

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace agilního a projektového řízení ve společnosti

Optimization of Agile and Project Types of Management in the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, Ph.D.

SOLAROVÁ

NIKOLA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Solarová	Jméno:	Nikola	Osobní číslo:	460862
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:					

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Optimalizace agilního a projektového řízení ve společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Optimization of Agile and Project Types of Management in the Company

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem diplomové práce je popsat projektové řízení ve společnosti a na základě analýzy navrhnout změny v projektovém řízení
PŘÍNOS: Přínosem práce je zefektivnění projektového řízení ve společnosti
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projektové řízení; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy optimalizace; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
DOLEŽAL, Jan a JIŘÍ KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Praha: Grada, 2017; ŠOCHOVÁ, Zuzana a EDUARD KUNCE. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019.; SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016; 5. MYSLÍN, Josef. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Dalibor Vyřádk, Ph.D., Katedra inženýrské informatiky, Fakulta stavební, ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 30.11.2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2020
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2021

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání  Podpis studenta(ky)

SOLAROVÁ, Nikola. Optimalizace agilního a projektového řízení ve společnosti. Praha: ČVUT 2020. 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: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, Ph.D. za podnětné rady, odborné vedení diplomové práce a připomínky, které mi byly při psaní práce velmi nápomocné a užitečné. Další poděkování patří společnosti Internet Mall, a.s., za vstřícné jednání a trpělivost při rozhovorech a poskytování informací.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je popsat projektové řízení ve společnosti a na základě analýzy navrhnout změny v projektovém řízení. Návrhy na změny by měly zlepšit jednotlivé projektové fáze a usnadnit tak společnosti jejich řízení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je blíže rozebrána teorie projektového řízení s konkrétními definicemi, dále jsou zde představeny světové standardy projektového řízení a projektové řízení jak v pojetí tradičním, tak jsou zde uvedeny i agilní přístupy. V praktické části je představena společnost, provedena analýza projektového řízení ve vybrané společnosti a následně na základě rozhovorů identifikovány jednotlivé problémy. V závěru práce jsou poté navržena řešení, která by měla zlepšit přístupy v rámci jednotlivých projektových fázích.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, tradiční řízení, agilní metody, Scrum

Abstract

The aim of this master thesis is to propose changes in project management of a company based on its description and analysis. The suggested changes should improve the project phases and facilitate the management of the company.

The thesis consists of two parts: theoretical and practical. Theoretical part focuses on the theory of project management and its specific definitions. World standards of project management are outlined, and both traditional and agile approaches to project management are discussed. In the practical part, the company is introduced, and an analysis of its project management is performed. Problems are identified based on interviews with Product Owner. In conclusion, relevant solutions to improve each of the project management phases are proposed.

Key words

Project, project management, traditional management, agile methodologies, Scrum

OBSAH

ÚVOD	5
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	8
1.1 DEFINICE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	8
1.2 PORTFOLIO	9
1.3 PROGRAM	10
1.4 PROJEKT	10
1.5 FÁZE PROJEKTU	12
1.5.1 Předprojektová fáze	13
1.5.2 Projektová fáze	14
1.5.3 Poprojektová fáze	15
1.6 ROLE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	16
2 STANDARDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	17
2.1 IPMA	17
2.1.1 Technické kompetence	17
2.1.2 Kontextové kompetence	19
2.1.3 Behaviorální kompetence	19
2.2 PMI	21
2.3 PRINCE2	22
2.3.1 Struktura metodiky PRINCE2	23
3 TRADIČNÍ A AGILNÍ ŘÍZENÍ	27
3.1 TRADIČNÍ MODEL ŘÍZENÍ – „VODOPÁDOVÝ“	27
3.2 AGILNÍ ZPŮSOB ŘÍZENÍ	29
3.2.1 Agile manifesto	29
3.3 SCRUM	30
3.3.1 Role	32
3.4 KANBAN	34
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
4.2 MALL GROUP	39
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
5.1 TRADIČNÍ MODEL ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	39
5.1.1 Příklad řízení projektů dle tradičního způsobu	41

5.2	PŘECHOD NA AGILNÍ ZPŮSOB ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	41
5.2.1	Důvody přechodu na agilní způsob řízení	42
5.2.2	Projektové fáze	42
5.2.3	Scrum	45
5.2.4	Softwarová podpora – JIRA	47
6	NÁVRHY NA ZMĚNU	49
6.1	SBĚR NÁPADŮ	49
6.1.1	Návrhy na zlepšení.....	49
6.2	ANALÝZA.....	51
6.2.1	Návrhy na zlepšení.....	52
6.3	PŘIPRAVENO NA IMPLEMENTACI.....	53
6.3.1	Návrhy na zlepšení.....	53
6.4	IMPLEMENTACE	55
6.4.1	Návrhy na zlepšení.....	55
6.5	HODNOCENÍ	56
6.5.1	Návrhy na zlepšení.....	57
6.6	DOKONČENO	58
6.6.1	Návrhy na zlepšení.....	58
7	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	62
7.1	ZMĚNA.....	62
7.2	ČINNOSTI PRO ZMĚNU.....	62
7.3	ROZDĚLENÍ ODPOVĚDNOSTÍ.....	64
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	70
	PŘÍLOHY	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK	73

ÚVOD

Projektové řízení je poměrně mladým oborem, který se začal rozvíjet především po druhé světové válce. Vzhledem k postupnému rozšiřování informačních technologií v polovině devadesátých let minulého století, docházelo ke změnám v projektovém řízení. Doba šla velmi rychle dopředu a projektové řízení na to nebylo dostatečně připravené, a to především na technologické změny. Tyto změny měly za následek, že se projektové řízení muselo přizpůsobit rychle se měnící situaci na trhu. Dnešní doba je velice rychlá a provázaná, je nutné, aby se na různé změny reagovalo včas a nečekalo se příliš dlouho.

S ohledem na potřebu spolupráce na mezinárodních projektech a pro správné a efektivní domluvení práce pro mezinárodní týmy můžeme od poloviny šedesátých let dvacátého století pozorovat snahu o vytvoření mezinárodních standardů pro projektové řízení. Standardy mají za cíl zjednodušit a zefektivnit projektové řízení na mezinárodní úrovni. Jde především o to, aby všechny týmy, které spolu spolupracují přesně věděli, co mají dělat a jak to mají dělat. Za pomoci mezinárodních standardů v projektovém řízení nedochází ke střetům v řízení projektů. Jde ale především více o styl práce a filozofii řízení a myšlení, než o samotné používání technik a metod.

Tradiční způsoby řízení projektů, v dnešní době velmi často již selhávají, a to z toho důvodu, že se rychle nedokážou přizpůsobit změnám, které dnešní doba přináší. Styl plánování u tradičního řízení projektů je příliš dlouhý a nereaguje na nutnou změnu okamžitě. Z toho důvodu je tento styl nahrazen agilními metodami, které se snadněji přizpůsobí rychle se měnícímu prostředí a jsou přínosné v mnoha oborech. Agilní metody tedy dokáží velmi rychle a efektivně reagovat jak na technologický vývoj, tak požadavky trhu. Přinášejí sebou ale i nevýhody, které se pro mnohé mohou zdát nepřekonatelné, při využívání agilních metod se klade důraz na zvýšení komunikace týmu a jeho členů, na kontrolu jednotlivých parametrů, to vše naznačuje, že agilní metody jsou náročnější a pracnější na přípravu, a je důležité správné nastavení rolí v projektu.

V České republice se agilní metody dostávají do povědomí společností až v posledních pár letech. To však neznamená, že by využívání agilních metod bylo zcela neznámé, většina společností se za účelem zjednodušení a zefektivnění práce přiklání právě k používání agilních metod a to už ať metody Scrum, Kanban apod.

Cílem diplomové práce je popsat projektové řízení ve společnosti a na základě analýzy navrhnout změny v projektovém řízení. Změny by měly optimalizovat projektové řízení a pomoci vyřešit jednotlivé problémy v rámci fází projektu.

Diplomová práce je pak rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se věnuje vysvětlení pojmu projektový management, fází projektu, jednotlivým standardům projektového řízení, dále je zaměřena tradiční pojetí projektového řízení a agilní způsob řízení projektů. U agilního řízení projektů je věnována pozornost především metodě Scrum a Kanban.

V praktické části diplomové práce je představena společnost a uvedena analýza současného stavu projektového řízení ve společnosti. Dále se v praktické části pojednává o problematice jednotlivých fází, kterými projekt prochází, a to na základě rozhovoru s Product Ownerem společnosti. Na základě jednotlivých problematik jsou vytvořeny návrhy na zlepšení, jak by společnost mohla tyto problémy vyřešit a následně jsou navržena závěrečná doporučení.

Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, která je zaměřena na projektový management, standardy projektového řízení a tradiční a agilní styl řízení. Dále tematicky zaměřených webových stránek, interních materiálů společnosti a rozhovorů s Product Ownerem.

TEORETICKÁ ČÁST

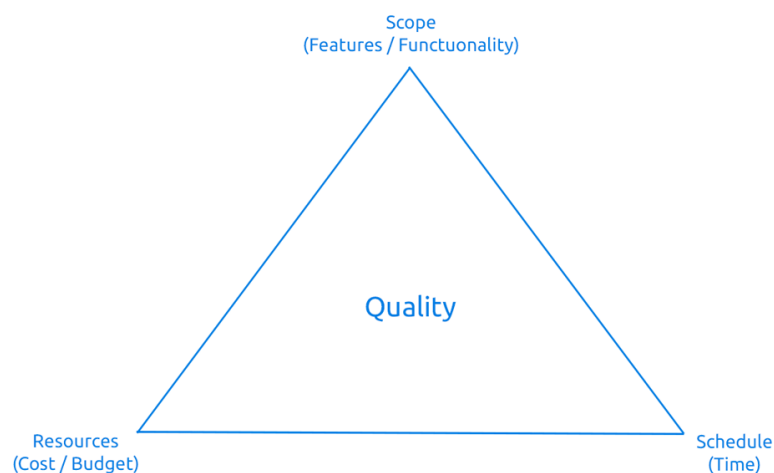
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je poměrně novým oborem, který začal vznikat ve 20. století. Jeho počátky můžeme zaznamenat při organizaci jakéhokoli projektu v lidské historii, jedná se například o různé historické stavby. Jde tedy o poměrně nový a moderní prvek v oblasti plánování. Projektový management se zabývá především stanovením metod řízení projektů, a to na základě předem definovaných parametrů. Jde tedy zejména o změnu přístupů k řízení, a především o změny v organizačních strukturách současných organizací. Starší formy liniové organizační struktury pomalu ustupují do pozadí organizací do provozního segmentu před modernějšími maticovými organizačními strukturami, jde tedy o změnu řízení, a to z řízení funkčního pojetí do řízení procesů. To vše vede k růstu role projektového manažera, i přes to, že v současné době se využívají počítačové nástroje nebo modely, nejdůležitějším prvkem pro správné řízení projektů zůstává lidský rozum a cit.

1.1 Definice projektového managementu

Projektový management lze vysvětlit za pomoci dvou hlavních definic. První definice vychází z největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů PMI, ti definují „projektový management jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 19) Druhá definice vychází z teorie, že „projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Kerzner, 2003, s. 4) Přestože se na přesné definici projektového managementu autoři často neshodují, znaky projektu však zůstávají zpravidla stejné a lze je považovat za univerzální. Jedná se o tyto fundamentální znaky projektu:

- Rozsah
- Čas
- Náklady



Obrázek 1 Trojimperativ projektu, Zdroj: www.easyproject.cz

Tyto znaky, které jsou navzájem propojeny tvoří tzv. Trojimperativ projektu a definují ho. Vždy platí, že tento dynamický systém musí být udržován v rovnováze, aby byl projekt úspěšně ukončen. Pokud je plán připravený kvalitně, jsou šance na jeho dokončení poměrně vysoké, v reálném světě na projekt ale působí mnoho faktorů, které vyvolávají změny a přináší rizika, což vede k nerovnováze.

„Projektový management je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládnání programů pro podporu řízení projektů.“ (Svozilová, 2011, s. 12) Obsahuje především aktivity související s řízením předmětu či služby nebo kombinací obojího, která má vzniknout realizací projektu, včetně použití výrobních technologií a postupů, zejména s důrazem na kvalitní výstupy projektu. Další skupinou, která souvisí s řízením projektů je řízení nákladů a ekonomické požadavky na efektivitu, i přes míru nejistoty. V současné době přechází mnoho organizací k využívání projektového managementu, a to nejen v procesech, pro které jsou stanovená pravidla a metody. Je to z toho důvodu, že do projektového managementu lze přetransformovat řadu dlouhodobých a neměnných činností. Svozilová (2011, s. 20) však říká, že je nutné mít na paměti základní odlišnosti, jde především o odlišnost „od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.“ Základní rozdíl je tedy v tom, že pokud je naplněn cíl u projektu, tak projekt končí, avšak pokud dojde u operativního řízení k dosažení cíle, poté práce pokračuje.

1.2 Portfolio

Jedná se o soubor projektů, jejichž propojenost není důležitá, vzhledem k tomu, že jsou dány dohromady zejména za účelem optimalizace, kontroly nebo řízení. Portfolio na rozdíl od projektů a programů, které dělají věci správně, je sestaveno hlavně z důvodu, aby realizovalo dané věci správně. Z definice PM Bok vyplývá, že „portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle.“ Doležal a kol. (2016, s. 23) dále klade důraz na dosažení strategického cíle, jedná se např. o maximalizaci návratnosti investice. Vzhledem k prioritizaci přiřazování zdrojů se řízení portfolia zaměřuje především na posuzování projektů a programů, a to zejména proto, že je to signifikantní pro kvalitní řízení portfolia. Jedná se tak o správné rozložení zdrojů, především proto, aby nejpřínosnější projekty nepřicházely o zdroje na úkor těch méně důležitých. „Portfolio mohou tvořit veškeré projekty a programy dané organizace nebo, v případě velké rozsáhlosti, může organizace rozdělit své projekty a programy i do více portfolií, s dělicím znakem organizační příslušnosti nebo dle oboru či tématu – podle toho, co je v dané situaci vhodné.“ (Doležal a kol., 2016, s. 24.) Práce s portfolií je pak důsledkem rozvoje projektového řízení v dané organizaci, která postupně přechází na organizaci projektově řízenou. Portfolia jsou nezbytná zejména ve chvíli, kdy se počet projektů nebo programů organizace zvětší do takové míry, že dochází k vzájemnému soupeření o všechny zdroje organizace, ať už se jedná o lidské, finanční nebo jiné zdroje. V tuto chvíli se poté řízení portfolia stává jednou z klíčových činností organizace, která by měla být řízena, aby byly optimalizovány zdroje nebo sledovány strategické priority.

1.3 Program

„Standard PM Bok v5 definuje program jako definovanou skupinu souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, které jsou společně koordinovány tak, aby mohly být získány přínosy nedosažitelné individuálním řízením (bez vzájemné koordinace).“ (Doležal a kol., 2016, s. 20) Přičemž může program zahrnovat prvky relevantní práce, která ale nesouvisí s jednotlivými projekty. Programy obsahují vždy projekty, ale projekt mohou nebo nemusí být součástí programů, což znamená, že program není komplexním projektem. Jedná se tedy především o vzájemné vazby, které jsou uvnitř i vně programu, dále pak např. o řízení změny, na rozdíl od projektů, které se zaměřují zejména na realizaci konkrétních a komplexních výstupů. Hlavním cílem programového řízení je vzájemná synergie jednotlivých prvků daného programu. Programové řízení by se mělo postarat, aby bylo možné veškeré výstupy projektů v programu integrovat s výstupy ostatních projektů, případně i s prvky současného prostředí.

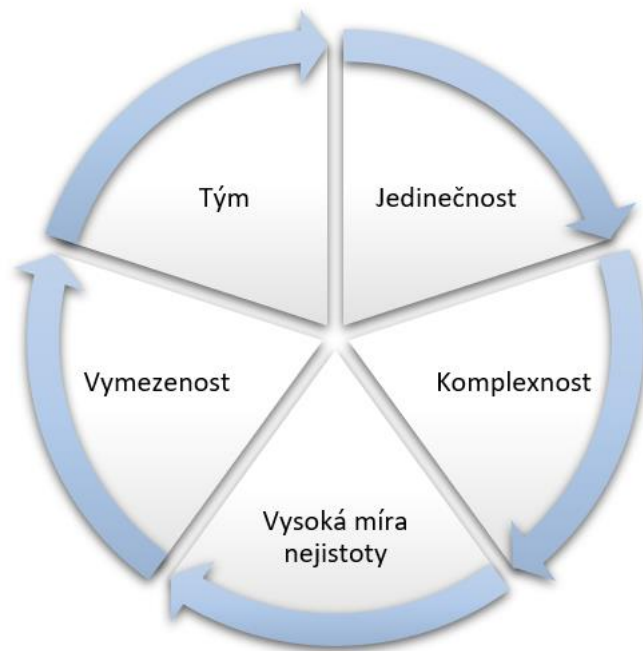
Jeden základní rozdíl mezi projekty a programy je v tom, že projekty jsou mnohem více určité, zejména co se týče jejich výstupu, termínu dokončení, nebo rozpočtu. Programy naopak jsou velmi nejisté, jejich hlavním posláním je doručování určitých benefitů, navíc obsahují komponenty, které napomáhají k jejich dosažení. Avšak není jisté, že dosáhne přínosu, pro který byl program spuštěn. To je jedním z hlavních důvodů, proč u programů dochází k radikálním změnám, u projektů jsou změny naopak neúčelné nebo nejsou často ani možné. Programy jsou tedy schopny rychle reagovat na měnící se situace, vývoj strategie nebo prostředí, které jsou zajištěny v předstihu, zejména s ohledem na budoucí vývoj a lépe se adaptují. Opačně je tomu poté u projektů, kde jsou změny spíše reaktivního charakteru, jedná se tedy spíše o upřesnění než o samotnou změnu. Poslední důležitý rozdíl je v zaměření, kde Doležal a kol. (2016, s. 21) vysvětluje, že „projekt se orientuje na dodávku konkrétního stavu, tedy naplnění svého rozsahu, program je zaměřen na soulad se strategií a realizaci přínosů v ní obsažených.“ Jinak řečeno základní rozdíl tkví v tom, že program má jako hlavní cíl maximální přínos pro zákazníka nebo organizaci, a tomu přizpůsobuje i svůj rozsah, a projekt má naopak velmi stabilní rozsah.

1.4 Projekt

Definice projektu není univerzální, i když se různé definice v mnohých formulacích překrývají. Za pomoci aplikace metod a pravidel projektového managementu může být jakýkoliv sled úkolů považován za projekt, je však velmi důležité klást důraz na aplikaci metod a pravidla. „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledkem se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním.“ (Svozilová, 2011, str 21.)

Další definice se zaměřuje na pět základních atributů, na jejichž základě je vymezený pojem projekt, jedná se o následující atributy:

- Jedinečnost
- Komplexnost
- Vysoká míra nejistoty
- Vymezenost
- Tým



Obrázek 2 Atributy projektu, vlastní zpracování dle Štefánka (2011, s. 12)

Podle Štefánka (2011, s. 13) se jedinečnost „vztahuje především k cíli projektu, který nám říká, jak originální problém budeme řešit a jak jedinečný výstup bude na konci projektu dodán.“ Komplexnost je poté dána různorodostí užití metod, které respektují životní cyklus projektu. Vzhledem k tomu, že každý projekt je jiný a originální, podstupuje zejména na začátku vysokou míru nejistoty, z které následně plynou příležitosti, nebo naopak rizika. Rozsah je dán na základě dostupnosti vymezených zdrojů, ať už se tedy jedná o zdroje lidské, finanční, materiální nebo čas. Posledním atributem je tým, který realizuje projekt a vzniká společně se zahájením projektu a končí v momentě, kdy je i projekt ukončen.

Doležal (2017, s. 16) uvádí „základní charakteristiky projektu, které jej odlišují od rutinní práce

- Projekt je jedinečný
- Projekt je vymezen v čase, penězích a zdrojích
- Projekt je realizován týmem lidí z různých částí organizace
- Projekt je složitý a komplexní úkol
- Projekt je rizikový.“

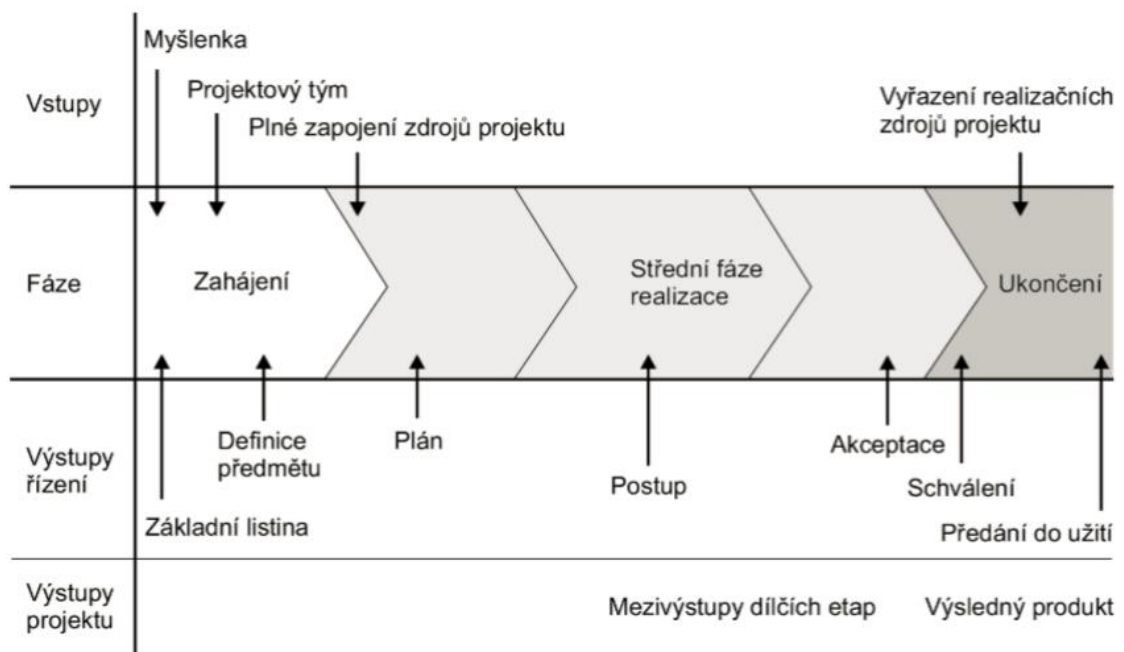
1.5 Fáze projektu

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“ (Svozilová, 2016, s. 38) Obecně to tedy znamená, že si organizace sama zvolí počet fází projektu, které si následně i sama pojmenuje podle potřeb. Fáze jsou podřízeny rozsahu, typu projektu a potřebám řízení projektu. Každá aktivita je rozdělena do sledu, který má logický časový rámec, který si klade za cíl zlepšení podmínek kontroly jednotlivých procesů. To vše má za následek zjednodušení orientace účastníků projektu, kteří se tak lépe orientují v jednotlivých vývojových stádiích, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektu.

Svozilová (2011, s. 39) pak říká, že fáze životního cyklu projektu obecně definují „jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny, kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích.“ Jednotlivé fáze životního cyklu projektu jsou sekvence, jedná se stavy projektu a jim odpovídající časové úseky. Přechod z jedné fáze projektu do další, je uskutečněn na základě definovaného stavu, popřípadě na souboru jednotlivých plánovaných výsledků. Uskutečněný přechod mezi fázemi, je na základě jednotlivého schvalovacího procesu, jehož úkolem je zajištění připravenosti pro přechod do další fáze.

„Fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na:

- předprojektovou fázi (vznik myšlenky na projekt, její prověření atd.);
- projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení);
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).“ (Doležal a spol., 2016, s. 54)



Obrázek 3 Rozložení fází životního cyklu projektu, Zdroj: Svozilová (2011, s. 38)

Samotný projekt není pouze o zahájení, plánování, realizaci nebo ukončení, podstatnou roli zde hraje předprojektová a poprojektová fáze, které nám definují samotné zadání nebo naopak provádí zpětnou vazbu, kdy se projekt vyhodnocuje nezávisle na projektovém týmu, který se podílel na daném projektu. Je nutné podotknout, že každý světový standard pracuje s životním cyklem projektu jinak a věnuje se jen určitým fázím.

Dalším důležitým faktorem je čas, na kterém v mnoha případech závisí úspěšnost projektu, proto je nezbytné jeho důsledné monitorování, vzhledem k závislosti na dodržení předem stanovených a jasně definovaných časových rámců. Z tohoto důvodu je věnována v rámci projektu času velmi značná pozornost a je třeba vnímat jeho významnost.

1.5.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze má za cíl především prozkoumat příležitosti a posoudit proveditelnost projektu. Na začátku projektu je vždy myšlenka, která je velmi často neformálního typu. Zda bude myšlenka dále rozvíjena závisí zejména na typu projektu, zda se jedná o malý projekt, kde se bude o realizaci projektu diskutovat a na základě diskuze bude projekt realizován nebo se jedná o velký projekt, který je nutné odsouhlasit a formálně zhodnotit.

Jedním ze základních úkonů je tedy formování myšlenek a následně nalezení odpovědí na ně. Hlavní otázky, na které je nutné odpovědět, jsou, zda projekt přinese výnosy, převáží náklady, které jsou spojené s realizací. Dále pak je-li možné projekt zrealizovat, jestli je proveditelný a zda na jeho provedení má organizace dostatečné množství zdrojů. Pokud jsou odpovědi na otázky kladné, projekt může pokračovat a posunout se tedy dále do fáze plánování. Avšak je-li odpověď ne, je nutné projekt právě v této fázi ukončit.

Předprojektová fáze slouží i na „ověření potenciálu a výběr členů projektového týmu. Z těch, kteří se osvědčí, je pak sestaven projektový tým.“ (Štefánek, 2011, s. 20) Další částí předprojektové fáze je realizování nebo nadefinování projektu, v této části dochází k popisu toho, co je potřeba vykonat, aby byl projekt úspěšný a jak toho dosáhnout. Dochází zde i k využívání analýz, podle nichž se definují jednotlivé proměnné, pokud chybí určité informace, je nutné udělat další analýzy, které se nazývají doplňkové. Míra nejistoty je při zahajování projektu vždy velmi vysoká, z toho důvodu se nedoporučuje vytvářet odhady nebo tipovat určité skutečnosti, je tomu tak proto, že v budoucnu to přináší do projektu mnohem více komplikací. Jako poslední část je kontrola před začátkem realizace, z této části se přechází do projektové fáze. Dojde-li k přechodu závisí na následujícím, a to na tom, jestli všichni členové týmu znají svou práci, jakou nesou zodpovědnost a zároveň, co obnáší, zda je vypracován komunikační plán a členové týmu ví, jak postupovat, pokud dojde k neočekávané situaci, je vytvořen systém na sledování času a čerpání zdrojů a v neposlední řadě, jestli lidé v organizaci vědí o existenci projektu, znají jeho cíl, začátek i konec, a především jeho výstupy.

Předprojektová fáze zahrnuje dvě základní zpracování dokumentů, jedná se o studii příležitostí a studii proveditelnosti.

1. Studie příležitosti neboli „Opportunity Study“ zodpovídá otázku, jestli je správná doba na navržení a zrealizování projektu. Studie bere v úvahu hlavně situace, které jsou na trhu, v dané organizaci, a dále vývoj, který může nastat. Výsledkem studie je poté doporučení nebo naopak nedoporučení daný projekt realizovat.

2. Studie proveditelnosti neboli „Feasibility study“ má přímou návaznost na studii předešlou, kdy na základě jejího doporučení, by tato studie měla po vypracování ukázat nevhodnější cestu k realizaci projektu. Tato studie by měla především upřesnit obsah projektu, dále plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, v neposlední řadě také odhadované náklady a zdroje na projekt. Cílem této studie je „rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k dostupným zdrojům. Doporučení nejvýhodnější varianty a upřesnění cílů.“ (Doležal a kol., 2009, s. 157)

1.5.2 Projektová fáze

Projektová fáze je nejnáročnější fází z výše zmíněných. Je složena z velkého množství aktivit a končí odevzdáním plánovaného výstupu.

Nejčastěji se tato fáze dělí na:

1. Zahájení projektu

Je-li rozhodnuto, že se projekt bude realizován, je nutné projekt řádně zahájit. V návaznosti na předprojektovou fázi, je potřeba ověřit a lépe identifikovat vybrané cíle projektu, jednotlivé kompetence, obsazení v projektovém týmu nebo účel projektu. To vše může být pokryto dokumentem s názvem „Zakládající (identifikační) listina projektu“, tento dokument je následně základním projektovým dokumentem, který definuje základní parametry projektu, především technicko-organizační. „Tento dokument obvykle obsahuje první přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu – ve financích, v čase a předpokládaných zdrojích – a jmenuje manažera projektu.“ (Doležal a kol., 2009, s. 258) Společně se jmenováním manažera projektu se v zakládající listině může jmenovat i tým projektu nebo jeho část, jejímž úkolem je projekt zahájit. Po předchozích krocích a základním vymezení projektu v ILP (identifikační listina projektu), které nám vymezily rámcové zadání, nositele, manažera projektu a jeho tým. Následně je tedy potřeba:

- „analyzovat zadání a informace z přípravných fází ve vztahu k aktuální situaci;
- analyzovat kontext projektu, identifikovat hlavní zainteresované strany;
- upřesnit, dodefinovat cíl projektu (například tvorbou logického rámce), případně sestavit předběžný plán projektu a vytipovat kritickou cestu;
- vytvořit plán řízení projektu (na základě znalosti cíle a kontextu projektu);
- sestavit projektový tým;
- pokročit do další etapy – plánování projektu.“ (Doležal a kol., 2009, s. 258)

Pokud jsou veškeré kroky hotovy, dochází k poslední části, a to k provedení samotného zahájení projektu. Zahájení projektu závisí zejména na situaci a komplexnosti dané situace, pokud daná situace není dostatečně komplexní, ale ostatní fakta jsou zřejmá, může být proveden tzv. zahajovací workshop. Na tomto workshopu se sejdou všechny zainteresované strany a domluví veškeré potřebné náležitosti, které musí být splněny pro řádné zahájení projektu, je-li situace složitější, bude potřeba více takových setkání. Projekt je v tomto případě označen za zahájený, pokud po posledním setkání je vše připraveno a schváleno.

2. Plánování

Po zahájení projektu, kdy je vytvořen projektový tým a jsou vytvořené veškeré podklady pro jeho zahájení se vytvoří plán projektu. Tento plán je následně nazýván jako *baseline*, a musí být předem schválen.

3. Vlastní realizace

„Zahájení vlastní realizace je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je (dle konkrétního pojetí) např. zrekapitulován plán řízení a harmonogram projektu, jsou navzájem seznámeni zástupci zúčastněných stran, a především je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná.“ (Doležal a kol., 2009, s. 159) V průběhu realizace je nutné projekt velmi dobře sledovat a kontrolovat, zároveň také včas určit odchylky od původního plánu a provádět korekční opatření.

4. Předání výstupů projektu a ukončení projektu

Zde dochází k předání výstupů z projektu a k předání a ukončení projektu jako takového. A to z toho důvodu, že každý projekt nebo fáze projekt má být řádně ukončena, pro její ukončení ale musí být předem zkontrolována, zdokumentována a vyhodnoceny cíle, jestli byly naplněné a zda splňují očekávání zákazníků. Dále je potřeba vytvořit předávací dokumenty a pro uživatele projektu je nutné udělat školení. Dalším podstatným bodem, při ukončení projektu jsou poznatky a zkušenosti, které vznikly v rámci celého projektu a jejich následné využití v budoucnosti. V neposlední řadě, je vhodné formálně ukončit zodpovědnost, kterou nesou členové projektového týmu, aby mohli začít pracovat na projektu novém.

Ukončení podobně jako zahájení je vhodné pojmout přibližně stejným přístupem, kdy ho budeme definovat jako proces. Pokud je dosaženo cíle, je nutné práce na projektu formálně ukončit, nebo v krajním případě konstatovat, že cíle dosaženo nebylo. Dochází zde k předání veškerých výstupů zákazníkovi, a to ať už se jedná o výstupy hmotné nebo nehmotné, dále i k následnému přijetí těchto výstupů od zákazníka.

Ukončení etap a fází nebude mít ve výsledku stejnou formální stránku jako ukončení projektu. Je ale vhodné každou etapu nebo fázi řádně ukončit a následně provést kontrolu a ověření následujících etap. Především z toho důvodu, že v průběhu projektu mohlo dojít k některým změnám nebo se mohly změnit dané informace. Konkrétním příkladem je řádné ukončení předprojektové fáze, protože právě u ní se rozhoduje, zda projekt bude pokračovat nebo ne.

1.5.3 Poprojektová fáze

Projekt jako takový nekončí pouhým odevzdáním výstupu, proto je tu fáze, která se nazývá poprojektová a je velmi důležitá. Projekt je ukončen až v momentě, kdy jsou zrealizovány veškeré úkony, které byly naplánovány pro tuto fázi. Poprojektová fáze se zabývá zejména ukončovacími procesy, aby bylo možné ze stávajícího projektu hladce přejít na projekt nový. Jde zde tedy o ukončení všeho, co bylo s projektem spojeno a o archivaci dokumentace k projektu, dále pak o zpětnou vazbu veškerým zainteresovaným stranám a zpětné zhodnocení celého projektu. Vyhodnotit celý průběh projektu a zhodnotit jako dobré, tak i špatné zkušenosti, které lze později aplikovat v nových situacích. Podstatnou myšlenkou je tedy analyzovat chyby a udělat opatření, aby se chyby v budoucnu již

neopakovaly. Je nutné si „uvědomit, že mnoho projektů je koncipováno tak, že se jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby. Takový charakter mají např. mnohé projekty z oblasti jakosti.“ (Doležal a kol., 2009, s. 159) Proto je nutné si naplánovat termín kontroly a vyhodnocení daného projektu, aby vyhodnocená data byla adekvátní a byla správně vyhodnocena.

Jedinečnost každého projektu je velmi podstatná, a to z toho důvodu, že je možné poučit se z chyb minulých a neopakovat je v budoucnu.

1.6 Role projektového manažera

Jednou z klíčových rolí v projektovém managementu hraje projektový manažer. Pod jeho vedením je realizováno veškeré dění kolem projektu, ať už se jedná o samotnou tvorbu projektu, jeho koordinaci, obsazování jednotlivých pozic v projektu, nebo dokončování s předáním jeho výstupů dané zainteresované straně. Svozilová (2011, s. 31) definuje manažera projektu jako osobu, která je „odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“

Projektový manažer je zosobněním celého projektu, dále je zodpovědný za jeho chod, a to jak od počáteční fáze, kdy se projekt plánuje, přes realizaci až po jeho dokončení. Jediné, za co nenesou plnou zodpovědnost jsou přínosy, které projekt přináší. Hlavním úkolem manažera je dodání daného cíle v parametrech, ve kterých byl jasně definován. Dále je jeho úkolem delegování jednotlivých odpovědností na garanty výstupů projektu.

„Projektový manažer má pravomoc řídit projekt na každodenní bázi jménem Projektového výboru v mezích stanovených výborem. V prostředí zákazník/dodavatel je Projektový manažer obvykle z organizace zákazníka.“ (Bentley, 2010, s. 281) Mezi další pravomoci, které náleží projektovému manažeru patří možnost nominace členů týmu po domluvě s liniovým manažerem, schvalování změn nebo jednání o záležitostech projektu s vybraným okolím projektu, výjimku zde tvoří pouze záležitosti, které by měly významný dopad na změny.

Mezi základní úkoly manažera projektu patří zajištění vytvoření produktu projektu, a to hlavně jeho předmětu, služby nebo kombinací obojího, jiné výstupy projektu s využitím dostupných zdrojů, a to v předpokládaném čase, s předem daným limitem nákladů a za použití dostupných technologií. Dále pak dodržení limitů spotřeby zdrojů a dosažení profitu projektu, který byl předem naplánovaný, zastupování zájmů zákazníka a to tak, že bude současně respektovat zájmy organizace, která ho pověřila řízením projektu. Jako poslední je hledání alternativ a rozhodovat o nich v rozsahu pověření. (Svozilová, 2011, s. 31)

Dle Doležala a kol. (2016, s. 40) „manažer projektu nikdy nezodpovídá za formulaci zakládající listiny projektu (zodpovídá sponzor projektu), vlastní tvorbu výstupu projektu (zodpovídá garant výstupu).“

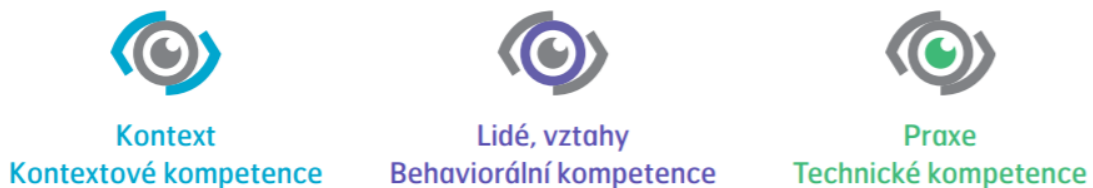
2 STANDARDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V této kapitole budou popsány základní standardy a metodiky projektového řízení. Jedná se tedy o IMPA, PMI a PRINCE2.

2.1 IPMA

„International Project Management Association – IPMA je sdružení s více než 55 členy na pěti kontinentech. Členové IPMA rozvíjejí kompetence projektového řízení v oblastech jejich působení a budují a rozvíjejí vztahy s formami, vládními agenturami, univerzitami a rovněž vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi.“ (Máchal a spol., 2015, s. 18)

IPMA se zaměřuje především na ověřování znalostí a zkušeností projektových manažerů, při tomto procesu zkoumají hodnotitelé každého jednotlivého kandidáta, a to zejména jeho zkušenosti a znalosti na různých úrovních, které jsou potřebné pro certifikaci a také všechny druhy kompetencí. Jedná se o základní kompetence, jak technické, kontextové, tak behaviorální. Pojem kompetence pochází z latinského slova *competentia*, které znamená schopnost zvládat určitou situaci nebo činnost. V posledních letech se definice kompetencí mění společně se změnou řízení, kompetencí se tedy rozumí osobní postoj k dané situaci, soubor znalostí, dále pak dovednosti a zkušenosti, které jsou potřebné pro vykonávání funkcí. V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé kompetence, které podporují rozvoj kandidáta a jeho certifikační autoritu.



Obrázek 4 Přehled kompetencí, Zdroj: Máchal a spol. (2017, s. 25)

2.1.1 Technické kompetence

Základní kompetence projektového managementu popisují právě technické kompetence. Jednotlivé části technických kompetencí se skládají ze základů pro řízení projektů. Jedná se tedy o základní technické způsobilosti, které vlastní projektový manažer.

„V okamžiku, kdy organizace zahajuje nový projekt, program či portfolio se všechny vlivy a požadavky okolí prolnou a projektový manažer, který na projektu, programu či portfoliu pracuje, musí vzít tyto vlivy a požadavky okolí v úvahu.“ (Máchal a spol., 2017, s. 21)

Technické kompetence	
T1	Návrh projektu, programu nebo portfolia
T2	Požadavky a cíle, Přínosy a cíle
T3	Rozsah projektu
T4	Čas
T5	Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi
T6	Kvalita
T7	Finance
T8	Zdroje
T9	Obstarávání (a partnerství)
T10	Plánování a operativní řízení
T11	Rizika a příležitosti
T12	Zainteresoované strany
T13	Transformace a organizační změny
T14	Výběr a vyváženost

Tabulka 1 Technické kompetence, Zdroj: vlastní zpracování dle Máchala a spol. (2017)

Manažer projektu musí s těmito aspekty nadále pracovat, základním aspektem je **Návrh projektu, programu nebo portfolia** (Technická kompetence 1), který tvoří rámec a definuje pro ně hlavní otázky. Další rozhodnutí o těchto aspektech je následně identifikováno, specifikováno, řízeno a aplikováno ve všech následujících částech technických kompetencí. Požadavky a očekávání, které se týká cílů a výstupů z projektu jsou definovány v Technické kompetenci 2 s názvem **Požadavky a cíle, Přínosy a cíle**, v této kompetenci jsou sestaveny podle stupně jejich důležitosti. Další kompetencí je pak **Rozsah projektu** (Technická kompetence 3), který tvoří souhrn dodávaných výstupů. Tento souhrn je důležitý z hlediska správného dodání služby nebo produktu se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi. Technická kompetence 4 – **Čas** se poté zaměřuje na správný sled činností a plánování času pro výstupy projektu. S organizačním nastavením projektu následně pracuje **Organizace projektu, programu, portfolia** (Technická kompetence 5), která zahrnuje i práci s informacemi, dále pak interními, informačními a komunikačními toky. Specifický popis požadavků a nastavení kvality jak pro produkt, tak pro proces je obsažen v Technické kompetenci 6 – **Kvalita**. Dalšími částmi jsou poté **Finance** (Technická kompetence 7) a **Zdroje** (Technická kompetence 8), zdroje jsou propojeny s **Obstaráváním (a partnerstvím)** (Technická kompetence 9), zejména kvůli jejich nabytí. **Plánování a operativní řízení** (Technická kompetence 10) pak popisuje integraci a řízení všech aktivit, vedle plánování pak projektový manažer musí popisovat, tlumit a dávat důraz na **Rizika a příležitosti** (Technická kompetence 11), následně pak zohledňovat a zapojovat do procesu i **Zainteresoované strany** (Technická kompetence 12). **Transformace a organizační změny** (Technická kompetence 13) představuje změny v organizaci, které jsou nezbytné a potřebné pro dosažení cílů. Poslední činností, která je pouze pro řízení programu a portfolia je **Výběr a vyváženost** (Technická kompetence 14), který vyvažuje a vybírá veškeré komponenty portfolia a programu.

2.1.2 Kontextové kompetence

Kontextové kompetence se zaměřují zejména na znalosti s řízením projektů, důraz je kladen na oblasti řídicích vztahů ve firmě, legislativní znalosti a na schopnosti řídit v projektově zaměřené organizaci projekty, programy a portfolia.

„Lidé, organizace a společnosti poptávají věci, které se výrazně liší a někdy je tak obtížné pochopit, co lidé chtějí, že jsou raději zvažovány jako projekty či programy. Hnací síly každého projektu nebo programu lze zhruba rozdělit podle cílů a potřeb organizace anebo společnosti.“ (Máchal a spol., 2017, s. 20)

Kontextové kompetence	
K1	Strategie
K2	Systém řízení, struktura a procesy
K3	Shoda se standardy a předpisy
K4	Moc a zájem
K5	Kultura a hodnoty

Tabulka 2 Kontextová kompetence, Zdroj: vlastní zpracování dle Máchala a spol. (2017)

Strategie (Kontextová kompetence 1) je hlavní hnací silou projektů, programů a portfolií, která má jasně definované záměry a cíle, k těmto záměrům a cílům přispívají projekty a programy. Naopak portfolia jsou řazena podle priorit na základě záměrů a cílů organizace. Formální okolí projektu, programu a portfolia vytváří interní a externí **Systém řízení, struktura a procesy** (Kontextová kompetence 2). Důležitý aspekt zde tvoří závislost projektů, program a portfolií, které jsou vzájemně propojeny. Vycházejí tedy ze starších procesů nebo struktur, které byly v minulosti nastaveny pro předem jasně definované cíle, to ale neznamená, že jsou vhodné pro využití v současném stavu. Podstatné perspektivy obsahuje **Shoda se standardy a předpisy** (Kontextová kompetence 3), která zároveň obsahuje související právní normy, standardy nebo nástroje, ty odrážejí požadavky organizace, odvětví, společnosti nebo priority. Dalším důležitým aspektem je neformální **Moc a zájem** (Kontextová kompetence 4), která má velký vliv na úspěch projektu, programu nebo portfolia. Je představována neformální a nepřímou vyjádřenou strategií organizace, kdy zainteresované strany, jsou ovlivňovány nejen formální stránkou a pravidly, která jsou v souladu s cíli organizace ale především svými zájmy, záměry a osobními cíli. **Kultura a hodnoty** (Kontextová kompetence 5), mají povahu v organizaci buď formálního, nebo neformálního charakteru. Záleží na organizaci, jak si nastaví danou kulturu organizace a jaké hodnoty. Lidé, kteří poté do organizace vstupují by měli být v souladu s organizační kulturou, měli by porozumět zvyklostem, mravům, různým praktikám organizace, to vše je předpokladem pro úspěšný projekt, program nebo portfolio.

2.1.3 Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence popisuje části kompetencí, které mají povahu osobního charakteru, jde tedy o popis dovedností a postojů projektových manažerů. Jedná se o oblasti schopnosti motivovat, vedení projektového týmu, řešení krizí a konfliktů nebo o sebekontrolu.

„Tato oblast kompetencí obsahuje osobní a sociální kompetence, kterými musí projektový manažer pracující v projektu, programu či portfoliu disponovat, aby byl schopen dosáhnout úspěchu. Všechny osobní kompetence začínají u schopnosti sebereflexe. Kompetence jednotlivce je prokázána úspěšnou realizací dohodnutých úkolů, a to ke spokojenosti zainteresovaných stran.“ (Máchal a spol., 2017, s. 21)

Behaviorální kompetence	
B1	Sebereflexe a sebeřízení
B2	Osobní integrita a spolehlivost
B3	Komunikační dovednost
B4	Zainteresovanost a vztahy
B5	Vůdčovství
B6	Týmová práce
B7	Konflikty a krize
B8	Kreativita, vynalézavost a důvtip
B9	Vyjednávání
B10	Orientace na výsledky

Tabulka 3 Behaviorální kompetence, Zdroj: vlastní zpracování dle Máchala a spol. (2017)

Sebereflexe a sebeřízení (Behaviorální kompetence 1) a **Osobní integrita a spolehlivost** (Behaviorální kompetence 2) obsahují základní osobní atributy, které definují schopnost rozpoznat a chápat své vlastní emoce a pracovat s nimi. Tato schopnost umožňuje efektivní využití zdrojů a rovnováhu mezi interní a externí prací. Dále pak buduje důvěru, která umožňuje dosáhnout pocitu bezpečí a podporovat účastníky projektu. **Komunikační dovednosti** (Behaviorální kompetence 3) umožňuje efektivní a účelnou komunikaci na různých komunikačních úrovních. Podporuje komunikaci v různých situacích a napříč kulturními rozdíly, dále se pak jedná i o zpětnou vazbu zainteresovaných stran. Budování vztahů, spolupráce nebo výkonnost je popsána v části **Zainteresovanost a vztahy** (Behaviorální kompetence 4), kde je popsáno, jak osobní vztahy vytvářejí silné vztahy, které jsou postavené na důvěře, empatii a komunikačních dovednostech daného jedince. Volba stylu řízení je popsána ve **Vůdčovství** (Behaviorální kompetence 5), které zahrnuje zejména schopnost udávat směr a dávat náměty jednotlivcům nebo přímo skupinám účastníků. Vůdčovství je hlavně o motivaci dosáhnout cíle, zvýšit výkonost jedinců nebo skupiny, správném směřování a vedení zainteresovaných stran. Je nepostradatelné v průběhu celého životního cyklu projektu, a to především ve fázích, které vyžadují určitou změnu nebo v případě existence nejistoty. **Týmová práce** (Behaviorální kompetence 6) se prolíná celým životním cyklem projektu a je nesmírně důležitá, vzhledem k tomu, že dochází ke sdružování lidí, kteří mají společný cíl. Řízení **Konfliktů a krizí** (Behaviorální kompetence 7) je nepostradatelnou kompetencí projektového manažera, jehož úkolem je mírnit nebo eliminovat krize a konflikty, ať už na úrovni projektového týmu nebo na úrovni konfliktních osobností. Jedná se taky o zvládnutí stresových situací a projektový manažer by měl s těmito scénáři pracovat a umět řešit konflikty a krize na adekvátní úrovni. Pro řešení problémů anebo naopak nových výzev je velmi podstatná **Kreativita, vynalézavost a důvtip** (Behaviorální kompetence 8), které umožňují aplikaci různých technik, které jsou velmi nápomocné při hledání řešení. Behaviorální kompetence 9 – Vyjednávání popisuje proces mezi dvěma a více stranami, které se snaží o rovnováhu mezi rozdílnými zájmy nebo potřebami. Vyjednávání může mít buď formální nebo neformální charakter. Poslední behaviorální kompetencí (10) je **Orientace na výsledky**, kdy se jedná o zaměření se na smluvně dané výsledky a usilování o úspěšný projekt.

2.2 PMI

„Project Management Institute (PMI) je nezisková organizace s celosvětovou působností, která sdružuje členy působící v projektových, programových nebo portfoliových profesích. Byla založena v roce 1969 se sídlem v Pensylvánii (USA) a sdružuje více než 2,9 milionu profesionálů z téměř všech zemí světa v oblastech, jako je právo, spolupráce, vzdělávání nebo výzkum.“ (Máchal a spol., 2015, s. 46) Svou činností tímto poskytuje Institut PMI výhody pro rozvoj kariéry a zvyšuje možnost kariéerního růstu, rozvíjí i profese, které se týkají projektového managementu a v neposlední řadě zvyšuje možnost podnikových úspěchů, to vše prostřednictvím certifikací, celosvětově uznatelných standardů, akademických výzkumů, vzdělávacích kurzů nebo publikací.

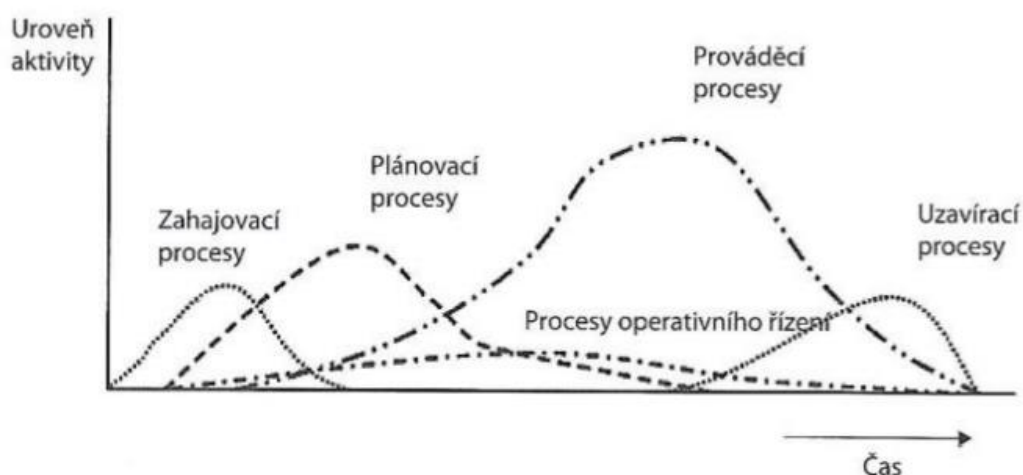
Parametry standardu PMI jsou zakotveny v PMBOK Guide (*A Guide to Project Management Body of Knowledge*), který definuje hlavní parametry, které splňují požadavky celosvětově uznávaných standardů. PMBOK Guide lze považovat za hlavní produkt PMI, a to i přes to, že se PMI zabývá vytvářením širší škály standardů, než je tomu i PMBOK Guide.

PMI věnuje samostatný dokument s názvem The Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct etice a dobrým mravům, kterým přikládá velkou váhu na rozdíl od jiných standardů.

PMI se zabývá problematikou projektového řízení, popisuje jednotlivé kroky a jejich provázanost, které je nutné učinit. Pro správné řízení projektů je podstatné mít znalosti o životním cyklu produktu, který se v rámci projektu realizuje. Procesy se v projektu vzájemně překrývají a navzájem ovlivňují, jednou z hlavních myšlenek poté je návaznost jednotlivých procesů na sebe. Je nutné si uvědomit, že projekt existuje v zásadě v rámci organizace, a tudíž není uzavřeným systémem, který by neměl vliv na projekt. Procesy projektového řízení jsou děleny do pěti základních procesních skupin:

- „Zahajovací procesy – vymezení zahájení projektu s rozhodnutím k jeho provedení,
- Plánovací procesy – doporučování a udržování uskutečnitelného plánu, aby mohly být naplněny potřeby daného oboru podnikání, kvůli kterým je projekt realizován,
- Prováděcí procesy – koordinace zdrojů tak, aby mohl být realizován plán projektu,
- Procesy operativního řízení – průběžné zajišťování plnění cílů projektu nebo dílčích cílů projektu prostřednictvím trvalého monitorování a měření postupu společně s realizacemi potřebných nápravných opatření,
- Uzavírací procesy – předání projektu nebo produktu projektu odběrateli a jeho ukončení. (Řeháček, 2013, s. 22)

Obrázek níže popisuje jednotlivé skupiny procesů a jejich vzájemné propojení s výsledky, které ony samy vytvářejí. Znamená to tedy, že výsledek nebo výstup jednoho procesu je vstupem procesu druhého. Vzhledem k tomu, že se často jedná o překrývání těchto procesů, nejedná se o skupiny procesů, které by měly charakter jednorázové akce.



Obrázek 5 Překrývání procesů, Zdroj: Řeháček (2013, s. 23)

Standard PMI celkem definuje 47 procesů projektového řízení, ty jsou dále rozděleny do deseti znalostních skupin (Knowledge Areas). Každá tato skupina dále představuje komplexní soubor konceptů, aktivit a termínů, ty následně tvoří profesní oblast, oblast projektového managementu a oblast specializace. Znalostní skupiny tedy tvoří:

- Řízení integrace projektu
- Řízení rozsahu projektu
- Time management
- Řízení nákladů projektu
- Řízení kvality projektu
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení komunikace projektu
- Řízení rizika projektu
- Řízení nákupu projektu
- Řízení zájmových stran projektu

2.3 PRINCE2

PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) byl vypracován roku 1995 ve Velké Británii, kdy nahradil původní metodu PROMT, ze které vznikl. Metodika PROMT byla zaměřena především na zpracování projektů za pomoci informačních technologií, to vycházelo z tehdejší doby. Rozhodnutí o změně metodiky bylo z důvodu vysoké fluktuace projektových manažerů, kteří byli odpovědní za řízení projektů. Původní využití této metodiky bylo ve státní správě, kde sklídila velký úspěch, z toho důvodu se přešlo k uplatňování i ve sféře soukromé, v dnešní době se eviduje více než milion projektových manažerů, kteří mají jednu ze dvou úrovní certifikace PRINCE2. Jelikož se tato metodika osvědčila vládě Velké Británie, je v dnešní době doporučována a podporována Evropskou komisí pro řízení projektů. Je nutné podotknout, že PRINCE2 není standardem jako je IPMA nebo IPM, jde

spíše o doporučení a návod na zpracování projektů, z toho důvodu je využíván název metodika nikoli standard.

2.3.1 Struktura metodiky PRINCE2

Metodika PRINCE2 má jasně danou strukturu, která stojí na čtyřech základních pilířích. PRINCE2 tyto pilíře nazývá jako integrované elementy, které obsahuje každý projekt. Jedná se o:

- Principy
- Témata
- Procesy
- Přizpůsobení metodiky danému prostředí

2.3.1.1 Principy

Metodika PRINCE2 uvádí sedm principů, na kterých je založena. Každý projekt musí obsahovat všechny níže vyjmenované principy, jinak se nedá tento projekt považovat za vypracovaný podle metodiky PRINCE2.

1. Neustálé zdůvodnění opodstatněnosti projektu

Dle metodiky PRINCE2 by měl být projekt hnán realizovatelným a zejména životaschopným obchodním případem, který by se měl ověřit ještě před schválením celého projektu. Všechny kroky by měly být zdokumentovány, mělo by docházet k pravidelné kontrole po čas celého projektu a pokud pro projekt neexistuje žádné opodstatnění, měl by se zastavit. Každý projekt tedy potřebuje svá opodstatnění a především zdůvodnění, která se během projektu mohou měnit, ale stále musí zůstat platná.

2. Definování role a odpovědnosti

Je zapotřebí vytvořit jasně definovanou strukturu daného projektového týmu, je to z důvodu, že projektový tým se skládá z různých členů. Členové projektového týmu, by pak následně měli znát veškeré své pravomoci a odpovědnosti, a to nejen ty své, ale i ostatních členů týmu, je to kvůli efektivitě v komunikaci.

3. Zaměření na produkty

„PRINCE2 se zaměřuje na produkty, které má projekt vyprodukovat, nikoliv na aktivity, které je mají vyprodukovat. To má vliv na jeho metodu plánování, mnohé jeho řídicí prvky a jeho přístupy na zabezpečení kvality.“ (Bentley, 2010, s. 15)

4. Řízení po etapách

Tato metodika rozděluje projekt na jednotlivé etapy, a to z toho důvodu, aby docházelo k průběžné kontrole a identifikaci klíčových bodů dosaženého vývoje projektu. Průběžná kontrola v jednotlivých etapách tak usnadňuje management projektu po celou dobu jeho realizace. Počet etap pak závisí na velikosti a složitosti projektu a také na tom, jaká rizika přináší.

5. Řízení na základě výjimek

Řízení na základě výjimky umožňuje zjištění odchylek skutečnosti od původního plánu ve všech aspektech projektu. Aspekty jsou čas, náklady, kvalita, rozsah, rizika a přínosy, každý z těchto aspektů má před samotným zahájením projektu předem definovanou toleranci, jestliže hranice této tolerance není překročena, projektový tým může pokračovat v práci. Avšak hrozí-li překročení těchto tolerancí, je vedení společnosti zapojeno do rozhodovacího procesu.

6. Učení se ze zkušenosti

Tento princip dává důraz na učení se a získávání nových zkušeností, protože takto nabitě zkušenosti jsou neocenitelné. Pokud projektové týmy využívají metodiku PRINCE2 měli by se učit ze zkušeností, a to jak na právě probíhajícím projektu, tak i z projektů dokončených v minulosti. Jedinečnost každého projektu ale neznamená, že u projektů nových nemohou nastat stejné nebo podobné situace jako u projektů minulých, je nutné se učit a získávat zkušenosti i z projektů z minulosti, aby došlo k co nejefektivnějšímu přínosu daného řešení.

7. Přizpůsobené metodiky prostředí a okolí

Je potřebné zajistit, aby úroveň projektového řízení odpovídala prostředí, ve kterém je projekt realizován, dále pak i jeho rozsahu, významu, riziku a požadovaným formalitám. Je to z toho důvodu, že metodika PRINCE2 je velmi obsáhlým nástrojem a je nutné se vždy zamyslet nad projektem, u kterého budeme metodiku využívat.

2.3.1.2 Témata

Druhým elementem, který vysvětluje filosofii projektového řízení podle PRINCE2 jsou témata. Jedná se o jednotlivé části, které by se měly brát v úvahu po čas celého projektu a ke kterým je možné se zpětně vracet a vyhodnocovat je v průběhu jeho trvání. PRINCE2 definuje celkem sedm témat, každé z nich pak napomáhá řídit určitou stránku projektu a odpovídá na klíčové otázky.

1. Obchodní případ

Zde je největší důraz kladen na životaschopnost projektu a měl by být ověřen před tím, než je daný projekt schválen. Klíčové otázky, na které odpovídá toto téma, jsou:

- Z jakého důvodu pracujeme na tomto projektu?
- Jaký smysl má tento projekt?
- Jaké přínosy z toho plynou pro společnost?

2. Organizace

Jinak řečeno struktura hlavního projektového týmu. Obsahuje přesně danou strukturu řídicího týmu, jejich odpovědnost a kompetence, v neposlední řadě pak vzájemné vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Otázky, na které odpovídá téma organizace, jsou:

- Kdo pracuje na projektu?
- Jaký člen má jakou odpovědnost?
- Kdo sponzoruje projekt?
- Kdo je projektovým manažerem?

3. Kvalita

Metodika PRINCE2 klade důraz na kvalitu, kdy rozeznává základní pojetí kvality a přidává kvantitativní přístup do řízení projektu a technických procesů. Jde o prvotní nastavení kvality ze strany zákazníka, dále pak o stanovení norem, zvolení metod, kterými se bude kvalita kontrolovat a následně kontrol, které mají za úkol kontrolovat, zda se zadané normy naplňují. Kvalita tedy dává odpovědi na:

- Co má být dodáno, aby byla splněna kvalita?
- Je opravdu to, co se dodává dostatečně kvalitní?

4. Plány

Plány se přizpůsobují velikostem a potřebám projektů, což vede k tomu, že jsou velice variabilním tématem. Jsou velmi potřebné, pro úspěšné dokončení projektu, avšak v každém projektu existuje jistá míra nejistoty. Plány dále umožňují přístup k plánování, které je založeno na produktu, a ne na aktivitách. Řeší se zejména odpovědi na otázky:

- Jaké kroky udělat?
- Co všechno by měl plán obsahovat?
- Kolik to bude stát?
- Jaké kvality by mělo být dosaženo?
- Jaké úrovně detailu je při plánování zapotřebí?

5. Riziko

Základem je definování klíčových rizikových faktorů, které vstupují do projektu v rámci jeho realizace, jak již bylo zmíněno výše, projekt obsahuje velkou míru nejistoty, a to přináší i jistou míru rizika. Existence analýzy rizik, která identifikuje případná rizika a dokáže je predikovat a sledovat v rámci celého projektu, proto jsou kladeny otázky:

- Jaká jsou rizika?
- Jak se vypořádat se situací, když rizika nastanou?
- Jak minimalizovat dopad rizik?
- Jak monitorovat faktory rizik v průběhu realizace projektu?

6. Změna

Podstatným tématem je změna, vzhledem k nízké pravděpodobnosti, že projekt bude realizován přesně podle plánu bez jakékoli změny oproti původnímu plánu. Je zde kladen důraz na řízení změny, který je podpořen identifikací procesů, kde dochází k aplikaci kontroly změny. Řízení konfigurace je sledování klíčových komponentů konečného produktu a jeho následných verzí pro vydání. Metodika PRINCE2 se nesnaží o objevení nové metody konfigurace, nýbrž o definici požadavků na prostředky a vše současně propojit s ostatními technikami a tématy. V tomto tématu se kladou otázky:

- Jak efektivně řídit změny?
- Jaké nástroje budou využity pro řízení změny?
- Jak by se měl tým vypořádat se změnou?

7. Progres

Jedná se o soubor řídicích prvků. Tento soubor zajišťuje poskytnutí klíčových informací, které jsou potřebné pro přijetí zásadních rozhodnutí a mají za cíl předcházet a předvídat problémům, které by mohly nastat. Pomáhá najít odpovědi na to:

- Kdo jsme?
- Kam směřujeme?
- Má smysl pokračovat? (www.systemonline.cz)

2.3.1.3 Procesy

Jako dalším sledovaným elementem metodiky PRINCE2 jsou procesy. V rámci metodiky je celkem sedm procesů, které chronologicky sledují tok projektu a úzce souvisí s tématy, kterých jsou z určité části součástí. Jedná se o procesy:

1. Zahájení projektu
2. Nastavení projektu
3. Směrování projektu
4. Kontrolní etapy
5. Řízení dodávky produktu
6. Řízení přechodu mezi etapami
7. Ukončení projektu

Metodika PRINCE2 posuzuje vzájemnou interakci mezi dvěma elementy, těmi jsou procesy a témata. Jejich propojení je zobrazeno na obrázku níže. (Bentley, 2010, s. 21-25)

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směrování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

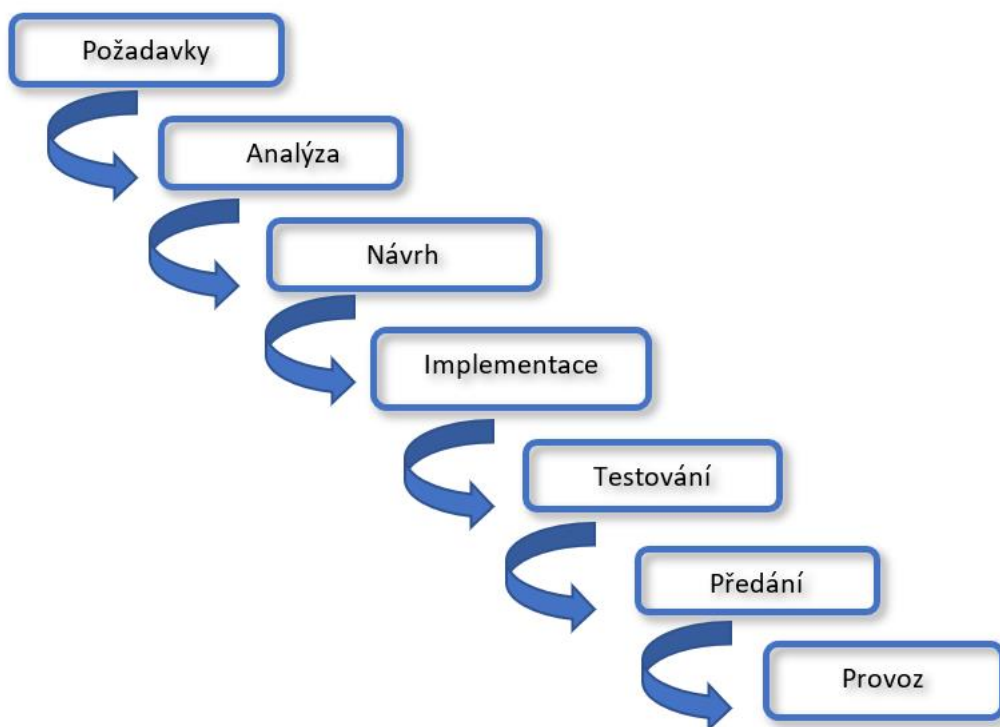
Tabulka 4 Propojení témat a procesů, Zdroj: Máchal a spol. (2015, s. 87)

3 TRADIČNÍ A AGILNÍ ŘÍZENÍ

V posledních letech dochází k dynamickému vývoji, co se týče rozvoje projektového managementu. Jedním ze základních důvodů, proč dochází k takovému vývoji, je, že se stále vše mění, ať už se jedná o technologie, konkurenci nebo o změny, které se týkají managementu samotného. Právě poslední zmíněný bod má dopad na přechod z tradičního modelu řízení na modernější modely, které jsou schopny zajistit řízení softwarových projektů. Základním rozdílem v řízení projektů je pak zejména flexibilita a adaptace dané metody k projektu, přičemž tradiční modely se nedívají zpátky a problém se objeví až na konci projektu, moderní pojetí řízení se zabývá kontrolou během celého projektu a přijmutí zákazníka jako partnera v rámci projektu, kdy zákazník sám během projektu vidí, kde se projekt nachází a může v něm podle jeho představ dělat změny a utvářet ho k obrazu svému.

3.1 Tradiční model řízení – „vodopádový“

Metodika s názvem „vodopádový model“ má počátky v 70. letech minulého století, řadí se tedy mezi nejstarší metodiky projektového řízení. Metodika se zaměřuje převážně na vývoj informačních technologií a je postavena na základní myšlence, že proces, který se zaměřuje na software, na jeho vývoj nebo na samotné řízení projektů se skládá z jednoduchých fází, které na sebe navazují a musí jít jedna po druhé. Pouze pak je možné spravovat a řídit proces, jedná se o jednosměrný proces, kdy jedna fáze navazuje přímo na fázi předchozí a nedochází ke zpětnému kroku.



Obrázek 6 Schéma vodopádového modelu, Zdroj: vlastní zpracování dle Myslína (2016, s. 25)

„Metodiku lze tedy charakterizovat několika body:

1. Lineární průběh – každá fáze následuje po předchozí, nikdy se nevracíme zpět
2. Jednoznačnost – vždy víme, v jaké fázi se nacházíme
3. Úplné zadání – do další fáze vstoupíme, když je předchozí fáze se svými výstupy dokončena.“ (Myslín, 2016, s. 25)

Primární výhodou tohoto modelu je především jeho značná jednoduchost, kdy jeho využití spočívá v základní návaznosti jednotlivých fází na sebe. Jedna fáze přesně navazuje na tu předchozí, žádnou nelze přeskočit a ani se vrátit zpět, víme tedy, kde přesně se nacházíme a co v dané fázi děláme. Pokud k dané fázi nemáme dokončenou veškerou specifikaci, nemůžeme do ní vstoupit, jedná se tedy o jednoznačnou a jednouchou metodiku, která se lehce řídí a zároveň i plánuje. Metodika vodopádu je velmi vhodná u menších projektů, protože její negativa a nevýhody u větších projektů převládají. Znamená to tedy, že již zmíněná jednoduchost je velmi vítána ale pouze v menších projektech, kdy se snadno odhalují chyby, čím je však projekt větší nebo složitější, je pravděpodobnost odhalení chyby menší.

Často v aplikaci této metodiky dochází k situaci, kdy jsou za začátku projektu stanovena jeho jasná specifika. Tato specifika zadává zákazník, který však nemá jasnou představu o celém projektu a nemusí tak znát veškeré možnosti nebo omezení, které a sebou projekt nese. Vzhledem k povaze metodiky, kdy se nepředpokládá zapojení zákazníka do projektu, poté dochází k situacím, kdy zákazník vidí výsledný produkt až ve fázi předání. To ale znamená, že se nepředpokládá již s žádnými změnami v produktu.

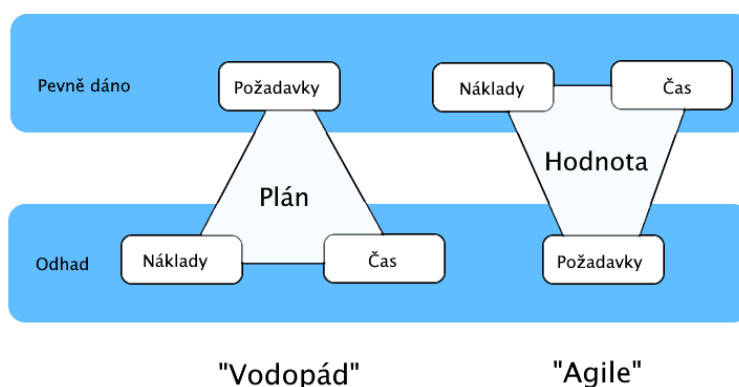
Jestliže dojde k situaci, kdy se ve fázi testování zjistí chyba, je potřeba se v projektu vrátit úplně na začátek a v mnoha případech je potřeba přepracovat celý projekt. Dříve než ve fázi testování se na chybu v této metodice přijít nedá. Poměrně malá flexibilita a neschopnost nalézt chybu dříve tvoří důvody, proč se tato metodika používá především u menších projektů, které jsou tvořeny převážně menším týmem. S příchodem větších projektů, které byly více provázané s technologiemi se začaly projevovat nedostatky metodiky. Docházelo ke snaze vylepšit dosavadní „vodopádovou“ metodiku ale ve výsledku se jako nejlepší možností zdálo přejít na tzv. „zelenou louku“ a vytvořit zcela novou metodiku, která bude zcela odlišná. (Myslín, 2016, s. 25-26)

Výhody	Nevýhody
Jednoduchost	Velký časový rozptyl mezi zadáním a viditelným dílem
V každém okamžiku přesně víme, v jaké fázi projektu se nacházíme	Pozdní testování a nesnadné odhalování chyb
Rozumné možnosti plánování	Minimální zapojení zákazníka do procesu vývoje
Jednoznačné zadání s minimem změn	Přílišná linearita

Tabulka 5 Výhody a nevýhody vodopádového modelu, Zdroj: vlastní zpracování dle Myslína (2016, s. 26)

3.2 Agilní způsob řízení

Výše byla popsána tradiční metodika, tzv. „vodopádová“, agilní metoda je na rozdíl od tradiční metodiky rozdílná v tom, že je pružná, přizpůsobivá, interaktivní a rychle reaguje na změnu. „Agile je o spolupráci a komunikaci a připravenosti na změnu.“ (Šochová, 2014, s. 13) Při agilním řízení se nejedná o žádná striktní pravidla, ale definují se zde jasná pravidla, která jsou potřeba dodržovat, aby se nevytvářel chaos. Jsou vytvořeny základní hranice, v nichž může tým stanovit svá vlastní pravidla, která povedou k produktivitě a efektivitě jejich práce s cílem dodání kvalitního produktu pro zákazníka. Jedná se o základní rozdíly, mezi agilním a „vodopádovým“ stylem řízení projektů. Další základní rozdíl je pak v tom, co je pevně dáno a co se pouze odhaduje, jak je vidět na obrázku níže.



Obrázek 7 Vodopádové řízení vs. agile, Zdroj: vlastní zpracování dle Doležala a kol. (2016, s. 310)

Z obrázku je patrné, že při „vodopádovém“ způsobu řízení projektů jsou pevně dány požadavky na projekt a k nim jsou poté odhadovány náklady a doba trvání projektu, tak vzniká celý plán projektu. Vše je tedy závislé na specifikaci požadavků daného projektu. Naopak tomu však je u agilního řízení projektů, kdy je projekt zahájen s nejasnou představou o konkrétní podobě projektu. Proto musí mít agilní projekt od začátku předem dané náklady na projekt a délku trvání projektu. Cílem poté je, aby projekt přinesl zákazníkovi maximální možnou hodnotu, a to i za předpokladu nutných změn.

Jak dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka nám vysvětluje agilní manifest, který v základních bodech přesně definuje, jak se stát a být agilním.

3.2.1 Agile manifesto

Agile manifesto vysvětluje základní principy agilního řízení, přičemž se nejedná o žádný oficiální dokument ale o prohlášení, které sepsal tým mužů, kteří se věnují softwaru a byli přesvědčeni, že se tato činnost dá provádět lépe, než tomu bylo doposud. Agile manifesto tedy říká, že

„objevujeme“ lepší způsoby vývoje software tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním. Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

- **Jednotlivci a interakce** před procesy a nástroji
- **Fungující software** před vyčerpávající dokumentací
- **Spolupráce se zákazníkem** před vyjednáváním o smlouvě
- **Reagování na změny** před dodržováním plánu“ (www.agilemanifesto.org)

Největší důraz se klade na body, které jsou zvýrazněny tučně, protože ty jsou nejvíce hodnotné, i přesto, že body napravo jsou hodnotné také.

Agilní metody představují odlišný pohled na situaci než tradiční modely. Mimo čtyř základních hodnot představuje Agile manifesto 12 principů, které hlouběji popisují agilní vývoj. Jedná se o tyto principy:

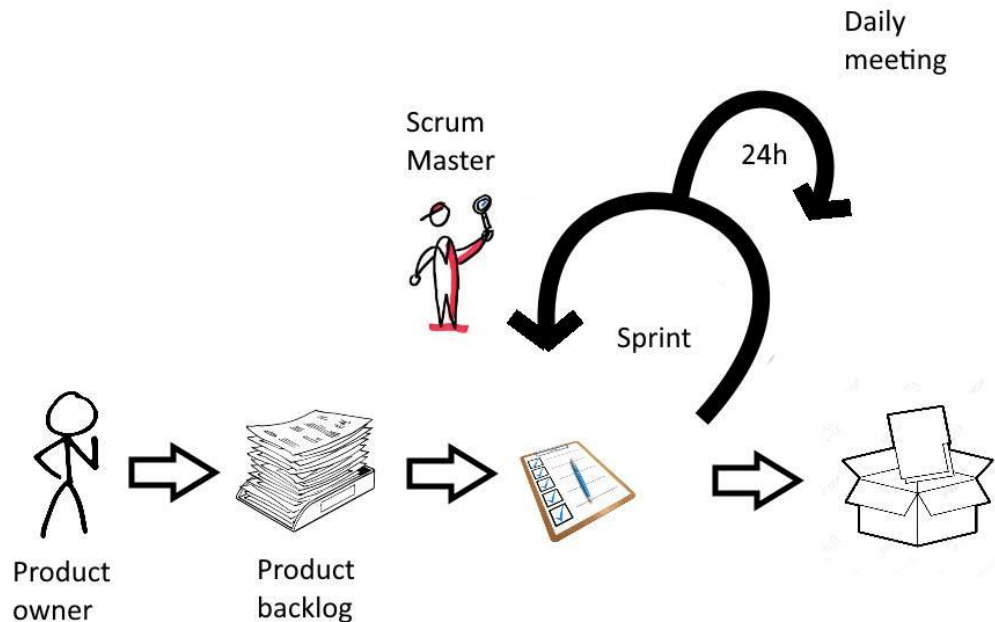
1. „Nejvyšší prioritou je uspokojit zákazníka rychlým a průběžným dodáváním kvalitního softwaru
2. Změnové požadavky jsou vítány, dokonce i v průběhu vývoje. Agilní procesy ho zpracují tak, aby zákazníkovi přinášely konkurenční výhody.
3. Dodávejte fungující software často, v intervalech týdnů až měsíců. Upřednostňujte kratší intervaly dodání.
4. Lidé z businessu a vývojáři musí spolupracovat každý den během celého projektu.
5. Pro práci na projektu vybírejte motivované jedince. Dejte jim prostředí a podporu, kterou potřebují, a důvěřujte jim, že práci dokončí.
6. Nejúčinnější metoda sdílení informací vývojářského týmu (i uvnitř tohoto týmu) je osobní setkání.
7. Fungující software je hlavním měřítkem postupu vývoje.
8. Agilní procesy podporují udržitelný vývoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni dodržovat stálý výkon. Dokud je třeba.
9. Průběžná pozornost věnována technické dokonalosti a dobrému návrhu posiluje agilní přístup.
10. Základem je jednoduchost – umění co nejvíce práce vůbec nedělat.
11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vznikají v týmech, které se samy organizují.
12. Tým v pravidelných intervalech vyhodnocuje svou práci a upravuje své postupy tak, aby byl co nejefektivnější.“ (Myslín, 2016, s. 34)

3.3 Scrum

Jedna z prvních zmínek o metodě Scrum pochází z 90. let, kdy proběhl první projekt, který využíval tuto metodiku. Název Scrum má kořeny ve slově „scrumage“ čili mlýn, tento termín se využívá v rugby, kde znázorňuje situaci, kdy dochází ke shromažďování týmu a snahu získat nebo společně udržet míč. Scrum definuje základní prvky, jako jsou např. role, artefakty nebo postupy. „Nejedná se o proces, techniku ani definitivní metodu. Je to spíše rámec, v němž můžete využít různé procesy a techniky. Scrum objasňuje relativní efektivnost řízení produktů a pracovních postupů tak, abyste mohli neustále vylepšovat produkt, tým i pracovní prostředí.“ (Schwaber, Sutherland, 2017, s. 3)

- 1. Sprinty** hrají ve Scrumu důležitou roli, jde o přesně danou dobu, po kterou trvá jedna fáze projektu, na jehož konci by měla být hotova jedna část produktu. Jedná se tedy o stejné časové úseky po celou dobu projektu. Pokud je ale nutné na danou fázi delší časový úsek, je potřeba tuto část rozdělit do náležitých komponentů. Díky tomu je možné lépe řídit riziko a kvalitu odhadování. (Doležal a kol., 2016, s. 314) Délka jednoho sprintu by neměla přesáhnout jeden měsíc, jde prakticky o malé projekty, na jejichž konci je hotová část produktu. Každý sprint by měl mít popis všeho, co se má vytvořit, včetně toho, jak se to má vytvořit. Sprint může být zrušen pouze Product Ownerem, který k tomu má náležité pravomoci, a to jen za předpokladu, že cíl sprintu nesplňuje to, co má. Ve **Sprint Planning** se řeší veškerá práce, která má být v průběhu sprintu hotová, na tomto plánu se podílí celý scrum tým, je potřeba zajistit zejména, aby na konci byl přírůstek produktu a aby bylo vykonáno maximum pro to, aby byl tento přírůstek dodán. Sprint Planning je časově omezen v rámci celého sprintu, a to osmi hodinami měsíčně, o jeho průběh se poté stará Scrum Master. Další nedílnou součástí je schůzka s názvem **Daily Scrum**, která probíhá na každodenní bázi, a to na patnáct minut, na této schůzce se vytváří plán na další den. Tato schůzka by měla být tedy každý den ve stejný čas, pro lepší orientaci. Jedná se o interní záležitost převážně vývojového týmu, neměl by ho tedy nikdo další narušovat, v jejím průběhu se jedná tedy o snížení potřeby dalších schůzek, včasného identifikování překážek a podporuje rychlá rozhodnutí. Výsledky každého sprintu jsou hodnoceny ve vyhodnocení, které je vždy na konci sprintu s názvem **Sprint Review**. Probírají se zde kroky, jak by se mělo pokračovat dále a jak optimalizovat hodnoty, jedná se tedy o schůzku neformálního typu, která si klade za svůj cíl získání zpětné vazby. Výsledkem by pak měl být opravený Product Backlog, který nám říká, které položky by měly být zařazeny do dalšího sprintu. Jako poslední článek je **Sprint Retrospektiv**, během kterého se hodnotí dosavadní práce a je možné se z těchto kroků zpětně poučit do dalšího sprintu. Retrospektiva se řadí po Sprint Review ale před Sprint Planning, měly by se tedy vylepšit veškeré procesy, vztahy a nástroje, než projekt vstoupí do dalšího sprintu.
- 2. Product Backlog** je seznam požadavků, které jsou potřebné v rámci celého produktu, díky němu dochází ke změnám. Za jeho obsah nese zodpovědnost Product Owner, dále pak ještě za jeho dostupnost nebo určení prioritizace jednotlivých položek. Vyvíjí se společně s produktem a prostředím, na které reaguje, jedná se tudíž o velmi dynamický seznam, který se neustále snaží identifikovat potřeby produktu. Je tedy seznamem „všech vlastností, funkcí, požadavků, rozšíření a oprav chyb představujících všechny změny, které mají být v rámci produktu provedeny v jeho budoucích vydáních. Položky produktového backlogu mají tyto atributy: popis, pořadí, odhad a hodnotu. Často obsahují také popisy testů, které slouží k ověření, že je položka skutečně dokončená, když je ve stavu „hotovo“.“ (Schwaber, Sutherland, 2017, s. 15)
- 3.** Množinou položek, které jsou vybrány do sprintu z Product Backlog je označován **Sprint Backlog**, jedná se tedy o předpověď vývojového týmu na to, kolik práce bude potřeba a co bude obsahem následujícího přírůstku. Jedná se i o vylepšování procesů, kdy podle priorit vývojový tým přesně vidí, kde je nutné zlepšení. Jedná se o plán, který má svou vlastní míru detailu, díky které lze vybrané změny pojmenovat v Daily Scrum.
- 4. User Story** jasně pojmenovává, co zákazník chce a proč to chce, jaká bude výsledná hodnota celého produktu. Jde tedy o příběh, který vytváří jasný obrázek v mysli zákazníka. Měla by být „jednoznačně popsatelná, vytvářet obrázek, nezávislá, přinášet hodnotu a také malá“

(Šochová, 2014, s. 48), aby byla jasně vidět popsána funkcionalita a to, co má být změněno nebo přidáno do budoucna. Je zaměřena převážně na přínos a obchodní hodnotu, které se očekávají, obsahuje také kritéria, díky kterým je definována.



Obrázek 8 Scrum proces; Zdroj: vlastní zpracování dle Šochové (2014, s. 44)

3.3.1 Role

Role ve Scrumu je méně než v tradičních projektech, avšak jeden jedinec může vykonávat více rolí, protože je toto pojetí více univerzální. Předem je ale jasně definováno, kdo jakou roli zastává a jaké role zastávají vaši spolupracovníci v týmu. Pro každou roli však musí mít daný jedinec předpoklady, aby ji mohl zastávat. Jsou i případy, kdy jedinec nemá pro vybranou roli předpoklady, ale do role je i přes to určen, s rolí pak přichází nové možnosti, při kterých se může jedinec naučit něco nového a může ho to posouvat dále nebo přijímá i zásady práce.

Základní role ve Scrumu dělíme na:

- Scrum Master
- Product Owner
- Vývojový tým
- Zákazník

Scrum Master je člověk, který tvoří mezičlánek mezi týmem jako takovým a elementy, které by ho mohly ovlivňovat zvenku. Hlavním cílem je poté „vytvořit samostatný, efektivní a spokojený self-organized tým. Detailnější cíle a povinnosti by se daly shrnout do následujících bodů:

- pomáhá týmu dosáhnout jeho cílů

- odstraňuje problémy
- motivuje tým k lepším výsledkům
- chrání tým před vnějšími vlivy, které by ho mohly odvádět od soustředěné práce na definovaném cíli.“ (Šochová, 2014, s. 31)

Self-organized tým znamená, že je tým schopný nést odpovědnost za svá rozhodnutí, sám se organizovat, rozhodovat, to vše zajišťuje právě Scrum Master. Mimo jiné také zefektivňuje Scrum samotný a zajišťuje jeho správné fungování, dodržování ale přitom i iniciuje změny, pokud je to zapotřebí. Scrum Master disponuje především následujícími dovednostmi a to koučováním, podporou týmu nebo jednotlivce a podporovat jejich další rozvoj a vzdělávání, měl by být především vnímavý, umět naslouchat a komunikovat, v neposlední řadě tlumit konflikty. Role Scrum Mastera je nedílnou součástí týmu, je to hlavně z toho důvodu, že by měl s týmem velmi dobře spolupracovat, pokud tomu tak je, netvoří náklad navíc ale je velmi užitečný. Stará se především o správný chod týmu, zvyšuje jeho efektivitu, motivaci a tím zajišťuje nižší náklady.

Product Owner je další rolí ve Scrumu, jedná se o osobu, která je vlastníkem produktu. Především „má na starosti definování vize projektu a její transparentní komunikaci týmu, zákazníkům, firmě. Product Owner definuje priority, rozhoduje, na které funkcionality se bude pracovat dříve, na které později a na které vůbec. Má na starosti Business Value a také ROI celého produktu.“ (Šochová, 2014, s. 33) Je to osoba, která zodpovídá za Product Backlog, avšak není na to sama, má kolem sebe product tým, který jí je velmi nápomocný. Hlavní rozdíl mezi Scrum Masterem a Product Ownerem je, že Product Owner je sice nápomocný týmu ale nesedí s ním vždy v jedné místnosti na všech poradách, dále pak tráví velké množství času se zákazníky, je to z toho důvodu, aby věděl, kde je pro zákazníka tvořena největší hodnota. Product Owner tedy jasně stanovuje a definuje priority čili co se má udělat jako první, neřídí tým a ani mu neříká co má kdy dělat. Koordinuje tak tedy komunikaci mezi týmem, zákazníkem a managementem, aby všichni věděli, co je cílem, proč se to dělá a jak se to dělá. Cíl by tedy měl být pro všechny stejný.

Vývojový tým je z velké části hlavně self-organized, vzájemně se dokáží zastoupit nebo je tento tým i multifunkční. Tento tým je tvořen zejména profesionály, kteří dodávají na konci každého sprintu určitý přírůstek produktu. Vývojový tým se tedy sám rozhoduje, kdo bude na čem pracovat, kdo bude komu nápomocný a co by se mělo rozvíjet, aby byl celek nejvíce efektivní. Aby byl tým flexibilní, je nutné korigovat jeho velikost čili vývojový tým by měl být dostatečně malý, ale zároveň výkonný.

Jak již bylo popsáno, agilní projekty se liší v tom, že zapojují **zákazníka** do projektu, je to z toho důvodu, že by si měl sám určovat priority nebo se mohl podílet v průběhu projektu na změnách, které nastanou. V ideálním případě se zákazník stává součástí týmu nebo partnerem, vztahují se k tomu ale určité aspekty, a to především mít důvěru a vybudovaný vztah. Nejlepší možnost, jak ukázat zákazníkovi, že se něco děje a že se na projektu pracuje, jak má, je pustit ho k informacím z Backlogu, tím on sám může vidět, jak se na projektu pracuje a má to velmi pozitivní vliv na něj. Je nanejvýš důležité, aby se se zákazníkem komunikovalo na dobré úrovni, protože se nejedná o čistý dodavatelsko – zákaznický vztah. Přesněji je to popsáno v Agile manifestu v principu 7 o fungujícím softwaru, je tedy lepší spolupracovat se zákazníkem a nedělat jen to co si objednal, ale spolupracovat na projektu společně, to přinese mnohem větší hodnotu.

3.4 Kanban

Metoda Kanban má počátky v Japonsku, kdy se podle něj řídil počet lidí v chrámu, fungovalo to na principu, že příchozí osoba při vstupu do chrámu dostala lístek a při odchodu ho zase odevzdala. Šlo o to, aby v chrámu nebylo více lidí, než je jeho kapacita. Postupně tento princip převzaly továrny v Japonsku, a implementovaly systém tahu, kdy se jednotlivé díly dodávaly „just in time“, což znamená, že se díly dodávaly přesně v čase, kdy byly přímo potřeba. Jde tedy o systém karet, který zvyšuje produktivitu, efektivitu a konkurenční schopnost. „Kan Ban“ tedy neznamena nic jiného v překladu než vizuální karta, což se následně promítá do celé metody. Ve své podstatě se jedná o flexibilní proces, proto se využívá tam, kde se nehodí ostatní metody jako je např. Scrum, je to proto, že Kanban nic nenařizuje, vše si volí firma sama, musí se dodržet jen základní principy, kterými jsou:

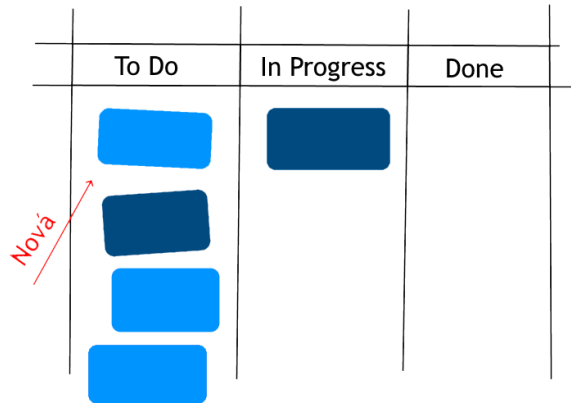
- Co nejvíce omezit práci, která je rozpracovaná – work in progress
- Minimalizovat dodací lhůtu – lead time
- Vizualizovat progress (Šochová, 2014, s. 105)

Další pohled na základní principy Kanbanu má Anderson (2016, s. 17-26)

1. **Vizualizace** – zde jde převážně o to, aby práce byla přehledná a každý věděl, co má dělat, jde tedy o vizuální vyjádření práce, která zaznamenává práci od prvotního nápadu až po realizaci.
2. **Limit work in progress** – znamená, že se omezuje rozdělaná práce a s novou prací se nebude začínat, dokud nebude dokončena práce stávající. Mít mnoho rozdělané práce není vhodné z mnoha důvodů, především se jedná o velmi nákladnou záležitost, ale také se výrazně prodlužuje doba dodání a zabraňuje to firmě včas reagovat na měnící se okolí.
3. **Měření a řízení toku práce** – by mělo maximalizovat hodnotu dodané práce, a naopak minimalizovat dodací lhůty, je nápomocné při rozhodnutí s vyšší prioritou. Úzká místa jsou tedy omezena procesy či blokátoři, je potřeba si uvědomit jejich návaznost na jiné služby a spravovat je.
4. **Explicitní politika řízení** – jde o způsob, kterým lze formulovat nebo definovat proces, který by přesahoval definici pracovního postupu. Politika řízení musí být jednoduchá, jasně definovatelná, vždy aplikovatelná a jednoduše měnitelná pro různá použití.
5. **Implementování zpětné vazby** – je nezbytnou částí pro jakýkoliv řízený proces a nezbytně důležitý pro vývojové změny.
6. **Identifikace možností pro zlepšení** – kanban je zásadní metoda zlepšování, začíná od stávající situace v organizaci a používá paradigma úzkého toku a sleduje probíhající zlepšení. Nenachází se zde konečný bod změny ve stále se měnícím prostředí.

Kanban není procesem sám o sobě, procesem se stává až ve chvíli, kdy se s ním začíná pracovat, není to vždy jednoduché a snadné, jak je tomu při Scrumu, kdy se dochází k neustálé inspiraci a Scrum částečně vede jedince, jak ho mají využívat. Kanban nefunguje nikdy sám, vždy je k němu potřeba ještě další metody, nejčastěji se „doplňuje pravidelnou retrospektivou, Standup Meetingem, Extreme Programming programovacími praktikami, spoluprací v týmu, Backlogem s User Stories či rolí Product Ownera.“ (Šochová, 2014, s. 106) Jednou z best practices pro úspěšný tým je propojení Kanbanu a Scrumu, kdy v jednotlivých sprintech jsou promítány úkoly

na fyzické tabuli a všichni vědí, co se právě děje a v jaké fázi se nachází. Kanban se nejčastěji užívá tam, kde nelze zafixovat práci do jasných iterací, je to převážně ve výrobní sféře, Scrum se naopak upřednostňuje při vývoji určitého produktu.



Obrázek 9 Kanban Board, Zdroj: Vlastní zpracování

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

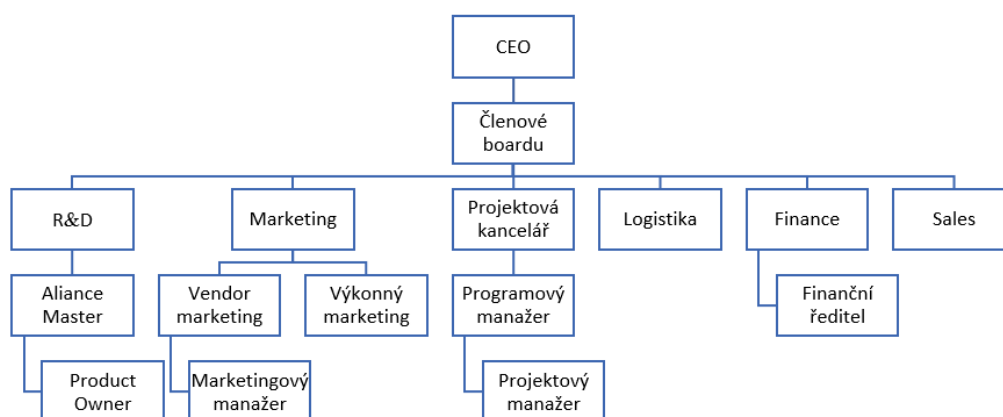
Praktická část diplomové práce je věnována optimalizaci agilního a projektového řízení ve vybrané společnosti a je založena na poznatcích z teoretické části.

Obchodní firma:	Internet Mall, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Den zápisu do obchodního rejstříku:	13. října 2000
Identifikační číslo:	262 04 967
Sídlo společnosti:	Praha 7, U garáží 611/1 PSČ 170 00
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuby, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (Zdroj: www.justice.cz)



Obrázek 10 Logo společnosti, Zdroj: www.mall.cz

Společnost s názvem Internet Mall, a.s. (dále jen MALL) je společností, která se zaměřuje na internetový prodej elektroniky, drogerie a dalších doplňkových produktů. MALL provozuje jak internetové obchody, tak i kamenné obchody. MALL založili Ondřej Fryc, Petr Burcal a Jan Menšík ještě jako internetový obchod pod názvem bilezbozi.cz, s.r.o., nyní jde o akciovou společnost.



Obrázek 11 Organizační struktura, Zdroj: vlastní zpracování dle interních záznamů

4.1 Historie společnosti

Společnost MALL a.s. byla založena v roce 2000 nejprve jako server BileZbozi.cz, tento server představoval předchůdce dnešního internetového obchodu MALL. Během prvního roku fungování serveru BileZbozi.cz bylo prodáno zboží bezmála za 900 tisíc Kč, v této době internetový obchod jako první začal nabízet i vestavné domácí spotřebiče, což do té doby bylo na internetu nemožné. Postupem času se společnost nezabývala pouze bílým zbožím, ale rozšiřovala sortiment a zákaznický servis., dále pak společnost začala provozovat nové obchody. V letech 2005 až 2007 se rozrostla síť obchodů a společnost vstoupila na zahraniční trh, a to konkrétně do zemí: Slovensko, Maďarska, Polska a Německa.

Netretail Holding, B.V je holdingová společnost, která vznikla v roce 2008 a zastřešuje a řídí veškeré národní pobočky. Hlavním důvodem vzniku této společnosti pak byl vstup investorů, kromě jiných i americké společnosti Intel. Dále pak společnost začala využívat nový informační systém SAP, u kterého následný rok dokončila úspěšnou implementaci. V témže roce společnost otevřela moderní a automatizované logistické centrum, jehož cílem bylo mít zboží k prodeji na skladě a okamžitě připravené k expedici.

V roce 2010 dochází ke sloučení všech obchodů pod jednotnou značku a design s názvem Mall.cz Postupem času společnost rozšiřovala své působení i do ostatních zemí, otvírala kamenné prodejny pro osobní odběr zboží. Následně začala společnost rozšiřovat sortiment o značkovou módu a knihy, které se jako první také staly nabízeným zbožím přes tzv. partnerský prodej, zároveň spustila mobilní verzi internetových stránek a věrnostní program. V roce 2016 pak vzniká Mall Group, což je jedna z největších e-commerce skupin ve střední a východní Evropě. Následně pak v roce 2018 společnost uvedla Mall Boxy, které jsou v režimu 24/7 a také spuštění vlastní internetové televize s názvem Mall.TV, která má pro zákazníky představovat druh zábavy. Mezi poslední technologie pak společnost řadí vyhledávání podle fotek. (www.mall.cz)

4.2 MALL Group



Největší e-commerce skupinu ve střední a východní Evropě tvoří MALL Group, kde se spojuje více než dvě desítky e-shopů, které jsou zaměřeny na prodej rozsáhlého portfolia produktů, a to od elektroniky až např. po potraviny. Tato skupina vznikla v roce 2016, to byl také rok, kdy došlo k převzetí sítě e-shopů MALL investiční skupinou Rockway.

Obrázek 12 Logo Mall Group,

Zdroj: www.mall.cz

Níže budou představeni jednotliví zástupci MALL Group:

1. MALL TV – tato internetová televize nabízí zákazníkům širokou škálu seriálů, pořadů, a to od naučných až po zábavné ale také živá vysílání nebo reality show. MALL TV je poskytována zdarma všem, kteří mají přístup k internetu.
2. MALL Pay – jedná se o nejmladší společnost z tohoto portfolia, jde o propojení finančních služeb a nakupování. Společnost od jara 2019 spolupracuje s bankou ČSOB, a jejich společným cílem je rozšířit MALL Pay do obchodů a uspokojit stále vyšší nároky zákazníků
3. CZC.cz – byla založena roku 1998 manželi Matějkovými pod názvem Czechcomputer.cz, v roce 2010 poté změnili logo a název na nynější podobu. Jedná se o internetový obchod prodávající elektroniku s vlastní sítí výdejen a showroomů.
4. Košík.cz – jde o specializovaný internetový obchod na prodej potravin, doplňkového sortimentu a drogerie. V roce 2017 došlo ke spojení s internetovým obchodem Kolonial.cz a poté k přidání do MALL Group. Košík.cz nabízí široký sortiment všem zákazníkům a snaží se jít s dobou a uspokojit potřeby zákazníků a to např. tím, že nabízí ekologické zboží. (www.mall.cz/o-mall-group)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

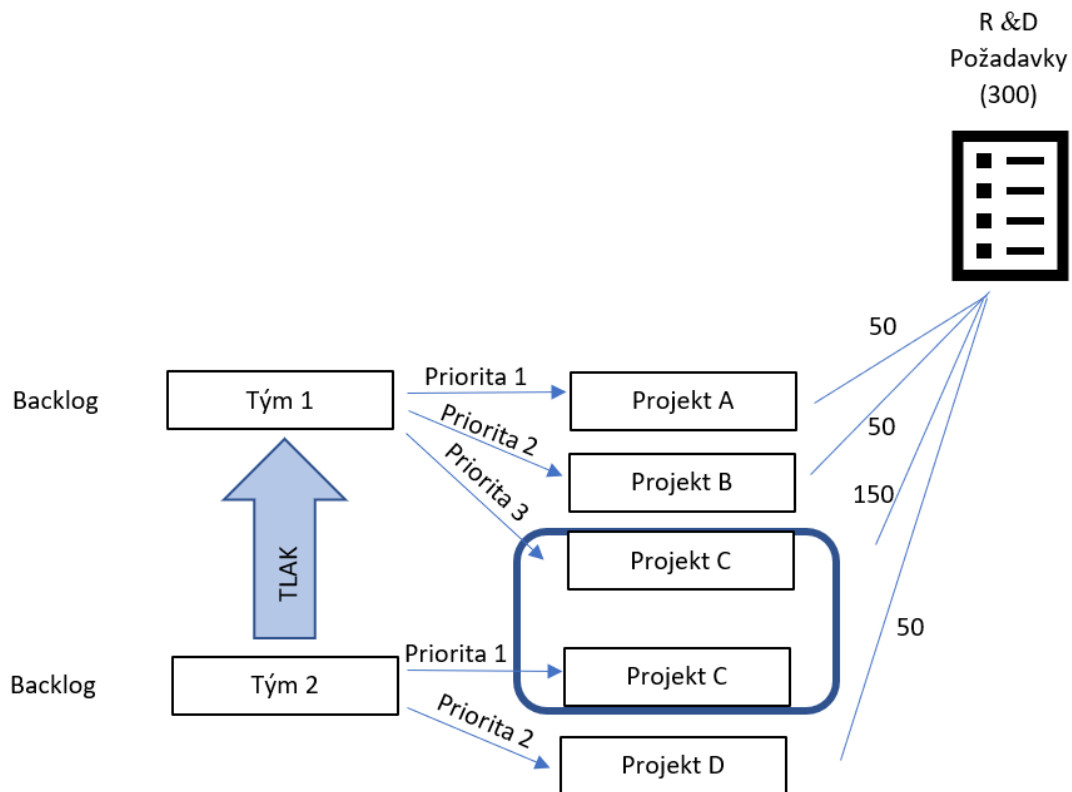
Kapitola zahrnuje analýzu společnosti, a to zejména jak to fungovalo dříve a jak to funguje nyní ve smyslu řízení projektů.

5.1 Tradiční model řízení projektů

Společnost MALL využívala do roku 2018 převážně tradiční způsob řízení projektů neboli vodopádový styl řízení, ten byl však velmi složitý a náročný, a to z mnoha důvodů. Společnost má funkční organizační strukturu, kdy každé oddělení má určitou sadu úkolů v daném projektu, jedná se o tato oddělení: právní oddělení, marketing, finanční oddělení, logistika, R&D a transformační office.

Přičemž projekty jsou zadávány přes oddělení s názvem „transformační office“, kde se zadávají veškeré projekty. Ve většině případů se jedná o počet zhruba 80 projektů, na kterých se může pracovat současně. Podle druhu projektu se následně rozdělují úkoly mezi další oddělení, která úkoly plní, avšak problém nastává v okamžiku, kdy různé týmy pracují na různých projektech a dochází pak

k prodlevám v práci, protože žádný z týmů neví, jakou prioritu má který projekt. Společnost má určité týmy zaměstnanců, kteří zpracovávají podklady k projektu, a to ať už se jedná o finanční stránku projektu nebo např. o marketing. Jednotlivé úkoly potom rozděljuje oddělení R&D, které následně rozdává úkoly plynoucí z projektu. Úkoly se rozdělují mezi týmy a ty je poté zpracovávají. Každý tým má určitý počet požadavků daného projektu, které musí splnit a vypracovat. Znamená to tedy, že pokud oddělení R&D rozdělí mezi týmy v rámci více projektů určitý počet požadavků a týmy neznají priority jednotlivých požadavků a následně ani to, jak na sebe požadavky, které byly rozdělené mezi ně navazují, dochází tak často k prodlevám daného projektu.



Obrázek 13 Problematika určení priorit, Zdroj: vlastní zpracování

Problémem však bylo, že žádný z týmů nevěděl přesně, kdy má na svém úkolu začít řádně pracovat, aby práce navazovala na další týmy, protože nebyly známé jednotlivé priority a časové rozdělení jednotlivých úkolů v projektu. Často tedy docházelo k tlakům na určité týmy, které nezvládaly svou práci dokončit včas nebo naopak docházelo k velké prodlevě, z důvodu, že tým, který měl na starosti úkoly před nimi, byl ve zpoždění, protože pracoval na pro něj více prioritním projektu a nestíhal včas plnit své požadavky. To následně znamenalo zdržení celého projektu, protože např. na obrázku výše je znázorněna situace, kdy dva týmy pracují na různých projektech, ale mají i jeden společný, tím je Projekt C. **Tým 1** má ale přiřazenou nejvyšší prioritu pro Projekt A, a **Tým 2** zase pro Projekt C, který je společný pro oba týmy. Problém nastává ve chvíli, kdy **Tým 1** začne pracovat na Projektu A, a současně **Tým 2** na projektu C, není poté možné projekt dokončit, protože **Tým 1** má jinak nastavené priority u projektů a může trvat dlouho, než se dostane k Projektu C.

Společnost dále vypracovávala projekty podle tradičního způsobu řízení, což často vedlo k nalezení chyb až na konci celého projektu. Interní zákazník tak nebyl plně zahrnut do procesu, a nebyla naplněna jeho očekávání, které on od projektu očekával.

5.1.1 Příklad řízení projektů dle tradičního způsobu

Pro lepší pochopení, z jakého důvodu přešla společnost na agilní způsob řízení projektů bude uveden příklad problematiky tradičního způsobu řízení projektů. Projekt bude nazván jako **Projekt X**.

Tento projekt měl za cíl zpřístupnit společnosti MALL digitální obsah, a to pomocí licence na software. Jednalo se tedy o hry, digitální knihy, audio knihy aj. Pro projekt X byla vypočítána Business case, a projekt počítal s podobným úspěchem jako byl u člena skupiny CZC.cz nebo u konkurence. Analýzy a kalkulace byly provedeny začátkem roku a k jeho realizaci mělo dojít v polovině roku následujícího. Zásadní problém byl v posunu v segmentech rychloobrátkového zboží a marketplace produktech, zde se jedná o produkty, které jsou prodávané třetí stranou u společnosti MALL. Během doby, kdy byl projekt naplánován ale došlo k mnoha změnám. Projekt byl ale již dlouho naplánovaný a příslibený a muselo dojít k jeho realizaci. Vzhledem k tradičnímu vedení projektu nebylo možné, aby byl projekt schopný zareagovat na změny a potřeby trhu včas.

5.2 Přejchod na agilní způsob řízení projektů

Společnost v roce 2018 začala využívat agilní způsob řízení projektů a využívá i standard PRINCE2, k zajištění efektivního stylu řízení projektů. Chtěla dosáhnout efektivního řízení a vývoje pro projekty a také chtěla zapojit zákazníka do procesu a docílit tak zvýšení kvality.

Jedna z hlavních změn, která vznikla při přechodu na agilní způsob řízení, byla, že společnost zavedla tzv. Jednotný Backlog, což znamená, že jsou zapsané projekty přehledně znázorněny a přiřazeny k nim jednotlivé priority a týmy. Došlo ke změně zadávání projektů a také k označování priority projektu. Což má velký vliv, zejména na eliminaci prodlev a také z hlediska týmů, jejichž práce na sebe navazuje.

Pro lepší práci s Jednotným Backlogem projektů se využívá program JIRA, který řeší jak základní čtrnáctidenní sprint, kde pracuje zejména s konkrétními úkoly, které jsou kladeny na vývojový tým. Úkoly nesou označení „issues“, ty jsou dále spojovány do větších celků, které nesou název „epics“, jedná se tedy o větší celky či části projektů. Dohromady tvoří „issues“ a „epics“ celkové projekty, které jsou označovány jako „iniciatives“.

Každé oddělení nepracuje pouze na projektech, ale mají i své operativy, na kterých pracují a mohou mít i vlastní podněty, které mohou zlepšovat produkt. Společnost pro to má své označení „BaU aktivita“ neboli Business as Usual. V mnoha případech nezaberou tyto aktivity oddělení více než jeden nebo dva sprinty a nevyžadují spolupráci napříč vícero týmy, pokud ji však vyžadují, tak pouze na takové úrovni, kdy jde aktivitu snadno odbavit.

5.2.1 Důvody přechodu na agilní způsob řízení

Důvody přechodu na agilní způsob řízení projektů společnosti MALL bylo mnoho, největším důvodem však byla hlavně flexibilita. A to z toho důvodu, že při tradičním způsobu řízení projektů docházelo k situacím, kdy zákazník požadoval nějakou změnu, ale tu nebylo možné provést hned, ale čekalo se, až se projekt dokončí a poté byla změna provedena. Po přechodu na agilní způsob řízení se tato nevýhoda eliminovala, protože nyní, pokud chce zákazník v projektu nebo v produktu nějakou změnu, dá se s informací pracovat a změnu zanést do procesu v průběhu daného projektu. MALL využívá i metodiky Scrum, kde jsou rozděleny části projektů do sprintů, kde jeden sprint má délku čtrnácti dnů. Dalším důvodem k přechodu byla kvalita, především proto, že bylo nutné vtáhnout zákazníka do celého procesu a zjistit, jaké prostředí užívání pro něj bude nejvhodnější. Šlo tedy především o zajištění potřeb zákazníka a vědět, jak bude vybraný produkt využívat. Dále je zákazník aktivně zapojen do procesu, což znamená, že vidí celý projekt vznikat po částech a zároveň může mít k vybraným fázím projektu své připomínky. Zákazník tak přesně definuje, co očekává od projektu a pokud dojde k nějaké prodlevě, dokáže tomu porozumět. Ani se následně nestává, že by zákazník odmítl finální verzi produktu, protože byl zahrnut do celého procesu. Dalším důvodem k přechodu byla jednoznačně efektivita, kdy bylo potřeba zefektivnit procesy, aby projekt postupoval rychleji ale zároveň kvalitněji.

5.2.2 Projektové fáze

Program JIRA se využívá k zobrazení projektových fází, kde jsou členěné kroky do 7 sloupců, které jsou následující:

1. Sběr nápadů

Jedná se o sběr nápadů, které může přidávat téměř kdokoliv, tyto nápady nemusí být ve výsledku využity všechny, je však dobré je evidovat. Jedna z největších výhod poté je, že všichni vidí veškeré nápady na jednom místě a nemusejí se složitě dohledávat. Dotyčný pouze vytvoří danou kartu, kde nápad nazve, popíše, o co by se mělo jednat a tuto kartu následně uloží. Ostatní to poté mohou vidět a daného nápadu se ujmout a dále ho rozvíjet. Jednou za čas management tyto nápady projde a podle vhodnosti některé vybere, na těch se následně dále pracuje. Další výhodou je, jak již bylo napsáno výše, že tyto nápady může přidávat každý, eliminuje se tím poté tedy to, že některý zaměstnanec má dobré nápady, ale bojí se s nimi přijít, touto cestou je ale může distribuovat mezi ostatní.

2. Analýza

Po výběru daného nápadu se přistupuje k jeho analýze. V tomto bodě se tedy jedná o analýzu nápadů a všech podstatných náležitostí. Zjišťuje se zde, zda bude projekt přínosný v budoucnosti, jak bude výnosný nebo jakou přidanou hodnotu bude mít. Sestavuje se zde projektový tým, který bude mít vybraný projekt na starost. Tvoří se zde tedy mnoho analýz, přes finanční analýzu až po průzkum trhu, dále se jedná o zjištění nákladů na projekt nebo i o to, kdo bude projekt financovat, zda bude mít nějaké investory. Dále je zde daný i rozpočet projektového týmu a plán náročnosti, který zahrnuje počet sprintů.

3. Připraveno pro implementaci

Jedná se o fázi, která slouží jako pořadník pro iniciativy. Kvůli implementační kapacitě, která není vždy volná, čekají iniciativy v této fázi na její uvolnění. Jakmile je kapacita uvolněna, dojde k zařazení projektu do fáze implementace.

4. Implementace

Fáze slouží k vývoji daného produktu, který je výsledkem projektu, připravují se zde hlavně testovací scénáře, tedy to, jakým způsobem bude produkt otestován. Slouží také především k zajištění problémů, které budou následně přeneseny na „projektový board“, kde postupně dojde k jejich řešení a dále pak k jejich eliminaci.

5. Testování

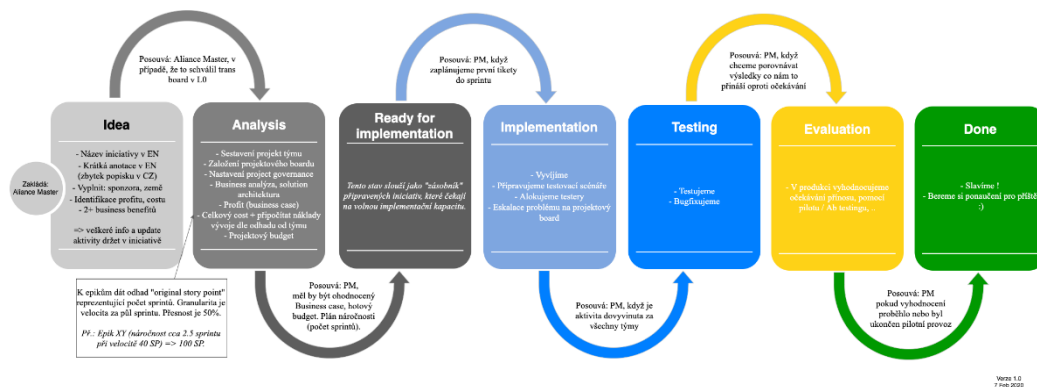
Ve fázi testování se přistupuje k testování funkčnosti projektu, zda splňuje veškerá kritéria, která byla na začátku zadána, jestli projekt funguje, jak má a co je potřebné změnit nebo naopak vylepšit. V této fázi se dále testuje projekt i na uživatelské úrovni, zda přináší veškeré požadavky, které byly stanoveny na začátku.

6. Hodnocení

Hodnocení probíhá po testování, protože je nutné správně vyhodnotit, jak byl projekt úspěšný a zda nepotřebuje nějak doplnit. Dále je nutné vyhodnotit, zda projekt přinesl dostatečné výnosy, které byly stanoveny na začátku. Vyhodnocují se především očekávané přínosy od skutečnosti.

7. Dokončeno

Do tohoto sloupce se projekty dostávají pouze za předpokladu, že jsou plně dokončené, otestované anebo zkontrolované a na projektu se již dále pracovat nebude. Je velmi podstatné si dále brát poučení z jednotlivých chyb a neopakovat je v dalších projektech, které budou následovat. S každým projektem se společnost učí a bere si ponaučení pro příště.



Obrázek 14 Projektové fáze ve společnosti, Zdroj: Interní zdroje společnosti

Proces je dále doplněn ještě o dva kroky, které se postupem času přidaly, jedná se o dva stavy, které slouží k tomu, aby nedocházelo k duplicitě a projektové týmy neustále nepracovaly na stejných projektech, šetří se tím čas i náklady, které lze využít jinde.

8. On Hold

Stav, který znázorňuje, že je iniciativa pozastavena z nějakého důvodu. Odůvodnění pozastavení iniciativy je detailně popsáno v dané kartě projektu. K projektu je však možné se později vrátit, do tohoto sloupce se většinou dostávají projekty, které byly z různých důvodů pozastaveny ale mohou být v budoucnu obnoveny a dokončeny. Důvody pozastavení projektů se různí, nemusí na ně být dostatek financí nebo je na daný projekt příliš brzy a čeká se na správný čas jeho dokončení.

9. Closed

V tomto stavu se nacházejí iniciativy, které znázorňují uzavřené projekty, na kterých se již nebude s největší pravděpodobností nikdy pracovat. Nemusí se jednat jen o zcela uzavřené projekty ale také o nedodělané projekty, které z určitého důvodu nemohou být dokončeny, např. z důvodu, že nejdou aplikovat v praxi. Iniciativa slouží i jako kontrola, aby se na nefunkčních projektech nepracovalo znovu, je zde totiž popsáno vše důležité, aby jedinec věděl, proč se již na projektu nemá pracovat. Slouží tedy i jako archivace nápadů, které nemohou být z nějakého důvodu aplikovány.

Jestliže je jedna fáze projektu hotova a splněna, tak jak má být, posouvá se karta do dalšího sloupce k dalšímu zpracování. Karta se však nemůže dále posunout, pokud v daném sloupci nesplní veškeré náležitosti a není připravena přejít do další fáze v projektu. Společnost MALL má jasně definované náležitosti, které musí být splněny, aby se karta mohla dále přemístit ve sloupci, pokud tomu tak není, karta se nemůže posunout a setrvává ve sloupci, kde je, dokud nebude obsahovat veškeré náležitosti, které jsou již předem definovány. O posouvání karet v rámci projektu rozhodují pouze manažeři, kteří k tomu mají pravomoc a po zhodnocení veškerých náležitostí.

Podmínky pro posunutí karet do další fáze jsou následující: po založení karty s Nápadem a zaplacení veškerých náležitostí, které má daná karta obsahovat ji po schválení posouvá Aliance Master do dalšího sloupce, a to do Analýzy, kde po zhodnocení Business case, zpracovaného rozpočtu a plánu náročnosti, který by měl obsahovat i počet sprintů, které budou využity na projekt tak Project Manager posouvá kartu do Přípravy k implementaci. Pokud jsou první tikety naplánované do sprintu, může Project Manager dále posunout kartu do sloupce Implementace, z tohoto sloupce pak následně posouvá dále kartu, jestliže je daná aktivita dovyvinuta za všechny týmy, které na tom pracují posune se do sloupce s názvem Testování. Project Manager posouvá kartu k Hodnocení, pokud chce porovnat výsledky, které přináší projekt oproti očekávání. Jestliže bylo hodnocení v pořádku nebo byl dokončen pilotní provoz, posouvá Project Manager kartu do posledního sloupce a tím je Dokončení, kde si berou poučení do dalšího projektu, kde nastaly chyby, co by se dalo udělat lépe a co se naopak povedlo. Pokud v průběhu kanbanu dojde projekt do fáze, kdy se zjistí, že nemůže pokračovat nebo že nenaplňuje očekávání, která byla předem stanovena, může se dostat do dalších dvou iniciativ, a to buď do iniciativy Hold on, kde je projekt pozastaven, z důvodů, které jsou zde popsány nebo do iniciativy Closed, kde je projekt ukončen a už se na něm nebude dále pracovat.

Metodu kanban pak využívají týmy z důvodu, že pro ně nemá smysl pracovat ve čtrnáctidenních sprintech. Jedná se o situace, kdy dochází k rychlým změnám prostředí a tým na ně musí reagovat nebo se v průběhu projektu mění priority jednotlivých částí projektu, týmu tedy více

vyhovuje pracovat na základě kanbanu, kdy přesně vidí, co odbavili nebo co je ještě čeká na kanban boardu.

5.2.3 Scrum

Společnost dále využívá metodiku Scrum, ve které dodržuje veškeré její náležitosti, které k této metodice neodmyslitelně patří. Délka jednoho sprintu je pak čtrnáct dní. Jednotlivé sprinty mají své náležitosti, které se musejí dodržovat. Metodiku společnost využívá převážně od fáze připraveno k implementaci až po dokončeno, kdy je již vybrán nápad, vytvořené veškeré podstatné analýzy, které náleží k projektu a na jejichž základě se rozhoduje, zda projekt bude dále pokračovat či nikoli. V průběhu užívání metodiky Scrum může dojít k dalšímu generování nápadů nebo zlepšení projektu či produktu. Metodika se pak využívá převážně k co nejefektivnějšímu vývoji.

Jedná se o tyto čtyři základní aspekty:

1. Sprint Planning

Na začátku každého sprintu je Sprint Planning, jedná se o schůzku, kde se sejde celý tým společně s Product Ownerem a naplánují sprint a všechny úkoly, které jsou potřebné pro fungování sprintu. To znamená, že v této fázi si tým řekne, co je potřebné přesně udělat během celého sprintu, rozdělí si úkoly, které je potřeba splnit a stanoví si základní cíle pro následující sprint.

2. Daily Scrum

Ve společnosti často označován jako Standup, kde se schází hlavně vývojový tým se Scrum Masterem nebo Product Ownerem, ti však nemají na rozdíl od vývojového týmu účast povinnou. Na této schůzce si tým říká, co budou dělat ten den a jak toho dosáhnou, dále zhodnotí průběh celého procesu, jestli potřebují s něčím pomoci nebo mají někde nějaký problém s kterým si sami neporadí a potřebují něčí asistenci.

3. Sprint review

V této fázi ukazuje tým stakeholderům (osobám, které mají na projektu největší zájem) vše, co se za čtrnáct dní v daném sprintu udělalo, ti poté řeknou k projektu všechny své připomínky anebo dají podněty ke zlepšení projektu, aby jim co nejvíce vyhovoval. Dochází tedy k zapojení zákazníka do procesu, kdy se může upravovat výsledný produkt podle jeho přání, tak aby to bylo co nejblíže k jeho představám. Fáze tedy odhaluje přidanou hodnotu, kterou tým po kouskách dodává ať už tedy interním nebo externím stakeholderům.

4. Sprint retrospektiva

Jedná se o schůzku, kde se sejde celý tým a zpětně vyhodnocuje sprint, zejména pak co se jim povedlo anebo naopak nepovedlo a kde je potřeba něco zlepšit. V retrospektivě se tým poučuje z chyb a snaží se je eliminovat do budoucna, aby je již neopakoval. Po retrospektivě následuje další sprint, který se musí napláňovat a opět bude trvat čtrnáct dní, kdy na něm tým bude pracovat.

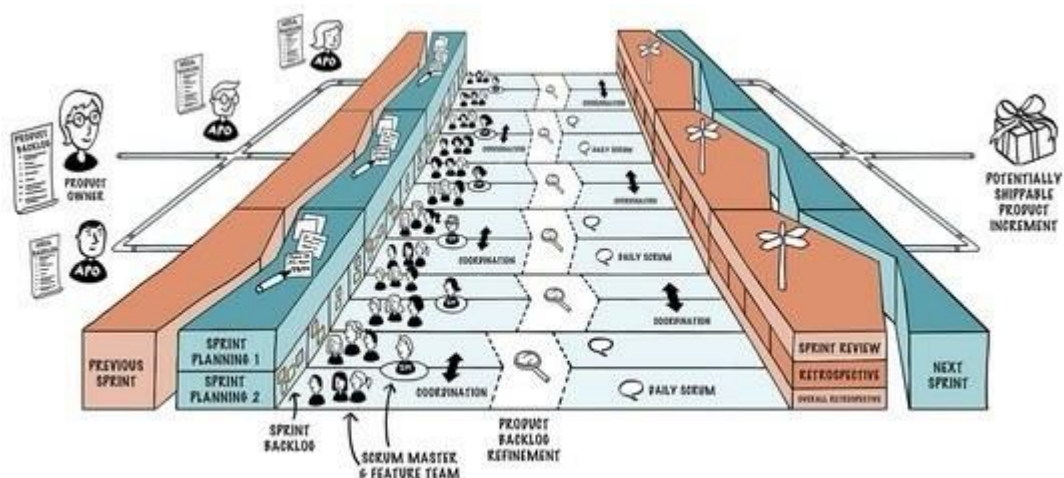
Délka sprintu se neprodlužuje, je pevně daná na čtrnáct dní, kdy v rámci jednoho sprintu je zadána sada úkolů, které se za celý sprint musí splnit. Pokud dojde k situaci, kdy se v rámci jednoho sprintu tým zdrží nebo narazí na problém, který ho zdrží např. narazí na problém, který se neodhalil ve fázi

analýzy, tak pro tyto situace je zde malá odchylka, která je akceptovatelná, a tudíž se nemusí vše hlásit Projektovému boardu. Odchylka je různá u každého projektu, není tedy pevně daná jedna, záleží také, zda na projektu jsou navázané další úkoly jako je např. marketingová kampaň nebo právní nařízení a dojde tedy i k jejich zpoždění.

Společnost kombinuje metodologii scrum a standard PRINCE2, kde pomocí metodologie scrum se snaží o co nejefektivnější vývoj produktu, a za pomoci standardu se snaží o co nejefektivnější vedení a průběh projektu.

Vzhledem k tomu, že metodiku scrum používá více týmů najednou, často dochází k situaci, kdy týmy nedokáží přesně určit priority jednotlivých úkolů a projekt se opoždí, nebo je vyvíjen tlak na ostatní týmy, protože se čeká, než dokončí svou část projektu. Stává se tedy, že díky špatně stanoveným prioritám, čeká jeden tým, který už má svou práci hotovou na druhý, který nemá v prioritách úkol ze stejného projektu a mezitím pracuje na něčem jiném. Společnost se snaží tento problém, kdy pracuje více týmů podle metodiky scrum řešit a to tím, že se inspirovali v metodě Scrum LeSS (Large-Scale Scrum), především tedy v tom, aby měli jednotný Backlog pro celé oddělení RnD, to rozděluje úkoly, které se týkají projektů. Jedná se tedy o framework, který se opírá o Scrum ale používá se při větším počtu týmů, které pracují na stejném projektu. Zjednodušeně se jedná o koncept, ve kterém je jeden Product Owner, jeden Product Backlog, jeden produkt, který se tvoří na základě zákazníka, ale je zde více týmů, které produkt dodávají a společně na něm pracují.

Společnost se ale nejvíce blíží druhému konceptu, který se nazývá LeSS Huge (Large-Scale Scrum Huge) neboli Scrum LeSS pro větší prostředí. Tento koncept není příliš odlišný od Scrum LeSS, jedná se ale o složitější strukturu Product Backlogu. Stále ale zůstává stejný základ, jediný rozdíl je v tom, že je zde navíc podpůrná skupina lidí, kterým se říká Area Product Owner. Ti pak mají za úkol pomoci Product Ownerovi s prioritizací úkolů, zároveň mají na starosti určitou oblast projektu. Ve společnosti se tento koncept využívá zejména pro řízení více týmů, které spolupracují na stejném výsledném produktu. Dochází tedy ke koordinaci různých týmů nebo oddělení, které musí dodat jeden produkt nebo přidanou hodnotu. Jednotlivé týmy dostanou své sady úkolů, které musí zpracovat a splnit a určenou prioritu k nim a podle toho pracují na společném výsledku, aby nedocházelo k prodávám a výsledný produkt byl k zákazníkovi dodán včas a s požadovanou kvalitou. Všechny týmy fungují v tomto konceptu podle metodiky Scrum a každý tým nebo oddělení má rozdílné požadavky v jednotlivých sprintech, které dodržují.



Obrázek 15 Scrum LeSS Huge, Zdroj: www.less.works

5.2.3.1 Role

Společnost přejímá role nebo zainteresované strany dle standardu PRINCE2, kdy v rámci projektu, jsou vybrané role rozděleny. Může to být v rámci jednoho oddělení nebo v rámci projektu, jedná se o rozdělení kompetencí, aby každý člen věděl, co má přesně dělat.

1. **Projektový board** – Pokud dojde ve společnosti k prohlášení iniciativy za projekt, jako první se ustanoví tzv. Projektový board, jinak řečeno projektový výbor, jehož úkolem je řídit projekt a nést za něj odpovědnost.
2. **Executive** – Jedná se o zaměstnance, který je zodpovědný za iniciativu a řídí ji. Následně pak rozhoduje v důležitých otázkách, které se iniciativy týkají. Ve společnosti takový zaměstnanec je zpravidla Aliance Master neboli šéf oddělení nebo i člen Projektového boardu, který má na iniciativě největší zájem.
3. **Senior Supplier** – Zajišťuje hlavně zdroje na vývoj produktu, jeho náplní práce je sjednávat kapacity u Product Ownera, dále řeší, jaká bude nejvyšší úroveň řešení pro daný projekt nebo produkt.
4. **Senior User** – Odpovídá za smysluplnost a specifikaci potřeb konečných produktů, zastupuje zájmy uživatelů konečného produktu, kde dohlíží na to, aby byly splněny požadavky na produkt. Ve většině případů ve společnosti tuto funkci zajišťuje Product Owner, který dohlíží na to, aby se projekt vymyslel správně.
5. **Project Manager** – Hlavním úkolem Project Managera je podávat zprávy, informovat, svolávat schůzky, vést projekt na denní bázi. Dodržovat zadané termíny, normy a kvalitu daného produktu. Dále zajišťuje plynulý chod projektu a plní funkci podpory pro členy v týmu.

Společnost tedy využívá jak agilního řízení projektů, tak dále i standardů PRINCE2, které agilní řízení podporují. Propojení agilního řízení a standardu PRINCE2 zajišťuje společnosti co nejvíce možný efektivní přístup k řízení projektů. Je však důležité dodržovat tyto postupy, které podporují jak řízení projektů, tak i správné procesy v průběhu životního cyklu projektu, nebo jeho základní přístupy, které by se měly slučovat s obchodními cíli.

5.2.4 Softwarová podpora – JIRA

Společnost využívá softwarový program s názvem JIRA, který slouží ke správnému zobrazení, řízení a propojování závislostí jednotlivých iniciativ, epics a issues. Tento software byl vyvinut společností Atlassian, Inc. a nabízí uživateli flexibilní a také uživatelské nástroje, které slouží pro řízení a sledování pracovníků při jejich pracovním výkonu nebo při plnění úkolů. JIRA pracuje s nástěnkami, kde každý vidí, v jaké fázi jsou přesně které projekty. Jako další je zde vidět, které projekty nebo nápady již byly v minulosti vymyšleny a nedochází tak k jejich opakované aplikaci. Je to proto, že je zde popsáno, proč se na nich nepracuje dále nebo proč nejsou potřebné, a díky tomu nedochází k plýtvání zdrojů či času, protože každý vidí, že daný projekt byl odložen nebo zrušen a přesně z jakých důvodů. JIRA tedy podporuje veškeré agilní řízení, ať už se jedná o kanban nebo scrum.

V programu JIRA, ve kterém společnost pracuje je důležité sestavení Backlogu, kde je zaznamenáno vše, co je potřebné pro projekt nebo produkt. Jak bylo řečeno výše, společnost pracuje s tzv.

Jednotným Backlogem, ve kterém jsou zaznamenané iniciativy a ty jsou dále rozpracovány do projektu. Je důležité stanovit prioritu pro danou iniciativu, základní popis celého projektu, kde se napíše i situace, proč je daný projekt potřebný, motivace k projektu a očekávané výstupy projektu. V programu lze určit i status, ve kterém se nachází a jednotlivé propočty a kalkulace. Následně je v programu stanovený Scrum, kde se vytvoří sprinty a tým přesně vidí, co se má udělat a v jaké fázi projekt je. Určí se hlavní role v projektu a naplánují se jednotlivé sprinty, poté se spouští projekt. Všechny náležitosti, které patří ke Scrumu jsou zaznamenávány do programu pro lepší přehlednost zainteresovaných i nezainteresovaných stran. Jsou v něm rozepsány jednotlivé sprinty, co se v nich událo a co se naopak nestihlo.

Ve výsledku se může každý pracovník z jakéhokoli oddělení ve společnosti podívat na současný stav projektů, na plánované věci nebo na vytvořené projekty nebo produkty v detailu, který on sám potřebuje. Program tedy umožňuje pohled na jednotlivé projekty ve vícero úrovních, protože v sobě obsahuje všechny podstatné celky, ve kterých se uživatel dostane až do detailů jednotlivých úkolů. To je užitečné vzhledem k rozdělení rolí v projektu, protože každou zainteresovanou stranu zajímá něco jiného a někteří nemusí znát projekt do detailu jako projektový tým.

The screenshot shows a JIRA project page for 'New mobile app for HR, HU, PL'. At the top, there is a navigation bar with buttons for 'Edit', 'Comment', 'Assign', 'More', 'Cancelled', 'On Hold', 'Ready for Implementation', and 'Testing'. Below this is a 'Details' section with the following information:

- Type: Initiative
- Priority: D
- Labels: Tier3, alliance_commercial
- Checklist: (empty)
- Country: PL, HU, HR
- Profit: S (1 - 4 mil Kč)
- Cost: S (0.5 - 2 mil Kč)
- ROI (%): -50
- Strategic: Tier 3
- Score: -5

The 'Status' is 'IMPLEMENTATION' and 'Resolution' is 'Unresolved'. Below the details is a 'Description' section with the following text:

Situation: We don't have active mobile apps for PL, HU, HR. The old one was removed from stores.
 Motivation: We would like to release new apps for PL, HU, HR in order to have new apps with rightly set google analytics and without errors.
 Expected outcome: PL, HU, HR apps are all in stores.

Obrázek 16 Ukázka programu JIRA, Zdroj: interní zdroj společnosti

Založení iniciativy ovšem neznamená, že se stává automaticky projektem. Iniciativa v pojetí společnosti MALL se zakládá pro komplexnější věci, jejichž doba trvání je delší než jeden měsíc nebo je potřeba koordinovat více oddělení nebo týmů současně. Cílem založení iniciativy je přehlednost, aby všichni viděli, na čem se ve společnosti pracuje. U iniciativy, která je následně prohlášena za projekt je nutné ustanovit projektový board, který bude projekt nadále řídit a stanovit projektový tým a následně pokračovat na projektu.

6 NÁVRHY NA ZMĚNU

Tato kapitola bude věnována přesné definici problematiky ve společnosti a následnému návrhu řešení jednotlivých problémů. Zvolené postupy by měly být co nejvíce efektivní a přinášet co možná největší přidanou hodnotu pro společnost. Ke zjištění problémů ve vybraných fázích projektu byl využit rozhovor s Product Ownerem (Příloha 1), na jehož základě byly jednotlivé problémy identifikovány a popsány. Zároveň na základě analýzy současného stavu ve společnosti byla odhalena slabá místa a problematiky jednotlivých fází projektu. Slabá místa jsou navázána buď na jednotlivé fáze projektu nebo na role v projektu, které zastává určitý zaměstnanec. Vzhledem k tomu, že společnost využívá agilních metod poměrně krátkou dobu, dochází k mezerám, které do dnešního dne stále nebyly eliminovány a je neustále co zlepšovat a zdokonalovat.

V následujících bodech jsou popsány jednotlivé projektové fáze a jejich problematiky. Následně k nim budou navržena řešení, jak tyto problémy co nejvíce eliminovat.

6.1 Sběr nápadů

1. Jak již bylo napsáno výše, jedná se o sběr nápadů napříč celou společností. Nápady zde může přidávat téměř kdokoli, takže se částečně eliminuje to, že by se nějaký zaměstnanec bál říci svůj nápad, protože ve většině případů je přidání nápadů v elektronické podobě. Vyskytuje se zde však mnoho problémů a nejasných situací. Sběr nápadů nemá jasný proces, jak již bylo řečeno, nápady se sbírají napříč celou společností, což s sebou přináší i značné komplikace. Nejčastěji dochází ke sběru nových nápadů přes sociální síť společnosti, nebo na různých schůzkách či na obědech nebo setkání různých lidí na chodbách. Dochází tedy k tomu, že nápady nejsou generovány systematicky, i přes to, že jsou k nahlédnutí v programu, který společnost využívá. Často se tedy stává, že je mnoho dobrých nápadů, které však nejsou utříděné a pracuje se pak na mnohem méně zajímavých nápadech.
2. Dalším problémem je poté prioritizace jednotlivých nápadů v samém začátku. Společnost určuje prioritu již u rozdělaných projektů, ale v samém zárodku prioritizaci nepřikládá takový důraz. Stává se, že se rozpracuje nápad, který by mohl ještě nějakou dobu čekat, a naopak se nedostane na řadu nápad, který by měl v dané situaci mnohem větší prioritu nebo smysl. O výběr nápadů, které se rozpracují a bude se na nich dále pracovat v současné chvíli rozhoduje buď Projektový Board nebo Alliance Master. U nápadů však není udělaná žádná analýza ani odhad přínosu, který by mohl společnosti přinést a pokud je, tak pouze rámcová, která ale nezahrnuje vše, co by měla.

6.1.1 Návrhy na zlepšení

Zapojení zaměstnanců do procesu výběru nápadů na projekty je velmi produktivní. Nejenže se zaměstnanci aktivně zapojí do procesu generování nápadů, ale společnost má tak přístup k mnohem většímu zdroji nápadů, než kdyby nápady generovala jen určitá část zaměstnanců. Průzkum z

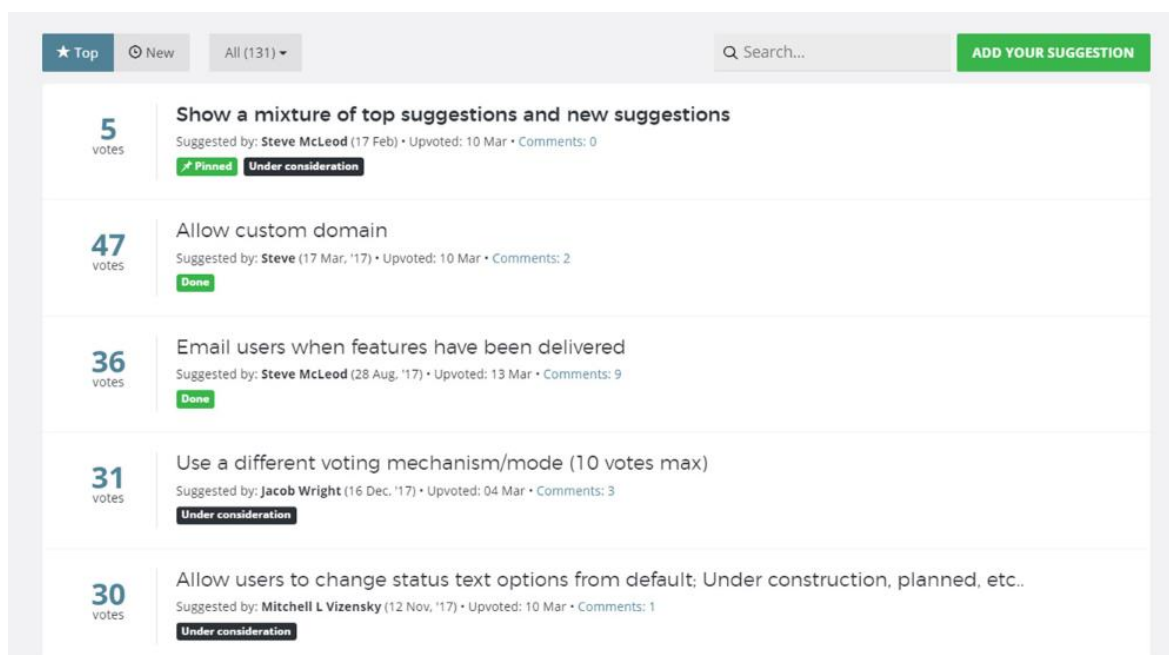
Harvard Business Review zjistil, že přes 70 % manažerů si myslí, že zapojení zaměstnanců do činností je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu celé organizace. (FastTrack360, 2015)

Aby se generování nápadů zlepšilo a bylo více efektivní a nápady, které jsou pro společnost více přínosné, se dostaly do výběru jako první je nutné přistoupit k určitým změnám.

1. Přidání volby do systému

Prvním možným řešením, jak generovat nápady a zlepšit tím Idea management společnosti je využití nového online softwaru, který je kompatibilní s programem JIRA. Software, který se nazývá Feature Upvote a slouží ke správě nápadů a má v sobě zabudovanou funkci hlasování. Tato funkce umožňuje odhalit nejlepší nápady mezi všemi. Nápady může přidávat kdokoli a budou se shromažďovat na jednom místě, kde kdokoli může hlasovat pro vybraný nápad. Ty se následně budou řadit podle hodnocení ostatních účastníků, a to zajistí, že nápad s nejvíce hlasy a tím pádem nejdůležitější úkol bude vždy nahoře.

Ve společnosti MALL by toto mohlo výrazně pomoci, a to z důvodu, že by nedocházelo pouze k vybírání nápadů od Projektového Boardu nebo Aliance Mastera, ale zapojili by se do výběru skoro všichni zaměstnanci, kteří by o to měli zájem. Částečně by se tím vyřešil i problém prioritizace, kdy nápad, který by měl největší počet hlasů, by se stal projektem s nejvyšší prioritou. To by platilo ovšem za předpokladu, že by společnost vybírala nápady na zlepšení, nebo na nové projekty právě z balíčku nápadů.



Obrázek 17 Ukázka Feature Upvote, Zdroj: www.featureupvote.com

Pokud by společnost tento online software chtěla pořídit, jsou tři varianty. **První varianta** je, že software Feature Upvote je na první tři měsíce k vyzkoušení zdarma. Společnost by si tak mohla vyzkoušet, zda by jim proces výběru nápadů pomocí hlasování vyhovoval a na základě toho se následně rozhodnout, jakou variantu dále zvolit. Pokud by se společnost MALL rozhodla, že si software budou pořizovat, vyšla by je lépe **druhá varianta** s ročním předplatným, která by podle tabulky níže vyšla na 35 € za měsíc. **Třetí varianta** je pak měsíční předplatné, jehož cena je 44 € za měsíc. Pokud

se obě tyto varianty přepočítají na rok, je z tabulky 6 patrné, že roční předplatné vyjde o 20 % levněji.

Kalkulace		
	Roční předplatné	Měsíční předplatné
Cena za měsíc	35 €	44 €
Cena za rok	420 €	528 €
Úspory	20%	/

Tabulka 6 Kalkulace ceny softwaru, Zdroj: Vlastní tvorba

2. Ověřování životaschopnosti nápadů

Jako **druhé** řešení bych navrhovala vytvořit tým lidí, který by se zaměřoval přímo na hodnocení a ověřování životaschopnosti nových nápadů, zejména těch, které by měly nejvyšší počet hlasů. Předšlo by se tím tomu, že by se nepracovalo na projektech, nebo by se dále nerozpracovávaly nápady, které už v samém začátku nemají budoucnost. Ušetřilo by to čas a prostor pro jiné a důležitější uskutečnění nápadů. Ověřování životaschopnosti nápadů by probíhalo následovně:

1. Zjištění, zda by o produkt nebo vybraný nápad měli zákazníci zájem
2. Propočítat základní analýzy, aby se hned na začátku vědělo, kolik bude realizace nápadu stát a vytvoření odhadu přínosů při realizaci nápadu
3. Posledním bodem by bylo stanovení kritéria úspěšnosti, za jakých podmínek se stane projekt úspěšný

Na základě analýz jednotlivých nápadů, které tým zpracoval, by se stanovila dále priorita jednotlivých nápadů a ty se následně přesunuly do sloupce Analýzy, kde by se přešlo k hloubkové analýze celého nápadu nebo projektu.

6.2 Analýza

Pokud je vybrán nápad, přistupuje se k jeho analýze, aby se zjistilo, jestli bude projekt výnosový. Nastává zde ale problém, který má návaznost na předchozí fázi, a to, že stále není jasně dána priorita u projektů, takže týmy neví, ke kterému mají jako první dělat analýzy. V této fázi současně společnost využívá interní tým lidí, který se nazývá Business case committee. Tato komise se skládá z pěti až šesti členů a jejich úkolem je poslechnout si tým, který zpracovává analýzu vybraného projektu nebo nápadu a posoudit s jakou pravděpodobností od 0–100 se uskuteční odhad výnosů, které jsou zpracované v analýze. Hodnocení je založeno na základních částech a to na:

1. **Experience rate** – jakou má tým nebo společnost zkušenost s podobným projektem, jestli se již nějaký podobný uskutečnil v minulosti, nebo na podobném pracoval již jiný tým
2. **Methodology** – jak tým došel k předpokládaným výnosovým číslům, jak přesně využívá koeficienty nebo čísla, to hlavně ve smyslu odkud čerpá vybrané zdroje
3. **Assumptions** – tento bod říká, jak moc tým věří projektu a odkud bral čísla a nakolik jsou čísla v projektu reálná.

Komise poté každou z těchto částí ohodnotí od 0-100 body a čísla zprůměruje na jedno číslo, které udává odhad toho, jak kvalitně je udělaná analýza. Komise také zpracovává identifikaci rizik, aby zjistili, která rizika vstupují do jednotlivých analýz.

Po vyhodnocení, zda jsou analýzy provedeny dostatečně kvalitně a po zhodnocení a kontrole interním týmem, se projevuje druhý problém a to ten, že projektům je přiřazena priorita podle nápadu, ale následně již nikoli na základě analýz.

6.2.1 Návrhy na zlepšení

Problém prioritizace projektů, aby týmy mohly určit, pro který projekt vytvořit analýzy jako první byl vyřešen v předchozí fázi s názvem **Sběr nápadů**. Společnost tedy využívá při analýze projektu interní tým, jehož úkolem je ohodnotit vyhotovené analýzy a zjistit rizika, která s sebou nesou. Což je praktické, z toho důvodu, že se na analýzy a na projekt takový podívá nezávislý tým lidí, který vybraný projekt ohodnotí. Po vyhodnocení nezávislým týmem je ale potřeba vyřešit další problém a to ten, že týmy nevědí, na kterém projektu mají začít pracovat.

Návrhem na řešení této problematiky, aby se mohla vyřešit prioritizace jednotlivých projektů po zhodnocení analýz, je sestavení formální prioritizační metody, pomocí které by se následně určovalo pořadí jednotlivých projektů a tím i jejich priorita. To znamená, že by se stanovila jednotlivá kritéria, na jejichž základě, by se dále hodnotily projekty.

Po rozhovoru s Product Ownerem byla stanovena kritéria a jejich preference následujícím způsobem:

- Profit/cost
- Strategický význam
- Riziko
- Nefinanční benefit

Společnost řadí pracnost, kapacity a lidské zdroje do nákladů a berou ji jako jednotnou věc. Dále hledí na riziko, zejména poté na to, jestli již mají nějakou zkušenost s podobným projektem, jak to funguje u konkurence a také na základě kterých hodnot se rozhoduje. Strategický význam znamená, že na základě určité partnerské výhody dostane vybraný projekt přednost před jiným, protože v danou chvíli je to velmi důležité pro společnost. Příkladem je, projekt s názvem VIP, kdy partner společnosti získává určité výhody pro své zaměstnance a společnost zase výhody od partnera.

Na základě těchto kritérií se stanoví váhy pro jednotlivá kritéria. A to na základě preferencí, které byly určeny společností. Jakmile každé kritérium získá svou váhu, bude možné na základě vah vyhodnotit projekt pomocí jednotlivých kritérií. Projekt, který získá nejvíce bodů podle preferencí společnosti následně získá nejvyšší prioritu. Následně se vytvoří seznam projektů dle priorit.

Kritérium	Strategický význam	Riziko	Profit/cost	Nefinanční benefit	Počet preferencí	Výsledné váhy
Strategický význam		1	0	1	2	0,30
Riziko	0		0	1	1	0,20
Profit/cost	1	1		1	3	0,40
Nefinanční benefit	0	0	0		0	0,10

Tabulka 7 Zjištěné preference a váhy kritérií, Zdroj: Vlastní tvorba

Takto seřazené projekty mohou být následně rozpracovány podle priorit a také podle toho, jak budou nejvýhodnější pro společnost. Vznikne tak přehledný seznam všech projektů, pro které již byly vytvořeny analýzy a zároveň budou i seřazené dle priorit.

6.3 Připraveno na implementaci

V této fázi jsou zařazeny projekty, které mají již vytvořenou analýzu a čekají na volnou implementační kapacitu. Také se ve fázi připraveno k implementaci začíná utvářet Scrum Team, který má za úkol naplnit projekt. Zde už dochází k využívání veškerých náležitostí, které jsou spojeny se Scrumem. Problém nastává v situaci, kdy je připraveno více projektů, které mohou mít dokonce velmi podobnou přidanou hodnotu, a tím pádem může dojít ke střetu vývojových nebo jiných kapacit.

6.3.1 Návrhy na zlepšení

Slabým místem v této projektové fázi podle rozhovoru s Product Ownerem je, že dochází ke střetům v kapacitách, které jsou určeny na vývoj nebo pro jiné plánování. Možným řešením pro tuto situaci je využití metod pro odhadování doby trvání. Správné odhadování dob trvání jednotlivých úkolů nebo projektů může být nápomocné k tomu, aby nedocházelo ke krytí kapacit a vše postupovalo v návaznosti na další postupy. Pokud budou doby trvání jednotlivých projektů nebo úkolů naplánovány dobře, nebude docházet k již zmíněnému krytí a jednotlivé týmy budou přesně vědět, kdy mají co dělat a kolik na to mají času nebo prostoru.

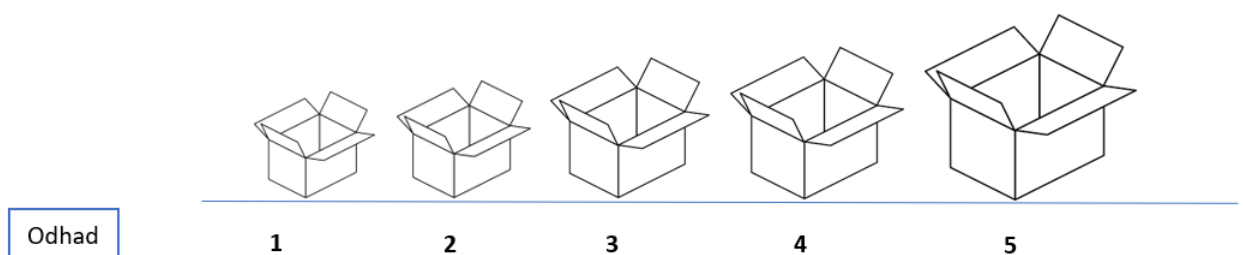
Jedním z možných řešení pro odhad a plánování dob trvání je metoda PERT neboli Program Evaluation and Review Technique. Jde o metodu, která je zobecněním kritické cesty, používá se převážně u složitých akcí. Metoda je založena na třech základních odhadech, a to na odhadu optimistickém, nejpravděpodobnějším a pesimistickém. Přičemž pro optimistický odhad doby trvání se předpokládá nejkratší doba trvání úkolu, pro nejpravděpodobnější odhad poté ta hodnota, která bude co nejpravděpodobnější a pesimistický odhad uvažuje nejdelší dobu trvání úkolu. Tato metoda se používá hlavně u projektů, které jsou řízeny tradičním způsobem řízení projektů, metoda je tedy náročná na výpočet, ale její odhad je pravděpodobnosti doby trvání, je kvalitativní i kvantitativní.

V praxi by to následně znamenalo, že pokud budou vypočítané doby trvání pro jednotlivé úkoly, eliminuje se tím střet v obsazení kapacit. Každý tým by věděl, jak dlouho mají na daný úkol času a musel by splnit jednotlivé úkoly tak, aby nedošlo ke střetu prací a kapacit s dalším týmem. Práce by tak na sebe lépe navazovala a nedocházelo by k prostojům kvůli čekání na uvolnění jednotlivých kapacit.

Společnost v této době používá obě metody řízení, jak tradiční nebo „vodopádový“ model, tak i agilní metody pro řízení jednotlivých projektů. Od roku 2018 společnost postupně přechází na agilní styl řízení projektů a pro tento styl řízení jsou navrženy správné techniky pro odhad doby trvání, které budou popsány níže.

Pro řízení projektů, které využívají agilní způsob řízení je nejčastěji využívaná technika s názvem Story of points neboli Příběhové body, jejíž podstatou je eliminace špatných odhadů v projektech. Tato technika znázorňuje relativní odhad náročnosti ve splnění daného úkolu. Jedná se tedy o určení pracnosti pro konkrétní požadavky nikoli časovou náročnost. Jednou ze slabých stránek této techniky je, že pokud není správně pochopena, její uživatelé mají tendenci přiřazovat odhadu časové údaje, což je špatně. Technika přiřazuje body jednotlivým úkolům na základě pracnosti jednotlivých úkolů, ne časové jednotce. Pracnost jednotlivých úkolů je postavena na hodnocení úkolů tak, že pokud jednomu úkolu se přiřadí hodnota například 9 bodů a druhému například 3 body, tak je vidět, že první úkol je třikrát náročnější než druhý. Toto ohodnocení se používá zejména proto, že hodina práce jednotlivých pracovníků či týmů nebude nikdy stejná, protože každý pracuje jinak a nikdy neudělají dva pracovníci nebo týmy stejnou práci za stejný časový úsek. V této fázi se začíná plánovat a zařazovat Scrum, což je velmi podstatné pro tuto techniku, která se používá nejčastěji právě s metodou Scrum.

Problém této techniky je i to, že se nemohou srovnávat v rámci jedné společnosti různé týmy, je to z toho důvodu, že každý tým má jinou pracnost a technika Příběhových bodů neříká nic o konci jednotlivých datech ukončení. Aby tedy nedocházelo ke střetům kapacit je nutné si stanovit jednu hodnotu, která bude ukazovat zhruba střed pracnosti a bude transparentní pro celou společnost a na základě toho se budou odvíjet další hodnoty. Týmy poté budou mít lepší odhad jednotlivých pracností úkolů a budou tam moci mnohem lépe odhadnout pracnost například vůči jinému produktu.



Obrázek 18 Ukázka stanovení jednotné hodnoty, Zdroj: Vlastní tvorba

Na obrázku 18, je uveden příklad toho, jakým stylem by jednotlivé týmy mohly stanovit škálu hodnot a na základě toho dále odhadovat pracnost jednotlivých projektů.

6.4 Implementace

Nejpodstatnější v této fázi je vývoj samotného produktu. Metodika Srum zde zajišťuje zvýšenou efektivitu vývoje, která je propojená se standardem PRINCE2. Tento standard zvyšuje efektivitu řízení projektů pomocí doporučení, které by měl tým následovat.

1. První problém, který může nastat v této fázi je pak nastavení odchylky od projektu, kdy není úplně jasné, jak moc velký odklon od původní odchylky je ještě v pořádku a jaký již není. Týmy následně nejsou schopny objektivně posoudit, jestli týdenní zpoždění je už moc velké, nebo je ještě zvládnutelné.
2. Dalším problémem je plánování nových požadavků do již rozpracovaných projektů tak, aby nedocházelo ke zdržení projektů následujících, které teprve čekají na implementaci.

6.4.1 Návrhy na zlepšení

K vyřešení výše uvedených problémů a slabých míst je nutné stanovení konkrétních tolerancí, které umožňují, stanovit odchylky tak, aby nemusela být odchylka řešena s vyšším stupněm vedení. Tolerance by měly být nastaveny tak, že se nebude předpokládat jejich překročení. Základní prvky stanovení tolerancí jsou náklady a čas, následně poté i kvalita, přínos nebo riziko. Je nutné brát v potaz všechny tyto prvky a stanovit pro ně odhady.

Odchylky by měly být tedy stanovené před začátkem, současně s identifikací rizik, které by mohly do projektu zasahovat.

Nastavení odchylek a následně jejich dodržování je velmi podstatné pro určení doby trvání projektu, nebo rozložení nákladů, či překročení nákladů v rámci projektu. Tým by měl podávat pravidelné zprávy, které budou porovnávat skutečnost od plánu a na základě toho, poté budou stanoveny odchylky. V rámci tohoto vyhodnocení může následně tým nebo vedení reagovat postupně na nové vlivy, které působí na projekt. Podstatný krok by byl stanovit proces, podle kterého by se stanovovaly odchylky v průběhu celého projektu. To by znamenalo, že se na začátku projektu stanoví základní odchylky, ke kterým může dojít a následně se v rámci průběhu projektu podávaly zprávy, které budou porovnávat skutečnost od plánu a na tomto základě se budou aktualizovat jednotlivé odchylky, ke kterým může dojít.



Obrázek 19 Proces řízení na základě odchylek, Zdroj: vlastní zpracování dle Doležala a kol. (2016, s. 250)

Pomocí tohoto procesu nebude poté problém zaplánovat nové požadavky do již probíhajícího projektu. Dojde tedy ke kontrole skutečnosti a plánu, přidá se nový požadavek, který předtím nebyl brán v úvahu a vytvoří se nové odchylky a tolerance, které bude muset následně schválit vyšší stupeň vedení. Následně se odchylky zapracují do projektu a již se s nimi pracuje dále. Tento proces dále znázorňuje, že se bude neustále opakovat, a tím se zajistí i neustálá kontrola odchylek. To by mohlo být velmi nápomocné pro to, aby týmy následně mohly odhadnout, zda je odchylka od projektu již příliš velká, nebo se ještě nemusí hlásit vyššímu stupni vedení a práce může pokračovat dále.

Týmy by měly tedy v určitých časových intervalech kontrolovat a vyhodnocovat současný stav od plánovaného a mít i určená rizika, která mohou do projektu zasahovat a počítat s nimi i v realizaci projektu.

6.5 Hodnocení

Fáze hodnocení přichází po testování, kdy je potřebné vše vyhodnotit. Základní otázka zde je, kdy přesně projekt vyhodnotit, jakým způsobem. Co se stane, jestliže projekt nenaplnil očekávání nebo naopak projekt přesáhne několikanásobně očekávání.

Jako poslední otázka pro zlepšení je, co má společnost změnit, nebo jak se má přizpůsobit, pokud se projekt nepodaří.

6.5.1 Návrhy na zlepšení

Hodnocení by mělo probíhat z více pohledů, a to ať už z pohledu zákazníka, pro kterého byl produkt nebo projekt vytvořen či navržen, tak i z pohledu společnosti.

K fázi hodnocení projektu by se mělo přistoupit ve chvíli, pokud je již co hodnotit. To znamená, že po vyhodnocení projektu, by mohlo dojít ještě k některým změnám, které by byly potřebné. Je tedy možné projekt hodnotit i v jeho průběhu, a to ať na základě dob trvání, zda projekt postupuje tak, jak má nebo na základě toho, zda nepřekračuje své náklady. To vše by v budoucnu mohlo být nápomocné včas podchytit problémy, které by mohly nastat. Hodnocení by mělo být tedy aplikováno v průběhu celého projektu, aby bylo možné včas reagovat na změny, které mohou nastat, nebo aby týmy či vedení mohlo včas zareagovat, pokud se projekt příliš vzdaluje od plánu.

Možným návrhem pro vyhodnocení projektů by mohlo být sestavení kritérií, dle kterých se následně bude projekt vyhodnocovat. Základní kritéria, podle kterých by měl být projekt hodnocen jsou následující:

- jestli se projekt dokončí tak, jak bylo v plánu,
- zda nepřekračuje rozpočet,
- jestli naplní očekávání.

Po zhodnocení kritérií by se mělo přistoupit i k hodnocení projektu samotnému. Jak probíhal, jestli naplnil daná očekávání a jestli nepřekročil náklady. Dále pak, jak se týmu pracovalo, vyhodnotit také problémy, které v průběhu projektu řešil a jak tyto problémy byly řešeny.

Vyhodnocení by mělo být prováděno na dvou úrovních, a to jak na úrovni vedení, tak na úrovni týmů. U hodnocení na úrovni vedení by se mělo jednat především o hodnocení výsledků, kdy budou řešena hlavně data, která projekt obnášel. To znamená tedy rozpočty, cíle projektu, zda byly splněny či nikoli, doba trvání projektu, jestli nedošlo ke zpoždění a pokud ano, tak uvést odůvodnění proč.

Hodnocení na úrovni týmů by následně mělo přinést hodnocení pracovníků, jak pracovali, jak řešili jednotlivé problémy, jaké poučení si odnášejí do dalších projektů a co se jim naopak povedlo a co si myslí, že by se mělo zlepšit nebo využít i jinde. K tomuto by mohla dobře posloužit schůzka, která bude obsahovat hodnocení jak práci na projektu, tak i práci týmu. Je nutné zjistit hodnocení i z jejich pohledu, jestli museli čekat na jednotlivé podklady, pokud došlo ke zpoždění projektu, tak z jakých důvodů a zda tomu nešlo předejít. Také je velmi podstatné u hodnocení uvést i kladné stránky, což by znamenalo, že pracovníci budou obeznámeni s tím, co vše se na projektu povedlo, s čím novým oni sami přišli, a kde vidí největší přínos oni sami. Důležité je v tomto bodě zejména komunikace, vzhledem k tomu, že společnost využívá metodu Scrum, dochází v průběhu projektu k zhodnocení jednotlivých sprintů, což je správné. Pomocí toho pak může tým včas reagovat na upravení dob trvání projektu, informovat o možných problémech, které mohou nastat nebo naopak přijít za pomoci zapojení zákazníka do procesu, kde budou potřebné změny. Toto hodnocení či retrospektiva by ale neměla probíhat pouze v rámci jednoty týmu, pokud na projektu spolupracuje více oddělení nebo týmů. Stále zde platí, že nejdůležitějším bodem je komunikace. To znamená, že pro lepší koordinaci všeho je nutné, aby se získalo hodnocení od všech, kteří na projektu pracují. Do budoucna to bude eliminovat zdržení, a to zejména v tom, že např. jeden tým nebude stíhat a druhý tým pak následně nedostane potřebné výstupy.

Kromě hodnocení na základě kritérií, bych doporučila i škálování, což by v praxi znamenalo, že by si společnost určila škálu, např. od 1 do 10, kdy jedna by znamenalo nejnižší počet bodů a deset naopak ten nejvyšší. Jednotlivým částem projektu by se následně přiřadily body dle škály. Ty by poté odhalovaly slabé a silné stránky projektu. Tímto způsobem se odhalí práce na jednotlivých částech a do budoucna to může utvořit obrázek, na které konkrétní části projektu se lépe zaměřit. Mimo části projektů bych dále zvolila do hodnocení dle škálování i práci v rámci týmu nebo komunikaci, tím by se mohlo eliminovat, že projekt nedopadne tak, jak by měl na základě selhání lidského faktoru.

Jedno z dalších možných řešení je vyhodnotit projekt na základě dob trvání. To tedy znamená, vyhodnotit, jak moc projekt postupoval podle plánu a nakolik se liší od skutečnosti. To by mohla být i odpověď na otázku, proč se projekt zdržel a jaké problémy se v něm musely řešit. Jednou z metod, která je nápomocná při hodnocení doby trvání je nastavení intervalů, kdy hodnotit jednotlivé výstupy nebo projekt samotný, pokud bude pravidelná kontrola a hodnocení, a to jak práce, tak i nákladů.

Hodnocení by mělo být prováděno také na úrovni zákazníka. Zde by se mělo odhalit, jestli projekt naplnil očekávání, které o něm zákazník měl a jestli jsou nutné ještě nějaké změny, které je potřeba zapracovat. K tomu může sloužit buď zpětná vazba od zákazníka, kterou je následně potřeba vyhodnotit nebo formou schůzky. Pokud by se jednalo o schůzku, měl by se zde projekt prezentovat zákazníkovi a následně opravit nebo dokončit dle jeho připomínek. Pokud by se jednalo o zpětnou vazbu pomocí např. dotazníku nebo formuláře, který se zákazníkovi pošle a po jeho odpovědi se vše následně vyhodnotí a buď zapracuje do projektu, či nikoli.

Pokud se projekt nepodařil, je třeba zhodnotit, kde nastala chyba a vzít si z toho poučení do příštího projektu, nebo se pokusit o nápravu projektu. Zde vyvstává otázka, jestli na to budou potřebné zdroje, nebo se již vyčerpaly v rámci celého projektu.

6.6 Dokončeno

Jakmile je projekt prohlášen za dokončený nebo hotový, dochází k retrospektivě celého projektu. Hlavním problémem je, že ve společnosti se málokdy dostane k retrospektivě celého projektu. Nejčastěji tak nastává situace, kdy retrospektiva probíhá pouze v rámci jednotlivých týmů. Je to díky tomu, že na projektu může pracovat více oddělení nebo týmů, které se následně společně nesejdou na jednom meetingu, aby společně zhodnotily celý projekt a vzaly si z něho poučení nebo naopak to, co se jim povedlo. Vše tedy funguje jen v malých týmech, ale ne v rámci celého projektu.

6.6.1 Návrhy na zlepšení

Ve společnosti provádějí jednotlivé týmy retrospektivu projektu, na kterém pracovaly. To je velmi dobré pro získávání informací toho, co se v průběhu projektu nepodařilo a z čeho se poučit do dalších projektů, aby se chyby stále neopakovaly a projekty byly zpracovávány efektivněji a lépe než doposud. Také v rámci retrospektivy dochází i k hodnocení toho, co se naopak povedlo, na jaké zlepšení nebo nové techniky se během projektu přišlo a šlo by je využít i do budoucna.

Problémem ale je, že se jedná o retrospektivu pouze v rámci týmů, nikoli v rámci celého projektu a všech týmů. Kdyby se retrospektiva odehrávala v rámci celého projektu a všech zúčastněných týmů nebo oddělení, byla by mnohem efektivnější a docházelo by k získávání dat z více zdrojů. To by znamenalo, že by se všechny týmy mohly poučit z chyb ostatních, a nejen z chyb, které udělal jejich tým. Aby tomu tak bylo, je zapotřebí, aby se všichni účastníci, kteří na projektu pracovali sešli na jednom konkrétním meetingu a chyby nebo nové postupy si řekli. To je však velmi složité na koordinaci, protože ne každý účastník projektu bude mít ve stejnou dobu čas a volnou kapacitu na to, aby se mohl tohoto meetingu zúčastnit.

Jedno z možných řešení tohoto problému by mohl být formulář, který by se na konci každého projektu odeslal všem týmům, které na projektu pracovaly a ty by ho následně vyplnily. Odpovídaly by na otázky týkající se toho, jak projekt postupoval, kde zaznamenaly největší chyby a co se jim v rámci projektu povedlo nebo naopak nepovedlo. Dále pak v čem pokračovat do budoucna a co změnit nebo vylepšit, aby procesy nebo řízení projektů šlo lépe.

Formulář bude mít tuto podobu:

Závěrečná retrospektiva	
Název projektu	
Identifikační číslo	
Projektový tým	
Datum	
Část projektu	
1. Jak se vám na projektu pracovalo?	
2. Kde jsou slabá místa?	
3. Co by se mohlo zlepšit či zefektivnit?	
4. V čem projekt považujete za úspěšný?	
5. Z čeho jste se poučili?	
6. Co byste chtěli zlepšit?	

Obrázek 20 Formulář pro závěrečnou retrospektivu, Zdroj: Vlastní tvorba

Po odeslání formuláře od týmů, by se jednotlivé formuláře vyhodnotily a zpracovaly a následně odeslala zpětná vazba všem účastníkům projektu. Tímto postupem by došlo k vyřešení problému, že se jednotlivé týmy nesejdou na jedné schůzce a nemají možnost si vše říci a postupně se poučit z chyb, které udělaly jednotlivé týmy.

Pro tento postup bude potřebné určit jednoho pracovníka, který bude vyhodnocovat jednotlivé do-
tazníky a zpracuje zprávu, která bude obsahovat, co se jednotlivým týmům povedlo a na co by si
ostatní měli dát pozor. Tento pracovník následně zprávu odešle všem zúčastněným, kteří se na pro-
jektu podíleli.

Další možností je vytvoření místa ve sdíleném serveru společnosti, kam by se dávaly poznámky z re-
trospektiv jednotlivých týmů. Každý projekt by pak následně měl svou složku, kde by se nacházely
veškeré informace o něm. Do této složky by měli přístup všichni zaměstnanci, kteří se podílejí na
projektech. Ostatní účastníci se tak následně mohou podívat na dané poznámky a zhodnotit, jak
pracovali v porovnání s ostatními týmy. Z jakých chyb ostatních týmů se následně poučit, nebo co
si odnést do dalších projektů, co se ostatním týmům povedlo lépe než jim samotným. Zapsání
těchto informací na sdílený server pomůže k tomu, aby se účastníci projektu mohli aktivně zapojit
do sepsání všeho, co se týká projektu, nebo také k tomu, aby se ostatní týmy mohly poučit z chyb
ostatních. Nemusí tak dojít k samotnému meetingu, protože veškeré potřebné informace budou na
jednom místě a kdokoli se na ně může podívat. Dojde tedy k retrospektivě psané.

Obrázek 21 níže znázorňuje, možný příklad, jak by mohl vypadat záznam na sdíleném serveru, aby
se všichni mohli poučit z jednotlivých chyb nebo z toho, co se povedlo.

Název projektu				
Identifikační číslo				
Jméno				
Datum				
Oblast	Typ	Popis	Dopad na projekt	Doporučení
<i>Kterých oblastí se týká poučení</i>	<i>Problém/ úspěch</i>	<i>Co se talo příčinou problému/ úspěchu</i>	<i>Jaký dopad to mělo</i>	<i>Jaké opatření zvolit do příště</i>

Obrázek 21 Formulář pro zpětnou vazbu, Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol. (2016, s. 299)

Po zpracování všech podkladů je nutné, aby vše vyhodnotil ještě Product Owner, který projekt zaš-
títuje. Zda projekt postupoval tak, jak měl a také by měl zhodnotit možná zlepšení, která budou
přínosná do budoucna. Kromě přínosů je nutné zhodnotit i problémy, které projekt doprovázely.
Dále bych navrhovala vytvoření jednoduché Case study, co dělat, pokud se v projektu řeší určitý
problém a je třeba ho vyřešit. Pomocí této jednoduché Case study by mohly jednotlivé týmy předem
vědět, jak postupovat, pokud by v projektu narazily na problém. Jedním z možných návrhů, které
lze navrhnout je, identifikace daného problému a následně jeho vyřešení.

Posledním návrhem je poté zajištění lepší koordinace meetingu, aby se setkali z větší části všichni pracovníci týmů, kteří pracovali na projektu na jedné společné schůzce. Na této schůzce by se zhodnotila veškerá práce, která se týkala projektu. Schůzka pak může probíhat i za pomoci videokonference, což by znamenalo, že všichni účastníci nemusí být osobně na schůzce. Ulehčilo by to koordinaci schůzky, především proto, že se všichni účastníci nemusí nacházet přímo na jednom místě.

7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

V předchozí kapitole byly pro společnost MALL navrženy změny na zlepšení v jednotlivých fázích projektu. Zavádění jakýkoliv změn do již zavedených procesů je vždy velmi náročné, a to i přes to, že jde o změny k lepšímu. Vždy je nutné vyvolat u adresátů pocit, že změnu potřebují a že to bude pro ně správné. Managementem změn se zabývá mnoho metod, ať už se jedná o Lewinův třífázový model, osm kroků změny dle Kottera nebo čtyři fáze změny. Modely se v některých částech liší ale mají společné to, že vždy jde o vyvolání pocitu změny, změnu samotnou a její ukotvení ve společnosti.

7.1 Změna

Pro to, aby mohly být dané změny implementovány bude zapotřebí, učinit určité kroky. Společnost již nyní zná problematiku v jednotlivých fázích, nyní je podstatné vytvořit návrh na implementaci jednotlivých návrhů na zlepšení. Jelikož si je společnost vědoma toho, že by mohlo dojít k určitým změnám, bude doporučen jen jednoduchý **Lewinův třífázový model změny**:

1. Rozmrazení

V této fázi jde o to, aby se stávající pravidla, nastavené myšlení, které nyní společnost nebo týmy mají o řízení projektů a jejich zvyklosti byly rozvolněny. Mělo by dojít k uvědomění, že je změna potřebná a že pro společnost bude v budoucnu dobrá a zjednoduší se jí některé procesy, postupy či rozhodování.

Podnět ke změně může dát kdokoli z různé úrovně vedení, ať už se jedná o management nebo člena týmu. Podnět ke změně musí být opodstatněný a měl by vést ke zlepšení stávajícího stavu.

2. Posun

Zde se odehrává zapracovávání jednotlivých změn, lidských zdrojů, odehrávají se různá školení, dále je nutné také celý proces změny monitorovat. Jde především o to, aby se zajistilo, že vše půjde tak, jak má. A pokud by došlo k nějakému problému, bude okamžitě vyřešen a nijak to nenaruší změnu.

3. Zamrazení

V poslední fázi se zakotvují jednotlivé změny a nastavují se nová pravidla pro fungování. To samé platí i pro změnu myšlení a různé zvyklosti, na které byla společnost dříve zvyklá. Přijímá se tedy změna a je zakotvena do klasického provozu společnosti. (Zdroj: www.managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen)

7.2 Činnosti pro změnu

Dalším doporučením je následně sepsání činností, které budou potřebné pro realizaci jednotlivých návrhů na zlepšení. To poslouží k lepšímu naplánování jednotlivých změn a k lepší koordinaci.

Činnosti budou sestaveny pro jednotlivé fáze, a to z toho důvodu, že se nemusí zavádět veškeré změny okamžitě, ale mohou být rozprostřeny do delšího časového úseku.

a. Sběr nápadů

Pro to, aby mohly být uskutečněné návrhy na zlepšení ve fázi nápadů, bude zapotřebí několik činností. Pokud se společnost rozhodne pro využívání nového softwaru, který je kompatibilní se stávajícím softwarem, musí dojít k jeho přidání do softwaru JIRA, následně se musí společnost seznámit s novou funkcí. K tomu dobře poslouží workshop, nebo školení, které by umožnilo seznámení s novou funkcí a jak tuto funkci používat. Dále pak sestavení pravidel, jak pro jednotlivé projekty hlasovat a obeznámení všech, kteří budou moci hlasovat s těmito pravidly. Dle Doležala a kol. (2016, s. 389) by celkový počet priorit neměl překročit sedm. Je tedy dobré, se zaměřit nejdříve na nižší počet prioritizovaných projektů a udržet si nad nimi kontrolu.

Následně otestování, zda se zaměstnanci společnosti dostatečně seznámili s novou funkcí a spuštění testování. V testování se projeví, zda je hlasování účinné a vykazuje priority jednotlivých projektů, které by se měly řadit od projektu s nejvyšším počtem hlasů, po projekty, které mají nejnižší počet hlasů.

Po testovacím kroku, by společnost měla přejít k plnému využívání této funkce a zařadit ji do běžného užívání. Hlasování by mělo být dobrovolné a možnost hlasovat by měl mít každý napříč celou společností. Jakmile budou mít projekty dostatek hlasů, a tudíž i přiřazenou svou prioritu, mělo by se přistoupit k hodnocení jejich životaschopnosti. Zde je zapotřebí sestavení týmu, který by byl odpovědný za základní propočty u projektů, které budou ohodnoceny nejvíce hlasy. Je tedy nutné rozhodnout, jestli na tuto činnost vybrat odpovědné zaměstnance, kteří již ve společnosti pracují, nebo najmout nové zaměstnance, kteří by tento úkon vykonávaly. Jednou z možností je také na tuto činnost najmout brigádníky, kteří by měli hodnocení životaschopnosti projektů na starosti. Pokud by se společnost rozhodla najmout brigádníky, kteří budou ověřovat projekty, je nutné jejich zaškolení pro tuto činnost.

b. Analýza

Pro sestavení formální prioritizační metody je nutné sestavit kritéria a ohodnotit je dle preferencí společnosti. Preference, na základě kterých se následně bude projektu přiřazovat priorita, by měl stanovit vyšší management společnosti. Po výsledném vyhodnocení by se měl určit jeden pracovník, který запиše výsledky do přehledné tabulky a vytvoří tak pořadí dle priorit, ze kterého se budou odebírat jednotlivé projekty.

c. Připraveno k implementaci

Hlavní činností pro zlepšení fáze Připraveno k implementaci je základní stanovení dob trvání jednotlivých projektů nebo částí v projektech tak, aby nedocházelo k velkým prostojům. Pokud se správně nadefinují odhady dob trvání, a to jak pro projekty, které jsou řízené tradičním způsobem řízení, tak i pro ty, které jsou řízeny agilním způsobem, budou mít týmy možnost lépe pracovat s časem a s možností zaplánování nových požadavků do projektu. Je důležité dělat pravidelné aktualizace dob trvání, aby se zamezilo střetům s kapacitami.

d. Implementace

Ke zlepšení fáze Implementace bude potřebné jasně stanovit tolerance odchylek. Což znamená stanovení odchylek před zahájením projektu a následně tyto odchylky kontrolovat a vyhodnocovat

vzhledem k neočekávaným situacím. Dále identifikovat rizika, která mohou do projektu vstupovat a mohou být příčinou, proč některé odchylky překročí svůj odhad, je nutné to následně řešit s vyšším stupněm vedení. Následující činností poté bude vytvoření procesu, který bude zajišťovat, aby bylo možné zaplánování a obnovení nových odchylek, pokud se vyskytne nějaká neočekávaná situace, která vstoupí do projektu. V rámci celého procesu bude docházet i k jednotlivých kontrolám v průběhu projektu samotného.

e. Hodnocení

Činnosti, které budou potřebné pro fázi hodnocení jsou zejména sestavení kritérií, na jejichž základě se následně budou hodnotit projekty. Podle kritérií se následně bude projekt hodnotit na dvou úrovních, a to na úrovni vedení a na úrovni týmů. Dalším bodem je určení jednotlivých termínů, kdy se bude projekt hodnotit v průběhu a kdy ho vyhodnotit až za samém konci.

Kromě hodnocení na základě kritérií je navrženo i škálování, zde je nutné vytvořit škálu, která bude stejná pro celou společnost a ohodnocovat tak jednotlivé části projektu, jak pracovníci komunikovali ale i práci samotnou. Hodnotitel by měl být určen předem a zároveň obeznámen se škálou a s částmi, které má hodnotit.

Vzhledem k tomu, že do projektů často vstupuje i zpětná vazba od zákazníků, a to ať už se jedná o interní zákazníky nebo externí, je vhodné postupně vyhodnocovat i jejich zpětnou vazbu a zapracovávat nové požadavky do projektu. V rámci hodnocení je nutné seznámit a zaškolení jednotlivé hodnotitele, aby správně hodnotili jednotlivé části a podávali adekvátní zpětnou vazbu.

f. Dokončeno

Pro získávání zpětné vazby po dokončení projektů byla navržena dvě možná řešení. Vzhledem k tomu, že ve společnosti nedochází k hodnocení po ukončení projektu v rámci všech účastníků, kteří na projektu pracovali, byly navrženy dva formuláře. První formulář je pro získání retrospektivy od všech týmů, které pracovaly na projektu a druhý je vytvořen pro získání informací o problémech, které nastaly v rámci projektu a jak tyto problémy byly vyřešeny, aby se z nich všichni mohli poučit.

K tomu, aby návrhy byly implementovány do běžného chodu společnosti je zapotřebí, informovat a proškolení zaměstnance společnosti, aby dané formuláře vyplňovali a jak je správně vyplňovat. Dále je nutné zajistit sdílené uložení, kam se vybrané formuláře budou ukládat, zajistit správné pojmenování jednotlivých složek a také formulářů. Jako poslední činností je pověření konkrétních zaměstnanců, kteří budou formuláře kontrolovat a vyhodnocovat, a to tak, aby se z nich mohli do budoucna poučit všichni. Je tedy zapotřebí po vyhodnocení jednotlivých formulářů, aby se následně sešel tým znovu a byl obeznámen s tím, co se ostatním účastníkům povedlo a co naopak nepovedlo a jak se z toho mají poučit. Podstatnou částí je tedy komunikace, aby všichni byli obeznámeni se vším a nedocházelo k situacím, kdy jeden tým již řešil stejný nebo podobný problém a tyto problémy se neustále opakovaly. Formuláři by se tedy mělo předejít opakování chyb a hledání nového nebo lepšího způsobu, jak chyby nebo problémy řešit.

7.3 Rozdělení odpovědností

Jako další bod pro implementaci bude, vytvoření matice odpovědnosti, aby bylo vidět, jaký pracovník zodpovídá za jednotlivé postupy při optimalizaci. Je důležité rozdělit jednotlivé role při změně,

aby každý věděl, co má dělat a bylo možné tak lépe reagovat. Toto rozdělení slouží k jasnému přiřazení jednotlivých činností konkrétním osobám a dále zobrazuje, kdo má být o dané činnosti informován, kdo na ní spolupracuje, akceptuje ji nebo konzultuje.

Přesný popis jednotlivých odpovědností je následující:

- a. **Akceptuje** – v této odpovědnosti se jedná o osobu, která akceptuje nebo zodpovídá za danou činnost. Také je zodpovědná za to, že činnost bude vykonána správně, včas a za dané náklady. Každou činnost pak musí právě jedna osoba schvalovat.
- b. **Realizuje** – osoba, která je pověřena provedením vybrané činnosti, tato osoba má následně zodpovědnost vůči osobě, která tuto činnost zaštiťuje.
- c. **Spolupracuje** – neboli také podporuje. Jedná se tedy o osobu, která je nápomocná osobě, která činnost realizuje, může se jednat i o odborníka, který bude radit ohledně dané problematiky.
- d. **Konzultuje** – jde o osobu, se kterou se má vybraný postup prací konzultovat. Hlavně se jedná o osobu, která má na dané činnosti zájem a oblast se jí nějakým způsobem dotýká.
- e. **Informována** – tato osoba by měla být informována o průběžných stavech, ve kterých se činnosti nacházejí a výstupech. Převážně se jedná o členy týmu, kteří by měli znát současný stav práce. Způsob, jakým budou informováni by měl být předem nastaven. (Doležal a spol., 2013, s. 80)

Pro přiřazení jednotlivých činností, které se týkají návrhů na zlepšení byly sepsány jednotlivé činnosti, které by se měly v rámci změn uskutečnit. Tyto činnosti poté byly přiřazeny jednotlivým pozicím, které by za ně měly nést odpovědnost. Druhy odpovědností jsou následně sepsány v **tabulce 8**.

Osoba	Vyšší stupeň vedení	Projektový manažer	Člen týmu 1	Člen týmu 2	Člen týmu 3	Člen týmu 4	IT podpora	Školitel	Hodnotitel
Činnost									
Nákup nového softwaru	A	K					R		
Instalace softwaru	I	A		I	I		R	I	I
Zaškolení		A		I		I		R	
Testování	K	A					R		
Hodnocení životaschopnosti projektů	A	K							R
Stanovení preferencí	A	R	I	I	I	I			K
Stanovení kritérií	A	R	I		I				K
Stanovení priorit	A	R	I	I	I				K
Odhad dob trvání	A	R	I	I	I	I			K
Stanovení tolerancí	A	R	I		I				K
Průběžná kontrola	A	K	R		R	R			R
Utvoření procesu pro aktualizaci odchylek	A	R							K
Hodnocení na úrovni vedení	I	A							R
Hodnocení na úrovni týmů	K	A	I		I				R
Vyhodnocení zpětné vazby zákazníků	K	A	I		I	I			R
Rozesílání formulářů		A							R
Zaškolení na vyplňování formulářů			I	I	I	I		R	A
Dohled nad formuláři		S						A	R
Vytvoření místa na sdíleném serveru		A					R		
Hodnocení formulářů	K	A	R		R	R			S

Tabulka 8 Matice odpovědností, Zdroj: Vlastní tvorba

ZÁVĚR

Diplomová práce je věnována optimalizaci agilního a tradičního řízení ve společnosti. Cílem práce bylo popsat projektové řízení společnosti a na základě analýzy navrhnout změny v projektovém řízení. Projektové řízení je tématem obsáhlým, které klade velmi vysoké nároky, a je proto těžké v něm obstát. Od druhé poloviny 20. století se dostávají do popředí projektoví manažeři, jako uznávaná profese, a to z toho důvodu, že docházelo ke zvyšování zájmu o projekty. Pomocí světových standardů projektového řízení dochází k neustálému zlepšování projektového řízení a také k reakci na nové okolnosti nebo technologie. To vede k efektivitě a jednoduchosti řízení projektů a výrazně přispívá k aplikaci nových a modernějších metod.

Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmů, které jsou podstatné pro správné pochopení projektového řízení. Popisuje základní definice projektu, projektového řízení či projektové fáze. Dále popisuje světové standardy projektového řízení jako je PMI nebo PRINCE2. Následně je vysvětlen tradiční způsob řízení projektů a agilní způsob řízení a zásadní rozdíly mezi nimi. Dále kapitola pojednává o agilních metodách, Scrumu a Kanbanu.

V praktické části, která navazuje na část teoretickou, byla představena společnost a provedena analýza současného stavu projektového řízení. Společnost Internet Mall, a.s. využívala dříve převážně tradiční způsob řízení, ale postupem času přešla na agilní styl řízení, kde využívá hlavně metodu Scrum se všemi jejími náležitostmi. V práci je popsáno řízení dle tradičního modelu a odůvodnění přechodu na agilní styl řízení. Důvodů přechodu z tradičního způsobu řízení na agilní způsob řízení projektů bylo hned několik. Mezi hlavní důvody patřila zejména flexibilita, kdy při tradičním způsobu řízení nebylo možné zpracovávat nové požadavky. Pro analýzu byl využit rozhovor s Product Ownerem společnosti, ke zjištění hlavních problematik, které společnost vnímá v projektovém řízení. Na základě rozhovoru byly stanoveny problematiky pro jednotlivé fáze projektu, které společnost vnímá jako slabá místa a kde je možnost pro zlepšení. Po identifikaci a popsání problematik jednotlivých fází projektu, byly vytvořeny návrhy na řešení, které by měly zefektivnit a zlepšit jednotlivé fáze.

Pro fázi **Sběr nápadů** byl navržen nový software, který by měl pomoci s problematikou priorit u projektů, a to kvůli možnosti hlasování, které obsahuje. Na základě hlasování mohou poté odpovědní pracovníci rozhodovat o pořadí projektů, které se mají následně zpracovat. Pro fázi **analýza** bylo navrženo sestavení formální prioritizační metody, kdy budou projekty hodnoceny na základě kritérií. Fáze **připraveno k implementaci** byla vyřešena stanovením dob trvání jednotlivých částí projektu, to by mělo vyřešit problematiku střetu kapacit. Pro problematiku ve fázi **implementace** bylo navrženo stanovení odchylek a jejich následné vyhodnocování v průběhu projektu tak, aby nedocházelo k jejich překročení. Pro fázi **hodnocení** bylo následně navrženo hodnocení z více pohledů a stanovení kritérií a škál pro hodnocení. Návrh na řešení pro fázi **dokončeno** bylo sestavení formulářů, které by vyřešily problém s retrospektivou celého projektu. Formuláře by se posílaly všem týmům, které je vyplní. Následně by se formuláře zpracovaly a vyhodnocovaly v rámci jednotlivých týmů a každý účastník projektu by byl obeznámen s průběhem celého projektu.

V závěrečném doporučení bylo navrženo, jak by společnost měla přistoupit ke změnám ve fázích projektu za pomoci Lewinova třífázového modelu. Poté byly stanoveny jednotlivé činnosti, které by měly být nápomocné při zavádění návrhů do jednotlivých fází projektu a jejich zefektivňování a odstraňování problematik. Nakonec byla sestavena matice odpovědnosti, kde byly přiřazeny jednotlivé činnosti zodpovědným osobám tak, aby každý zaměstnanec přesně věděl, kdo zodpovídá za jakou činnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDERSON, David J. a Andy CARMICHAEL PHD. Essential Kanban Condensed [online]. 2016 [cit. 2020-03-23]. ISBN 978-0-9845214-2-5.

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2.* 7. edice. Přeložil Branislav GABLAS, přeložil Renáta PROKOVÁ. Bratislava: INBOX SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.

DOLEŽAL, Jan a spol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, c2003. ISBN 0-471-22577-0.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ 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.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017.* Praha: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-7326-285-3.

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

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI.* Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. *PRŮVODCE SCRUMEM™.* 2017. Základní průvodce pro Scrum: Pravidla hry.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, Alena a spol. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Agilemanifesto [online]. 2001 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/principles.html>

Employee engagement leads to greater productivity. *FastTrack360* [online]. Melbourne, Australia: FastTrack360, 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://fast-track.com.au/blog/employee-engagement-leads-to-greater-productivity/>

Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change) - ManagementMania.com. *Management Mania* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>

MALL.CZ [online]. 2020 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/o-nas>

ONDEK, Štefan. *PRINCE2: principy, témata a procesy* [online]. 2020 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=674975&typ=UPLNY>

PŘÍLOHY

Rozhovor byl veden ve společnosti Internet Mall, a.s. s Product Ownerem. Hlavním cílem bylo zjistit, jak ve společnosti funguje projektové řízení. Dále byly kladeny otázky, které směřovaly na nedostatky v jednotlivých fázích projektu, tak aby mohla být navržena opatření. Pro rozhovor byly připraveny základní otázky, které následně měly rozvést diskusi.

Otázky:

1. Jak vnímáte jednotlivé fáze projektu?
2. V čem je největší problematika jednotlivých fází?
3. Vnímáte dlouhodobě konkrétní problém, který je potřeba vylepšit?
4. Pokoušeli jste se o některé změny?
5. Jaká jsou nejslabší místa u projektových fází?

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Trojimperativ projektu	8
Obrázek 2 Atributy projektu	11
Obrázek 3 Rozložení fází životního cyklu projektu	12
Obrázek 4 Přehled kompetencí	17
Obrázek 5 Překrývání procesů	22
Obrázek 6 Schéma vodopádového modelu.....	27
Obrázek 7 Vodopádové řízení vs. agile	29
Obrázek 8 Scrum proces.....	32
Obrázek 9 Kanban Board	35
Obrázek 10 Logo společnosti	37
Obrázek 11 Organizační struktura	38
Obrázek 12 Logo Mall Group	39
Obrázek 13 Problematika určení priorit.....	40
Obrázek 14 Projektové fáze ve společnosti.....	43
Obrázek 15 Scrum LeSS Huge	46
Obrázek 16 Ukázka programu JIRA	48
Obrázek 17 Ukázka Feature Upvote	50
Obrázek 18 Ukázka stanovení jednotné hodnoty	54
Obrázek 19 Proces řízení na základě odchylek	56
Obrázek 21 Formulář pro závěrečnou retrospektivu.....	59
Obrázek 21 Formulář pro zpětnou vazbu.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Technické kompetence	18
Tabulka 2 Kontextová kompetence	19
Tabulka 3 Behaviorální kompetence.....	20
Tabulka 4 Propojení témat a procesů	26
Tabulka 5 Výhody a nevýhody vodopádového modelu	28
Tabulka 6 Kalkulace ceny softwaru.....	51
Tabulka 7 Zjištěné preference a váhy kritérií	53
Tabulka 8 Matice odpovědností	66

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Nikola Solarová

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis