

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ  
PRÁCE**

**2018**



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Optimalizace procesů projektové kanceláře

Process optimization of project management office

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Jiří Kaiser, Ph.D.

HANZALOVÁ  
MONIKA

**2018**



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	Hanzalová	Jméno	Monika	Osobní číslo	410380
Fakulta/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Studijní program	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Optimalizace procesů projektové kanceláře		
Název diplomové práce anglicky:	Process optimization of project management office		
Pokyny pro vypracování:	Cíl práce: Cílem diplomové práce je navrhnout změny v procesech projektové kanceláře, které povedou k vyšší efektivitě podniku. Přínos práce: Přínosem práce by mělo být definování problematických míst podniku a jejich optimalizace. Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projektové řízení, portfolio management, role projektové kanceláře; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu projektové kanceláře, návrhy optimalizace; 4. Závěr.		
Seznam doporučené literatury:	DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016 SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada publishing, 2016 HALLOWS, Jolyon E. The project management office toolkit. New York: American Management Association, c2002 LEVINE, Harvey A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefit		
Jméno a pracoviště vedoucího diplomové práce:	Ing. Jiří Kasper, Ph.D., MÚVS		
Jméno a pracoviště konzultanta/ky diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	20.1.2016	Termín odevzdání diplomové práce:	5.5.2017
Platnost zadání diplomové práce:	31.8.2016		
			
Podpis vedoucího práce	Podpis vedoucího ústavu/katedry	Podpis děkana/ky	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17.1.2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta/ky

HANZALOVÁ, Monika. *Optimalizace procesů projektové kanceláře*. Praha: ČVUT 2018.  
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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 19. 01. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Moje poděkování patří mému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiří Kaiser, Ph.D. za odborné vedení, podnětné rady a připomínky a za velkou trpělivost v celém průběhu tvorby této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala pracovníkům PMO za velmi vstřícný přístup a čas, kterými věnovali při konzultacích.

Nakonec bych chtěla vyjádřit své díky mojí rodině za jejich podporu a za pomoc, které se mi po celou dobu dostávalo.



## **Abstrakt**

Tématem této diplomové práce je optimalizace procesu projektové kanceláře ve vybrané společnosti. Cílem práce je prostřednictvím analýzy identifikovat problémy a navrhnout změny v procesech projektové kanceláře, které povedou k vyšší efektivitě podniku.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část se zabývá vymezením klíčových pojmů a jejich vzájemných vztahů v oblasti projektového a procesního řízení. Druhá, praktická část je věnována seznámení se společností a analýze procesů projektové kanceláře. V závěru práce jsou nastíněny možné optimalizace procesů pro dosažení efektivnějšího fungování společnosti.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektové řízení, projektová kancelář, proces, procesní řízení, optimalizace

## **Abstract**

The subject matter of this thesis is the process optimising the project management office in the subject company. The main aim of this thesis is thorough analysis in this area with the goal aim being the identification of the problems posed and the proposal of changes to processes that will, in turn, lead to greater business efficiency.

This thesis is divided into two main parts. The first theoretical part deals with the definition of key terms and the interrelationship they have in both project and process management. The second, practical, part is devoted towards company familiarisation and the process analysis used with project management office. The conclusion outlines possible process optimization that can be put in place to help achieve the effective functioning of the company.

## **Key words**

Project, project management, project management office, process, process management, optimization

## Obsah

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST .....	2
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	3
1.1 Projekt, program a portfolio .....	3
1.1.1 Projekt.....	3
1.1.2 Program.....	5
1.1.3 Portfolio.....	6
1.2 Projektové řízení .....	8
1.2.1 Standardy projektového řízení.....	8
1.2.2 Projektová kancelář.....	14
1.3 Procesní řízení .....	17
1.3.1 Optimalizace procesu.....	18
1.3.2 Standardy procesního modelování .....	22
1.4 Hodnocení efektivity investice .....	25
1.4.1 Doba návratnosti.....	25
PRAKTICKÁ ČÁST .....	26
2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	27
2.1 Vztah mezi projektem, programem a portfoliem .....	28
2.2 Metodika pro řízení projektů ve společnosti .....	29
2.2.1 Řídící komise a projektové role.....	30
2.2.2 Tailoring projektů .....	34
3. PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ .....	36
3.1 Historie projektové kanceláře ve společnosti .....	36
3.2 Vize a cíle projektové kanceláře.....	37
3.3 Project management Pool.....	38
3.4 Předpoklady a výzkumné otázky.....	38
4. PROCESY PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE .....	39
4.1 Hlavní procesy .....	40
4.1.1 Projektové revize.....	40
4.1.2 Hodnocení KPI's projektů .....	44
4.2 Podpůrné procesy .....	45
4.2.1 Podpůrný proces Práce s lessons learned .....	45
4.2.2 Podpůrný proces Reporting projektů.....	47
4.3 Podpůrné funkce PMO .....	48
4.3.1 Nástrojová podpora PMO v organizaci .....	48

4.3.2	Programová a projektová podpora .....	49
4.3.3	Vzdělávání v oblasti projektového managementu.....	50
4.4	Zhodnocení procesů a výběr procesu k optimalizaci .....	50
5.	ANALÝZA PROCESU PROJEKTOVÝCH REVIZÍ.....	52
5.1	Časování procesu .....	54
5.1.1	Vstup projektu k revizím .....	54
5.1.2	Harmonogram projektových revizí .....	55
5.2	Účastníci procesu .....	57
5.3	Vstupy a výstupy procesu .....	58
5.3.1	Vstupy procesu.....	58
5.3.2	Výstupy procesu.....	60
5.4	Oblasti kontrol.....	62
5.5	Současná situace .....	64
5.6	Zjištění nedostatků.....	65
5.7	Navržení opatření.....	66
5.7.1	Zkrácení celkové doby trvání procesu.....	66
5.7.2	Zrušení povinné účasti na PROB zasedání.....	67
5.7.3	Technická optimalizace .....	68
5.8	Posudek.....	83
	ZÁVĚR .....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	87
	SEZNAM CIZÍCH SLOV .....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH DIAGRAMŮ .....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95
	PŘÍLOHY.....	96

# ÚVOD

Projektové řízení se postupně v posledních 50. letech stalo velmi oblíbeným a nyní již nejčastějším přístupem pro uskutečňování strategických záměrů společností. Aplikuje se na celou řadu oblastí, počínaje poskytováním služeb, řízením staveb, vývojem nového produktu až po optimalizování podnikových procesů.

S nabývajícím počtem různorodých projektů v organizacích rostla potřeba vytvoření nějakého nástroje, jenž by vypomáhal s efektivním řízením portfolia. Současná portfolia jsou velmi různorodá, projekty jsou čím dál více komplexní a velký důraz je kladen zejména na zkracování délky jejich trvání. Nástrojem, mezi jehož cíle patří neustálé rozvíjení projektové metodiky a zlepšování výkonu projektů, se stala projektová kancelář.

Do kompetence projektové kanceláře spadá velká škála činností a procesů napomáhající k úspěšné dodávce projektů. Mezi její klíčové činnosti patří definování standardů projektového řízení v organizaci, dohlížení nad probíhajícími projekty a reportování jejich stavu vedení, shromažďování zkušeností z projektů, identifikování best practise a v neposlední řadě zajišťování školení a vzdělávání v oblasti projektového řízení pro všechny stakeholdery projektu.

Autorka této práce by se chtěla svou diplomovou prací zaměřit na posouzení stávajících procesů projektové kanceláře v konkrétní společnosti a následně vybrat k hlubší analýze proces, který má zásadní vliv na úspěšné dodání projektů. Praktickým přínosem práce by měla být identifikace prostor ke zlepšení a vytvoření návrhu optimalizace, která povede k vyšší efektivitě v rámci dodávky projektů s úmyslem zlepšit míru naplnění strategických cílů organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Na začátku své diplomové práce bych chtěla přiblížit a vysvětlit pojmy související s problematikou projektového a procesního řízení. Pro lepší srozumitelnost budou vymezeny klíčové pojmy a popsány jejich vzájemné vazby

## 1.1 Projekt, program a portfolio

Zjednodušeně lze říci, že projekt je aktivita, která se děje na základě plánu a jejíž výstupem je konkrétní produkt. Projekty mohou existovat samostatně, ale mohou být taktéž součástí většího úsilí v podobě programů a portfolií. Vztahem mezi projekty, programy a portfoliem se zabývá následující kapitola.

### 1.1.1 Projekt

*„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby a anebo určitého výsledku.“* Svozilová (2016, str. 20-21) vysvětluje dočasnost jako ohraničený rámec aktivit, které mají jasně daný datum zahájení a datum ukončení. Unikátnost znamená, že účel projektu je díky svým specifickým potřebám a cílům neopakovatelný a tím pádem jedinečný. Mezi další specifika projektu patří finanční limity, vlastní organizační struktura a míra samostatnosti v rozhodování.

Po dočasnosti a jedinečnosti zmiňuje další aspekty projektu Bentley (2010, str.9). Projekt se od BAU (Business as Usual), které představuje výrobu stále téhož výrobku nebo poskytnutí stejné služby, odlišuje ve změně, nejistotě a polyfunkčnosti. Cílem projektu je zavedení určité změny, která vyvíjí něco nového anebo mění jednu nebo více věcí. Z toho důvodu může plynout nejistota, co projekt skutečně přinese, neboť se často jedná o kroky do neznáma. Polyfunkčnost v tomto kontextu představuje různé schopnosti, znalosti a dovednosti jednotlivých účastníků projektu. Projektový tým se může skládat z interních a externích zaměstnanců, patřících do různých liniových útvarů. I z toho důvodu se může stát řízení lidských zdrojů na projektu velmi problematickou oblastí.

V literatuře lze najít mnoho různých definic projektu. Mezi další patří: *„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“* Definici bychom si mohli vysvětlit tak, že projekt sleduje specifický cíl s konkrétní strategií vedoucí k dosažení určitého cíle. K realizaci záměru je potřeba určitých zdrojů a nákladů, zatímco aktivitám je vymezen konkrétní začátek a konec.

Projektem nemůže být neustále se opakující činnost. Výstupem projektu může být hmotný ale i nehmotný produkt. (Němec, 2002, str.11-12)

V souvislosti s projektovým řízením se často hovoří o projektovém trojimperativu, který představují omezené zdroje projektu. Každý projekt je limitován naplánovaným rozsahem, časem a náklady. Obvykle bývá trojimperativ zobrazen jako trojúhelník, v jehož rozích jsou zmíněné zdroje. Rozsah neboli scope projektu představuje práci, kterou je třeba v rámci projektu vykonat, nebo výstup, který zákazník či sponzor projektu očekává. Projekt má také určenou celkovou dobu trvání a harmonogram. Třetí omezení projektu spočívá v rozpočtu, jenž má projekt přidělen. Všechny tyto aspekty jsou často vzájemně protichůdné a úkolem projektového manažera je tyto cíle sladit často formou kompromisu. Například jestliže budeme chtít dosáhnout požadovaného rozsahu a doby trvání projektu, může nastat potřeba navýšit rozpočet. Úlohou projektového manažera je rozhodnout, který z aspektů trojimperativu je nejdůležitější a učinit správné rozhodnutí. (Schwalbe, 2011, str. 24)

Realizaci projektu determinuje šest hlavních aspektů: čas, náklady, přínosy, kvalita, rozsah a riziko. Doba trvání projektu musí být řízena a monitorována z pohledu všech zdrojů. Je nutné si upřesnit, jaké lidské zdroje přesně potřebujeme a jaké techniky budeme v průběhu aktivit vyžadovat. Nutné je i odhadnout, kolik bude přibližně projekt stát a stanovit pravidelné kontroly k zabránění překročení stanovených limitů. Přínosy projektu by měly být měřitelné a reálné. Výstup projektu by měl být v souladu se strategií podniku. Kromě dodržení nákladů a času je nutné věnovat pozornost i dodržení kvality, která je měřena a kontrolována dle potřebných norem, nástrojů a technik. Požadovanou kvalitu stanovuje zákazník, který specifikuje požadavky projektu, a tím určuje jeho rozsah. Při práci s projektem se musí počítat i s riziky, která by se měla pravidelně zkoumat. Zákazník je schopen akceptovat rizika jen do určité úrovně, je nutné vypracovat postup pro řízení rizik. (Bentley, 2010, str. 9-11)

K definici projektového řízení můžeme vyjít z PMBOK (2013, str.5-6). Projektový management představuje aplikaci znalostí, schopností a dovedností, nástrojů a technologií s cílem dosažení projektových požadavků. Projektového řízení je dosaženo prostřednictvím procesů, které lze rozdělit do pěti skupin:

- Zahájení projektu
- Plánování projektu
- Uskutečnění projektu
- Monitorování a kontrola
- Uzavření projektu

Svozilová (2013, str.18) odlišuje projektové řízení od běžného operativního řízení na základě dočasné povahy a přidělení zdrojů pro realizaci dle potřeb projektu. Jakmile je dosaženo projektových cílů, projekt je ukončen. Při běžném operativním řízení práce po dosažení cílů pokračuje a jsou stanoveny cíle nové. Taktéž veškeré pracovní, finanční a technologické zdroje jsou po skončení projektu převedeny do jiných projektů, přičemž při běžném řízení jsou zdroje kontinuálně plánovány a doplňovány pro jejich efektivní využití.

Mooze, Forsberg a Cotterman (2003, str. 168) uvedli pět základních elementů projektového managementu. První element je projektová komunikace, která slouží k jasnému dorozumění všech stakeholderů projektu. Druhým elementem je týmová spolupráce ve smyslu dosažení sdílených cílů. Třetí element představuje životní cyklus projektu, který jasně definuje jednotlivé fáze projektu a podmínky pro přechod z jedné fáze do druhé. Pod čtvrtým elementem se skrývá celá řada součástí projektového řízení, kam spadají například požadavky projektu, předpisy, organizační struktura, projektový tým, projektová kontrola a další. Posledním pátým elementem je organizační závazek, který obsahuje podporující kulturu organizace, vyhrazené finanční a jiné zdroje pro projekt, pověření projektového manažera pro řízení projektu a odpovídající technologie a metodologie.

### 1.1.2 Program

Firmy používají mnoho přístupů k řešení problémů různé složitosti počínajících manažerským rozhodnutím, pracovním úkolem či skupinovým řešením až po projekty či programy. Nejjednodušším přístupem je manažerské rozhodnutí, nejsložitějším a nejkompexnějším je program. (Doležal, 2012, str. 423)

PMBOK Guide (2013, str. 3) definuje program jako skupinu souvisejících projektů řízených koordinovaným způsobem, který přináší výhody, jakých by nebylo možné



dosáhnout při individuálním řízení projektu. Řízení programu je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik k dosažení cílů programu. Projekt nemusí být součástí programu, ale program vždy obsahuje projekty. Projekty uvnitř programu jsou spojeny společným výsledkem nebo kolektivní schopností. Programový management se zaměřuje na závislosti mezi projekty a pomáhá stanovit optimální přístup pro jejich řízení.

Organizační struktura programu se odvíjí od velikosti a doby trvání jednotlivých projektů. U méně komplexních programů postačí manažer programu a podpůrný tým, často ve formě projektové kanceláře. U složitějších případů může být v programu zahrnuto až několik desítek osob zodpovědných za konkrétní oblasti, například za controlling či metodologii. Program nepředstavuje složitý a komplexní projekt. Management programu se zabývá především vzájemnými vazbami mezi projekty, řízením změn a konfiguracemi. Cílem je dosažení vzájemného souladu a synergie k úspěšnému splnění strategických přínosů, které lze zpravidla očekávat po ukončení celého programu. (Doležal a kol., 2016, str. 326)

Hlavní rozdíl mezi projektem a programem je v míře nejistoty. Výstup, rozpočet a termín je u projektů mnohem konkrétnější než u programů, u kterých v průběhu může dojít k radikálním změnám. Tyto změny reagují především na strategii organizace s ohledem na její budoucnost. Projekt se zaměřuje na dodávku určitého produktu či služby. Cíl programu naopak nemá stabilní rozsah, soustředí se na maximalizaci přínosu pro zákazníka.

Řízení programu se zaměřuje na vzájemné závislosti projektů a pomáhá určit optimální přístup k jejich řízení. Aktivity související s těmito vzájemnými vazbami mohou zahrnovat: řešení problémů s omezenými zdroji nebo řešení konfliktů ovlivňujících více projektů v rámci programu, sladění organizačního a strategického směru, který má vliv na cíl a dodávky projektů, řízení změn v rámci sdílení struktury řízení. (PMBOK, 2013, str. 9)

### 1.1.3 Portfolio

PMBOK (2013, str. 9-10) definuje portfolio jako „skupinu programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle. Komponenty

*portfolia nemusí být nutně vzájemně provázané nebo mít související cíle. Komponenty portfolia jsou kvantifikovatelné, tedy je možné je měřit, třídit a prioritizovat.“*

Pro efektivní realizaci projektů se uplatňuje projektové řízení. Správné řízení projektů není vždy však pro podnikatelskou úspěšnost zcela dostačující. Stěžejní roli hraje správný výběr projektů, které nejvíce přispívají k dosahování strategických cílů a přinášejí největší hodnotu. A právě výběr projektů je významnou součástí řízení portfolia projektů. Pro kvalitní řízení portfolia je stěžejní stanovení celkové hodnoty jednotlivých projektů, optimální složení zdrojů (finančních, lidských a technických) a periodické prověrky portfolia, které mohou projekty pozastavit či předčasně ukončit anebo navrhnout kroky ke zlepšení. (Fotr, 2015, str. 14-15)

Tvorba portfolia je v organizaci nezbytně nutná ve chvíli, kdy naroste počet projektů a programů tak, že mezi sebou začnou bojovat o zdroje. V tu chvíli je potřeba začít projekty vzájemně koordinovat. Portfolia se mohou skládat z veškerých projektů a programů realizovaných v konkrétní organizaci. Organizace se může však také rozhodnout, že vhodnějším způsobem pro řízení projektů a programů je jejich rozdělení do více portfolií na základě organizační příslušnosti, oboru či tématu. Tvorbu portfolia ovlivňuje konkrétní situace a vhodnost řízení pro konkrétní organizaci. (Doležal a kolektiv, 2016, str. 24)

Fotr a Souček (2015, str. 25-26) ve své publikaci zdůrazňují, že stěžejní roli při tvorbě portfolia má kategorizace projektů. Projekty jsou rozdělovány do skupin dle vybraných charakteristik. Těmto skupinám jsou prioritně přidělovány omezené zdroje. Obecně jsou projekty kategorizovány do následujících skupin:

- Rozvojové projekty strategického charakteru – projekty orientované na expanzi
- Obnovovací projekty – projekty zaměřené na obnovu či modernizaci výrobního zařízení
- Racionalizační projekty – projekty orientované na úsporu nákladů
- Mandatorní projekty – povinné projekty

Řízení projektového portfolia je sada procesů, která je podporována softwarovými nástroji. Pro řízení portfolia jsou zpravidla používány doplňkové nástroje, které se běžně

užívají pro tradiční projektový management, ale vyžadují i vývoj a aplikaci nových postupů a nástrojů. (Levine, 2013, str. 33)

## 1.2 Projektové řízení

Doležal (2007, str. X) definuje projektové řízení jako „*plánování, organizování, monitorování, řízení a předkládání zpráv o všech aspektech projektu a motivace všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.*“

PMBOK (2013, str. X) zahrnuje do definice projektového managementu i aplikaci znalostí, metod, schopností, nástrojů a technologií, které napomáhají splnit požadavky projektu.

Projektové řízení představuje nástroj pro zavedení požadované změny neboli popisuje cestu od původního stavu ke stavu požadovaném. Na rozdíl od běžných rutinních aktivit vyžaduje projekt jiné principy řízení. Projektové řízení souvisí s psychologií, ekonomikou, matematikou, IT, výzkumem a dalšími obory. V druhé polovině 20. století byla vytvořena celá řada technik a metod projektového řízení, se kterými souvisí řada norem a doporučení. Takovéto přístupy jsou označovány jako „best practise“ a představují návod pro řízení projektů. (Bočková, 2016, str. 24-26)

Nejznámějšími a nejuznávanějšími metodologiemi projektového řízení se budu věnovat v následujících kapitolách.

### 1.2.1 Standardy projektového řízení

Standardy v oblasti projektového řízení lze chápat jako soupis nejlepších zkušeností manažerů. Zpravidla se nejedná o výmysl akademiků a úředníků neposkvřených praxí. Každý projekt je jedinečný a specifický, proto nelze považovat standard projektového řízení za pevný zákon. Lze jej spíše chápat jako inspiraci. Nelze zaručit, že přístup, který se osvědčil u jednoho projektu, bude skvěle fungovat i na druhém. Mezi hlavní světové standardy patří IPMA, PMI a PRINCE2 (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 24)

#### 1.2.1.1 IPMA

Na rozdíl od ostatních standardů projektového řízení je International Project Management Association (dále jen IPMA) zaměřen na kompetence projektových, programových a portfolio manažerů. IPMA nedefinuje procesy ani jejich konkrétní aplikaci, doporučuje však určité procesní kroky, jež je vhodné aplikovat při konkrétních

situacích. Stěžejní je schopnost vhodné aplikace konkrétní osobou, které je tím dán prostor pro vlastní názor a kreativitu. Kompetence manažera dělí IPMA do tří oblastí: technické, behaviorální a kontextové (viz tabulka č.1). Technické kompetence představují znalost metod, technik a nástrojů. Behaviorální kompetence patří mezi měkké dovednosti, do kterých se komunikační schopnost, prezentační dovednosti a další. Do poslední oblasti kontextových kompetencí spadají integrační a systémové znalosti a dovednosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 26)

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Leadership	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Kvalita	Uvolnění	Realizace
Rizika a příležitosti	Otevřenost	Trvalá organizace
Týmová práce	Kreativita	Byznys
Organizace projektu	Orientace na výsledky	Systemy, produkty, technologie
Řešení problémů	Výkonnost	Personální management
Struktury v projektu	Diskuze	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Vyjednávání	Finance
Čas a fáze projektu	Konflikty a krize	Právo
Zdroje	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní strany	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a reporting		
Informace a dokumentace		
Zahájení a ukončení		
Komunikace		

**Tabulka 1:** Kompetence projektového manažera dle IPMA

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Proces, který se zabývá ověřením zkušeností a znalostí projektových manažerů, se nazývá certifikace. Existují různé stupně certifikace IPMA (level A, B, C a D) a různé druhy kompetencí (technické, behaviorální a kontextové). Národní standard kompetencí projektového řízení pokládá základní etanol IPMA Competence Baseline (ve zkratce ICB). Kompetenční pojetí IPMA respektuje národní i kulturní odlišnosti. Členové IPMA ve všech členských zemích mohou upravovat kompetence a přidávat nové, které reflektují

kulturní rozdíly. Jelikož certifikace IPMA zaručuje platnosti po celém světě, vyžaduje to harmonizaci národních certifikačních systémů. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 18-19)

Jednotlivé stupně certifikace IPMA mají odlišné zaměření, nejedná se o hierarchický systém. Level A se nazývá *Certified Projects Director* (v překladu certifikovaný ředitel projektu) a zaměřuje se především na schopnost řízení programů a portfolií a použití k tomu adekvátních metod a nástrojů. Level B se jmenuje *Certified Senior Project Manager* (v překladu certifikovaný projektový manažer senior) a předmětem této certifikace je schopnost řídit komplexní projekt. Level C nazvaný *Certified Project Manager* (v překladu certifikovaný projektový manažer) prověřuje do určitého stupně složitosti řídit projektu za předvedení určitých zkušeností. A poslední level D nazvaný *Certified Project Management Associate* (v překladu certifikovaný projektový praktikant) je určen pro členy projektového týmu. Vyjma levelu D je nutné splnit kvalifikační předpoklady, které spočívají v délce praxe, vyplnit vstupní dokumentaci a uspět při certifikační zkoušce. Zkouška se skládá z pohovoru a testu, který se skládá z kreativních a zaškrťovacích otázek a řešení konkrétní projektové situace za aplikace určité metody. (Doležal, Lacko, Máchal, 2012, str. 27-28)

#### 1.2.1.2 PMI

Jedna z nejuznávanějších organizací, zabývajících se standardizací projektového managementu, se nazývá Project Management Institute (dále jen PMI). PMI byla založená v USA v sedmdesátých letech minulého století, a kromě pokládání standardů k projektovému řízení, zajišťuje taktéž certifikace, školení a konference, které představují platformu pro sdílení znalostí mezi profesionály v projektovém managementu. (Korecká, Trkovský, 2011, str. 36)

*„Hlavní parametry standardu PMI jsou stanoveny v tzv. PMBOK Guide, který definuje základní principy projektového řízení splňující požadavky uznatelného standardu. I přesto, že se PMI zabývá vytvářením širší škály standardů, lze PMBOK Guide považovat za jeho vlajkovou loď. Standard projektového řízení je formálním dokumentem, který definuje ustálené normy, metody, procesy a praktiky, které by měly být dodrženy, pokud má být projekt řízen nejen efektivně, ale i eticky a na základě dobrých mravů. Na etiku a*

*dobré mravy klade PMI zvláštní důraz a věnuje jim samostatné standardy.*“ (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 46)

PMBOK Guide (2013, str. 47-60) dělí 47 procesů projektového řízení do pěti procesních skupin. Jedná se o procesní skupiny iniciace, plánování, realizace, monitoring a kontrola a ukončení, které zobrazuje tabulka č. 2. V projektové praxi dochází k překrývání jednotlivých skupin a k jejich vzájemným interakcím. Procesní skupiny nesmí být zaměňovány s fázemi životního cyklu projektu. Všechny procesní skupiny mají společné finální produkt, který je realizován prostřednictvím projektu. Procesy projektového řízení jsou dle PMI standardu rozčleněny do deseti znalostních oblastí:

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu projektu
3. Time management
4. Řízení nákladů projektu
5. Řízení kvality projektu
6. Řízení lidských zdrojů projektu
7. Řízení rizika projektu
8. Řízení nákupu projektu
9. Řízení zájmových stran projektu
10. Řízení komunikace projektu

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

**Tabulka 2:** Procesy projektového řízení a znalostní oblasti

**Zdroj:** PMBOK, 2013, str. 61

### 1.2.1.3 PRINCE2

Britský standard PRINCE2 je jednou z nejrozšířenějších metodik projektového řízení. V současné době je evidováno přes milion projektových manažerů disponujících jednou ze dvou úrovní certifikace PRINCE2. Metodika je doporučena Evropskou komisí pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU, používá se i ve státní správě a samosprávě. Pojetí metodiky PRINCE2 se odlišuje od PMI a IPMA tím, že se jedná především o návod pro řízení projektů. Rozdíly lze najít například v terminologii, která je zvolena na základě prostředí státní správy, ve které byla vyvinuta. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 4)

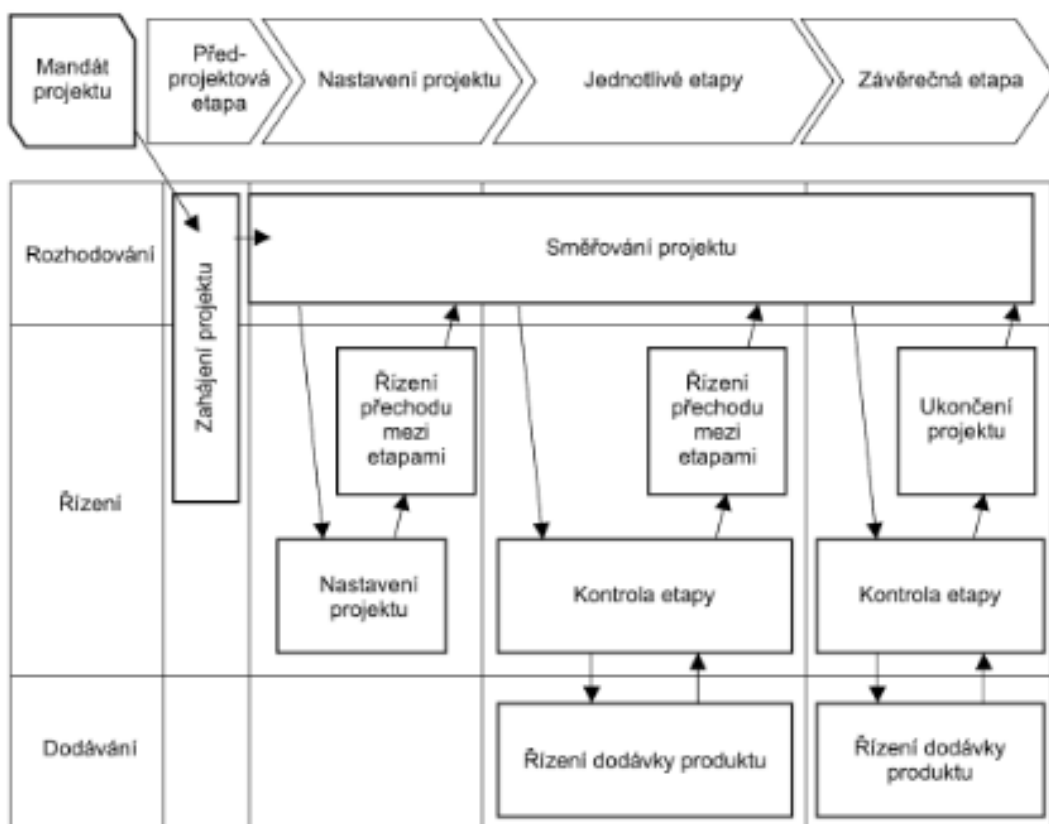
Bentley (2010, str. 9-17) zmiňuje soubor sedmi principů jedinečných pro metodiku PRINCE2. Všechny principy jsou univerzální, samovalidovatelné (ověřené mnohaletým používáním na projektech) a podpůrné (principy mohou být přizpůsobeny dle potřebám projektu).

1. Nepřetržitě opodstatnění projektu – projekt musí být poháněn realizovatelným a životaschopným obchodním případem
2. Definované role a odpovědnosti – projektový tým musí mít jasnou strukturu a rozdělení odpovědnosti
3. Řízení po etapách – na konci každé etapy se připravuje detailní plán pro etapu následující
4. Učení se ze zkušeností – v průběhu celého projektu se nepřetržitě pracuje s lessons learned
5. Přizpůsobení projektu prostředí – projekt musí být přizpůsoben prostředí, rozsahu, významu a riziku
6. Řízení na základě výjimek – PRINCE2 rozlišuje čtyři úrovně autority a šest druhů tolerance, pro překročení tolerančních limitů se projekt musí obrátit na vyšší úroveň řízení
7. Zaměření se na produkt – pozornost projektu je zaměřena na produkt, nikoliv na jednotlivé aktivity z důvodu zabezpečení požadované kvality

Na níže uvedeném diagramu je v horní části znázorněna časová osa a pod ní jednotlivé projektové etapy, které jsou zobrazené na vertikální ose: rozhodování, řízení a dodávání. V diagramu dále vidíme sedm procesů typické pro PRINCE2. Při zahájení projektu se na



základě dostupných informací rozhoduje, zda zahájení projektu má vůbec smysl. Směřování projektu má na starosti nejvyšší úroveň řízení. Při nastavení projektu je vytvořen rámcový plán projektu. Provádět průběžnou kontrolu a vyhodnocovat aktuální stav je nutné v průběhu každé etapy. Za řízení dodávky produktu je zodpovědný projektový manažer s týmovým manažerem, kteří spolupracují na celkové dodávce. Pro přechod mezi etapami se připravují podklady s aktuálními informacemi o stavu projektu a vytváří se detailní plán pro etapu následující. Při ukončení projektu jsou kompletně předány všechny dodávky na projektu a provádí se závěrečné aktivity. (Jurová a kolektiv, 2016, str. 72-73)



**Obrázek 1:** Procesní model projektu dle PRINCE2

**Zdroj:** Jurová, 2016, str. 73

### 1.2.2 Projektová kancelář

„Projektová kancelář je podpůrný administrativní orgán řízení projektu a je tvořena zpravidla manažerem projektu a asistentem projektu. Úkolem projektové kanceláře je obsloužit všechny administrativní a dokumentační potřeby projektu, zajistit hladký chod všech informačních toků projektu a podpořit kontrolní procesy projektu pod vedením a

*pro potřeby manažera projektu. (...) Projektová kancelář se podílí na každodenním operativním řízení projektu. Rozsah pověření se u jednotlivých projektů může lišit. Obvykle má projektová kancelář na starosti projektovou logistiku, zajišťování projektových provozních záležitostí, přípravu dokumentace a její archivaci, distribuci informací apod.“ Svozilová (2016, str. 32)*

Hallows (2002, str. 16) dělí jednotlivé funkce projektové kanceláře do tří skupin: na funkci rozvoje, funkci podpory a funkci kontroly. Mezi vývojové funkce patří nábor projektových manažerů v rámci organizace, ale také jejich outsourcing. Dále poskytování mentorů pro začínající projektové manažery, provádění přezkoumání projektů k zjištění, zda projektový manažer potřebuje pomoci. Do této skupiny funkcí patří i vyhodnocení projektových manažerů po ukončení jim přidělených projektů a doporučování kroků ke zlepšení. Do druhé skupiny funkcí podpory Hallows řadí poskytování pomoci projektovým manažerům řídicím více projektů, reportování o stavu projektu, implementování a správu softwarových nástrojů používaných k řízení projektů a například poskytování šablon projektových dokumentů. Do poslední skupiny funkce kontroly patří poskytování projektových manažerů liniovému managementu, přidělování projektových manažerů k jednotlivým projektům, definování povinných projektových požadavků jako jsou například projektový plán anebo schůzky týmu a projektového výboru. Projektová kancelář zároveň pokládá standardy pro řízení projektů v organizaci.

Projektová kancelář standardizuje řídicí procesy projektů a usnadňuje sdílení zdrojů, metodik, nástrojů a technik. Zodpovědnost projektové kanceláře se může pohybovat od poskytování podpůrných funkcí až po přímé řízení projektů. Projektová kancelář může řízení projektů v organizaci podporovat různými způsoby. Mezi hlavní procesy patří:

- Správa a řízení sdílených zdrojů v rámci organizace
- Stanovení metodiky a rozvíjení standardů projektového řízení v organizaci
- Koučování, mentorování a školení projektových manažerů
- Kontrola dodržování standardů, politik a postupů při řízení projektu či programu
- Kontrola a archivace projektových dokumentací
- Koordinace, komunikace a sdílení informací napříč projekty

Smyslem existence projektové kanceláře v organizaci je podpora projektů při plnění cílů, jimiž jsou pověřeny. Aby vedoucí pracovníci vnímaly hodnotu projektové kanceláře, je nutné, aby splňovala určité charakteristiky. Jednou z nich je úspěšné dodání více projektů, aniž by došlo k navýšení zdrojů. Druhou charakteristikou je drastické zkrácení doby projektů zpravidla až o 25 % doby trvání původního životního cyklu. Působení projektové kanceláře musí být pocítno jak na liniové, tak i na vrcholové úrovni organizace. Vedoucí pracovníci a manažeři musí vnímat a cenit si benefitů plynoucí z existence projektové kanceláře v organizaci. (Kendall, 2003, str. 8-9)

Na projektovou kancelář se nelze nahlížet jako na jednu univerzální koncepci vhodnou pro všechny typy organizací. Chybou při implementování projektové kanceláře do konkrétní společnosti je kopírování koncepce z jiné firmy. Toto zavádění často selhává kvůli rozdílné kultuře, jiné strategii organizace a jiného zázemí. Při implementaci projektové kanceláře je třeba si položit otázku, jaké je zaměření projektového managementu v konkrétní organizaci. Na základě taktéž postupů a metodik užívaných pro řízení projektů se upraví projektová kancelář dle potřeb dané společnosti.

#### 1.2.2.1 Typy projektových kanceláří

Reiling (2014) ve svém článku popisuje tři základní typy projektových kanceláří, které se liší úrovní kontroly a vlivu v rámci organizace:

1. Podporující projektová kancelář
2. Kontrolující projektová kancelář
3. Řídící projektová kancelář

První typ projektové kanceláře zpravidla poskytuje podporu ve formě odborných rad na vyžádání, šablon, osvědčených postupů, přístupů k informacím apodobně. Tento koncept může fungovat ve společnosti, ve které se projekty úspěšně provádějí volně řízeným způsobem a kde se dodatečná kontrola považuje za zbytečnou.

Druhý typ projektových kanceláří poskytuje nejen podporu, ale současně požaduje, aby byla podpora projekty využita. Požadavky mohou zahrnovat přijetí specifických metodik, postupů, šablon, soulad řízení projektu se standardizovanými metodami používanými ve společnosti. Kromě toho může projektová kancelář vyžadovat pravidelné kontroly a tím může představovat rizikový faktor úspěšnosti projektu.

Poslední typ projektových kanceláří přesahuje kontrolu a funguje jako orgán, který poskytuje zkušenosti a zdroje projektového řízení. Součástí agendy projektové kanceláře tohoto typu je přidělení odborných projektových manažerů ke konkrétním projektům. To projektům přináší velkou profesionalitu, zaručuje vysokou úroveň konzistence praxe na všech projektech. Tento typ je účinný u větších organizací potřebujících podporu v různých oblastech řízení.

### 1.3 Procesní řízení

Definici podnikového procesu uvádí ve své publikaci Řepa (2007, str. 15): „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“

Procesní management definuje, jakým způsobem by měl být projekt řízen, aby se snížilo riziko selhání. Pomocí konzistentní metodiky pro správu všech projektů je jedním z nejdůležitějších kroků k úspěchu projektu. Proces definuje fáze projektu a každá fáze definuje aktivity pro projektového manažera, projektový tým a zúčastněné strany projektu neboli stakeholdery. Délka fází se může lišit v závislosti na velikosti a komplexnosti projektů. Proces řízení projektu je definovaná metodika, která může být použita k řízení velkých, ale i malých projektů. Jednotlivé metodiky mohou být určitou mírou přizpůsobeny požadavkům konkrétní společnosti, a tak se mohou lišit v některých oblastech od ostatních organizací využívajících tutéž metodiku. Zároveň i fáze projektu mohou mít různé názvy a celý projektový cyklus se může lišit. (Houston, 2007, str. 1-2)

Předchůdcem procesního řízení bylo řízení funkční, které řeší manažerské problémy úpravou funkcí v organizační struktuře. Vznikají a zanikají tak organizační útvary a pracovní pozice a pro nové pozice se vymýšlí nová pracovní náplň. Naopak procesní přístup vnímá prvek řízení jako nástroj pro optimální uspořádání zdrojů k efektivnímu vedení procesu. Prvním krokem je tedy navrhnout činnosti, následně je vhodně uspořádat a až poté je přidělit příslušným útvarům či pracovním pozicím. (Fišer, 2014, str. 38-39)

Při aplikaci procesního přístupu jsou procesy v organizaci kategorizovány na klíčové, pomocné a řídicí. Klíčové procesy přidávají hodnotu pro zákazníky. Pomocné procesy podporují procesy klíčové, jejich zajištění je možné obstarat prostřednictvím

outsourcingu. U procesů řídicích není možné jednoznačně stanovit výsledný produkt. Jejich výstupem často bývá stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 443)

Existuje však mnoho různých dělení procesů. Basl, Tůma, Glasl (2002, str. 33-39) ve své knize dělí procesy dle tvorby hodnoty na konkurenční, kvalifikační, podpůrné a transformační. Všechny zmíněné procesy jsou uspořádané do tzv. strategického diamantu. Do konkurenčních procesů patří procesy tvorby významných hodnot pro zákazníky. Kvalifikační procesy umožňují standardní výkonnost nezbytnou pro existenci v oboru. Podpůrné procesy jsou významné pro udržení se v oboru. Transformační procesy formují budoucí konkurenční výhodu. Druhé rozdělení je na procesy tvrdé a měkké. U tvrdých procesů je pořadí jednotlivých činností přesně popsáno a není možné jej změnit, většinou se jedná o pásovou výrobu. Naopak u měkkých procesů není přesně dáno pořadí jednotlivých aktivit a tím pádem je lze měnit dle konkrétní situace. Většinou se jedná o tvůrčí a znalostní procesy.

### 1.3.1 Optimalizace procesu

Optimalizace procesu nemusí vždy přinášet radikální změnu. Zavádění velkých změn mělo velké opodstatnění v 90. letech, které souvisely s rozvojem informačních technologií. Optimalizace neboli nepřetržité zlepšování procesů je naopak nutná neustále. Optimalizace procesu spočívá v detailní analýze problematických částí procesu a následném navržení cesty k jejich zlepšení. Součástí optimalizace je zavedení měření, které pravidelně monitoruje průběh optimalizace. (Janišová, Křivánek, 2013, str. 162)

Pro udržení konkurenceschopnosti na trhu je optimalizace podnikových procesů naprostou nezbytností. Dnešní konkurenční prostředí je velmi silné. Jestliže zákazník není spokojen s produktem, má možnost se obrátit na nespočet konkurenčních firem. Neustálá optimalizace procesů pomůže firmě udržet si pozici na trhu a odolávat konkurenci. (Řepa, 2007, str. 15-16)

Následné kapitoly budou seřazeny chronologicky na základě historie vzniku jednotlivých přístupů k podnikovým procesům.

### 1.3.1.1 Redesign procesů

Téměř současně v 90. letech vznikly dva přístupy k realizaci podnikových procesů: redesign a reengineering. Davenport, autor prvního přístupu, viděl základní možnosti optimalizace procesů v (Janíček a kolektiv, 2013, str. 559):

- Eliminaci nadbytečné byrokracie
- Eliminaci duplicitních činností
- Zjednodušení procesů
- Upřesnění standardů
- Partnerství s dodavateli
- Centralizaci/decentralizaci
- Současném provádění procesů
- Přizpůsobení jazyka výrobce jazyku zákazníka
- Uplatnění principu tahu
- Předcházení neshodám

Redesign představuje radikální změnu procesů. Jestliže jsou procesy základním článkem organizačního uspořádání, může taková změna výrazně ovlivnit organizační strukturu podniku a tím i změnit stávající podobu jeho fungování. Proto uskutečnění těchto závažných změn musí být opodstatněné a přínosy výrazné. Obvykle se jedná o přínosy v podobě úspor nákladů, zkracování dob práce a zlepšení míry uspokojení zákazníka. (Veber, 2007, str. 136)

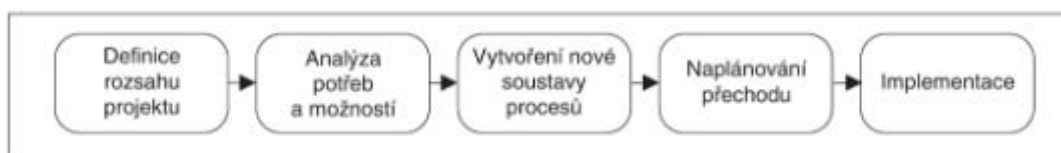
Redesign lze chápat jako změnu nebo zlepšení podnikových procesů. Reengineering lze chápat jako skokové zlepšení podnikových procesů.

### 1.3.1.2 Reengineering procesů

Mezi první propagátory reengineeringu byli Hammer a Champy se svou knihou *Reengineering. Radikální proměny firmy. Manifest revoluce v podnikání* (1993, str. 38-41). Reengineering definují jako „*Radikální rekonstrukci (...) podnikových procesů, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost.*“ Definice vychází ze čtyř základních slov. Slovo „zásadní“ zdůrazňuje potřebu uvažovat o nejzákladnějších otázkách svého podniku, například: Proč děláme to, co děláme? Slovo „radikální“ vychází z latinského slova „radix“ znamenající kořen. Při radikální změně procesů musíme vždy jít ke kořenům věci.

Slovo „dramatické“ představuje skokové zlepšení prostřednictvím výrazné změny. A poslední čtvrté základní slovo „proces“ zdůrazňuje důležitost procesů. Manažeři se často zaměřují na úkoly, pracovní náplně, struktury ale nikoliv na procesy.

Obrázek níže ilustruje proces zásadního reengineeringu. Prvním krokem je definice hlavních cílů a rozsahu procesní změny. Následuje krok důkladných analýz zdrojů, konkurentů, zákazníků a možností nových technologií. Po zpracování analýz přichází tvorba nové soustavy procesů, na jejíž základě je potřeba stanovit plán akcí, vedoucích k přechodu do nové soustavy. Posledním krokem je zavedení připravovaných změn. (Řepa, 2007, str. 17)



**Obrázek 2:** Model zásadního reengineeringu

**Zdroj:** Řepa, 2007, str.17

Procesní redesign je velmi podobný reengineeringu, Rozdíl mezi oběma přístupy spočívá v radikálnosti reengineeringu a ve snaze změnit procesy jako celky, ne pouze dílčí operace v procesu. Větší popularitu především v amerických a německých firmách si vysloužil v historii právě druhý přístup. Nicméně brzy došlo k vystřízlivění, neboť požadované výsledky se nedostavily a míra neúspěchu byla více než poloviční. Z toho důvodu začal postupně převládat v podnikové sféře názor, že optimálnější je zlepšovat podnikové procesy průběžně nežli skokově. (Janíček a kolektiv, 2013, str. 559-560)

Mezi metodiky procesního reengineeringu patří například Metodika Hammer, Champy a Metodika Manganeli a Klein.

### 1.3.1.3 Průběžné zlepšování procesů

V posledních dvaceti letech se stalo už standardem, že podniky ve vyspělých ekonomikách neustále pracují na zlepšování svých procesů. Tuto potřebu vyvolává silné konkurenční prostředí a zákazníci, kteří žádají lepší služby a produkty. Proto firmy pracují se svými podnikovými procesy formou neustálého zlepšování. Prvním krokem optimalizace je popsání procesu za současného stavu. Následně je třeba si stanovit základní měřící ukazatele na základě poptávky zákazníků. Prostřednictvím sledování

běhu procesu lze identifikovat vhodné příležitosti k implementaci. Provedené procesní změny je třeba dokumentovat. Jelikož se jedná o proces cyklický, vracíme se opět k prvnímu kroku a proces se opakuje. Z toho důvodu hovoříme o soustavném zlepšování podnikových procesů. (Řepa, 2007, str. 15-16)



**Obrázek 3:** Model průběžného zlepšování procesů

**Zdroj:** Řepa, 2007, str.17

„Ve výrobních podnicích se začaly zohledňovat principy Totálního managementu kvality (TQM – Total Quality Management), jehož jednotlivá slova jsou použita v těchto významech:

- *Total* – má tyto složky: úplné zapojení všech pracovníků organizace do procesu zvyšování jakosti produktů (služeb), zahrnutí všech činností od marketingu přes veškeré procesy v podniku až po servis, zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.
- *Quality* – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícevýznamný pojem zahrnující kvalitu činností, výrobních prostředků, procesů, služeb a produktů.
- *Management* – řízení zahrnuje tyto pohledy: strategický, taktický, operativní a manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontroly)

TQM je nejkompexnější a neúčinnější systém řízení v podnicích, který vychází z filozofie, že kvalitu výstupu (produktů a služeb) určují kvality všech činností prováděných v organizaci, tedy i výrobních a nevýrobních podnikových procesů.“ (Janíček a kolektiv, 2013, str. 560)

Metody zlepšování procesů oblíbené v podnikatelské sféře jsou například Demingův cyklus PDCA, Six Sigma a Kaizen)



### 1.3.2 Standardy procesního modelování

Tato část mé práce je věnována standardům modelování podnikových procesů. Obsahuje přehled významných metod a technik procesního modelování.

#### 1.3.2.1 BPMN

Business Process Model and Notation (ve zkratce a dále jen BPMN) je všeobecně přijatý světový standard pro modelování podnikových procesů. Cílem při jeho vytváření bylo poskytnout jednoduchý a srozumitelný nástroj, jehož budou moct využívat aplikace různých výrobců. Jedná se o komplexní nástroj kombinující služby, činnosti, data, procesy a konverzace. Standardní zobrazení procesu je zleva doprava, proces začíná počáteční událostí, následuje sled činností a končí koncovou událostí. BPMN rozlišuje mnoho typů událostí a interních stavů a také mnoho typů šipek pro rozlišení toků komunikace. Logika pro zobrazení toku procesu je určena pro sladění procesu mezi jeho různými účastníky. (Bruckner, 2012, str. 12)

*„BPMN je grafická notace sloužící k modelování procesů. Jedná se v podstatě o soubor grafických objektů a pravidel, podle nichž mohou být jednotlivé procesy mezi sebou spojovány. Za jejím vznikem stojí iniciativa BPMI (Business Process Management Initiative), jejímž primárním cílem bylo v tomto případě vytvořit notaci, která bude čitelná všemi účastníky životního cyklu procesu (business analytiky, technickými vývojáři, analytiky monitorující procesy atd.). BPMN úspěšně umožnilo zmenšit komunikační mezeru mezi návrhem a implementací procesu a prostřednictvím desítek nástrojů, které jej používají, se v podstatě stalo standardem pro modelování procesů.“*(Fiala Martin, Nedzelský Roman, Václav Chromický, Golík Martin, 2011, str.8)

BPMN rozlišuje tři druhy procesů: privátní, veřejně abstraktní a procesy spolupráce. První model zobrazuje interní, a tudíž privátní procesy organizace. Druhý typ znázorňuje procesy za účelem interakce mezi privátními procesy různých podniků. A třetí typ popisuje interakci mezi konkrétními business entitami. BPMN diagram znázorňuje podnikové procesy pomocí grafických symbolů. Existuje celá řada množin symbolů, které umožňují modelovat procesy v detailním pohledu. Mezi ty nejčastěji užívané symboly patří:

- Událost
- Činnost

- Brána
- Dráha a bazén
- Tok

Událost v diagramu představuje počátek a ukončení činnosti či změnu stavu. Událost je zobrazena jako kolečko a na základě tloušťky linky či počtu koleček lze události od sebe rozlišit.

Veškeré aktivity vykonané v rámci procesu jsou z hlediska BPMN označovány jako činnosti. Činnost je obvykle zobrazena jako ležící obdélník se zaoblenými rohy.

Brána v procesu znázorňuje, kde se schází či naopak rozchází různé alternativní větve procesu. Brány umožňují modelovat klasické typy primitivních logických větvení OR, XOR a AND V diagramu je brána zobrazená jako kosočtverec.

Dráha a bazén slouží k vyzobrazení jednotlivých entit z pohledu podniku a účastníků jeho procesu. Bazén představuje souhrn procesů podniku. Může být rozdělen na dráhy, které symbolizují jednotlivé účastníky procesu. Spolupráce při koordinaci mezi bazény a dráhami jsou zobrazeny prostřednictvím přerušovaných šipek, jako například posílání zpráv.

Toky jsou v diagramu znázorněné jako šipky vyjadřující pořadí, ve kterém budou jednotlivé činnosti procesu vykonávány. Šipka směřuje vždy od zdrojového objektu k cílovému objektu. Jako objekt lze chápat událost, činnosti či uzly. (Řepa, 2007, str. 130-133)

### 1.3.2.2 Standardy ISO

Standardy ISO pro modelování podnikových procesů položila *International Organization of Standardization*, což je největší mezinárodní organizace zabývající se vývojem standardů na světě. ISO standardů je celá řada, mezi nejvýznamnější z hlediska procesního modelování patří ISO 14258 popisující pojmy a pravidla modelování podniku, ISO 15074 popisující požadavky na podnikové referenční architektury a metodiky a ISO 18629 popisující sémantiku pro popis základních pojmů výrobních procesů. ISO 14258 především definuje základní pojmy, pravidla modelování podniku, životní cyklus

systemu a požadavky na ostatní standardy. Jako „systém“ je standardem považován produkt, proces, projekt a podnik. V každém životním cyklu systému se vyskytují tři typy činností: what – určující předmět činnosti, how – určující způsob provedení a do – představující samotné provedení. (Řepa, 2007, str. 164-168)

	Činnosti určení předmětu (What)	Činnosti určení způsobu (How)	Činnosti provedení (Do)
<b>Fáze plánování/konstrukce (před nákupem/prodejem)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• určení cílů</li> <li>• definování strategie</li> <li>• definování potřeb a náležitostí produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• určení požadavků</li> <li>• definování konceptu</li> <li>• design produktu</li> <li>• plán produkce</li> <li>• plán podpory produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obstarání výrobních faktorů</li> <li>• výroba produktu</li> <li>• testování produktu</li> <li>• dodání produktu</li> </ul>
<b>Fáze užití/využití (po nákupu/prodeji)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definování podpůrných potřeb</li> <li>• definování užití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definování požadavků na užití</li> <li>• definování požadavků na podporu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• užití produktu</li> <li>• podpora produktu</li> </ul>
<b>Fáze znovupoužití/vyřazení (poté co produkt není dále užitečný)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definování potřeb znovupoužití/vyřazení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definování požadavků na znovupoužití/vyřazení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znovupoužití produktu</li> <li>• vyřazení produktu</li> </ul>

**Tabulka 3:** Mapování fází životního cyklu na typy činností podle ISO 14258

**Zdroj:** Řepa, 2007, str. 166

Standard ISO 14258 doporučuje tři aspekty systémové teorie, které musí všechny modely podnikových procesů obsahovat. Jedná se o aspekty hierarchie, struktury a chování. Aspekt struktury zdůrazňuje vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky v soustavě. Aspekt chování představuje neustálé změny podnikových systémů, které jsou způsobovány lidskou činností. (Janíček a kolektiv, 2013, str. 550)

### 1.3.2.3 UML

*Unified Modeling Language* (dále jen UML) se používá převážně při modelování objektově orientované analýze a návrhu. Jazyk UML vznikl v 90. letech minulého století a jeho hlavní výhodou je schopnost zachytit systém z různých pohledů a na různé úrovni abstrakce. UML obsahuje 13 typů diagramů, jež lze rozdělit na diagramy struktury a chování. Diagramy struktury zobrazují prvky nezávislé na čase. Řadíme k nim diagram tříd, diagram komponent, diagram nasazení, diagram balíčků, objektový diagram a diagram vnitřní struktury. Diagramy chování zachycují chování systému a do této skupiny patří diagram aktivit, stavový diagram, diagram případů užití, diagramy interakcí a diagram časování. (Bruckner, 2012, str. 303)

Původní účel jazyka UML bylo poskytnout nástroj pro vývoj aplikačních systémů. Snahou bylo poskytnout jazyk, nikoliv metodiku, čímž bylo dosaženo větší univerzality. Dnes se však profiluje jazyk UML jako zcela běžný nástroj pro modelování doslova čehokoliv. (Řepa, 2007, str. 141-142)

## 1.4 Hodnocení efektivity investice

Pro hodnocení investic lze aplikovat celou řadu metod. Pro účely této diplomové práce bude uvedena jedna metoda hodnocení efektivity investic, a to doba návratnosti.

### 1.4.1 Doba návratnosti

Jako doba návratnosti je označována doba, která je potřebná pro získání čistého přínosu pokrývajícího náklady na projekt. Doba návratnosti je důležitým porovnávacím kritériem investičních projektů. Čím je doba návratnosti kratší, tím jsou dříve vynaložené náklady na investici splaceny. Vypočítat dobu návratnosti lze v mnoha variantách. Pro účely této diplomové práce jsem zvolila výpočet prosté doby návratnosti. Jedná se o nejjednodušší stanovení doby návratnosti, které se používá pro orientační ocenění investice a ověření její reálnosti v podmínkách konkrétní společnosti. Tato práce se nezabývá finanční analýzou, tudíž vzoreček pro orientační stanovení doby návratnosti je zcela dostatečný.

Vzoreček pro výpočet doby návratnosti:

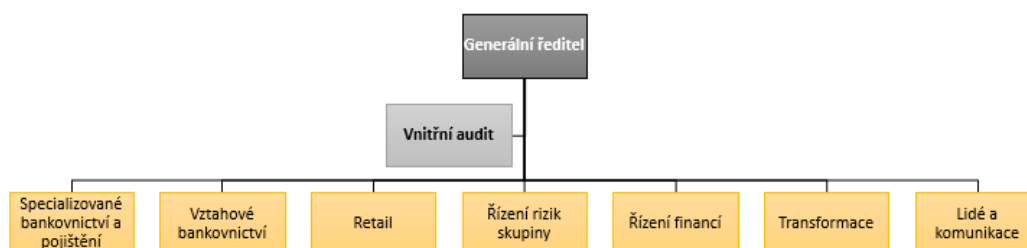
$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{úspora nákladů v důsledku investice}}$$

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, kterou jsem pro zpracování praktické části své diplomové práce vybrala, je jedním ze tří největších poskytovatelů finančních služeb v České republice. Jedná se o dceřinou společnost zahraniční organizace, která na českém a slovenském trhu působí už přes 50 let. Hlavní sídlo má v Praze a provozuje přes 280 poboček na území České a Slovenské republiky, obsluhujíc necelé 3 miliony klientů.

Hlavní činností společnosti je poskytování služeb ve finanční oblasti všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, podnikatelským subjektům od malých firem až po klienty institucionální. Do produktového portfolia kromě klasických bankovních produktů a služeb patří financování potřeb spojených s bydlením, pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv, specializované služby, jako je leasing a factoring, a služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích. Od roku 2017 má společnost novou organizační strukturu, kterou zobrazuje obrázek č. 4. V současné době pracuje ve společnosti přes osm tisíc zaměstnanců.



**Obrázek 4:** Organizační struktura společnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jedná se o společensky odpovědnou firmu, jejímž dlouhodobým závazkem je vycházení vstříc potřebám klientů a nabízet jim takové služby a produkty, které reagují na jejich očekávání. Tím pečuje o dobré vztahy se svými klienty, zaměstnanci, obchodními partnery, státními institucemi a neziskovými organizacemi. Společnost věnuje velkou pozornost dopadu svého podnikání na životní prostředí a klade důraz na transparentnost ve všech rozhodnutích a procesech. Mezi priority společenské odpovědnosti patří finanční gramotnost, environmentální odpovědnost, podpora podnikání a longevity (dlouhověkost a témata s ní spojená). V oblasti společenské odpovědnosti získala banka

celou řadu ocenění. Aktivitami, kterým se v rámci společenské odpovědnosti banka aktuálně zabývá, je odpovědný přístup k podnikání, filantropie, angažování zaměstnanců a diverzita.

Z důvodů anonymizace společnosti nebude v práci uveden její název. Při zpracování praktické části vycházím z interních materiálů a z rozhovorů s pracovníky projektové kanceláře.

## 2.1 Vztah mezi projektem, programem a portfoliem

Existují dva způsoby, kterými jsou zaváděny změny ve společnosti. Změny jsou zaváděny formou maintenance požadavku či prostřednictvím projektu.

Malá až střední změna o rozsahu pracovní zátěže nepřesahující 200 MDs je označovaná jako Extra Catalogue Request (dále jen ECaR) a je řízená procesem maintenance. ECaR představuje změnu, která může mít podobné charakteristiky jako projekt, ale je příliš malá na to, aby se na ní aplikovaly postupy a principy projektového řízení. Řízení procesu maintenance se rozumí soubor opatření upravujících stávající aplikace s cílem odstranit závady, zlepšit výkon či přizpůsobit produkt změnám externího prostředí.

Komplexní změny obnášející pracovní zátěž převyšující 200 MDs jsou obvykle řízeny pomocí projektů. Tyto změny mají výrazné dopady na aplikační architekturu a infrastrukturu organizace.

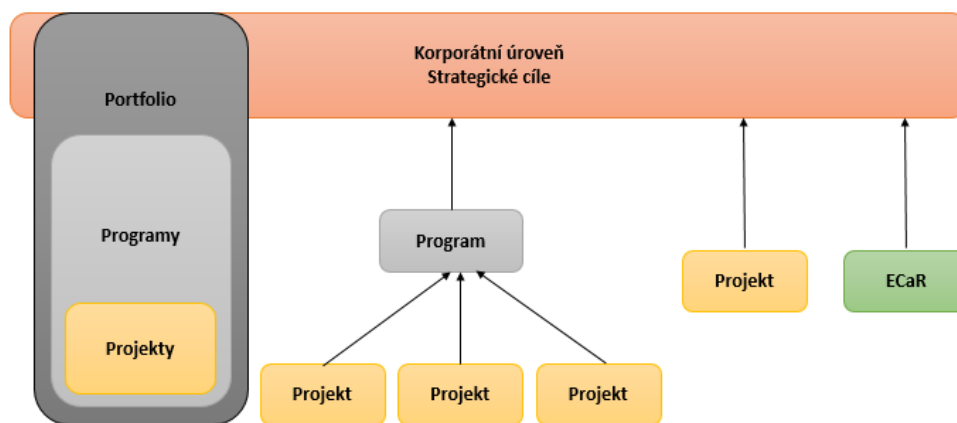
Jestliže není možné dosáhnout specifických výstupů pro dosažení strategických cílů prostřednictvím jednoho projektu, změna je implementována pomocí programového řízení. Program představuje skupinu souvisejících projektů řízených koordinovaným způsobem. Programy v organizaci zpravidla trvají déle než jeden rok a jejich rozpočet přesahuje 300 mil. Kč. Programy mohou přesahovat hranici domén, případně i zemí.

V souvislosti s projektovým řízením chápeme portfolio jako skupinu plánovaných a běžících projektů a programů, které jsou evidována a řízena centrálně tak, aby podporovala plnění cílů společnosti. Projekty v portfoliu se řídí shodnými principy plánování, řízení a reportingu. Z pohledu dopadů se portfolio projektů dělí na kategorie:

- BUS-IT projekty – zaváděná změna má obchodní dopad, ale i technologické a architektonické dopady na aplikace a systémy.

- Čistě BUS projekty – zaváděná změna vyžaduje pouze zapojení businessu, typicky se jedná o optimalizaci procesů v rámci organizace, například kampaně. Do žádného z jejich procesu nevstupuje role IT.
- Interní IT projekty – zaváděná změna vyžaduje zapojení IT. Jedná se převážně o projekty vycházející z interních potřeb společnosti zaměřující se na IT infrastrukturu nebo zlepšení IT interních procesů, např. optimalizace technologií s cílem ušetřit na licencích, migrace do jiných datacenter apod. Do žádného z jejich procesu nevstupuje role za business.

ECaR, projekt, program a portfolio a jejich návaznost na korporátní cíle zobrazuje obrázek č.5.



**Obrázek 5:** Provázanost ECaRů, projektů, programů a portfolio managementu

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 2.2 Metodika pro řízení projektů ve společnosti

V roce 2014 byla pro vedení projektů zvolena a postupně implementována metodika PRINCE2. Předpokladem pro zavedení nového způsobu řízení projektů bylo vytvoření metodických standardů a kontrol, školení a rozvoj dovedností a zapojení liniovému managementu. Cílem zavedení nové metodiky bylo zvýšit úspěšnost dodání projektů v očekávané kvalitě, čase, rozsahu a rozpočtu.

Zavádění nové metodiky bylo řešeno formou projektu se standardním projektovým výběrem, který tvořil sponzor, senior supplier a senior user. Pro nastavení projektové metodiky na míru organizaci se vycházelo z interního know how, které poskytlo PMO a projektoví manažeři, a zapojena byla i externí agentura specializující se na projektové



řízení. Mezi dodávkami projektu kromě nastavení procesů a metodiky patřila i nově vypracovaná projektová dokumentace ve formě šablon, nový PMO web a školení.

Hlavním benefitem projektu byla simplifikace projektové metodiky a IT procesů. Nová metodika je flexibilní, prostřednictvím tailoringu je přizpůsobena na míru každému projektu. IT procesy a dokumenty byly zjednodušeny stejně tak jako proces rozhodování, dostupnost dat, počet projektových rolí apod. Neposledním benefitem je univerzálnost metodiky, která lze aplikovat na všechny typy projektů.

### 2.2.1 Řídící komise a projektové role

Do projektového řízení ve společnosti se zapojují jak liniové role a řídicí komise, tak i projektové (dočasné) role a komise vznikající a zanikající spolu s projektem.

#### 2.2.1.1 Stálé řídicí role a komise

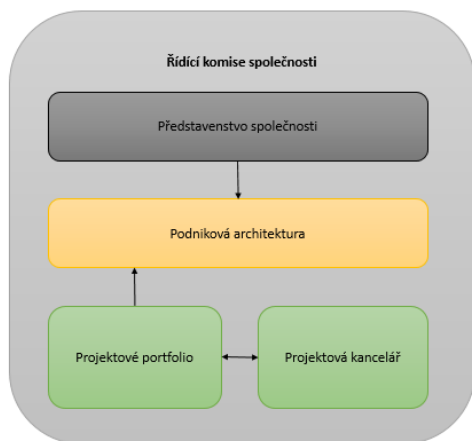
Do stálých řídicích rolí a komisí patří představenstvo společnosti, podniková architektura, projektové portfolio a projektová kancelář.

Nejvyšším rozhodovacím orgánem společnosti je představenstvo, jehož členové jsou jmenováni, aby zastupovali zájmy akcionářů a rozhodovali o strategických záležitostech organizace.

Enterprise Architecture Board (dále jen EAB) má na starosti řízení portfolio projektů. Mezi kompetence podnikové architektury patří rozhodování o skladbě, rozpočtu a dalších aspektech portfolio. Členy podnikové architektury jsou všichni členové představenstva a zodpovědní členové IT. EAB je nejvyšším rozhodovacím útvarem na úrovni portfolio. Na pravidelných měsíčních schůzkách schvalují portfolio jako celek. Schvalují velké změny přesahující toleranční limity a na požádání hodnotí benefity projektu po jeho ukončení.

Project Portfolio Management (PPM) řídí proces schvalování návrhů na zařazení nových projektů do portfolio a změnové požadavky a připravuje materiály a dokumentace pro EAB.

Projektová kancelář zajišťuje metodickou, vzdělávací a administrativní podporu pro projektové manažery. Zároveň zajišťuje rozvoj a podporu nástrojů řízení projektového portfolio a připravuje podklady pro reportování projektového portfolio pro management a další stakeholdery. Více o procesech projektové kanceláře popisuje kapitola 4.



**Obrázek 6:** Řídící komise společnost

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 2.2.1.2 Projektové řídicí role a komise

Do projektových řídicích komisí a rolí patří programový či projektový řídicí výbor, projektový tým, projektový manažer, sponzor, senior user a senior supplier.

Programový/projektový řídicí výbor je nejvyšší rozhodovací orgán na úrovni programu/projektu, který je jmenován jeho sponzorem. Členy výboru by měli být klíčoví zástupci všech zainteresovaných stran, které jsou do projektu aktivně zapojeny, anebo jejichž zájmy mohou být ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledky. Zodpovědnost za rozhodnutí řídicího výboru nese sponzor, který se zodpovídá podnikové architektuře. Výbor je zodpovědný za schválení alokace projektových nákladů a nominaci projektového manažera. Rozhoduje o projektovém rozpočtu, časovém plánu, rizicích, změnách v rozsahu a schvaluje uzavření projektu.

Každý projekt je uskutečňován projektovým týmem, který se skládá z různých projektových rolí. Do projektových rolí jsou nominováni linioví zaměstnanci z různých útvarů svými manažery. Pravomoci a odpovědnosti osob nominovaných do projektu se od jejich liniových pravomocí a odpovědností může lišit. Alokační zaměstitelů na jednotlivé role jsou schváleny v rámci řídicí dokumentace.

Úkoly jednotlivým členům týmu přiděluje a kontroluje projektový manažer, který je zodpovědný za realizaci projektu v rámci schváleného rozsahu, rozpočtu, časového plánu a kvalitě tak, jak bylo definováno v projektové kartě. Projektový manažer je zodpovědný za dohodu s liniovým managementem o přidělení požadovaných zdrojů na

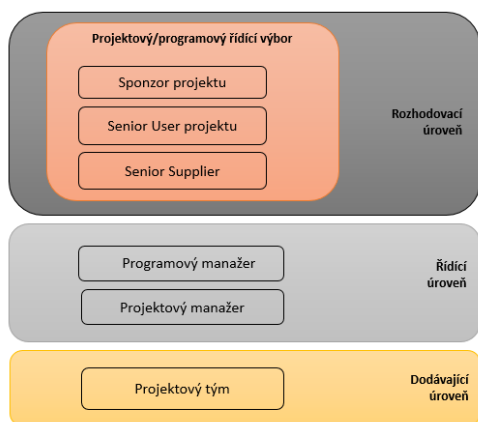
projekt, pravidelně reportuje stav projektu sponzorovi, plánuje a kontroluje, řídí projektový tým, rizika, kvalitu a časový plán. Dále je zodpovědný za veškerá změnová řízení, za řízení komunikace a správu dokumentů, za dodržování metodiky PRINCE2, za udržování aktuálních dat v MIS KBC a EPM a za uzavření projektu a archivaci projektových dokumentů.

Programový manažer je zodpovědný za každodenní řízení programu a komunikaci se zainteresovanými stranami. Kontroluje postup jednotlivých projektů, které jsou součástí programu. Dále řídí a reportuje projektová rizika, popřípadě eskaluje, programová issues a rizika sponzorovi.

Nejvyšší manažerskou úroveň projektu reprezentuje sponzor, který je vlastníkem projektu a je celkově zodpovědný za naplnění obchodních přínosů definovaných BANem a BARem v dokumentu Projektová karta ve fázi Starting Up. Sponzor zastupuje projekt směrem k vrcholovému vedení společnosti s cílem zajistit jeho podporu, aktivně se účastní při odstraňování nebo zmírňování projektových rizik nebo issues, hodnotí výkon projektového manažera na příslušném projektu, nastavuje jeho KPI's a zodpovídá za business assurance, tzn. dodání projektem očekávaných přínosů.

Pravomoc činit strategická rozhodnutí má senior user, který zastupuje zájmy budoucích uživatelů nebo provozovatelů výstupu projektu.

Senior supplier garantuje projektovou dodávku nebo její část. Je taktéž členem řídicí komise předstávající eskalační kontakt ve všech záležitostech dodávky projektu.



**Obrázek 7:** Projektové role a úrovně

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Do projektového týmu spadá celá řada rolí. Níže zmiňuji nejčastěji nominované role v rámci společnosti z pohledu BUS a IT.

BUS role:

- Business Architekt (BAR) – hlavní kontaktní osoba pro IT při řešení obsahových záležitostí. Je zodpovědný za popis celkové idey projektu, za shromáždění obchodních požadavků a poskytnutí hrubých odhadů pracnosti.
- Business Analytik (BAN) – konkretizuje rozpočet idey projektu, sbírá obchodní požadavky všech stakeholderů konkrétního projektu. Je plně zodpovědný za konzultaci veškerých informací vůči BUS napříč IT útvary za účelem ověření alternativ řešení a odhadů pracnosti.
- Procesní manažer – hodnotí stav a funkci stávajících procesů a navrhuje k optimalizaci nevyhovující nebo zastaralé činnosti. Analyzuje pracovní cykly, optimalizuje činnosti a komunikační toky.
- Aplikační manažer – je zodpovědný za správu softwarových aplikací v rámci společnosti. Zabývá se tím, jaké konkrétní aplikace je potřeba vylepšit a následně dohlíží nad jejich optimalizací. Spolupracuje na všech úrovních organizace a většinou je součástí IT týmu.

IT role:

- IT Delivery Manažer (ITDM) – nese zodpovědnost za kompletní IT dodávku napříč všemi zainteresovanými IT útvary. Garantuje schopnost IT nejen dodávku ve stanovené kvalitě, rozsahu, času a IT rozpočtu dodat, ale také převzít a provozovat.
- Solution Architekt (SAR) – garantuje kvalitu IT řešení. Je zodpovědný za převzetí všech požadavků od BUS analytika a za to, že navržené řešení obsahuje všechny uvedené BUS požadavky. Mezi jeho činnosti patří návrh, implementace a modifikace požadovaných služeb, aplikací a změn současných systémů banky.
- IT analytik – analyzuje požadavky procesů a potřeb, zabývá se nejen technickým provedením, ale také funkčními požadavky. Součástí jeho práce je vytváření podrobné technické dokumentace

- Test manažer – je zodpovědný za otestování vyvinutých softwarových nástrojů, vede testovací tým, reportuje vedení výsledky testů, vypracovává požadované dokumenty a plánuje kapacitu svého týmu na jednotlivé projekty.
- Tester – je zodpovědný za testování softwarových aplikací využívaných bankou a jejími klienty. Testování probíhá dle předem připravených testovacích scénářů. Součástí jeho práce je i příprava testovacích dat, simulování chyb, realizace testů na různých prostředích, komunikace s programátory a analýza chyb.
- Vlastník dodávky služeb – je zodpovědný za definování požadované kvality služby, kterou projekt dodává. Zajišťuje, aby byly dodržovány nezbytné obchodní procesy a podílí se na řízení služby jako takové. Je zároveň zodpovědný za její úspěšné fungování a neustálé zlepšování.
- Programátor – vytváří části aplikací, popřípadě jejich kombinací staví větší celky. Na starosti má definici vazeb jednotlivých datových struktur, vytváření dokumentace a uživatelského rozhraní. Připravuje podklady pro uživatelskou dokumentaci.

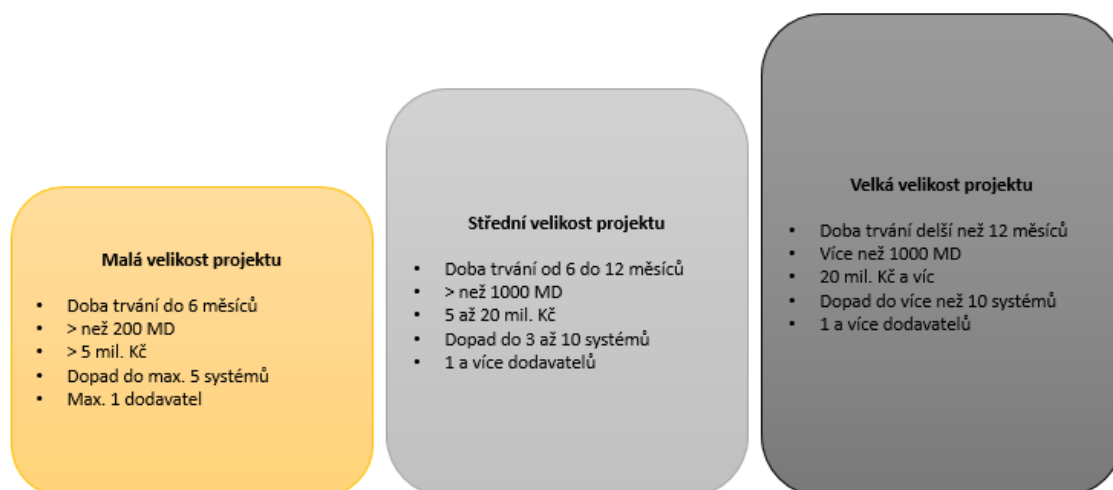
### 2.2.2 Tailoring projektů

Tailoring projektu představuje přizpůsobení obecné projektové metodiky konkrétnímu projektu a jeho specifickým potřebám. Tailoring zároveň stanovuje povinné prvky, které musí projektový manažer při řízení projektu používat.

Projekty jsou kategorizovány na základě tří dimenzí:

- velikost a komplexita projektu,
- kontrola projektu
- a tzv. LACR.

Na základě první dimenze „velikost a komplexita“ je projektu stanovena velikost. Vyhodnocení velikosti má vliv na procesy, role a šablony použité při řízení projektu. Ve scope této kategorizace je pouze projekt, nikoliv ECaR či proces. Specifikace velikosti projektu znázorňuje obrázek č. 8.



**Obrázek 8:** Kritéria pro velikost a komplexnost projektu

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Druhá dimenze „kontrola“ určuje konkrétní kontrolní mechanismy, schvalování a dohled nad projektem. Existují dva pohledy na kontrolu nad projekty. Z pohledu IT a z pohledu BUS vyžadují projekty odlišné dohledy, které jsou odvislé od důležitosti a velikosti dopadu projektu. Projekty jsou rozděleny do dvou kategorií: projekty kontrolované a projekty řízené běžným způsobem. Projekty kontrolované mají významný dopad na reputaci banky, významný finanční dopad, značný dopad na externí klienty a na dodávce tohoto projektu je zpravidla závislý jiný projekt či aktivita. U projektů řízených běžným způsobem nejsou dopady tak významné.

Poslední třetí dimenze „LACR“ je zkratka prvních písmen slov: Legal, Audit, Compliance a Risk, v překladu: právní aspekty, audit, dodržování norem a riziko. Projekty LACR mají na starosti implementaci zákona a mají zpravidla tu nejvyšší prioritu v portfoliu.

### 3. PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

Pro zvládnutí narůstajícího počtu projektů byl v organizaci zaveden útvar Project Management Office (v překladu projektová kancelář), běžně označován jako PMO. Historie, vize, cíle a procesy útvaru jsou popsány v následujících kapitolách.

#### 3.1 Historie projektové kanceláře ve společnosti

První verze projektové kanceláře, která byla ve společnosti zavedena, byla nazvána Demand Management Office (dále jen DMO). DMO byla založena v roce 2012 pod BUS částí společnosti a pracovalo v ní šest zaměstnanců. Cílem jejího fungování bylo nastavit základní směrnice pro projektové řízení v BUS části společnosti. Jak již bylo v práci uvedeno, první aplikovaná metodika měla název Project Based Working a pokládala čistě základy projektového vedení. DMO vytvořila směrnice a poskytovala základní školení této metodiky. Projektové kontroly se skládaly především ze základních kontrol rozpočtů a business case a výsledky kontroly byly reportovány sponzorovi projektu. Jelikož však projektoví manažeři nespádali v té době pod DMO útvar, DMO neměla mandát a nemohla tak po projektech nic vymáhat či požadovat.

Standardy pro řízení projektů byly sice položeny, ale fungovaly pouze v BUS. Jelikož se v této BUS části společnosti nové projektové řízení dobře osvědčilo, management z toho důvodu v roce 2013 rozhodl, že se DMO přesune pod IT část. Útvar se rozšířil o dva nové členy a byl přejmenován na IT Project Management Office (dále jen IT PMO). Byl muurčen cíl nastavit standardy pro projektové řízení v IT, na jehož splnění dostal útvar dva roky. IT PMO nastavila E2E delivery proces projektů. Zároveň byl v té době poprvé vytvořen pool projektových manažerů, jenž rozšiřoval kompetence projektové kanceláře pro vyžadování specifických požadavků po projektech vycházejících z projektových revizí.

Při nastavování standardů v IT, narazila IT PMO na problém nejednotné terminologie, která působila problém při spolupráci IT s BUS. Proto byla projektová kancelář v roce 2014 opět přesunuta pod BUS část společnosti s cílem nastavení jednotné metodiky pro řízení projektů napříč celou organizací – BUS i IT částí. Útvar byl přejmenován na Project Management Office (dále jen PMO) a funguje dodnes. Jak bylo v práci již zmíněno, aktuálně používanou metodikou pro řízení projektů je PRINCE2. Při zavádění metodiky spolupracovala PMO od začátku s externí konzultantskou společností, která pomáhala

přizpůsobit metodiku projektovému prostředí banky. Použití nové metodiky vyžadovalo proškolení projektových manažerů a sponzorů.

### 3.2 Vize a cíle projektové kanceláře

Snahou PMO je poskytování vynikajících služeb pro podporu organizace v konzistentní a úspěšné realizaci programů a projektů. Vizí projektové kanceláře je „dělat správné projekty a dělat projekty správně“.

Vize „Dělat správné projekty“ poukazuje na činnost EAB – seniorního managementu společnosti. EAB je rozhodovací útvar pracující na strategické úrovni a naplní jeho funkce je řízení projektového portfolia, schvalování nových projektů, rozhodování o rozpočtu a navrhuje změny u stávajících projektů. EAB je typicky organizován jako součást oficiálního programu jednání představenstva, které obvykle zasedá jednou do měsíce. PMO poskytuje detailní informace a vstupy na úrovni programů a jednotlivých projektů, které jsou podstatou rozhodování EAB.

Vize „dělat projekty správně“ představuje kompetenci samotného útvaru PMO. PMO dohlíží nad správným řízením a dodáváním projektů. Podílí se na vypracování metodiky a podporuje projektové manažery a ostatní klíčové role zahrnuté do řízení projektů.

Cíle PMO:

1. Definice a implementace standardních procesů, šablon a nástrojů souvisejících s portfolii, programovým a projektovým řízením za účelem jejich neustálého zlepšování
2. Monitoring a podpora životního cyklu projektů
3. Pravidelné sledování výkonu programů a projektů
4. Zajištění řádného řízení znalostí a organizačního učení pro klíčové projektové role a komunikaci
5. Správa společných datových a nástrojových standardů v oblasti řízení portfolií, programů a projektů
6. Poskytování odborného poradenství, nástrojů a admin podpory



### 3.3 Project management Pool

Společnost rozlišuje projektové manažery na základě toho, zda patří do Project Management Poolu (dále jen PM Poolu) či nikoliv. PM Pool představuje množinu projektových manažerů, kterým projektová kancelář poskytuje podporu při řízení projektů a zajišťuje vzdělávání obsahující mikroworkshopy. V současné době je v PMO Poolu padesát pět projektových a pět programových manažerů, kteří jsou organizováni do tří velkých skupin, které jsou po odborné stránce vedené a podporované vlastním výkonným manažerem.

V organizaci jsou však také projektoví manažeři, kteří nespádají do PM Poolu a jejich nadřízeným je jejich liniový manažer. Momentálně v organizaci probíhá dialog o zahrnutí všech projektových manažerů napříč organizací do PM Poolu, aby projektová kancelář mohla lépe dohlížet nad kvalitním dodáváním všech projektů.

### 3.4 Předpoklady a výzkumné otázky

Jak z názvu této diplomové práce vyplývá, zaměření bude kladeno na procesy v projektové kanceláři a na následnou optimalizaci. Existuje tedy předpoklad, že alespoň jeden probíhající proces v daném útvaru je nedostatečně efektivní. Tento předpoklad vychází z rozhovorů s různými zaměstnanci a z mých osobních zkušeností s daným útvarem. Rozhodla jsem se tento předpoklad ověřit prostřednictvím analýzy.

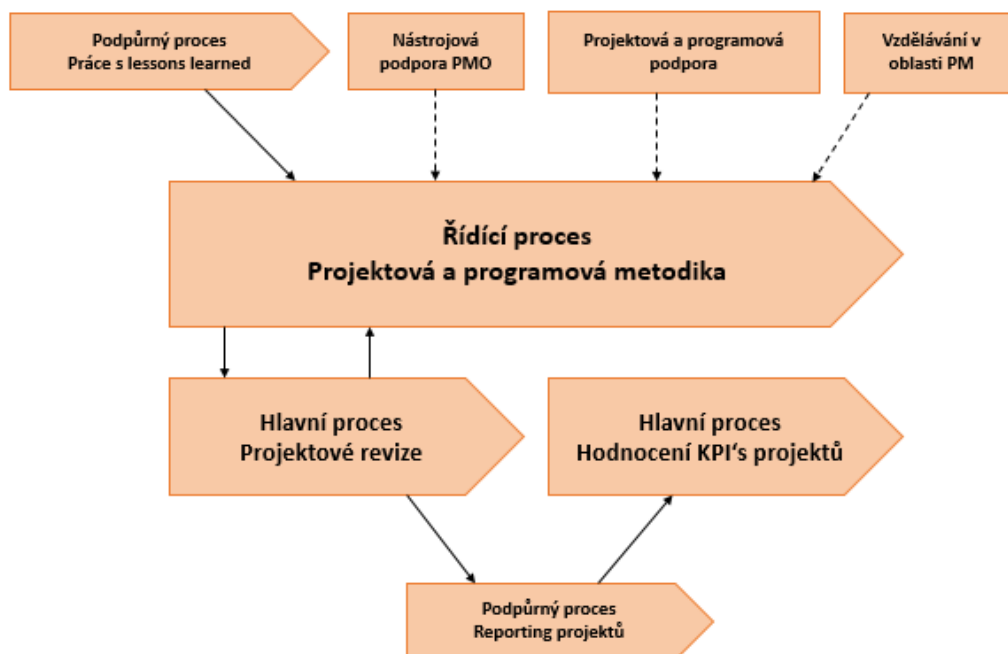
Následně byly formulovány výzkumné otázky:

- Existuje proces projektové kanceláře, který má významný dopad na výsledky projektů, a který současně má prostor pro zlepšení?
- Jakým způsobem je možné proces optimalizovat?
- Jaký by měla případná optimalizace dopad na čas a náklady?

Sběr dat probíhal za pomoci pracovníků projektové kanceláře, kteří mi poskytli přístup k interním dokumentacím a zároveň mi velmi ochotně poskytovali konzultace.

## 4. PROCESY PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE

Jako vhodný úvod k procesům PMO uvádím diagram, ve kterém jsem rozdělila všechny procesy projektové kanceláře do tří skupin: na procesy řídicí, hlavní a podpůrné. První skupinu tvoří řídicí proces Projektová a programová metodika, která pokládá základní kámen pro řízení všech ostatních procesů v rámci projektové kanceláře. Mezi hlavní procesy patří Projektové revize a Hodnocení KPI's projektů. Podpůrné procesy se skládají z Práce s lessons learned a Reportingu projektů. Na diagramu jsou znázorněné i podpůrné funkce projektové kanceláře, které pomáhají ke správnému a efektivnímu řízení projektů v organizaci. Jedná se o Projektovou a programovou podporu, Správu EPM a MISKBC a Vzdělávání v oblasti PM.



**Obrázek 9:** Procesy projektové kanceláře

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jak již bylo v práci zmíněno projektová a programová metodika byla již v minulých letech nastavena a v současnosti jsou všechny projekty povinny se touto metodikou řídit. Společnost však patří mezi nepřetržitě se učící organizace a neustále hledá možnosti zlepšení a optimalizace již zavedených postupů pro dosažení ještě lepších výsledků. Proto projektová a programová metodika je proces, u kterého se neustále hledají místa ke zlepšení. Častými vstupy pro zlepšení metodiky a stanovených postupů jsou

zaznamenané lessons learned z projektů. Dalším vstupem pro zlepšení metodiky jsou projektové revize, v rámci kterých je často ověřeno, zda zvolené projektové postupy byly optimální či nikoliv.

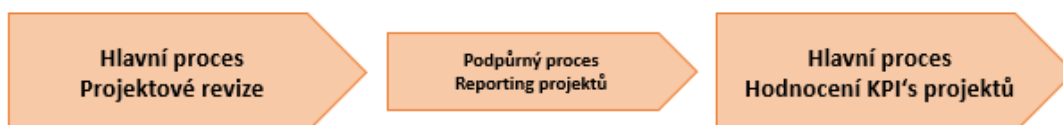
Jako doplňkové funkce je v diagramu zobrazena nástrojová podpora PMO, bez které by nebylo možné projekty a programy řídit. Velkou pomoc poskytuje projektovým manažerům i podpora, kterou PMO nabízí při operativních úkolech. Další oblastí, na kterou se PMO zaměřuje, je šíření znalostí napříč celou organizací v oblasti projektového managementu.

Projektová metodika jasně stanovuje, kdy a v jakých případech vstupuje projekt na revizi. Výstupy z projektových revizí jsou pravidelně reportovány a slouží jako podklady pro hodnocení projektových KPI's.

V současné době pracuje v projektové kanceláři 9 zaměstnanců včetně výkonného manažera útvaru. Náplní pozice výkonného manažera je stanovení standardů a pravidel projektového řízení ve společnosti. Spolupodílí se na vytváření šablon projektových dokumentací, nastavení projektových procesů, sdílí své know how s projektovými manažery a je kontaktní osobou projektové kanceláře.

## 4.1 Hlavní procesy

Pro popis hlavních procesů je důležité uvést jejich posloupnost, kterou nám ukazuje obrázek č. 10. Hlavní proces projektových revizí poskytuje výstupy, které jsou následně reportovány a z těchto reportů se tvoří hodnocení projektových KPI's, které taktéž patří mezi hlavní procesy.



**Obrázek 10:** Posloupnost hlavních procesů

**Zdroj:** Vlastní zpracování

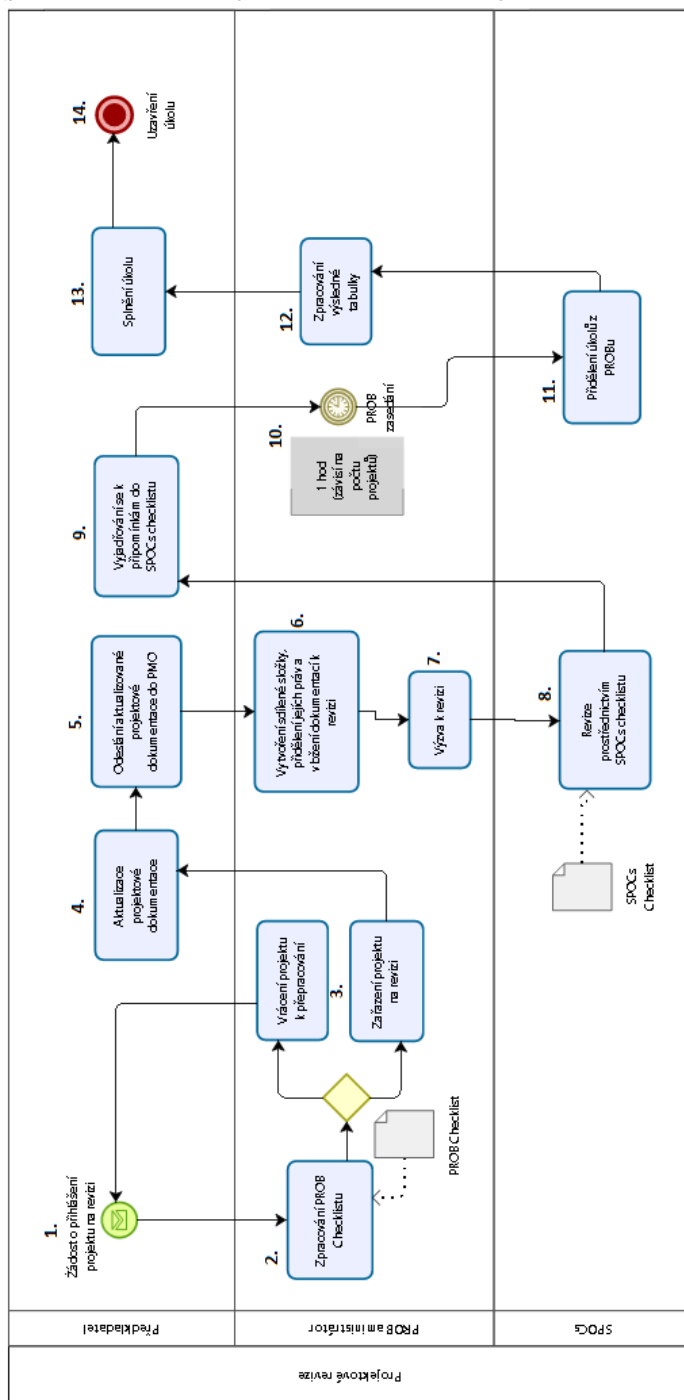
### 4.1.1 Projektové revize

Projektové revize představují kontrolu projektu a dokumentů probíhající při vstupu projektu do následující projektové fáze. Vstup do následující fáze je označován jako

„gate“. Z hlediska časové a obsahové náročnosti tohoto procesu vyžadují revize plné zapojení jednoho pracovníka projektové kanceláře, jehož agenda sestává čistě z odborných konzultací, vedení a organizace Project Review Board a jednoho pracovníka na dohodu vypomáhající s agendou projektových revizí.

Project Review Board (dále jen „PROB“) byl vytvořen ve společnosti v roce 2013 jako orgán pro kontrolu plánování a konzistentního řízení projektů. PROB se podílí na správě portfolia projektů a potvrzuje připravenost IT pro přípravu, realizaci a uzavření projektu.

Projekt má povinnost se podrobit revizi při přechodu do následující projektové fáze, ale i v případech významných změn, které mají dopad na rozsah, rozpočet, časování nebo release management. Kontrola slouží k zjištění stavu a kvality projektu a k zjištění dopadu do liniové organizace.



**Diagram 1: Proces projektových revizí**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Do procesu projektových revizí jsou zahrnuty tři role: předkladatel, PROB administrátor Single Point of Contact (dále už jen SPOCs). Jako tzv. „spoci“ jsou označovány hodnotitelé za jednotlivé oblasti kontrol (viz. kapitola 5.4 Oblasti kontrol). Jedná se o

styčné osoby, na které je možné se obrátit s dotazy, konzultacemi či případnými problémy za konkrétní oblasti projektu.

Proces projektových revizí začíná přihlášením projektu na projektové revize zpravidla prostřednictvím e-mailové korespondence. Jakmile obdrží PROB administrátor výzvu k zařazení projektu na revize, domluví si s předkladatelem schůzku, na které prostřednictvím PROB checklistu (viz. příloha A) ověří připravenost projektu na revize. Výsledkem této kontroly je buď nedoporučení vstupu na revize a vrácení projektu k přepracování anebo oficiální zařazení projektu na revize. V druhém případě je předkladatel vyzván k aktualizaci projektové dokumentace a následném jejím zaslání do PMO. PROB administrátor vytvoří na sdíleném disku složku pro konkrétní PROB, udělí do ní přístup všem relevantním osobám a nahraje do ní projektové dokumentace obdržené od předkladatelů. Dalším krokem je odeslání výzvy k počátku revize prostřednictvím e-mailu, který obsahuje link na sdílenou složku. Tím je odstartována projektová revize a hodnotitelé se vyjadřují k jednotlivým oblastem projektu do SPOCs checklistu (viz. příloha B), který je také uložen ve sdílené složce. V průběhu revize je předkladatel povinen pravidelně kontrolovat SPOCs checklist a vyjadřovat se k přiděleným připomínkám. Záměrem je, aby byli projektoví manažeři ještě před účastí na PROBU seznámeni se zjištěnými nedostatky a stihli je buď odstranit nebo vymyslet plán jejich nápravy, který představí na zasedání. Pokud nestihnou všechny připomínky do zasedání splnit, jsou projektu uděleny úkoly, které musí být do určeného data splněny. PROB administrátor po zasedání zpracuje tabulku s výsledky revize a seznamem přidělených úkolů, kterou odešle e-mailem na všechny účastníky procesu. Jakmile projekt splní přidělené úkoly, jen informován PROB administrátor, který úkol uzavře a tím je ukončen proces projektových revizí.

Projektové revize jsou nepřetržitý proces, kterého se může účastnit až deset projektů. Cílem je zjistit veškeré nedostatky či nesouvislosti informací v projektových dokumentech a zaručit tak hladký průběh ve všech fázích projektu a dodání požadovaného produktu v definovaném rozpočtu, času a rozsahu.

#### 4.1.2 Hodnocení KPI's projektů

Zdrojem pro hodnocení KPI's projektu je výsledná tabulka z PROBu, která obsahuje názvy projektů, zodpovědné projektové manažery, stanoviska jednotlivých PROBů za celý životní cyklus projektu a naplnění výše zmíněných aspektů v procentuálním vyjádření.

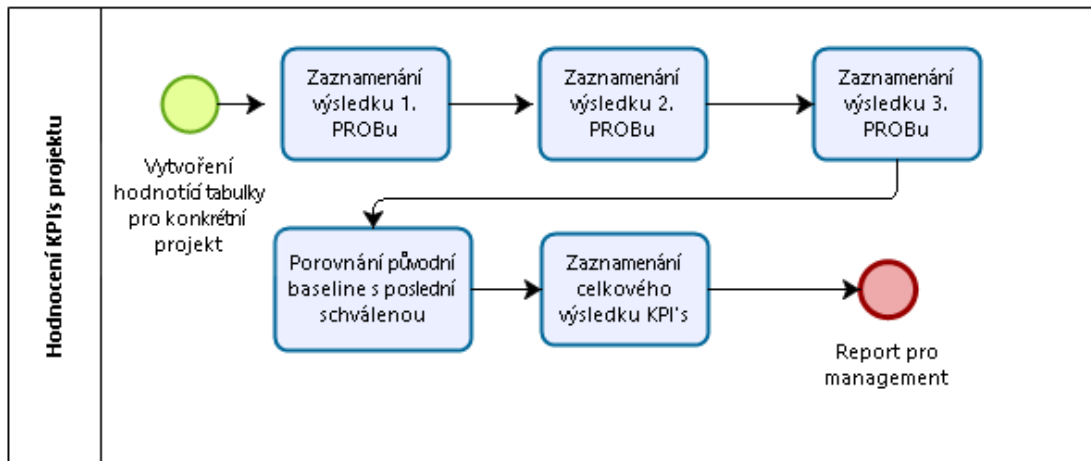
Při hodnocení KPI's projektu se porovnávají data původní schválené baseline s poslední schválenou projektovou baseline. První schválení baseline probíhá při prvním předložení PIDu na PROBu při přechodu z fáze Initiating a Project do fáze Controlling a Stage. Poslední schválená baseline představuje poslední schválený projektový dokument při uzavření projektu ve fázi Closing Up. KPI's report má vliv na KPI projektového manažera, která určuje variabilní složku mzdu.

Project ID	Název projektu	Kat.	Projektový manažer	IT Delivery manažer	Celkové KPI	KPI – Scope delivery	KPI – Time	KPI – TCO - Project Budget	KPI – TCO - Recurrent
GC014260	Archibus Outlook_	S	Hojek	Trnava	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GC013698	CB3 WE	M	Miloslav	Šimonek	68,8%	75,0%	0,0%	100,0%	100,0%
GC013848	Stabilize and Develop Remote	M	Řezáč	Šimonek	87,5%	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%
GC014330	Gaming Law_	S	King	Miloslav	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GC013789	CRIF SME 01	M	Kozma	Šimonek	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GC013419	SmartBanking Spring edition_	M	Kozma	Kozma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GC013865	Fraud Detection System II	M	Miloslav	Kyza	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
GC014905	EET	S	Šimonek	Lužický	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabulka 4:** Hodnocení KPI's konkrétních projektů

**Zdroj:** Interní materiál

Z hlediska procesu se nejedná o složitý proces, sestává z vytvoření hodnotící tabulky pro konkrétní projekt a z pravidelného doplňování informací a následném vyhodnocení a reportu zjištěných dat. Procesu se zpravidla věnuje jeden zaměstnanec PMO.



**Diagram 2:** Proces hodnocení projektových KPI's

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4.2 Podpůrné procesy

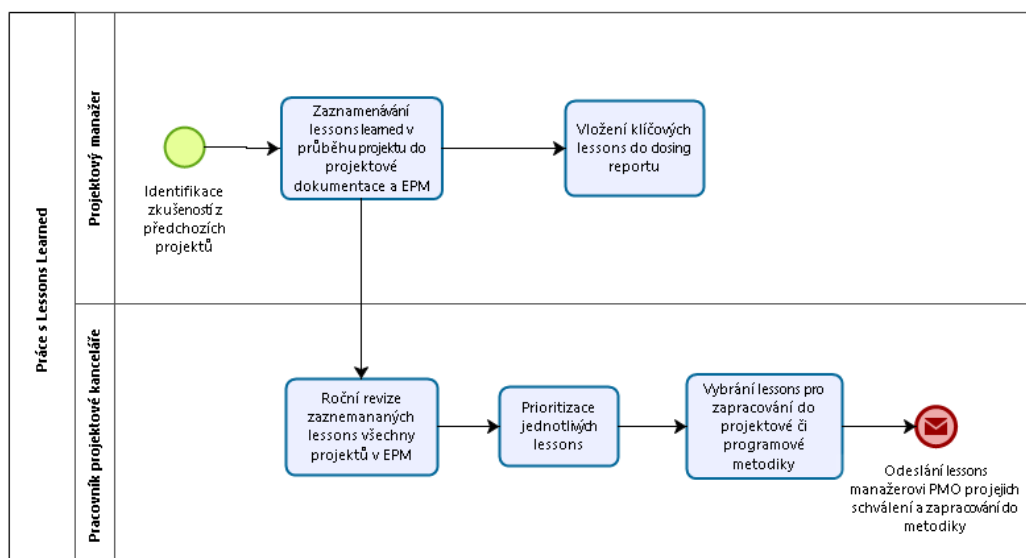
PMO poskytuje dva podpůrné procesy. Jedním z nich je Práce s lessons learned, kterou využívají jak projektoví manažeři pro vedení svých projektů jako studnici znalostí, ale využívají ji i metodici při úpravách projektové metodiky.

Druhý podpůrný proces Reporting slouží jako podklad pro Hodnocení KPI's projektu.

### 4.2.1 Podpůrný proces Práce s lessons learned

Společnost patří mezi učící se organizace, která nepřetržitě zjišťuje své nedostatky a slabé stránky a snaží se je odstranit nebo alespoň minimalizovat. Velký důraz je kladen na neustálé vzdělávání zaměstnanců a podporu jejich schopnosti učit se. V souvislosti s projektovým managementem je součástí tohoto konceptu práce s lessons learned na projektech, kterou se PMO aktivně zabývá. Níže znázorněný diagram č.4 popisuje proces Práce s lessons learned krok po kroku:





**Diagram 3:** Proces práce s lessons learned

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Povinností projektového manažera ve fázi Initiating a Project je identifikovat relevantní zkušenosti a poučení se z předchozích projektů s podobným rozsahem. Databáze lessons v EPM pomáhají projektovému manažerovi v identifikaci potencionálních hrozeb, kterých je třeba se vyvarovat, ale i příležitostí vhodných k využití. Projektoví manažeři jsou zodpovědní za zaznamenávání nových poučení v průběhu projektu do projektových dokumentací a do rubriky Lessons Learned v EPM. Na konci projektu ve fázi Closing a Project jsou vybrané klíčové zkušenosti, které se vkládají do finální projektové dokumentace Closing Report.

Vytvořené Lessons projektovými manažery jsou automaticky publikované na webu PMO a slouží jako zdroj znalostí. Tento zdroj je revidován a po obsahové i formální stránce kontrolován projektovou kancelář. Vstupy jsou považovány za podněty pro rozvoj PMO, PM poolu a projektové metodiky jako takové. Lessons jsou jednou ročně prioritizovány a při ročním nastavování KPI's jsou vybírána témata do PMO roadmapy plánovaných aktivit s cílem zlepšit návaznost ostatních procesů s projektovým řízením. Vybrané poznatky musí být nejprve předloženy ke schválení a následně je možné je zaimplementovat do stávající metodiky.

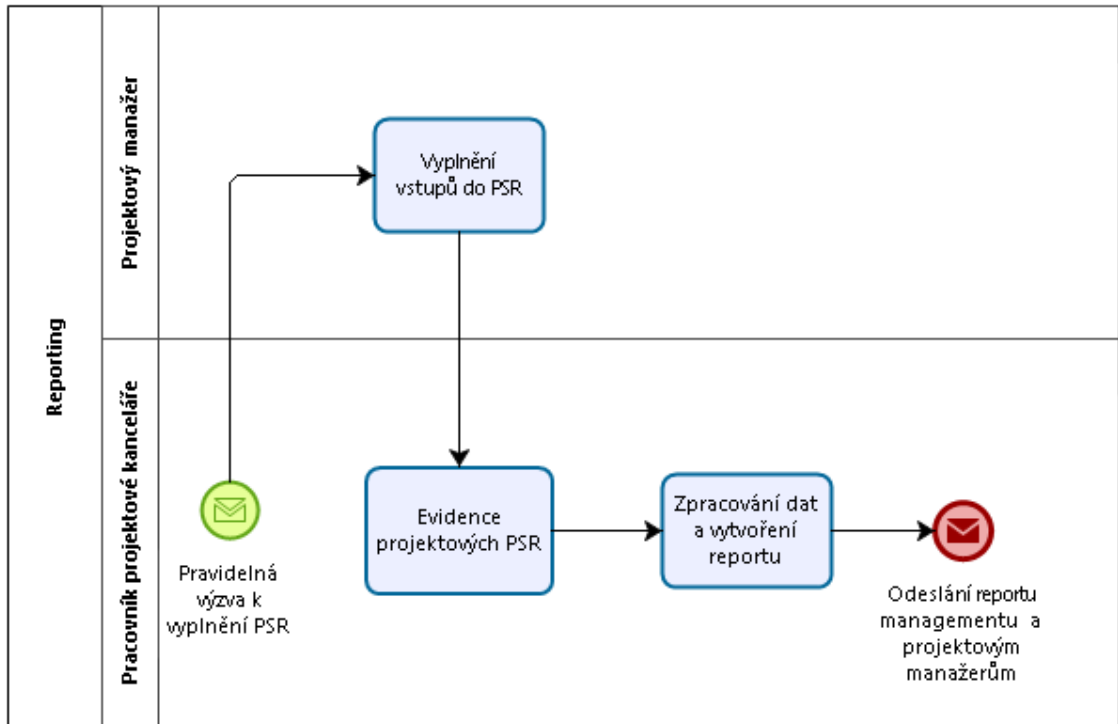
Lessons Learned mají jasně stanovenou strukturu zápisu. Každá Lesson musí obsahovat název, klíčová slova, kontaktní osoby (projektové role) a buď sloupeček DO anebo

sloupeček DON'T. Pokud projektový manažer chce zaznamenat poučení z pozitivní události, napíše doporučení k postupu do sloupce DO. Naopak jestliže doporučuje se spíše některých situací vyvarovat, použije sloupeček DON'T.

#### 4.2.2 Podpůrný proces Reporting projektů

Mezi další činnosti PMO patří pravidelný reporting o stavu projektů a programů. Co se týče typu projektů, tak čistě businessové projekty se nereportují. Reportují se pouze BUS-IT a IT projekty. Jako vstupní data pro reporting slouží údaje z Project Status Reportu (zkráceně PSR), které musí projektový manažer povinně aktualizovat vždy k 9. dni v měsíci. Data se tak zpracovávají na měsíční bázi a poskytují informace pro management IT, management PM poolu, projektové manažery a IT delivery manažery. Položky, které jsou reportovány zmíněným stakeholderům, jsou peníze, čas, rozsah a celkový status projektu, který je hodnocen pomocí barvy. Z nabídky může projektový manažer vybrat zelenou barvu, která značí, že projekt postupuje v souladu se svým plánem a nevzniklo projektu žádné velké riziko či issue. Oranžová barva může značit zpoždění projektu či malé komplikace, které brání hladkému průběhu, ale nejedná se o žádnou závažnou změnu časování, rozpočtu či rozsahu. Červená barva představuje závažné problémy a se zásadními dopady na projekt. Stav projektů je reportován managementu pravidelně na měsíční bázi.

Existují však i jiné druhy reportu kromě PSR. Reportují se také výsledky projektových revizí, které jsou považovány za vstupy pro hodnocení KPI's projektů. Report vždy obsahuje název projektu, projektový manažer a dosažená KPI's za rozpočet, rozsah a časování projektu.



**Diagram 4:** Proces reportingu

**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 4.3 Podpůrné funkce PMO

Následující činnosti projektové kanceláře se nedají nazvat procesy, neboť nemají jasně strukturovaný postup a probíhají spíše nahodile. Jedná se o tzv. funkce projektové kanceláře, které pomáhají úspěšnému řízení projektů.

#### 4.3.1 Nástrojová podpora PMO v organizaci

Do přímé kompetence projektové kanceláře patří dva hlavní softwarové nástroje sloužící k podpoře projektového řízení a řízení projektového portfolia. Jedná se o povinné nástroje projektového řízení v organizaci, které jsou spravované a podporované týmem projektové kanceláře, a to jak metodicky, tak technicky. Jedná se o nástroje EPM 2013 a MIS.

EPM 2013 je hlavní nástroj pro podporu, evidenci a reporting projektů a projektového portfolia. Obsahuje jak strategickou, tak i taktickou úroveň evidence. Jakmile je projekt schválen na EAB, je rovněž zaevidován v EPM. EPM představuje podporu projektových manažerů v oblasti řízení rizik, issues, změn a závislostí. Zároveň je v EPM zaznamenán

detailní harmonogram projektu a alokace zdrojů. Nástroj obsahuje i uložště projektových a obsahových dokumentů a rubriku lessons learned.

Druhým nástrojem používaným při řízení projektů v organizaci je MIS. Slouží k evidenci, finančnímu plánování a reportingu IT části rozpočtu projektového portfolia společnosti a také jako zdroj fakturačních dat mateřské organizace vůči dceřince. Taktéž jako EPM obsahuje MIS dvě úrovně – strategickou pro plánování rozpočtů a taktickou pro plánování IT alokací. Na strategické úrovni je uveden IT rozpočet celého projektu/programu a obsahuje rozpočet lidských zdrojů (neboli MDs) a peněz. Na taktické úrovni je uveden plán jednotlivých fází projektu a konkrétní IT zdroje. Počet MDs naplánovaných na všech taktických souborech musí odpovídat rozpočtu příslušného strategického souboru.

PMO poskytuje správu, přístupová oprávnění a poradenství o vedení evidence projektů v obou uvedených nástrojích. Zároveň vyplněná data slouží jako vstupy pro reporting.

V organizaci jsou dostupné i další alternativní nástroje související s projektovým řízením. Tým projektové kanceláře k nim však neposkytuje přímou podporu.

#### 4.3.2 Programová a projektová podpora

Další funkcí projektové kanceláře je poskytování projektové či programové podpory. Jedná se především o administrativní výpomoc při každodenním řízení projektů či programů. Náplní práce zaměstnanců působících na této pozici jsou především ad-hoc úkoly. Většinou se jedná o psaní zápisů na pravidelných setkáních řídicích výborů, vytváření a kontrola objednávek v programu SAP, zakládání změnovek, rezervování zasedacích místností, udržování registru Risk&Issues na projektech či programech, vedení evidence externistů a například posílání podkladů ke zpracování pravidelných reportů o stavu jednotlivých projektů.

Z hlediska kapacity obslouží zpravidla jeden zaměstnanec PMO skupinu projektů či jeden program.

### 4.3.3 Vzdělávání v oblasti projektového managementu

Oblastí v řízení znalostí, kterou se projektová kancelář zabývá, je zajišťování školení a mikroworkshopů. PMO zajišťuje interní i externí školení v souvislosti s projektovým řízením. Mezi aktuálně poskytované externí školení patří certifikované školení projektové metodiky PRINCE2, na které má organizace zajištěného vlastního konzultanta podílejícího se na nastavení projektové metodiky ve společnosti. Interní školení zajišťované přímo projektovou kanceláří se zaměřuje na školení hard i soft skills. Další částí rozšiřování znalostí jsou mikroworkshopy konající se na měsíční bázi, které se zabývají nejrůznějšími tématy spojených s projektovým řízením, například akvizice, release management, motivace projektového týmu a reporting. V neposlední řadě je projektová kancelář vždy k dispozici projektovým manažerům pro konzultace ve všech oblastech její kompetence.

### 4.4 Zhodnocení procesů a výběr procesu k optimalizaci

Cílem této diplomové práce je navrhnout změny v procesech projektové kanceláře, které povedou k vyšší efektivitě podniku. Strategické záměry společnosti jsou uskutečňovány prostřednictvím projektů či programů. Na naplňování strategických záměrů organizace se podílí projektová kancelář správně nastaveným projektovým řízením. Cílem je tedy vybrat k optimalizaci takový proces, jehož dopad na úspěšné dodání projektů je nejvýznamnější. Z toho důvodu jsem vytvořila následující tabulku, která obsahuje všechny druhy procesů projektové kanceláře včetně počtu jejich účastníků, doby trvání a počtu opakování v rámci jednoho roku, které jsem si stanovila jako kritéria hodnocení.

Typ procesu	Název procesu	Kritéria hodnocení		
		Účastníci procesu	Frekvence opakování	Doba trvání procesu
Řídící proces	Projektová a programová metodika	1 až 2	Na roční bázi	V rámci dní
Hlavní proces	Projektové revize	5 a více	Na týdenní bázi	V rámci dní
Hlavní proces	Hodnocení KPI's projektů	1 až 2	Na týdenní bázi	V rámci hodin
Podpůrný proces	Reporting projektů	1 až 2	Na měsíční bázi	V rámci hodin
Podpůrný proces	Práce s lessons learned	3 až 5	Na roční bázi	V rámci hodin

Vysvětlivky:

Kritéria hodnocení	Malý dopad	Střední dopad	Velký dopad
Účastníci procesu	1 až 2	3 až 5	5 a více
Frekvence opakování	Na roční bázi	Na měsíční bázi	Na týdenní bázi
Doba trvání procesu	V rámci minut	V rámci hodin	V rámci dní

**Tabulka 5:** Hodnocení procesů projektové kanceláře

**Zdroj:** Vlastní zpracování

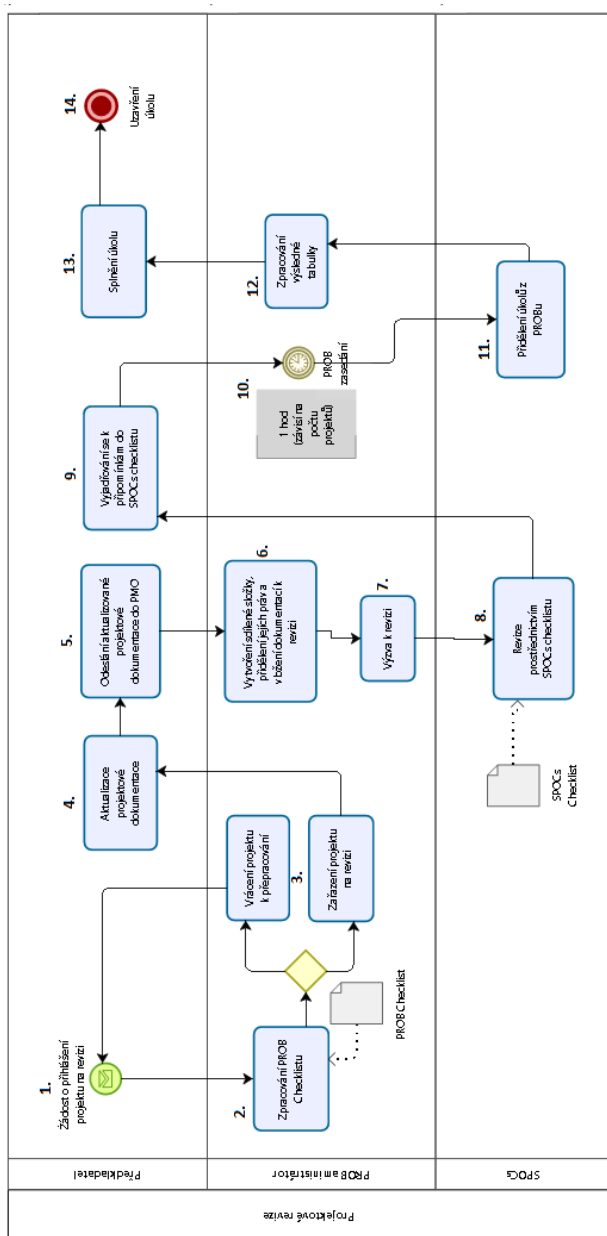
Z tabulky je krásně patrné, že pro následnou analýzu a optimalizaci by měl být vybrán proces projektových revizí, který zaznamenal ve všech oblastech hodnocení největší dopad. Jedná se o proces s největším počtem účastníků, jenž se opakuje na týdenní bázi a trvá v rámci dní.

Na výstupech Projektových revizí má závislost druhý hlavní proces Hodnocení KPI's projektů. Optimalizace jednoho procesu může mít pozitivní dopady i na další závislé procesy a tento fakt je dalším významným faktorem pro výběr právě projektových revizí k optimalizaci.

## 5. ANALÝZA PROCESU PROJEKTOVÝCH REVIZÍ

Optimalizace procesu bude vycházet ze základního principu procesního managementu, kterým se banka řídí: procesy zachováváme či zjednodušujeme, nikdy nezesložujeme.

Současný stav procesu včetně očíslovaných činností zobrazuje diagram č. 6.



**Diagram 5:** Současný stav revizí s očíslovanými činnostmi

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Popis jednotlivých činností procesu s časovou náročností za jednotlivé role obsahuje tabulka níže. Celkový počet činností v procesu je 15 a celkový počet účastníků procesu je průměrně 29 osob. Počet hodnotitelů se vždy odvíjí od typu a velikosti projektu viz

tailoring projektů v kapitole 2.2.2. Některý projekt vyžaduje zapojení hodnotitelů ze všech oblastí hodnocení, jiné méně náročné projekty naopak vyžadují zapojení pouze několika hodnotitelů, počet je tedy variabilní. Pro snadnější vyhodnocení časové náročnosti za jednotlivé osoby účastníci se procesu jsem počet hodnotitelů zprůměrovala na 21 osob.

V následující tabulce je uveden výčet všech činností včetně jejich doby trvání za jednotlivé účastníky. Hodnoty jsou přepočítané na celkový počet účastníků za jednotlivé role, tzn. 1 PROB administrátor, 7 předkladatelů a 21 hodnotitelů.

Číslo činnosti	Činnost	Předkladatelé (7 osob) [hod] - za všechny osoby	PROB administrátor (1 osoba) [hod]	Hodnotitelé (21 osob) [hod] - za všechny osoby
1	Předkladatel projektové dokumentace (zpravidla projektový manažer) pošle žádost prostřednictvím e-mailu na zařazení projektu na revizi	0,5		
3	PROB administrátor ve spolupráci s předkladem zpracuje PROB checklist a ověří, že je projekt připraven jít na revizi	3,5	3,5	
4	Oficiální zařazení projektu na revizi/Vrácení projektu k přepracování		0,5	
5	Předkladatel aktualizuje projektovou dokumentaci a EPM	56		
6	Předkladatel odešle zaktualizovanou dokumentaci PROB administrátorovi	0,5		
7	PROB administrátor vytvoří sdílenou složku a přidělí práva všem účastníkům konkrétní revize a nahraje do složky projektové dokumentace všech projektů		2	
	PROB administrátor pošle výzvu k začátku revizi hodnotitelům		0,5	
8	Hodnotitelé provedou revizi projektů a zaznamenávají poznatky do SPOCs checklistu			168
9	Předkladatelé se vyjadřují k připomínkám do SPOCs checklistu	56		
10	PROB zasedání	7	1	12
11	Hodnotitelé udělují úkoly konkrétním projektům s datem splnění úkolu			1
12	PROB administrátor zpracuje výslednou tabulku revizí s přidělenými úkoly a rozděluje jí		2	
13	Splnění přidělených úkolů ze strany předkladatelů	56		
14	PROB administrátor uzavře přidělené úkoly		1	
<b>Celkový čas za jednotlivé role [hod]</b>		<b>179,5</b>	<b>10,5</b>	<b>181</b>
<b>Celkový čas za všechny role na jednu revizi [hod]</b>		<b>371</b>		

**Tabulka 6:** Výčet jednotlivých činností procesu projektových revizí včetně jejich časové náročnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování



## 5.1 Časování procesu

V hlediska časování procesu rozlišujeme dvě linie. První linie určuje, kdy a v jakém případě je projekt předkládán k revizi. Druhá linie se zabývá časováním procesu jako takového neboli jeho harmonogramem.

### 5.1.1 Vstup projektu k revizím

Projektová metodika PRINCE2, kterou se organizace řídí, jasně stanovuje, kdy projekty vstupují na revizi. Projekt je předkládán na revizi při přechodu z jedné projektové fáze do druhé, který je označován jako tzv. gate. Gate představuje kontrolní milník s definovanými kritérii, který slouží ke zhodnocení postupu projektu anebo jeho fáze. Na jeho základu je možné učinit kvalifikované rozhodnutí o stavu projektu. Rozhoduje se o připravenosti projektu pro přechod do další fáze nebo zda je přínosnější projekt předčasně uzavřít. Toto rozhodnutí padne na základě vyhodnocení projektové revize. Druhým případem, kdy se předkládá projekt ke schválení na PROBU, je v případě change managementu neboli závažné změně rozsahu, časování anebo rozpočtu.

Dle standardizace řízení projektů ve společnosti, která je založená na principech metodiky PRINCE2, vstupuje projekt v jeho životním cyklu do tří gate. Jednotlivé milníky znázorňuje obrázek č. 11.



**Obrázek 11:** Projektové fáze a milníky

**Zdroj:** Vlastní zpracování

První kontrolní milník „gate 0“ nastává po fázi Starting up a Project, během kterého se rozhoduje o schválení projektu do portfolia. Kompetenci pro schválení projektu do portfolia má Podniková architektura (EAB). Vstupem pro schválení jsou dokumenty Projektová karta a BRQ set. V některých případech je nutné předložit i Project Brief, jehož součástí je plán projektu a alokace zdrojů. Jestliže je projekt schválen do portfolia, IT delivery manažer předkládá dokument Project Brief na zasedání PROBU, během kterého proběhne schválení připravenosti IT. Poslední součástí kontrolního milníku „gate 0“ je autorizování fáze „Initiating a Project“ sponzorem projektu. Vstupní podmínkou je schválení projektu do portfolia a stanovisko PROBU.

Druhý kontrolní milník „gate 1“ přichází po fázi Initiating a Project. Schválení projektu do portfolia je nutné jen v případě, vyžádala-li si předložení projektu Podniková architektura (EAB). Naopak nutnou částí druhého kontrolního milníku je předložení aktualizované projektové dokumentace na PROBU. Jestliže projekt nemá IT dodávku, proběhne kontrola kvality prostřednictvím BUS SPOCs, nicméně zasedání PROBU se projekt účastnit nemusí.

Projektová úroveň (PSC) schvaluje vstup do fáze Controlling a Project na základě předloženého PIDu a aktualizované projektové karty. Senior User potvrzuje z pohledu budoucích uživatelů, že identifikované přínosy jsou dle aktuálních plánů stále realizovatelné a potvrzuje schopnost budoucích uživatelů dle akceptačních kritérií převzetí výstupů projektu.

Projekt může projít kontrolou na úrovni PSC víckrát nežli jednou. Milník „gate 1“ se opakuje na základě plánu projektu a počtu Controlling Stages. Po ukončení všech Controlling Stages je vstup do Closing a Project schválen také na úrovni PSC.

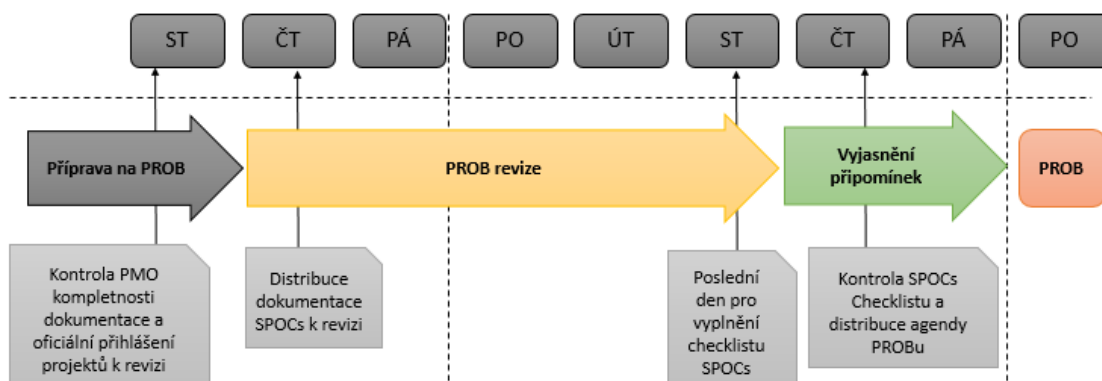
Poslední kontrolní milník „gate 2“ nastává při formálním uzavření projektu. Uzavření projektu je podloženo připraveným a schváleným dokumentem End Project Report, jehož součástí je Handover protokol – potvrzení převzetí dodávky do BUS i IT. Schválení uzavření projektu probíhá přes potvrzení PROBU a schválením řídicího výboru (PSC).

### **Posouzení vstupu projektu k revizím**

Vstupy projektu k revizím se řídí projektovou metodikou PRINCE2. Nicméně si myslím, že metodika nemusí působit jako absolutně závazný předpis. Nemyslím si, že je nutná revize projektu v gate 0. V gate 0 je předkládán Project Brief a účelem je defacto oznámení o vzniku nového projektu. Project Brief obsahuje strohé informace o rozsahu, časování a projektovém manažerovi. V této fázi žádné detailnější specifikace nejsou. Nevidím potřebu revidovat tyto projekty.

#### **5.1.2 Harmonogram projektových revizí**

Projektové revize mají jasně stanovenou časovou osu. Podrobný harmonogram PROBU je znázorněn na obrázku č. 12.



**Obrázek 12:** Harmonogram projektové revize

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Celková délka revize od doby přípravy až po samotné PROB zasedání trvá 9 dní. Zasedání PROB se opakuje každé pondělí, probíhající revize se tedy překrývají.

Podmínkou pro zařazení projektu k revizím je odevzdání příslušné projektové dokumentace dle harmonogramu nejpozději do středy odpoledne. Pokud projektový manažer neodevzdá dokumentaci včas, bude projekt přesunut na následující termín revizí. Taktéž v případě vyčerpané kapacity PROBU se bere zřetel na včasné zaslání dokumentace. Později zasláné dokumenty mohou být přesunuty na revizi o týden později. Tmavě šedivá šipka na obrázku představuje přípravu projektového manažera na projektové revize, která sestává z aktualizace projektových dokumentací a ověření připravenosti projektu na vstup k revizi pracovníkem PMO prostřednictvím PROB checklistu.

Žlutá šipka představuje PROB revizi. V tomto období je dokumentace projektovou kanceláří rozdistribuována mezi jednotlivé SPOCs, kteří mají pět dní na vyplnění SPOCs checklistu (viz příloha B). Období přezkumu je striktně limitováno k zabránění zbytečnému prodloužení revizí a zpoždění tak celého procesu. SPOCs checklist je výstupem celého hodnocení a slouží jako doprovodný dokument pro diskusi na PROBU. Nejprve je zkontrolován projektovou kanceláří a na jeho základě je ve čtvrtek rozeslána agenda následujícího PROBU všem účastníkům – projektovým manažerům, IT delivery manažerům, SPOCs, pracovníkům projektové kanceláře, sponzorům a dalším zainteresovaným osobám.

Zelená šipka představuje období, během kterého mají předkladatelé možnost se vyjádřit k připomínkám a vyjasnit je ještě před zasedáním.

Projektová kancelář v průběhu celého procesu monitoruje průběh revize a shromažďuje výsledné posouzení jednotlivých projektů.

Zasedání PROB se koná vždy v pondělí. Jednotliví projektoví manažeři představí ve zkratce svůj projekt a s čím přichází na PROB. Následuje zodpovězení otázek vzniklých při revizi a udělení úkolů, které je třeba splnit pro další posun projektu. Tuto agendu má na starosti PROB administrátor, který kontroluje splnění úkolů k určeným datům. Jestliže úkoly nejsou včas splněny, je projektový manažer nebo další zodpovědná osoba za úkol eskalován svému nadřízenému.

### **Posouzení harmonogramu projektových revizí**

Trvání projektových revizí mi přijde zbytečně dlouhé. Jelikož celý proces trvá 10 dní, znamená to, že se revize navzájem překrývají. Domnívám se, že optimální by byla varianta, ve které by se jednotlivé revize nepřekrývaly.

## **5.2 Účastníci procesu**

Projektové revize jsou nejnáročnějším procesem projektové kanceláře z hlediska počtu jeho účastníků. Procesu se vždy účastní předkladatel, PROB administrátor, brigádník zajišťující administrativní podporu a hodnotitelé. Mohou se ho účastnit i další projektové role, například sponzoři projektu, ti však již nepatří mezi povinné účastníky.

Klíčovou osobou celého procesu je PROB administrátor, který proces zajišťuje z hlediska jeho organizace a komunikace. Jedná se o zprostředkovatele mezi předkladateli a hodnotiteli, velkou část své agendy věnuje formální kontrole předložených projektových dokumentů (na základě PROB checklistu), funguje taktéž jako poradní orgán především pro projektové manažery a zároveň je facilitátor pravidelných PROB zasedání. Má na starosti organizaci revizí a veškerou komunikaci s nimi související. Pomáhá i při zpracovávání pravidelných reportů s výsledky revize pro management.

Z administrativního hlediska jsou projektové revize velice náročným procesem. Z toho důvodu má PROB administrátor k ruce svého brigádníka, který mu pomáhá především

s komunikací ohledně organizace procesu a část jeho agendy činí kontrola stavu úkolů, které dostávají předkladatelé od hodnotitelů.

Předkladatel projektové dokumentace je ve většině případů projektový manažer, může jím být však i IT delivery manažer. Předkladatel je zodpovědný za předloženou projektovou dokumentaci a za splnění přidělených úkolů v průběhu revize. Projektu mohou být uděleny i připomínky, ke kterým předkladatel má povinnost se na PROB zasedání vyjádřit a odprezentovat současný stav projektu.

Mezi další účastníky projektových revizí patří Single Point of Contacts (ve zkratce SPOCs) neboli hodnotitelé. Ti jsou zodpovědní za provedení kontroly a následné ohodnocení projektu. Při revizi zapisují své zjištění či připomínky do formuláře nazvaný SPOCs checklist. Počet hodnotitelů, kteří sek projektu vyjadřují závisí na velikosti, rozsahu a typu konkrétního projektu. Investiční projekt vyžaduje například zapojení většího počtu hodnotitelů nežli projekt nákladový. Jestliže projekt nemá dopady do určitých oblastí, není kontrola dané oblasti vykonána a pole ve SPOCs checklistu je označeno jako N/A.

### **Posouzení účastníků procesu**

Postupem času se projektové revize staly především administrativní činností. Z toho důvodu byla do procesu přidán další účastník v roli administrativní podpory. Při návrhu opatření ke zlepšení se zaměřím na omezení administrativy spojené s revizemi a tím zrušení administrativní výpomoci.

## **5.3 Vstupy a výstupy procesu**

Vstupem propříhlášení projektu k revizím jsou aktualizované projektové dokumenty. Ty jsou v rámci společnosti rozlišovány na řídicí dokumentaci a obsahovou dokumentaci projektu.

Mezi výstupy procesu patří PROB checklist, SPOCs checklist a excel obsahující výsledky projektových revizí.

### **5.3.1 Vstupy procesu**

Pro zařazení projektu narevizi je nutné splnit řadu náležitostí. Jednou z nich je zaktualizovat projektovou dokumentaci. Řídicí dokumenty jsou během projektu vytvářeny a používány za účelem plánování, řízení a kontroly. Jedná se o:

- Projektovou kartu
- Řídící projektový dokument příslušící k dané projektové fázi (tzn. Project Brief pro fázi Starting Up, Project Initiating Document ( ve zkratce PID) pro fázi Initiating a Project a Controlling a Project, End Project Report pro fázi Closing a Project)

Obsahové dokumenty definují obsah dodávky projektu v detailu v závislosti na dané fázi projektu. Mezi obsahové dokumenty patří:

- Business Requirement set (ve zkratce BRQ set)
- Master Test Dokument
- Solution Screening (ve zkratce SOS)
- Akviziční checklist

Projekt pro registraci na PROB musí mít schválenou projektovou kartu včetně rozpočtu a schválenou velikost projektu (dle tailoringu kapitola 2.2.2). Údaje v projektové kartě se musí shodovat s předkládaným řídicím projektovým dokumentem. Údaje, které obsahuje projektový dokument a projektová karta, musí být totožné s údaji v EPM. Taktéž všechny dokumenty musí být v EPM nahrané a dostupné.

Projektové revize mají pevně daný harmonogram. Je pevně stanovený termín, do kterého musejí být uvedené vstupy odevzdány, aby projekt mohl být přihlášen ke kontrole. Vstupy jsou předkladatelem odevzdávány PROB administrátorovi prostřednictvím e-mailu. PROB administrátor má následně za úkol vytvořit sdílenou složku pro danou revizi a přidělit k ní přístup všem zúčastněným osobám. Složka nemůže být veřejně přístupná, neboť obsahující informace jsou citlivého charakteru.

### **Posouzení vstupů a výstupů**

Z hlediska náležitostí, které je třeba před revizí splnit, nemohu hodnotit stav jako ideální. Aktualizace projektové dokumentace je velice problematickou částí revizí. Udržovat neustále aktuální informace ve všech dokumentech a ve všech systémech je velice obtížné a často dochází ke špatnému výslednému hodnocení projektu z důvodu nekonzistence dat.

Jako optimální nehodnotím ani používání sdílených složek. Často dochází k opomenutí přidělení přístupů důležitým osobám. U jmenovců se stává, že přístup do složky dostane

a nesprávná osoba. Přidělování práv navíc zabírá velice dlouhou dobu a tento způsob sdílení dokumentů považuji za velmi zastaralý navíc v tak moderní technologické společnosti.

### 5.3.2 Výstupy procesu

Proces rozlišuje tři výstupy: PROB checklist, SPOCs Checklist a excel obsahující výsledky projektových revizí.

#### 5.3.2.1 PROB checklist

Povinností PROB administrátora je formální ověření připravenosti projektu na revize. Formální ověření probíhá na povinné půlhodinové schůzce s předkladatelem a používá se k tomu formulář nazvaný PROB checklistu (viz. příloha A). Jestliže je projekt po zhodnocení všech oblastí červený, znamená to, že momentálně se nemůže účastnit revize. PROB administrátor mu udělí úkoly a následně po jejich splnění se bude moct projekt oficiálně účastnit revize.

#### **Posouzení PROB checklistu**

Pool projektových manažerů se skládá z juniorních, standardních a seniorních projektových manažerů a každý potřebuje různou úroveň podpory. Trvat na formální schůzce u seniorního projektového manažera, který má již letité zkušenosti s vedením projektů a zpravidla jich vede hned několik, považuji za zcela zbytečné. Představíme-li si, že vede tři projekty, které alespoň dvakrát za rok jsou revidovány, znamená to šest schůzek, na kterých se neustále probírají ty samé věci. Ne všichni předkladatelé navíc pracují ve stejné budově. Pro takového manažera to znamená pouze ztrátu času, který by mohl věnovat řízení projektu jako takového.

#### 5.3.2.2 SPOCs checklist

Další checklist, je se v procesu užívá, je označován jako SPOCs checklist (viz. příloha B). Jedná se o formulář, do kterého je v průběhu revizí zaznamenáváno hodnocení ze strany SPOCs za jednotlivé oblasti projektu (viz kapitola 5.4 Oblasti kontrol). Formulář obsahuje dva sloupce, do jednoho se vyjadřují SPOCs a do druhého se mohou vyjadřovat předkladatelé a komentovat připomínky. SPOCs checklist je stejně tak jako projektové dokumentace uložen ve sdílené složce. Vyplňování hodnocení do formuláře probíhá

během několika dní a předkladatel musí průběžně tento checklist kontrolovat, neboť v současné době neexistuje žádná automatická notifikace.

### **Posouzení SPOCs checklistu**

Současně řešení pro zaznamenávání hodnocení a připomínek má mnoho problematických oblastí. První z nich je používání sdílených složek. Jelikož není možnost automatických notifikací předkladatelů o nově zaznamenaných připomínkách, zapomenou předkladatelé se k připomínkám vyjadřovat či splnit přidělené úkoly do zasedání PROBu a z toho důvodu dostane projekt špatné hodnocení. Vyplnění jednotlivých polí formuláře není nijak přístupově omezeno, nepovolané osoby tak mohou mazat výsledky hodnocení za jiné oblasti. Pokud se hodnotitel pod své hodnocení nepodepíše, je velice obtížné dohledat jaká osoba přesně komentář udělila a vyjasnění tak probíhá velmi komplikovaně.

V současné době je povinností projektu se PROB zasedání účastnit. Jestliže však je celý projekt hodnocen jako zelený, tedy bez jakýkoliv problémů a komentářů, nevidím důvod, proč by se musel projekt PROBu účastnit.

#### **5.3.2.3 Excel**

Veškerá agenda týkající se projektových revizí je v současné době zaznamenávána do excelu. Přístup k němu má pouze PROB administrátor a jeho administrativní podpora. Excelu obsahuje výsledky všech proběhlých revizí a taktéž informace o budoucích revizích. V průběhu PROB zasedání vyplňuje PROB administrátor do excelu přidělené úkoly konkrétním projektům. Excel následně slouží jako zdroj pro monitorování jejich plnění.

Excel je taktéž používán jako zdroj pro reporting. Pomocí excelu se reportují výsledky revizí managementu, slouží však také jako zdroj pro vedení statistiky. Je v něm uvedeno, kolik projektů se v průběhu roku přihlásilo k revizím, s jakými výsledky, kolik bylo přiděleno úkolů ke splnění, kolikrát byl předkladatel eskalován za nesplnění úkolů a další informace plynoucí z revizí.

### **Posouzení excelu**



Současný způsob zaznamenávání výsledků revizí není ideální z mnoha důvodů. Jeden z důvodů je netransparentnost revizí. Informace o naplánovaných revizích má k dispozici pouze PROB administrátor. Předkladatel nemá možnost ověření kapacity termínu PROBU, na který by se rád přihlásil. Tuto informaci si může vyžádat jediné ústně či písemně. Netransparentnost spočívá i v omezené informovanosti ohledně výsledků revizí. Výsledek se dozví pouze účastníci konkrétní revize, přičemž z hlediska projektové metodiky se nejedná o tajnou informaci. Projekty jsou často závislé sami na sobě a neschválení jednoho může znamenat prodloužení druhého. Momentálně výsledky revizí nejsou nikdy publikovány a lze je získat pouze oslovením PROB administrátora.

Reporting procesu je závislý taktéž na ručním zpracování a představuje tak velkou časovou náročnost na agendu pracovníka.

## 5.4 Oblasti kontrol

Revize je povinná pro všechny typy projektů z BUS/IT portfolia, IT portfolia i čistě BUS portfolia. V případě BUS/IT anebo pouze čistě IT projektů se na PROB musí dostavit společně s projektovým manažerem taktéž IT delivery manažer, který rozhoduje o vstupu do další projektové fáze v rámci zasedání PROB.

U čistě BUS projektů je povinná pouze revize bez nutnosti zasedání PROBU (zpravidla per rollam). Per rollam znamená, že projekt předloží své dokumentace k revizi, avšak následně se neúčastní zasedání PROBU. Per rollam se využívá pro informování SPOCs o malých změnách obvykle v rámci rozpočtu či časování. Naopak změna v rámci rozpočtu musí vždy být osobně prezentována na PROBU.

SPOCs při revizi vyplňují tzv. SPOCs checklist. Výsledný checklist je následně předán projektovým manažerům, kteří mají čas se na případné připomínky připravit do zasedání PROBU. V rámci checklistu je projekt ohodnocen za každou oblast pomocí tří barev. Zelená svědčí o tom, že SPOCs neshledali žádné nedostatky či nesrovnalosti a projekt lze považovat za bezproblémový a může v pořádku pokračovat do další fáze. Oranžová barva znamená schválení s připomínkou. Obvykle jsou následně projektu uděleny úkoly, které je nutné splnit. Jakmile projekt úkoly splní, projektu je udělena zelená barva. Červené hodnocení znamená nedoporučení pro vstup do další projektové fáze z důvodu závažného problému. Projekt musí splnit výhradu a opět se zúčastnit revize.

V případě nedoporučení vstupu do další fáze je projekt eskalován. V rámci IT je projekt eskalován IT Management Meetingu. Šéf IT však může přebýt rozhodnutí z PROBu a projekt tak může dále pokračovat. Jestliže se tomu tak nestane a IT Management Meeting se shodne na oprávněnosti eskalace, je kontaktován Sponzor projektu. Eskalaci za BUS část řeší projektový manažer sám na řídicím výboru, který se musí domluvit na následujícím postupu.

V tabulce č. 7 jsou popsány jednotlivé oblasti kontroly za BUS a IT část.

Stručný popis		
Oblast BUS kontrol	Projektová metodika	Kontroly spojené s plněním projektové metodiky a procesů (gating - časování, kvalita a úplnost řídicí projektové dokumentace)
	CDS	Kontroly spojené s dopadem na CDS (definice požadavků, alokace zdrojů)
	Majetek	Kontroly spojené s dopadem na majetek
	Daně	Kontroly spojené s dopadem na daně
	Strategie a portfolio	Kontroly spojené s dopadem na portfolio a strategii projektů (rozpočet, rozsah)
	Nefinanční rizika	Kontroly spojené s dopadem na nefinanční rizika (riziková analýza v rámci procesu PCM nebo NAPP)
	Compliance	Kontroly spojené s dopadem projektových dodávek na banku z pohledu Compliance
	Právo	Kontroly spojené s dopadem na smluvní dokumentaci s klientem a jiné právní dopady
	Finance	Kontroly spojené s dopadem na BUS finance (plánování rozpočtů)
	Nákup	Kontroly spojené s dopadem na výběrová řízení a objednávky externích dodávek (definice požadavků, alokace zdrojů)
	Call Centrum	Kontroly spojené s dopadem na call centrum.
Oblast IT kontrol	Vývoz, provoz, maintenance aplikací	Kontroly spojené s dopadem na vývoj, provoz, maintenance (definice požadavků, akvizice, náklady na maintenance, alokace zdrojů apod.)
	Finance	Kontroly spojené s dopadem na IT finance (plánování rozpočtů)
	Infrastruktura	Kontroly spojené s dopadem na IT infrastrukturu (definice požadavků, náklady na infrastrukturu, alokace zdrojů)
	Bezpečnost	Kontroly spojené s dopadem na IT bezpečnost
	Testování, release, klíčové služby	Kontroly spojené s dopadem na řízení releasů, testování a klíčové služby
	Solution architektura	Kontroly spojené s dopadem na solution architekturu
	Aplikační architektura	Kontroly spojené s dopadem aplikační architekturu
Datová architektura	Kontroly spojené s dopadem datovou architekturu	

**Tabulka 7: Oblasti kontrol**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

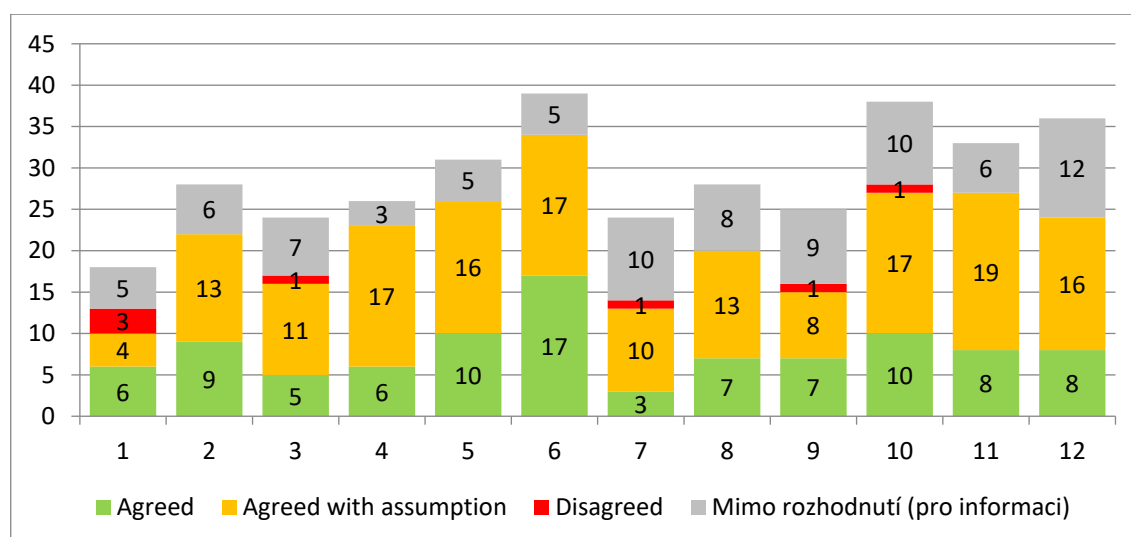
### Posouzení oblastí kontrol

Z obsahového hlediska dle mého zjištění není potřeba nic měnit. Kontrola ze všech výše obsažených oblastí byla nastavena externí společností v průběhu minulých let a veškerá slabá místa v revizích byla již pokryta. Není tedy potřeba přidat či odebrat konkrétní oblast k revizi. Při kontrole projektu se samozřejmě nevyužijí vždy všechny oblasti, revize je vždy uzpůsobená rozsahu konkrétního projektu.

## 5.5 Současná situace

V roce 2016 bylo provedeno celkově 350 revizí. Průměrně se jedné revize účastnilo 7 projektů. V průběhu roku zpravidla bývá projekt revidován několikrát v závislosti na přechodech mezi fázemi či v případě change managementu. Unikátních projektů, které byly revidovány během roku pouze jednou, bylo 191, tzn. že 159 projektů bylo revidováno vícekrát.

Graf níže zobrazuje výsledky jednotlivých revizí dle měsíců v roce.



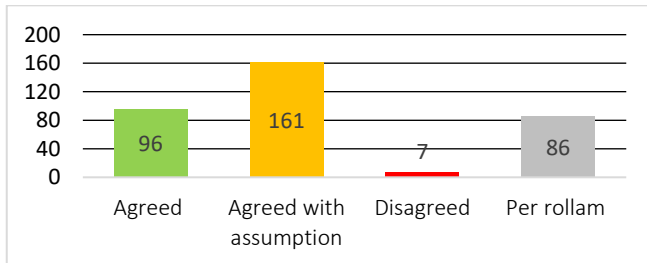
### Vysvětlivky:

- Agreed - schválení řídicí dokumentace pro příslušnou fázi/stage proběhlo za IT bez výhrad.
- Agreed with assumption - schválení řídicí dokumentace pro příslušnou fázi/stage za IT proběhlo s výhradou, většinou je projektu udělen úkol, který řeší příslušnou výhradu.
- Disagreed - řídicí dokumentace pro příslušnou fázi/stage za IT není schválena, projekt musí dořešit příslušnou výhradu a jít opět na revizi.
- Mimo rozhodnutí (pro informaci) - projekt předložil řídicí dokumentaci do revize PROB pro informaci (mimo rozhodnutí).

**Diagram 6:** Výsledek revizí za jednotlivé měsíce v roce 2016

**Zdroj:** Interní materiál

Z hlediska výsledku rozhodnutí 96 projektů bylo v roce 2016 schváleno bez výhrad, 161 projektů bylo schváleno s výhradou a celkově 7 projektů nebylo schváleno a muselo dořešit příslušnou výhradu a opět se podrobit revizi.



**Diagram 7:** Celkový výsledek revizí za rok 2016

**Zdroj:** Interní materiál

## 5.6 Zjištění nedostatků

Časové hlediska nehodnotím jako vyhovující. Revize jsou příliš dlouhé. Projektový manažer se musí takřka dva týdny dopředu přihlásit na revizi. V případě naléhavého change requestu je velice dlouho a může to způsobit posun celého projektu.

Za zbytečný považuji i rozsah administrativy spojený s celým procesem. V mém návrhu opatření se zaměřím na omezení ručních zpracování dat cílem zrušení role brigádníka, kterou považuji za nepovažuji za nezbytnou.

Používání složek pro sdílení projektových dokumentací a ruční přidělování přístupů hodnotím jako zcela zastaralý způsob řízení celého procesu. Jednak často dochází k opomenutí určitých osob anebo přidělení přístupů jmenovců, tak tyto úkony zabírají zbytečně moc času, který by PROB administrátor mohl daleko efektivněji trávit u jiných činností své pracovní agendy, která nesestává pouze z vedení projektových revizí.

Nevnímám žádnou přidanou hodnotu v osobním setkání mezi PROB administrátorem a předkladatelem pro vyplnění PROB checklistu. Jestliže se jedná o juniorní či nové externí projektové manažery, je tento postup vhodný. Nicméně většina projektových manažerů v organizaci je seniorních, a ti již nepotřebují vést za ruce a tento půl hodinový meeting pro ně představuje akorát ztrátu času. Navíc ne všichni projektoví manažeři pracují v jedné budově, a tak je někdy zapotřebí i přejezd z jedné budovy do druhé, a to pouze k uskutečnění této konzultace.

U SPOCs checklistu postrádám automatické upozornění předkladatele dokumentace na přidělené připomínky ze strany SPOCs. Projektoví manažeři či IT delivery manažeři tráví svůj čas marným dohledáváním připomínek, konkrétních osob, které jim připomínky udělily či dovysvětlováním připomínek skrz e-mailovou korespondenci.

Jestliže SPOCs vnímají projekt jako bezproblémový a všechny oblasti jsou vyplněny zelenou barvou, nemyslím si, že je potřeba, aby se projekt osobně účastnil zasedání PROB. Účast představuje prodloužení meetingu, kterého se účastní osoby, jejichž čas není levný a mohl by být stráven lepším způsobem. Jestliže není žádná oblast, kterou by bylo potřeba na zasedání vysvětlit či obhájit, není nutné účast projektu a mohl by tak být automaticky schválen.

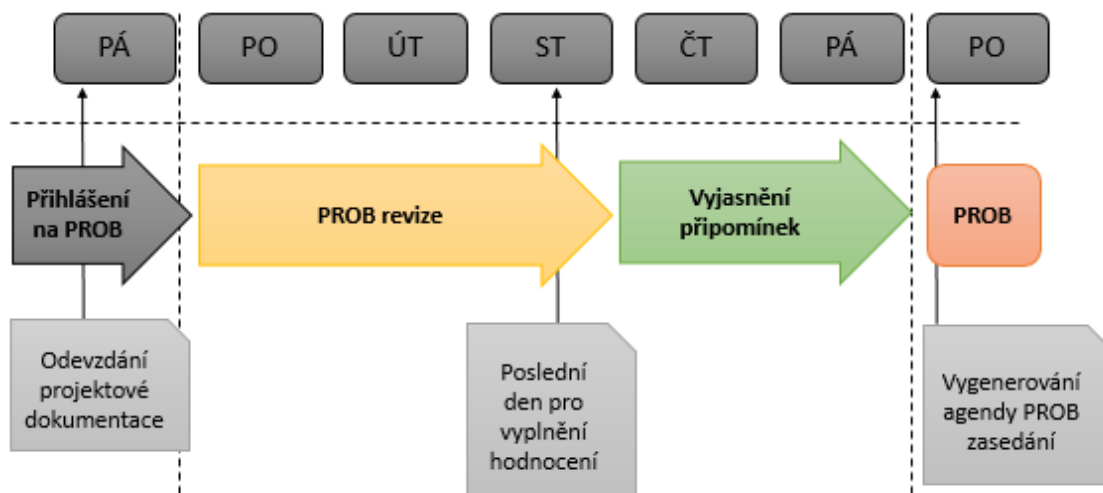
Především hlavní problém vidím v netransparentnosti výsledků procesu. Z toho důvodu budu navrhopvat změny týkající se používání excelu, který momentálně obsahuje veškerou agendu revizí. K excelu mají přístup pouze dvě osoby. Taktéž kontrola splnění úkolů, přidělených projektu na zasedání PROB, není přes excel optimální. Současné řešení je zcela závislé na manuálním procesu zpracování dat a má velmi omezené možnosti aktualizace dat.

## 5.7 Navržené opatření

Následující odstavce obsahují má navržená opatření ke zlepšení procesu, která se především zaměřují na ušetření času a jeho zjednodušení.

### 5.7.1 Zkrácení celkové doby trvání procesu

V současné době proces od přihlášení se k revizím až po PROB zasedání trvá devět dní. Navrhuji zkrácení procesu na sedm dní.



**Obrázek 13:** Optimalizovaný harmonogram projektových revizí

**Zdroj:** vlastní zpracování

Nově navrhuji možnost přihlásit se na revizi do pátku, šest pracovních dní před samotným zasedáním PROB. Revize projektů by trvala od pondělí do středy. Ve čtvrtek a pátek by byl dán prostor předkladatelům pro vyjasnění udělených připomínek v průběhu revize a přípravu na zasedání PROB. Pondělní zasedání PROB by zůstalo nezměněné. Zkrácení času pro vykonání revizí jsem ověřila s hodnotiteli, kteří nově navrženou dobu revizí vítají. Naopak předkladatelům byla prodloužena lhůta, do které se mohou k revizím přihlásit.

### 5.7.2 Zrušení povinné účasti na PROB zasedání

V současné době se PROB zasedání musí povinně účastnit všechny projekty přihlášené k revizi. Nevidím však přidanou hodnotu v účasti toho projektu, který byl na základě SPOCs checklistu vyhodnocený jako zelený, tudíž bezproblémový. Primárním účelem PROB zasedání je vyjasnění připomínek. Jestliže byl projekt ohodnocen zeleně, nebyly mu uděleny žádné připomínky a nevidím tak důvody, proč by se měl projekt zasedání povinně účastnit.

Zavedením této optimalizace se ušetří celkový čas strávený na zasedání. Zasedání se zpravidla účastní až 20 osob a zrušení účasti „zelených“ projektů by mělo velké dopady na ušetřené MDs, které se dají využít daleko efektivněji.

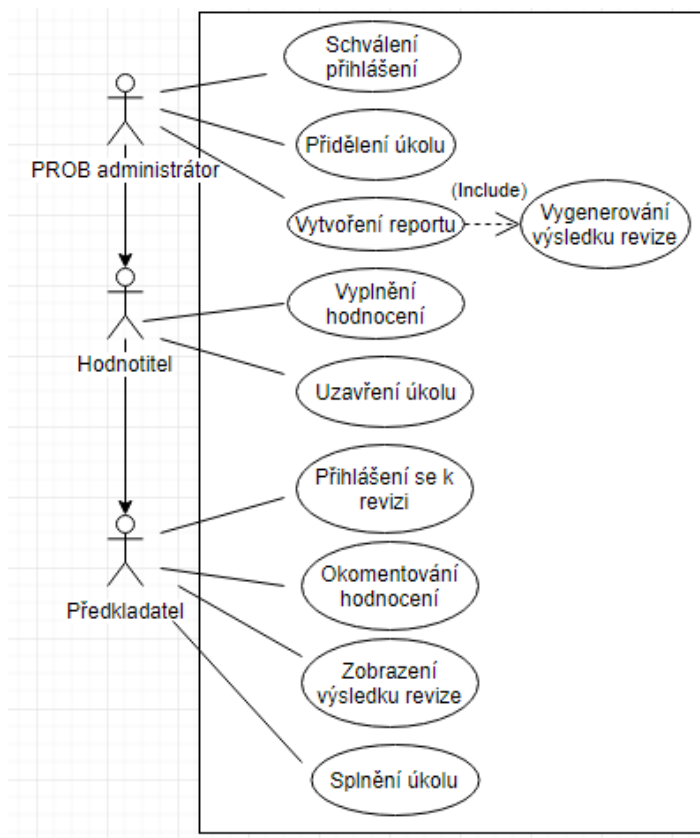
### 5.7.3 Technická optimalizace

Jak jsem v práci již několikrát zmínila, současné manuální řešení zpracování celého procesu je velice neefektivní. Problém shledávám taktéž v netransparentnosti celého procesu. Výsledky hodnocení projektů nejsou tajnými informacemi jsou naopak velice důležité pro strategické rozhodování v rámci celého portfolia. Bohužel v současné době nefunguje žádné plošné informování ohledně výsledku revizí. Výsledky nejsou nikde veřejně k dispozici a zaměstnanci je obdrží pouze na vyžádání. Proces není optimální taky z hlediska auditovatelnosti a reportingu.

Tato zjištění mě přiměly uvažovat nad technickou optimalizací, která by umožňovala digitalizaci celého procesu. Investice do vytvoření nové aplikace je velice drahá a doba implementace zpravidla dlouhá. Z toho důvodu jsem začala uvažovat nad současně využívanými systémy pro řízení projektů. Se správcem aplikace EPM (viz. kapitola 4.3.2) jsem konzultovala vytvoření workflow, které by nahradilo ruční zpracování a využívání současně užívaných dokumentů. Sama jsem nebyla schopná z technického hlediska posoudit, zda navrhované řešení je možné do aplikace implementovat.

Na obrázku č. 14 je znázorněna vazba mezi aktéry a funkční model nové komponenty, kterou navrhuji implementovat do systému EPM. Aktéři jsou předkladatel, PROB administrátor a hodnotitelé. Výčet jednotlivých případů užití vypadá takto:

- UC1: Přihlášení na revizi
- UC2: Schválení přihlášení
- UC3: Vyplnění hodnocení
- UC4: Okomentování hodnocení
- UC5: Vygenerování výsledku revize
- UC6: Vytvoření reportu
- UC7: Zobrazení výsledku revize
- UC8: Přidělení úkolu
- UC9: Splnění úkolu
- UC10: Uzavření úkolu



**Obrázek 14:** Funkční model navrhovaného řešení

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Scénáře pro jednotlivé případy užití:

Název případu užití:	Přihlášení k revizím
Aktéři:	Předkladatel
Identifikace případu užití:	UC1
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	Předkladatel je přihlášen do systému.
Kroky případu užití:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Předkladatel Vybere volbu přihlásit se na PROB</li> <li>2. Systém Zobrazí vstupní formulář pro přihlášení na PROB, vyžadující údaje: Název projektu, projektová fáze, řídicí projektový dokument. Povinnou náležitostí pro odeslání formuláře je vložení přílohy. Formulář obsahuje nepovinné pole Vložení komentáře.</li> <li>3. Předkladatel Vyplní údaje o projektu. Po vyplnění spustí volbu odeslat.</li> <li>4. Dokud nejsou zadány všechny údaje: Systém upozorní předkladatele, že nejsou zadány všechny údaje a zobrazí formulář s předvyplněnými údaji zadanými posledně s označením, které údaje jsou potřebné pro uložení.</li> <li>4.1. Systém</li> <li>4.2. Předkladatel Doplní údaje do formuláře a spustí volbu odeslat.</li> <li>4.3. Systém Zkontroluje, zda jsou vyplněny všechny potřebné údaje</li> <li>5. Systém Odešle notifikaci o přihlášeném projektu PROB administrátorovi, obsahující formulář s vyplněnými údaji</li> </ol>

**Tabulka 8:** UC1 Přihlášení k revizím

**Zdroj:** Vlastní zpracování



Název případu užití:	Schválení přihlášení	
Aktéři:	PROB administrátor	
Identifikace případu užití:	UC2	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	PROB administrátor je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. PROB administrátor	Obdrží notifikaci o přihlášeném projektu
	2. Systém	Zobrazí formulář s vyplněným vstupním formulářem včetně přílohy a zobrazí možnost "Schválení přihlášení" a "Odmítnutí přihlášení"
	3.1 PROB administrátor	Stáhne příložené dokumenty a po kontrole vybere buď možnost "Odmítnutí přihlášení"
	3.2. PROB administrátor	Stáhne příložené dokumenty a po kontrole vybere buď možnost "Schválení přihlášení"
	4.1 Systém	Odešle notifikaci předkladateli, že přihlášení bylo odmítnuto
	4.2 Systém	Systém nabídne možnosti oblastí kontrol
	5. PROB administrátor	Vybere z nabídky kontrol jednotlivé oblasti a spustí volbu odeslat
6. Systém	Odešle notifikaci o přihlášeném projektu na hodnotitele ze zvolené nabídky oblastí kontrol	

**Tabulka 9: UC2 Schválení přihlášení**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Název případu užití:	Vyplnění hodnocení	
Aktéři:	Hodnotitel	
Identifikace případu užití:	UC3	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	Hodnotitel je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Hodnotitel	Obdrží notifikaci o přihlášeném projektu k revizím
	2. Systém	Zobrazí hodnotící formulář s oblastí hodnocení, kterou má v kompetenci konkrétní hodnotitel. Zobrazí se mu možnosti hodnocení: schváleno, schváleno s připomínkou a neschváleno a má možnost přidání komentáře.
	3. Hodnotitel	Vyplní formulář a spustí volbu odeslat.
	4. Systém	Uloží vyplněný hodnotící formulář a odešle notifikaci o vyplnění předkladateli

**Tabulka 10: UC3 Vyplnění hodnocení**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Název případu užití:	Okomentování hodnocení	
Aktéři:	Předkladatel	
Identifikace případu užití:	UC4	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	Předkladatel je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Předkladatel	Zobrazí si hodnocení svého projektu včetně komentáře od hodnotitele a zareaguje na něj svým komentářem
	2. Systém	Uloží vyplněný komentář ve formuláři.

**Tabulka 11: UC4 Okomentování hodnocení**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Název případu užití:	Vygenerování výsledku revizí	
Aktéři:	PROB administrátor	
Identifikace případu užití:	UC5	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	PROB administrátor je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. PROB administrátor	Zvolí možnost vygenerování výsledků konkrétní revize
	2. Systém	Vygeneruje se dokument obsahující výsledky hodnocení s komentáři všech přihlášených projektů a vytiskne dokument

**Tabulka 12:** UC5 Vygenerování výsledku revizí

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název případu užití:	Vytvoření reportu	
Aktéři:	PROB administrátor	
Identifikace případu užití:	UC6	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	PROB administrátor je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Zahrnout	Vygenerování výsledků revize
	2. PROB administrátor	Zobrazí si databázi výsledků revizí a přidělených projektových úkolů
	3. Systém	Nabídne varianty reportů: report revizí za konkrétní rok, report revizí za konkrétní měsíc, report přidělených úkolů, KPI's projektu a další
	4. PROB administrátor	Zvolí konkrétní typ reportu
	5. Systém	Vygeneruje report

**Tabulka 13:** UC6 Vytvoření reportu

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název případu užití:	Zobrazení výsledků revizí	
Aktéři:	Předkladatel	
Identifikace případu užití:	UC7	
Omezení na stav systému před spuštěním případu užití:	Předkladatel je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Předkladatel	Vybere volbu výsledku revizí
	2. Systém	Zobrazí nabídku pro vyfiltrování výsledků. Filtry obsahují: název projektu, projektového manažera a rok.
	3. Předkladatel	Nastaví filtr dle své potřeby a spustí odeslat.
	4. Systém	Systém zobrazí požadované informace.

**Tabulka 14:** UC7 Zobrazení výsledků revizí

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název případu užití:	Přidělení úkolu	
Aktéři:	PROB administrátor	
Identifikace případu užití:	UC8	
Omezení na stav systému před spuštěním	PROB administrátor je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. PROB administrátor	Spustí volbu přidat úkol
	2. Systém	Zobrazí formulář s předvyplněnými údaji o přihlášených projektech z databáze k danému datu revize.
	3. PROB administrátor	Vybere konkrétní projekt
	4. Systém	Zobrazí formulář pro přidání úkolu zobrazující předvyplněné údaje o projektu. Jedná se o tyto údaje: Název projektu, projektová fáze, řídicí projektový dokument. Systém zobrazí také pole k vyplnění: popis úkolu, requestor, datum splnění
	5. PROB administrátor	Vyplní pole popis úkolu, requestor, datum splnění a spustí volbu odeslat.
	6. Dokud nejsou zadány všechny údaje:	
	6.1 Systém	Systém upozorní PROB administrátora, že nejsou zadány všechny údaje a zobrazí formulář s předvyplněnými údaji zadanými posledně s označením, které údaje jsou potřebné pro uložení.
	6.2 PROB administrátor	Dovyplní údaje do formuláře a spustí volbu odeslat.
	6.3 Systém	Zkontroluje, zda jsou vyplněny všechny potřebné údaje
	7. Systém	Uloží úkol daného projektu do systému a odešle notifikaci o úkolu předkladateli.

**Tabulka 15: UC8 Přidělení úkolu**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název případu užití:	Splnění úkolu	
Aktéři:	Předkladatel	
Identifikace případu užití:	UC9	
Omezení na stav systému před spuštěním	Předkladatel je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Předkladatel	Otevře si přidělený úkol
	2. Systém	Zobrazí formulář s přiděleným úkolem obsahující tlačítko "úkol splněn" a pole pro vložení komentáře.
	3. Předkladatel	Zvolí volbu úkol splněn a vyplní komentář. Spustí volbu odeslat.
	4. Systém	Formulář uloží a odešle notifikaci Hodnotiteli.

**Tabulka 16: UC9 Splnění úkolu**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název případu užití:	Uzavření úkolu	
Aktéři:	Hodnotitel	
Identifikace případu užití:	UC10	
Omezení na stav systému před spuštěním	Hodnotitel je přihlášen do systému.	
Kroky případu užití:	1. Hodnotitel	Otevře si přidělený úkol.
	2. Systém	Zobrazí formulář s přiděleným úkolem obsahující tlačítka "úkol uzavřít" a "úkol vrátit" a pole pro vložení komentáře.
	3.1 Hodnotitel	Zvolí volbu úkol splněn a vyplní komentář. Spustí volbu odeslat.
	3.2 Hodnotitel	Zvolí volbu úkol nesplněn a vyplní komentář. Spustí volbu odeslat.
	4.1 Systém	Formulář se uloží a uzamkne.
	4.2 Systém	Formulář se uloží a odešle notifikaci předkladateli o nesouhlasu s uzavřením úkolu.

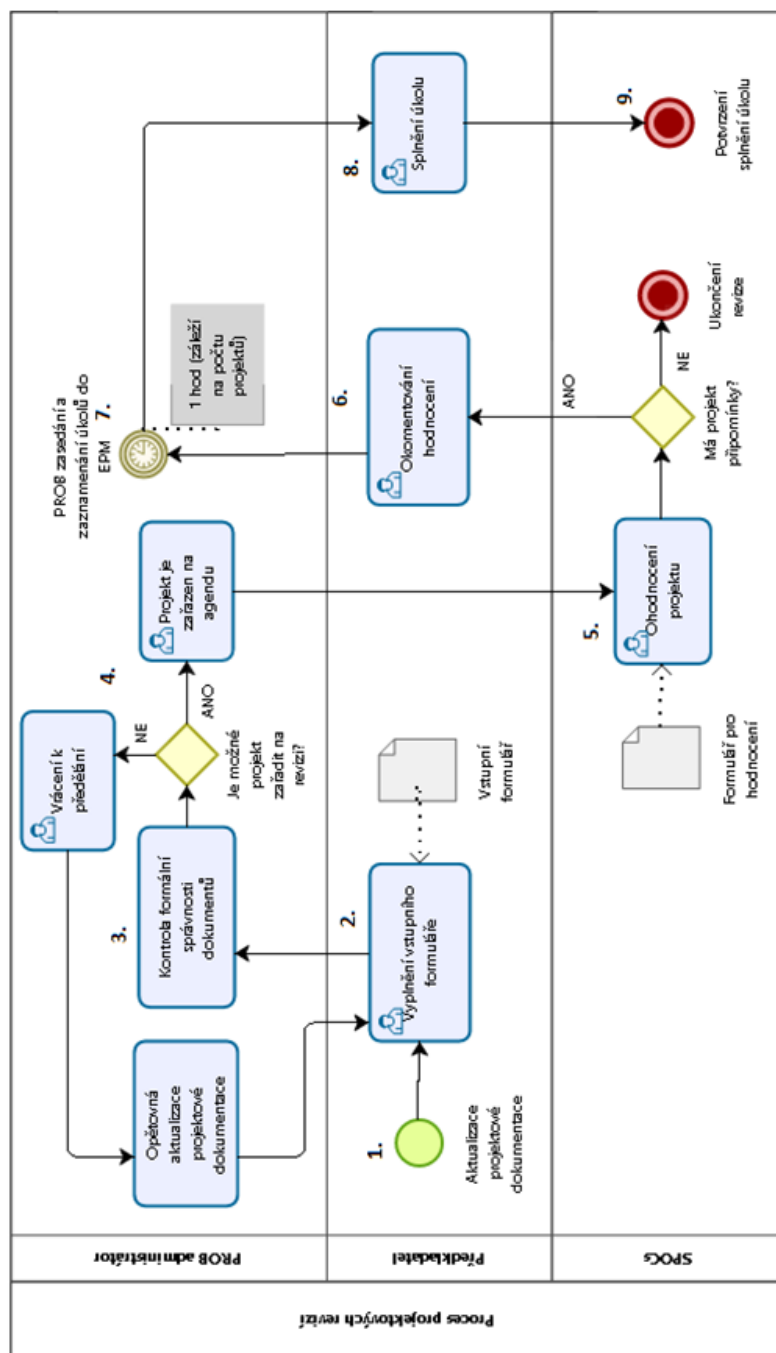
**Tabulka 17: UC10 Uzavření úkolu**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Nově navržené workflow má systém automatických notifikací, který je omezen na jednu notifikaci denně, ve které bude shrnuty všechny informace jdoucí za konkrétním uživatelem. Notifikace budou omezeny z důvodu možného spamování. Zrychlí se tak informovanost o změnách stavu a zpřehlední se i proces z hlediska uživatelů. V notifikaci bude uvedeno jméno autora poslední změny.

Diagram č. 10 zobrazuje optimalizovaný proces projektových revizí zachycený prostřednictvím BPMN diagramu. Veškeré činnosti, které by byly vykonány skrze nově navrhované workflow jsou označené ikonkou user task. Nově má proces dvě koncové události. V případě, že projekt neobdrží žádné připomínky, je pro daný projekt proces ukončen a stav projektu automaticky ohodnocen jako zelený a tudíž schválený.

Nově navržený proces vypadá takto:



**Diagram 8:** Optimalizovaný proces projektových revizí

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jednotlivé činnosti nově navrženého procesu včetně časové náročnosti zobrazuje tabulka č. 18, porovnání trvání stávajících činností a navrhovaného řešení zobrazuje tabulka č. 23 dále v textu.

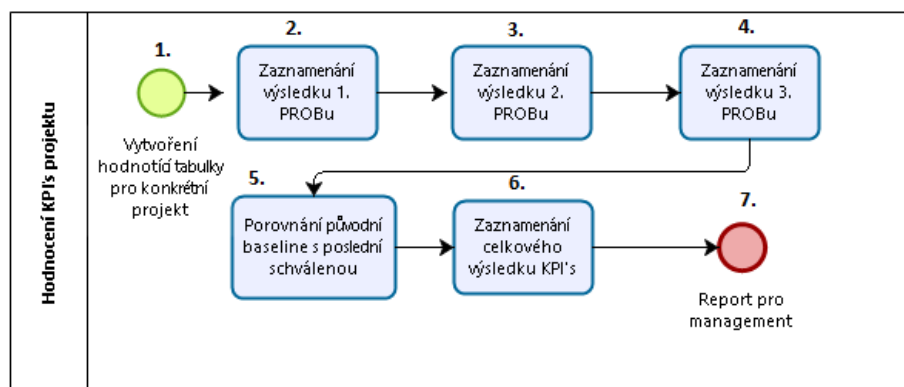
Číslo činnosti	Činnost	Předkladatelé (7 osob) [hod]	PROB administrátor (1 osoba) [hod]	Hodnotitelé (21 osob) [hod]
1	Předkladatel aktualizuje projektovou dokumentaci a EPM	56		
2	Předkladatel vyplní vstupní formulář a nahraje příslušnou projektovou dokumentaci do EPM	1,75		
3	PROB administrátor provede formální kontrolu správnosti dokumentu		7	
4	PROB administrátor zařadí projekt na revizi a nebo ho vrátí k přepracování		1	
5	Hodnotitelé provedou kontrolu projektů a zaznamenávají poznatky do SPOCs checklistu			168
6	Předkladatelé se vyjadřují k připomínkám do SPOCs checklistu	3,5		
7	PROB zasedání a zaznamenávání úkolů do EPM	7	1	12
8	Splnění přidělených úkolů ze strany předkladatelů	56		
9	Potvrzení splnění úkolů ze strany hodnotitelů			5
<b>Celkový čas za jednotlivé role [hod]</b>		<b>124,25</b>	<b>9</b>	<b>185</b>
<b>Celkový čas za všechny role na jednu revizi [hod]</b>		<b>318,25</b>		

**Tabulka 18:** Výčet činnosti optimalizovaného procesu projektových revizí včetně časové náročnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Technická optimalizace má dopad i na další hlavní proces projektové kanceláře Hodnocení KPI's projektů.

Původní proces vypadal takto:



**Obrázek 15:** Původní proces Hodnocení KPI's projektů

**Zdroj:** Vlastní hodnocení

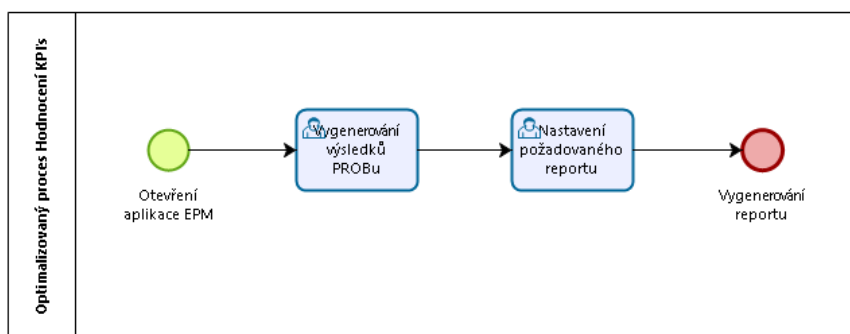
Původní výčet činností a jejich časovou náročnost obsahuje následující tabulka:

Číslo činnosti	Činnost	Pracovník PMO [hod]
1	Vytvoření hodnotící tabulky pro konkrétní projekt	0,21
2	Zaznamenání výsledku 1. PROBu do excelu	0,16
3	Zaznamenání výsledku 2. PROBu do excelu	0,16
4	Zaznamenání výsledku 3. PROBu do excelu	0,16
5	Porovnání původní baseline s poslední schválenou baseline	0,2
6	Zaznamenání celkového výsledku KPI's	0,15
7	Report pro management	0,3
<b>Celkový čas za jeden projekt [hod]</b>		<b>1,3</b>
<b>Celkový čas za všechny projekty za rok [hod]</b>		<b>450</b>

**Tabulka 19:** Výčet jednotlivých činností procesu hodnocení KPI's projektů včetně jejich časové náročnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Nově optimalizovaný proces Hodnocení KPI's vypadá takto:



**Obrázek 16:** Optimalizovaný proces Hodnocení KPI's projektů

**Zdroj:** Vlastní hodnocení

Nový výčet činností a jejich časovou náročnost obsahuje následující tabulka:

Číslo činnosti	Činnost	Pracovník PMO [hod]
1	Otevření aplikace EPM	0,01
2	Vygenerování výsledků PROBu konkrétního projektu	0,03
3	Nastavení požadovaného reportu	0,83
4	Vygenerování reportu	0,01
<b>Celkový čas za jeden projekt [hod]</b>		<b>1</b>
<b>Celkový čas za všechny projekty za rok [hod]</b>		<b>296</b>

**Tabulka 20:** Výčet jednotlivých činností optimalizovaného procesu hodnocení KPI's projektů včetně jejich časové náročnosti

**Zdroj:** Vlastní hodnocení

### 5.7.3.1 Ekonomické zhodnocení technické optimalizace

Tato kapitola je věnována ekonomickému hodnocení navrhované investice prostřednictvím vyhodnocení výpočtu doby návratnosti. Pro výpočet použiju vzoreček

pro výpočet prosté doby návratnosti, který nezahrnuje úrokovou míru. Pro účely této diplomové práce, jejímž tématem není finanční analýza, považuji vzorec za dostatečný.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{Náklady na investici}}{\text{Úspora nákladů v důsledku investice}}$$

Problematika návratnosti investice je specifická tím, že se prolíná ekonomické a technické hledisko. Z ekonomického hlediska se jedná o celkové náklady na zavedení nové funkcionality do stávajícího systému zahrnující školení, které jsou porovnávány s přínosy z její aplikace.

Navržené změny procesu by měly být implementovány do současného systému spravující projekty ve společnosti. Společnosti by tedy nevznikly náklady na pořízení hardware, software, ani licencí. Vzniklé náklady by tak pokrývaly analýzu, implementaci a vzniklou dokumentaci související s navrhovanou změnou. Mezi další náklady patří školení uživatelů nové funkčnosti, a to konkrétně všech účastníků projektových revizí – hodnotitelů, předkladatelů a pracovníků PMO. Ke školení zainteresovaných osob by mohl být využit standardní proces mikroworkshopů (viz. kapitola 4.3.3) uskutečňovaných projektovou kanceláří. Funkcionalita jako taková bude velmi intuitivní a na webových stránkách PMO bude uveden návod na využívání nové funkcionality. Správa webu PMO patří taktéž mezi standardní procesy projektové kanceláře a neznamena by dodatečné náklady na investici. Provozní náklady by pokrývala současná smlouva s dodavatelskou společností.

Se stanovením nákladů na zavedení navržených změn mi pomohl správce aplikace EPM. Veškeré úpravy aplikace jsou uskutečňovány dodavatelskou společností, se kterou PMO leta spolupracuje. Dle odborného odhadu by zavedení nové funkcionality včetně její analýzy, vývoje, testování a vytvoření uživatelského videa trvalo maximálně 10 MDs. Za 1 MD si externí společnost účtuje 8 500 Kč. Celkové náklady na investici by tak dohromady činily 85 000 Kč. Školení nové funkcionality proběhne interně prostřednictvím mikroworkshopů, které jsou standardní linií aktivitou projektové kanceláře.

Nyní je nutné určit přínosy navržených změn. Vyčíslitelné přínosy se stanoví na základě výpočtu, ve kterém se jako parametry berou:

- Zvýšení produktivity práce – souvisí s úsporou času při dohledávání připomínek



- Ulehčení pracnosti ručního zpracování dokumentů a e-mailů
- Úspora ztrátových časů při komunikaci mezi hodnotiteli a předkladateli

Přínosy se budu snažit stanovit na 1 rok. Jak je uvedeno v analýze současné situace projektových revizí v kapitole 5.5, ročně je předloženo k revizi 350 projektů. Uvažujeme-li, že za 1 pracovní rok je uskutečněno 48 projektových revizí, průměrný počet projektů na 1 revizi je 7. Jedné projektové revize se tak účastní zpravidla 7 předkladatelů, 1 PROB administrátor, 1 PMO pracovník na dohodu a 21 hodnotitelů. Zasedání PROBu se mohou účastnit i další projektové role, například sponzoři projektu, ale pro finanční vyhodnocení je nebudeme dále uvažovat, neboť jejich účast je nepravidelná.

Projektová role	Počet rolí na jednu revizi
Předkladatelé	7
PROB administrátor	1
Hodnotitelé	21
PMO pracovník na dohodu	1

**Tabulka 21:** Počet rolí účastnících se revize

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V důsledku navržené optimalizace by byla zrušena pracovní pozice pracovníka na dohodu, dále se s touto rolí nebude uvažovat. Následující tabulka obsahuje srovnání činností a jejich časové náročnosti původního procesu projektových revizí a jeho optimalizovanou verzí. Optimalizovaný proces:

- Ušetří ročně 2 532 hodin
- Ušetří ročně 316 MDs
- Sníží náklady o 2 005 027 Kč ročně

Původní proces projektových revizí				Optimalizovaný proces projektových revizí				
Číslo činnosti	Činnost	Předkladatelé (7 osob) [hod] - za všechny	PROB administrátor (1 osoba) [hod]	Hodnotitelé (21 osob) [hod] - za všechny	Činnost	Předkladatelé (7 osob) [hod]	PROB administrátor (1 osoba) [hod]	Hodnotitelé (21 osob) [hod]
1	Žádost prostřednictvím e-mailu na zařazení projektu na revizi	0,5			Předkladatel aktualizuje projektovou dokumentaci a EPM	56		
2	PROB administrátor ve spolupráci s předkládatelům zpracovává PROB checklist	3,5	3,5		Předkládatel vyplní vstupní formulář a na jeho základě předloží projektovou dokumentaci do EPM	1,75		
3	Oficiální zařazení projektu na revizi/Vrácení projektu k předkládateli		0,5		PROB administrátor provede formální kontrolu správnosti dokumentu		7	
4	Předkládatel aktualizuje projektovou dokumentaci a EPM	56			PROB administrátor zařadí projekt na revizi a nebo ho vrátí k přepracování		1	
5	Předkládatel odesílá za kvalifikovanou dokumentaci do PROB administrátorové	0,5			Hodnotitelé provedou kontrolu projektů a zaznamenávají poznatky do SPOCs checklistu			168
6	Vyvození sdílené složky, přidělení práv a vložení projektových dokumentací		2		Předkládatel se vyjadřuje k připomínkám do SPOCs checklistu	3,5		
7	PROB administrátor pošle le výzvu k začátku revizí hodnotitelům		0,5		PROB zasedání a zřazení úkolů do EPM	7	1	12
8	Hodnotitelé provedou revizi projektů a zaznamenávají poznatky do SPOCs checklistu			168	Spínání přidělených úkolů ze strany předkládatelů	56		
9	Předkládatel se vyjadřuje k připomínkám do SPOCs checklistu	56			Povrzení splnění úkolů ze strany hodnotitelů			5
10	PROB zasedání	7	1	12				
11	Hodnotitelé udělují úkoly konkrétním projektům s datem splnění úkolu			1				
12	PROB administrátor zpracovává výhledovou tabulku revizí s přidělenými úkoly a rozděluje ji		2					
13	Spínání přidělených úkolů ze strany předkládatelů	56						
14	PROB administrátor uzavře přidělené úkoly		1					
Celkový čas za jednotlivé role [hod]		179,5	10,5	181	Celkový čas za jednotlivé role [hod]	124,25	9	185
Celkový čas za všechny role na jednu revizi [hod]			371		Celkový čas za všechny role na jednu revizi [hod]		318,25	
Celkový čas za rok (48 revizí) [hod]			17 808		Celkový čas za rok (48 revizí) [hod]		15 276	
Přepočtený čas na MDs			2 226		Přepočtený čas na MDs		1 910	
Náklady na projektové revize [Kč]			14 101 710		Náklady na projektové revize [Kč]		12 096 683	

Tabulka 22: Srovnání původního a optimalizovaného procesu projektových revizí

Zdroj: Vlastní zpracování

Nové workflow má dopad i na časovou úsporu druhého hlavního procesu hodnocení KPI's projektů. Následující tabulka obsahuje srovnání činností a jejich časové náročnosti původního procesu hodnocení KPI's a jeho optimalizovanou verzi. Optimalizovaný proces:

- Ušetří ročně 154 hodin
- Ušetří ročně 19 MDs
- Sníží náklady o 122 392 Kč ročně.

Původní proces hodnocení KPI's projektů		Optimalizovaný proces hodnocení KPI's projektů	
Číslo činnosti	Činnost	Pracovník PMO [hod]	Pracovník PMO [hod]
1	Vytvoření hodnotící tabulky pro konkrétní projekt	0,21	0,01
2	Zaznamenání výsledku 1. PROBU do excelu	0,16	0,03
3	Zaznamenání výsledku 2. PROBU do excelu	0,16	0,83
4	Zaznamenání výsledku 3. PROBU do excelu	0,16	0,01
5	Porovnání původní baseline s poslední schválenou baseline	0,2	1
6	Zaznamenání celkového výsledku KPI's	0,15	296
7	Report pro management	0,3	37
<b>Celkový čas za jeden projekt [hod]</b>		<b>1,3</b>	<b>234 142</b>
<b>Celkový čas za všechny projekty za rok [hod]</b>		<b>450</b>	
<b>Přepočtený čas na MDs</b>		<b>56</b>	
<b>Náklady na hodnocení KPI's [Kč]</b>		<b>356 534</b>	
		<b>Celkový čas za všechny projekty za rok [hod]</b>	
		<b>Přepočtený čas na MDs</b>	
		<b>Náklady na hodnocení KPI's [Kč]</b>	

**Tabulka 23:** Srovnání původního a optimalizovaného procesu hodnocení KPI's

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Celková hodnota ušetřené práce za oba procesy činí 335 MDs za rok. Jelikož si společnost nepřeje zveřejňovat ceny MDs ke konkrétním rolím, použila jsem pro přepočítání MDs interní modifikovanou cenu na jednoho pracovníka, která je ve výši 6 335 Kč. Cena obsahuje všechny náklady na pracovníka včetně technického vybavení pracoviště.

Posuzovaný přínos lze kvantifikovat prostřednictvím výpočtu přímých ročních úspor na základě snížení pracovníosti:

$$\text{Roční úspora} = \text{úspora MDs} * \text{cena 1 MD}$$

$$\text{Roční úspora} = 335 * 6\,335$$

$$\text{Roční úspora} = 2\,122\,225 \text{ Kč}$$

Vynásobíme-li cenu 1 MDs ušetřeným časem vyjádřeným v MDs, dostáváme úsporu 2 122 225 Kč za rok. Vyjádřená úspora neobsahuje ještě ušetření jednoho FTE, které zastává pracovník na dohodu. Roční náklady na FTE pracovníků na dohodu je ve výši 144 000 Kč. Sečteme-li 2 122 225 Kč a 144 000 Kč, celkový přínos činí 2 266 225 Kč.

Nyní zjištěné hodnoty dosadíme do vzorce pro výpočet prosté doby návratnosti:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{Náklady na investici}}{\text{Úspora nákladů v důsledku investice}}$$

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{85\,000}{2\,266\,225}$$

$$\text{Doba návratnosti} = 0,03$$

Investice se společnosti vrátí za 0,03 roku. Převědeme-li hodnotu na dny, vrátí se nám investice za 11 dní.

V rámci banky lze považovat náklady na navrhovanou investici za naprosto zanedbatelné s ohledem na to, kolik času v rámci projektových revizí pomůže investice ušetřit.

#### 5.7.3.2 Nefinanční benefity navržené optimalizace

Hlavní přínosy elektronizace procesu shledávám v jeho transparentnosti a auditovatelnosti.

Nově navržené řešení procesu projektových revizí zahrnuje formulář pro zobrazení výsledku revizí. Doposud byly výsledky revizí rozesílány e-mailem pouze na účastníky konkrétní revize, nikdo další k nim neměl přístup a výsledky obdržel pouze na vyžádání.

Po zavedení nové funkcionality do systému EPM budou mít přístup k informacím ohledně revizí všichni zaměstnanci společnosti, čímž se zlepší informovanost ohledně celého portfolia projektů. Proces se díky tomu stává více transparentní a přispívá k jednoduššímu toku informací.

Druhým zmiňovaným přínosem je auditovatelnost. Formulář představující SPOCs checklist bude obsahovat funkci, která při každé editaci pole přidělí vloženému komentáři iniciály komentátora. Tato funkce bude velmi nápomocná s ohledem na počet všech hodnotitelů a ušetří čas strávený dohledáváním hodnotitele pro vyjasnění připomínek.

Optimalizace zvoleného procesu má vliv i na navazující hlavní proces Hodnocení projektových KPI's. Tento proces je taktéž založen na ručním zpracování dat. Pracovník PMO čerpá z výsledných tabulek z PROBu data, která následně zpracovává a reportuje managementu. Dohledávání příslušných výsledných tabulek, které jsou uloženy v různých složkách a následné kopírování dat je značně neefektivní, zabírá mnoho času a podléhá velké chybovosti. Technická optimalizace by umožňovala rychlé zpracování hodnocení, neboť všechny výsledky budou uloženy v EPM. Pro vytvoření hodnocení bude stačit pouze dohledat v nové funkcionalitě konkrétní projekt a výsledky budou ihned k dispozici pro další zpracování.

## 5.8 Posudek

V návaznosti na formulované předpoklady se v této části práce budu zabývat zjištěními informací ohledně stavu procesů v projektové kanceláři. Všechny aktivity útvaru projektové kanceláře byly rozděleny dle důležitosti na hlavní a podpůrné procesy a zmíněny byly také podpůrné funkce.

Strategické záměry organizace jsou uskutečňovány prostřednictvím projektů. Cílem bylo vybrat takový proces projektové kanceláře, který má velký dopad na úspěšné dodání projektů. Všechny procesy projektové kanceláře jsem hodnotila dle kritérií: počet účastníků, doba trvání procesu a frekvence opakování procesu. K hlubší analýze byl vybrán proces projektových revizí. Jelikož se jedná o proces opakující se na týdenní bázi a kterého se účastní nejvíce pracovníků, jde o proces, jehož optimalizace má velké

dopady na zvýšení efektivity dodávky projektů a zároveň má dopady na druhý hlavní proces projektové kanceláře Hodnocení KPI's projektů.

Druhá výzkumná otázka se zaměřuje na způsob optimalizace vybraného procesu. Optimalizace spočívá především v elektronizaci stávajícího procesu nežli v minimalizaci či úpravě jednotlivých činností procesu. Ačkoliv činnosti a jejich návaznost mezi sebou zůstávají velmi podobné, liší se délka trvání jednotlivých úkonů, který má významný dopad na úsporu času a tím i vynaložených peněz. Navrhují taktéž zkrátit délku trvání procesu a zrušit povinnou účast na zasedání PROBU.

Poslední třetí výzkumná otázka se zabývá na dopad optimalizace na úsporu času a nákladů. Veškeré činnosti v procesu byly ohodnoceny potřebnými MDs pro jejich vykonání. Výše MDs nebyla pro jednotlivé role procesu diferenciována a byla použita interní modifikovaná cena za jeden MDs. Technická optimalizace by ročně ušetřila 335 MDs a jedno FTE, což představuje peněžní úsporu 2 266 225 Kč ročně.

## ZÁVĚR

V rámci mé diplomové práce jsem měla za cíl optimalizovat proces v projektové kanceláři konkrétní společnosti a nastavit jej způsobem naplňujícím strategii organizace. Vybraná společnost se chce stát jedničkou na trhu v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, dosahovat udržitelného růstu a uspokojovat potřeby zákazníka lépe než konkurence. Aby společnost mohla dosahovat vynikajících výsledků a být neustále konkurenceschopná, realizuje desítky BUS a IT projektů, jež podporuje projektová kancelář. Na základě analýzy všech procesů projektové kanceláře, bylo zjištěno, že největší dopady na úspěšné dodání projektů ve stanoveném čase, rozsahu a rozpočtu mají projektové revize. Jedná se o proces s největším počtem účastníků, nejdelší dobou trvání a s frekvencí opakování na týdenní bázi. Benefity z optimalizace mají přesah oddělení projektové kanceláře a vnímají je taktéž projektové manažeři a další stakeholdeři projektu.

V kontextu procesního řízení společnosti jsem se řídila základním principem, že proces buď zanecháváme či zjednodušujeme, nikdy nezesložitujeme. Na základě analýzy jsem dospěla ke zjištění, že současný stav procesu z hlediska jednotlivých navazujících činností nepotřebuje přílišnou optimalizaci. Naopak způsob vedení celého procesu není optimální a má velký prostor a potenciál pro zlepšení. Proces podléhá velké chybovosti, neboť je zpracováván ručně prostřednictvím e-mailové korespondence, excelu a sdílených složek. Vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na užívání pokrokových technologií, současný stav procesu je velmi zastaralý a neefektivní. Můj návrh optimalizace spočívá ve zkrácení délky trvání procesu, zrušení povinných účastí na zasedání PROBu a v elektronizaci stávajícího procesu. S cílem vybrat co nejlevnější variantu pro řešení elektronizaci procesu jsem navrhla implementaci nového workflow do stávajícího systému EPM, které se používá pro řízení projektů. Zavedením nového workflow se proces stane více efektivní díky větší transparentnosti, auditovatelnosti a možnosti reportingu. Dalším benefitem je časová úspora pro všechny účastníky procesu. Účastníci se budou moct více věnovat obsahu své práce než formálnímu procesu, který zbytečně zabíral příliš jejich času.

Navrhované řešení jsem představila a v průběhu práce konzultovala s procesním manažerem útvaru projektové kanceláře a plánujeme jej navrhnout k realizaci formou



ECaRu. Z hlediska velikosti a náročnosti navrhované investice se jedná o jednoduchou úpravu stávajícího systému, jejíž benefity zdaleka přesahují potřebné zdroje na její uskutečnění.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 9781935589679.
2. BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 8070829362.
3. BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 9780957607620.
4. BOČKOVÁ HRADILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: učebnice*. Martin Koláček, 2016. ISBN 9788075124319.
5. BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
6. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024742756.
7. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
8. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
10. HALLOWS, Jolyon E. *The project management office toolkit*. New York: American Management Association, c2002. ISBN 0814406637.
11. HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness, c1993. ISBN 0887306403.
12. HARVEY A. LEVINE AND MAX WIDEMAN. *Project portfolio management a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2013. ISBN 9781118002568.

13. HOUSTON, Susan M. a Lisa Anne. BOVE. *Project management for healthcare informatics*. London: Springer, 2007. ISBN 0387736824.
14. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
15. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
16. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
17. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
18. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
19. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
20. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
21. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
22. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.
23. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
24. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
25. Zbigniew, 2016. *BPMN in practice – pools and lanes* [online]. Poslední revize 31.3.2016 [cit. 7.1.2018]. Dostupné z: <http://bpmtips.com/bpmn-in-practice-pools-and-lanes/>

## SEZNAM CIZÍCH SLOV

Cizí slovo	Vysvětlení
Business assurance	Kontrola dodání očekávaných přínosů projektem prostřednictvím účinného kontrolního rámce, sledování kritických ukazatelů apod.
Dependency	Závislost jednoho projektu na druhém.
E2E delivery proces	Proces dodávky od začátku do konce, specifikace navazujících činností k dosažení cíle.
Gate	Kontrolní milník s definovanými kritérii, který slouží ke zhodnocení postupu projektu nebo jeho fáze. Na jeho základě je možné učinit kvalifikované rozhodnutí o stavu projektu, o tom, jestli je projekt připraven pro přechod do další projektové fáze/stage anebo je přínosnější projekt předčasně uzavřít.
Handover protokol	Dokument sloužící k formálnímu potvrzení předávání dodávky zákazníkovi.
Change management	Řízení změn; v souvislosti s tématem mé diplomové práce se jedná především řízení změn v rozpočtu, časování a scope projektu.
Issue	Událost, situace nebo překážka, která se již objevila a momentálně se děje. Má negativní dopad na projekt/program a vyžaduje řešení proto, aby bylo možné úspěšně pokračovat.
Maintenance	Řízení nebo údržba znamená ve smyslu softwarového inženýrství, zahrnuje nápravu defektů.
Per rollam	Způsob rozhodování o projektu bez jeho účasti na PROB zasedání, projekt předložený pouze pro informaci
Portfolio projektů	Portfolio je skupina plánovaných a běžících projektů a programů, které jsou evidovány a řízeny centrálně tak, aby podporovaly naplnění cílů organizace.
Portfolio pipeline	Skupina plánovaných projektů a programů na úrovni společnosti, které jsou určeny k prioritizaci a ke schválení do

	porfolia Project Portfolio Managementem a Podnikovou Architekturoou (EAB).
Release	IT dodávka projektu; pojem release se používá k definování toho, kdy bude projekt dodán zákazníkovi.
Roadmapa	Graficky znázorněn plán projektu s přehledem cílů na časové ose. Na rozdíl od plánu projektu, kde jsou uvedeny detaily, je tento plán jednoduchý, přehledný a snadno pochopitelný.
Rollout	Počátek aplikace nové metodiky, zavedení do systému
Scope	Rámec projektu; souhrn všech dodávaných výstupů, jejichž vytvoření podmiňuje skutečnost, že produkt, nebo služba realizovaná projektem bude dodána se všemi specifikovanými funkcemi a vlastnostmi.
Stage	Fáze; projekt je rozdělen na časově ohraničené fáze. Takto je umožněno managementu rozhodovat o dalším pokračování v předem definovaných kontrolních milnících. Detailní plán projektu je vždy nastaven na aktuálně následující stage.
Stakeholder	Zainteresoaná osoba do projektu; kdokoliv, kdo přichází do kontaktu s projektem a nějakým způsobem ho projekt přímo nebo nepřímo ovlivňuje.
Task	Task v rámci banky znamená vykázanou práci IT pracovníka, která podléhá schválení projektového manažerova. Tasky se počítají v MDs.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BAN	Business Analyst
BRQ set	Business Requirement Set
CS	Controlling Stage
EAB	Enterprise Architecture Board
ECaR	Extra Catalogue Request
IP	Initiating a Project
ITDM	IT Delivery Manager
KPI	Key Performance Indicator
LL	Lessons Learned
LACR	Legal, Audit, Compliance a Risk
MDs	Mandays
PB	Project Brief
PgSC	Program Steering Comitee
PID	Project Initiation Document
PMO	Project Management Office
PROB	Project Review Board
PSC	Project Steering Comitee
PSR	Project Status Report
QA	Quality Assurance
SAR	Solution Architect
SOS	Solution Screening
SPOC	Single Point of Contact
SU	Starting Up a Project

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Procesní model projektu dle PRINCE2.....	14
Obrázek 2: Model zásadního reengineeringu.....	20
Obrázek 3: Model průběžného zlepšování procesů .....	21
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti.....	27
Obrázek 5: Provázanost ECaRů, projektů, programů a portfolia managementu .....	29
Obrázek 6: Řídící komise společnost .....	31
Obrázek 7: Projektové role a úrovně .....	32
Obrázek 8: Kritéria pro velikost a komplexnost projektu.....	35
Obrázek 9: Procesy projektové kanceláře .....	39
Obrázek 10: Posloupnost hlavních procesů.....	40
Obrázek 11: Projektové fáze a milníky .....	54
Obrázek 12: Harmonogram projektové revize .....	56
Obrázek 13: Optimalizovaný harmonogram projektových revizí.....	67
Obrázek 14: Funkční model navrhovaného řešení .....	69
Obrázek 15: Původní proces Hodnocení KPI's projektů .....	75
Obrázek 16: Optimalizovaný proces Hodnocení KPI's projektů .....	76

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Kompetence projektového manažera dle IPMA .....	9
Tabulka 2: Procesy projektového řízení a znalostní oblasti.....	12
Tabulka 3: Mapování fází životního cyklu na typy činností podle ISO 14258.....	24
Tabulka 4: Hodnocení KPI's konkrétních projektů.....	44
Tabulka 5: Hodnocení procesů projektové kanceláře .....	51
Tabulka 6: Výčet jednotlivých činností procesu projektových revizí včetně jejich časové náročnosti .....	53
Tabulka 7: Oblasti kontrol.....	63
Tabulka 8: UC1 Přihlášení k revizím .....	69
Tabulka 9: UC2 Schválení přihlášení .....	70
Tabulka 10: UC3 Vyplnění hodnocení.....	70
Tabulka 11: UC4 Okomentování hodnocení .....	70
Tabulka 12: UC5 Vygenerování výsledku revizí .....	71
Tabulka 13: UC6 Vytvoření reportu .....	71
Tabulka 14: UC7 Zobrazení výsledků revizí.....	71
Tabulka 15: UC8 Přidělení úkolu.....	72
Tabulka 16: UC9 Splnění úkolu .....	72
Tabulka 17: UC10 Uzavření úkolu .....	72
Tabulka 18: Výčet činnosti optimalizovaného procesu projektových revizí včetně časové náročnosti .....	75
Tabulka 19: Výčet jednotlivých činností procesu hodnocení KPI's projektů včetně jejich časové náročnosti .....	76
Tabulka 20: Výčet jednotlivých činností optimalizovaného procesu hodnocení KPI's projektů včetně jejich časové náročnosti .....	76
Tabulka 21: Počet rolí účastnících se revize .....	78
Tabulka 22: Srovnání původního a optimalizovaného procesu projektových revizí.....	79
Tabulka 23: Srovnání původního a optimalizovaného procesu hodnocení KPI's.....	81



## SEZNAM POUŽITÝCH DIAGRAMŮ

Diagram 1: Proces projektových revizí .....	42
Diagram 2: Proces hodnocení projektových KPI's .....	45
Diagram 3: Proces práce s lessons learned.....	46
Diagram 4: Proces reportingu.....	48
Diagram 5: Současný stav revizí s očíslovanými činnostmi .....	52
Diagram 6: Výsledek revizí za jednotlivé měsíce v roce 2016 .....	64
Diagram 7: Celkový výsledek revizí za rok 2016 .....	65
Diagram 8: Optimalizovaný proces projektových revizí .....	74

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Šablona PROB Checklistu

Příloha B: Šablona SPOCs Checklistu

# PŘÍLOHY

Příloha A: Šablona PROB checklistu

Zdroj: interní materiál



Příloha B: Šablona SPOCs checklistu

Zdroj: Interní materiál

Project ID: 6014731.LM033684  
 Project name: GDS - Concept and Preparation  
 Project category: M  
 Project manager:   
 Delivery manager:   
 Document: End Project Report

SPOC	Conclusion	SPOC comments/assumptions	PM/ITDM reaction
IT pro pobočky a podpůrné domény	Under revision		
IT for Digital Channels	Under revision		
IT Systems of Record	Under revision		
IT Controlling (IT finance)	Evaluated but not relevant		
IT služby (Technology Architecture, Services, Infra.)	Supported		
Bezpečnost IT	Evaluated and not supported/agreed		
Klíčové služby a procesy IT (Testing, RCM, SO)	Supported with agreed conditions		
IT Solution Architecture review	Under revision		
Aplikační architektura	Under revision		
Informační architektura (Data)	Under revision		
Rízení portfolia a projektová kancelář	Under revision		
Business Intelligence - CDS	Supported		
Rízení digitálních kanálů	Under revision		
FAM majetek	Under revision		
Daně	Under revision		
Rízení nefinančních rizik	Under revision		
Compliance	Under revision		
Právní služby	Under revision		
BUS Finance	Under revision		
Nákup	Under revision		
Call Centre	Under revision		

