsou znázorněny odpovědi, které jsou spjaty s otázkou předchozí. Dotaz zní: „*Jak často se ti stává, že projekt nesplňuje akceptační kritéria zadavatele?*“. Většina odpovídajících (77,3 %) tvrdí, že se tato skutečnost nestává téměř nikdy. Zbýlých 22,7 % zaškrtnulo odpověď občas.

**Graf 5: Ukončení projektu bez splnění akceptačních kritérií**

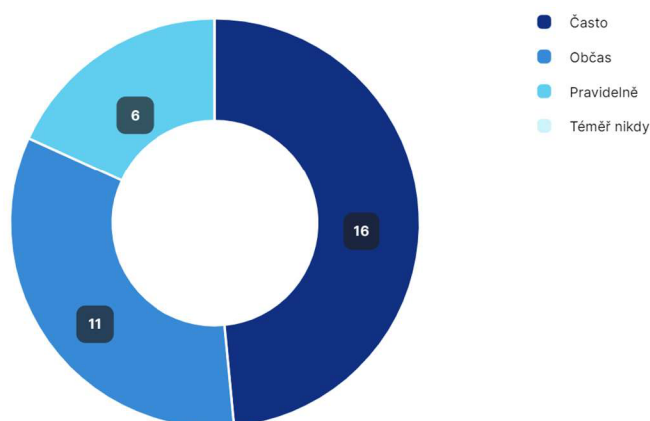


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Poslední otázkou ohledně aspektů splnění úspěšnosti projektu byla: „**Jak často se ti stává, že projekt překročí svůj plánovaný časový rozvrh?**“. Dle výsledků, vyjádřených v Grafu 6, pro 22 respondentů z celkových 33 je tento scénář častý až pravidelný. Zbývajících 11 zvolilo možnost občas.

Senior manažer 1 vzhledem k výsledkům dotazníku tvrdí, že: „*Všechny tyto věci se dějí pravidelně, protože projekty řešíme agilně. To tak je, a proto jsme začali dávat na konci projektů 2 MS buffer na testování a dodělovky. Stejně nám to někdy nestačí.*“. Avšak vzhledem k jiným odpovědím respondentů rezerva na konci projektu není podmínkou či zavedeným standardem. Každý tým v tomto naceňování má jiné přístupy.

**Graf 6: Překročení časového plánu projektů**



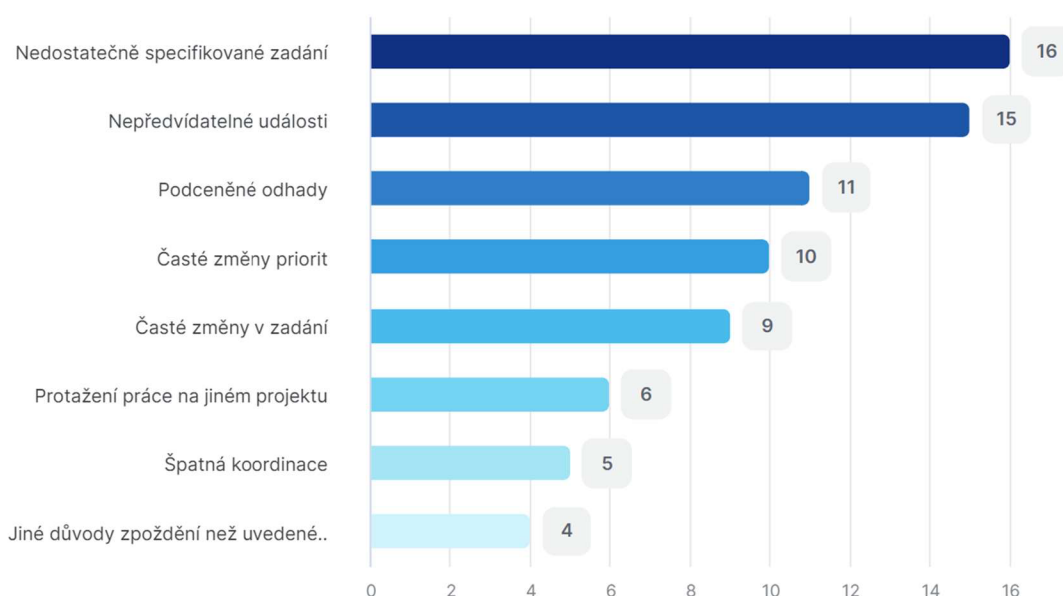
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Všichni, kteří zvolili možnost „Pravidelně“ či „Často“, mohli dále blíže specifikovat, jaké jsou nejčastější důvody pro dodání projektu v určeném rozmezí. Výsledky lze vidět na Grafu 7, kdy největší počet hlasů získala odpověď „Nedostatečně specifikované zadání“,

kteřou následují odpovědi „Nepředvídatelné události“ a „Podceněné odhady“. Mezi volnými odpověďmi „Jiné důvody zpoždění než uvedené...“ pak zazněly:

- Alokace na neprojektové úlohy
- Dovolena či nemoc – kapacity jsou plánované na 100 % a není je pak kým nahradit, jen na úkor jiného projektu
- Komplexita neodhadnutá při zadání
- Dlouhá fáze testování projektu

**Graf 7: Důvody prodloužení časového plánu projektu**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

Podceněné odhady jsou největším tématem, které se opakovalo pravidelně v každém z rozhovorů. Nacení projektu probíhá jen v odhadech, které i po upřesnění v rámci přípravy projektu nejsou finální. I přesto nějaká čísla musí být dodána do Roadmapy pro představu trvání projektu a poskládání harmonogramu dalšího období. Pokud je následně projekt časově prodloužen, je to bráno jako špatný krok a „ostuda“ pro celý realizační tým.

K již vypsáním bodům z dotazníku lze ještě dodat komunikaci v rámci mezidivizních týmů, ve které nastávají dlouhé prodlevy a rozdíly mezi řízením projektů. Následně není podle čeho projekty přímo kontrolovat, jelikož procesy nebývají stejné. Čekání na zhotovenou práci jiných týmů bývá i v rámci zkoumaných divizí, které mají projektové řízení stejné.

#### 4.3.4 Analýza a řízení rizik

Jedním z témat PRINCE2 Agile jsou rizika. Identifikace rizik je součástí Projektové Charty jednotlivých idejí a jsou vyplněny během zhotovení zadání a rozpadu na dílčí části projektu. Proces řízení rizik však nadále není nijak analyzován či monitorován. Proto byla následující sada otázek zaměřena na rizika a jejich identifikaci.

První otázka představuje problematiku samotné identifikace, která zněla: „**Jakým způsobem jste v rámci projektů většinou řešil(a) rizika?**“. Výsledky zobrazuje Tabulka 4:

**Tabulka 4: Řízení rizik v divizích**

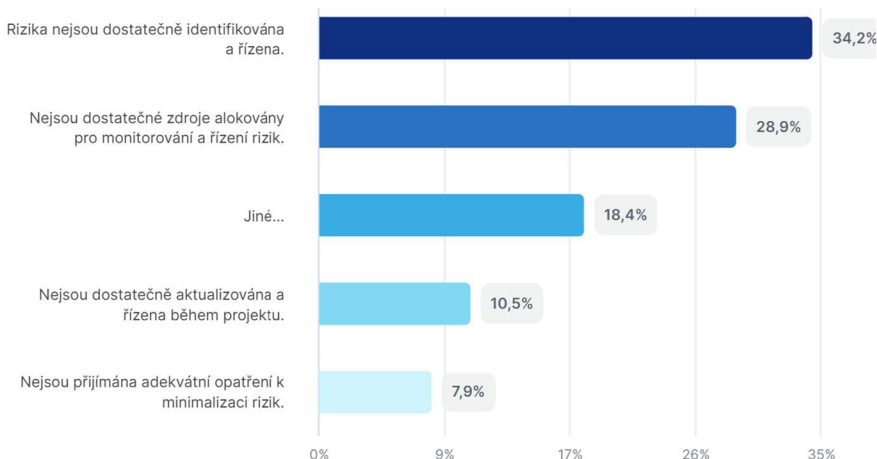
Odpovědi respondentů	Počet respondentů	Podíl
Snažili jsme se předvídat možná rizika, abychom na ně byli připraveni, ale nebyli jsme na ně striktně zaměřeni.	12	36,4 %
Zaměřili jsme se na identifikaci a minimalizaci rizik která by mohla mít negativní dopad na projekt.	11	33,3 %
Věnovali jsme se řešení rizik, jakmile se vyskytla, ale ovlivnila výsledek projektu.	4	12,1 %
Rizika v rámci projektu nebyla řešena vůbec.	3	9,1 %
Věnovali jsme se řešení rizik, jakmile se vyskytla, a nechali jsme je ovlivnit výsledek projektu.	3	9,1 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků Survio.cz (2023)

K tomuto Senior manažer 1 sdílí vlastní zkušenost: „*Někdy jsou v části rizik vypsané vágní věci. Myslím si, že řízení rizik je důležité z hlediska technologického či nákladů...*“.

Monitorování a řízení rizik je v divizích z velké části (18 respondentů) vnímáno neutrálně. Zbylí respondenti (15 osob) se dělí mezi spíše účinný a spíše neúčinný. Důležitou otázkou však bylo „**Jaké obavy doprovází nejvíce současný stav řízení a monitorování rizik v našich divizích?**“. Na Grafu 8 je vidět, že rizika nejsou dostatečně identifikována.

**Graf 8: Obavy řízení rizik v divizích**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)



Možnosti, které byly dodatečně doplněny k možnosti „Jiné...“ byly následující:

- Chybí čas na analýzu rizik, a když už čas je, tak nikdo neví, co by měl dělat
- Rizika při vývoji se snažíme minimalizovat a počítat s nimi při vývoji...
- Občas nejsou dostatečně ošetřeny možnosti náhlého řešení prioritnější práce

Senior manažer 2 reaguje na téma řízení rizik: „*Pokud bychom měli management rizik, mohli bychom jednat inovativně a být rychlejší... Jednotný přístup bych nezaváděl, ale nechal bych jej volitelně dle typu nebo složitosti projektu...*“.

VV naráží na rizika při oblasti kvality projektů: „*...Občas se stává, že doděláme věci, které původně nebyly v plánu, ale při realizaci jsou vhodné udělat ke zmírnění rizik.*“.

#### **4.3.5 Kvalita projektu**

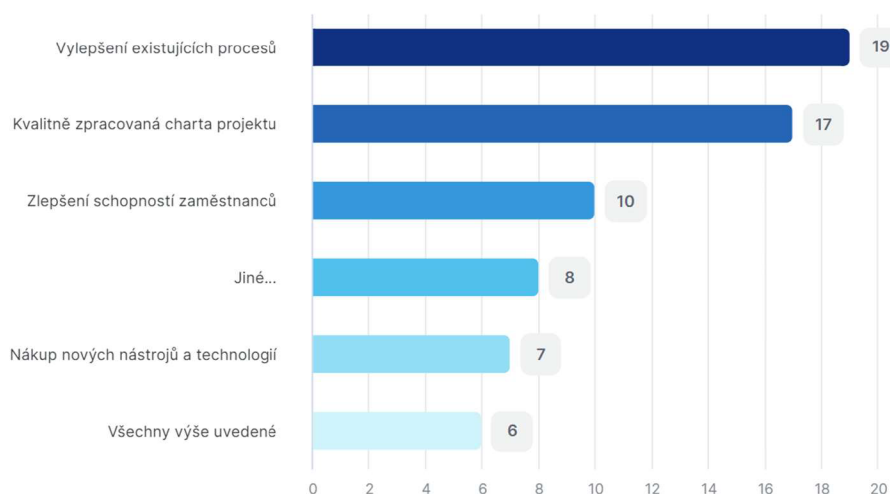
Kvalita projektů je dalším bodem, který se vyskytuje v PRINCE2 Agile. Kvalita může být sledována více způsoby, kdy tím nejjednodušším pro projekty IT je například Kanban tabulka. Díky ní lze sledovat progres.

První otázka se soustředí na situaci, jestli se „*stává, že je ve finálním provedení snížena kvalita koncového produktu nebo nejsou splněny všechny požadavky stanovené na počátku realizace?*“. Variantu „občas“ zvolilo 57,6 % respondentů, kterou následovala odpověď „téměř nikdy“ s podílem 36,4 %. Zbytek respondentů (6,1 %) zvolil možnost často.

Dále byla položena otázka: „*Jaké jsou podle vás klíčové faktory pro úspěšnou realizaci projektů?*“. Zde nejčtenější odpovědí byla možnost „efektivní komunikace mezi členy týmu“, kterou následovaly varianty „kvalifikovaný tým“ a „jasný plán a rozvrh projektu“. Mezi možnostmi jiné se objevovaly například „kvalitní zadání“, „důkladná rozvaha nad prioritami, zvážení rizik a flexibilní řešení při komplikacích“ a „jasná definice cíle“. Jako doplňková otázka byla pro vyjádření nedostatků nad zmíněnými faktory předchozí otázky. Zde byly jako nedostatky identifikovány faktory „nedostatečná analýza“, „prostoje u projektů“, „nejasné plány a cíle“ a „nejasná komunikace mezi všemi zúčastněnými“.

V návaznosti na předchozí dotaz byly zdůrazněny nápady pro zlepšení kvality projektů v divizích. Výsledky vyjadřuje Graf 9, kdy na prvních dvou příčkách jsou zvolené možnosti „Vylepšení existujících procesů“ a „Kvalitně zpracovaná Charta projektu“.

**Graf 9: Návrhy zlepšení kvality projektů**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

Nápady, které byly sepsané v možnosti jiné, jsou následující:

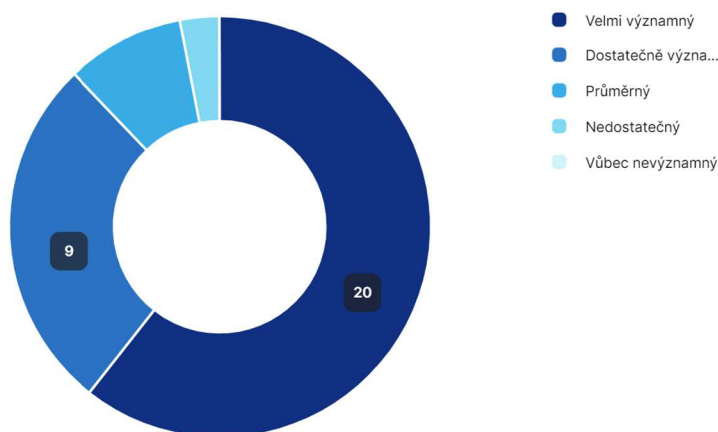
- Čas pro řádnou technickou analýzu
- Navýšení lidských zdrojů
- Vynucování nastavených procesů
- Transparentní komunikace změn

V rámci dotazníku i rozhovorů byly identifikovány i jiné výzvy, které jsou podstupované na úkor úspěšné realizace projektu. Mimo již opakovanou definici projektového zadání a neúplné dokumentace jsou zde požadavky na lepší prioritizaci, komunikaci mimo tým či vyhodnocení projektu. S nastavenými metrikami a KPI projektu se také pojí zaplánovaná analýza pro každý projekt. Výzvou pro projektovou kancelář dle získaných odpovědí jsou především nevhodné nástroje pro projektové řízení.

#### **4.3.6 Kvalita projektové dokumentace**

Projektovou dokumentaci představuje Projektová Charta. Ta by měla obsahovat informace, které jsou potřeba k pochopení stavu finálního produktu. V první řadě bylo otázkou, jaký význam má pro zaměstnance kvalitně zpracovaná dokumentace. Větší část odpovídajících (20 osob) zvolila možnost „velmi významný“, kterou doprovází varianta „dostatečně významný“ s 9 odpovídajícími. Zbylí 4 zaměstnanci odpověděli, že význam kvality projektové dokumentace je „průměrný“ nebo „nedostatečně významný“.

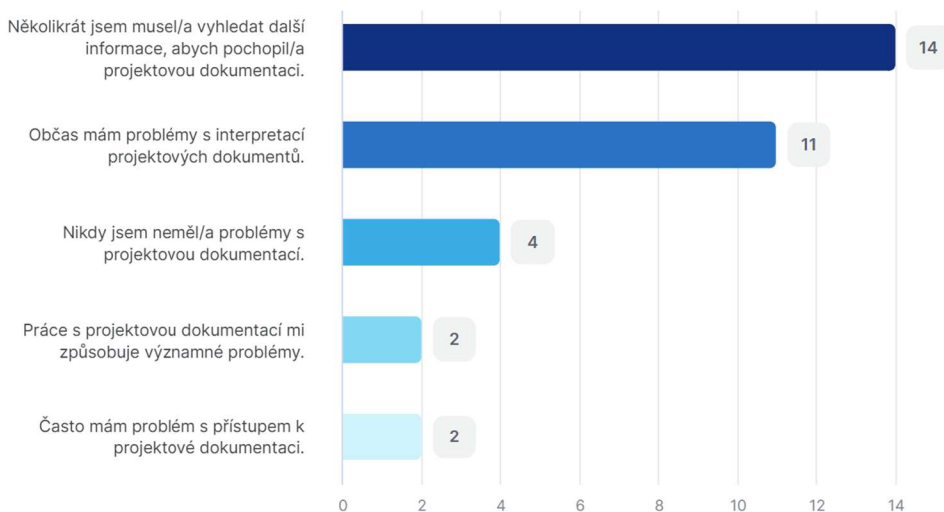
**Graf 10: Význam kvalitní projektové dokumentace**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Následovala otázka: „**Jak často se setkáváte s problémy při práci s projektovou dokumentací?**“. Z průzkumu vzešlo, že největší část respondentů má problém s interpretací projektové dokumentace a někteří musí vyhledávat dodatečně informace, aby ji pochopili. Tato forma dokumentů má za následek zpoždění vývoje na projektech.

**Graf 11: Problémy při práci s projektovou dokumentací**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

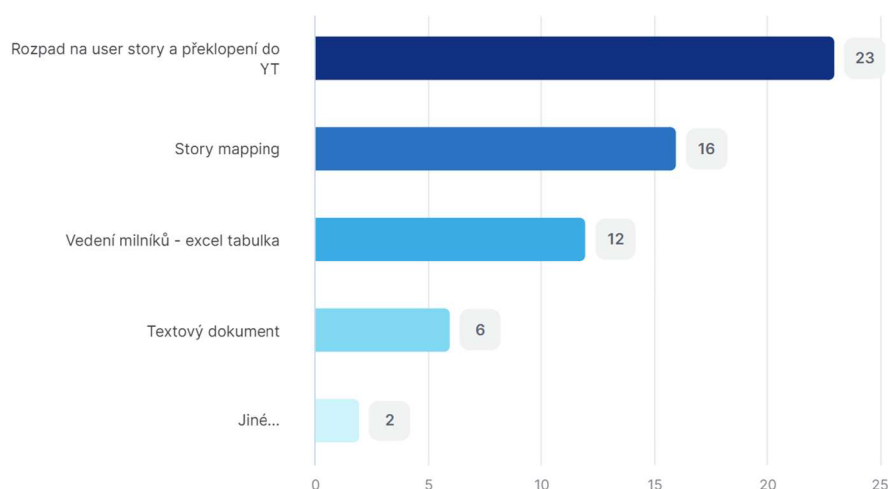
Dle výsledků vzešlých z dotazníkového šetření momentálně projektová dokumentace není příliš dostatečná, ale vše je řešeno komunikací mezi členy projektového týmu a stačí to. Další část respondentů zastupuje názor, že některé oblasti v projektové dokumentaci nejsou dostatečné či dokonce chybí.

Jasný postoj k projektové dokumentaci má nově nastupující Junior manažer. Ten potvrdil, že mu dokumentace nepřijde dostatečná: „*Nenašel jsem žádné projektové*

dokumenty než Projektovou Chartu. Pokud dokument má plnit roli, že finální výsledek projektu pochopí každý nově příchozí, tak ji jako dostatečnou rozhodně nepovažují.“

Projektová dokumentace by měla obsahovat takové zadání pro projekt, které požaduje vývojový tým a je z něj jasně chápáno, co je cílem projektu. Na otázku: „**Jaké nástroje preferujete při tvorbě zadání?**“ byla nejčastěji zvolena možnost „Rozpad na User Story a překlopení do YouTracku“, s jejímž zněním souhlasilo 23 lidí. Další preferovanou formou zadání je vizuální znázornění Story Mapping.

**Graf 12: Preference nástrojů tvorby zadání**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Projektové dokumentaci a její kvalitě velmi pomohl nově zavedený dvoufázový proces Revize Chart, který se koná před prioritizací.

Další problém nastává u dokumentace produktové, ta je dle Produkták 2 velmi slabá. Tvrdí, že: „*Snažím se sepsat dokumentaci k projektům, které jsme dělali a člověk se musí probírat různými taskami v YouTracku, kterých je velmi mnoho.*“

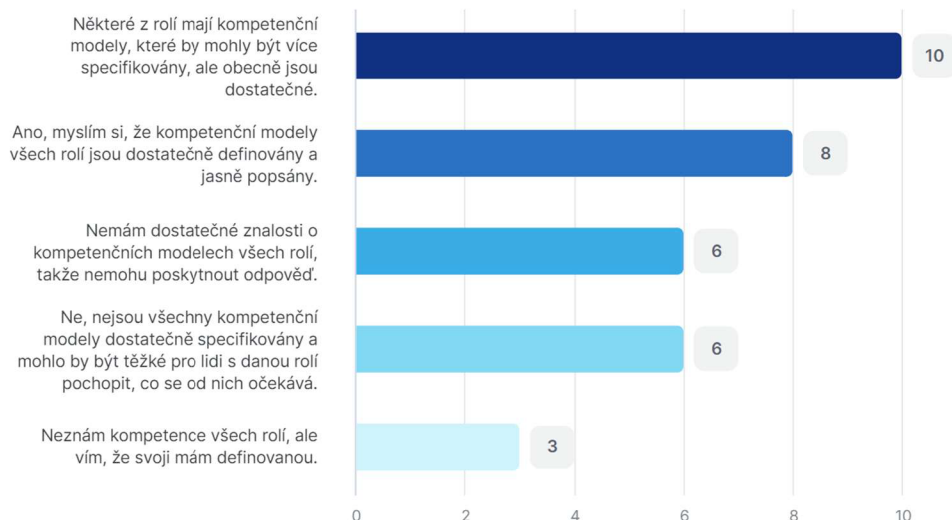
To stejné říká Programátor: „*Minimálně by s každým projektem měla být aktualizovaná technologická nebo produktová dokumentace se stavem komponenty.*“

#### 4.3.7 Role a definovaný kompetenční model

Oblast rolí a jejich zodpovědností je dlouhodobým problémem, se kterým se týmy potýkají. V dotazníkovém šetření byla na toto téma navázána otázka, zda je dle zaměstnanců dostatečně definovaný kompetenční model všech rolí zapojených do workflow.

Dle následujícího grafu lze vidět, že většina osob zvolila možnost lepší specifikace kompetenčních modelů některých rolí, i když obecně jim přijdou dostatečné. Dalším lidem přijde, že jsou role specifikovány dostatečně ve všech oblastech projektového workflow.

**Graf 13: Definovaný kompetenční model**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Z jednotlivých rozhovorů se zastupujícími osobami však vyplývá, že není jasné, jaké aktivity v projektovém workflow připadají jednotlivým rolím.

Role Produkták 2 při specifikaci role na projektech říká: „...*V některých oblastech svých kompetencí si nejsem jistá, protože mi přijde, že se hodně prolínají s rolí byznys a programového manažera.*“. Dále pokračuje v oblasti kompetenčního modelu rolí: „*Pak se nedá rozlišit, co dělá produkták a co má dělat programový manažer. Roli projektáka by mohl dělat kdokoliv ve chvíli, kdyby byla jasně vydefinovaná zodpovědnost.*“.

Senior manažer 2 následně sdílí názory vztahované k rolím: „*Ke zlepšení by pomohlo ujasnění role programového manažera... Obecně se role chápe, ale ne v konkrétních věcech je jasné, co spadá pod tuto roli...*“.

VV interpretuje svoje poznatky takto: „*Také mi přijde, že role projektáka se rozlévá do dalších rolí a není jasně vydefinované, co je jeho odpovědností.*“.

Nový Junior manažer divize ‚Identita a uživatelský profil‘ komentuje dosavadní zkušenosti s rolemi následovně: „*Nemám v tom úplně jasno. Jak jsem vyzoroval, tak to není úplně dáno mojí krátkou působností. Není tajemstvím, že se role překrývají...*“.

Konkrétními rolemi projektového workflow se zabývají otázky „*Existuje typ role, který vám v projektovém workflow chybí?*“ a následně otázka „*Je zde role, která vám přebývá?*“. U obou otázek v průměru 27 osob zodpovědělo, že jim zastoupení rolí v aktuálním stavu vyhovuje. I přesto zde byly vzneseny návrhy na role, které by měly být v divizích zastoupeny. Těmi jsou:

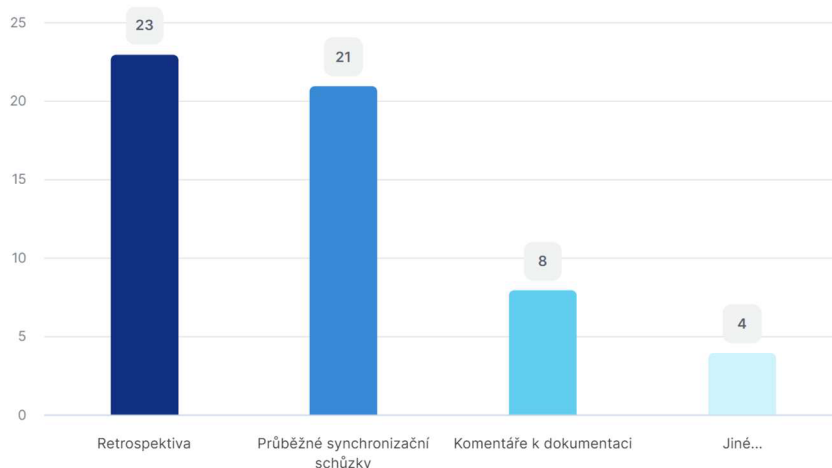
- Architekt systému s přesahem týmů a obou divizí
- Technický garanti (nejlépe Cross divizní)
- Ne vždy je správně zastoupen projektový koordinátor

V otázce na přebývající role v projektovém řízení se opakovala poznámka zaměstnanců, že neznají rozdíly mezi programovými manažery, projektovými koordinátory a jaké kompetence mají jednotlivé role i produktového a byznysového zaměření.

#### 4.3.8 Schůzky, zpětná vazba a komunikace

Komunikace je důležitou součástí úspěšného vedení projektů, což potvrdilo i několik odpovědí na předcházející otázky. Dle dotazníku je současný stav komunikace na projektech částečně efektivní. Komunikace na IT projektech velmi závisí na zpětné vazbě. Ta se dle dotazníkového šetření odehrává především pomocí Retrospektivy (zvolilo 23 osob) nebo synchronizačních schůzek (zvolilo 21 osob). Mimo jiné jsou důležité Demo schůzky.

**Graf 14: Zpětná vazba na projekty**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)*

Pro pravidelnou komunikaci jsou dle dotazníků vhodné především pravidelné schůzky, které jsou na základě projektů konány několikrát týdně na pár minut. Komunikace je také vhodná pomocí online platformy.

Dle rozhovorů jsou však pozorovány nedostatky v komunikaci a poskytování zpětné vazby. Nový Junior manažer říká o schůzkách a komunikaci: „*Když jsou koordinační schůzky, tak někteří jedinci říkají, co je špatně, ale nepřijdou s nějakým řešením... hodně se agenda schůzek překrývá a pálíme čas na tématu více, než je potřeba...*“

VV 2 dodává, že se se zpětnou vazbou setkává až na konci projektu. Odkazuje na Retrospektivu, kterou častokrát postrádá: „*Opakovaně zaznívá, že nemáme projekty*

*dobře uzavřené. Po projektu by měla být retrospektiva, mě se to moc nestává. Když už je, tak toho moc nepřinese.“*

VTV dodává: *„Možná by bylo lepší do budoucna dělat Retro schůzky průběžně...“*

I z dalších rozhovorů vyplývá, že Retrospektiva je chtěná v průběhu každého projektu, ale především po něm jako součást ukončení projektu.

Na opakovatelnost agendy schůzek se odkazuje i Produkták 2: *„Myslím si, že se z mojí zkušenosti schůzky a agenda opakují. Nevím, jestli je to zbytečnou proaktivností...“*

Komunikace Projektovou kanceláří směrem do divize ohledně oznámení změn workflow či jiných událostí, je vnímaná pozitivně a transparentně pro všechny. Komunikace je preferovaná e-mailovou poštou nebo oznámením na online platformě. To je současný stav komunikace ze strany projektové kanceláře při oznámení událostí či změn.

#### 4.4 Komparace projektového řízení prostředí s PRINCE2 Agile

Jak již bylo několikrát zmíněno, projektové řízení v divizích je inspirováno metodikou PRINCE2 Agile. Podrobně byla metodika popsána v kapitole teoretické části práce 3.5 Metodika projektového řízení PRINCE2 Agile, kde jsou vypsány procesy, principy a témata v samostatných podkapitolách. Tyto oblasti budou porovnávány se zjištěnými informacemi divize. Rozdíly poslouží taktéž k definování opatření a návrhů. Nesmí být však opomenuta agilní část metodiky, které je sepsána v kapitole 3.5.5 Scrum. Konkrétní oblasti nebudou blíže specifikovány, jelikož jsou sepsány ve zmíněných kapitolách.

**Tabulka 5: Komparace projektového řízení s principy PRINCE2**

Principy	Popis	Stanovisko
<b>Kontinuální obchodní odůvodnění projektu</b>	Projekty v divizích mají na počátku Projektovou Chartu a na základě ní jsou prioritizovány. Dále je Projektová Charta sledována, ale méně aktualizována.	Divize splňují princip částečně.
<b>Definované role a zodpovědnosti</b>	Role jsou v divizích známy, ale nejsou jasně definované zodpovědnosti rolí v určitých etapách projektu.	Divize princip spíše nesplňují.
<b>Zaměření na produkt</b>	Projektové zadání, které definuje podobu produktu je dle výsledků kolikrát nedostatečné. Je to však lepší díky revizi Chart.	Divize princip spíše nesplňují.
<b>Poučení ze zkušeností</b>	Zkušenosti v rámci projektů nejsou zaznamenávány. Seniorní vývojáři poučení čerpají ze svých zkušeností a předávají je dále.	Divize princip spíše nesplňují.
<b>Řízení podle výjimek</b>	Někteří vývojáři řeší odchylky primárně přidáním určité míry tolerance na odhady pracnosti. V jiných než časových a kvalitativních ukazatelích se princip neřeší.	Divize princip nesplňují.
<b>Řízení podle fází</b>	Projekty nejsou děleny na etapy, avšak vedou se milníky, které jsou pravidelně kontrolovány.	Divize princip z části splňují.
<b>Tailoring</b>	Řízení projektů je přizpůsobováno typu projektu a jeho povahy.	Z výsledků lze říct, že tento princip je splněn.

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Tabulka 5 znázorňuje rozdíly mezi principy zavedenými ve společnosti a definovanými PRINCE2. Na základě výsledků zhodnocení rozdílu mezi metodikou a zavedeným projektovým řízením vzešly najevo principy, které nejsou ošetřeny. Zásadním je zde princip ‚Řízení podle výjimek‘, který se v divizích nevyskytuje vůbec a zavedením tohoto principu by mohla být ošetřena slepá místa z hlediska kvality nebo času. Další principy jako ‚Zaměření na produkt‘, ‚Definované role a zodpovědnosti‘ nebo ‚Poučení se ze zkušeností‘ jsou principy, které mají v procesu řízení malý prostor, ale nejsou formálně zavedeny do projektů tak, aby dosáhly svého užitku. Z rozhovorů vzešlo, že malé pokrytí těchto principů má také své místo mezi nedostatky, se kterými se zaměstnanci potýkají během jejich práce na projektech. Především role a vyjasnění jejich kompetencí nebo učení se ze zkušeností nejsou zavedené do procesů.

Následující Tabulka 6 porovnává zavedená témata s těmi popisovanými metodikou PRINCE2, která jsou sepsána v jmenném seznamu. Dále je popsána současná situace v divizích.

**Tabulka 6: Komparace projektového řízení s tématy PRINCE2**

<b>Témata</b>	<b>Popis</b>	<b>Stanovisko</b>
<b>Business Case</b>	Dokument Business Case v divizích zastupuje Projektová Charta, která plní jeho náležitosti.	Divize téma splňují.
<b>Změna</b>	Změny mají standardizovaný postup, který byl vyhodnocený jako vhodný.	Divize téma splňují.
<b>Organizace</b>	Každý projektový koordinátor téma pojímá po svém. Existují tyto přístupy.	Divize z části toto téma splňují.
<b>Plány</b>	Na začátku projektu je definována Projektová Charta, která informace o plánech obsahuje. Po zbytek projektu je toto téma velmi individuální a častokrát nedostatečné.	Divize téma spíše nesplňují.
<b>Pokrok</b>	Na projektech divizí je sledován čas díky Roadmapě a progres pomocí Kanban boardů v Youtracku.	Divize téma spíše splňují.
<b>Kvalita</b>	Téma kvality projektu je sledováno a probíhá průběžné i finální testování produktů.	Divize téma spíše splňují.
<b>Rizika</b>	Rizika jsou definována v Projektové Chartě na začátku projektu, a to většinou velmi obecně bez opatření.	Divize téma nesplňují

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Témata metodiky PRINCE2 jsou povětšinou splněna a zavedena do procesů, až na malé výjimky. Jednou z nich jsou ‚Plány‘, které v procesech spíše realizovány nejsou. Plánování se realizuje především v předprojektové fázi formou zaplánování do Roadmapy. Plány jednotlivých projektů nejsou dle zjištěných informací realizovány. Dále nejsou dle dat plněna ‚Rizika‘. Ta jsou zatím jen identifikována na začátku projektu a dále se s nimi příliš nepracuje. Rizika jsou sice vyplňována v Projektové Chartě, avšak nejsou vypovídající. Častokrát projekty mají stejná rizika, i když jejich typ není stejný.



**Tabulka 7: Komparace projektového řízení s procesy PRINCE2**

Procesy	Popis	Stanovisko
<b>Zahájení projektu</b>	Divize jsou díky procesům stanovené projektovou kanceláří v Ideální fázi pečlivé.	Divize princip splňují.
<b>Nastavení projektu</b>	Projektová kancelář nezpracovává řízení kvality, rizik nebo komunikace. Jsou nastavovány milníky.	Divize princip spíše nesplňují.
<b>Směrování projektu</b>	Z hlediska projektové kanceláře je zde snaha udržovat dokumentaci a hlídat si stav aktivit. Je potřeba takto zapojit i ostatní role projektu.	Divize princip spíše splňují.
<b>Řízení projektu mezi etapami</b>	I když nejsou na projektech definovány vyloženě etapy, kontrola milníků v tomto smyslu probíhá a tento progres je pak reportován.	Divize princip splňují.
<b>Kontrola etapy</b>	Kontrola probíhá v rámci samostatných vývojových týmů a v menší míře na konkrétních projektech.	Divize princip částečně splňují.
<b>Řízení dodávky produktu</b>	Plánování a podávání zpráv o stavu se v divizích děje. Slabá místa jsou však aktualizace plánů a rizik.	Divize spíše princip nesplňují.
<b>Ukončení projektu</b>	Cílem je formální ukončení projektu, které z rozhovorů vzešlo jako nedostatečné. I tak se formální uzavření odehrává.	Divize princip spíše nesplňují.

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Procesy projektového řízení v divizích jsou taktéž vesměs plněny. Nejvíce problémové se jeví procesy ‚Nastavení projektu‘, ‚Řízení dodávky produktu‘ a ‚Ukončení projektu‘. Všechna tato stanoviska spolu souvisí a v návaznosti na komparaci se současným stavem řízení projektů budou obsažena v návrzích implementace do prostředí.

**Tabulka 8: Komparace projektového prostředí se Scrum a Kanban pojmy**

Scrum pojmy	Popis	Stanovisko
<b>Sprint a schůzky</b>	Vývojové i projektové týmy plánují svoji práci na sprinty, během kterých se konají schůzky jako planning, pre-planning, grooming, review. Retrospektiva se koná především na konci projektu.	V divizích se tato část metodiky realizuje.
<b>BAU</b>	V současném stavu je Business as Usual spravován ve dvou samostatných obálkách, kterými jsou ‚Maintenance‘ a ‚Proof of Concept a Drobný rozvoj‘. Obálky čeká revize, kdy výsledkem bude obálka BAU.	Údržba systému je běžnou aktivitou.
<b>Role</b>	Projektové role jsou zde spíše zastoupeny z pohledu tradiční metodiky, jelikož neexistují stále projektové týmy. Samotné vývojové týmy mají pak zastupujícího produktového i programového manažera.	Role jako takové neexistují, jejich kompetence ano.
<b>Backlog</b>	Vývojové týmy mají Product Backlog sestavený ze všech činností potřebných realizovat od jejich uskupení. Sprint Backlog jsou následně činnosti odbavované v rámci konkrétního období.	Tyto prostředky jsou běžně užívané k odbavování práce.
<b>Hierarchie požadavků</b>	Běžně se používají pojmy Epic, User Story, Task.	Pojmy jsou užívané.
<b>Planning poker</b>	Některé týmy tento typ odhadování stále používají. Většina se od něho spíše během let odklonila.	Spíše používaný není.
<b>Velocity</b>	Velocity v oblasti odhadování rychlosti či kapacity odbavování požadavků zde není realizována a na základě toho není plánovaná práce do dalšího sprintu.	Metoda Velocity není v prostředí využívána.
<b>Kanban</b>	Při sledování progresu jednotlivých projektů se využívají kanban boards a cards, které mají jasné znění a jsou přiřazeny konkrétním lidem.	Metodika je využívána.

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Agilní část projektového řízení, která je definovaná především Scrumem a Kanbanem, lze spatřit na úrovni vývojových poolů a jejich plánování práce. V následujících tabulkách jsou porovnávány základní pojmy metodiky Scrum a metodiky Kanban se zavedenými termíny v projektovém řízení zkoumaného prostředí.

Ve Scrum přístupu je na úrovni týmů využívána většina těchto pojmů. Role nejsou užívány dle metodiky Scrum, ale jejich kompetence jsou zastoupeny v současně zavedených rolích projektů. Úloha Scrum mastera však není na této úrovni zastoupena vůbec. Metoda odhadování efektivity jednotlivých sprintů týmů „Planning Poker“ taktéž dříve byla běžnou praktikou, dnes je jen možnou formou odhadování.

Pojem, který vůbec není užíván, je Velocity. Díky měření efektivity týmu by mohla být lépe a rychleji odbavovaná práce.

## 4.5 SWOT analýza

Díky dotazníkovému řízení a rozhovorům mohou být podrobně identifikovány faktory (Obrázek 14) oblastí silných a slabých stránek vnitřního prostředí divizí a příležitostí a hrozeb vnitřních faktorů ovlivňující společnost jako celek. Nejvíce se kapitola a následující opatření budou soustředit na řešení slabých stránek popsanych v modelu SWOT analýzy.

**Obrázek 14: SWOT analýza projektového prostředí divizí**

<b>SWOT</b>	
<p><b>S Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opakovaná zpětná vazba</li> <li>• Převážně komunikace</li> <li>• Pravidelný reporting</li> <li>• Řízení vývojových zdrojů</li> <li>• Realizace velkých projektů</li> <li>• Seniorní pracovníci</li> <li>• Samostatná projektová kancelář</li> </ul>	<p><b>Weaknesses W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenční model</li> <li>• Analýza rizik</li> <li>• Projektová dokumentace a její kvalita</li> <li>• Agenda schůzek</li> <li>• Odhady nacenění projektů</li> <li>• Edukace workflow a systému, technického detailu</li> <li>• Administrativní zapojení vývoje</li> <li>• Kontrola práce mezi vývojovými týmy</li> <li>• Lessons Learned</li> </ul>
<p><b>O Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní vývoj nástrojů pro řízení projektů</li> <li>• Zlepšení interních procesů</li> <li>• Zlepšení postavení na trhu</li> <li>• Navýšení klientů a poptávky po produktech</li> <li>• Nástroj YouTrack</li> <li>• Zkušenosti a sdílení poznatků zaměstnanců</li> </ul>	<p><b>Threats T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod zaměstnanců</li> <li>• Postavení konkurence na trhu</li> <li>• Pokles poptávky po produktech</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

V první řadě jsou identifikovány silné stránky projektového řízení, čímž je na předních příčkách velmi dobrá zpětná vazba podporovaná častými schůzkami, komunikačními kanály či interakcí v kanceláři. S komunikací jsou zaměstnanci divizí vesměs spokojeni až na malé odchylky. Jako velké pozitivum je vnímaná samostatná Projektová kancelář koordinující všechny procesy divizí, čímž je docíleno vyšší míry přehledu a řádu. Důležitou součástí správně provedených projektů jsou seniorní pracovníci, kteří ve firmě figuruji již několik let, znají systém a fungují jako samostatné jednotky. Poskytují tak relevantní zpětnou vazbu, pravidelně reportují bez většího apelování a zaučují nově příchozí juniorní zaměstnance.

Slabými stránkami se v největší míře stal kompetenční model a projektová dokumentace v čele s projektovým zadáním. Oba tyto faktory z velké části způsobují neefektivnost stanovené práce a ztěžují dokončení projektu. Komunikace a spolupráce špatně probíhá mezi vývojovými týmy, v rámci kterých nejsou nastavené stejné procesy a projekty mají velké prostoje. Kvůli tomu zde opět dochází ke zpoždění, kterému by se mohlo dát předejít. Je zde jakákoliv absence analýzy rizik. Rizika jsou identifikována na začátku projektu a dále je s nimi pracováno částečně, avšak ne strukturovaně, a ne dle nastavených pravidel. Tím lze opět předejít problémům s projekty spojenými a inspirovat se tak do projektů budoucích. Další možná slabá místa jsou edukace jak projektového workflow, tak technické části systému či nacenění projektů. To úzce souvisí se nedostatečným zadáním, jak bylo odkazováno v rozhovorech. Administrativní práce a agenda schůzek mohou být dodatečné problémy k řešení, jelikož tolik neomezují práci na projektech.

Příležitosti jsou faktory, které mohou ovlivnit pozitivně práci divize jako celku a nespoisí přímo se zaměstnanci. První příležitost souvisí s nedostatečnými nástroji pro projektové řízení, konkrétně Roadmapou a Milníkovými tabulkami v Excelu. Využit by se dalo možnosti vyvinout si vlastní nástroj, který bude Roadmapu simulovat a zároveň bude vyhovovat požadavkům a představám Projektové kanceláře. Čím více slabých stránek bude vyřešeno a čím více příležitostí bude využito, tím se zvýší poptávka po produktech a také zisk.

Největší hrozbou společnosti je odchod stávajících zaměstnanců, především těch seniorních. Z rozhovorů vyplynulo, že firma má málo lidských zdrojů a spousta z nich je na juniorských pozicích. Ne všechny týmy mají prostor věnovat se nováčkům a méně zkušeným, takže proces růstu může trvat. Ohrožuje to projekty z hlediska pomalejšího

odbavování práce a neidentifikování rizik, či špatného nacenění. Tím může být zapříčiněn pokles poptávky po produktech a tím lepší postavení konkurenčních firem na trhu.

## **4.6 Návrhy ke zlepšení problémových oblastí projektového řízení**

V této kapitole jsou rozpracovány návrhy pro zlepšení projektového řízení ve zkoumaných divizích ‚Reklamní a interní systémy‘ a ‚Identita a uživatelský profil‘ na základě výsledků předchozí kapitoly. Byly zde identifikovány některé oblasti, které jsou slabou stránkou a na základě toho byly stanoveny okruhy, které je potřeba řešit. V případě, že projektové řízení zůstane v původním stavu, může se více prohlubovat neefektivita odbavování projektů IT sektoru.

### **4.6.1 Aktualizace projektové dokumentace**

V současnosti jsou veškeré informace především v Projektové Chartě. Kvalita vyplňovaných Chart se velmi posunula. Avšak z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že aktuální stav projektových zadání častokrát zapříčiní nepřesné odhady a má často dopad na délku projektu s pozdějším termínem dokončení. Další příčinou jsou časté změny na projektech, které jsou v pořádku, ale jestliže je realizováno příliš změn, opět to ztěžuje spolupráci a ovlivňuje trvání projektu.

Charta by měla obsahovat specifičtější projektové zadání, které by bylo tvořeno již za pomoci zástupců vývoje. Aktuálně je přínosná Revize Chart, kde má každý možnost vyjádřit se k jednotlivým částem. Ne však vždy se věnuje dostatek času rozsahu projektu.

Návrhem je do oblasti rozsahu projektu vložit odkaz na technologické (nebo spíše detailní) zadání vyhotoveného ve spolupráci Produktového manažera a alespoň jednoho Vývojového garanta. Nejedná se však o zadání časové, ale produktové s jednotlivými návaznostmi. Každý zúčastněný tým zde bude mít svoji variantu s návaznostmi na aktivity jiných týmů. Ty následně budou odprezentované ostatním Garantům, se kterými se upraví potřebné připomínky. V minimální podobě je chtěné sestavit checklist, kde budou všechny požadavky pro vytvoření projektového zadání. Jedná se o seznam údajů, který v zadání musí zaznít, jinak není zadání úplné a nemůže být schváleno. Šablona projektového zadání není chtěná, jelikož jeho forma není důležitá, jde pouze o informace. Zadání by mělo obsahovat odbavovanou část, přiřazené odpovědné osoby, odhady týmů a návaznosti na části projektu.

Do projektů by bylo vhodné více zapojit ‚Definition of Done‘. Jedná se o koncept, který představuje seznam všeho, co by mělo být pro každou položku (ať už User Story nebo

celý projekt) hotové. Ta by měla obsahovat po vzoru specifického zadání procesy vývoje, dokumentace, testování, kritéria kvality, akceptační kritéria a jiné. To vše je důležité mít na jednom místě, v tomto případě v softwaru YouTrack. Takovéto šablony nebo checklisty by mohly být vytvořeny taktéž pro fázi testování nebo ukončení projektu. Je však potřeba projekt rozdělit do jednotlivých User Stories nebo etap.

Součástí Projektové Charty jsou akceptační kritéria, která nejsou vždy dostatečně definována. Vhodnější by bylo ze zadání vypsát kvalitativní kritéria, která by měla podobu checklistu společně s nastavenými metodami pro její kontrolu a odpovědností za jednotlivé části těchto bodů.

V neposlední řadě chybí jakékoliv Lessons Learned ve formě finálního dokumentu, který by byl doplněn manažery projektu o potřebné know-how. Mimo know-how by zde měl být zaznamenán i registr rizik, a seznam poučení a bodů řešení, se kterými se tým potýkal. Společně s tím by měly být zaznamenány i změny, které na projektu vznikly a jejich odůvodnění pro budoucí zkoumání finálního produktu či řízení projektu podobného charakteru. S tímto bodem by měla procesně proběhnout i aktualizace produktové dokumentace.

Všechny tyto procesy a dokumenty by mohly vést k separaci oblasti vývoje od administrativní práce, jelikož by bylo jasně vizualizováno, jaké kroky následují a co má být hlídáno projektovou kanceláří.

Všemi těmito kroky je ošetřena především slabá stránka identifikována ve SWOT analýze, která se nazývá ‚Projektová dokumentace a její kvalita‘. Dále se oblast dotýká slabé stránky ‚Lessons Learned‘ a

#### **4.6.2 Edukace zaměstnanců**

Projektová kancelář, jež řídí všechny projekty realizované ve zvolených divizích, nemá dle výsledků šetření technologický vhled do projektů. Není samozřejmě v popisu jejich práce znát veškeré technologie. Spíše by měly znát kontext a orientovat se v systému, ve kterém se projekty odehrávají.

Jednou z možností jsou prezentace a školení uskutečňované v pravidelných intervalech. Návrhem jsou krátké schůzky a prezentace, které by členy uvedly do kontextu tématu a prošly by všechny oblasti systému. Prezentujícími jsou myšleni zkušení a odborní Programoví, Produktoví, Byznysoví manažeři a členové vývoje. Ti by připravili podklady pomocí vizuální ukázky či již zmíněné prezentace. Tato schůzka by byla nahrávaná, aby

se dle potřeby k ní každý účinkující mohl vrátit. Z těchto poznatků následně může být vyhotoven zápis zodpovědným členem Projektové kanceláře, který by sloužil jako návod k identifikaci při poptávání různých týmů pro projekty.

Během zpracování diplomové práce byl vznesen požadavek i mimo Projektovou kancelář, aby takovéto školení a prezentace probíhaly pro větší publikum, a rozšířily tak vědomosti i jiných rolí pro projekty. Videozáznam by mohl být přístupný společně s krátkými zápisy pro obě zkoumané divize. Schůzky jsou koncipovány v rámci pracovní doby mimo vzdělávací programy společnosti, kam se zaměstnanci nemusí registrovat a jsou volně přístupné pro všechny. Nejedná se tedy o problematiku projektů jako takových, které se reportují poměrně často, ale o témata obecná z oblastí systémů.

V pozdější fázi, kdy budou poskytnuty veškeré informace o systému Projektové kanceláři, která součástí systému správně porozumí, budou moci být naplánovány školení pro nově přichozí zaměstnance. Školení bude vedeno Projektovou kanceláří a v tomto případě bude delší. Předpoklad časové dotace pro tento typ školení je minimálně 1-2 dny.

K postupu po karierním žebříčku a ke zdokonalování schopností řízení projektů by mohlo posloužit školení a splnění certifikace PRINCE2 financované divizemi a společností.

Tato oblast využívá příležitosti ‚Zkušenosti a sdílení poznatků zaměstnanců‘ a ošetřuje tak slabou stránku ‚Edukace workflow a systému technického detailu‘.

#### 4.6.3 Řízení projektových rizik

Stávající metoda řízení rizik spočívá především v identifikaci na začátku specifikace projektové Charty. Jejich řízení je často individuální. Metoda řízení rizik vůbec nepočítá s jejich hodnocením či opakovanou kontrolou.

Není žádoucí zavádět proces pro všechny projekty, především ty krátkodobé. I v těchto případech by měla proběhnout identifikace rizik. V současné Chartě jsou zaznamenávána v odrážkách na počátku projektu a nejsou přiřazena kompetentním osobám. Návrhem řešení je registr rizik, který může mít v Chartě projektu následující podobu, jenž rizika zároveň hodnotí:

**Tabulka 9: Registr rizik**

Název a popis rizika	Etapa	Ošetření	Vlastník	(D)	(P)	(D*P)
Úpravy a protahování projektu	Vývoj	Analýza projektu	PM	1	5	5
...	...	...	...	5	5	25

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Za řízení rizik na projektech, jejich průběžnou kontrolu a aktualizaci by měl být odpovědný Projektový koordinátor přidělený danému projektu. Zodpovědnost za jejich identifikaci a vyplnění má Produktový manažer a za doplnění ošetření a hodnocení rizik je odpovědný Vlastník rizika.

(D) vyznačuje dopad rizika na realizaci projektu a (P) vyznačuje pravděpodobnost, se kterou riziko může nastat. Součin těchto dvou čísel definuje významnost rizika, která je důležitá pro prioritizaci rizik. Jsou v obou ukazatelích hodnocena od 1-5, kdy 1 vyznačuje nízkou pravděpodobnost výskytu nebo malý dopad, zatímco 5 je nejvyšší možný dopad nebo vysoká pravděpodobnost.

Rizika jsou následně aktualizována v rozmezí sprintů na pravidelných synchronizačních schůzkách všemi odpovědnými osobami.

Tato oblast jednoznačně řeší slabou stránku vyhodnocenou SWOT analýzou, a to ‚Analýza rizik‘.

#### **4.6.4 Role a kompetenční model zúčastněných stran**

Z výsledků je jasné, že dotčené strany si nejsou jisté kompetencemi ostatních zúčastněných rolí na projektu. Zodpovědnost se mezi rolemi přelivá, jak je potřeba, a nejsou stanoveny žádné hranice. Koncept rolí je jasný, ale není jasné, co jsou konkrétní zodpovědnosti v jednotlivých fázích životního cyklu projektu. To může způsobovat neefektivitu při řízení a řešení konkrétních aktivit. Ze zkušeností je pro ostatní role velmi těžko uchopitelný rozdíl mezi Projektovým koordinátorem a Programovým manažerem.

Cílem je sestavení kompetenčního modelu pro každou z rolí odděleně. Seniorní zastupující osoba za každou roli sestaví kompetenční model. Model by měl obsahovat všechny oblasti kompetencí, jejich popis s možnými příklady v rámci projektového řízení a hodnocení odborných znalostí a schopností. Ty jsou třikrát do roka vyhodnocovány individuálně zaměstnanci se svými nadřízenými. Tím bude dosaženo progresu pro zaměstnance a možnost motivace učení a postupu ve svých schopnostech. Vzor kompetenčního modelu a jeho fází je uveden v Příloze 9 pro progres Programového manažera.

Dalším postupem kompetenčního modelu je rozbor projektového workflow v rámci pracovní skupiny, která se skládá z jednoho zástupce každé role. Rozbor cesty projektu zapříčiní, že se popíšou všechny potřebné kroky pro finalizaci projektu a dílčí aktivity budou

přiřazeny konkrétním rolím. Důležité je, že jedna role je konkrétně zodpovědná za jednu věc. Pokud by tomu bylo jinak, efektivita se stále bude ztrácet.

Výsledné rozřazené aktivity jsou sepsány do jednoho dokumentu. V dokumentu je pro všechny k dohledání, jaké jsou jejich vlastní zodpovědnosti na projektech, ale také mohou vidět, co mají na starosti jiní. Tím by mělo být dosaženo toku informací a dovedení projektu do finální podoby.

Zodpovědnosti na projektech by mohly být vyjádřeny v podobě tabulky s jasně specifikovanou aktivitou v určité fázi životního cyklu projektu. Pro každou roli by tabulka měla být vyhotovena zvlášť, jelikož procesy doprovází spousta aktivit, ve kterých by se nově příchozí nemuseli dobře orientovat. Všechny informace by byly uloženy na společné platformě, kterou je Znalostní báze v systému YouTrack.

Edukace zaměstnanců o hledání informací ve znalostní bázi by tím měla být více důkladná. Koncentruje na jednom místě hodně informací, ale spousta osob na této platformě informace nehledá.

**Tabulka 10: Tabulka kompetencí**

Projektový koordinátor		
Fáze	Aktivita	Činnost
Ideační	Streamová/programová prioritizace	Není určen
Předprojektová	Story Mapping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolává schůzku</li> <li>• Přípravuje podklady...</li> </ul>
Projektová	...	...

*Zdroj: vlastní zpracování (2023)*

Po vydefinování těchto aktivit by pro šíření informací mohlo být vyvinuto online školení, které si osoba nastupující na novou pozici projde do 4 měsíců od nástupu. Časové rozmezí by mělo být ideální, jelikož si nově nastupující projde všechny části projektového workflow. A to nezáleží na tom, v jaké části plánovacího období přijde. Školení by fungovalo na základě internetového odkazu, který by přišel do e-mailové schránky. Vzdělávání by bylo určeno především pro osoby zastupující role Byznysových manažerů, Programových manažerů, Produktových manažerů a Koordinátorů projektu. Tyto role nejsou součástí samostatných vývojových týmů (poolů), a dle analýzy dotazníkového šetření a informací získaných z rozhovorů se jedná o role, které jsou nejvíce nejisté.

Existují také role, které nejsou zatím v projektových procesech zastoupené, a to jsou vývojoví technici zodpovídající za oblasti mezidivizní spolupráce a architekti systému, kteří jsou specialisti IT infrastruktury konkrétního systému a jejího návrhu. Řídí tak architekturu a chápou aktuální situaci systému pro potřeby různých projektů.



Tímto je řešena problematika nevyjasněných kompetencí a rolí, která je vyznačena ve SWOT analýze jako ‚Kompetenční model‘.

#### **4.6.5 Zlepšení interních procesů**

Projekty častokrát překračují svůj časový rámec, jelikož se počítá se stanovenými odhady práce jednotlivých týmů. Ty jsou i přes velkou míru nejistoty zaplánovány do Roadmapy a považovány za finální časové rozmezí, ve kterém bude komponenta zpracována.

Dle výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření se plánuje pro období realizace plná kapacita týmů a není bráno v potaz období nasazování a testování, které předchází ukončení projektu. Jedním z řešení správných nacenění a zhotovení zadání je kontinuální zaplánování analýz projektů. Vzhledem k novému přístupu definování vizí a strategií v divizích lze předpokládat období, ve kterých se budou projekty realizovat. Stejně tak jsou nastavovány vize a strategie programů a streamů, které také pomáhají k odhadování termínu projektu. Kolikrát jsou do Prioritizace přihlášeny projekty jen na základě kapacit, které však mohou být realizovány později. Je možné předpokládat zaplánování projektu například do druhého plánovacího období roku, načež v prvním období může být zaplánována analýza pro tento projekt.

Dále je vhodné na začátku realizačního období připravit s jednotlivými týmy rezervu pro dovolené, především v sezónním období, kdy je potřeba odbavovat nejvíce projektů. Návrhem je pravidelné zavádění položky dovolených, ve které jsou odečteny, třebaže malé, kapacity, aby s nimi bylo počítáno a neohrozily trvání projektu. Tyto kapacity tak budou rezervovány stejně tak, jako kapacity pro Maintenance jednotlivých oblastí.

V poslední fázi se jedná o rezervování kapacit již na konkrétních projektech. Dle analýzy a počátečního zkoumání zadání jednotlivými týmy lze říci, zda je žádoucí komplexní testování finálního produktu. Ten lze testovat několika způsoby, načež je každý jinak náročný. Vše by mělo být zohledněno v kapacitách projektu, i kdyby měly být do Roadmapy zaplánovány konzultační kapacity 1 MD (man-day) na 1 sprint. Dává to představu o reálném trvání projektu, i kdyby se měl v období realizace časově protahovat. V případě samotného naceňování projektu by v odhadech mohla být zahrnuta časová rezerva představující 1 MS (man-sprint) dle trvání projektu. Většina projektů se dle rozhovorů o tuto délku prodlužuje. V případě, že by byl projekt ukončen dříve než v původně naplánované časové dotaci,

mohou být uvolněné vývojové kapacity využity pro časově navazující projekty či aktivity nutné Maintenance.

Pro správné odhadování vývojové kapacity týmu a následné zaplánování všech potřebných aktivit k dokončení prací na projekty je možné zavést metodu Velocity, která zhodnocuje odbavenou práci týmů za 1 sprint. Tato metoda ve společnosti existuje jen u týmů, které využívají Storypointy a těch moc není. Tato metoda by mohla odhalit možné nedostatky v plánování práce pro jednotlivé oblasti projektového týmu.

Dále ke zlepšení procesů může vést revize agendy jednotlivých schůzek. Dle rozhovorů a výsledků dotazníku je několik pravidelných schůzek, které nejsou jasné svojí agendou nebo jasné jsou, ale výrazně duplikují jiné schůzky. Opakované schůzky zamezují věnování se práci na projektech a přerušují tok informací a myšlenek při řešení jednotlivých úkolů. Ne všechny schůzky jsou také přínosné pro všechny, kteří jsou nyní jejich součástí.

Je potřeba provést rozsáhlou revizi obecných schůzek za každou divizi, kdy budou vyjasněny agendy a revidován seznam zúčastněných osob. Agenda by měla být stanovena na začátku schůzky a zaměstnanci by měli být obeznámeni, proč právě oni jsou potřební k jejímu konání.

Tato oblast, i když nemusí být náročná, vyřeší velkou část vyhodnocených slabých stránek. Těmi jsou ve SWOT analýze ‚Agenda schůzek‘, ‚Odhady nacenění projektů‘, ‚Administrativní zapojení vývoje‘ a ‚Kontrola práce mezi vývojovými týmy‘.

#### **4.6.6 Nástroj YouTrack**

Nástrojem pro sledování projektů je již zmíněný YouTrack. Dle nově přichozích nováčků a jejich nadřízených, kteří mají na problematiku nový pohled, je vhodné uvést je do tohoto softwaru, jelikož jim princip užívání a vyhledávání není úplně jasný. Pro Projektovou kancelář je seznámení s YouTrackem provedeno během individuálních schůzek s vedoucím Projektové kanceláře na počátku praxe.

Nejenže požadavek na školení byl podán novými členy divizí, ale byl také vznesen členy výzkumné oblasti. Ti se chtějí naučit více pracovat s YouTrackem pro efektivnější odbavování požadavků na jejich týmy. Návrhem je 2hodinové školení s poskytnutými podklady pro pozdější praktické užití. Školení bude probíhat opakovaně pro zaměstnance, kteří se sami přihlásí do registru pro vzdělávání. V případě, že se v registru naplní kapacita účastníků, bude vypsán konkrétní termín konání a přednášejícím bude zaplánován termín.

Předmětem školení bude představení YouTracku, jeho oblasti, jak lze vyhledávat jednotlivé tickety, správné řazení aktivit dle hierarchie ticketů a oblast vykazování spent timu na projektech. Vše bude probíhat praktickou ukázkou přednášejícího s prostorem pro dotazy účastníků kurzu. S tím souvisí i edukace k orientaci ve Znalostní bázi a propagování možnosti ukládání a sdílení všech poznatků a informací. Veškeré definice potřebné k odvedení úspěšného projektu by měly být sepsány na tomto místě.

Dodatečně by bylo vhodné pro lepší orientaci při změnách těl projektových idejí a Chart, zavést možnost dostupnějšího prohlížení těchto změn společně s časem a jménem uživatele. Momentálně tyto změny v případě správného nastavení chodí do e-mailové schránky. Zde jsou však nepřehledné. Je otázkou, jestli je možnost nastavení softwaru tak, aby tyto informace byly dostupné přímo v nástroji.

Tato oblast přispívá především k řešení oblasti ‚Projektová dokumentace a její kvalita‘ a ‚Edukace workflow a systému technického detailu‘. Je tím využita příležitost ‚Nástroj Youtrack‘ a minimalizována hrozba ‚Pokles poptávky po produktech‘, jelikož nejsou odbavovány projekty. To se může stát neznalostí systému.

#### **4.6.7 Vlastní vývoj nástroje Roadmapy pro projektové řízení**

Dle požadavků od členů projektové kanceláře je jasným problémem nedostatečná kvalita nástrojů projektového řízení. V případě zkoumaných divizí se jedná o Roadmapu, která má poskytovat nadhled programů a streamů pro jednotlivá plánovací období. Momentálně jsou všechny projekty vizualizovány v dokumentu programu MS Excel, jelikož nebyl dosud nalezen žádný software natolik komplexní a jednoduchý k užívání, aby poskytl komfort a přehled.

Jedním z možných řešení je tvorba vlastní Roadmapy, která by poskytla všechny aspekty pro správné plánování v rámci vývojových týmů i vizualizaci dle programů a streamů. Tato forma Roadmapy by dále mohla poskytnout vhodný nástroj pro plánování a sledování mezidivizních projektů, které nemají stejné workflow a tak jsou v jejich řízení odchylky. Tím by mohla být vyřešena i automatizace projektů v Roadmapě a její aktualizace. Je tím myšlena převážně provázanost nově vytvořeného nástroje a ticketovacího software YouTrack. Pokud by se v YouTracku aktualizovala data, automaticky by se dle úprav přenastavily části projektu v Roadmapě dle jednotlivých týmů. Stejně tak by byly v obou případech aktuální informace bez duplikace informací či jejich neustálá kontrola.

Ke zjednodušení řízení projektů by bylo vhodné všechny informace, které momentálně poskytuje milníková tabulka, shromážďovat v jednom prostředí společně se sledovanými User Stories a Tasky. Proto je navrhovaným řešením zakládat milníky a jejich sledování do nástroje YouTrack. Zde budou sledovány v Ganttově diagramu v plánovaných iteracích, pod které budou spadat jednotlivé User Stories a Tasky. Tím bude práce lépe sledována, jelikož bude na jednom místě.

Tímto je využita příležitost ‚Vlastní vývoj nástrojů pro projektové řízení‘, čímž je ošetřena slabá stránka ‚Kontrola práce mezi vývojovými týmy‘ a prosba Projektové kanceláře o lepší nástroj pro řízení projektů. Kvůli nespokojenosti s nástroji mohou zaměstnanci přemýšlet nad odchodem ze zaměstnání. Proto je ošetřena i hrozba ‚Odchod zaměstnanců‘.

#### **4.6.8 Začlenění projektové kanceláře do vývojových týmů**

Během rozhovorů bylo jasně řečeno, že je pochopena role Projektových koordinátorů na úkor Scrum masterů. Avšak Scrum masteři historicky disponovali větším vhladem do týmu jako takového a účastí na všech projektech. Vzhledem k účasti Projektových koordinátorů a Programových manažerů na více projektech najednou není taková angažovanost možná. Bylo by však vhodné spolupracující týmy znát a mít minimálně vhlad do týmů, které aktivně pracují v rámci svěřených projektů a streamů. Tento vhlad stěžuje fakt, že společnost disponuje několika pobočkami v různých městech České republiky. Z tohoto důvodu většina schůzek a řešení probíhá online formou.

Jednou za půl roku by měl být proveden teambuilding nejen členů vývoje a jejich vedoucích, ale také členů Programových manažerů, Produktových manažerů a Byznysových manažerů konkrétních programů a streamů. Tím bude posílena vzájemná spolupráce a motivace pro dokončování projektů.

Teambuildingy by neměly probíhat s pracovní agendou a v prostorách kanceláří. Jelikož týmy jsou rozmístěny po celé České republice, je vhodné tyto seznamovací zájezdy uspořádat mimo území hlavních center a měst. Teambuilding by měl probíhat alespoň 2 dny pro upevnění vztahů všech členů týmu. Tyto akce by mohly zapříčinit zlepšení komunikace mezi týmy a jejich členy.

Tím se minimalizuje hrozba ‚Odchod zaměstnanců‘. Tím, že bude Projektová kancelář více v kontaktu s vývojovými týmy, je možné prohloubit i know-how procesů nebo technických záležitostí. Tím bude vytvořena důvěra mezi členy divize a budou lépe

odbavovány projekty. S tímto přístupem také může být ošetřeno „Postavení konkurence na trhu“ kvůli motivovaným zaměstnancům a vývoji dalších produktů.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Implementace návrhů projektového řízení

Návrhy byly prodiskutovány s vedením projektové kanceláře divizí ‚Reklamní a interní systémy‘ a ‚Identita a uživatelský profil‘ společnosti Seznam.cz. Iniciativou Projektové kanceláře bylo sestavení dotazníku, na jehož základě byly navrženy doporučení pro řízení projektů a zvýšení efektivity jednotlivých procesů.

Aktualizace projektové dokumentace spíše odpovídá její úpravě pro lepší kontrolu a zacházení. Checklisty se osvědčily jako žádoucí forma kontroly odpovědných osob, které by mohly výrazně pomoci. Všechny požadavky budou implementovány do Projektové Charty jako doporučené do doby, než vznikne proces jejich vyplňování. Především co se týče řízení kvality a rizik. Rizika se v tuto chvíli do Charty zapisují, ale jejich forma není vypovídající. Proto bude mít podobu výše zmíněné tabulky.

Momentálně také probíhá postupná aktualizace produktové dokumentace manažery produktu pro lepší orientaci v systému. To může nově přichozím usnadnit orientaci v systému a utvořit celek, který má být řízený.

Na základě edukace zaměstnanců byly zorganizovány první vzdělávací schůzky pro projektovou kancelář, které jsou nazývány ‚Horké křeslo‘. Na této schůzce jsou poptávány různé role divizí reklamy, které přednášejí témata jim vlastní, jako například práce UI Webu, témata výzkumu, proces testování a jiné. Schůzka trvá 1 hodinu s možností delší časové dotace. Návrh divizních vzdělávacích schůzek byl spuštěn a čeká se momentálně na požadavky účastníků. Mimo jiné je poskytnuta projektové kanceláři možnost přihlásit se na jednotlivé certifikace k posouvání odbornosti členů.

Téma kompetenčního modelu bylo velmi žádané. Projektová kancelář mezitím začala sestavovat první z kompetenčních modelů. Tím byl z části model Programového manažera, který je aktuálně ve schvalování opět členy projektové kanceláře. Dále došlo k sestavení seznamu činností, za které je zodpovědný Projektový koordinátor. Dalším postupem je zvolit zástupce za jednotlivé role a definice jejich kompetencí, které budou projednány ve společné pracovní skupině a zkoordinovány tak, aby jedna role měla jednu zodpovědnost. Zároveň Projektová kancelář zavedla kompetenční model Programového manažera viz. Příloha 9, který nadřazení procházejí se svými podřízenými a nastavují dráhu, kam se chtějí členové posouvat ve své kariéře. Na základě toho jsou přihlašovány na školení, jsou jim předávány jiné druhy agendy a jiné.

Pro zlepšení interních procesů byly zavedeny do Roadmapy v nejbližším zaplánování kapacity vyhrazeny pro dovolené. To je prvním krokem po kontinuálním vyčlenění těchto kapacit, především na dobu mezi svátky nebo v době prázdnin. Dále je definována analýza. S tou se při posledním plánování období počítalo více a bylo tak zaplánováno více analýz. Tento proces ještě není standardizován pro všechny komplexnější projekty, což je jeden z žádoucích stavů, který je na komunikaci projektových manažerů a produktových manažerů. Na této komunikaci závisí zaplánování kapacit pro testování. Z tohoto důvodu byly na začátku roku 2023 definovány první divizní strategie navázané na konkrétní projekty.

YouTrack může být velmi matoucí pro nové zaměstnance i pro ty stávající. Proto byla zahájena příprava podkladů pro školení softwaru, kterým budou provázet členové projektové kanceláře v nutných intervalech. K potřebám užívání softwaru budou sestaveny podklady i na pozdější užívání. Znalostní báze založená v YouTracku prochází revizí, kdy jsou aktualizována jednotlivá témata a všechna budou uspořádána do jednoho přehledného seznamu.

Posledním návrhem je téma vývoje vlastní Roadmapy. Tento návrh momentálně ze strany vývoje a jejich kapacit není prioritní natolik, aby byla tvorba vlastního nástroje realizována. Co se týče milníkové tabulky, některé z menších Programů a Streamů zkoušejí milníky sledovat v YouTracku pomocí Ganttova diagramu. Přejít větší celky zatím není požadován, ale do budoucna bude přechod všech informací na jedno místo žádoucí.

Pro setkání zaměstnanců divizí jsou v tuto chvíli naplánovány 2 teambuildingy, které mohou zajistit lepší spolupráci a poskytnutí zpětné vazby.

## **5.2 Odhad ekonomického dopadu navrhovaných řešení**

Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů byly zhotoveny návrhy. V této kapitole jsou zhodnoceny pomocí časových jednotek pracnosti. Tato forma byla zvolena, jelikož každá společnost má jiné finanční ohodnocení pro své zaměstnance, a především se v čase může měnit. Pro případ této práce byly využity man-days (dále MD). Implementace návrhů bude vyjádřena v těchto jednotkách.

Vzor lepší formy Projektové Charty pro zaznamenávání kvality, rizik či testování by mohla zabrat 3 členům Projektové kanceláře přibližně 15 MD. Je potřeba upravit požadavky tak, aby byly uživatelsky přívětivé. Následně jej Programátor zaměřující se na YouTrack zapracuje do šablony Projektové Charty. Tato práce mu může trvat přibližně 8 MD.

Požadavky je nutné následně zapracovat do workflow členy Projektové kanceláře. To je nejsložitější část implementace, která by přibližně mohla trvat 30 MD. Tyto změny by měly pomoci k lepšímu odvedení projektů a jejich úspěšné realizaci v rámci stanovených kvalitativních kritérií a termínů.

Jak bylo zmíněno, produktoví manažeři aktualizují postupně svoje oblasti v rámci produktové dokumentace. Tento proces může jednotlivci zabrat přibližně 10 MD pro kvalitně zpracované dokumenty. Tato revize bude znamenat lepší hledání informací a pochopení systému a jeho stavu.

Rizika jsou velmi opomíjená, i když implementace jejich řízení není nijak nákladná. Podstatou je zavedení tabulky do Projektové Charty projektů, které by mohla trvat 10 MD. Sjednocení řízení rizik pro celou divizi může trvat stejně, jako implementace, a to 10 MD.

Edukace zaměstnanců Projektové kanceláře je zprostředkována jednotlivými rolemi divizí. Role si pro přípravu prezentací a přednášek vyhradí 0,5 - 1 MD. Následně probíhá 1 - 2 hodiny dlouhá přednáška, které Projektová kancelář vyhrazuje maximální časovou dotaci 0,2 MD společně s přednášejícím. Za rok, jelikož se přednáška koná každý měsíc, by Projektová kancelář strávila vzděláváním 24 MD a prezentováním 8,5 MD. Tato časová investice poskytne Projektové kanceláři vhled do systému a lepší odvedení projektů. Pro divizní schůzky by následně bylo počítáno se stejnou časovou dotací pro jednotlivé zúčastněné strany, avšak účastníků by bylo více.

Zavedení lepšího zaznamenávání vývojových kapacit v Roadmapě, které vyjádří realitu čerpání zdrojů divizí, nebude členy Projektové kanceláře nic stát. Projekty se nebudou muset přerušovat nebo prodlužovat. Dalším bodem je zavedení analýz na projektech. Ty mohou trvat přibližně 10-30 MD a jejich přínos spočívá v upřesnění práce na projektech a požadavcích. Projekt se tak dle rozhovorů může zkrátit o 20 %. Místo toho můžou být zavedeny konzultační kapacity pro testování, pokud bude potřebné pro splnění projektu. Ty se pohybují v rozmezí 1-2 MD na 1 sprint. Posledním návrhem je revize agendy jednotlivých schůzek, která pro představu 1 zaměstnanci může trvat 20 MD.

Projektová kancelář má možnost vzdělávání. Momentální cena jednoho kurzu PRINCE2 Agile Foundation pro rok 2023, která učí zkombinovat jak tradiční, tak agilní přístupy, je 23 900,-. Člen projektové kanceláře, který by měl o školení zájem, by strávil na kurzu 3 MD. Dva členové Projektové kanceláře již certifikací disponují. Pokud by zbylí členové Projektové kanceláře chtěli tuto certifikaci získat, divize by to stálo 191 000,- a 24 MD.



Sestavení kompetenčního modelu pro jednotlivé role je aktivita, která vyžaduje čas, jelikož je do ní zapojeno více lidí rozdílných rolí. Momentálně trvalo vytvořit kompetenční model odpovědností Programového manažera jednoho člena Projektové kanceláře 25 MD. Můžeme tedy počítat s tím, že každá role bude mít takovouto časovou dotaci k dispozici. Sestavení kompetenčního modelu pro jednotlivé role se rovná 6x25, což je celkem 150 MD. Následovat bude ladění jednotlivých kompetencí a jejich znění v diskuzi s ostatními rolemi sestavené pracovní skupiny. Úpravy mohou být vyjádřeny 18 MD.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, školení YouTracku a jeho přípravu budou mít na starosti 2 členové projektové kanceláře. Ti přípravou podkladů a osnovy vzdělávacího programu stráví každý 4 MD. Dohromady bude jednorázová investice na přípravu školení 8 MD, které bude následně probíhat dle potřeby a pro každého účastněného bude znamenat náklad v hodnotě 0,2 MD. Tato nízkonákladová investice zapříčiní efektivní využití nástroje pro řízení práce.

Revize Znalostní báze je kontinuální záležitost. Pokud by se mělo jednat o počáteční časovou investici, 1 zaměstnanec by se této činnosti mohl věnovat 10 MD pro kvalitní zpracování a zpřehlednění vyhledávání.

Samotný vývoj vhodného nástroje pro projektové řízení Roadmapa, které by bylo možné vyvinout ve vývojových týmech, jak již bylo zmíněno, není zcela prioritní. Každopádně lze odhadnout, že na vývoji takového úkolu 1 vývojář stráví minimálně 100 MD, do čehož není započítána analýza a testování. Milníkové tabulky byly do YouTracku implementovány jednoduše přes již existující Ganttovy diagramy a přidáním jednoduchého zacházení a přidávání. Implementace trvala přibližně 3 MD.

Konečným návrhem pro začlenění všech členů týmů a divizí byla možnost naplánovat společné teambuildingy mimo prostory společnosti. Takovýto teambuilding se koná povětšinou 1-3 MD pro všechny zaměstnance divizí. V divizích je zaměstnáno přibližně 300 osob. Tento teambuilding pomůže divizi k utužení vztahů napříč projektovými týmy a pooly. Cena prostor teambuildingu se pak liší na základě lokality a zaměstnanců resortu.

Ekonomické dopady navržených opatření jsou znázorněny v následující Tabulce 11, kde byly zohledněny všechny návrhy z předchozího textu. V rámci jednoho tématu se řešilo více témat. Proto jsou odhady vyšší. Velký rozdíl je především v náročnosti Teambuildingů, který je odhadován pro celou divizi.

Díky implementaci zmíněných návrhů ve společnosti dojde ke zlepšení a zefektivnění řízení projektů. Budou tak minimalizovány rizika a uspořen čas na projektech.

**Tabulka 11: Souhrnný ekonomický dopad návrhů**

<b>Návrhy</b>	<b>Souhrnné ekonomické dopady v MD</b>
<b>Aktualizace projektové dokumentace</b>	63 MD
<b>Edukace zaměstnanců</b>	44,5 MD
<b>Řízení projektových rizik</b>	20 MD
<b>Role a kompetenční model zúčastněných stran</b>	168 MD
<b>Zlepšení interních procesů</b>	40 MD
<b>Nástroj YouTrack</b>	8,4 MD
<b>Vlastní vývoj nástroje Roadmapy</b>	103 MD
<b>Teambuildingy</b>	900 MD
<b>Celkem</b>	<b>1 346,9 MD</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování (2023)*

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala projektovým řízením ve zvolené společnosti působící v IT sektoru. Zkoumaným prostředím se staly divize ‚Reklamní a interní systémy‘ a ‚Identita a uživatelský profil‘. Cílem bylo nalézt vhodné návrhy pro zlepšení projektového řízení ve zkoumaném prostředí. Současný stav projektového řízení je takto vedený pátým rokem, načež v předchozích letech byly uplatňovány přístupy Scrum metodiky. Ta nebyla pro rozrůstající se divizi nadále vhodná.

Metodikou užívanou pro identifikaci slabých a silných míst projektového řízení byly zvoleny komparace aktuálního zavedeného stavu se standardem PRINCE2 Agile, dotazníkové šetření a strukturované rozhovory se zastupujícími rolmi projektového řízení. Tyto přístupy byly zvoleny pro ucelený pohled na projektové řízení. Informace byly analyzovány a zaneseny do SWOT analýzy, která identifikovala slabé a silné stránky řízení projektů, stejně jako hrozby a příležitosti.

V teoretické části práce byly pomocí literárních rešerší a prozkoumávání odborných internetových zdrojů definovány pojmy projektového řízení, přístupy a role. Projekty mohou být vedeny způsobem tradičním nebo agilním. V případě projektů v oblasti IT je zvolen především agilní přístup řízení. Je vhodný pro kratší iterace, které se soustředí na čerpání zdrojů a času, načež rozsah je přizpůsobován zpětné vazbě poskytované od zadavatele projektu. Tím byla pozornost více zaměřena na agilní metodiky, jimiž jsou Scrum, Kanban a z nich vycházející standard PRINCE2 Agile.

Projektové řízení v divizích je analyzováno v rámci praktické části diplomové práce, kde je identifikována jak stránka tradičního přístupu řízení, tak i přístupu agilního. Agilní přístup se z velké části uplatňuje na úrovni vývojových týmů. Tradiční přístup řízení je uplatňován na úrovni programů a streamů nebo divizního portfolia projektů. Tento způsob byl zvolen především kvůli komplexnímu řízení projektů a dodržování termínů a kapacit pro všechny plánované projekty. Divize v současné době také disponují sdílenými vývojovými zdroji. Všechny tyto poznatky byly analyzovány na základě průzkumu interní komunikace a rozhovory se zaměstnanci divizí, kteří reagovali na vyplněná dotazníková šetření.

Dílčím cílem, který byl splněn, byla komparace projektového řízení prostředí s mezinárodním standardem PRINCE2 Agile, který ve společnosti využívá. Zde byly identifikovány oblasti, které jsou divizemi pokryté z hlediska projektového řízení, a oblasti, které pokryté spíše nejsou. I tyto poznatky slouží k navržení možných opatření pro úspěšné

odvedení projektů. Všechny shromážděné informace byly zaneseny do SWOT analýzy a vyhodnoceny.

Nejvýraznějšími slabými místy se ukázaly být faktory řízení rizik nebo také kompetenčního modelu. Dalšími tématy byla projektová dokumentace s důrazem na projektové zadání, které má dopad na odhadování pracnosti nebo prodlužování časové dotace na projekt. Důležitým poznatkem byla edukace zaměstnanců projektové kanceláře, ale i ostatních zaměstnanců.

Na základě získaných informací byly vyhodnoceny návrhy, které mohou pomoci k ošetření či zmírnění slabých míst. Nejdůležitějším krokem je sestavení kompetenčního modelu pro jasně stanovené zodpovědnosti rolí v jednotlivých částech projektu. Dále byla zavedena školení, na základě kterých mají zaměstnanci větší povědomí o systému a jeho produktech.

Na závěr je poskytnuto ekonomické zhodnocení zavedených procesů, které je vyjádřeno v jednotkách pracovní náročnosti. Většina návrhů nemá jasně kvantifikovatelný přínos, a proto je jeho implementace do divize definována formou odhadů v MD. V tabulce je zahrnut odhad veškerých opatření pro řízení projektů. Ten byl vyčíslen na 1 346,9 MD, jelikož do součtu byly zařazeny také teambuildingy realizované pro celou divizi. Pokud by tato možnost zahrnovaná nebyla, odhad náročnosti je vyčíslen 446,9 MD.

Jelikož je autorka zaměstnaná v jedné ze zkoumaných divizí, změny a návrhy jsou průběžně implementovány a zhodnocovány. Momentálně má nejvýraznější přínos edukace zaměstnanců, jak z hlediska prezentací jednotlivých oblastí systému, tak školení YouTracku pro jednodušší zacházení a orientaci ve softwaru. Všechny návrhy jsou poskytnuté Projektové kanceláři, která je postupně schvaluje a zařazuje do projektového workflow.

## 7 Seznam použitých zdrojů

AXELOS. *PRINCE2 Agile*. United Kingdom: TSO, 2015. ISBN 9780113314676.

Bartoš, J. a Bartošová, H. *Projektový management* [online]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2011 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/539664-Projektovy-management.html>.

Bendová, K. a kol. *Základy projektového řízení* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2023-01-20]. ISBN 978-80-244-3124-6. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Martin\\_Seitl/publication/281522774\\_Rizika\\_v\\_projektu\\_Risk\\_management/links/55ec1efd08aeb65162677f52/Rizika-v-projektu-Risk-management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Martin_Seitl/publication/281522774_Rizika_v_projektu_Risk_management/links/55ec1efd08aeb65162677f52/Rizika-v-projektu-Risk-management.pdf).

Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbaecker, K., Pérez-Polo, F. a Seabury, C. *ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0. ICB Version 3.0*. Nijkerk: International Project Management Association, 2006. ISBN 0-9553213-0-1.

Doležal, J. Agile nebo waterfall? A je to vůbec správná otázka? *PM Consulting* [online]. 2021-3-21 [cit. 2023-1-10]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/2021/03/agile-nebo-waterfall-a-je-to-vubec-spravna-otazka/>.

Doležal, J. KANBAN – štíhlá metoda pro správu a zlepšování práce. *PM Consulting* [online]. 2021-08-30 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/2021/08/kanban-stihla-metoda-pro-spravu-a-zlepsovani-prace/>.

Doležal, J. a kol. *Projektový management – komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9.

Doležal, J., Máchal, P. a Lacko, B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Expert (Grada), 2012. ISBN 978- 80-247-4275-5.

IPMA ČR. *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*. 2017. ISBN 978-80-7326-285-3.

ISO. ISO 21500:2021 [online]. 2021 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>.

Kerzner, H. *Project management – a systém approach to planning, scheduling and controlling. Tenth edition*. Canada: John Wiley 7 Sons, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

Kukhnavets, P. Agile vs Waterfall. *Hygger* [online]. 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://hygger.io/guides/agile/agile-vs-waterfall/>.

Labuschagne, L., Cooke-Davies, T., Crawford, L., Hobbs, J. B., & Remington, K. (2006). Exploring the role of the project sponsor. *Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America*, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006.

Ličko, M. Establishing project management in an agile environment — one step back and two steps forward. *Medium* [online]. 2019-03-27 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://medium.com/@licko61/establishing-project-management-in-an-agile-environment-one-step-back-and-two-steps-forward-9aa6c3548868>.

ManagementMania. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. 2016 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

ManagementMania. *SWOT analýza* [online]. 2020-09-30 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní soustava povolání. Projektový manažer* [online]. 2017 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>.

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

Ondek, Š., Bentley, C., Duncan, W. R. Průvodce řízením projektů – Project Management Guide Verze 2.0 [online]. 2020-09-29 [cit. 2023-02-22]. [https://potifob.cz/Pruvodce-rizenim-projektu-Project-Management-Guide-verze\\_1.1](https://potifob.cz/Pruvodce-rizenim-projektu-Project-Management-Guide-verze_1.1).

Otta, J. Projektový management. Portfolio management [online]. 2016 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: [https://www.otta.eu/?page\\_id=30](https://www.otta.eu/?page_id=30).

PM Consulting. *PM slovník* [online]. Nedatováno [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-slovník/>.

ProductPlan. *Waterfall* [online]. 2023 [2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.productplan.com/glossary/waterfall/>.

Project Management Institute. *PMBOK® Guide. Foundational Standards* [online]. 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok#>.

Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge. Seventh Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. ISBN 978-1-62825-184-5.

Radigan, D. Kanban. Atlassian [online]. 2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/kanban>.

- Richman, L. *Successful Project Management: Third Edition* [online]. 3. American Management Association, 2011. ISBN 9780761215189.
- Roden, E. *Portfolio, Programme and Project Offices. 2., ilustrované vydání*. Londýn: Stationery Office, 2013. ISBN 9780113314225.
- Rosneu, M. D. *Řízení projektu*. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- Scrum Guides. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. 2020 [cit. 2023-1-10]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-team>.
- Sedlmajer, M. Role Project Management Office. *Projectman* [online]. 2019-5-7 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/blog/role-pmo>.
- Svozilová, A. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9472-8.
- Seznam.cz. *O nás Seznam.cz* [online]. 1998 – 2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://o.seznam.cz/o-nas/>
- Šimůnek, D. *Jaký je rozdíl mezi Waterfall a Agile přístupem* [online]. 2019-8-27 [cit. 2023-1-10]. Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/jaky-je-rozdil-mezi-waterfall-a-agile>.
- Tayllorcox. Co je to Kanban. *Kanban – Akademie* [online]. 2017 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/kanban/co-je-kanban>.
- Wysocki, R. K. *Effective Project Management – Traditional, Agile, Extreme. Seventh edition*. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc., 2014. ISBN: 978-1-118-72916-8.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojimperativ.....	23
Obrázek 2: Portfolio, program a projekt .....	25
Obrázek 3: Fáze projektu .....	32
Obrázek 4: Životní cyklus agilně řízeného projektu .....	34
Obrázek 5: Srovnání trojimperativů agilního a tradičního přístupu řízení .....	35
Obrázek 6: Srovnání životních cyklů přístupů Agile a Waterfall .....	36
Obrázek 7: Struktura PRINCE2 Agile .....	43
Obrázek 8: Procesní model PRINCE2 .....	48
Obrázek 9: Role dle struktury PRINCE2 .....	52
Obrázek 10: Role metodiky Scrum .....	55
Obrázek 11: Stádia úkolů dle metodiky Kanban .....	58
Obrázek 12: Část organizační struktury společnosti Seznam.cz.....	61
Obrázek 13: Nové projektové workflow divizí.....	65
Obrázek 14: SWOT analýza projektového prostředí divizí .....	82

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl přístupu řízení Waterfall a Agile dle Kukhnavets.....	35
Tabulka 2: Rozdíly metodik Water a Agile dle ProductPlan.....	36
Tabulka 3: Nedostatky projektového řízení divizí .....	67
Tabulka 4: Řízení rizik v divizích.....	72
Tabulka 5: Komparace projektového řízení s principy PRINCE2.....	79
Tabulka 6: Komparace projektového řízení s tématy PRINCE2 .....	80
Tabulka 7: Komparace projektového řízení s procesy PRINCE2.....	81
Tabulka 8: Komparace projektového prostředí se Scrum a Kanban pojmy .....	81
Tabulka 9: Registr rizik.....	86
Tabulka 10: Tabulka kompetencí.....	88
Tabulka 11: Souhrnný ekonomický dopad návrhů .....	98



### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení rolí v dotazníkovém šetření .....	66
Graf 2: Pracovní zkušenost ve společnosti Seznam.cz .....	66
Graf 4: Hodnocení spokojenosti s projektovým řízením .....	67
Graf 5: Ukončení projektu bez plánovaných činností .....	69
Graf 6: Ukončení projektu bez splnění akceptačních kritérií .....	70
Graf 7: Překročení časového plánu projektů.....	70
Graf 8: Důvody prodloužení časového plánu projektu .....	71
Graf 9: Obavy řízení rizik v divizích .....	72
Graf 10: Návrhy zlepšení kvality projektů .....	74
Graf 11: Význam kvalitní projektové dokumentace.....	75
Graf 12: Problémy při práci s projektovou dokumentací .....	75
Graf 13: Preference nástrojů tvorby zadání .....	76
Graf 14: Definovaný kompetenční model .....	77
Graf 15: Zpětná vazba na projekty .....	78

### 8.4 Seznam použitých zkratk

IUP – Identita a uživatelský profil (divize)

RIS – Reklamní a interní systémy (divize)

MS – man-sprint

MD – man-day

BAU – Business as Usual

POC – Proof of Concept

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

VV – Vedoucí vývoje

VTV – Vedoucí týmu vývoje

# Přílohy

## Příloha 1: Dotazník

- 1) Role v Seznam.cz:
  - a) Člen Projektové kanceláře
  - b) Byznys manažer
  - c) Produkt manažer
  - d) Vedoucí vývoje
  - e) Vývojáři
  - f) Výzkumníci
  - g) Jiné
- 2) Jak dlouho pracujete v Seznam.cz:
  - a) Méně než rok
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-4 roky
  - d) 5-6 let
  - e) 7 let a více
- 3) Pracovali jste dříve v jiné společnosti realizující IT projekty?
  - a) Ano
  - b) Ne
- 4) Oproti dřívější zkušenosti s prací v IT je moje spokojenost s projektovým řízením:
  - a) jsem spokojený
  - b) bylo to v předešlé práci lepší, ale nedokážu říci proč
  - c) přijde mi, že projektové řízení funguje tak jak má, ale v bývalé práci byly schůzky/kroky, které mi zde možná chybí (*jaké - doplnění*)
  - d) nejsem spokojen (*důvod - doplnění*)
- 5) V porovnání s předchozím zaměstnáním v oboru IT a realizace projektu, jaké vidíte oblasti aspekty ke zlepšení:
  - a) *Textová odpověď*
- 6) Jak byste hodnotil/a projektové řízení v naší divizi?
  - a) Velmi spokojený/á
  - b) Spokojený/á
  - c) Neutrální (*doplnit důvod*)
  - d) Nespokojený/á (*doplnit důvod*)
  - e) Velmi nespokojený/á (*doplnit důvod*)
- 7) Vnímáte potřebu projektového řízení v naší divizi?
  - a) Ano - proč? (*důvod*)
  - b) Ne - proč? (*důvod*)
- 8) Jak často se Vám stává, že je projekt ukončen bez dokončení všech plánovaných činností?
  - a) Téměř nikdy
  - b) Občas

- c) Často
  - d) Pravidelně
- 9) Jak často se Vám stává, že projekt překročí svůj plánovaný časový rozvrh?
- a) Téměř nikdy
  - b) Občas
  - c) Často
  - d) Pravidelně
- 10) Jak často se Vám stává, že projekt nesplňuje akceptační kritéria zadavatele?
- a) Téměř nikdy
  - b) Občas
  - c) Často
  - d) Pravidelně
- 11) Jaké jsou nejčastější důvody zpoždění projektů, v kterých jste zapojený/á?
- a) Nepředvídané události
  - b) Podceněné odhady
  - c) Nedostatečně specifikované zadání
  - d) Časté změny v zadání
  - e) Špatná koordinace
  - f) Časté změny priorit
  - g) Protážení práce na jiném projektu
  - h) Jiné důvody zpoždění než uvedené
- 12) Jakým způsobem jste v rámci projektu řešili rizika (na začátku identifikace, v průběhu monitorování, na konci vyhodnocení)?
- a) Zaměřili jsme se na identifikaci a minimalizaci rizik, která by mohla mít negativní dopad na projekt
  - b) Snažili jsme se předvídat možná rizika, abychom na ně byli připraveni, ale nebyli jsme na ně příliš striktně zaměřeni
  - c) Věnovali jsme se řešení rizik, jakmile se vyskytla, a nenechali jsme je ovlivnit výsledek projektu
  - d) Věnovali jsme se řešení rizik, jakmile se vyskytla, ale ovlivnila výsledek projektu
  - e) Rizika v rámci projektu nebyla řešena vůbec
- 13) Jak byste hodnotil/a způsob monitorování a řízení rizik v průběhu projektu?
- a) Velmi účinný
  - b) Účinný
  - c) Neutrální
  - d) Neúčinný
  - e) Velmi neúčinný
- 14) Jaké jsou Váše největší obavy v souvislosti se současným stavem monitorování a řízení rizik? (*více možných odpovědí*)
- a) Rizika nejsou dostatečně identifikována a řízena.
  - b) Nejsou přijímána adekvátní opatření k minimalizaci rizik.
  - c) Nejsou dostatečné zdroje alokovány pro monitorování a řízení rizik.

- d) Nejsou dostatečně aktualizována a řízena během projektu.
  - e) Jiné
- 15) Jak často se při realizaci projektů stává, že je ve finálním provedení snížena kvalita finálního produktu a nejsou splněny všechny požadavky stanovené za počátku realizace?
- a) Téměř nikdy
  - b) Občas
  - c) Často
  - d) Pravidelně
- 16) Jaké jsou podle Vás klíčové faktory pro úspěšnou realizaci projektů?
- a) Jasný plán a rozvrh
  - b) Kvalifikovaný tým
  - c) Dostatečné finanční prostředky
  - d) Efektivní komunikace mezi členy týmu
  - e) Jiné
- 17) Jaký význam má kvalitní projektová dokumentace?
- a) Velmi významný
  - b) Průměrný
  - c) Nedostatečný
  - d) Vůbec nevýznamný
- 18) Jak často se setkáváte s problémy při práci s projektovou dokumentací?
- a) Nikdy jsem neměl/a problémy s projektovou dokumentací.
  - b) Občas mám problémy s interpretací projektových dokumentů.
  - c) Několikrát jsem musel/a vyhledat další informace, abych pochopil/a projektovou dokumentaci.
  - d) Často mám problém s přístupem k projektové dokumentaci.
  - e) Práce s projektovou dokumentací mi způsobuje významné problémy.
- 19) Jaké nástroje preferujete při tvorbě zadání?
- a) Rozpad na User Story a překlopení do YT
  - b) Vedení milníků - excel tabulka
  - c) Story mapping
  - d) Textový dokument
  - e) Jiné
- 20) Je dle Vás dostatečně definovaný kompetenční model všech rolí zapojených do workflow?
- a) Ano, myslím si, že kompetenční modely všech rolí jsou dostatečně definovány a jasně popsány.
  - b) Některé z rolí mají kompetenční modely, které by mohly být více specifikovány, ale obecně jsou dostatečné.
  - c) Ne, nejsou všechny kompetenční modely dostatečně specifikovány a mohlo by být těžké pro lidi s danou rolí pochopit, co se od nich očekává.
  - d) Nemám dostatečné znalosti o kompetenčních modelech všech rolí, takže nemohu poskytnout odpověď.

- 21) Existuje typ role, která Vám chybí ve WF?
- Ne, jsou zde zastoupeny všechny potřebné role pro realizaci projektů
  - Ano (*rozepisovací, jaká role by to měla být*)
- 22) Je zde role, která ti přebývá?
- Ne, všechny role jsou potřebné a mají rozdělenou svoji práci pro realizaci projektů.
  - Ano (*rozepisovací, o jakou roli se jedná a proč*)
- 23) Máte v průběhu projektu či na jeho konci prostor pro poskytnutí zpětné vazby na hodnocení kvality projektu?
- Průběžné synchronizační schůzky
  - Retrospektiva
  - Komentáře k dokumentaci
  - Jiné*

### Příloha 2: Otázky rozhovorů

Na otázky odpovídalo dohromady 10 lidí. Těchto 10 lidí zastupovalo určitý počet rolí pro odlišný vhléd do projektového řízení. Jednotliví respondenti nejsou jmenováni pro lepší zhodnocení postřehů. Namísto toho mají dle svých pozic určená jména znázorněná v následující tabulce:

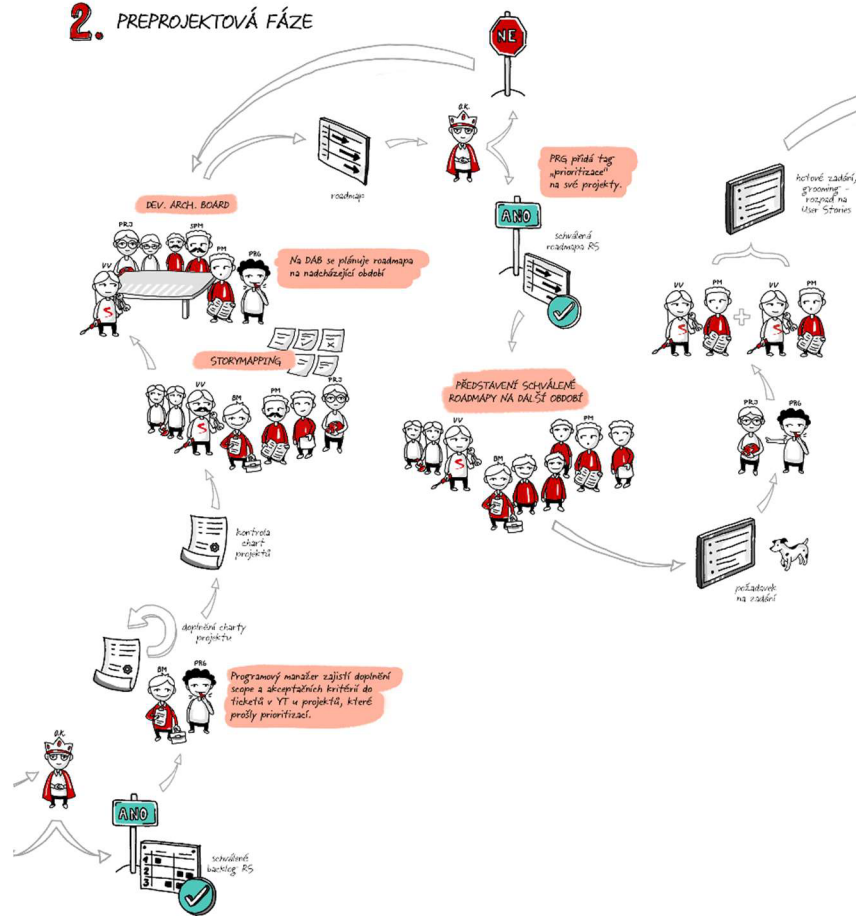
Jméno role	Četnost
Senior manažer 1/2	2x
Byznys	1x
Produkt'ák 1/2	2x
VV 1/2	2x
VTV	1x
Programátor	1x
Junior manažer	1x

- Jaká je Vaše pozice a jak dlouho ve společnosti pracujete?
- Věnoval jste se v předchozí práci IT projektů? Existovalo zde projektové řízení?
- Vnímáte potřebu projektového řízení v divizích? Jaké jsou nedostatky/ pozitiva/ negativa/ rozdíly oproti předchozí zkušenosti v jiné firmě?
- Jak často se stává z Vašeho pohledu, že je projekt ukončen bez dokončených činností nebo akceptačních kritérií zadavatele?
- Jak často se stává z Vašeho pohledu, že projekt překročí plánovaný rozvrh? Jaké jsou nejčastější důvody projektů?
- Jak probíhá komunikace a zpětná vazba na projekty?
- Je pro Vás dostatečná projektová dokumentace? Co je potřeba zlepšit?
- Jsou všechny potřebné informace v Projektové Chartě? Je dostatečně zpracována?
- Jsou Vám jasné všechny role v projektovém řízení? Víte, zda je k dispozici kompetenční model?



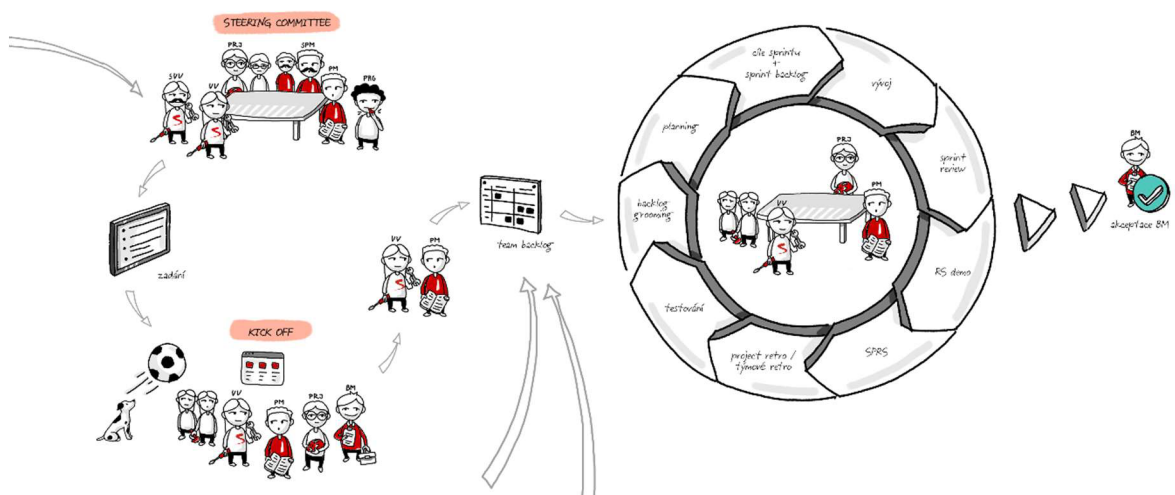
## Příloha 5: Předprojektová fáze

### 2. PREPROJEKTOVÁ FÁZE



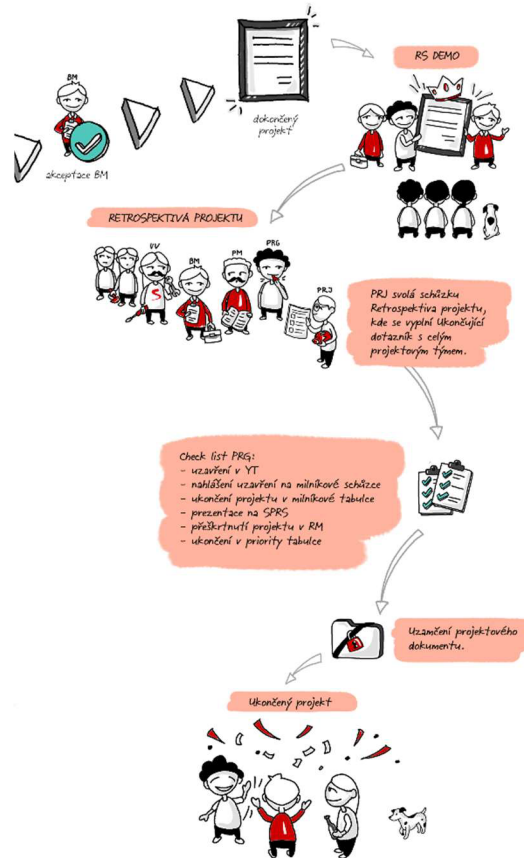
## Příloha 6: Realizační fáze

### 3. REALIZACE

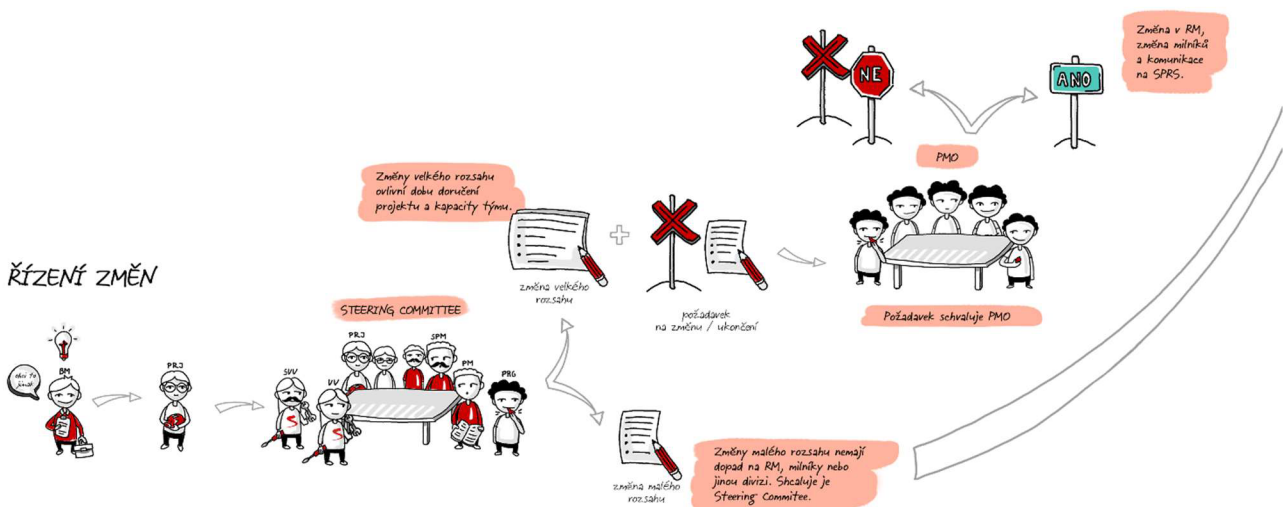


## Příloha 7: Fáze ukončení

### 4. UKONČENÍ



## Příloha 8: Řízení změn





## Příloha 9: Kompetenční model

	Trainee projektové kanceláře	Program manager junior	Program manager	Senior program manager	Senior program manager level II
<b>Program Management</b>	Pomáhá vést program programovému manažerovi.	Podle zavedeného procesu řídí svůj svěřený program.	Klíčové informace zvládá reportovat písemně i verbálně a to i před širším publikem (například minikonference).	Alespoň jeden rok funguje na pozici Program manager v Seznamu, nebo na srovnatelné pozici mimo Seznam.	Zvládá zastoupit své stakeholdery na schůzkách (ale nerozhoduje za ně).
	Organizuje meetingy programovému manažerovi a hlídá jejich výstupy.	Organizuje meetingy pro chod svého svěřeného programu a hlídá jejich výstupy.	Podílí se na rozhodování o budoucnosti svěřeného programu / na vzniku nového.	Má kompletní znalost o řízích svěřeného programu (nikoliv streamu) a aktivně s nimi pracuje.	Přemýšlí strategicky o rizicích, risk managementu a zohledňuje je ve svěřených programech.
		Umí jednoduše odreportovat stav svého programu.	Vede diskuse o řízích a zmiřování rizik v programu s kolegy.	Zajišťuje, aby jeho rozhodnutí ve svěřených programech měla pozitivní dopad na úspěch Seznamu.	Dokáže stakeholdery při definici cílů programu usměrňovat nebo rozvíjet jejich diskusi, aby vedla k definici cílů, které naplňují vizi programu a zapadají do vize divize.
		Hlídá, že svěřený program má nadefinované strategické cíle.	Hlídá, že svěřený program plní nadefinované cíle. O jejich plnění informuje své stakeholdery.	Podílí se na definici cílů svěřeného programu pro následující období.	Vede úspěšně v našem prostředí svěřené programy se strategickým impactem po dobu nejméně dvou let.
	Pokud existují známá rizika v jeho svěřeném programu, pak na ně upozorní stakeholdery programu. Se svým mentorem diskutuje možnosti jejich řešení.	Komunikuje a podává zprávy o řízích a opatřeních na jejich zmírnění klíčovými zainteresovaným stranám.	Vede úspěšně v našem prostředí svěřené programy po dobu nejméně jednoho roku. Úspěch vedení programu měříme zpětnou vazbou.	Alespoň jeden rok funguje na pozici Senior program manager level I.	
<b>PMO procesy</b>	Aktualizuje stav vedených projektů v příslušných nástrojích (miniky, youtrack...).	Zná jednotlivé kroky WF a orientuje se v nich, dokáže jimi provést.	Aktivně se podílí na monitorování a následném zlepšování našich procesů.	Sleduje trendy v programovém řízení a přenáší užitečné znalosti do prostředí a podmínek Seznamu.	Je schopný WF vysvětlit i externě. Je znalý metodik na úrovni P30 řízení, je schopný je mezi sebou porovnávat a čerpat z nich inspiraci do našeho WF.
	Vi, kde najít popsaný proces pro vedení projektu a zvládnout podle něho projekt odřídit.		Ve svěřených projektech je přímo zapojen a tlačí tyto projekty aktivně vpřed.		
		Pomáhá udržovat popsané procesy stále aktuální.	Je schopný WF (a jeho části) popsat a říct důvody proč a jak jednotlivé části fungují. "Rozumí souvislostem"		Zapojuje se do aktivit spojené s programovým managementem mimo Seznam, vytváří si síť kontaktů mimo Seznam.
	Aktivně se doplňuje, pokud narazí v procesu na něco, čemu nerozumí. Případně tyto nové nabité znalosti aktivně doplňuje do znalostní báze, pokud tam chybí.	Vi, kdo je součástí jednotlivých ceremonií a schůzek a jakou zde má roli.			Koučuje a mentoruje kolegy, aby mohli rozvíjet svůj produkt pomocí programových metodologií a přístupů.
<b>Znalost produktu</b>	Vi, kdo je za jednotlivé oblasti RS / IUP / DOP zodpovědný, případně kde si takovou informaci dohledat.	Zná produkty svěřeného programu/streamu a vi, co našemu ekosystému přináší.	Zná HL architekturu systémů na svém programu. U většiny vznikajících projektů ve svém programu umí identifikovat dotčené týmy. Pomáhá najít společnou řeč mezi produkty a byznysem.	Je schopný zastoupit produktové manažery na jednodušších schůzkách (nedělá za ně ale rozhodnutí) jako jsou například ceremonie (preplanning/planning). Aktivně se zajímá o produkty svěřeného programu / streamu.	Zná produkt daného programu v divizi a je schopný zastoupit produktového manažera v úkonech jako jsou například WF schůzky (Prioritace, DAB). Zná scope ostatních programů/streamů a povrchově zná proč a co dělají. Aktivně se zajímá o produkty jednotlivých programů / streamů své divize.
	Se stakeholdery jedná empaticky a dbá na dobré vztahy.		Při jednání se stakeholdery využívá základní mediální praktiky.	Při jednání se stakeholdery využívá pokročilejší mediální praktiky.	
	Přijímá odpovědnost za svůj výkon a výsledek.	Řídí/koordinuje menší pracovní skupiny, svolává a vede operační porady, demonstruje své svěřené úkoly, jde osobním příkladem. Ostatním se snaží předávat znalosti, nevyužívá formální autoritu.	Chce a přijímá týmovou zodpovědnost, je schopen vést větší pracovní skupiny, definuje společné cíle, využívá formální autoritu a pravomoc správným způsobem, ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám, kontroluje realizaci cílů a úkolů, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade důraz na týmové cíle. Chrání tým a jeho reputaci, poskytuje	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem. Nezaklepe se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím.	Je přesvědčivý lídr, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílí na posilování celé skupiny. Zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy