

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ IMPLEMENTACE A ADOPCE
NOVÉHO HR SYSTÉMU V GASTRONOMII**

**PROJECT MANAGEMENT OF IMPLEMENTATION AND
ADOPTION OF A NEW HR SYSTEM IN GASTRONOMY**

2024

BC. ONDŘEJ GILÁK

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Gilák** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **484209**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Projektové řízení implementace a adopce nového HR systému

Název diplomové práce anglicky:

Project Management of Implementation and Adoption of a new HR System

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je analyzovat, dokumentovat a zhodnotit efektivitu projektového managementu při implementaci a adopci nového HR systému s důrazem na identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Přínosem práce je poskytnutí komplexního porozumění projektovému managementu v kontextu celé organizace, což umožní optimalizaci budoucích projektů a zlepšení pracovních postupů v oblasti HR.

V teoretické části popište obsah projektového managementu, projektový cyklus, projektový tým, řízení rizik, metody hodnocení úspěchu projektu. V praktické části proveďte analýzu implementace nového HR systému, popis projektového plánování a řízení, popis realizace a řízení projektu a komunikace, hodnocení projektu.

Seznam doporučené literatury:

MÁCHAL, P.; KOPEČKOVÁ, M. a PRESOVÁ, R.. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
ŠOCHOVÁ, Z. a KUNCE, E.. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
KERZNER, H.. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Bc. GILÁK, Ondřej. Projektové řízení implementace a adopce nového HR systému v gastronomii. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2024

Poděkování

Rád bych na této stránce poděkoval doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a velmi vstřícný přístup. Dále bych rád poděkoval kolegům z anonymizované společnosti za jejich spolupráci a konzultace. Na závěr patří velké děkuji všem, kteří mě podporují na mé cestě životem.

Abstrakt

Diplomová práce „Projektové řízení implementace a adopce nového HR systému v gastronomii“ přináší hloubkový pohled na strategický proces implementace a adopce moderního HR systému v gastro organizaci. Zaměřuje se zejména na výzvy spojené s projektovým managementem v kontextu této změny. Práce vychází z projektu provedeného v rámci nejmenované gastro společnosti, dále jen ABC s.r.o., kde plním roli manažera dodávky čili technického projektového manažera.

Výsledky práce poskytují ucelený náhled na implementaci HR systému v reálném prostředí a přináší doporučení pro organizace, které se připravují na podobný krok. Dále zdůrazňuje důležitost aktivní role projektového manažera při zajištění úspěchu projektu.

Klíčová slova

Projektový management; Implementace systému; Analýza a řízení rizik; Plánování projektu; Management zainteresovaných stran; Integrace systému; Komunikační strategie

Abstract

The diploma thesis "Project management of the implementation and adoption of a new HR system in gastronomy" brings an in-depth view of the strategic process of implementation and adoption of a modern HR system in a gastronomy organization. It focuses on the challenges associated with project management in the context of this change. The work is based on a real project carried out within an unnamed gastro company, hereinafter referred to as ABC s.r.o., where I fulfil the role of delivery manager or technical project manager.

The results of the work provide a comprehensive view of the implementation of the HR system in a real environment and provide recommendations for organizations that are preparing for a similar step. It also emphasizes the importance of the active role of the project manager in ensuring the success of the project.

Key words

Project management; System implementation; Risk analysis and management; Project planning; Stakeholder Management; System integration; Communication strategy

Obsah

Úvod	13
Teoretická část	15
1 Úvod do teoretické části	16
2 Úvod do projektového managementu	17
2.1 Historie projektového managementu	17
2.2 Význam projektového managementu v organizacích	19
3 Projektový cyklus	21
3.1 Iniciační fáze	21
3.2 Fáze plánování	22
3.3 Realizační fáze	22
3.4 Fáze uzavření	22
Doplňující fáze	23
3.5 Fáze monitorování	23
3.6 Fáze kontroly	23
4 Projektový tým	25
4.1 Rozmanitost projektových rolí	28
4.2 Komunikace v projektovém týmu	29
5 Řízení rizik	31
5.1 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018	32
5.2 Strategie řízení rizik	34
6 Metody a nástroje	36
6.1 Metody přístupu	36
6.1.1 Vodopád	36
6.1.2 Agile	37
6.1.3 Scrum	38
6.1.4 Kanban	39
6.2 Metody hodnocení	40
6.2.1 Hodnocení v průběhu projektu	40
6.2.2 Hodnocení na konci projektu	40
6.3 Vizualizační nástroje	41

6.3.1	Gantt diagram	42
6.3.2	Graf časové osy	42
6.3.3	Kanban nástěnka	42
6.3.4	Burndown graf	43
6.3.5	Stránkový report	43
6.3.6	Histogramy zdrojů.....	43
6.3.7	PERT grafy	43
6.3.8	Myšlenkové mapy	44
6.3.9	Vývojové diagramy	44
6.4	Nástroje k řízení	45
6.4.1	Microsoft Planner	45
6.4.2	Microsoft Project	46
6.4.3	Trello	46
6.4.4	Asana	47
6.4.5	JIRA	48
6.4.6	Basecamp.....	49
	Praktická část	50
7	Úvod do praktické části	51
7.1	Výzvy gastro prostředí.....	51
7.2	Význam zkoumání	53
8	Organizace projektu	54
8.1	Projektový tým	54
8.2	Komunikace a organizace.....	59
8.3	Rizika	61
8.4	Cíle a akceptační kritéria	63
9	Analýza požadavků na HRIS.....	65
9.1	„Tvrdá“ agenda HR pracovníků	65
9.2	Zaměření na zaměstnance	65
10	Návrh implementace.....	67
	Fáze 1: Příprava a plánování	67
	Fáze 2: Nastavení a integrace systému	69
	Fáze 3: Školení a testování	73

Fáze 4: Plná implementace	74
Fáze 5: Hodnocení po zavedení a průběžné zlepšování	75
Časová osa implementace.....	77
11 Vyhodnocení projektu.....	78
Seznam použité literatury	80
Seznam obrázků a tabulek.....	82

Seznam zkratek

Zkratka	AJ význam	CZ význam
API	Application Programming Interface	Aplikační programové rozhraní
BPI	Business Process Improvement	Metoda postupného zlepšování procesů
CEO	Chief Executive Officer	Výkonný ředitel
CIO	Chief Information Officer	Ředitel informačních technologií
COSO	Committee of Sponsoring Organizations	Organizace specializující se na vnitro organizační kontroly a řízení rizik
CPM	Critical Path Method	Metoda kritické cesty
CTO	Chief Technology Officer	Technický ředitel
DMS	Document Management System	Strukturované úložiště dokumentů
DWH	Data Warehouse	Datový sklad
ERM	Enterprise Risk Management	Řízení podnikových rizik
ERP	Enterprise Resource Planning	Plánování podnikových zdrojů
EVM	Earned Value Management	Analýza dosažené hodnoty
HPP	-	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources	Oddělení lidských zdrojů
HRIS	Human Resources Information System	Informační systém pro řízení lidských zdrojů
CHRO	Chief Human Resources Officer	Ředitel pro lidské zdroje
IS	Information System	Informační systém
ISMS	Information Security Management System	Systém řízení bezpečnosti informací
IT	Information Technology	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator	Klíčové ukazatele výkonnosti

MS	Microsoft	Technologická společnost
PERT	Program Evaluation and Review Technique	Technika hodnocení a kontroly programu
PIR	Post Implementation Review	Kontrola po implementaci
PMI	Project Management Institute	Institut projektového managementu
ROI	Return of Investment	Návratnost investice
SaaS	Software as a Service	Aplikace jako služba
SW	Software	Aplikační vybavení počítače
UAT	User Acceptance Testing	Uživatelské akceptační testování

Úvod

Integrace sofistikovaných technologií do řízení lidských zdrojů se stala klíčovou strategií pro zvýšení organizační efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Tato diplomová práce se zabývá teorií a praxí projektového řízení v kontextu implementace a adopce Informačního systému lidských zdrojů (HRIS) ve společnosti ABC s.r.o., významného českého hráče v gastronomii. Práce je strukturována do dvou hlavních částí: teoretického rámce projektového řízení a praktické aplikace, části podrobně popisující implementaci HRIS ve společnosti ABC s.r.o.

Teoretický rámec

První část práce začíná komplexním úvodem do projektového řízení včetně historického a současného významu. Veliká pozornost je věnována popisu projektového cyklu a poté je věnována lidským aspektům projektového řízení, zejména dynamice týmového řízení a zapojení stakeholderů, které je klíčové pro úspěšné dodání výstupů projektu. V návaznosti na to se práce zabývá kritickou rolí řízení rizik v projektech, představuje proces řízení rizik a strategické reakce, které zajišťují stabilitu a úspěch projektu. Posléze se práce věnuje ucelenému přehledu metodologií projektového řízení, včetně tradičních přístupů, jako je Vodopád, i moderních agilních postupů, jako jsou Scrum a Kanban.

Scrum je architektura, kterou týmy používají ke správě práce a řešení problémů ve spolupráci v krátkých cyklech. Scrum implementuje principy agilního přístupu jako konkrétní sadu artefaktů, postupů a rolí. Naopak Kanban je japonský termín, který označuje nástěnku nebo tabuli kde se zapisují úkoly a jejich stav. Průmyslový inženýr s názvem Taiichi Ohno vyvinul Kanban ve společnosti Toyota Motor Corporation za účelem zlepšení výrobní efektivity. (1)

Tato část hodnotí silné a slabé stránky každé metodiky, abychom pochopili její vhodnost pro různé typy projektů. Tento teoretický základ poskytuje pevnou základnu znalostí pro pochopení složitosti a požadovaných rámců, které vedou k úspěšné realizaci projektu.

Praktická aplikace

Druhá část práce se zaměřuje na praktickou aplikaci těchto teorií v gastro společnosti ABC s.r.o. prostřednictvím implementace a adopce nového HRIS. Tato část popisuje cestu od počátečního posouzení potřeb, kde jsou shromážděny požadavky zainteresovaných stran, přes pečlivé plánování a provádění fáze životního cyklu projektu. Podrobně popisuje konkrétní výzvy, kterým je možno čelit během implementace, jako je integrace HRIS se stávajícími mzdovými a docházkovými systémy a řízení změn mezi zaměstnanci zvyklými na tradiční metody řízení lidských zdrojů. Praktická část také zdůrazňuje školicí a podpůrné strategie, které jsou nezbytné pro úspěšné přijetí systému napříč společností. Zvláštní pozornost je věnována zpětné vazbě a procesům neustálého zlepšování, které by měli být zavedeny s cílem zajistit, aby se HRIS neustále vyvíjel v souladu s potřebami společnosti a technologickým pokrokem.

V průběhu tohoto praktického zkoumání práce ukazuje, jak byly teoretické principy projektového řízení aplikovány na navigaci ve složitosti řízení projektu k jeho úspěšnému dokončení. Tím nejen ilustruje aplikaci teorií projektového řízení v reálném světě, ale také ukazuje hmatatelné přínosy, které společnost ABC s.r.o. od implementace nového HRIS získá. Příklady přínosů jsou zlepšená provozní efektivita, zvýšená spokojenost zaměstnanců a robustní přístup k řízení lidských zdrojů.

Tato diplomová práce si klade za cíl překlenout propast mezi teorií a praktickou aplikací a poskytnout cenné poznatky pro budoucí vědce i odborníky v oblasti projektového řízení a implementace informačních systémů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod do teoretické části

Projektový management je stěžejním prvkem úspěšné implementace jakékoli organizační změny, včetně zavádění nových informačních systémů. Efektivní vedení projektů představuje komplexní disciplínu, jejíž pochopení vyžaduje jak historický kontext, tak znalost současných metod a praktik. Tato kapitola diplomové práce poskytuje hloubkový pohled na teorii a praxi projektového managementu s důrazem na jeho aplikaci při implementaci nového HR systému v organizaci.

Představuje definici projektového managementu, jeho historický vývoj a narůstající význam v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí. Důraz je kladen na to, jak se principy projektového řízení vyvíjely, aby reflektovaly proměnlivé požadavky a jakým způsobem jsou tyto principy aplikovány v praxi při řízení složitých organizačních změn.

V této části se dále věnuji projektovému cyklu, který je klíčem každého projektového snažení, představuji fáze od iniciace po závěrečné hodnocení. Každá fáze má své specifické charakteristiky a úkoly, které jsou nezbytné pro plynulý průběh a úspěch projektu. Je klíčové porozumět těmto fázím, protože poskytují rámec pro strukturované plánování a kontrolu, což je zásadní při zavádění nových systémů v organizacích.

Projektový tým, jeho struktura a dynamika jsou rozebrány s ohledem na role a odpovědnosti jednotlivých členů. Efektivní komunikace a spolupráce v týmu je nezbytná pro dosažení projektových cílů, a přístupy k řízení konfliktů mají zásadní význam pro udržení produktivity a morálky týmu. Tyto aspekty jsou obzvláště důležité v kontextu implementace HR systémů, kde je často potřeba překonat funkční bariéry a pracovat interdisciplinárně¹.

Řízení rizik je neoddelitelnou součástí projektového managementu, zahrnující identifikaci, analýzu a mitigaci potenciálních rizik. Strategie a procesy spojené s řízením rizik jsou prozkoumány s důrazem na to, jak předcházet a řešit problémy, které mohou projekt ohrozit.

Nakonec přistoupím k metodám a nástrojům, které jsou využívány při řízení projektů. Pojednám o různých přístupech, jako Vodopád, Agile a Scrum, a o jejich aplikaci v rámci projektového řízení. Klasifikuji také různé postoje k hodnocení projektů a průzkum nástrojů pro řízení, včetně Kanbanu a Ganttova diagramu², s ohledem na jejich přínos a vhodnost pro specifické potřeby implementace HR systémů. Tato teoretická základna poskytne robustní výchozí bod pro následnou praktickou část práce, která se zaměří na konkrétní případ implementace nového HRIS v organizaci.

¹ Je použití přístupů, způsobů myšlení nebo alespoň metod různých vědeckých oborů v daném projektu.

² Je typ sloupcového grafu, který znázorňuje harmonogram projektu.

2 Úvod do projektového managementu

Projektový management je disciplína, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a kontrolou zdrojů, postupů a protokolů s cílem úspěšně dosáhnout konkrétních cílů projektu. Zahrnuje aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity k dosažení projektových požadavků. Projektový management je základem pro téměř jakýkoli typ projektu, ať už v oblasti stavebnictví, software, inženýringu, nebo i při implementaci nových systémů, jako je HR systém v organizaci. (2)

„Projektový management je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity k splnění požadavků projektu.“ (3) Tato definice zdůrazňuje, že projektový management není pouze o sledování časových a finančních omezení, ale také o udržení kvality výstupů projektu a o zajištění, že výsledky projektu jsou v souladu s cíli a očekáváními stakeholderů³. Projektový manager musí být schopen efektivně navigovat mezi různými omezeními projektu a zajistit, že všechny aspekty projektu (lidé, procesy a technologie) jsou správně řízeny a harmonizovány tak, aby byly splněny cíle projektu.

Projektové řízení je klíčové pro zajištění toho, aby byl projekt dodán včas, v rámci rozpočtu a podle specifikací projektu, čímž se zvyšuje jeho šance na úspěch. Poskytuje rámec, který umožňuje projektovým manažerům vést své týmy spleťmi projektu, řídit očekávání zainteresovaných stran a sladit cíle projektu s cíli organizace. Efektivní řízení může navíc pomoci minimalizovat rizika, efektivněji řídit změny a optimalizovat využití zdrojů. (4)

2.1 Historie projektového managementu

Historie a vývoj projektového řízení je fascinující cesta, která trvá několik staletí a odráží pokračující snahu lidstva organizovat, plánovat a provádět složité úkoly a projekty. Projektový management jako formální disciplína se v průběhu času významně vyvíjela, od starověkých stavebních snah až po moderní digitální transformace. Zde je přehled jeho historie a vývoje.

Starověké začátky

Kořeny projektového řízení lze vysledovat až do starověkých civilizací. Monumentální stavby jako egyptské pyramidy, Velká čínská zeď a římské architektonické skvosty vyžadovaly pečlivé plánování, koordinaci a řízení zdrojů, podobně jako moderní principy projektového řízení.

Renesance

Koncept projektového manažera se začal objevovat během renesance, období poznamenaného významnými úspěchy v umění, vědě a inženýrství. Architekti a inženýři té doby, jako Leonardo da Vinci

³ Libovolný subjekt, který má zájem na realizaci projektu, označované také jako zainteresované strany.

a Filippo Brunelleschi, prokázali rané dovednosti projektového řízení při dohlížení na složité projekty, jako je stavba florentské katedrály.

Průmyslová revoluce

Průmyslová revoluce 18. a 19. století přinesla významný pokrok ve výrobě a rozvoji infrastruktury, což si vyžádalo vylepšené metody plánování a koordinace práce. Toto období položilo základy pro systematictější přístupy k řízení projektů.

20. století

Na počátku 20. století došlo k formalizaci teorií a postupů projektového řízení. V roce 1917 vyvinul Henry Gantt diagram, který posléze pojmenoval po něm samotném, Ganttův, v té době revoluční nástroj pro vizualizaci projektových harmonogramů. Přibližně ve stejné době, pár let před Ganttem, Frederick Taylor představil vědecké principy řízení, zdůrazňující efektivitu a produktivitu na pracovišti.

Polovina 20. století znamenala klíčovou éru ve vývoji projektového řízení jako samostatné disciplíny. Padesátá léta zavedla kritické nástroje a metodiky projektového řízení, včetně metody kritické cesty (CPM) a techniky hodnocení a kontroly programu (PERT), které byly vyvinuty pro řízení rozsáhlých obranných a leteckých projektů ve Spojených státech.

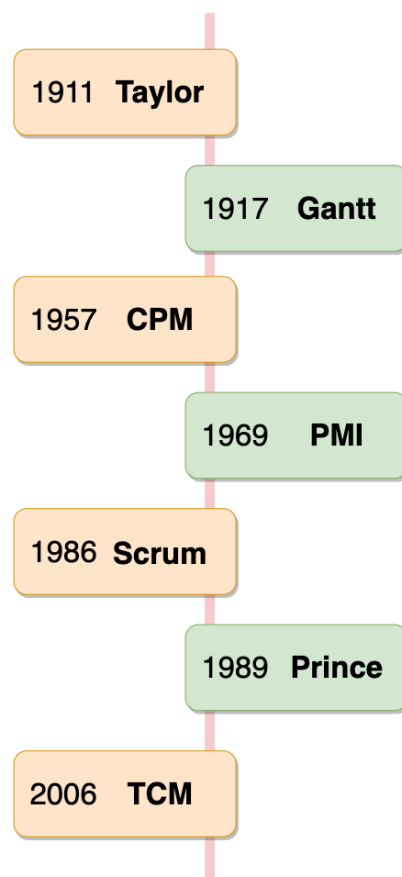
V roce 1969 byl založen Project Management Institute (PMI), což znamená formální uznání projektového managementu jako profesní oblasti. PMI později zveřejnila Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), který se stal základním textem pro tuto disciplínu.

Digitální věk

Nástup osobních počítačů a internetu způsobil revoluci v projektovém řízení a představil softwarové nástroje, které umožnily efektivnější plánování, sledování a komunikaci projektů. Agilní metodologie se objevily v období konce 90. let a počátku 21. století, které podporovaly flexibilitu, spolupráci a zákaznický orientované přístupy k řízení projektů, zejména ve vývoji softwaru.

Současnost a budoucnost

V současnosti se projektové řízení neustále vyvíjí, poháněné technologickým pokrokem, globalizací a rostoucí složitostí projektů. Digitální transformace, umělá inteligence a velké objemy dat utvářejí



Obrázek 1 Časová osa historie projektového managementu. Autor

budoucnost projektového řízení se zaměřením na spolupráci v reálném čase, prediktivní analytiku a adaptivnější rámce projektového řízení.

Historie projektového řízení je dokladem lidské vynalézavosti a neúnavné snahy o efektivitu při dosahování cílů. Od starověkých staveb až po projekty špičkových technologií, vývoj projektového řízení odráží naše neustálé zlepšování v organizaci a provádění komplexních snah. (5)

2.2 Význam projektového managementu v organizacích

Řízení projektů je v organizacích klíčovou funkcí, která využívá znalosti, dovednosti, nástroje a techniky k projektovým činnostem s cílem splnit požadavky projektu. Je to základní postup, který umožňuje podnikům dosáhnout konkrétních cílů v rámci stanovených parametrů času, rozpočtu a kvality. Smysl a význam projektového řízení v organizacích zahrnuje několik klíčových aspektů, které si nyní popíšeme...

Strategické sladění: Projektové řízení zajišťuje soulad projektů se strategickými cíli a záměry organizace. Pomáhá převádět firemní strategii do realizovatelných plánů a zajišťuje, aby projekty přispívaly k širšímu poslání a vizi společnosti.

Optimalizace zdrojů: Efektivní řízení umožňuje organizacím co možná nejefektivněji alokovat a využívat zdroje (včetně času, lidí a peněz). Zajišťuje, že zdroje nejsou nadměrně využívány nebo plýtvány, což vede k úspoře nákladů a zvýšení produktivity.

Řízení rizik: Projekty s sebou neodmyslitelně nesou rizika a jejich řízení zahrnuje identifikaci, hodnocení a zmírňování těchto rizik. Prostřednictvím proaktivního řízení rizik mohou organizace minimalizovat dopady potenciálních problémů a zajistit tak hladší průběh projektu a větší stabilitu.

Zajištění kvality: Metodiky projektového řízení zahrnují zásady řízení kvality, aby bylo zajištěno, že výstupy splňují požadované standardy a očekávání zúčastněných stran. Toto zaměření na kvalitu pomáhá zvyšovat spokojenost zákazníků a celkovou reputaci organizace.

Zlepšená komunikace: Projektové řízení podporuje jasnou a efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami zapojenými do projektu. Zavádí pravidla o způsobu sdílení informací a zajišťuje, že všichni mají k dispozici potřebné informace k přijímání informovaných rozhodnutí a k soudržné práci.

Řízení změn: V dnešním rychle se měnícím prostředí se organizace často potýkají se změnami, které mohou ovlivnit probíhající projekty. Umožňuje strukturovaný přístup, který organizacím umožňuje řídit změny tak, aniž by došlo k odchýlení od úmyslů projektů nebo strategických cílů.

Konkurenční výhoda: Organizace, které vynikají v řízení projektů, mohou získat konkurenční výhodu tím, že budou projekty úspěšně dokončovat. Tato schopnost jim umožňuje rychleji uvádět inovace na trh, pružněji reagovat na změny na trhu a efektivněji realizovat strategické iniciativy.

Vzdělávání a rozvoj: Řízení hraje klíčovou roli také v oblasti učení a rozvoji organizace. Díky přezkoumávání výsledků, či průběhu procesů projektů mohou organizace identifikovat získané

zkušenosti, ustálit osvědčené postupy, a neustále tak zdokonalovat svou vyspělost a schopnosti projektového řízení.

Spokojenost zákazníků: Úspěšné řízení vede v konečném důsledku k dodávkám produktů nebo služeb, které splňují nebo překonávají očekávání zákazníků. To nejen zvyšuje spokojenost zákazníků, ale také přispívá k budování dlouhodobých vztahů, loajality zákazníků a hodnotě značky.

Řízení projektů v organizacích v podstatě není jen o úspěšné realizaci jednotlivých projektů, ale o směřování celé organizace k dokonalosti, inovacím a konkurenční výhodě ve svém oboru. Je to komplexní přístup, který se dotýká všech aspektů podnikání a zajišťuje, aby týmy pracovaly efektivně a účinně na dosažení společných cílů. (6)

3 Projektový cyklus

Životní cyklus projektu označuje řadu fází, kterými projekt prochází od svého vzniku až po dokončení. Jedná se o rámec, který řídí systematický postup projektu a zajišťuje, že projekt prochází různými fázemi vývoje, schvalování a realizace strukturovaným způsobem. Koncepte životního cyklu projektu je v projektovém řízení zásadní, protože poskytuje přehled o postupu projektu na vysoké úrovni a pomáhá zúčastněným stranám pochopit posloupnost kroků, které budou podniknuty k dosažení cílů projektu.

Přístup založený na životním cyklu umožňuje efektivní řízení zdrojů, času a rozpočtu a usnadňuje lepší plánování, realizaci, kontrolu a uzavření projektů. Zahrnuje celé období existence projektu, počínaje počáteční myšlenkou nebo potřebou, přes podrobné plánování, realizaci a monitorování až po ukončení projektu a jeho vyhodnocení po ukončení. (7)

Pochopení životního cyklu projektu je pro projektové manažery a týmy klíčové, protože jim umožňuje aplikovat vhodné metodiky, nástroje a techniky v každé fázi projektu. Tento přístup pomáhá identifikovat potenciální rizika, řídit změny a zajistit soulad projektu se strategickými cíli organizace. Kromě toho poskytuje strukturovaný rámec pro komunikaci a rozhodování mezi zúčastněnými stranami projektu.

I když se konkrétní fáze životního cyklu projektu mohou lišit v závislosti na odvětví, typu projektu a použité metodice řízení, koncept životního cyklu univerzálně zdůrazňuje cyklickou povahu řízení projektu. Tato cyklická povaha zajišťuje, že zkušenosti získané z každého projektu mohou sloužit jako podklad pro budoucí projekty, což přispívá k neustálému zlepšování postupů organizace projektů v organizaci. (8)

3.1 Iniciační fáze

Charakteristika:

- Tato fáze je charakterizována zkoumáním a ověřováním proveditelnosti projektu a jeho souladu s cíli organizace.
- Mezi klíčové činnosti patří identifikace účelu, rozsahu a zdůvodnění projektu.
- Jsou identifikovány zainteresované strany a jsou přiděleny předběžné zdroje.

Úkoly:

- Vypracování zadání projektu nebo podobného dokumentu, který formálně schvaluje zahájení projektu.
- Provedení studie proveditelnosti nebo předběžné analýzy k posouzení životaschopnosti projektu.
- Identifikace klíčových zúčastněných stran a definice jejich role a očekávání.

3.2 Fáze plánování

Charakteristika:

- Fáze plánování se zaměřuje na vypracování podrobného plánu, jak bude projekt realizován, monitorován a kontrolován.
- Zahrnuje stanovení cílů, definování činností, odhad zdrojů a stanovení časového harmonogramu.
- V této fázi se formulují strategie řízení rizik.

Úkoly:

- Vypracování plánu řízení projektu, který zahrnuje rozsah, harmonogram, náklady, akceptační měřítka, komunikaci a plány řízení rizik.
- Vytvoření podrobných harmonogramů a rozpočtů.
- Identifikace a dokumentace rizik prostřednictvím plánu řízení rizik.
- Definice metrik a ukazatelů výkonnosti projektu.

3.3 Realizační fáze

Charakteristika:

- V této fázi se realizuje plán projektu a provádí se požadovaná práce.
- Zahrnuje koordinaci lidí a zdrojů, jakož i integraci a provádění činností projektu v souladu s plánem řízení projektu.
- Realizační fáze se vyznačuje vysokou mírou aktivity, využitím zdrojů a zapojením zainteresovaných stran.

Úkoly:

- Provádění úkolů podle plánu projektu.
- Organizace pravidelných schůzek týmu za účelem sledování pokroku a řešení problémů.
- Řízení komunikace a zapojení zúčastněných stran.
- Zavádět postupy pro zajištění kvality.
- Sledovat a kontrolovat práci na projektu prostřednictvím měření výkonnosti.

3.4 Fáze uzavření

Charakteristika:

- Fáze uzavření znamená ukončení projektu. Zahrnuje ukončení projektu uvolněním zdrojů, dodáním výstupů projektu a získáním souhlasu zúčastněných stran.
- Klíčovým aspektem této fáze je vyhodnocení toho, čeho bylo dosaženo, oproti tomu, co bylo plánováno.
- Získané poznatky jsou zdokumentovány za účelem zlepšení budoucích projektů.

Úkoly:

- Uspořádání formální schůzky k ukončení projektu, aby se potvrdilo splnění cílů projektu.
- Dokončení všech zbývajících úkolů a získání formálního souhlasu zúčastněných stran.
- Uvolnění projektových zdrojů a případně předání projektu do provozu.
- Provedení hodnocení po ukončení projektu s cílem zjistit úspěchy a získané zkušenosti.
- Dokumentace a archivace záznamů o projektu a týmová oslava úspěchu projektu.

Doplňující fáze

Zatímco se životní cyklus projektu tradičně skládá ze čtyř hlavních fází, větší projekty často zahrnují monitorování a kontrolu jako kritické, průběžné činnosti. Vzhledem k jejich významu je můžeme považovat za samostatné fáze, které probíhají souběžně s fází realizace a přesahují ji.

3.5 Fáze monitorování

Charakteristika:

- Fáze monitorování je charakterizována průběžným sledováním pokroku projektu, aby se zajistilo, že projekt bude probíhat podle plánu a v souladu s plánem řízení projektu.
- Zahrnuje pravidelné přezkoumávání ukazatelů výkonnosti projektu ve srovnání s plánem a identifikaci případných odchylek, které je třeba řešit.
- Tato fáze zajišťuje dodržování cílů projektu, časových harmonogramů a rozpočtových omezení a umožňuje proaktivní úpravy podle potřeby.

Úkoly:

- Průběžně měřit výkonnost projektu pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a zpráv o pokroku.
- Provádění pravidelných schůzek o stavu projektu s projektovým týmem a zúčastněnými stranami, aby se projednal pokrok a případné problémy.
- Používání nástrojů a software pro vedení projektů ke sledování pokroku a identifikaci trendů, které mohou naznačovat potenciální problémy.
- Sledovat spouštěče rizik a v případě potřeby provádět plány reakce na rizika.

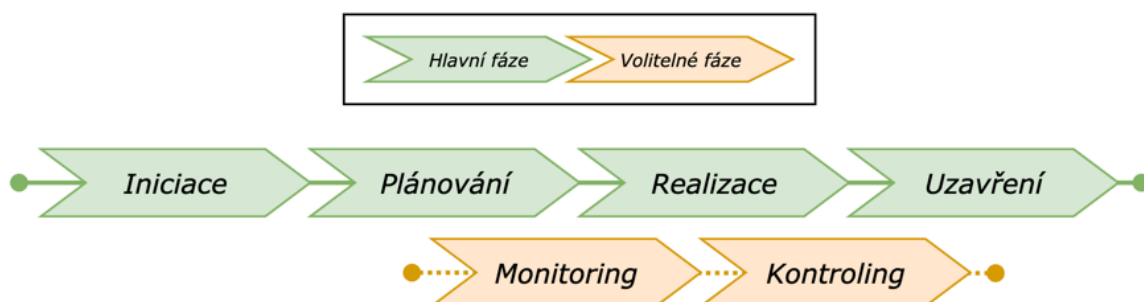
3.6 Fáze kontroly

Charakteristika:

- Fáze kontroly se zaměřuje na přijímání nápravných opatření k řešení problémů, rizik nebo odchylek zjištěných během fáze monitorování.
- Zajišťuje soulad se standardy projektu a aby výstupy projektu splňovaly požadované standardy kvality.
- V této fázi jde o zajištění souladu s plánem řízení projektu a provedení úprav, které vrátí projekt zpět do správného směru.

Úkoly:

- Zavedení procesů řízení změn pro řešení jakýchkoli požadavků na změny rozsahu projektu, harmonogramu nebo rozpočtu.
- Úprava plánu a harmonogramu projektu na základě údajů o výkonnosti a zpětné vazby od zúčastněných stran.
- Aktualizace plánu a strategie řízení rizik na základě průběžných výsledků hodnocení rizik.
- Zajištění, aby byla zavedena opatření pro kontrolu kvality a aby výstupy projektu před přijetím splňovaly stanovené normy. (9)



Obrázek 2 Diagram životního cyklu projektu. Autor

4 Projektový tým

Tato kapitola zkoumá strukturu a role projektového týmu zapojeného do implementace systémů. Zdůrazňuje zásadní význam společného úsilí a konkrétních aktivit každého člena týmu při organizaci projektu k úspěšnému dokončení. Jasně zdůrazňuje, že efektivní týmová práce a jasná definice rolí jsou zásadní pro dosažení primárních cílů projektu a zlepšení organizačních procesů.

Projektový tým je skupina osob, která spolupracuje na dosažení cílů a úkolů projektu. Takový tým se obvykle skládá z členů, kteří přinášejí různé dovednosti, odborné znalosti a pohledy nezbytné pro úspěch projektu. Složení týmu se může lišit v závislosti na požadavcích projektu a může zahrnovat odborníky z různých oddělení a oborů. Projektový tým pracuje pod vedením projektového manažera, který koordinuje úsilí týmu, zajišťuje efektivní komunikaci mezi členy týmu a usnadňuje řešení všech problémů, které se v průběhu životního cyklu projektu vyskytnou. Tým spolupracuje na plánování, realizaci, monitorování, dokončení projektových úkolů a na dosažení společného cíle v rámci stanoveného časového rámce a rozpočtu. (10)

Projektový tým pro implementaci a zavedení nového personálního informačního systému (HRIS) je specializovaná skupina, která má za úkol zavést a integrovat nový systém do personálních činností organizace. Tento tým se skládá z IT odborníků kvalifikovaných v oblasti softwaru HRIS, personálních pracovníků, kteří rozumí personálním procesům a potřebám organizace a školitelů, kteří vzdělávají uživatele v oblasti funkcí systému. Projektový manažer, který tento tým vede, dohlíží na koordinaci těchto různorodých rolí a zajišťuje, aby technická implementace byla v souladu s cíli v oblasti lidských zdrojů a aby organizace byla na přechod připravena. Tým úzce spolupracuje na posouzení požadavků organizace, konfiguraci HRIS tak, aby tyto potřeby splňoval, migraci dat, testování systému, školení koncových uživatelů a poskytování podpory během fáze uvedení do provozu i po ní. Jejich společné úsilí je klíčové pro zajištění efektivní implementace a přijetí nového HRIS, čímž se zvýší dosah a efektivita HR úkonů v organizaci.

BYZNYS VLASTNÍK	<p>Popis: Vedoucí pracovník v oblasti lidských zdrojů odpovědný za obchodní úspěch projektu.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Business Owner, HR Director, Chief Human Resources Officer (CHRO).</p> <p>Odpovědnosti: Odpovědnost za řízení lidských zdrojů: Definuje obchodní požadavky, dohlíží na řízení změn, přiděluje zdroje.</p> <p>Zodpovídá se: Výkonnému vedení / viceprezidentovi pro lidské zdroje.</p>
SPONZOR PROJEKTU	<p>Popis: Vedoucí pracovník, který projekt zastřešuje.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Exexutive Sponsor, Project Champion, Chief Executive Officer (CEO).</p>

	<p>Odpovědnosti: Zajišťuje financování, poskytuje strategické vedení, schvaluje důležitá rozhodnutí.</p> <p>Zodpovídá se: Výkonnému vedení / představenstvu.</p>
PROJEKTOVÝ MANAŽER	<p>Popis: Dohlíží na projekt od jeho zahájení až po ukončení.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Project Manager, Project Coordinator, Project Director.</p> <p>Odpovědnosti: Řídí plánování, koordinaci týmu, rozpočet a komunikaci.</p> <p>Zodpovídá se: Sponzorovi projektu nebo vlastníkovi podniku.</p>
MANAŽER DO-DÁVKY	<p>Popis: Zajišťuje provozní a taktické aspekty projektu.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Delivery Manager, Project Implementation Manager, HRIS Implementation Manager.</p> <p>Odpovědnosti: Dohlíží na realizaci projektu, koordinuje týmy, řídí dodavatele.</p> <p>Zodpovídá se: Sponzorovi projektu nebo vlastníkovi podniku.</p>
VEDOUCÍ PROJEKTU ZA HR	<p>Popis: HR profesionál s hlubokými znalostmi procesů řízení lidských zdrojů a technologií HRIS.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Produktový vlastník, Product Owner, HR Manager, HRIS Analyst.</p> <p>Odpovědnosti: Řídí požadavky na systém, dohlíží na konfiguraci HRIS.</p> <p>Zodpovídá se: Vlastníkovi podniku.</p>
ZÁSTUPCI PRO LIDSKÉ ZDROJE	<p>Popis: HR odborníci zastupující různé personální funkce.</p> <p>Alternativní názvy (EN): HR Representative, HR Business Partner.</p> <p>Odpovědnosti: Poskytovat přehled o potřebách různých funkcí HR.</p> <p>Zodpovídá se: Vedoucímu projektu za HR.</p>
VEDOUCÍ IT/TECHNICKÝ PRACOVNÍK	<p>Popis: Řídí technické aspekty implementace HRIS.</p> <p>Alternativní názvy (EN): IT Technical Lead, Systems Architect, Technical Project Manager.</p> <p>Odpovědnosti: Dohlíží na integraci systému, migraci dat a zabezpečení.</p>

	<p>Zodpovídá se: Projektovému manažerovi, CTO / CIO.</p>
DATOVÝ ANALYTIK	<p>Popis: Pracuje v oddělení datových zdrojů, kde je zodpovědný za zpracování dat: Řídí migraci a integritu dat pro nový HRIS.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Data Migration Specialist, Database Administrator.</p> <p>Odpovědnosti: Zajišťuje přesný přenos a validaci dat.</p> <p>Zodpovídá se: IT / technickému vedoucímu.</p>
KOORDINÁTOR ŠKOLENÍ	<p>Popis: Vede školení pro pracovníky v oblasti vzdělávání, kteří se účastní školení: Vytváří a realizuje školicí programy pro nový HRIS.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Learning and Development Specialist, Training Coordinator or Manager.</p> <p>Odpovědnosti: Identifikuje potřeby školení, vytváří výukové materiály.</p> <p>Zodpovídá se: Vedoucímu projektu HRIS, specialistovi na řízení změn.</p>
UŽIVATELÉ SYSTÉMU	<p>Popis: Koncoví uživatelé HRIS v oddělení lidských zdrojů a v celé organizaci.</p> <p>Alternativní názvy (EN): End-Users, HR System Users.</p> <p>Odpovědnosti: V rámci HR systému se používají tyto názvy: HR systém, HR systém, HR systém, HR systém: Zapojení do školení, poskytování zpětné vazby během testování.</p> <p>Zodpovídá se: Svým nadřízeným, pod vlivem koordinátora školení.</p>
ZÁSTUPCE DODAVATELE IMPLEMENTOVANÉHO SW	<p>Popis: Poskytuje odborné znalosti a podporu produktu HRIS.</p> <p>Alternativní názvy (EN): Technical Support Specialist, Account Manager.</p> <p>Odpovědnosti: Pomáhá s konfigurací, přizpůsobením a podporou po implementaci.</p> <p>Zodpovídá se: Externě, přímá podřízenost projektovému manažerovi a vedoucímu IT / technickému pracovníkovi.</p>

Tabulka 1 Projektový tým, teoreticky. (11)

4.1 Rozmanitost projektových rolí

V oblasti projektového řízení se role často prolínají, sdílejí odpovědnosti a nesou různé názvy pro podobné funkce. To je zvláště patrné u komplexních projektů, jako je implementace HRIS, kde se mohou překrývat tituly jako projektový manažer, manažer dodávky a další. Tento jev odráží přizpůsobivost, která je při vedení projektů nutná a která se přizpůsobuje jedinečným požadavkům každého projektu a organizačnímu kontextu. Vypovídá také o strategické potřebě zajistit komplexní řízení všech aspektů projektu. Následujících pár příkladů vysvětluje, proč se projektové role často překrývají a proč existuje více názvů pro zdánlivě podobné pozice.

Projektový manažer vs. manažer dodávky

Společné rysy a aktivity

V prostředí, kde jsou zdroje pro řízení projektů omezené nebo je rozsah projektu relativně úzký, může jedna osoba převzít jak strategický dohled, tak každodenní řízení realizace projektu. Tato kombinovaná role zahrnuje plánování, realizaci, monitorování, kontrolu a uzavírání projektových činností a zároveň zajišťuje, aby výstupy projektu splňovaly obchodní požadavky a očekávání zainteresovaných stran.

Rozdíly v činnostech

Projektový manažer: **Zaměřuje se více na celkovou organizaci projektu**, včetně řízení rozsahu, zapojení zainteresovaných stran, řízení rizik a zajištění souladu projektu se strategickými cíli organizace. Tato role je širší, zahrnuje fáze zahájení a plánování až po ukončení projektu a zahrnuje odpovědnost za podávání zpráv sponzorovi projektu nebo byznys vlastníkovi.

Manažer dodávky: **Zaměřuje se na provozní a technické aspekty realizace projektu**, jako je řízení vývojového týmu, dohled nad technickou dodávkou, zajištění včasného a kvalitního zpracování výstupů projektu a sladění technických aspektů s cíli projektu. Manažer dodávky často úzce spolupracuje s technickým týmem a může se více zaměřovat na agilní metodiky.

Sponzor projektu vs. byznys vlastník

Společné rysy a aktivity

Obě tyto role jsou na vysoké úrovni v organizaci a zajišťují dohled, zdroje a strategické vedení projektu. Jedná se o klíčové osoby s rozhodovací pravomocí, jejichž podpora je pro úspěch projektu klíčová.

Rozdíly v činnostech

Sponzor projektu: Obvykle vedoucí pracovník, který **projekt prosazuje na nejvyšších úrovních**. Sponzor projektu **zajišťuje soulad projektu s podnikovými strategiemi a zajišťuje potřebné financování a zdroje**. Tato role se více zaměřuje na soulad projektu s celkovými cíli organizace.

Byznys vlastník: Obvykle vedoucí **pracovník** v rámci oddělení, **pro který má projekt největší užitek**. Je odpovědný za výsledky projektu z obchodního hlediska. Byznys vlastník zajišťuje, aby předmět projektu splňoval provozní potřeby a strategické cíle v oblasti působení daného oddělení. Tato **role je více praktická**, pokud jde o funkčnost systému a jeho dopad na konkrétní procesy.

IT/technický vedoucí vs. datový analytik

Společné rysy a aktivity

Obě role se významně podílejí na technických aspektech implementace nového systému, zejména pokud jde o správu dat a integraci systému.

Rozdíly v činnostech

IT/technický vedoucí: **dohlíží na celý technický rozsah projektu**, včetně architektury systému, zabezpečení a integrace s ostatními systémy. Tato role je zodpovědná za technický úspěch implementace kompletní funkcionality a často zahrnuje řízení týmu technických pracovníků.

Datový analytik: **Zaměřuje se zejména na datové aspekty**, jako je migrace dat, čištění a kontrola integrity. Tato role je klíčová pro zajištění přesného přenosu historických dat do nového IS a může zahrnovat podrobné mapování dat a činnosti spojené s jejich validací.

4.2 Komunikace v projektovém týmu

Efektivní komunikace v rámci projektového týmu je základem jeho úspěchu projektu a slouží jako základ pro spolupráci, řešení problémů a rozhodování. Řízení spolupráce mezi členy týmu zahrnuje vytvoření jasných komunikačních kanálů, nastavení očekávání a podporu kultury otevřenosti a respektu. Jak by mohla fungovat komunikace v projektovém týmu.

- **Komunikační plán:** Vypracování komunikačního plánu, který stanoví, kdo, co, kdy a jak bude komunikovat v rámci projektu. To zahrnuje identifikaci zúčastněných stran, určení jejich informačních potřeb a určení frekvence a způsobů komunikace.
- **Pravidelné schůzky:** Organizace pravidelných schůzek týmu, například každodenní nebo týdenní porady o stavu projektu, na kterých se bude diskutovat o pokroku, řešit problémy a plánovat další kroky. Díky těmto schůzkám jsou všichni informováni a sladění s průběhem a cíli projektu.
- **Nástroje pro spolupráci:** Využití nástrojů pro řízení projektu a spolupráce (např. Trello, MS Planner, Slack, MS Teams, MS Sharepoint), slouží pro usnadnění bezproblémové komunikace a sdílení informací mezi členy týmu.
- **Jasně vymezené role a odpovědnosti:** Definování a sdělení role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu, aby se předešlo nedorozuměním a zajistila se odpovědnost.
- **Transparentní komunikace:** Podpora otevřených komunikačních kanálů, které umožní členům týmu sdílet nápady, vznášet obavy a volně klást otázky. To podporuje prostředí spolupráce, ve kterém se všichni cítí ocenění a vyslyšení.

- **Schůzky zaměřené na získání zpětné vazby:** Pořádání pravidelných schůzek zaměřených na získání zpětné vazby prostřednictvím průzkumů a retrospektiv, aby došlo k identifikaci, co funguje dobře a co je třeba zlepšit. To pomáhá neustále zdokonalovat postupy komunikace a spolupráce. (12)

Strategie efektivní komunikace

Zajištění efektivní komunikace a podpora spolupráce v rámci projektového týmu vyžaduje promyšlené strategie a důsledné zapojení. Kladením důrazu na tyto klíčové prvky mohou vedoucí projektů vytvořit dynamické pracovní prostředí. To nejenže pohání projekt směrem k jeho cílům, ale také zvyšuje celkovou spokojenost s prací a morálku týmu, čímž vytváří základy pro pozitivní zkušenosti každého člena týmu.

- **Budování důvěry:** Důvěra mezi členy týmu se buduje prostřednictvím transparentnosti, upřímnosti a spolehlivosti. Důvěra je základem efektivní týmové práce a spolupráce.
- **Řešení konfliktů:** Konflikty, které se řeší rychle a konstruktivně. Je potřeba podpora přístupu k řešení konfliktů zaměřená na řešení, kdy je kladen důraz na vyřešení problému, nikoli na svalování viny.
- **Definování společných cílů:** Všichni členové týmu musí rozumět cílům projektu a měli by být k nim zavázáni. Společné cíle podporují jednotu a spolupráci.
- **Ocenění přínosů:** Uznání a ocenění práce členů týmu. Uznání zvyšuje morálku a motivuje k další spolupráci a zapojení.
- **Kulturní ohled:** Pozor na kulturní rozdíly v týmu. Je za potřebí podporovat inkluzivní prostředí, které respektuje a oceňuje různorodost, což zvyšuje soudržnost týmu.
- **Školení a rozvoj:** Poskytovat pro členy týmu příležitosti k rozvoji jejich komunikačních a kooperačních dovedností. Praktické semináře, školení a týmové aktivity mohou zlepšit týmovou dynamiku a spolupráci. (13)

5 Řízení rizik

Řízení rizik v projektovém managementu je strukturovaný přístup k identifikaci, hodnocení a zmírňování rizik, která by mohla negativně ovlivnit cíle projektu. Jedná se o nezbytnou součást plánování a realizace projektu, která zajišťuje, že potenciální problémy jsou řešeny proaktivně, nikoliv reaktivně. Efektivní řízení rizik zahrnuje několik kroků a lze je rozdělit do různých typů na základě strategií používaných k řízení rizik.

Existují dokonce normy s jejich pomocí organizace dokáží minimalizovat negativní dopady a případně využít příležitosti. Zde je stručný přehled některých klíčových standardů řízení rizik.

ISO 31000:2018

Tato mezinárodní norma poskytuje pokyny k zásadám řízení rizik, rámec a proces, který lze aplikovat na jakoukoli organizaci bez ohledu na její velikost, typ nebo odvětví. Klade důraz na systematický, transparentní a spolehlivý přístup k řízení rizik. Dále mu bude věnováno detailnější vysvětlení.

ISO 31000 je mezinárodní norma, která poskytuje zásady a pokyny pro řízení rizik. Nastihuje komplexní přístup k identifikaci, analýze, hodnocení, zacházení, monitorování a komunikaci rizik napříč organizací. (14)

Rámec COSO ERM

Rámec představuje komplexní přístup k řízení podnikových rizik, který pomáhá organizacím dosáhnout svých cílů. Tento rámec klade důraz na integraci řízení rizik do všech aspektů organizace a na to, jak rizika ovlivňují rozhodovací procesy. COSO ERM rozpoznává rizika napříč celou organizací a navrhuje metody, jak je identifikovat, posoudit, monitorovat a řídit. Cílem je nejen minimalizovat negativa, ale také maximalizovat potenciál organizace prostřednictvím efektivního využívání příležitostí, které rizika mohou přinášet. (15)

Průvodce PMBOK

Příručka PMBOK (Project Management Body of Knowledge) od Project Management Institute (PMI) sice není standardem, ale obsahuje část věnovanou řízení rizik projektu. Nabízí osvědčené postupy a procesy pro řízení rizik v projektech. Příručka popisuje postupy pro plánování řízení rizik, identifikaci rizik, kvalitativní a kvantitativní analýzu rizik, plánování reakce na rizika a monitorování a kontrolu rizik.

Pro projektového manažera není nic uspokojivějšího než vědomí, že má rizika spojená s jeho projektem pečlivě pod kontrolou a že o nich jsou informovány všechny klíčové zainteresované strany, zejména jeho přímý nadřízený. Pečlivá analýza rizik zvyšuje důvěryhodnost projektového manažera. (16)

Řízení rizik dle PMBOK obsahuje 7 po sobě jdoucích aktivit:

1. složení plánu řízení rizik;
2. identifikace rizik;
3. provedení kvalitativní analýzy rizik;
4. provedení kvantitativní analýzy rizik;
5. naplánování reakcí na rizika;
6. implementace reakcí na rizika;
7. monitorování rizik.

ISO/IEC 27005:2022

V této normě je popsáno, jakým způsobem lze řešit problematiku řízení rizik a jejich dopadů na informační prostředí. Norma poskytuje pokyny pro řízení rizik bezpečnosti informací v kontextu systému řízení bezpečnosti informací (ISMS) podle normy ISO/IEC 27001. Je přizpůsobena organizacím, které chtějí zabezpečit svá digitální data.

Norma poskytuje pokyny, které organizacím pomohou splnit požadavky normy ISO/IEC 27001 týkající se opatření k řešení rizik bezpečnosti informací a provádět činnosti v oblasti řízení rizik zabezpečení informací, konkrétně hodnocení a zpracování rizik. Tento dokument je použitelný pro všechny organizace bez ohledu na typ, velikost nebo sektor. (14)

5.1 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018

Proces řízení rizik při řízení projektů zahrnuje systematické kroky k identifikaci, vyhodnocení a zvládnutí rizik tak, aby bylo zajištěno dosažení cílů projektu s minimálním narušením. Tento proces má zásadní význam pro minimalizaci možných negativních dopadů na projekt.

ISO 31000:2018 poskytuje komplexní rámec pro řízení rizik použitelný pro všechny typy organizací. Představuje standardní principy strukturovaných procesů pro minimalizaci rizik. Udává pokyny pro efektivní implementaci s konkrétními potřebami organizace. Standard dále obsahuje nástroje pro aktivní řízení rizik a určení kritérií pro průběžné sledování a zlepšování. ISO 31000:2018 v zásadě pomáhá integrovat řízení rizik napříč organizací, zlepšuje rozhodování a celkovou odolnost vůči rizikům. (14)

Principy

Norma je založena na několika klíčových principech, které zajišťují, že řízení rizik je nedílnou součástí všech organizačních procesů. Mezi tyto zásady patří:

- Řízení rizik je nedílnou součástí všech organizačních činností.
- Být součástí rozhodovacích procesů.
- Výslovné řešení nejistoty.
- Systematičnost, strukturovanost a včasnost.

- Vycházet z nejlepších dostupných informací.
- Přizpůsobené potřebám organizace.
- Zohledňující lidské a kulturní faktory.
- Transparentnost a inkluzivnost.
- Dynamické, opakující se a reagující na změny.
- Usnadňující neustálé zlepšování organizace.

Proces

1. Identifikace rizik

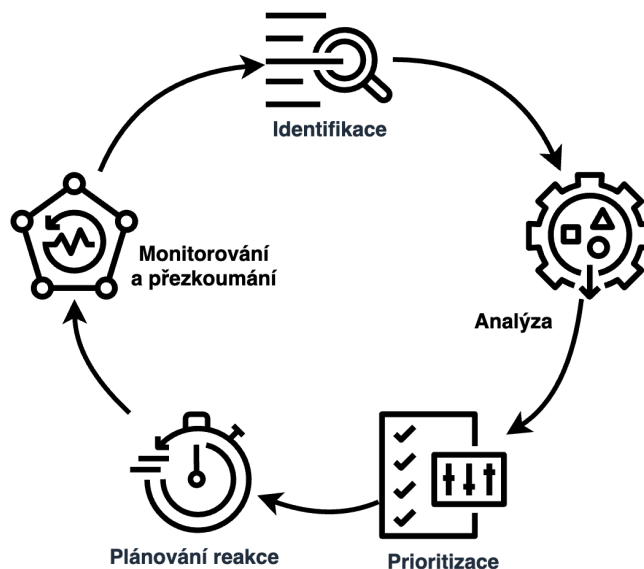
Tento krok zahrnuje identifikaci všech potenciálních rizik, která by mohla mít dopad na projekt nebo organizaci. Vyžaduje shromáždění podnětů od různých zúčastněných stran a použití nástrojů, jako je brainstorming, kontrolní seznamy a hodnocení rizik, k sestavení komplexního seznamu rizik.

2. Analýza rizik

Po identifikaci rizik je dalším krokem analýza jejich potenciálního dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Analýza rizik může být kvalitativní, zaměřená na závažnost a pravděpodobnost rizik, nebo kvantitativní, využívající číselné údaje k odhadu dopadů a pravděpodobností.

3. Stanovení priorit rizik

Na základě analýzy se následně stanoví priority rizik, aby se určilo, která z nich vyžadují okamžitou pozornost a zdroje. Tato prioritizace pomáhá zaměřit se na rizika, která mají nejvyšší potenciál negativně ovlivnit projekt nebo organizaci.



Obrázek 3 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018. Autor

4. Plánování reakce na rizika

Pro každé riziko s vysokou prioritou jsou vypracovány vhodné strategie reakce. Reakce obvykle zahrnují vyhnutí se riziku, jeho zmírnění, převedení nebo přijetí v závislosti na jeho povaze a dopadu. Tento krok zahrnuje plánování konkrétních opatření k řešení každého rizika.

5. Monitorování a přezkoumání rizik

Závěrečným krokem je průběžné monitorování a přezkoumávání rizik a účinnosti plánů reakce na rizika. Zahrnuje sledování identifikovaných rizik, identifikaci nových rizik a hodnocení účinnosti procesu řízení rizik v čase.

A v posledním kroku je možné komunikovat a konzultovat výsledky jako zastřešující složky celého procesu řízení rizik. Komunikace a konzultace mají zásadní význam pro zajištění účinného sdílení informací o rizicích a zapojení zúčastněných stran do procesu řízení rizik. (17)

5.2 Strategie řízení rizik

Strategie řízení rizik jsou přístupy nebo techniky používané ke zvládnutí a zmírnění potenciálních rizik, která by mohla ovlivnit cíle projektu nebo organizace. Tyto strategie pomáhají při rozhodování, jak přistupovat, plánovat a postupovat při řízení identifikovaných rizik. Mezi základní strategie řízení rizik patří...

Vyhýbání se rizikům: Tato strategie zahrnuje změnu plánu projektu s cílem zcela eliminovat riziko nebo jeho dopad. Může to znamenat změnu rozsahu, harmonogramu nebo parametrů projektu, aby se předešlo potenciálním problémům. Vyhýbání se je účinné u rizik s vysokou závažností, která mohou kriticky ovlivnit výsledky projektu.

Zmírnění: Zmírnění se snaží snížit pravděpodobnost výskytu rizika nebo zmírnit jeho dopad, pokud k němu dojde. Tato strategie zahrnuje přijetí proaktivních kroků k minimalizaci potenciálních negativních dopadů rizika, jako je zavedení dodatečných bezpečnostních opatření, zvýšení kontroly kvality nebo přijetí robustnějších procesů.

Přenos: Přenos rizika zahrnuje přesunutí rizika nebo jeho důsledků na třetí stranu, například prostřednictvím pojištění, smluv nebo záruk. Běžně se používá u finančních rizik nebo rizik, která lze pojistit, čímž se riziko fakticky přebírá od jiného subjektu.

Přijetí: Akceptace je strategie používaná v případě, že se zjistí, že náklady na vyhnutí se riziku, jeho zmírnění nebo převedení by převážily nad dopadem samotného rizika. Tato strategie nesnižuje riziko, ale zahrnuje jeho uznání a přípravu na řešení jeho důsledků, často prostřednictvím pohotovostního plánování nebo rezervních fondů.

Využití (pro pozitivní rizika nebo příležitosti): Tato strategie se uplatňuje u pozitivních rizik nebo příležitostí, kdy je cílem zajistit realizaci příležitosti. Zahrnuje přijetí přímých opatření k využití příležitosti, například přidělení dodatečných zdrojů do oblasti projektu, u níž se očekává, že předčís očekávání.

Zlepšení: Zlepšování se zaměřuje na zvýšení pravděpodobnosti uskutečnění pozitivního rizika (příležitosti) nebo na posílení jeho pozitivních dopadů. Může se jednat o přidání funkcí do produktu, které by v případě dobré reakce trhu mohly vést k vyšší spokojenosti zákazníků.

Sdílení: Sdílení rizika zahrnuje partnerství s ostatními při řízení rizika, často se používá u pozitivních rizik, kdy dvě nebo více stran mohou mít prospěch ze společné příležitosti. Může jít o společné podniky nebo partnerství, kde jsou rozděleny výhody a odpovědnosti za využití příležitosti. (18)



Obrázek 4 Strategie řízení rizik – 4Squareview. (3)

6 Metody a nástroje

Ve stále se vyvíjejícím prostředí projektového řízení hraje výběr metod a nástrojů klíčovou roli při řízení projektů k úspěchu. Tato kapitola se zabývá světem metod a nástrojů projektového řízení a osvětluje jejich význam, rozmanitost a použití v různých projektových kontextech. Pochopení těchto metod a nástrojů, které jsou základem efektivní realizace projektu, je klíčové pro projektové manažery, kteří se snaží optimalizovat pracovní postupy, zlepšit týmovou spolupráci a efektivně dosáhnout cílů projektu.

V kapitole představuji nejrozšířenější metody projektového řízení, od strukturovaného přístupu vodopádu až po dynamickou flexibilitu agilních oblastí, jako jsou Scrum a Kanban. U každé metodiky zkoumám jejich jedinečné silné stránky, ideální případy použití a způsob, jakým formuje přístup k plánování, realizaci a monitorování projektů. Toto zkoumání poskytuje náhled na to, jak se informovaně rozhodnout o nejvhodnější metodice na základě charakteristik projektu, dynamiky týmu a očekávání zúčastněných stran. (19)

Sekundárně po metodikách představuji metody vyhodnocování projektu v jeho průběhu i na jeho konci. Vyhodnocení je další velice zásadní disciplína pro zajištění toho, aby projekt pokračoval podle plánu a splnil své cíle. Průběžné hodnocení umožňuje včasné úpravy, zatímco hodnocení na konci projektu poskytuje přehled o celkové úspěšnosti a oblastech, které je třeba zlepšit. (20)

V další kapitole jsou představeny vizualizační nástroje pro řízení, které mají zásadní význam pro zjednodušení složitých projektových aktivit a úkolů do pochopitelných a použitelných vizualizací. Tyto nástroje pomáhají při plánování, sledování a komunikaci o průběhu a stavu projektu.

V závěru této kapitoly představuji ucelenou řadu nástrojů projektového řízení. V dnešní digitální době jsou tyto nástroje nepostradatelné pro usnadnění komunikace, sledování postupu, řízení úkolů a podporu spolupráce v geograficky rozptýlených týmech. Zkoumáme, jak lze tyto nástroje využít k zefektivnění procesů vedení projektů, od jednoduchých seznamů úkolů až po komplexní software pro řízení projektů, který obsahuje přehledy v reálném čase, přidělování zdrojů a integrační funkce.

6.1 Metody přístupu

Tato podkapitola se zaměřuje na různé metody řízení projektů, které se používají k dosažení cílů projektu efektivním způsobem. Představuje tradiční metody jako je Vodopád a modernější přístupy jako Agile, Scrum či Kanban, které umožňují týmům flexibilně reagovat na změny a optimalizovat průběh plánu. Dále vymezí jejich silné stránky, vhodné případy užití či vlivy na organizaci projektu.

6.1.1 Vodopád

Vodopád (anglicky označován jako Waterfall) je lineární a sekvenční přístup, kdy každá fáze projektu musí být dokončena před zahájením další. Je vysoce strukturovaný a náročný na dokumentaci, což usnadňuje jeho pochopení a implementaci.

Silné stránky

- Předvídatelnost. Jasně časové rozvržení projektu, výstupy a očekávání.
- Snadno se řídí díky své sekvenční povaze s jasně vymezenými fázemi.

Slabé stránky

- Nepružnost vůči změnám. Jakmile je fáze dokončena, je náročné vracet se k předchozím krokům nebo je měnit.
- Požadavky musí být dokonale vymezeny a pochopeny.

Vhodné případy použití

- Projekty s přesně definovanými požadavky, které se pravděpodobně nezmění.
- Prostředí, kde je kontrola kvality prvořadá, například stavebnictví a výroba.

Vliv na řízení projektů

- Plánování: Rozsáhlé plánování předem, včetně podrobné dokumentace požadavků, rozsahu a časového harmonogramu.
- Realizace: Každá fáze se řídí předem stanoveným postupem, s malým prostorem pro změny.
- Monitorování: Pokrok se měří dle původního plánu, kdy na konci každé fáze jsou stanoveny milníky pro vyhodnocení.

6.1.2 Agile

Agilní přístup je iterativní a inkrementální přístup k vedení projektů, jehož cílem je mnohdy brzy doručit jistý výstup zákazníkovi a rychle se přizpůsobovat změnám. Klade důraz na flexibilitu, týmovou spolupráci a zpětnou vazbu od zákazníka.

Silné stránky

- Pružnost při změnách a přizpůsobení se vyvíjejícím požadavkům projektu.
- Silné zaměření na potřeby zákazníka a poskytování funkčních přírůstků.

Slabé stránky

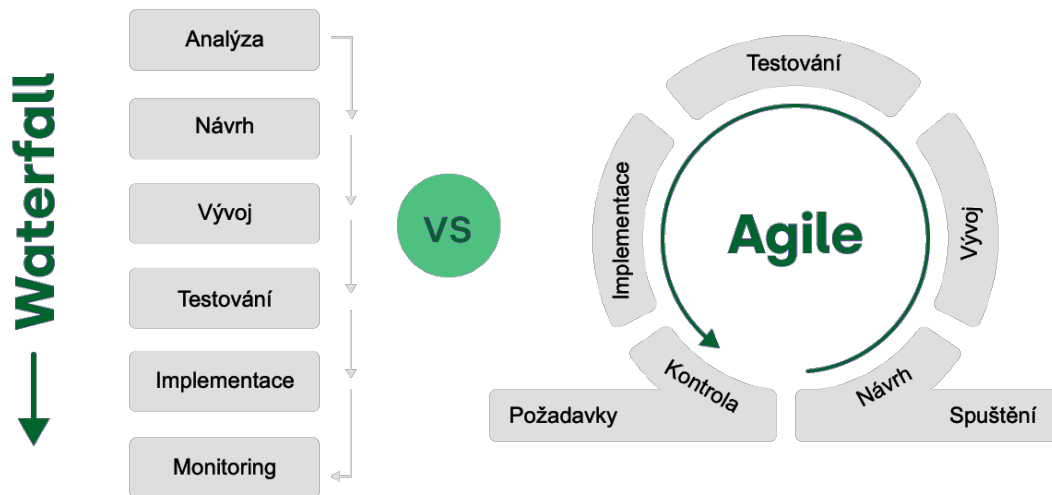
- Tendence k nárůstu rozsahu kvůli své přirozené flexibilitě, menší předvídatelnosti rozpočtu a časového harmonogramu.
- Vyžaduje vysokou míru zapojení zákazníka, což může být někdy problém.

Vhodné případy použití

- Vývoj softwaru a projekty v dynamickém prostředí, kde se očekává změna požadavků.
- Projekty, u nichž není konečný produkt od počátku zcela definován.

Vliv na řízení projektů

- Plánování: Průběžné plánování v průběhu celého projektu s možností přizpůsobení se změnám.
- Realizace: Práce je prováděna v krátkých cyklech nebo iteracích, což umožňuje časté přehodnocování a úpravy.
- Monitorování: Pravidelné revize a retrospektivy k posouzení pokroku a přizpůsobení procesů.



Obrázek 5 Vodopád versus Agile. DactylGroup.cz

6.1.3 Scrum

Scrum je agilní rámec, který se zaměřuje na řízení úkolů v týmovém prostředí. Strukturuje vývoj do pracovních cyklů nazývaných Sprints a klade důraz na odpovědnost, týmovou práci a iterativní postup k jasně definovanému cíli.

Silné stránky

- Jasně definované role a odpovědnosti v týmu.
- Krátké sprints umožňují rychlé dodání a usnadňují časté přehodnocování.

Slabé stránky

- Vyžaduje zkušené členy týmu a silné odhodlání.
- Může být velmi náročný u rozsáhlých projektů bez jasných postupných úprav.
- Je závislý na častých schůzkách, které mohou být považovány za časově náročné.

Vhodné případy použití

- Projekty, které vyžadují rychlý vývoj a testování, zejména v oblasti softwaru.
- Týmy, které hledají strukturu v rámci agilní metodiky.

Vliv na řízení projektů

- Plánování: Plánování sprintů určuje práci, kterou je třeba v každém cyklu vykonat.
- Realizace: Denní schůzky zajišťují soulad týmu a rychlé řešení problémů.
- Monitorování: Kontroly sprintu a retrospektivy pomáhají neustále zlepšovat procesy a kvalitu produktu.

6.1.4 Kanban

Kanban je vizuální rámec pro organizaci projektů, který využívá tabule a karty k znázornění pracovních položek a jejich postupu. Klade důraz na včasné dodání a zároveň nepřetěžuje členy týmu, přičemž se zaměřuje na zkrácení doby potřebné k realizaci projektu nebo úkolu od začátku do konce.

Silné stránky

- Vizualní správa pracovních postupů a úkolů.
- Flexibilita při řízení a úpravě pracovních úkolů v reálném čase.

Slabé stránky

- Nedostatek časových rámců, kdy může dojít k potenciálnímu prodlužování dodací lhůty.
- Není vhodný pro projekty vyžadující podrobné plánování.
- Do značné míry závisí na týmové disciplíně při dodržování rámce stanovené práce.

Vhodné případy použití

- Průběžné projekty nebo aktivity s průběžnými úkoly, jako je tvorba digitálního obsahu nebo zákaznická podpora.
- Týmy, jejichž cílem je zlepšit nebo optimalizovat pracovní postupy a produktivitu.

Vliv na řízení projektů

- Plánování: Menší důraz na podrobné plánování předem, pracovní položky jsou řízeny průběžně.
- Realizace: Zaměření na postupování úkolů různými fázemi dokončení udržitelným tempem.
- Monitorování: Kanban nabízí přehled o pokroku, kritických místech a rozložení pracovní zátěže v reálném čase.

Vodopád, Agile, Scrum a Kanban představují odlišné přístupy k správě projektů, z nichž každý je vhodný pro jiné potřeby projektu. Vodopád nabízí lineární, předvídatelný proces ideální pro projekty se zafixovanými požadavky, zatímco Agile klade důraz na flexibilitu a zpětnou vazbu od zákazníka, takže je ideální pro dynamická prostředí s měnícími se potřebami. Scrum, agilní rámec, zavádí strukturované iterace a definované role, zaměřuje se na rychlé dodání a přizpůsobivost, což je ideální pro rychle se rozvíjející vývojové projekty. Kanban využívá vizuální pohled pro řízení pracovních postupů a úkolů, čímž podporuje efektivitu a neustálé zlepšování, což je nejlepší pro průběžné

projekty s proměnlivým pracovním zatížením. Tyto metodiky dohromady poskytují spektrum strategií od vysoce strukturovaných až po vysoce přizpůsobivé, což týmům umožňuje přizpůsobit přístup k vedení projektů tak, aby co nejlépe vyhovoval jedinečným omezením a cílům projektu. (21)

6.2 Metody hodnocení

Tato podkapitola se zabývá různými způsoby, jakými můžeme hodnotit projekty. Probereme, jak můžeme určit, zda byl projekt úspěšný a zda dosáhl svých cílů. Podíváme se na různé metody, které nám pomohou sledovat postup projektu, zjistit, jak dobře jsme na tom s časem a rozpočtem, a jak můžeme zlepšit naše plány do budoucna. Vysvětlíme, jak tyto metody pomáhají týmům udržet projekt na správné cestě a zajistit, že vše probíhá hladce.

6.2.1 Hodnocení v průběhu projektu

Řízení dosažené hodnoty (EVM)

EVM integruje měřítka rozsahu, harmonogramu a nákladů pro hodnocení výkonnosti projektu. Pomáhá identifikovat odchylky od plánu a předpovídat budoucí trendy výkonnosti, což umožňuje včas přijmout nápravná opatření.

Kontrola průběhu

Stanovení konkrétních milníků v průběhu projektu poskytuje příležitosti pro kontrolní revize. U každého milníku lze vyhodnotit pokrok projektu při plnění cílů, dodržování rozpočtu a časového harmonogramu.

Schůzky na kontrolu stavu a reporty

Pravidelné schůzky a zprávy o stavu projektu informují a zapojují všechny zúčastněné strany a nabízejí platformu pro diskusi o pokroku, problémech a potřebných úpravách. Usnadňují otevřenou komunikaci a včasné rozhodování.

Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti

Identifikace a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) souvisejících s cíli projektu, jako jsou termíny realizace, rozpočtové výdaje a ukazatele kvality, nabízí kvantitativní měření pokroku a výkonnosti.

6.2.2 Hodnocení na konci projektu

Přezkum po realizaci (PIR)

Komplexní přezkum prováděný po ukončení projektu, který se zaměřuje na to, zda byly splněny cíle projektu, na účinnost plánování a realizace, spokojenost zúčastněných stran a realizaci přínosů projektu.

Analýza získaných zkušeností

Jedná se o zdokumentování toho, co se povedlo a co ne, včetně postupů řízení projektu, týmové spolupráce a zapojení zúčastněných stran. Je klíčová pro informování o budoucích projektech a zlepšování procesů.

Analýza návratnosti investic

U projektů s finančními cíli se při výpočtu návratnosti investic (ROI) posuzuje vytvořená finanční hodnota v porovnání s vynaloženými náklady. Je klíčová pro vyhodnocení ekonomického dopadu projektu.

Zpětná vazba od klienta nebo zúčastněných stran

Shromažďování zpětné vazby od klientů, uživatelů nebo zúčastněných stran poskytuje cenné informace o úspěšnosti projektu při naplňování jejich potřeb a očekávání. To lze provést prostřednictvím průzkumů, rozhovorů nebo sezení se zpětnou vazbou.

Přezkoumání kvality

Posouzení kvality výstupů projektu na základě stanovených standardů a specifikací. Při tomto přezkumu se ověřuje, zda výstupy splňují požadovanou úroveň kvality, a identifikují se oblasti pro zlepšení kvality.

Implementace průběžného a koncového hodnocení zajišťuje ucelený pohled na efektivitu řízení projektu. Průběžné hodnocení umožňuje agilnost a úpravy, které zajišťují, že projekt zůstává v souladu se svými cíli a reaguje na výzvy. Hodnocení na konci projektu zase poskytuje reflexivní přehled o celém projektu a nabízí hluboký vhled do úspěchů, problémů a možností učení. Tyto metody hodnocení společně podporují kulturu neustálého zlepšování a zajišťují, že každý projekt přispívá k růstu a rozvoji postupů projektového řízení v organizaci. (22)

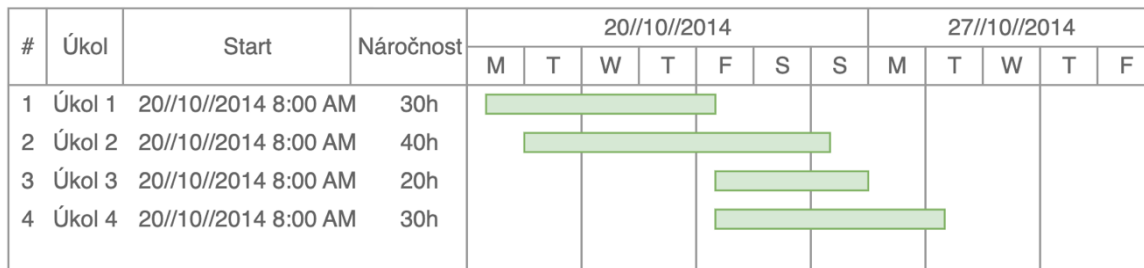
6.3 Vizualizační nástroje

Tato podkapitola se zaměřuje na vizualizační nástroje, které hrají klíčovou roli v řízení projektů tím, že zlepšují přehlednost a usnadňují komunikaci mezi členy týmu. Představuje např. Kanban nástěnky, které poskytují vizuální přehled o toku práce, nebo Ganttovy diagramy, jež jsou nezbytné pro plánování projektů a sledování postupu v čase. Zmiňuje také nástroje, které podporují brainstorming⁴ a organizaci myšlenek při definování projektových cílů a úkolů.

⁴ Technika skupinové kreativity zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.

6.3.1 Gantt diagram

Ganttovy diagramy jsou sloupcové grafy, které znázorňují harmonogram projektu. Zobrazují úkoly na svislé ose a čas na vodorovné ose, přičemž každý úkol je znázorněn sloupcem, který ukazuje datum jeho zahájení a ukončení. Ganttovy grafy jsou neocenitelné pro plánování časového harmonogramu projektu, vizualizaci doby trvání a překrývání úkolů a sledování pokroku oproti plánovanému harmonogramu.



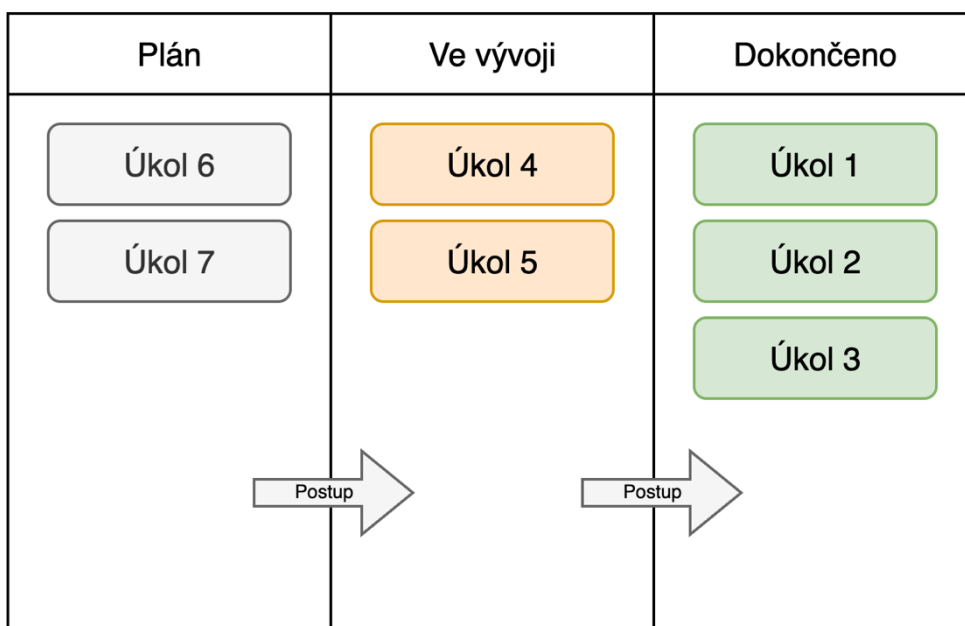
Obrázek 6 Ganttův diagram. Autor

6.3.2 Graf časové osy

Grafy časové osy, či opět anglicky Timeline chart, nabízejí lineární zobrazení klíčových událostí nebo milníků v čase se zaměřením na významná data a výsledky. Zjednodušují milníky projektu a kritická data bez podrobného plánování a sledování závislostí, které se vyskytují v Ganttových grafech.

6.3.3 Kanban nástěnka

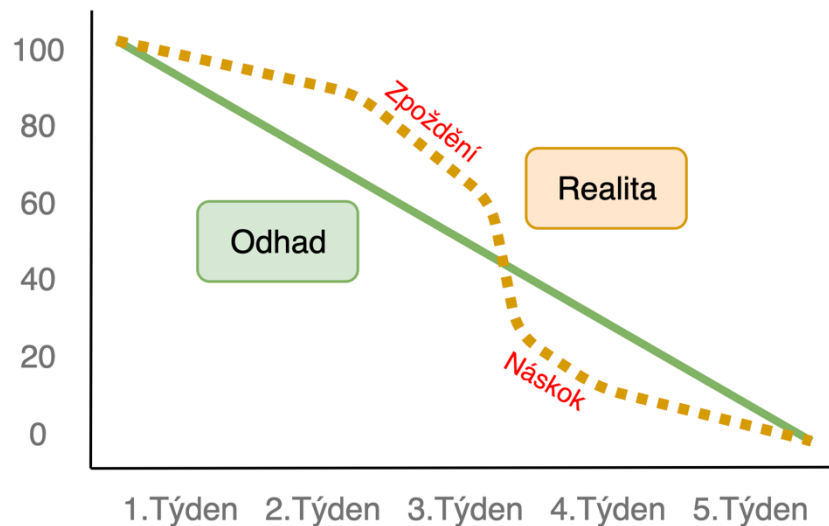
Kanban vizuálně sleduje práci v různých fázích pomocí karet (pro úkoly) a sloupců (pro fáze). Usnadňuje řízení pracovních postupů tím, že zvýrazňuje aktuální probíhající práci a identifikuje případná úzká místa, což týmům umožňuje dynamicky upravovat pracovní zátěž.



Obrázek 7 Kanban board. Autor

6.3.4 Burndown graf

Grafy burndown, které se používají především při řízení agilních projektů, zobrazují zbývající práci v závislosti na čase. Pomáhají týmům pochopit, zda jsou v souladu s harmonogramem dokončení úkolů do termínu ukončení projektu, a efektivně sledovat pokrok a tempo.



Obrázek 8 Burndown graf. Autor

6.3.5 Stránkový report

Vizuální reporty neboli anglicky Dashboardy, shrnují údaje o různých metrikách projektu v reálném čase do jediného rozhraní s využitím grafů, diagramů a tabulek. Poskytují komplexní pohled na výkonnost projektu, včetně aktualizací stavu, klíčových ukazatelů výkonnosti a přidělování zdrojů, a podporují tak rozhodování založené na datech.

6.3.6 Histogramy zdrojů

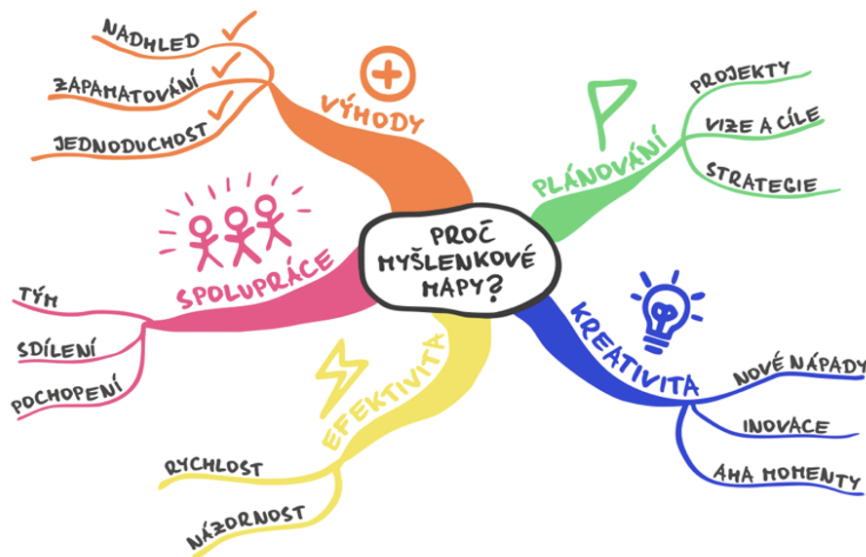
Histogramy zdrojů jsou sloupcové grafy, které zobrazují poptávku po zdrojích v čase a pomáhají při vizualizaci způsobu přidělování zdrojů v průběhu projektu. Jsou klíčem k identifikaci období nadměrného nebo nedostatečného využití zdrojů a k odpovídající úpravě plánů.

6.3.7 PERT grafy

Diagramy PERT pomáhají při plánování a rozvrhování úkolů v rámci projektu, zejména jsou užitečné pro určení kritické cesty potřebné k minimalizaci doby trvání projektu. Vizualizují úkoly jako uzly a závislosti jako čáry, což napomáhá efektivní realizaci projektu.

6.3.8 Myšlenkové mapy

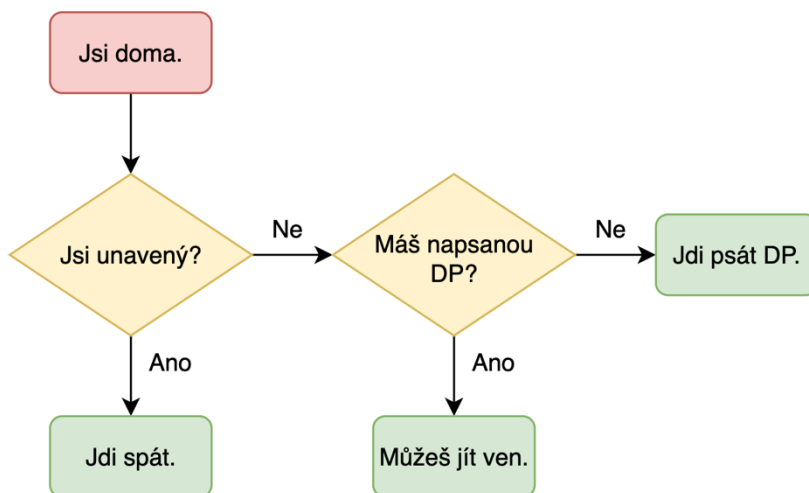
Myšlenkové mapy jsou vizuální nástroje pro hierarchické uspořádání informací a zobrazení vztahů mezi jednotlivými složkami. Jsou užitečné zejména ve fázích plánování projektu, například při brainstormingu nápadů, definování rozsahu projektu a určování úkolů a závislostí.



Obrázek 9 Myšlenková mapa. GrowJOB.cz

6.3.9 Vývojové diagramy

Vývojové diagramy mapují proces nebo pracovní postup projektu pomocí symbolů a šipek a znázorňují postupné kroky a rozhodovací body. Zpřehledňují projektové procesy a úkoly a usnadňují jasné pochopení projektových operací a závislostí. (23)



Obrázek 10 Vývojový diagram. Autor

6.4 Nástroje k řízení

Tato podkapitola se podrobně věnuje různým nástrojům a technologiím, které jsou k dispozici pro řízení projektů. Představuje softwarové aplikace, které umožňují komplexní plánování, sledování a reportování v reálném čase. Uvádí, jak mohou tyto nástroje zvýšit efektivitu a komunikaci v rámci projektových týmů a jak přispívají k úspěšnému dosažení projektových cílů.

6.4.1 Microsoft Planner

Tento nástroj byl představen v roce 2016 jako součást sady Microsoft 365. Je to nástroj pro správu úkolů určený pro malé a střední podniky, které hledají integrované řešení pro organizaci týmové práce. Planner využívá rozhraní ve stylu Kanban se snadno použitelnými funkcemi pro zadávání úkolů a sledování postupu, což z něj činí atraktivní volbu pro týmy, které již využívají produkty Microsoft a hledají jednoduchý nástroj pro správu projektů.

Jedinečné silné stránky

- Integrace se sadou Microsoft 365, což poskytuje výhodu týmům, které již používají produkty Microsoft.
- Uživatelsky přívětivé rozhraní s jednoduchým přístupem ke správě úkolů, které využívá tabule a karty podobné systému Kanban.

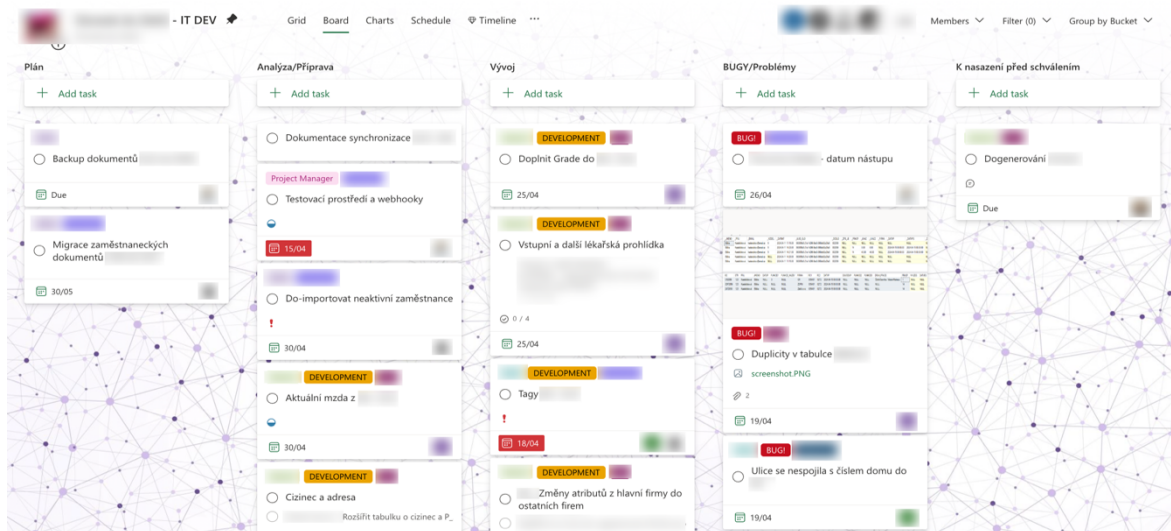
Slabé stránky

- Postrádá hloubku funkcí, jako je pokročilé plánování, rozpočtování a přidělování zdrojů.
- Omezené možnosti reportování a přizpůsobení.

Ideální případy použití

- Malé až středně velké projekty, které vyžadují základní správu úkolů a spolupráci bez potřeby rozsáhlých nástrojů pro plánování projektů.
- Týmy, které hledají jednoduché a integrované řešení v rámci ekosystému Microsoft.

Složitost: Nízká; je velmi intuitivní a snadno použitelný s minimálním nastavením. Je přístupný i uživatelům bez rozsáhlých zkušeností se správou projektů.



Obrázek 11 Příklad kanbanu v aplikaci MS Planner. Autor

6.4.2 Microsoft Project

Microsoft Project, vyvinutý společností Microsoft a poprvé uvedený na trh v roce 1984, je software pro řízení projektů určený pro střední a velké podniky, které potřebují sofistikované možnosti plánování projektů. Nabízí širokou škálu funkcí včetně Ganttových diagramů, správy zdrojů a plánování, takže je ideální pro odvětví se složitými harmonogramy projektů, jako je stavebnictví a výroba. Jeho integrace s ekosystémem společnosti Microsoft zvyšuje jeho užitečnost pro organizace, které již v tomto prostředí pracují.

Jedinečné silné stránky

- Komplexní sada funkcí pro plánování, rozvrhování a správu zdrojů.
- Silná integrace s dalšími produkty Microsoft.

Slabé stránky

- Vysoká složitost a náročné učení.
- Pro malé týmy nebo projekty může být drahý.

Ideální případy použití

- Velké, komplexní projekty s potřebou podrobného plánování.
- Organizace, které jsou již začleněny do ekosystému společnosti Microsoft.

Složitost: Vysoká; nabízí pokročilé funkce, jejichž efektivní využití vyžaduje odbornou znalost.

6.4.3 Trello

Trello je webový nástroj pro správu úkolů inspirovaný systémem Kanban, který byl spuštěn v roce 2011 společností Fog Creek Software a později v roce 2017 koupen společností Atlassian. Jeho jednoduchý, vizuální přístup ke správě projektů, využívající nástěnky a karty k reprezentaci úkolů a

jejich postupu, vyhovuje týmům všech velikostí v různých odvětvích. Díky své flexibilitě a snadnému používání je Trello oblíbené mezi startupy, marketingovými týmy a dalšími skupinami, které hledají intuitivní nástroj pro organizaci projektů.

Jedinečné silné stránky

- Intuitivní, vizuální systém pro správu úkolů založený na kartách.
- Flexibilní a přizpůsobitelný různým pracovním postupům a metodikám, včetně Kanban.

Slabé stránky

- Omezené možnosti reportování a analytických nástrojů ve srovnání s jinými softwary pro řízení projektů.
- U velmi rozsáhlých projektů může být nepřehledný a méně efektivní.

Ideální případy použití

- Malé až středně velké projekty.
- Týmy, které hledají jednoduchost a snadné použití při správě úkolů.

Složitost: Nízká až střední; snadné nastavení a používání s minimální odbornou znalostí.

6.4.4 Asana

Byla v roce 2008 založena pracovníky Facebooku, Dustinem Moskovitzem a Justinem Rosenstem. Asana je univerzální webová a mobilní aplikace, která pomáhá týmům sledovat a řídit jejich práci. Asana je ideální pro malé i velké firmy, podporuje zadávání úkolů, termíny a týmovou komunikaci a nabízí funkce, jako jsou šablony projektů a časové osy. Pro své komplexní a zároveň uživatelsky přívětivé možnosti správy úkolů a projektů je hojně využívána v oblasti technologií, kreativních služeb a marketingu.

Jedinečné silné stránky

- Příjemné uživatelské rozhraní se silným zaměřením na správu úkolů a spolupráci.
- Dobrá vyváženost funkcí pro plánování, sledování a komunikaci v rámci týmů.

Slabé stránky

- Ve velkých týmech nebo projektech mohou být uživatelé zahlceni oznámeními a aktualizacemi.
- Omezené sledování vazeb ve srovnání s tradičnějšími nástroji pro správu projektů.

Ideální případy použití

- Malé až velké projekty vyžadující spolupráci a flexibilitu při správě úkolů.
- Týmy, které potřebují snadno použitelný nástroj, který se dobře integruje s dalšími aplikacemi.

Složitost: Střední; intuitivní pro nové uživatele, ale s hloubkou funkcí pro složitější potřeby.

6.4.5 JIRA

JIRA, vyvinutá společností Atlassian a vydaná v roce 2002, je produkt pro sledování úkolů, který vyniká v oblasti sledování chyb a agilního vedení projektů pro týmy vyvíjející software. Díky podpoře metodik Scrum a Kanban je JIRA preferována technologickými společnostmi, vývojáři a týmy IT služeb pro své podrobné sledování vývojových úkolů a funkce organizace projektů, jednoduše ji lze přizpůsobit pro širší použití při řízení projektů.

Jedinečné silné stránky

- Nabízí robustní funkce pro plánování, sledování a vykazování sprintů.
- Vysoce přizpůsobitelné pracovní postupy, které vyhovují komplexním vývojovým procesům.

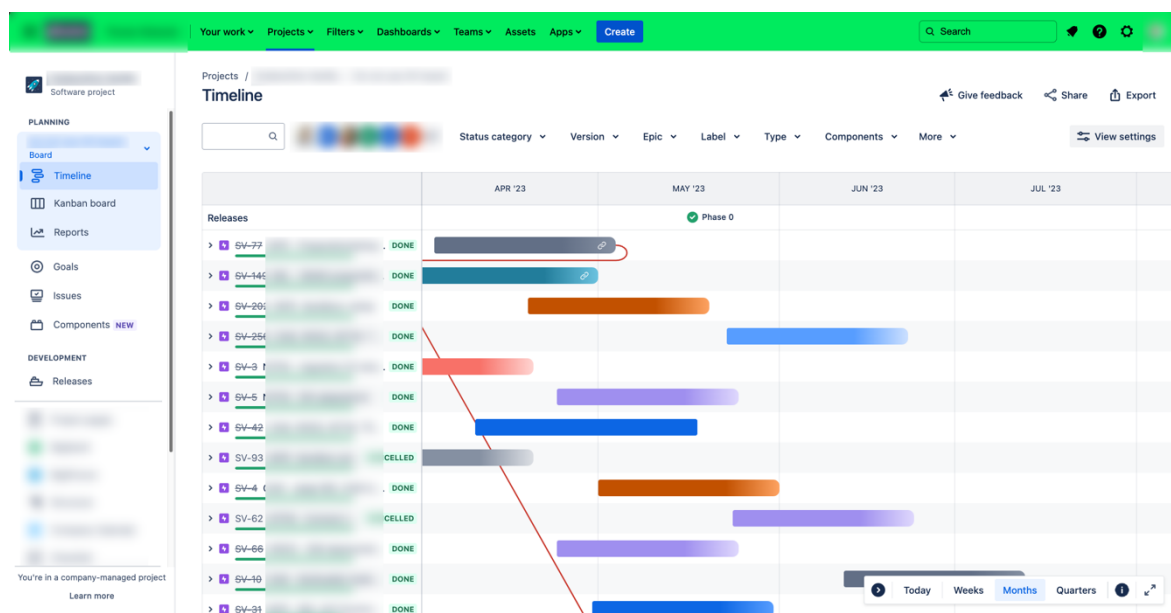
Slabé stránky

- Konfigurace a přizpůsobení může být složitá a vyžadující větší alokaci času a odborné znalosti.
- Může být příliš podrobný a bohatý na funkce pro projekty, které se netýkají vývoje softwaru.

Ideální případy použití

- Projekty vývoje softwaru podle metodiky Agile nebo Scrum.
- Týmy, které vyžadují podrobné sledování problémů a projektů.

Složitost: Střední až vysoká; vhodná pro ty, kteří ji ovládají, ale může být zdrcující pro nováčky.



Obrázek 12 Ganttův diagram v aplikaci Jira. Autor

6.4.6 Basecamp

Basecamp, vytvořený společností dříve známou jako 37signals a uvedený na trh v roce 2004, vyniká svou jednoduchostí a zaměřením na komunikaci a spolupráci. Nabízí seznamy úkolů, sdílení souborů a zasílání zpráv a zaměřuje se na malé a střední firmy, které potřebují jednoduchý nástroj pro správu projektů a týmovou komunikaci. Uživatelsky přívětivý design aplikace Basecamp je atraktivní zejména pro netechnické týmy.

Jedinečné silné stránky

- Důraz je kladen na komunikaci a spolupráci s jednoduchým rozhraním, které se snadno ovládá.
- Jednotná cenová struktura, díky níž je atraktivní pro týmy různých velikostí.

Slabé stránky

- Chybí hloubka funkcí pro organizaci projektů, které se nacházejí ve specializovanějších nástrojích, jako jsou Ganttovy diagramy nebo podrobná správa zdrojů.
- Některým uživatelům může nástroj připadat příliš zjednodušený pro potřeby komplexního řízení projektů.

Ideální případy použití

- Projekty a týmy, které upřednostňují komunikaci a spolupráci před komplexním plánováním projektů.
- Malé až středně velké projekty, které hledají řešení typu "vše v jednom".

Složitost: Nízká; navržen tak, aby byl jednoduchý a přístupný pro členy týmu s různou úrovní zkušeností s řízením projektů.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Úvod do praktické části

ABC s.r.o. je anonymizovaný název významné společnosti působící v oblasti gastronomie v České republice. Společnost ABC s.r.o., která sídlí v Praze, srdci české kulinářské kultury, si vydobyla významné postavení na trhu a je známá svým závazkem ke kvalitě, inovacím a spokojenosti zákazníků. Tato společnost, která zaměstnává přibližně 400 lidí na HPP a dalších více jak 2 000 na různé druhy dohod, se rozprostírá napříč různými obory gastro podnikání, primárně zaměřená na cateringové služby, ale vlastní i několik restaurací, jídelen a kantýn. Ztělesňuje vášeň pro dokonalost v každém podávaném pokrmu a zajišťované akci.

Jako společnost hluboce zakořeněná v tradici, která však vždy hledí vpřed, si ABC s.r.o. uvědomuje důležitost využívání moderních technologií pro zvýšení efektivity provozu a spokojenosti zaměstnanců. S touto vizí zahájilo personální oddělení proces implementace nového informačního systému pro lidské zdroje (HRIS), který má zefektivnit personální procesy a podpořit větší zapojení a produktivitu zaměstnanců.

7.1 Výzvy gastro prostředí

Dále je třeba zmínit, že obor gastronomie, zahrnující restaurace, kavárny, cateringové služby a další, se potýká dlouhodobě s problémy při zaměstnávání lidí. Tyto problémy vyplývají z povahy odvětví, ekonomických faktorů a vyvíjejících se společenských trendů.

Vysoká míra fluktuace: Gastronomie je známá vysokou mírou fluktuace zaměstnanců. Mezi faktory, které k tomu přispívají, patří náročnost práce, nepravidelná pracovní doba, sezónní výkyvy v podnikání a často i vnímání těchto pozic jako dočasných nebo přechodných pracovních míst. Vysoká fluktuace může vést ke zvýšeným nákladům na nábor a školení a potenciálně i ke snížení kvality služeb. Z dostupných dat pro analýzu se fluktuace ve společnosti ABC s.r.o. běžně pohybuje okolo 50 %.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem: Zaměstnanci v gastronomii často pracují po večerech, o víkendech a svátcích, což může narušit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. To může vést k pracovní nespokojenosti, stresu a vyhoření, což ztěžuje udržení kvalifikovaných pracovníků.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků: Často existuje rozdíl mezi kvalifikací dostupnou na trhu práce a specifickými potřebami gastro podniků, zejména u specializovaných pozic, jako jsou kuchaři nebo someliéři. Konkurence o kvalifikované odborníky může být silná, což zvyšuje mzdy a komplikuje nábor zaměstnanců.

Sezónní zaměstnanost: Mnoho gastro podniků zažívá sezónní vrcholy a poklesy, což od nich vyžaduje, aby najímaly další zaměstnance v obdobích největšího vytížení a zkracovaly pracovní dobu nebo propouštěly pracovníky v období útlumu. Efektivní zvládnutí této fluktuace bez negativního dopadu na morálku a loajalitu zaměstnanců představuje značnou výzvu.

Dodržování předpisů a regulace: Dodržování pracovněprávních předpisů, zdravotních a bezpečnostních předpisů a norem pro manipulaci s potravinami vyžaduje pečlivé řízení a průběžné školení. Nedodržování předpisů může vést k právním problémům, pokutám a poškození dobrého jména, ale zajištění souladu může být značně náročné na zdroje.

Vliv technologií: Rostoucí role technologií v gastro podnikání, od online rezervací po aplikace pro rozvoz jídel, mění dovednosti potřebné pro mnoho rolí a ovlivňuje očekávání zákazníků. Držet krok s těmito změnami a odpovídajícím způsobem školit zaměstnance může být náročné.

Kulturní a jazykové bariéry: V mnoha regionech se gastro podniky ve velké míře spoléhají na různorodou pracovní sílu, která může zahrnovat migranty a dočasné pracovníky. Tato rozmanitost je sice silnou stránkou, ale může také přinášet problémy spojené s jazykovými bariérami, kulturními rozdíly a integrací do pracovní síly.

COVID-19 a zdravotní problémy: Nedávná pandemie významně ovlivnila podnikání v oblasti gastro, což přineslo výzvy související se zdravím a bezpečností, kapacitními omezeními a kolísající poptávkou spotřebitelů. Přizpůsobení se těmto změnám a zároveň zajištění bezpečnosti a stability zaměstnání pro pracovníky bylo velkou obtíží.

Řešení těchto problémů vyžaduje proaktivní přístup k řízení lidských zdrojů, včetně nabídky konkurenceschopného odměňování a benefitů, investic do školení a rozvoje, zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a podpory pozitivní kultury na pracovišti. Proto je zavedení nového informačního systému lidských zdrojů (HRIS) významné pro zmírnění mnohých problémů, kterým gastro čelí. Zefektivněním personálních procesů, jako je nábor, školení a řízení výkonnosti, zvyšuje HR efektivitu náboru a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, a to i v prostředí s vysokou fluktuací. Nabízí nástroje pro lepší řízení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem prostřednictvím efektivního plánování a správy dovolených, řeší dodržování předpisů prostřednictvím automatizovaného sledování a vykazování a podporuje rozvoj různorodých pracovníků usnadněním komunikace a školení. HRIS se navíc dokáže přizpůsobit měnícím se potřebám gastro podniku, včetně kolísající sezónní poptávky a integrace s novými technologiemi, což z něj činí cenný přínos při překonávání výzev v oblasti zaměstnanosti v gastro odvětví.

Většinu těchto informací tvoří interní statistiky, které představovaly jeden z klíčových zdrojů pro rozhodování o realizaci projektu, doplněné o veřejně dostupné údaje o nepříznivých podmínkách v gastro sektoru. (24)

7.2 Význam zkoumání

Výběr tématu řízení projektu implementace a adopce nového informačního systému lidských zdrojů (HRIS) v gastro organizaci pro praktickou část magisterské práce představuje jedinečnou příležitost proniknout do složitostí a výzev spojených s řízením změn v dynamickém odvětví. Gastro podnik, který se vyznačuje vysokou fluktuací zaměstnanců, náročným pracovním rozvrhem a kritickou potřebou efektivního provozu, poskytuje úrodnou půdu pro zkoumání toho, jak může efektivní projektové řízení usnadnit úspěšnou integraci technologických řešení, jako je HRIS.

Toto téma diplomové práce je nejen aktuální, ale také velmi relevantní, protože gastro odvětví se i nadále potýká s výzvami digitální transformace a rostoucím významem řízení lidských zdrojů pro dosažení obchodních cílů. Zaměření na řízení změn v rámci projektu podtrhuje klíčovou roli vedení, komunikace a zapojení zainteresovaných stran při překonávání odporu a podpoře kultury inovací a přizpůsobivosti.

Cílem této práce je poskytnout komplexní analýzu strategií a postupů, které vedou k úspěšnému zavedení a přijetí HRIS v gastro organizaci. Identifikací konkrétních problémů souvisejících s řízením změn v projektovém řízení nabídne tato práce cenné poznatky o účinných metodikách, nástrojích a přístupech, které mohou zmírnit rizika, zvýšit angažovanost zaměstnanců a v konečném důsledku vést k úspěchu organizace. Toto hloubkové zkoumání přispěje k širšímu souboru poznatků o řízení projektů v kontextu integrace HR technologií a nabídne praktická doporučení nejen pro gastro podniky.

8 Organizace projektu

V této klíčové kapitole představuji organizační rámec, který je základem úspěšné implementace projektu implementace HRIS v dynamickém gastro prostředí. Je potřeba uvědomit si klíčovou roli strukturovaného řízení projektu a efektivní týmové práce, a proto je potřeba začít s představením struktury projektového týmu, kdy zdůrazňuji role a jejich odpovědnosti. Multidisciplinární povaha týmu odráží mnohostranné požadavky projektu – od projektového manažera, až po IT odborníky, řady personalistů a zástupců finančních a mzdových oddělení.

S vědomím toho, že cesta k implementaci sofistikovaného HRIS je plná potenciálních problémů, je nutností ponořit se do strategie řízení rizik formulovaných za účelem jejich identifikace, posouzení a zmírnění. Tento proaktivní přístup zajistí, že projekt zůstane odolný vůči nebezpečnostem, které jsou vlastní projektům technologické integrace v gastro sektoru.

Dále v této kapitole představuji nastavená pravidla pro efektivní komunikaci, protože komunikace je páteří aktivitou každého projektu a zajišťuje, že všechny zúčastněné strany jsou informovány, zapojeny a v souladu s cíli projektu. Poté definuji cíle a akceptační kritéria, která jasně klasifikují očekávání na výstupy projektu.

8.1 Projektový tým

Níže je uveden přehled klíčových rolí, které se přímo podílejí na realizaci projektu, přičemž každá z nich udržuje přímou komunikaci s manažerem dodávky. Tento výběr nezahrnuje všechny zúčastněné zainteresované strany, ale zaměřuje se na ty, kteří mají specifické odpovědnosti a úkoly v rámci projektu.

Manažer dodávky

Plánování a řízení projektu:

- Vytvoření a správa projektového plánu, včetně stanovení milníků a cílů projektu.
- Koordinace a sledování pokroku projektu a zajištění dodržování časových termínů.
- Identifikace a řízení rizik a překážek, které mohou ovlivnit průběh projektu.
- Komunikace s týmem, dodavatelem a dalšími zainteresovanými stranami ohledně plánu a pokroku projektu.

Správa produktového backlogu⁵:

- Vytváření a udržování produktového backlogu, který obsahuje všechny požadavky na HR systém.
- Prioritizace položek v backlogu na základě obchodních hodnot a rizik.

⁵ Místo, které shromažďuje všechny projektové úlohy, které jsou definované pro dokončení celého projektu.

- Spolupráce s týmem pro jasnou specifikaci a odhad úkolů.

Řízení týmu:

- Přidělování úkolů a zodpovědností členům týmu.
- Sledování výkonu a pokroku jednotlivých členů týmu.
- Podpora a motivace týmu, zajištění vhodného pracovního prostředí a vytvoření pozitivní pracovní atmosféry.
- Řešení konfliktů a překážek v týmu a podpora efektivního týmového spolupráce.

Komunikace a reportování:

- Zajištění pravidelné komunikace a reportování projektového pokroku všem zainteresovaným stranám.
- Příprava a prezentace pravidelných zpráv, analýz a dashboardů týkajících se projektu.
- Sdílení důležitých informací, rozhodnutí a aktualizací s týmem a dalšími zainteresovanými stranami.

HR project coordinator

Koordinace projektových aktivit:

- Zajištění koordinace a organizace projektových aktivit v rámci HR oddělení.
- Spolupráce s dalšími odděleními a týmy při plánování a implementaci.
- Sledování a zajištění dodržování časových termínů projektu.

Podpora implementace HRIS:

- Spolupráce s dodavatelem HR systému při implementaci a nasazení systému.
- Zajištění správného nastavení a konfigurace systému v souladu s požadavky a potřebami HR oddělení.
- Organizace školení a podpora zaměstnanců při uvedení systému do provozu.

Sběr a analýza dat:

- Získání a rozbor dat týkajících se HR procesů a výkonu zaměstnanců.
- Příprava reportů a analýz pro podporu rozhodování v rámci HR oddělení.
- Zajištění kvality a přesnosti dat v HR systému.

Komunikace a spolupráce:

- Komunikace se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami ohledně projektu a nového HR systému.
- Poskytování podpory a školení zaměstnanců týkajících se nového HR systému.

Produktový vlastník

Definice a prioritizace požadavků:

- Komunikace s uživateli a zainteresovanými stranami za účelem získání požadavků na nový HR systém.
- Definice funkčních a ne-funkčních požadavků manažerovi dodávky.
- Prioritizace požadavků na základě obchodních a uživatelských potřeb.

Komunikace s týmem a stakeholdery:

- Sdílení požadavků a vize projektu s týmem.
- Zajištění jasné komunikace mezi týmem a stakeholdery ohledně požadavků a očekávání.
- Poskytování odpovědí na dotazy týmu a vysvětlování požadavků.

Sledování a hodnocení vývoje:

- Pravidelné hodnocení vývoje projektu a zajištění dodržování požadavků.
- Testování a ověřování funkčnosti systému z pohledu uživatelů.
- Přijímání a hodnocení dodávky a ujištění se, že splňují očekávání.
- Produktový vlastník a Byznysový vlastník hodnotí práci manažera dodávky, sledují jeho výkon, vyhodnocují dosažené výsledky a zajišťují plnění jednotlivých projektových milníků, čímž přispívají k efektivnímu řízení a úspěšnému dokončení projektu.

Byznys vlastník

Definice obchodních požadavků:

- Identifikace obchodních cílů a požadavků na nový systém.
- Sdílení strategického směru a očekávání s týmem a stakeholdery.
- Udržování porozumění obchodních potřeb a priorit.

Spolupráce s týmem:

- Poskytování obchodního kontextu a odborných znalostí pro tým při vývoji systému.
- Aktivní účast na setkáních týmu a spolupráce při rozhodování o prioritách a změnách.

Podpora implementace a akceptace:

- Podpora týmu při implementaci nového systému do organizace.
- Zajištění, aby byli zaměstnanci a uživatelé řádně informováni o změnách a novém systému.
- Akceptace a hodnocení výsledného produktu z obchodního hlediska.

Hodnocení výkonu a zajištění hodnoty:

- Hodnocení výkonu projektu a zajištění, že nový systém přináší hodnotu pro organizaci.
- Poskytování zpětné vazby týmu a zapojení se do vylepšování systému.

- Produktový vlastník a Byznysový vlastník hodnotí práci manažera dodávky, sledují jeho výkon, vyhodnocují dosažené výsledky a zajišťují plnění jednotlivých projektových milníků, čímž přispívají k efektivnímu řízení a úspěšnému dokončení projektu.

Pracovníci HR

Analýza a specifikace požadavků:

- Identifikace potřeb a požadavků uživatelů v rámci HR oddělení.
- Sběr a analýza požadavků na funkcionalitu a procesy systému.
- Sdílení získaných požadavků s týmem projektu a dodavatelem systému.

Testování a validace:

- Účast na testování nového systému a jeho funkcionalit.
- Identifikace a hlášení chyb a nedostatků.
- Validace správnosti a funkčnosti systému ve vztahu k potřebám oddělení lidských zdrojů.

Uživatelská podpora:

- Poskytování školení a podpory zaměstnancům pro používání nového systému.
- Odpovídání na otázky a řešení problémů týkajících se systému.
- Komunikace s uživateli a získávání zpětné vazby na systém.

Procesní implementace:

- Spolupráce na implementaci nových HR procesů a postupů do systému.
- Zajištění správného nastavení a konfigurace systému podle potřeb HR oddělení.
- Sledování a zajištění souladu s interními a externími předpisy a předpisy pro ochranu osobních údajů.

Pracovníci IT

Implementace a konfigurace:

- Zajištění technické správnosti a funkčnosti systému.
- Integrace HR systému s dalšími systémy a infrastrukturou.

Správa a údržba:

- Monitorování a správa provozu HR systému.
- Zajištění bezpečnosti, dostupnosti a zálohování dat.

Technická podpora:

- Poskytování technické podpory pro uživatele systému.
- Řešení technických problémů a chyb.

- Komunikace s dodavatelem systému ohledně technických otázek a případných oprav.

Integrace a reporting:

- Integrace HR systému s dalšími systémy a nástroji.
- Zajištění správného fungování datových toků a integrací.
- Podpora vytváření reportů a analýz získaných dat z HR systému.

Pracovníci financí

Definování požadavků:

- Identifikování a specifikace potřeb a požadavků finančního oddělení v oblasti pracovních práv.
- Zajištění dodržování příslušných právních předpisů a správné správy zaměstnaneckých smluv a pracovních podmínek.

Spolupráce na definování procesních pravidel:

- Úzká spolupráce s ostatními odděleními a týmy, zejména s HR oddělením (oddělení pro personalistiku a kulturu).
- Formulace a vytváření procesních pravidel pro celou organizaci.
- Stanovení jasných postupů a pravidel pro efektivní a jednotnou správu finančních operací.
- Optimalizace pracovních procesů s cílem zlepšit výkonnost a využití finančních prostředků.

Doplňování potřebných údajů a hledání možností optimálního řešení/optimálních změn ve spolupráci s HR oddělením:

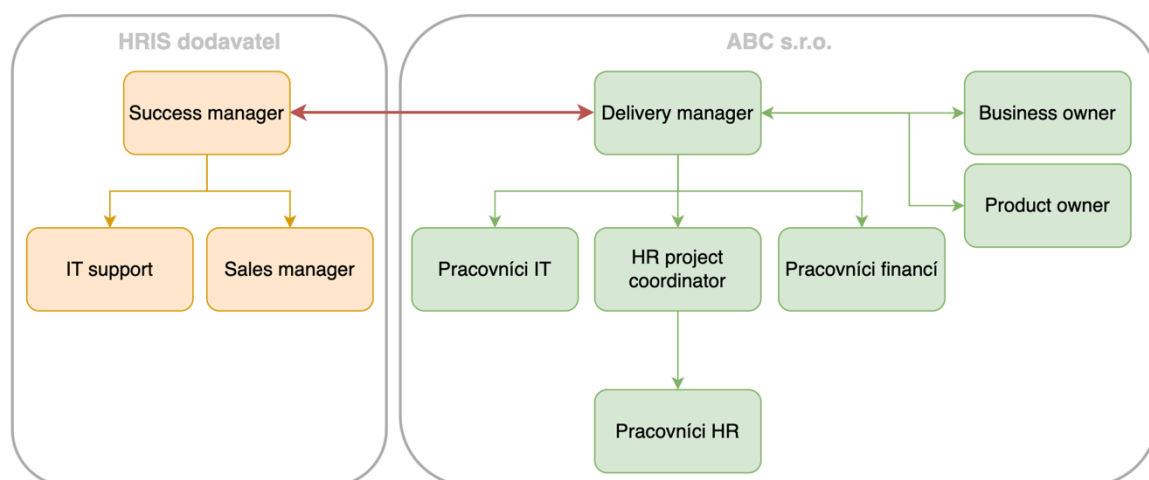
- Sběr a doplnění relevantních finančních údajů potřebných pro správu zaměstnaneckých smluv a pracovních podmínek.
- Aktivní spolupráce s HR oddělením na hledání možností a navrhování optimálních řešení a změn.
- Přispívání k efektivnějšímu využití finančních prostředků a zlepšování pracovních procesů.

Dodavatelé

Dodavatel nového HRIS řešení má vůči firmě ABC s.r.o. - zákazníkovi následující odpovědnosti:

- **Poskytnutí řešení dle specifikací:** Dodavatel je zodpovědný za poskytnutí řešení, které odpovídá specifikacím, požadavkům a očekáváním, které jsme jako zákazník definovali.
- **Konfigurace:** Dále je zodpovědný za správnou konfiguraci nového systému, aby byl plně funkční a připraven k použití.
- **Školení a podpora:** Měl by poskytnout potřebné školení a podporu pro správné používání nového systému zaměstnanci a dalším uživatelům v rámci naší organizace. Měl by nám poskytnout potřebné informace a návody, které nám pomohou efektivně využívat systém.

- **Zajištění funkčnosti a aktualizací:** Dodavatel by měl zajistit, že nový systém je plně funkční a bezpečný. Je jeho odpovědností provádět pravidelné aktualizace systému a zajišťovat jeho správné fungování.
- **Podpora při problémech a opravách:** Podpora v případě výskytu problémů s novým systémem, by měla být řešena dodavatelem aplikace. Měl by být k dispozici pro rychlé reakce a opravy a poskytovat nám potřebné technické a odborné znalosti.
- **Dodržování dohodnutých termínů a rozpočtu:** Dalším základním klíčem k úspěšné spolupráci je odpovědnost za dodržování dohodnutých termínů a rozpočtu projektu. Měl by poskytnout transparentní informace o průběhu a plnění projektu.
- **Dodržování zákonů a předpisů:** Dodavatel by měl dodržovat všechny relevantní zákony, předpisy a normy vztahující se k HR systému a jeho implementaci.



Obrázek 13 Organizační struktura projektového týmu. Autor

8.2 Komunikace a organizace

Pro komunikaci na projektu jsou k dispozici dva komunikační nástroje: e-mail a nástroj MS Teams.

- E-mail by měl být hlavně využíván pro oznámení rozhodnutí, plánování schůzek a podobné komunikace, které vyžadují formální přístup a nevyžadují okamžitou reakci. Tento kanál je vhodný pro důležité oznámení informací a sdílení dokumentů.
- Na druhou stranu, MS Teams je vhodný pro skupinovou komunikaci a řešení otázek, kdy se očekává interaktivní diskuse. Tento nástroj umožňuje vytvoření skupinových chatů, organizaci videohovorů a spolupráce v reálném čase. Je vhodný pro rychlé konzultace, spolupráci na dokumentech a aktivní zapojení týmu.

Pro účely plánování, řízení a vizualizaci jednotlivých fází implementace bylo rozhodnuto využít aplikaci MS Planner. Tato aplikace je přímo integrována do sady Microsoft 365 a tedy s prostředím MS SharePoint, což poskytuje výhodu snadného propojení a spolupráce mezi oběma nástroji. MS Planner nabízí jednoduché a intuitivní rozhraní, které umožňuje efektivní organizaci pracovních úkolů a plánování, viz kapitola *Microsoft Planner*. Díky této integraci máme možnost rychlého přístupu k projektovým plánům, seznamům úkolů, termínům a přehledným vizualizacím. Tímto zajišťujeme, že každý člen týmu má jasný přehled o přidělených úkolech, jejich stavu a harmonogramu práce.

Tato kombinace MS Planneru a SharePointu tedy umožňuje efektivně plánovat a organizovat implementační fáze projektu s jednoduchostí, rychlostí a zároveň zachováním přehlednosti. V aplikaci SharePoint jsou dále informace o absencích projektového týmu, hlavních termínech a milnících, stránka s kontaktní maticí a odkaz na projektové úložiště souborů.

Správné využití těchto komunikačních kanálů a nástrojů zlepšuje a zjednodušuje komunikaci, zajišťuje jasnou navigaci v celém projektu a poskytuje zúčastněným stranám transparentní aktuální informace o pokroku.

Pravidelná setkávání

Při organizaci tohoto implementačního projektu HRIS je za potřebí strukturovaný plán opakujících se setkání, aby byla zajištěna nepřetržitá komunikace, sladění a zpětná vazba mezi všemi zúčastněnými stranami projektu. Tento strukturovaný přístup je navržen tak, aby podporoval spolupráci, rychle řešil vznikající výzvy a udržoval projekt na cestě k jeho cílům.

Týdenní schůzky oddělení

Oddělení HR a IT se setkává na samostatných schůzkách, kde se projednávají problémy, pokrok a jakékoli požadované okamžité akce. Setkání oddělení lidských zdrojů se zaměřuje na požadavky uživatelů, funkčnost systému a strategie řízení změn, zatímco setkání IT se soustředí na technický vývoj, systémovou integraci a bezpečnostní otázky. Tyto týdenní sezení zajišťují, jak uživatelská zkušenost, tak technický vývoj probíhají podle plánu a že jakékoli problémy specifické pro oddělení jsou okamžitě řešeny.

Dvoutýdenní stakeholder schůzky

Každé dva týdny jsou členové finančního oddělení a další klíčové zainteresované osoby zvány, aby se připojili k setkání HR. Tato rozšířená schůzka slouží k posouzení finančních dopadů, dodržování rozpočtu a k projednání dopadu projektu na další oblasti organizace. Zajišťuje, že finanční plánování je v souladu s postupem projektu a že zúčastněné strany z různých oddělení mají příležitost poskytnout informace a zůstat informováni o vývoji projektu.

Dvoutýdenní schůzky projektového vedení

Manažer dodávky by měl na dvou týdenní bázi informovat o aktuálních stavu projektu byznys a produktového vlastníka. Tato setkání se zaměřují na informování klíčových osob s rozhodovací pravomocí v projektu o stavu plnění cílů, dosažených milnících a jakýchkoli problémech nebo rizicích, které vyžadují jejich pozornost. Pro manažera dodávky je to příležitost získat strategické vedení a zajistit, aby projekt zůstal v souladu s obchodními cíli a potřebami uživatelů.

Měsíční retrospektivní setkání

Měsíční retrospektivní setkání je věnováno hodnocení celkového pokroku projektu, identifikaci úspěchů, výzev a příležitostí k učení. Toto setkání podporuje otevřenou zpětnou vazbu od všech členů týmu a zainteresovaných stran zapojených do projektu, což umožňuje komplexní

vyhodnocení procesu realizace projektu. Poznatky získané z těchto sezení jsou zásadní pro neustálé zlepšování a pro provádění veškerých nezbytných úprav plánu projektu.

8.3 Rizika

V této podkapitole se zaměřuji na identifikaci a analýzu klíčových rizik spojených s implementací a adoptí nového HRIS ve společnosti ABC s.r.o. Představuji různá rizika, od těch technických po lidské faktory, a poskytuji strategie pro jejich řešení. Tato analýza rizik umožňuje lépe pochopit potenciální překážky projektu a vypracovat efektivní plány pro jejich minimalizaci či odstranění.

Datová kvalita

Riziko spojené s kvalitou dat vyplývá z přítomnosti rozsáhlého množství číselníků⁶ a jejich nedostatečně jasné definice, což umožňuje, aby stejný případ byl pojmenován různými termíny. Tento stav může vést k chybnému zařazování dat a ke zmatení ohledně významu specifických číselníků.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
Vysoká	Vysoký

Řešení:

- Definice a standardizace procesů.
- Definice číselníků.
- Náprava dat u vedených entit.

Dovolené / absence

Nepřítomnosti mohou způsobit různé problémy, jako jsou odklady v plánovaných aktivitách, pokles produktivity, omezená dostupnost pro komunikaci, ztížené řešení naléhavých záležitostí a zdržení v rozhodovacích a schvalovacích procesech.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
Malá	Střední

Řešení:

- Správné plánování a řízení je důležité k minimalizaci negativních dopadů na projekt.
- Potřeba vyřešit zastoupení na projektu.
- Transparentnost nepřítomností pomocí sdíleného kalendáře, kvůli informování ostatních členů týmu.

⁶ Je obvykle jasný seznam možností. Každé možnosti je přiřazen jednoznačný kód, kterým se od sebe navzájem odlišují.

Procesní nevyzrállost společnosti

Různé verze postupů v procesech mohou vyústit v nekonzistenci a chyby v datech, což způsobuje zmatení a snižuje jasnost standardizovaných pracovních procesů.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
Vysoká	Vysoký

Řešení:

- Definice a standardizace procesů, určení procesního vlastníka.

Interní komunikace

Je zásadní zajistit, aby celá společnost ABC s.r.o., od zaměstnanců přes vedení až po HR tým, plně rozuměla přínosům projektu a byla si vědoma jeho pozitivního dopadu na efektivitu, spokojenost a celkový úspěch organizace.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
Vysoká	Střední

Řešení:

- Definice komunikačního plánu.

Oddanost / závazek / víra zúčastněných lidí v projektu

Nedostatečná podpora ze strany klíčových zaměstnanců může vést k chybám během implementace, což ohrožuje hladký průběh a úspěšné dokončení celého projektu.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
Střední	Malý

Řešení:

- Intenzivní komunikace.

Legislativní rámec pracovních právních vztahů

Zaměstnanci podstupující extrémní přesčasy či pracující v náročných pracovních podmínkách, včetně OSVČ (IČO), což jsou pracovníci na živnostenský list, by z principu neměli být umisťováni do vedoucích pozic z důvodu potenciálních konfliktů zájmů a pracovních právních omezení.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
-----------------	-------

Vysoká	Vysoký
--------	--------

Řešení:

- Úprava procesů, aby vyhovovali normám.

Potřeby finančního oddělení

Chybějící specifikace funkcí a požadavků pro finanční oddělení, včetně otázek, zda střediska odpovídají logice organizační struktury firmy, je klíčová pro zvládnutí plánovaného rozšíření společnosti.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
-----------------	-------

Vysoká	Střední
--------	---------

Řešení:

- Nominace jednoho pracovníka za oddělení financí, který bude alokovaný a schopný práce na projektu.

Odchod klíčových členů z projektu

Potenciální odchod klíčového člena projektového týmu, jako je byznys vlastník nebo produktový vlastník, z organizace. Tyto role jsou klíčové při poskytování strategického řízení, přijímání zásadních rozhodnutí a přemostování propasti mezi projektovým týmem a širšími obchodními cíli.

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
-----------------	-------

Malá	Vysoký
------	--------

Řešení:

- Identifikace a příprava potenciálního nástupce včas.
- Udržování dokumentace a podrobných záznamů o cílech a rozhodnutích projektu.
- Transparentnost o různých aspektech projektu zajistí snížení závislosti na jedné osobě.

8.4 Cíle a akceptační kritéria

Cíl implementace HRIS v organizaci je dvojitý a odráží vyvážený přístup, který řeší jak provozní efektivitu HR oddělení, tak celkovou zkušenost zaměstnanců v rámci společnosti.

Na jedné straně si projekt klade za cíl zlepšit provozní aspekty řízení lidských zdrojů zefektivněním administrativních procesů, zajištěním souladu a optimalizací řízení pracovních sil. To zahrnuje vytvoření centralizované databáze pro informace o zaměstnancích, integraci mzdových systémů pro

přesnost, automatizaci plánování pro splnění obchodních potřeb a usnadnění efektivního náboru a řízení obratu.

Na druhou stranu projekt stejnou měrou upřednostňuje aspekty zaměřené na zlepšení spokojenosti zaměstnanců a jejich zapojení do kultury společnosti. Zavedením uživatelsky přívětivého systému, pomocí mobilního přístupu ke službám HR, implementací nástrojů pro řízení výkonu a nabídkou pokročilých reportů pro strategické náhledy se projekt snaží podpořit pozitivní pracovní prostředí, které podporuje rozvoj a pohodu zaměstnanců.

V konečném důsledku je cílem tohoto projektu nasazení komplexního HRIS, které nejen zmodernizuje a zjednoduší HR procesy pro HR tým, ale takélepší pracovní život všech zaměstnanců tím, že zpřístupní HR služby. Toto dvojí zaměření zajišťuje, že implementace HRIS podpoří širší strategické cíle organizace, kterými jsou zlepšení efektivity, spokojenosti zaměstnanců a organizační agilita.

Akceptační cíle pro HR

Centralizovaná databáze zaměstnanců: Systém musí poskytovat databázi pro všechny záznamy zaměstnanců přístupnou oprávněným personálním pracovníkům.

Integrace s ERP za účelem zpracování mezd: Úspěšná integrace se stávajícím mzdovým systémem pro zajištění bezchybného zpracování mezd.

Efektivní řízení náboru: Snížení doby náboru a možnost sledovat a analyzovat trendy fluktuace a dalších aspektů náboru.

Pokročilé přehledy a analýzy: Systém musí poskytovat přizpůsobitelné možnosti vytváření reportů, které umožní HR a managementu získat přehled o dynamice pracovní síly.

Akceptační cíle zapojení zaměstnanců

Zaměstnanecký samoobslužný portál: Drtivá většina zaměstnanců musí mít možnost úspěšně přistupovat a využívat samoobslužný portál pro kontrolu svých údajů, podávání žádostí o volno, přístup k výplatním páskám a získání novinek o dění společnosti či důležitých dokumentů a informací.

Dostupnost přístupu z mobilního telefonu: HRIS musí být přístupný na mobilních platformách. Zaměstnanci v gastro průmyslu pracují na různé směny a jsou stále v pohybu. Často nedisponují desktopovým počítačem či laptopem.

Podpora školení a rozvoje: Dostupnost online školicích modulů v rámci HRIS, pro průběžné zlepšování kompetencí zaměstnanců a podporu jejich kariéerního růstu.

V, jim mobilní aplikace vyhovuje efektivněji než aplikace pro stolní počítače. Nabízí kdykoli a kdekoli přístup ke službám HR, komunikaci v reálném čase pro rychlé aktualizace a flexibilitu použití aplikace mimo standardní pracovní dobu. Mobilní aplikace navíc zlepšuje zapojení zaměstnanců pomocí uživatelsky přívětivých funkcí a podporuje školení na cestách, takže se dokonale hodí pro dynamickou a flexibilní povahu gastro pracovních prostředí.

9 Analýza požadavků na HRIS

Zavedení nového informačního systému lidských zdrojů (HRIS) v gastro oboru vyžaduje pečlivé zvážení jedinečných potřeb a identifikaci problémů tohoto odvětví. Požadavky na takový systém by měly nejen zefektivnit personální operace, ale také podpořit dynamické, často až vysoce dynamické prostředí gastronomie. Při zvažování implementace je vhodné rozdělit požadavky do dvou různých skupin. Tato segmentace odpovídá různým zaměřením a příjemcům v rámci organizace a zajišťuje komplexní přístup k provozní efektivitě i k spokojenosti zaměstnanců.

9.1 „Tvrdá“ agenda HR pracovníků

Tato skupina zahrnuje základní funkce a vlastnosti, které podporují provozní a administrativní povinnosti zástupců lidských zdrojů. Zaměřuje se zde na „tvrdé“ aspekty řízení lidských zdrojů, včetně dodržování předpisů, integrity dat a efektivity procesů. Mezi klíčové požadavky této kategorie patří např.:

- **Centralizovaná databáze zaměstnanců:** Usnadňuje efektivní správu a vyhledávání záznamů o zaměstnancích, zajišťuje přesnost údajů a shodu s předpisy.
- **Sledování dodržování předpisů:** Automatizuje sledování dodržování zákonných požadavků a norem, zejména v oblastech, jako je bezpečnost potravin a certifikace zaměstnanců.
- **Řízení fluktuace a nábory zaměstnanců:** Zjednodušuje náborový proces, od zveřejnění nabídky práce až po nástup do zaměstnání, a poskytuje přehled o trendech fluktuace, který slouží jako podklad pro strategie udržení zaměstnanců.
- **Schopnosti integrace:** Zajišťuje bezproblémovou integraci se mzdovými systémy, systémy pro sledování pracovní doby a dalšími provozními systémy, čímž zvyšuje efektivitu procesů a konzistenci dat.
- **Reporting a analytika:** Poskytuje přehled o spokojenosti zaměstnanců, míře jejich zapojení a výkonnostních ukazatelích, což umožňuje cílené zásahy ke zlepšení pracovního prostředí.

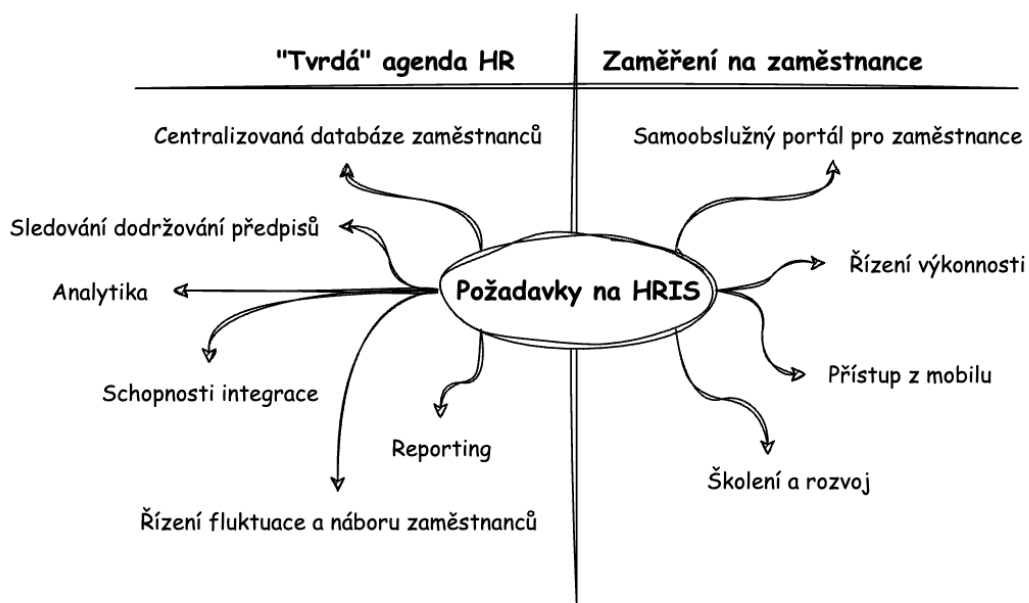
9.2 Zaměření na zaměstnance

Druhá skupina požadavků se zaměřuje na „měkké“ aspekty řízení lidských zdrojů a soustředí se na zkušenosti zaměstnanců. Patří sem jejich spokojenost, angažovanost, řízení výkonnosti a celková pohoda. Základní požadavky v této skupině jsou:

- **Samoobslužný portál pro zaměstnance:** Nabízí zaměstnancům přímý přístup k jejich informacím, rozvrhům a personálním procesům, čímž podporuje transparentnost a posiluje jejich postavení.
- **Řízení výkonnosti:** Poskytuje nástroje pro stanovování cílů, zpětnou vazbu a hodnocení výkonnosti, podporuje rozvoj a uznávání zaměstnanců.
- **Mobilní přístup:** Umožňuje zaměstnancům přistupovat k HRIS kdykoli a odkudkoli, čímž vychází vstříc dynamickému pracovnímu prostředí v gastro odvětví vzhledem k tomu, že se můžeme potkat i v této době s absencí počítače v domácnost.

- **Školení a rozvoj:** Řídí školicí programy a sleduje jejich absolvování, čímž zajišťuje, že zaměstnanci jsou vybaveni potřebnými dovednostmi a znalostmi.

Rozdělením požadavků na HRIS do těchto dvou skupin může organizaci zajistit vyvážený přístup, který splňuje provozní potřeby zástupců HR a zároveň upřednostňuje zkušenosti a pohodu zaměstnanců. Toto dvojí zaměření je pro úspěšné zavedení HRIS klíčové, protože řeší jak základní prvky řízení lidských zdrojů, tak strategické cíle související se zapojením a výkonností zaměstnanců.



Obrázek 14 Myšlenková mapa požadavků na nový HRIS. Autor

10 Návrh implementace

Plán implementace nového HRIS, který se zabývá jak „tvrdou“ agendou pracovníků lidských zdrojů, tak „měkkými“ aspekty zaměřenými na spokojenost zaměstnanců, jejich zapojení a řízení výkonnosti, zahrnuje vícefázový přístup. Na základě informací a kontextu projektu, analýzy požadavků a prostředí by bylo pro implementaci systému v ABC s.r.o. vhodné zvolit agilní přístup řízení. Agilní metodologie je flexibilní a umožní projektovému týmu efektivně reagovat na změny, což je zásadní v dynamickém prostředí gastronomie. Tento přístup podpoří iterativní vývoj a neustálé vylepšování, což je ideální pro postupné nasazování systému pro řízení lidských zdrojů. Agilní metody jako Scrum nebo Kanban pomohou udržet projekt na správné cestě, zatímco umožní pružně přizpůsobit plán projektu reálným potřebám a požadavkům podniku.

Zde je návrh strukturovaného plánu implementace, který zohledňuje obě oblasti požadavků.

Fáze 1: Příprava a plánování

Tato první fáze vytváří základ pro projekt implementace HRIS zapojením zúčastněných stran z HR, IT, financí a provozu, aby definovali své potřeby a očekávání. Tato fáze se zaměřuje na komplexní shromáždění požadavků a podrobné plánování projektu, které zahrnuje vytvoření jasného rozsahu projektu, cílů a také strategie pro řízení potenciálních rizik.

Zapojení zúčastněných stran

Identifikace a zapojení zainteresovaných stran napříč organizací s cílem pochopení jejich potřeb a očekávání od nového HRIS.

STRANA	DŮVOD
HR ODDĚLENÍ	Hlavní uživatelé HRIS budou prostřednictvím systému přímo spravovat údaje o zaměstnancích, nábor, hodnocení výkonnosti a sledování dodržování předpisů. Jejich poznatky jsou zásadní pro zajištění toho, zdali HRIS splňuje všechny funkční požadavky na efektivní řízení lidských zdrojů.
MZDOVÉ ODDĚLENÍ	Budou poskytovat informace pro zpracování mezd, daní a benefitů zaměstnanců. Jejich požadavky jsou rozhodující pro výběr HRIS, který přesně sleduje pracovní dobu a docházku, je integrován se mzdovým systémem a zajišťuje soulad s daňovými zákony a předpisy. Jejich odborné znalosti jsou nezbytné pro automatizaci mzdových procesů a snížení chybovosti.
IT ODDĚLENÍ	Oddělení IT odpovídá za technickou implementaci, integraci a údržbu systému HRIS, zajišťuje kompatibilitu systému se stávající infrastrukturou, bezpečnost dat a poskytuje průběžnou technickou podporu. Jejich zapojení je zásadní pro řešení technických aspektů nastavení systému a zajištění jeho bezproblémového provozu.

FINANCE	Finanční oddělení hraje klíčovou roli při sestavování rozpočtu projektu HRIS a bude systém využívat pro zpracování mezd, sestavování rozpočtu a finanční plánování související s výdaji na lidské zdroje. Jejich vstupy zajistí, že systém bude podporovat přesné finanční výkaznictví a bude hladce integrován s finančními systémy.
MARKETING	Marketingové oddělení sice není přímým uživatelem HRIS, ale může nabídnout cenné pohledy na budování značky zaměstnavatele a strategie zapojení zaměstnanců. Jejich zapojení zajišťuje, že HRIS podporuje iniciativy, které zlepšují pověst společnosti jako zaměstnavatele a zapojují zaměstnance prostřednictvím účinných nástrojů interní komunikace.
ZAMĚŠTNANCI	Jako koncoví uživatelé HRIS, zejména v případě funkcí, jako jsou samoobslužné portály, mohou poskytnout cennou zpětnou vazbu ohledně použitelnosti a funkčnosti a zjistit, jak může systém nejlépe vyhovovat jejich potřebám.
EXTERNÍ DODAVATELÉ	Na implementaci se budou podílet externí dodavatelé a konzultanti HRIS. Jejich odborné znalosti o možnostech systému, přizpůsobení a osvědčených postupech jsou velice důležité. Mohou také nabídnout pohled na podobné projekty a odvětví.

Tabulka 2 Stakeholders projektu. Autor

Shromáždění požadavků a identifikace rizik

Shromáždění podrobných požadavků v rámci obou rozsahů: provozní potřeby HR (skupina 1) a aspekty, které ovlivňují zkušenosti zaměstnanců (skupina 2) jsou uvedeny v kapitole: *9 Analýza požadavků na HRIS*. A rizika, kterým je celý projekt a prostředí týmu vystaveno jsou taktéž rozebírány v samostatné kapitole: *8.3 Rizika*.

Výběr HRIS

Je za potřebí vybrat řešení HRIS, které splňuje nastíněné požadavky, se zaměřením na jeho schopnost efektivně řešit tvrdé i měkké aspekty.

Z důvodu zachování důvěrnosti a respektování soukromí projektu nebude konkrétní řešení zvolené pro implementaci nového informačního systému lidských zdrojů (HRIS) zveřejněno. Toto rozhodnutí je učiněno z důvodu zajištění anonymity a bezpečnosti údajů o projektu a zapojené organizaci. Přestože bude i nadále kladen důraz na komplexní proces, strategie a výsledky implementace HRIS v organizaci, identita konkrétního softwarového řešení zůstane utajena.

Vybraný HRIS je cloudový SaaS nástroj navržený pro zefektivnění různých HR procesů v organizacích. Nabízí nástroje pro správu úkolů, jako jsou žádosti o absence, sledování docházky, plánování a kontroly výkonu. Tento HRIS si klade za cíl zjednodušit administrativní úkoly, zlepšit komunikaci a zvýšit celkovou efektivitu HR oddělení. Konsolidací více funkcí HR do jedné platformy pomáhá

podnikům všech velikostí efektivněji řídit svou pracovní sílu a umožňuje jim soustředit se na hlavní operace a strategické cíle.

Cílem projektu a tohoto řešení je digitalizovat a zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů. Důvody zahrnují zpřístupnění HR služeb prostřednictvím mobilní aplikace, což ušetří čas a zjednoduší procesy pro zaměstnance i HR týmu, umožní lepší přístup ke všem důležitým informacím, zvýší efektivitu interní komunikace a podepisování dokumentů, a zlepší reporty o svých zaměstnancích automatizovaně a okamžitě, dokáže z dat predikovat trendy, dokáže rychleji reagovat na nestandardní jevy. Dalším cílem je moderní správa životního cyklu zaměstnance s využitím nástrojů pro efektivní vedení a komunikaci. Výsledek bude prospěšný pro všechny úrovně zaměstnanců, manažery i vedení společnosti, kteří získají nástroje pro lepší správu a přehled o týmech a celkový vývoj pracovního života v organizaci.

Implementace tohoto HRIS povede k významným změnám, včetně zjednodušení a zrychlení většiny HR procesů, možnosti efektivnější interakce se zaměstnanci, přesnějšího a rychlejšího měření na základě HR dat, a zlepšení obrazu zaměstnavatele na trhu práce. Digitalizace procesů umožní standardizaci a automatizaci, snížení chyb, poskytnutí relevantních dat pro rozhodování, a ušetření času a „papíru“, což přispěje k udržitelnosti. Navíc, neustálý vývoj HRIS podle moderních trendů umožní společnosti rychle adaptovat a implementovat novinky do svých procesů, což zvýší povědomí a spokojenost zaměstnanců a posílí jejich vztah k zaměstnavateli.

Vytvoření projektového týmu

Sestavení projektového týmu zahrnující zástupce personálního oddělení, IT specialisty a klíčové skupiny uživatelů, který povedou proces implementace. Nesmí chybět definice jejich role, kompetencí a odpovědností pro projekt. Detailně popsáno v podkapitole: *8.1 Projektový tým*.

Fáze 2: Nastavení a integrace systému

V této fázi se projekt přesouvá do technické sféry, konfiguruje HRIS tak, aby vyhovoval specifickým potřebám nastíněným ve fázi 1, a integroval jej se stávajícími systémy, jako je ERP pro mzdy, docházková zařízení, DWH pro reporting a DMS pro správu dokumentů. Tato fáze zahrnuje přizpůsobení základních funkcí, zajištění bezproblémové integrace systému a provedení rozsáhlého testování k vyřešení případných problémů před uvedením systému do provozu.

Konfigurace softwaru

Zde jsou uvedeny požadavky na nastavení systému tak, aby odpovídal specifickým potřebám organizace a jejím operativním požadavkům. Jsou popsány kroky, které jsou nezbytné pro úspěšné přizpůsobení softwaru, včetně výběru správných funkcí a nastavení parametrů.

Konfigurace HRIS databáze zaměstnanců

Požadavek: Podrobné úložiště informací o zaměstnancích.

Konfigurace: Databáze musí být doplněna o aktuálně používané atributy zaměstnance, tak aby zahrnovala pole pro všechny požadované datové body, jako jsou osobní údaje, kontaktní informace, historie pracovních míst a specifické atributy důležité pro společnost ABC s.r.o. Informace by měly respektovat pravidla datové kvality a používání číselníkových možností namísto volného textu.

Implementace docházkového systému

Požadavek: Prerekvizita pro bezproblémové zpracování mezd, která zohledňuje různé pracovní vzorce a potřeby dodržování předpisů.

Konfigurace: Nastavení integrační bodů s ERP mzdovým systémem, aby se zajistilo, že HRIS dokáže přesně předávat údaje o odpracovaném čase a docházce, včetně přesčasů a rozdílů ve směnách. Je třeba nakonfigurovat systém tak, aby vypočítával mzdy na základě těchto dat a respektoval české daňové zákony a další srážky.

Konfigurace nástrojů pro řízení výkonu zaměstnanců

Požadavek: Nástroje pro řízení výkonnostních cílů, poskytování zpětné vazby a provádění kontrol.

Konfigurace: Je za potřebí vyvinout šablony a pracovní postupy v rámci HRIS pro hodnocení výkonu, přizpůsobit formuláře tak, aby zahrnovaly kompetence a cíle specifické pro jednotlivé role. A vytvořit šablonu zpětné vazby, která umožní nepřetržitý dialog o výkonu mezi zaměstnanci a manažery.

Přizpůsobení samoobslužného portálu

Požadavek: Přístup zaměstnanců 24/7 k HR službám, zlepšení komunikace a efektivity procesů.

Konfigurace: Nastavení zaměstnaneckého portálu pro snadné použití na stolních i mobilních platformách. Zaměstnanci musí mít možnost prohlížet svá data, spravovat docházku, odesílat žádosti o volno, přistupovat k informacím o mzdách a účastnit se hodnocení výkonu z jakéhokoli zařízení.

Migrace dat

Tato část prezentuje návrh plánu migrace dat, který podrobně popisuje, jak budou data přenesena z aktuálních zdrojů do nového HR systému. Plán zahrnuje kroky plánování, návrhu realizace a rad pro ověření správnosti migrace.

1. Plánování před migrací

- **Identifikace**, kde jsou aktuálně uložena všechna data zaměstnanců.
- **Zmapování**, jak budou jednotlivá data importována do nového HRIS.
- **Vyčištění** aktuálních dat, aby se odstranily všechny **nekonzistence** – což může způsobit chyby nebo duplicitu.

2. Návrh migrace

- **Přesun dat** bude kontrolovaný oddělením IT a bude proveden přes API HRIS.

- Nejdříve proběhne **testovací import** na malé sadě dat, pro ujištění funkčnosti.
- V rámci příprav před provedením **musí proběhnout záloha dat a nastavení systémů** pro případný rollback⁷ v případě problémů s migrací.

3. Realizace

- **Migraci je nutno dělat v hodinách, kdy systémy nikdo nepoužívá**, proto se musí takový čas vyhradit a včas oznámit. Předejde se tak situacím, kdy by mohlo dojít ke ztrátě dat.
- **Před migrací** by mělo dojít k **poslední validaci** přenášených dat.
- **Během a po migraci dochází k monitorování**, aby se předešlo případným problémům v souvislosti s migrací.

4. Validace a testování

- **Kontrola dat v novém HRIS**, pro ujištění, že vše bylo přeneseno správně.
- Poté **personální pracovníci a manažeři zkontrolují data**, aby potvrdili, že jsou beze změny.
- Pomocí portálu samoobsluhy mohou zaměstnanci sami zkontrolovat správnost svých vlastních informací a potvrdit tak úspěch pracovníkům HR.

5. Školení a dokumentace

- **HR personál a další uživatele je nutno edukovat** v oblasti použití nového HRIS, tak aby nedošlo ke ztrátě či znehodnocení dat.
- V závěru **musí vzniknout dokumentace** procesu celé migrace pro budoucí přepoužití.

Integrace HR systému

Integrace HRIS s dalšími podnikovými systémy (např. mzdovým systémem, docházkovými terminály, DWH a DMS) pro zajištění plynulého toku dat a efektivity procesů. Příprava integrace s ERP musí proběhnout paralelně s přípravami importu a spuštění integrace a synchronizace musí proběhnout v těsném pořadí za sebou, aby byla zajištěna bezproblémová interoperabilita a konzistence dat.

1. Plánování integrace

- **Definice konkrétních dat**, které jsou za potřebí vyměňovat mezi HRIS a každým ze systémů (ERP, docházkovými terminály, DWH, DMS).
- **Potřeba určit frekvenci výměn dat** (v reálném čase, dávkové zpracování), formát dat a jakoukoli potřebnou datovou transformaci.
- **V závislosti na složitosti a požadavcích je vhodný výběr middleware⁸** nebo integrační platformy, které zvládnou požadované pracovní postupy a datové transformace.

⁷ Vrácení zpět, je operace, která v databázových technologiích vrací systém do předchozího stavu.

⁸ Software spojující softwarové komponenty nebo podnikové aplikace.

2. Vývoj integračního rozhraní

- Pro systémy, které to podporují, je **vhodné vyvinout nebo využít existující API HRIS** pro komunikaci s ERP systémem, DWH a DMS. API rozhraní musí být bezpečná a schopná zpracovat požadované operace v zátěži.
- U systémů, jako jsou docházkové terminály, které nemusí podporovat přímou integraci pomocí API, je nutné nastavit mechanismy pro import a export dat, které pomohou automatizovat přenos dat docházky do HRIS.
- **Krucialní je mapovat datová pole mezi HRIS a jinými systémy**, abychom zajistili, že data přenášená mezi systémy budou přesně reflektována a využívána.

3. Bezpečnostní opatření

- Je **nezbytné** si potvrdit informaci o **šifrování přenášených dat** a zajištění, aby všechny koncové body byly zabezpečeny proti neoprávněnému přístupu (hackingu).
- Nastavení přístupů může být na základě rolí v HRIS a integrovaných systémech, abychom zajistili, že k datům mohou přistupovat nebo s nimi manipulovat pouze oprávněné osoby.

4. Testování integrace

- **Jednotkové testování:** Testování každého integračního bodu jednotlivě, pomůže nám s ujištěním, že rozhraní fungují dle očekávání.
- **End-2-End testování:** testování procesu od začátku do konce pro zajištění, že data mezi HRIS a integrovanými systémy budou správně „protékat“.
- **Testování výkonu:** Nastavené integrace musí zvládat velké objemy dat a provozu bez snížení výkonu.

5. Nasazení a monitorování

- **Zavádění integrací by mělo proběhnout postupně v logických celcích**, počínaje nekritickými systémy a postupně je rozšiřovat na kritičtější integrace.
- Pro **monitorování postupu a funkčnosti** je vhodné zavést konkrétní prostředky, které budou sledovat výkon integrací a pomůžou nám rychle identifikovat jakékoli problémy, které by mohly nastat.
- **Doporučené je vytvořit testovací tým**, který cíleně vyzkouší integrace po zavedení, abychom identifikovali jakékoli praktické problémy nebo vylepšení v integračních postupech.

6. Dokumentace a školení

- **Nutnost dokumentace** všech integračních procesů, nastavení a architektury. Tato dokumentace bude zásadní pro budoucí údržbu a řešení problémů.
- V závěru je stěžejní **poskytnout školení zaměstnancům HR a IT** o správě a odstraňování problémů s integracemi. Proaktivní ujištění o porozumění je více než na místě.

7. Neustálé zlepšování

- **Pravidelná kontrola integrace pro případná vylepšení** nebo aktualizace potřebné kvůli změnám v kterémkoli z integrovaných systémů je velice důležité pro kontinuální zlepšování.

Fáze 3: Školení a testování

Tato fáze implementace HRIS, zahrnující školení, testování a sběr zpětné vazby, je zásadní pro zajištění použitelnosti, funkčnosti a přijetí systému mezi uživateli. Tato fáze pomáhá identifikovat potenciální problémy před úplným zavedením a zajišťuje, aby byli všichni uživatelé spokojeni s nastavením a používáním nového systému.

Školení

- **Tvorba komplexních školicích materiálů**, včetně příruček, výukových videí a rychlých referenčních příruček, přizpůsobené různým skupinám uživatelů (personál, manažeři, zaměstnanci).
- **Organizace školení dle uživatelských rolí**, Pořádání odborných schůzek pro HR pracovníky o pokročilých funkcích a obecné schůzky pro zaměstnance o každodenním používání.
- **Použití metody Train-the-Trainer**, vyškolení vybrané skupiny uživatelů, kteří pak mohou asistovat při školení jejich příslušných týmů.
- **Tlak na vývoj online školicích kurzů**, které mohou uživatelé absolvovat svým vlastním tempem, což je zvláště užitečné pro opakování školení nebo školení nových zaměstnanců.

Testování

- **Jednotkové testování**: Před uživatelským testováním je potřeba otestovat jednotlivé funkce každého modulu zvlášť, abychom se ujistili, že jednotlivé funkce fungují tak, jak mají.
- **Integrační testování**: Otestování integračních bodů mezi HRIS a dalšími systémy, jako je ERP, docházková zařízení a DWH, abychom zajistili spolehlivý a efektivní tok dat.
- **Uživatelské akceptační testování (UAT)**: Vybraná skupina koncových uživatelů otestuje systém za účelem ověření konfigurace dle obchodních požadavků. Použití reálných scénářů a případů užití jednotlivých oddělení.
- **Testování výkonu**: Posouzení výkonu systému při normálním zatížení a zatížení ve špičce, abychom se ujistili, že HRIS a integrace zvládnou očekávanou uživatelskou zátěž.

Sběr zpětné vazby

- **Sběr počáteční zpětné vazby** od testovací skupiny uživatelů **během UAT**, v zájmu provádění úprav v reálném čase.
- **Po školeních je šance vytvořit průzkum a dotazníky** k posouzení efektivity školení a uživatelského komfortu se systémem.
- **Organizace skupinových diskusí v rámci různých týmů společnosti**, abychom se ponořili hlouběji do uživatelských zkušeností a shromáždili podrobné informace o tom, co funguje a co je třeba zlepšit.

- **Tvorba kanálů průběžné zpětné vazby**, jako je vyhrazený e-mail, fóra nebo help desk, kde mohou uživatelé po zveřejnění průběžně poskytovat zpětnou vazbu.

Fáze 4: Plná implementace

Fáze implementace HRIS se zaměřuje na nasazení systému a vytvoření robustní uživatelské podpory. Tato fáze je rozhodující pro zajištění hladkého přechodu na nový systém a poskytování průběžné asistence při řešení jakýchkoli problémů po nasazení.

Nasazení systému

Závěrečné přípravy

- Je nutné zajistit, aby byly všechny **migrace dat dokončeny a potvrzeny**.
- Musí se uskutečnit **závěrečné kolo testování**, abychom se ujistili, že všechny systémy jsou funkční a integrované.
- Pro spuštění je nepostradatelné **sestavit komplexní akční plán**, který zajistí, že budou dodrženy všechny kroky k úspěšnému nasazení.

Strategie spuštění

- **Nasazení HRIS a všech částí by mělo proběhnout postupně** s ohledem na jednotlivé integrace a závislosti. V logických celcích, které začínají od nejméně kritických a končí u těch s největším dopadem. To může pomoci při řízení rizik spojených s nasazením.
- **Výběr data pro den nasazení a spuštění**, jak již bylo zmíněno, musí být opatřeno tak, aby zde nebyl žádný uživatelský provoz, který by mohl ovlivnit výsledek nasazení či přinášel riziko ztráty dat. Datum nasazení musí být známo pro všechny uživatele s dostatečným předstihem a z administrátorského hlediska by mělo být provedeno maximum pro zamezení nechtěného přístupu uživatele.

Provedení nasazení

- Přepnutí na nový HRIS. Je velice důležité, **aby byly týmy IT, HR a dodavatelů** během tohoto procesu **v pohotovosti** a promptně dokázali reagovat na problémové události.
- **Po nasazení je nezbytné sledovat a monitorovat**, zda systém během prvních hodin a dnů po spuštění nevykazuje jakékoli bezprostřední problémy.

Podpůrná struktura

Help Desk a technická podpora

- Pro účely nasazení a další technické podpory je vhodné vytvořit specializovaný helpdesk, nebo speciální kanál, na který se mohou zaměstnanci obrátit s dotazy nebo problémy týkajícími se používání nového HRIS.

- V rámci týmu technické podpory musí být k dispozici kvalifikovaný člen či tým, který rychle vyřeší jakékoli systémové problémy, které by měli vliv na samotný nově nasazený HRIS nebo jednotlivé integrace.

Uživatelská podpora

- Výstupem programu Train-the-Trainer byla skupina lidí distribuovaná nejlépe v každém oddělení po společnosti, které můžeme nazvat jako „**superuživatele**“. Ti v ideálním případě mohou svým kolegům **poskytnout podporu v první linii**.
- V rámci příprav vznikly komplexní školicí materiály pro průběžná školení, která vyřeší mezery ve znalostech a dokáží představit nové funkce.

Dokumentace

- Je chtěné vytvořit prostor v rámci nového HRIS, kde uživatel nalezne komplexní uživatelské příručky, často kladené otázky a průvodce řešením problémů.
- Dále by se měla realizovat kampaň uveřejněná online v rámci centra zdrojů, které obsahuje školicí videa, tipy pro odstraňování problémů a osvědčené postupy pro používání systému.

Fáze 5: Hodnocení po zavedení a průběžné zlepšování

Poslední fáze projektu implementace nového HRIS, zaměřená na vyhodnocení a další kroky, je nezbytná pro zajištění dlouhodobého úspěchu a významnosti systému. Tato fáze zahrnuje rady, jak řešit pravidelná hodnocení, integraci zpětné vazby a systematické vylepšování za účelem přizpůsobení se vyvíjejícím potřebám organizace.

Hodnocení a revize systému

- Vytvoření **pravidelné evaluace fungování systému** se zainteresovanými stranami, která by měla zahrnovat čtvrtletní a roční revize. Během těchto kontrol je třeba posoudit výkon systému ve srovnání s původními cíli a klíčovými ukazateli výkonu (KPI).
- Vedoucí oddělení HR by mělo **průběžně zjišťovat zpětnou vazbu** od všech uživatelů systému, včetně personálu HR, manažerů a zaměstnanců, aby bylo možné měřit spokojenost a identifikovat oblasti, které potřebují zlepšení. K tomu se dají využít přímo integrované průzkumy a rozhovory, jako nástroje ke shromažďování zpětné vazby.
- **Realizace technických auditů** vede k ujištění, že systém běží efektivně a bezpečně. Kontrola případných problémů souvisejících s integritou dat, zranitelnostmi v zabezpečení a výkonem systému.

Řízení založené na datech

- Využití analýzy dat k získání přehledu o využití a efektivitě systému. Analýza trendů, vzorců používání a úrovně zapojení uživatelů. Identifikace nedostatečně využívaných funkcí nebo procesů, které vyžadují optimalizaci nebo re-inženýring, aby se využili.

- Tvorba komplexních reportů založených na analýze, které mohou být odprezentovány managementu a klíčovým zainteresovaným stranám. **Tyto zprávy by měly upozornit na úspěchy, výzvy a oblasti ke zlepšení.**

Neustálé zlepšování

- **Na základě zpětné vazby** a poznatků založených na datech je možné **stanovit priority vylepšení a oprav systému**. S průběžným sběrem zpětné vazby by ruku v ruce měla probíhat tvorba plánu pro tato vylepšení, včetně harmonogramů a odpovědností.
- **Aktualizace a vylepšení systému je opět nutné zavádět postupně.** Nabízí se použití agilního přístupu k postupným vylepšením, který umožní úpravy s tím, jak se získá více zpětné vazby od uživatelů.
- **Efektivní řízení procesu změn** tím, že předem komunikujeme nadcházející změny všem uživatelům. Poskytnutí školení a podpory je základem, pokud chceme, zajistit hladké přijetí nových funkcí nebo změn.

Průběžné školení a podpora

- Nabídka průběžných a opakovacích školení pomůže uživatelům zůstat v systému znalí. Nesmí se opomenout školení o nových funkcích nebo aktualizacích.
- V oddělení IT by měl stále existovat expertní člen či tým podpory HRIS, který uživatelům pomůže s jakýmkoliv problémy nebo dotazy. IT musí být dobře informováno o nejnovějších aktualizacích systému a osvědčených postupech v rámci administrace.

Budoucnost systému

- Pracovníci HR mají doživotní výzvu držet krok s novými technologiemi a trendy v oblasti lidských zdrojů, které by mohly zlepšit HRIS. Integrace umělé inteligence, strojového učení nebo nových mobilních funkcí by mohlo vést ke zlepšení uživatelských zkušeností.
- Pravidelné testování škálovatelnosti systému, v zájmu ujištění možnosti realizace potřeb organizačního růstu nebo změn bez snížení výkonu.

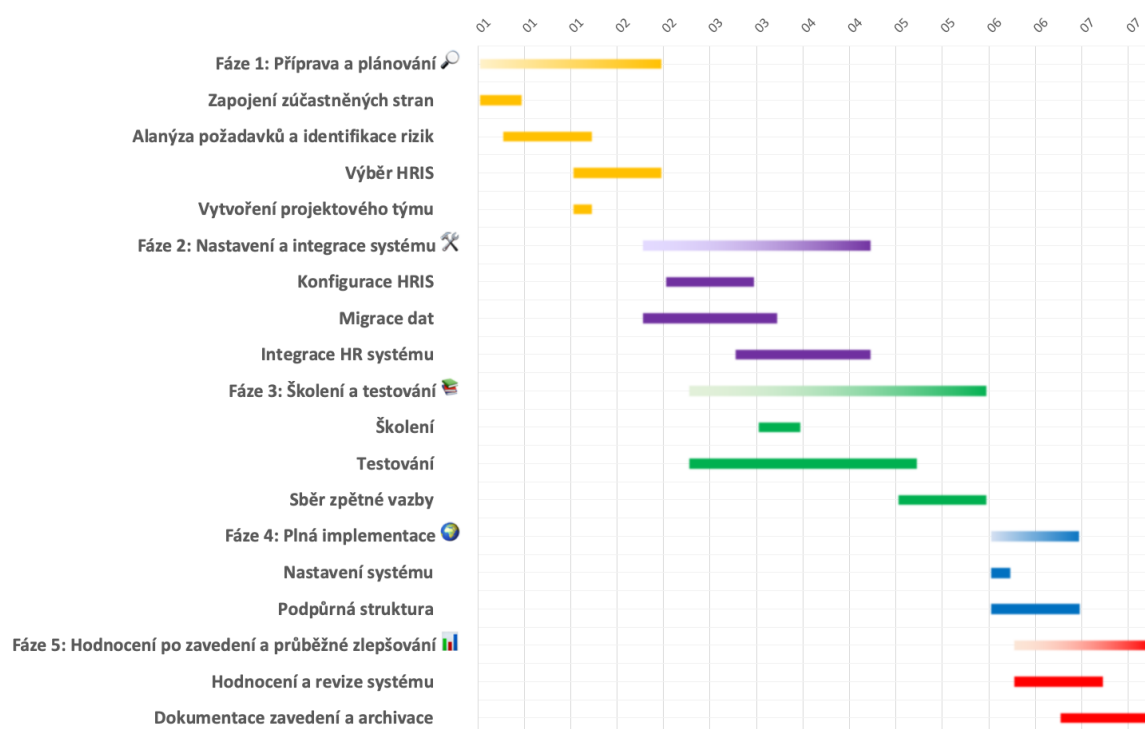
Dokumentace a sdílení znalostí

- Je velice důležité udržovat aktuální a kompletní dokumentaci všech změn systému, školicích materiálů a provozních pokynů. Tato dokumentace by měla být snadno dostupná všem uživatelům nejlépe přímo z HRIS.

Plán implementace HRIS nastíněný v pěti fázích zajišťuje komplexní přístup k integraci systému v rámci organizace. Počínaje detailním plánováním a zapojením zainteresovaných stran, plán prochází konfigurací a integrací systému, což zajišťuje, že HRIS dokonale odpovídá byznys operacím. Důkladné školení a testování připraví uživatele na přechod, po kterém následuje pečlivě připravené nasazení. Závěrečná fáze se zaměřuje na neustálé hodnocení a zlepšování, které zajišťuje, že systém zůstává efektivní a vyvíjí se podle potřeb organizace. Tento strukturovaný přístup zajišťuje, že HRIS nejen splňuje současné požadavky, ale je také připraven podporovat budoucí výzvy a příležitosti.

Časová osa implementace

Předchozí kapitoly se podrobně zabývaly obsahem a strukturou jednotlivých fází implementace. Nyní se zaměříme na celkové znázornění vizuálního průběhu projektu, které nám umožní pochopit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými fázemi. V duchu kontextu celé práce jsou tyto fáze znázorněny bez konkrétního časového vymezení, což odráží chod činností od počátečního návrhu až po finální realizaci a zdůrazňuje propojení a složitost každého kroku. Tato vizualizace (Obr. 13) vyzdvihuje schopnost projektu přizpůsobit se a umožnit reakce na specifika gastro sektoru.



Obrázek 15 Ganttův diagram implementace HRIS. Autor

Graf (Obr. 13) zobrazuje časovou osu projektu a jasně vymezuje fáze projektu od zahájení až po dokončení. Každá fáze je reprezentována vodorovnými pruhy různé délky, které označují moment zahájení a ukončení a poskytují rychlý přehled o životním cyklu projektu.

Počáteční fáze, která je výchozí pro každý projekt, pokrývá aktivity příprav a plánování. Její délka vyznačuje její důležitost pro správné nastavení celého projektu. Následně jsou ilustrovány další fáze, jejichž načasování se částečně překrývá, reflektující tak potřebu koordinace mezi systémovou konfigurací, školením a testováním, což je nezbytné pro efektivní zavedení a optimalizaci systému. Poslední etapy v časové ose představují kontinuální proces adopce systému uživateli s podporou HR a IT odborníků, následované fází, ve které dochází k hodnocení a revizi provedené práce, což umožňuje přejít k neustálému zlepšování a přechod do běžného provozu. Tyto poslední kroky zajišťují, že projekt nekončí jen implementací, ale stává se trvalou součástí firemních procesů.

Tato vizuální strategie zdůrazňuje kontinuitu a iterativní povahu projektu, aniž by popis ukotvila v přesných časových rámcích, což naznačuje plynulý a přizpůsobivý přístup k řízení projektu.

11 Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení implementace a adopce nového HR systému ve společnosti ABC sro, která působí v oblasti gastronomie, vyžaduje komplexní pohled na to, jak byl projekt realizován, jeho dopad na organizaci a klíčové poznatky, které mohou být podkladem pro budoucí iniciativy. Proces od plánování až po neustálé zlepšování zdůrazňuje strategickou hodnotu této implementace.

Hodnocení projektu

Implementace byla metodicky strukturována do pěti různých fází, což zajistilo pečlivou pozornost jak technickým aspektům systému, tak lidským faktorům zapojeným do jeho přijetí. Počáteční fáze zapojení zainteresovaných stran a podrobná analýza požadavků byly klíčové. Zapojením širokého spektra zúčastněných stran na počátku projektu společnost zajistila, že systém reaguje na skutečné a různorodé potřeby v dynamickém podnikatelském prostředí gastronomie. Tato včasná investice do pochopení potřeb uživatelů a organizačních cílů pomohla přizpůsobit HR systém nejen tak, aby podporoval funkce HR, ale také zvýšil celkovou provozní efektivitu.

V gastronomickém průmyslu, kde personální plány, dodržování předpisů a mzdová náročnost často představují značné problémy, byly schopnosti HR systému při řízení těchto prvků obzvláště přínosné. Funkce mobilní přístupnosti HR systému se ukázala jako významný úspěch, odrážející netradiční pracovní dobu a mobilní povahu tohoto odvětví (absenci klasického použití počítače). Zaměstnanci ocenili možnost přistupovat ke svým informacím a spravovat své povinnosti prostřednictvím mobilního rozhraní, které je dokonale v souladu s jejich pracovním stylem.

Klíčové úspěchy

Jedním z hlavních úspěchů projektu byla robustní školicí a podpůrná struktura, která doprovázela zavádění nového systému. Komplexní školení zajistilo, že se všichni uživatelé bez ohledu na jejich technické dovednosti cítili při používání nového systému pohodlně. Nepřetržitá podpora a mechanismy opakované zpětné vazby také pomohly při provádění rychlých úprav, které výrazně zvýšily spokojenost uživatelů a použitelnost systému.

Dalším velkým úspěchem byla integrace HR systému se stávajícím mzdovým systémem, která zefektivnila provoz a snížila chybovost. Dobře naplánovaná strategie migrace dat minimalizovala prostoje a přerušování provozu, což je v rychle se rozvíjejícím sektoru gastronomie zásadní.

Rady pro budoucí projekty

Pro budoucí projekty, zejména ty v odvětvích s vysokým personálním obratem, jako je gastronomie, lze z této implementace čerpat několik poznatků:

1. **Udržování silné průběžné komunikace a strategie řízení změn v průběhu projektu**, aby se dokázal potlačit přirozený odpor, který by se mohl objevit při zavádění nové technologie.
2. **Investice do školení a rekvalifikace uživatelů**. Jelikož je míra fluktuace vysoká, průběžné školení zajistí, že noví zaměstnanci budou rychle vyškoleni.

3. **Neustálé využívání analýzy dat ke sledování využití a efektivity systému.** Pravidelné kontroly mohou pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení a zajistit vývoj systému tak, aby vyhovoval měnícím se obchodním potřebám.
4. **Vnímat budoucnost v konfiguraci a rozhodnutích, uvažujte nad škálovatelností.** Jak firma roste, systém by se měl snadno škálovat tak, aby vyhovoval většímu počtu uživatelů a složitějším datovým potřebám, a to bez významných dodatečných investic.

Zpracováním této diplomové práce jsem si prakticky ověřil teoretické znalosti získané během studia, což mi pomohlo lépe porozumět realitám projektového managementu a implementace informačních systémů. Zlepšil jsem své analytické myšlení a dovednosti v řešení problémů při překonávání výzev spojených s implementací informačních systému. Rovněž jsem si rozvinul komunikační dovednosti díky nutnosti efektivního dialogu s různými zúčastněnými stranami. Tato zkušenost zvýšila mou tržní hodnotu, posílila moji schopnost vést komplexní projekty a zvýšila mé šance na úspěch v profesní kariéře.

Závěrem lze říci, že úspěšná implementace HR systému ve společnosti ABC s.r.o. nejen zefektivnila HR procesy, ale také posílila pozici zaměstnance a poskytla strategické vhledy do řízení pracovní síly. Tento projekt slouží jako cenný model pro podobné budoucí iniciativy a zdůrazňuje důležitost důkladného plánování, zapojení zainteresovaných stran a neustálého zlepšování v projektech implementace technologií.

Seznam použité literatury

1. **Microsoft Learn.** Plánování efektivních úloh pomocí DevOps . [Online] Srpen 2023. <https://learn.microsoft.com/en-us/devops/plan/planning-efficient-workloads-with-devops>.
2. **KPM.** Projektový management. *Komora projektových manažerů*. [Online] 2019. <https://www.komorapm.cz/project-management/>.
3. **Project Management Institute.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*. Newton Square, PA : autor neznámý, 2021. 1628256648ID.
4. **Společnost pro projektové řízení, o.s.** *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno : autor neznámý, 2012.
5. **Haughey, Duncan.** *History Of Project Management*. [ProjectSmart] 2021.
6. **MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila.** *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2015. 978-80-247-5321-8.
7. **Kissflow Inc.** 5 Phases of Project Management. [Online] Duben 2024. <https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/>.
8. **Aston, Ben.** What Is The Project Life Cycle. [Online] The Digital Project Manager, Leden 2024. <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/project-management-life-cycle/>.
9. **KERZNER, Harold.** *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey : John Wiley, 2009c. 978-0-470-27870-3.
10. **Indeed.** What Is a Project Team? (With Roles, Duties, and Advantages). [Online] Prosinec 2022. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-project-team>.
11. **SCHWALBE, Kathy.** *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno : Computer Press, 2011. 978-80-251-2882-4.
12. **Minois, Nadege.** The Importance of Communication in Project Management. [Online] Institute project management, Říjen 2023. <https://instituteprojectmanagement.com/blog/the-crucial-role-of-communication-in-project-management/>.
13. **Jackson, Ted.** 10 Key Project Management Communication Strategies. [Online] ClearPoint Strategy, Leden 2024. <https://www.clearpointstrategy.com/blog/project-management-communication-strategies>.
14. **ISO.** ISO Standards. [Online] 2023. <https://www.iso.org/standard/>.
15. **COSO.** COSO ERM Guidance. [Online] 2023. <https://www.coso.org/guidance-erm>.

16. **Roseke, Bernie.** Project Risk Management According to the PMBOK. [Online] Srpen 2018. <https://www.projectengineer.net/project-risk-management-according-to-the-pmbok/>.
17. **Hopkin, Paul.** *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management.* místo neznámé : Kogan Page , 2018. 978-0749483074.
18. **Vicente, Vice.** Types of Risk Management Strategies to Follow. [Online] Auditboard, Duben 2023. <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/>.
19. **Tarver, Evan.** 7 Essential Project Management Techniques In 2024. [Online] Forbes Advisor, Zář 2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/project-management-techniques/>.
20. **Ghosal, Shrestha.** Project Evaluation. [Online] WallStreetMojo, Březen 2024. <https://www.wallstreetmojo.com/project-evaluation/>.
21. **Daud, Alam.** *Project Management for Practice: A Guide and Toolbox for Successful Projects.* místo neznámé : Springer Nature, 2022. 9783662651582.
22. **Landau, Peter.** Project Evaluation Process: Definition, Methods & Steps. [Online] ProjectManager, Květen 2022. <https://www.projectmanager.com/blog/improving-project-evaluation-process>.
23. —. Project Management Tools & Techniques for Project Managers. [Online] Project Manager, Prosinec 2022. <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-techniques-for-every-pm>.
24. **Langerová, Jana.** Celá gastronomie v České republice je v krizi. [Online] Podnikatel.cz, Leden 2022. <https://www.podnikatel.cz/clanky/cela-gastronomie-v-ceske-republice-je-v-krizi-zdrazit-budou-muset-vsichni/>.
25. **Blažek, Ladislav.** *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada, 2014. 978-80-2474-429-2.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Časová osa historie projektového managementu. Autor	18
Obrázek 2 Diagram životního cyklu projektu. Autor	24
Obrázek 3 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018. Autor	33
Obrázek 4 Strategie řízení rizik – 4Squareview. (3)	35
Obrázek 5 Vodopád versus Agile. DactylGroup.cz.....	38
Obrázek 6 Ganttův diagram. Autor	42
Obrázek 7 Kanban board. Autor	42
Obrázek 8 Burndown graf. Autor	43
Obrázek 9 Myšlenková mapa. GrowJOB.cz	44
Obrázek 10 Vývojový diagram. Autor	44
Obrázek 11 Příklad kanbanu v aplikaci MS Planner. Autor.....	46
Obrázek 12 Ganttův diagram v aplikaci Jira. Autor	48
Obrázek 13 Organizační struktura projektového týmu. Autor	59
Obrázek 14 Myšlenková mapa požadavků na nový HRIS. Autor	66
Obrázek 15 Ganttův diagram implementace HRIS. Autor	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 Projektový tým, teoreticky. (11)	27
Tabulka 2 Stakeholders projektu. Autor	68