



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESŮ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V
PODNIKU**

PROPOSAL TO IMPROVE BUSINESS PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Anna Klapková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Anna Klapková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení procesů řízení projektů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vytvoření návrhu na zlepšení procesů využívaných projektovými manažery na základě analýzy a evaluace dotazníku.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

JEŽKOVÁ, Z. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

ŘEHÁČEK, P. Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu. Praha: Česká společnost pro jakost, 2013. 117 s. ISBN 978-80-02-02508-5.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3-11-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřená na řízení projektů ve vybrané společnosti. Jejím cílem je předložení návrhu na zlepšení procesů využívaných projektovými manažery dané společnosti. Předmětem analýzy jsou otevřené odpovědi manažerů na dotazník. Tyto odpovědi jsou zpracované tematickou a Paretovou analýzou. Výsledky analýz indentifikují možné nedostatky a místa pro zlepšení v oblastech vyplývajících z dotazníku. Výsledkem práce jsou návrhy směřující k zlepšení procesů využívaných projektovými manažery.

Abstract

This bachelor thesis focuses on project management in a company of choice. Its aim is to create suggestions for improvement of the processes used by project managers of the chosen company. The analysis deals with managers' open answers to a survey. These answers are processed through a Thematic analysis and Pareto analysis. The results of these analyses identify possible drawbacks and rooms for improvement in areas discussed in the survey. The result of the thesis should be the suggestions leading to the improvement of the processes used by project managers.

Klíčová slova

projektový management, tematická analýza, paretova analýza, procesy

Keywords

project management, thematic analysis, pareto analysis, processes

Bibliografická citace

KLAPKOVÁ, Anna. *Návrh na zlepšení procesů řízení projektů v podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119467>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2019

.....

Anna Klapková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D za vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Základní pojmy	11
1.1.1 Projekt.....	11
1.1.2 Cíl.....	11
1.1.3 SMART.....	12
1.1.4 Trojimperativ	12
1.1.5 Projektové řízení	13
1.1.6 Životní cyklus projektu	18
1.1.7 Definování manažerské práce	18
1.2 Tematická analýza.....	18
1.3 Paretova analýza.....	20
1.3.1 Pravidlo 80/20.....	20
1.3.2 Analýza podle pravidla 80/20	20
1.4 Firemní Proces	21
1.4.1 Procesní model.....	22
1.5 Zlepšování podnikových procesů.....	22
1.6 RACI matice.....	23
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	24
2.1 Představení společnosti	24
2.2 Procesní mapa projektového managementu společnosti.....	24
2.3 Analýza problému	26
2.3.1 Tematická analýza	27
2.3.2 Výběr kategorií dle Paretovy analýzy.....	38

2.4	Procesy vybraných kategorií	41
2.4.1	Informace	41
2.4.2	Získané zkušenosti	41
2.4.3	Finance	43
2.4.4	Čekání na získávání a potvrzení termínů	44
2.4.5	Tréninky – Příležitosti a kapacita	45
2.4.6	Report GO.....	45
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	47
3.1	Informace	47
3.2	Získané zkušenosti	49
3.3	Čekání na získávání potvrzení a termínů	51
3.4	Finance	53
3.5	Tréninky – Příležitosti a kapacita.....	54
3.6	Report GO	56
3.7	Komunikace ve společnosti.....	57
3.8	Zhodnocení návrhů.....	58
3.8.1	Náklady z pohledu financí	58
3.8.2	Zhodnocení přínosů	60
3.8.3	Návratnost investice zavedení návrhů na zlepšení procesů	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
	SEZNAMY OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM TABULEK	66

ÚVOD

Je všeobecně známo, že každá dnešní společnost se zabývá zefektivněním všech procesů, které v ní probíhají. Neustále zlepšování a zdokonalování těchto procesů přispívá ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců a k vyšší konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Tato práce se zabývá oblastí řízení projektů vybrané mezinárodní společnosti, která se zabývá vývojem softwarů, patchování a upgradem existujících softwarů a IT infrastrukturou podniku. Na práci však spolupracovalo jen její oddělení, jehož hlavní činností je podpora projektových manažerů společnosti, kteří využívají jejich služby a produkty v oblasti IT. Vzhledem k mezinárodnímu statusu společnosti je zřejmé, že musí zajistit průběh velkého množství projektů. Jedním z cílů vybraného oddělení je tedy zajistit takový průběh procesů, který je co nejvíce efektivní a bezchybný.

Cílem bakalářské práce je nalezení problémových procesů projektových manažerů společnosti a podání návrhů na jejich zlepšení.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem závěrečné práce je vytvoření návrhu na zlepšení procesů využívaných projektovými manažery na základě analýzy a evaluace dotazníku.

Jednou z hlavních činností oddělení společnosti spolupracující na této práci je kontrola statistik v projektovém managementu a podpora projektových managerů. Hlavním důvodem k vytvoření dotazníku pro zjišťování spokojenosti práce projektových manažerů bylo statistické zjištění neefektivnosti práce projektových manažerů v některých oblastech jejich činnosti.

Dotazník, který analyzuje tuto práci si kladl za cíl specifikaci problémů v těchto oblastech a případné objevení dalších problémových oblastí činnosti projektových manažerů. Vyhodnocením dotazníku práce identifikuje hlavní oblasti problému a představuje zásadní informace pro podání návrhů na zlepšení těchto procesů.

Teoretická část práce si klade za cíl vymezení základních pojmů týkajících se jak analytické části, tak návrhové části. Analytická část práce si klade za cíl vyhodnocení dotazníku pomocí tematické analýzy a Patetovy analýzy. Výsledkem tematické analýzy je vymezení kategorií problémů, jakožto výsledek dotazníku. Paretova analýza pak identifikuje nejpodstatnější kategorie problému, jejíž vyřešení přinese největší užitek. Dalším cílem této části práce je tedy popis problémových procesů vybraných kategorií.

Cílem práce je vytvoření vlastních návrhů řešení, které navazují na závěry analýzy, jejíž obsahem je popis a zlepšení procesů vybraných kategorií problémů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou popsány základní pojmy a teoretické poznatky, které slouží k porozumění analytické i návrhové části práce. Kapitola je zaměřena zejména na projekt, projektový management, životní cyklus projektu, tematickou analýzu a páterovu analýzu.

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Projekt

Veber popisuje projekt jako „*specifický způsob dosažení změny; dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla výrobu, nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.*“ (Veber, 2009)

Jedná se o krátkodobě vynaložení úsilí za podpory aplikací znalostí a metod, díky kterých dochází k přeměně materiálních a nemateriálních zdrojů na produkt (kterým mohou být soubor předmětů, služby nebo jejich kombinace) tak, aby se zajistilo splnění daných cílů (Svozilová, 2011).

Projekt lze tedy chápat jako unikátní sled činností vedoucí k dosažení jasně definovaného cíle, který je omezen časem, zdroji, náklady a požadovanou kvalitou (Veber, 2009). Po dosažení stanoveného cíle je ukončen (Svozilová, 2011).

Z definice projektu od profesora Kerznera vyplívá, že prvky každého projektu jsou: vymezený cíl, který má být splněn, stanovený rámec pro čerpání potřebných zdrojů k uskutečnění a definovaný čas pro jeho začátek a konec formou data (Svozilová, 2011).

Každý projekt je unikátní, i když se mnohé mohou jevit podobnými. Rozdíly projektů se projevují zejména v dodávaných výstupech, zainteresovaných stranách, využitých zdrojích, omezeních a způsobem, kterým jsou procesy přizpůsobeny dodávaným výstupům (Řeháček, 2013).

1.1.2 Cíl

Dle Vebra je cíl definován jako „*konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat.*“ (Veber, 2009) Jedná se tedy o definovaný budoucí stav/výsledek, který má být dosažen sestaveným plánem (Veber, 2009).

Jeho správná definice je jedním z nejdůležitějších faktorů vedoucích k úspěchu projektu. Čím vágněji je definován, tím větší šance je, že bude realizováno něco úplně odlišného, než bylo předem definováno. Jednou z technik pro správné definování projektu je SMART (Doležal, 2016).

1.1.3 SMART

SMART je nástroj sloužící k formulování cíle. Každé písmeno v tomto slově představuje vlastnost, kterou by měl stanovený cíl splnit (Ježková, 2013).

- **S** – Specifický (specific)
„Cíle mají být specifické a konkrétní.“ (Svozilová, 2011)
- **M** – Měřitelný (measurable)
„Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.“ (Svozilová, 2011)
- **A** – Přidělitelný (assignable)
„Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.“ (Svozilová, 2011)
- **R** – Realistický (realistic)
„Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.“ (Svozilová, 2011)
- **T** – Termínovaný (time-bound)
„Cíle mají být časově ohraničené.“ (Svozilová, 2011)

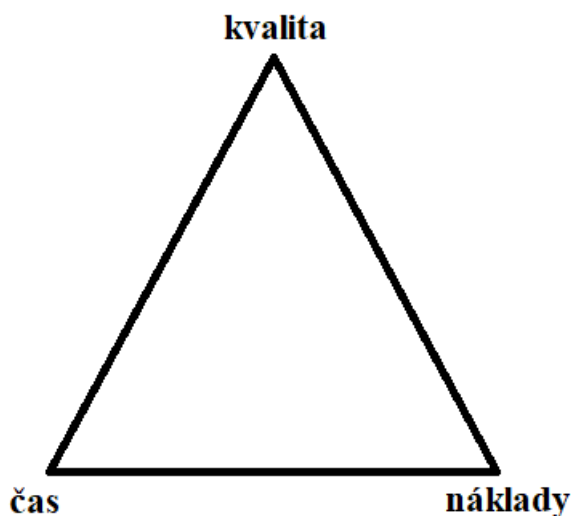
V některých případech se ještě dodává písmeno „I“ – Integrovaný (integrated), jako integrovaný do organizační strategie. Každý definovaný projektový cíl, spolu s milníky a průběžnými cíli, by měl odpovídat SMARTi (Doležal, 2016).

1.1.4 Trojimperativ

Trojimperativ v projektovém řízení představuje cíl, který je definován otázkami: CO je potřeba udělat? KDY se to má udělat? ZA KOLIK? Jedná se tedy o nástroj popisující vztah mezi plánovaným cílem, plánovaným termínem a plánovanými náklady (Ježková, 2013).

Je zobrazován formou trojúhelníku, kde každý ze tří vrcholů představuje dimenze (kvalita, čas a náklady), které pak fungují jako nastavení minimálních požadavků, které

jsou na projekt kladeny. Dimenze jsou na sebe přímo závislé, a proto posunutím cíle jedné z nich jsou automaticky ovlivněné ostatní (Ježková, 2013).



Obrázek č. 1 Trojimperativ
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková, 2013)

Vztahy mezi dimenzemi se projevují tímto způsobem: pokud jsou na cíl kladeny podmínky maximální kvality, vzdálí se projekt od minimálních nákladů a nejkratších časových termínů. Ostatní vrcholy pak působí stejným způsobem (Ježková, 2013).

1.1.5 Projektové řízení

Podle profesora Kerznera je projektové řízení chápáno jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ (Svozilová, 2011)

Dle Fialy je projektové řízení vnímáno jako specializovaný přístup řízení firmy. Jde jak o vědu, tak i o schopnost řídit krátkodobé aktivity omezené daným rozpočtem a zákazníkem stanovenými kritérii, které mají dosáhnout stanovených cílů. Jakožto manažerská strategie využívá soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení uskutečnění projektů (Fiala, 2004).

Jeho hlavním účelem je zajištění vzniku úspěšného projektu tak, aby bylo dosaženo definovaného cíle ve stanoveném termínu, rozpočtu a disponibilními zdroji a současně aby realizovaná změna nevedla ke vzniku nežádoucích vedlejších efektů (Doležal, 2016).

„*Projektové řízení, je způsob řízení pomocí projektů.*“ (Fiala, 2004) Důležitou součástí projektového řízení je vytvoření organizační struktury mezi projekty a umožnění jejich

koordinace z hlediska času (termínů) a zdrojů, které má firma k dispozici. Jeho účelem je dosahování projektových cílů za co nejnižší využití času, nákladů a za požadované kvality (Doležal, 2011).

Při projektovém řízení se využívá řízení týmu, kdy se vytváří praceschopný tým, jehož výkon je ve výsledku vyšší než souhrn výkonů samostatně pracujících jednotlivců. Tento jev se nazývá synergický efekt, při kterém dochází k synchronizaci energie týmu ve prospěch dosažení cílů (Fiala, 2004).

Samotný projektový manažer se musí při řízení projektu umět dobře rozhodnout a vybrat informace poskytnuté okolím a svým týmem, které budou důležité pro úspěšnou realizaci a ukončení projektu. Tyto informace poté využije při rozhodování o změnách, které budou zapotřebí implementovat v průběhu všech fází projektu (Svozilová, 2011).

Řízení projektu lze rozdělit na Vodopádové řízení a Agilní řízení (Doležal, 2016).

1.1.5.1 Vodopádové řízení projektu

Vodopádové řízení projektu je založeno rozpracování projektu jako celku. Znamená to, že při plánování je připravena detailní cesta na realizaci celého projektu, tedy od začátku projektu až po dodání finálního výrobku či provedení služby (Dvořák, Mareček, 2017).

Projekt je specifikován a plánován jako celek, tudíž při pozorování jeho průběhu lze určit dopad změn na celý projekt. Základem Vodopádového přístupu je detailní specifikace cíle projektu, který pak slouží k rozpracování dílčích úkolů a milníků, které je třeba k jeho realizaci splnit, dle zvolené struktury (Dvořák, Mareček, 2017).

Výhody vodopádového řízení jsou univerzální užití pro libovolný projekt, transparentnost projektu pro zainteresované osoby a stabilita přístupu. Naopak nevýhodami jsou nutná fixace rozsahu projektu na vlastnosti budoucího výstupu, náročné zpracování plánu a omezená flexibilita ke změnám (Dvořák, Mareček, 2017).

1.1.5.2 Agilní řízení projektu

Vodopádové řízení je založeno na faktu, že lze vytvořit přesná specifikace požadovaného výsledného výstupu, který má být projektem vytvořen. Jestliže dojde v projektu ke změnám, lze v klasickém projektovém řízení předpokládat, že nepovedou k razantním změnám v jeho rozsahu (Doležal, 2016).

Existují případy, kdy je projekt příliš inovativní a neexistuje pro něj žádná spolehlivá informační báze nutná k jeho naplánování, nebo kdy zákazník není schopen poskytnout detailní specifikaci, která by dostačovala pro odhadnutí nákladů a trvání projektu, nebo kdy lze předpokládat, že v průběhu projektu nastane velké množství změn, který často ovlivňuje rozsah projektu a tím i nutný objem práce. Tyto případy jsou typické zejména pro IT projekty (Doležal, 2016).

Agilní řízení projektu je vhodné pro projekty s vysokou mírou neurčitosti (např.: vývoj nové technologie, produktů či jiných výsledků zejména nehmotné povahy). Pro tyto projekty platí, že jsou zahajovány s neurčitou představou o podobě výstupu, protože o něm neexistují spolehlivé informace, odhady, kontext projektu či je předpokládáno, že projekt projde obrovským množstvím změn – často i v zadání (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Proto musí mít takové projekty už od začátku pevně stanovený rámec nákladů a času. Cílem je, aby projekt přinesl zákazníkovi co nejvyšší přidanou hodnotu za každou cenu (Doležal, 2016).

Pro úspěšnost projektu řízeného agilním způsobem je zásadní neustálá interakce se zákazníkem projektu, postupné zpřesňování a případné úpravy výstupu. Dalšími východisky jsou neformálnost a osobní interakce (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

Pro Agilní řízení projektu je rozhodující, aby byly uplatňovány následující hlavní principy:

- **Inkrementální dodávky**

Produkty projektu jsou rozděleny do několika dílčích přírůstků – inkrementy, které jsou zákazníkovi postupně dodávány. Každý inkrement je pouze malou součástí z celkového rozsahu projektu a projektový tým se soustřeďuje jen na něj, aby se minimalizovalo množství rozdělané práce a bylo možné sledovat postupné dokončení projektu (Doležal, 2016).

- **Iterativní postup**

Jednotlivé činnosti nutné k dokončení projektu jsou rozděleny do několika stejně dlouhých etap. Inkrementy musí být tedy dodány v rámci pevně stanovených časových termínů (Doležal, 2016).

Dalšími principy jsou multifunkční týmy, zapojení zákazníka/byznysu do průběhu projektu, pravidelná revize požadavků a „Agilní chování“ každého člena týmu, při kterém si sami aktivně rozebírají úkoly (Doležal, 2016).

Metoda Scrum

Metoda Scrum je flexibilní metodou produktového vývoje a je nejpoužívanější metodikou agilního přístupu řízení projektu, zejména v oblasti IT. Scrum spočívá ve využití iterace „Sprint“, která má přesně stanovené časové rozmezí – typicky 2–4 týdny. Na konci každého sprintu by měla být zhotovena část produktu, která by mohla být uvedena do provozu. Jestliže je odhadována doba Sprintu delší, než je stanoveno, je nutné vývoj/výrobu součástí rozdělit na více komponent. Díky tomu je možné lepší řízení rizik a dosahování lepších odhadů (Doležal, 2016).

Na začátku projektu jsou shromážděny požadavky na výsledný výstup a je nastavena jejich prioritizace. Takto vzniká tzv. „Product backlog“, který všechny tyto požadavky a nový produkt obsahuje. Tyto požadavky jsou podle priorit a/nebo jejich logické návaznosti dále zařazeny do tzv. „Sprint backlogu“, ze kterého vychází zadání následující etapy (Doležal, 2016).

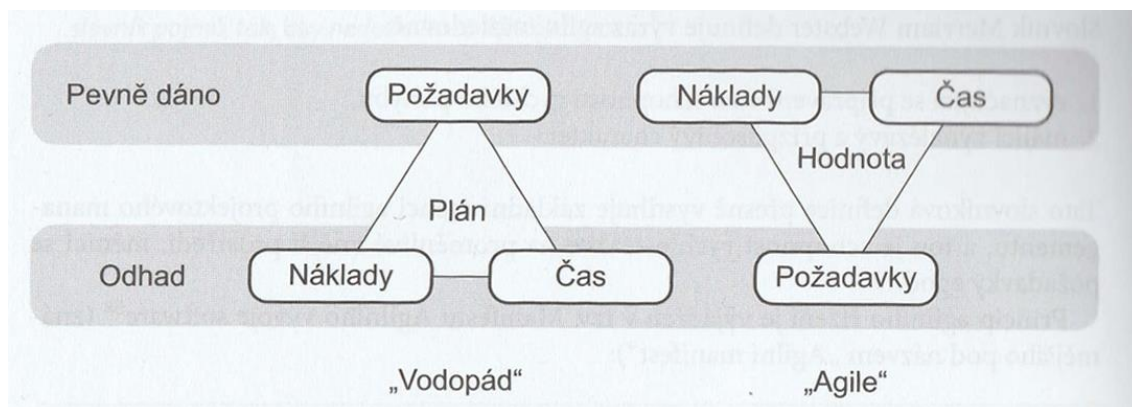
V průběhu sprintu pořádá projektový tým pravidelné schůze, aby vyhodnotil postup a provedl nutná rozhodnutí. Na konci sprintu je v souladu s požadavky zákazníka zhotovena samostatně funkční část produktu (Doležal, 2016).

1.1.5.3 Srovnání vodopádového a agilního způsobu řízení

Vodopádové řízení je založeno na faktu, že lze vytvořit **přesná specifikace požadovaného výsledného výstupu**, který má být projektem vytvořen. Jestliže dojde v projektu ke změnám, lze v klasickém projektovém řízení předpokládat, že nepovedou k razantním změnám v jeho rozsahu (Doležal, 2016).

Naopak **Agilní řízení** je založeno na stanovení **pevně daného rámce nákladů** (resp. pracnosti) **a času** na začátku projektu. Cíle jsou stanoveny pouze mlhavě a odhadem, přičemž v průběhu projektu se tento cíl postupně upřesňuje a upravuje v souladu s požadavky zákazníka (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

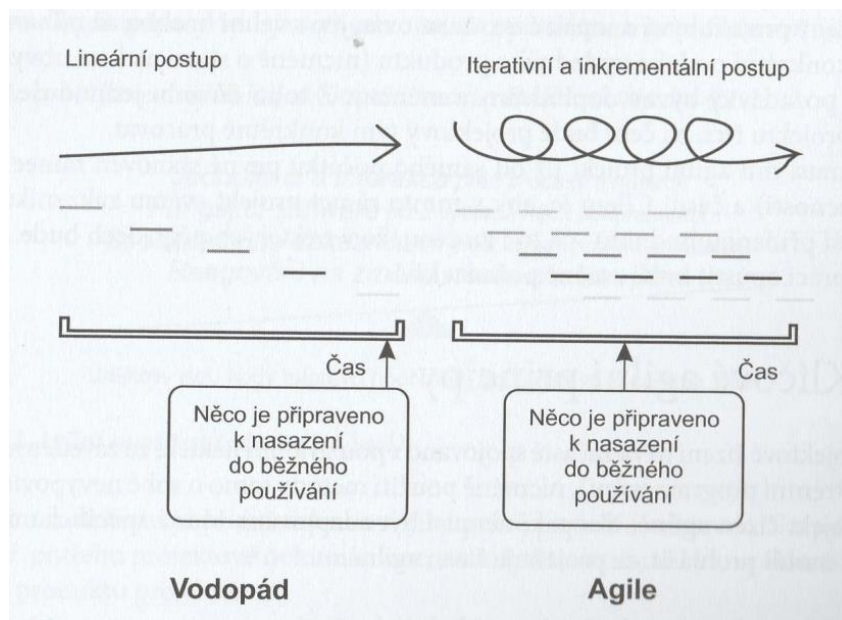
Hlavním rozdílem obou přístupů je tedy míra detailů nutná k začátku projektu a pro další postup projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).



Obrázek č. 2 Porovnání parametrů cíle při vodopádovém a agilním způsobu řízení
(Zdroj: Doležal, 2016)

Podoba plánu projektu řízeného vodopádovým způsobem připomíná vodopád. Celá cesta vedoucí k realizaci projektu je **lineárního rázu** a je **detailně naplánována** od samého počátku až do úplného konce. Každá činnost v projektu na sebe plynule navazuje. Projekt končí dodáním produktu či splněním služby zákazníkovi (Dvořák, Mareček, 2017).

Naopak projekt řízený agilním způsobem se soustřeďuje na rozdělení projektu do stejně dlouhých krátkých intervalů (Scrum využívá název „sprint“), které jsou zakončeny podáním samostatně fungující části produktu (Doležal, 2016). Průběh projektu se mění s měněním se upřesněním cílem projektu dle požadavků zákazníka (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).



Obrázek č. 3 Porovnání průběhu projektu řízeným vodopádovým způsobem a agilním způsobem
(Zdroj: Doležal, 2016)

1.1.6 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je vnímán jako období, kdy projekt začíná a kdy končí. Ve většině případech je projekt rozdělen na na sebe navazující fáze. Úspěšnost projektu závisí na tom, aby v průběhu životního cyklu projektu byly v těchto fázích prováděné určité činnosti (Řeháček, 2013).

Fáze projektu jsou rozčleněny pomocí bodů rozhodování, které mohou být v každé organizaci odlišné. Tyto body usnadňují řízení projektu. Pro skončení konečné fáze projektu mají být dodány všechny výstupy (Řeháček, 2013).

Projekt má být v průběhu životního cyklu řízen pomocí procesů managementu projektu jako celek nebo jako jednotlivé fáze, či dílčím projektem (Řeháček, 2013).

Životní cyklus projektu se dělí na: Fáze podnícení, Mezilehlá fáze (nebo) více fází a Koncovou fázi (Řeháček, 2013).

1.1.7 Definování manažerské práce

Definice manažerské práce není jednoznačná, ale lze ji studovat u několika různých hledisek. Jedna skupina autorů – zejména ekonomové – se zaměřuje zejména na podnikatelské aspekty řízení, jako je maximalizace zisku, inovace, podstupování rizika atd. Další skupina se zaměřuje především na aspekty rozhodování a jiná skupina zase na aspekty vedení, kde se projevují hlavně specifické manažerské styly (Weihrich, Koontz, 1998).

Dalším přístupem je podle Henryho Mintzberga, který je založen na pozorování pracovních aktivit manažerů. Mintzberg na základě pozorování různých manažerů došel k závěru, že základními rysy manažerské práce je stručnost, rozmanitost, nespojitost a akční orientace (Weihrich, Koontz, 1998).

Je ovšem na místě manažerskou práci rozdělit do pěti základních manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování (Weihrich, Koontz, 1998).

1.2 Tematická analýza

Tematická analýza je kvalitativní metoda, která umožňuje systematické využití vysoké škály informací nebo dat a zvyšuje přesnost a zároveň zjednodušuje jejich interpretaci. Tematická analýza má využití pro výzkumy v oblastech jako jsou literatura, psychologie,

sociologie, historie, umění, management, ekonomie, chemie, fyzika a mnoha dalších (Boyatzis, 1998).

Tato analýza je postavena na hledání porozumění a vztahů mezi vysokým počtem dat/informací, které jsou shromážděny k danému problému. Na jejím začátku je stanovené téma, ke kterému se určí základní otázky. Odpovědi na tyto otázky pak tvoří data/informace pro provedení analýzy (Guest, MacQueen, Namey, 2011).

Průběh tematické analýzy se dá rozdělit do tří na sebe navazujících procesů:

- **Kódování**

Kódování informací je prvním krokem, kde kódem je zjištěný společný znak. Tento proces probíhá tak, že jsou přečteny všechny dostupné informace pro získání obecné představy o jejich povaze. Informace jsou poté přečteny znovu, přičemž jsou označeny jejich relevantní části – kódy – například důležitá slova či celé věty, které se často opakují nebo je přímo v informacích důležitost dané části uvedena (Guest, MacQueen, Namey, 2011). Tímto způsobem se ve většině případech získá vysoké množství kódů, u kterých se dále hodnotí jejich relevance pro výzkum (Boyatzis, 1998).

- **Vytváření kategorií**

Dalším krokem je tedy zhodnocení relevance kódů. Toto vyžaduje, aby byly kódy znovu přečteny, přičemž může dojít k objevení nových kódů spojením více kódů v jeden. Po zhodnocení relevance se vyberou ty nejdůležitější kódy, které se podle své významové „blízkosti“ rozdělí do skupin – kategorií. Kategorie jsou poté pojmenovány podle jejich významu či oblasti, kterých se kódy týkají (Boyatzis, 1998).

- **Popis kategorií**

Konečným krokem tematické analýzy je popis vytvořených kategorií, který by měl vycházet z kódů a informací, ze kterých byly dané kódy vytvořeny (Boyatzis, 1998).

Výsledkem tematické analýzy je lehce pochopitelné zachycení relevantních informací již vhodných pro další využití ve výzkumech. Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je dotazník s otevřenými odpověďmi (Guest, MacQueen, Namey, 2011).

1.3 Paretova analýza

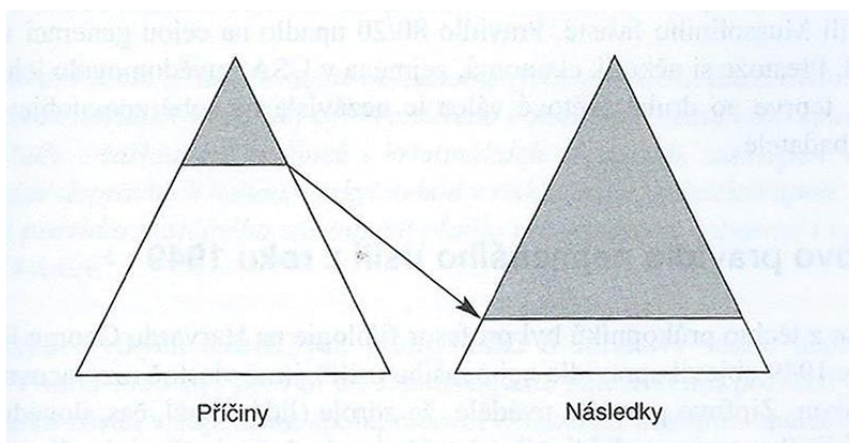
Paretova analýza je založena na vzorci 80/20, který byl objeven italským ekonomem Vilfredem Paretem, který vypožoroval že existuje matematický vztah mezi poměrným počtem osob a částkou příjmu či bohatství, které je touto skupinou vlastněné. Jestliže 80 % bohatství vlastnilo 20 % populace, můžeme předpokládat, že 10 % populace bude vlastnit 65 % bohatství, nebo 5 % bude mít 50 %. Klíčovým je skutečnost, že bohatství rozdělené v rámci cele populace bylo předvídatelně nevyrovnané (Koch, 2010).

Paretova analýza je jedna z nejpoužívanějších metod k vyhodnocení projektu. S jejím využitím dokážeme identifikovat rozhodující příčiny problémů, které v průběhu projektu nastaly a na které je důležité se v první řadě zaměřit (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

1.3.1 Pravidlo 80/20

Pravidlo 80/20 říká, že většina výsledků, výstupů či prospěchu je způsobena menšinou příčin, vstupů či úsilím. Doslova znamená například, že 80 procent pracovních výsledků vyplývá z 20 procent vynaloženého času. To znamená, že čtyři pětiny úsilí jsou z velké části nedůležité (Koch, 2010).

Pravidlo 80/20 tedy dělí úsilí do dvou skupin: většina, která má malý vliv a menšina, která má velký vliv (Koch, 2010).



Obrázek č. 4 Pravidlo 80/20
(Zdroj: Koch, 2010)

1.3.2 Analýza podle pravidla 80/20

Analýza podle pravidla 80/20 zkoumá vztah mezi řadami srovnatelných dat. Jedna řada se vždy týká skupiny s velkým počtem lidí, či objektů, který lze vyjádřit v procentech.

Druhá řada vypovídá o nějakých zajímavých charakteristikách (např.: výstupů) této skupiny, které také lze vyjádřit v procentech. Jedná se tedy o kvantitativní metodu (Koch, 2010).

Tato analýza probíhá tak, že se zaznamenají charakteristiky zkoumané skupiny lidí či objektů, které se následně zapíší do tabulky v sestupném pořadí podle důležitosti a jsou porovnávána procenta v obou řadách dat (Koch, 2010).

Dalším krokem je vytvoření sloupcového diagramu odpovídajícího vytvořené tabulce, kdy je na ose x zaznamenána měřená skupina lidí či objektů. Na levou stranu osy y se znázorňuje četnost měřených charakteristik a na pravou stranu vynášíme procenta. Tímto se vytvoří sloupcový diagram s rostou Lorenzovou křivkou zachycující diverzifikaci měřených charakteristik. Z diagramu lze poté zjistit, které části skupiny lidí či objektů odpovídá nejvíce charakteristik (výstupů) (Koch, 2010).

1.4 Firemní Proces

Firemní procesy jsou definovány jako soubor činností se stanovenou sousledností, které mají společný díl a transformují vstupy na zákazníky požadované výstupy. Všechny procesy jsou vymezeny začátkem, počtem realizačních činností a jasně vymezeným koncem (Kovács, 2009).

Procesy lze rozdělit následujícím způsobem:

- **Řízené procesy**

Patří zde rozhodující a podpůrné procesy. **Rozhodující procesy** jsou ty procesy, které se podílejí na vytváření přidané hodnoty a začínají a končí externím zákazníkem, tedy uspokojením jeho požadavků v podobě výrobku či služby.

Podpůrné procesy jsou obslužné procesy, které zabezpečují rozhodující procesy formou dodávky meziprojektu. Začínají a končí interním zákazníkem (Kovács, 2009).

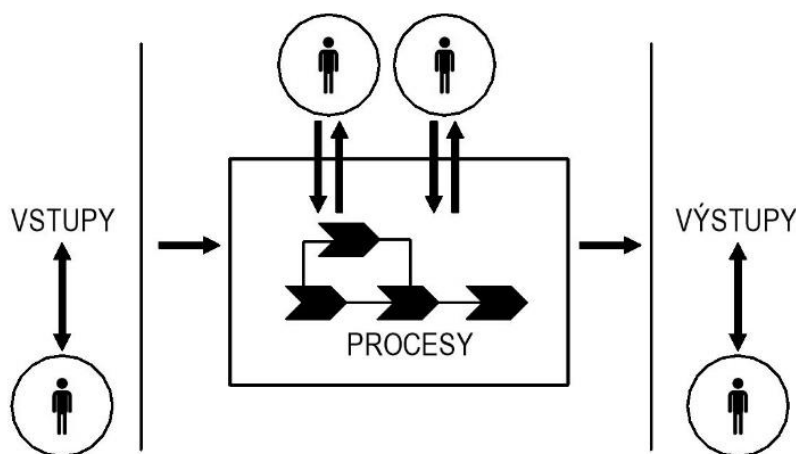
- **Řídící procesy**

Řídící procesy jsou takové procesy, kde na svém začátku vyžadují primární i sekundární vstupy, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. Dodávky těchto vstupů zajišťují zpravidla organizační jednotky/jednotlivci společnosti (Kovács, 2009).

1.4.1 Procesní model

Základní procesní model obsahuje:

- **Externí vstup**, které se řídí požadavky vlastníků hlavních i podpůrných procesů. Tyto vstupy mohou být materiálního i nemateriálního charakteru a jsou zajišťovány **externími dodavateli** (Kovács, 2009).
- **Interní vstupy**, které jsou chápány jako řada primárních a sekundárních vstupů, které jsou nezbytné pro dokončení procesu. Tyto vstupy jsou zpravidla dodávány **interními dodavateli** (Kovács, 2009).
- **Externí výstupy**, které jsou určeny přímo **externím zákazníkům** ve formě hotových produktů či služeb. Externí zákazník je zde chápan jako konečný spotřebitel, nebo jiná odběratelská organizace (Kovács, 2009).
- **Interními výstupy**, které se dělí na **primární** a **sekundární výstupy**, kde primární výstupy vznikají jako součást hodnototvorného řetězce a mohou být hmotného i nehmotného charakteru. Sekundárním výstupem je poté vedlejším produktem procesu (Kovács, 2009).



*Obrázek 1 Základní procesní model
(Zdroj: Kovács, 2009)*

1.5 Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů jako činnost zaměřená hlavně na zkoumání chování procesů a následného zjišťování příčin problému. Příčiny problému jsou spojeny hlavně s plynulým chodem procesu, s produktivitou a kvalitou výstupu procesu. Zlepšování

podnikových procesů je soubor činností zaměřující se na zvyšování kvality, produktivity, doby zpracování procesů pomocí eliminace neproduktivních činností a nákladů (Svozilová, 2011).

Podmínkou pro realizaci zlepšování procesů jsou znalosti aktuálního stavu procesu, tak jak je zachycen v procesní dokumentaci nebo v souboru znalostí účastníků procesu. Využití souboru znalostí účastníku procesu je vhodné u jednodušších procesů, do kterých není zapojeno hodně účastníků (Svozilová, 2011).

1.6 RACI matice

RACI (RASCI) matice je nástroj používaný v rámci plánování lidí a dalších zdrojů projektu definuje různé typy zodpovědnosti (Doležal, 2016).

- **R – realizuje** (R – responsible) – Označení pracovníka/pracovníků, kteří vykonávají potřebnou práci, daný úkol, v dané pracovní sekci (Doležal, 2016).
- **A – schvaluje, zodpovídá** (A – accountable) – Označení osoby, které je zodpovědná za vybranou pracovní sekci, za včasnost, správnost, a splnění plánovaných nákladů. Každou takovou pracovní sekci schvaluje jedna osoba (Doležal, 2016).
- **S – spolupracuje, podporuje** (S-support) – Označení role spolupracovníka k osobě, která je zodpovědná za realizaci pracovní sekce. Jeho úkolem je spolupráce na realizaci potřebné práce a je podřízena osobě zodpovědné za realizaci pracovního balíku (Doležal, 2016).
- **K – konzultuje** (C-consulted) – Označení osoby/osob, se kterými má být postup prací konzultován. Jedná se například o odborníky v určité oblasti (Doležal, 2016).
- **I – je informován** (I – informed) – Označení osoby/osob, které získávají informace v průběhu realizace prací. Jedná se zpravidla o informace o průběžném stavu a o výstupech z vybraných oblastí (Doležal, 2016).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části práce je analyzovat okruhy problémů, se kterými se projektoví manažeři nejčastěji setkávají, aby bylo v další části možné navrhnout zlepšení, které by zefektivnila a zjednodušila jejich práci.

2.1 Představení společnosti

Jedná se o mezinárodní **IT oddělení** nejmenované společnosti s počtem zaměstnanců nad 250. Toto oddělení má za úkol poskytování interních IT služeb a má na starosti správu projektového a programového portfolia, dodržování postupů a procesů, kontrolu statistik v projektovém managementu a v neposlední řadě podporu projektového managementu společnosti.

Zdroj informací je tedy naprosto **relevantní**, zcela přesný a z první ruky.

2.2 Procesní mapa projektového managementu společnosti

Projektový management vybrané společnosti se, jak už podle názvu vyplývá, zabývá řízením projektů. Projekty řídí od momentu obdržení zadání objednávky a schvalovací listiny. Prvním procesem je zahájení projektu, jehož výstupem je dokument s názvem Projektová listina, ve kterém jsou nadefinované cíle a stanované strategie vedoucí k úspěšnosti projektu.

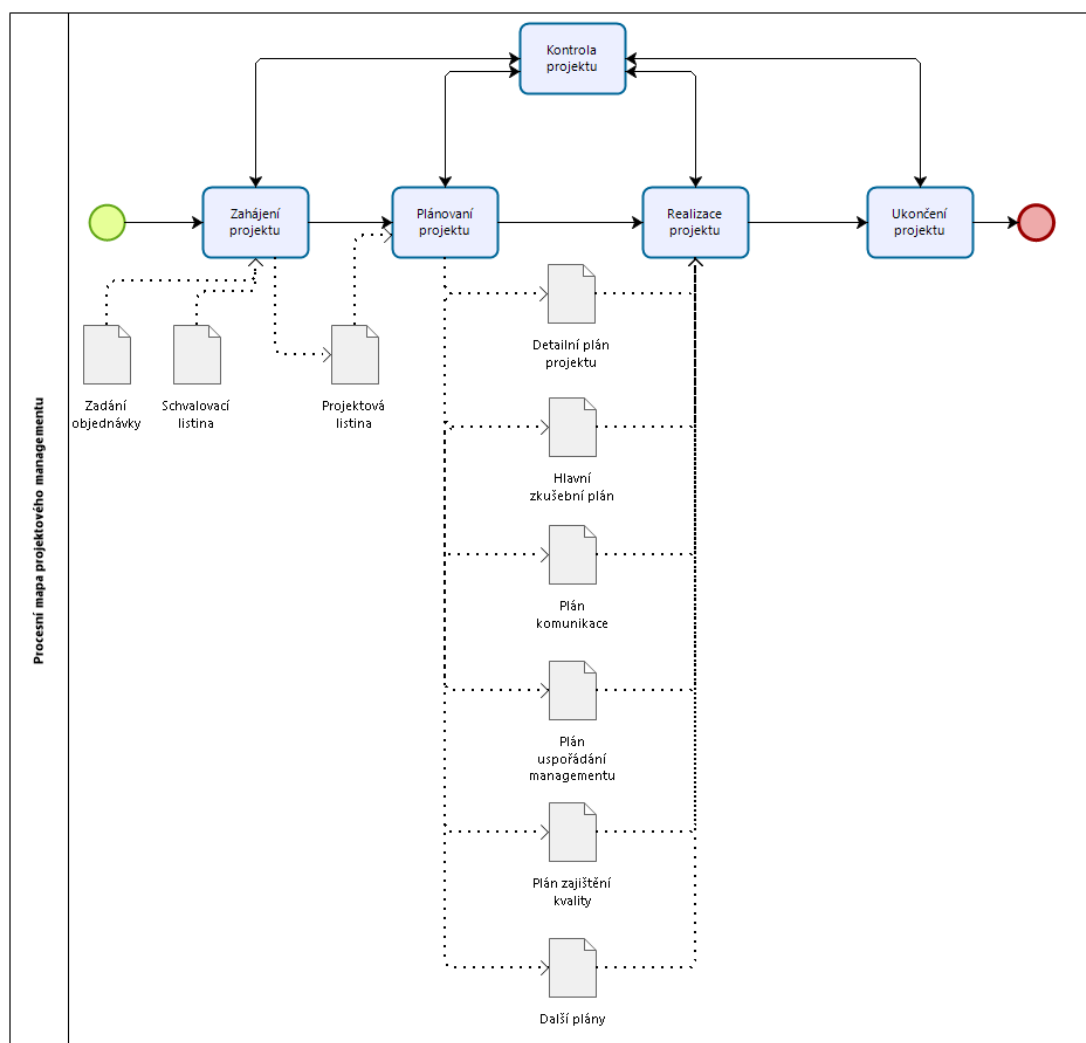
Vznikem tohoto dokumentu končí první proces a začíná proces druhý, plánování projektu. Při plánování projektu se nadefinuje přesný plán projektu, plán komunikace, plán uspořádání managementu, plán zajištění kvality a další nutné plány vedoucí k úspěšnosti projektu. Tyto plány jsou poté předány náležitým oddělením společnosti pro zajištění potřebného množství personálu, financí, vytvoření podpůrného modelu apod.

Třetím procesem je zahájení realizace projektu, jehož průběh je rozdělen do několika etap. Plány se realizují podle definovaného časového rámce, detailního projektového plánu a rozpočtu vyhrazeného pro daný projekt. V této části projektu se plány mění ve skutečnost. Tento proces končí vytvořením objednaného produktu, či splněním požadované služby.

Posledním procesem je ukončení projektu, jehož výstupem je report o průběhu projektu, ve kterém jsou zaznamenány všechny odchylky mezi plánem a skutečností, zaznamenané

chyby v průběhu projektu a zhodnocením kladných zkušeností. Projekt je ukončen předáním produktu zákazníkovi.

Během průběhu všech těchto procesů probíhá kontrola projektu, aby se zajistily co nejmenší odchylky mezi realitou a plánem, nedošlo k chybám či případně aby byly chyby co nejrychleji vyřešeny.



Powered by
bizagi
Modeler

Obrázek č. 5 Procesní mapa projektového managementu společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

2.3 Analýza problému

Po prvotní konzultaci a nahlédnutí do interních dokumentů společnosti byla obdržena data nutná k vyhotovení dotazníku. Tato data byla formou statistik, které slouží jako ukazatelé efektivnosti práce projektových manažerů společnosti v různých oblastech jejich činnosti. **Dotazník** byl navržen tak, aby otázky pokryly všechny oblasti, které statisticky vykazovaly nejvyšší neefektivnost odvedené práce projektovými manažery. Vzhledem k mezinárodnímu statusu společnosti byl dotazník v anglickém jazyce.

Tabulka č. 1 Dotazník
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Cathegory	Satisfied	Dissatisfied	Comment why dissatisfied
Administration			
Build & Release Process			
Mindset, Behaviours & Knowledge			
Tools			
Pre-Project Process			
Project Management Process			
Other			

Dotazník byl vyplněn projektovými manažery společnosti online formou ve čtvrtém kvartálu roku 2018.

Projektový manažer mohl v každé kategorii připsat buď **kladný bod** (nemá s tím problém) nebo **záporný** (jedná se o problematickou a kritickou část na jeho projektech). Plus se v každé kategorii mohl rozepsat v **otevřené odpovědi** a vyjmenovat tak konkrétněji **největší problémy**, se kterými se setkává při své každodenní práci, které ho brzdí a znemožňují mu dělat svou práci kvalitně.

Všechny zaznamenané odpovědi byly převedeny do programu MS Excel, aby se s nimi dalo dále lépe pracovat. Společnost s výsledky tohoto dotazníku nakládá po svém, využívá je např. k nastavování cílů na příští rok či k vylepšení některých procesů.

Ačkoliv společnost disponuje číslem cca 250 projektových manažerů, míra odpovědí nebyla příliš vysoká. Dotazník vyplnilo pouze **119 respondentů**, což udává míru pod 50 %. Celkem tedy bylo shromážděno **380 komentářů** v 7 hlavních kategoriích (viz

tabulka č.2). Nutno poznamenat, že celkem **51 odpovědí** bylo **nepoužitelných**, buď z důvodu, že dotazovaný nepochopil otázku, nebo jejich odpovědi byla otázka apod. Celkově tedy bylo dále zpracováváno **329 komentářů** z otevřených odpovědí.

*Tabulka č. 2 Počet odpovědí v hlavních kategoriích
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)*

Hlavní kategorie	Četnost komentářů
Administration	68
Build & Release Process	64
Mindset, Behaviours & Knowledge	62
Tools	65
Pre-Project Process	54
Project Management Process	48
Other	20
Celkový součet	380

2.3.1 Tematická analýza

Na rozbor odpovědí byla použita metoda tematické analýzy, která patří mezi kvalitativní metody výzkumu. První fází této analýzy bylo seznámení se s daty, které probíhalo jako pročitání všech 380 odpovědí a snaha porozumět, s jakými problémy se tamní projektoví manažeři musí vypořádávat.

Během tohoto procesu byla objevena spousta neznámých výrazů, ať už se jednalo o názvy procesů nebo nástrojů či aplikací. Díky spolupráci jednoho ze zaměstnanců dané společnosti, který si udělal čas na pravidelné konzultace, však nakonec byly tyto výrazy a procesy objasněny.

Během pročitání komentářů se objevovaly a opakovaly určité znaky, které byly poznamenány a označeny. Díky uchování dat v programu MS Excel bylo jednoduché s daty manipulovat, různě je přetřídřovat, spojovat a přejmenovávat, tedy i **kódovat**.

Tabulka č. 3 Příklady komentářů se zvýrazněnými kódy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Kategorie	Komentář
Administration	Financial tools are not user friendly
Administration	Time consuming and less value to management as it's not a major/ complex project
Mindset, Behaviours & Knowledge	People driven by different priorities
Project management Process	The requirement is always unclear and we being to ask to start the development. Clarity is based on high level estimation only.
Project management process	Financial overview (actuals spents/available)

Posouzením, které kódy jsou nejdůležitější a spojením více kódů, byla postupně tvořena první **témata**. Ta musela být opět přezkoumána. Odpovědi byly tedy znovu přečteny a bylo posouzeno, zda jsou v souladu s daným tématem. Díky tomuto kroku byla témata doplněna a potvrzena a přešlo se tak dostala k další fázi analýzy – k pojmenování témat.

V rámci této fáze byly jasně definovány a pojmenovány kategorie a byla analyzována vzájemná spojitost mezi nimi – například v případě tabulky č. 3 jsou „financial tools“ a „financial overview“ ve stejné skupině nazvané „Finance“. Kategorie byly pojmenovány na základě témat, kde se zjistily společné znaky (kódy) pro vybrané komentáře tak, aby co nejlépe vystihovaly diskutovaný problém či skupinu problémů.

Z počátečních **380 komentářů**, z nichž (jak bylo zmíněno výše) bylo dále zpracováváno **329**, jsme se analýzou dostali na **264 nejrelevantnějších**, které byly seskupeny do **19 kategorií**.

2.3.1.1 Rozbor jednotlivých kategorií problémů

Aby bylo možné správně porozumět problémům, které projektoví manažeři v dané společnosti mají, je potřeba rozebrat si jednotlivé kategorie či skupiny problémů, viz tabulka č. 4. **Některé názvy aplikací byly upraveny**, aby byla zaručena anonymita, jelikož se jedná o interní nástroje a know-how dané společnosti. Stejně tak jsou upravené i **názvy některých procesů**, ačkoliv vycházejí z klasických metodologií využívaných po celém světě, daná společnost je má trochu upravené pro své potřeby a daný framework a názvosloví můžou být trochu odlišné.

Tabulka č. 4 Četnost jednotlivých problémů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Kategorie	Četnost komentářů	Kumulovaná četnost komentářů
Informace/Získané zkušenosti	40	40
Čekání na získávání a potvrzení termínů	35	75
Finance	32	107
Tréninky – Příležitosti a kapacita	31	138
Report GO	28	166
Komunikace ve společnosti	21	187
RACI – Odpovědnost za procesy	9	196
Přetížení projektových manažerů	8	204
Rozsah projektu	7	211
Zjednodušení Project GO	6	217
Podcenění práce projektových manažerů	6	223
Komplexita a použitelnost Link GO	6	229
Komunikace se zákazníkem	5	234
GSN Tool	5	239
Myšlení	5	244
Předání projektu projektovému manažerovi po vyhrané soutěži	5	249
Přetížení zdrojů na projektech	5	254
Specifické problémy okolo procesů	5	259
Standardizace reportování	5	264
Celkový součet	264	

Informace / Získané zkušenosti

Obecným problémem, který se zde objevoval, bylo, že projektový manažer má v různých fázích projektu problém najít **potřebné informace**, aby mohl postoupit se svým projektem do další fáze. Je to zapříčiněno hned z několika důvodů.

Daná společnost je velmi velká a každý proces je úzce navázaný na ostatní procesy a vše musí být důkladně zdokumentováno. Projektový manažer se tak kolikrát dostane do situace, **kdy neví, co všechno by měl ještě dodat a jestli je to všechno, zda nepotřebuje ještě další povolení, co by měl mít připraveno na další fázi projektu** a tak dále. Zkrátka chybí přehledné místo, kde by bylo snadné pro každého vyhledat co potřebuje, např. něco na bázi Wikipedie, kterou každý zná a ví, jak v ní hledat a pracovat s ní. "

Společnost sice má současný proces popsany v interní aplikaci, ale ta **není** moc **uživatelsky přívětivá** a po přeptání se pár interních zaměstnanců bylo jasné, že to lidé moc nepoužívají, především kvůli nepřehlednosti a špatnému UI (User Interface), neboli uživatelskému rozhraní.

Druhým palčivým bodem v této kategorii byly tzv. **Získané zkušenosti**. Což každá větší společnost shromažďuje a snaží se z toho těžit. Získané zkušenosti jsou dokument, který popisuje získané zkušenosti na většinou novém typu projektu. Může se jednat o zkušenost špatnou či naopak dobrou – bohužel v tomto případě **není specifikováno**, kterou z těchto zkušeností projektoví manažeři s popsáním projektem měli. Získané zkušenosti by měly tedy sloužit pro budoucí řešitele podobných situací jako návod, čeho se vyvarovat (poučení z chyb) nebo udělat něco stejně dobře jako předchozí řešitel, protože jím navrhnuté řešení bylo vynikající a zákazník byl nadšený.

Současný systém funguje tak, že projektový manažer vyplní šablonu na získané zkušenosti, která je formou soboru v Excelu. Tuto šablonu poté nahraje na interní úložiště a označí klíčovými slovy. Další projektoví manažeři se poté mohou řídit podle zvolených klíčových slov nebo typu projektu.

V dané společnosti si projektoví manažeři stěžovali, že sice vědí, že je takové společné úložiště těchto souborů, ale **není dost dobře přístupné**, nebo když už ho někdo našel, **špatně se v něm vyhledávalo**, a tudíž pak nenašel co hledal. Dalo by se tedy závěrem

řící, že společnost dostatečně nevyužívá potenciál a nepracuje správně se získanými zkušenostmi.

Čekání na získávání potvrzení a termínů

Zde to bylo celkem jednomyslné a projektoví manažeři si nejvíce stěžovali na **shánění různých potvrzení od různých skupin lidí**. Lišilo se to proces od procesu, ale nejčastěji zaznělo RFC (Request for Change) neboli **žádost o změnu**, která se řeší v případě, že se na projektu muselo změnit něco, co je mimo původní rozsah projektu (nebylo obsahem smlouvy o díle).

Může to být například ze zcela funkčních důvodů na produkt, který nebyl na začátku patrný nebo si zákazník zkrátka rozmyslí, že bude něco jinak. Aby projekt v naší dané společnosti mohl postoupit dál, musí se taková změna zpracovat, musí ji posoudit odborná skupina lidí, která danému problému nejlépe rozumí, a poté se vyjádří tak, že odsouhlasí tuto žádost o změnu a projektový manažer může pokračovat s projektem dál anebo ji zamítne. Je to především z důvodu bezpečnosti a ochrany dat, integraci s ostatními systémy, samotné funkcionality produktu apod.

Dále to jsou například žádosti při stavění nového serveru, přístup serveru na vnější prostředí internetu atd.

Každá taková žádost má přidělený svůj **čas na vyřízení** a společným jmenovatelem v této kategorii bylo, že odpovědné skupiny lidí dávají po většinu doby svůj souhlas až **těsně před vypršením termínu**. Projektoví manažeři tak musí stále dokola psát těmto lidem, uhanět je a žádat je o urychlení, protože kvůli tomu stojí celý projekt a nedá se v něm v danou chvíli pokračovat.

Tyto postupy se tak jeví jako poněkud zastaralé a málo flexibilní.

Finance

Protože každý projektový manažer potřebuje vědět, jak se stojí s rozpočtem projektu, kolik už z něj spotřeboval a kolik mu zbývá, jsou finance projektu jednou z **klíčových oblastí**, která se musí velmi pozorně hlídat.

Respondenti se zde shodli skoro všichni na jedné věci, že chybí jakýsi přehled toho, jak si vedou, co se týče projektových financí a že reporty, které pravidelně **jednou za měsíc**

dostávají od finančního oddělení, **nejsou dostačující a špatně se s ním pracuje**. Proto si většina z nich schraňuje svůj vlastní report o financích. To samozřejmě vede k rozštěpení určitých standardů, co daná společnost má. Projektový manažer, pokud má, a většinou tomu tak je, více projektů, ztrácí pomalu ale jistě přehled nad každým z nich.

Tréninky – Příležitosti a kapacita

Každý nově příchozí projektový manažer v dané společnosti musí projít povinně úvodním kurzem, který je věnovaný pouze projektovému managementu ve společnosti. Informací je ale obrovské množství a nelze je pobrat během jednoho dne. Po čase se tedy tyto nové informace ztratí i těm zkušenějším projektovým manažerům, a to především z toho důvodu, že většinu doby dělají jeden a ten samý typ projektu, kterému rozumějí a jsou v něm odborníky. Nastane-li ale situace, že musí přejít například do jiného týmu a začít pracovat na jiném typu projektu, je zapotřebí dostat nový trénink na daný typ projektu.

Projektoví manažeři tak volají po **více speciálních typech tréninků**, na které by se dalo přihlásit a které v tuto chvíli nejsou nebo se konají jen velmi sporadicky.

Report GO

Každý větší projekt by měl být maximálně transparentní seniornímu managementu společnosti, aby měli přehled, jak se vede vybraným projektům. Od toho slouží poměrně nová **interní aplikace Report GO**, kam projektový manažer zadává hlavní události, které se právě dějí na projektu.

Rozdělují se zde čtyři hlavní kategorie, které projektový manažer hodnotí na základě svého přesvědčení, že je to tak správně. Kategoriemi jsou **Schedule, Risk, Quality a Budget**. Každou z kategorií označí barevně zelenou, žlutou nebo červenou barvou, podobně jako na semaforu. Pokud je některá z kategorií žlutá nebo červená, musí také uvést důvod proč a jak se bude nastalá situace řešit, aby byl projekt ideálně zpět v zelené barvě. Report GO se využívá při prezentacích projektů seniornímu managementu, kvůli své přehlednosti.

Jako i do jiných aplikací tak i do Report GO vstupují na pozadí data z jiných zdrojů a systém hlídá, že je vše správně nastaveno a projektový manažer dělá svoji práci v souladu s pravidly.

S čím se zde ale projektoví manažeři potýkají je, že tento nástroj počítá pouze s **klasickým vodopádovým vedením projektu** a podle toho také nabízí možnosti volby vkládání informací. Projekty tedy vedené **Agilním přístupem** jsou zde zobrazovány ne zcela přesně a projektový manažer má více práce, aby co nejlépe zobrazil skutečný vývoj projektu.

Komunikace ve společnosti

Stále velká část respondentů vidí komunikaci jako **obecný problém**. Komunikaci je ale třeba rozlišit a to tak, jestli se jedná komunikaci směrem k zákazníkovi nebo interní ve společnosti.

Projektový manažer je uprostřed všeho dění a je jeho prací, aby dokázal udržet věci v chodu podle původního plánu. K tomu ovšem potřebuje projektový tým, se kterým není vždy snadné vyjít a komunikovat. Jak vyšlo z odpovědí, projektoví manažeři se musejí potýkat buď s neochotou týmových členů, protože ti už jsou zavaleni prací například z jiných projektů (to úzce souvisí s kategorií “Přetížení zdrojů na projektech”) nebo to je z prostšího důvodu, což může být výzvou každé větší společnosti, že týmy jsou globální rozestě po celém světě a musí spolupracovat na jednom projektu. Je pak jasné, že svolat třeba všechny lidi na společnou tele-konferenci je díky rozdílným časovým pásmům téměř nemožné.

RACI – Odpovědnost za procesy

RACI je zkratka pro anglický výraz *Responsible, Accountable, Consulted, and Informed*. Říká nám, kdo je za co na projektu zodpovědný, co se od něj očekává, že dodá. V této kategorii byl problém takový, že RACI model nefungoval, jak měl a projektový manažer musel dělat práci za ostatní lidi na projektu. To může být zapříčiněno špatně napsanou dokumentací na začátku projektu a komunikací se zákazníkem nebo nejasně popsanými procesy uvnitř společnosti.

V tomto případě si projektoví manažeři stěžovali především na složité technické dokumentace, které musí tvořit oni sami na místo technických expertů a konzultantů přidělených na projekt.

Velkou slabinou se zde také ukázalo tzv. SLA (Service Level Agreement) a SM (Support Model). SLA je smlouva mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, že služba bude

dodána za určitých smluvených podmínek. SM ji dále specifikuje, v jakém rozsahu bude podporována poskytovatelem. Jako problém zde projektoví manažeři vidí, že oni sami museli často zastupovat role vlastníka služby v jejich společnosti, i když byl vlastník jasně určený smlouvou na počátku projektu, tak nedodal potřebné informace či se zdráhal spolupracovat a komunikovat se zákazníky. Dle odpovědí tento problém nastal většinou z toho důvodu, že RACI není v tomto ohledu zcela jasně definované a často dochází k nedorozumění, nepochopení rolí apod.

Podcenění práce projektového manažera

Valná většina respondentů se v této kategorii shodla, že 12% alokace nestačí na to, aby projektový manažer spravoval projekt. Samozřejmě je tato otázka individuální, liší se projekt od projektu a záleží na více faktorech, jako je velikost projektu, jeho výstup, přesná role projektového manažera a dalších. Celkově se toto procento zdá příliš nízké, vezmeme-li v úvahu, kolik musí projektový manažer pokrýt činností a úkolů, za které je zodpovědný. Problém nastává především u menších projektů, kde je míra zapojení projektového manažera procentuálně vyšší, ale zapsané „člověkohodiny“ odpovídají stanoveným 12 %. V těchto případech je projektový manažer podhodnocen a je nucen své hodiny alokovat jinam.

Komunikace se zákazníkem

Pokud jde o komunikaci se zákazníkem, můžeme se setkat s tím, že zákazník na počátku projektu neví přesně jak by chtěl, aby jeho produkt na konci vypadal nebo neumí dost jasně popsat všechny funkcionality. Projektový manažer se tak ocitá v situaci, kdy neví všechny detaily a musí je postupně a složitě dostávat ze svého protějšku na straně zákazníka. A když nejsou jasné všechny milníky v plánu projektu, může to být veliký problém, se kterým se projektový manažer těžko vypořádává.

Nemusí to být čistě pouze jenom směrem k zákazníkovi, ale podobná situace může nastat, vstupuje-li do projektu třetí strana, která dodává část řešení. Projektový manažer s ní musí spolupracovat, naplánovat jejich řešení například k testování a poté k nasazení do produkce a pokud tam také vážne komunikace nebo nemá dostatečně detailní podklady, je jeho práce o poznání složitější.

Přetížení projektového manažera

V této oblasti si projektoví manažeři stěžovali na příliš široký rozsah jejich práce. Úspěch projektu závisí na tomto jednom člověku, který ve většině případů nemá žádnou zálohu. Je mnoho věcí, které je třeba zvládnout a sledovat, je nutné být zodpovědný a pokrýt mnoho oblastí. Zvláště při časově náročné práci na SLA/SM, kde není vůbec žádná flexibilita, je veškerá odpovědnost na projektovém manažerovi a ostatní týmy, které jsou přetížené, nejsou často ochotné nabídnout jakoukoliv pomoc. To se odráží ve špatné rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, který byl v odpovědích dotazníku také několikrát zmíněn.

Dalším problémem v této kategorii byl nedostatek pracovníků na projektu s relevantními technickými znalostmi. Pokud takovýto člověk není dostupný, projektový manažer musí získat informace z jiných týmů, což může být neefektivní a časově náročné. Projektový manažer má připravovat téměř všechny dokumenty na projektu, včetně těch, které jsou velmi technické povahy.

Rozsah projektu

Na začátku soutěže se představí nabídka zákazníkovi se daným rozsahem projektu, pokud zákazník souhlasí, sepiše se smlouva o díle a projekt může začít. Problém zde ale nastává, že tento počáteční popsání rozsah může být vágně formulován bez podstatných důležitých detailů. Ty pak chybí v samotném projektu, takže se stává, že se v rámci projektu musí dodat něco, co nebylo na počátku zcela řečeno, ale zákazník to i přesto očekává. Má to vliv na plánování projektu a na samotný finální produkt.

Zjednodušení Project GO

Jedná se o interní aplikaci, kam projektový manažer zapisuje projektové milníky, tak jak byly naplánované a domluvené a alokuje přiděleným zdrojům jejich strávený čas na projektu. Na tyto vstupy jsou pak navázány další interní nástroje.

I když se jedná o aplikaci, která byla vyvíjena přímo pro potřeby tamějších projektových manažerů, může sloužit jako zářný příklad, jak by takový nástroj neměl vypadat a jak může špatně provedené uživatelské rozhraní uživatelům ztěžovat život. Alespoň pokud budeme vycházet ze získaných odpovědí. Projektový manažer musí prvně nejdříve v aplikaci každý projekt nastavit, přidat zdroje, milníky. Bohužel se musí prodrat skrz

nespočet různých menu, některé věci zadávat opakovaně, což ve finále prodlužuje jeho už tak omezený čas pro podobné administrativní věci.

Komplexita a použitelnost Link GO

Link GO je opět interní aplikace, sloužící k napojení nově postaveného řešení buď na fyzickém nebo cloudovém serveru, na externí internetovou síť. Aby se tak ale stalo, musí být vyplněn velmi složitý požadavek, kterému projektový manažer většinou sám nerozumí a měl by ho ideálně dělat s technickým konzultantem. Pokud ale nikoho nesežene z důvodu omezených kapacit, je projektový manažer odkázán tento krok udělat sám a stojí ho tam nemalé úsilí a čas. Většina respondentů zde uváděla, že když už se dostanou do takové situace, je velmi obtížné sehnat potřebné technické detaily pro vyplnění žádosti. Podle některých by mohla řada detailů být automaticky předvyplněna na základě předchozích analýz a vstupů z jiných systémů.

GSN Tool

GSN je zkratka pro název aplikace Global ServiceNow což je software dodávaný externí společností, silně upravený pro potřeby naší dané společnosti. GSN používá primárně Help Desk oddělení, které má na starosti řešení “incidentů”, které přicházejí buď od zákazníků nebo i interních zaměstnanců v případě, že nějaká služba nefunguje, jak má. Dále se GSN využívá ke změnám v IT operacích, což je již dříve zmiňovaný RFC proces, kdy projektový manažer žádá o změnu na svém projektu. Žádá tedy skrze tuto aplikaci a jak se respondenti shodli, vyplnění jedné takové žádosti zabere hodiny času, nemluvě potom o získávání dalších potvrzení, které z různých důvodů jsou velmi časově náročné.

Myšlení

Jelikož je daná společnost velmi velká korporátního rozsahu a spravuje obrovské množství aplikací pro různé zákazníky, odpovídá tomu také množství týmů uvnitř společnosti. Často se tak stane, že se na projektu sejdou týmy ze zcela jiných oddělení, každý dodává svou část, a je na projektovém manažerovi, aby to celé dovedl do zdárného konce.

Překážka, která se zde ale objevuje podle respondentů je ta, že každý takový tým má odlišné priority, vidí daný problém jinak ze svého úhlu pohledu, a nakonec má také jinak nastaveny cíle a odměny. Z toho také pramení další věc, která je spíše obecného

charakteru, ale i tak to řada dotázaných označila za potíž. A to je fakt, že takováto spolupráce pramení z jisté firemní kultury, kdy si každý tým hájí to své a spolupráce může váznout. Konkrétně bylo zmiňováno předávání informací především na začátku projektu, chybějící získané zkušenosti, ze kterých lze vycházet a poučit se.

Předání projektu projektovému manažerovi po vyhrané soutěži

V momentě, kdy nabídka dané společnosti zvítězí a zákazník se rozhodne realizovat projekt s danou společností, je na řadě projektový manažer, aby se zhostil svojí práce.

Podle dotázaných zde ale v tomto procesu dochází ke ztrátě informací a informace nejsou správně a úplně předány projektovému manažerovi. Problém je ještě o něco složitější a to tak, že projektový manažer není často ani přizván, aby se k nabídce vyjádřil a všechny estimace jsou dělány na základě standardů, které jsou moc obecné a málokdy pak odpovídají realitě. Tzn. kdyby byl projektový manažer vždy součástí tvoření nabídky, nedocházelo by zde ke špatnému předání informací mezi tím, kdo vytvořil a vzápětí vedl nabídku pro zákazníka. Zároveň by měl projektový manažer možnost udělat přesnější odhady nabídky, která by lépe popisovala reálný projekt.

Přetížení zdrojů na projektech

Zdroji jsou zde myšleny lidské zdroje alokované na projektu. Tato alokace vychází už z předchozí fáze, kdy se stanovovala cena projektu a dělaly estimace či odhady. Poměrně často se zde rozchází teoretické estimace zdrojů, a pak jejich reálné kapacity v době, kdy jsou potřeba na daném projektu. V praxi je tak možno zcela běžně vidět, že projektový manažer nutně potřebuje zdroje, které mu byly na začátku přislíbeny, počítá s nimi, ale ony pak nemohou být uplatněny z důvodu participování na dalších projektech.

Specifické problémy okolo procesů

Tato kategorie je myšlena jako skupina problémů, které nikam jinde nezapadaly, ale přece jenom mají společný znak, že jsou spjaté s procesy, které patří k projektovému managementu.

Obecně řečeno, jsou to odpovědi týkající se komplexnosti a náročnosti celého procesu projektového managementu v dané společnosti a zároveň se tu ukazuje jako problém, že

každý region (společnost je globální) si určuje trochu odlišná pravidla a upravuje svoje procesy, což je z globálního pohledu a standardů společnosti nemyslitelné.

Standardizace reportování

Zde se projektoví manažeři zcela shodli, že musejí vytvářet různé reporty na různé úrovni reportování či prezentování jednoho a toho samého projektu. Například projekt A je reportován interně v rámci týmu, dále v Report GO a ještě zákazníkovi. Každý takový report si žádá jinou formu prezentování, i když to obsahuje stále ty stejná a samá data.

2.3.1.2 Závěr tematické analýzy

Po tematické analýze sebraných odpovědí a rozdělení jich do nově vytvořených tematických okruhů – kategorií lze vyvodit několik zajímavých závěrů.

Problémů projektových manažerů je velká spousta, na druhou stranu je potřeba brát v potaz, že se práce zabývá jenom těmi negativními komentáři. Stále existuje poměrně velká část projektových manažerů, kteří takové obtíže při řízení projektu nemají, ale ti své kladné pozitivní komentáře a zkušenosti neposkytlí.

Z důvodů poměrně vysokého počtu vytvořených tematických okruhů bylo rozhodnuto provést Paretovu analýzu a vybrat podle ní ty nejdůležitější kategorie, kterými se práce zabývá v další části.

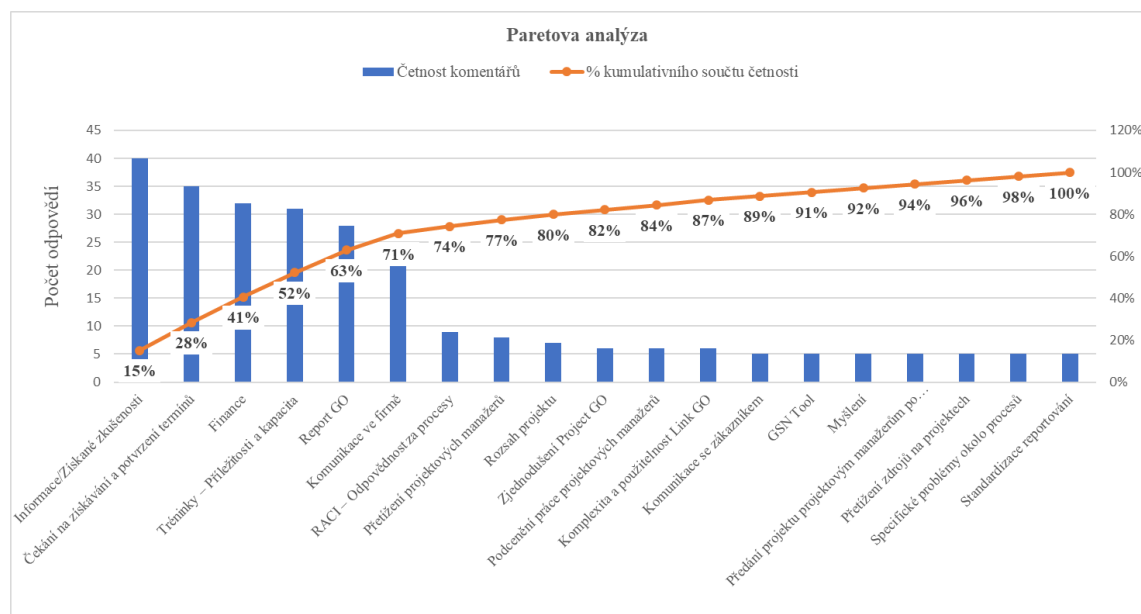
2.3.2 Výběr kategorií dle Paretovy analýzy

Provedení Paretovy analýzy se vyhodnotilo pomocí excelu. Prvním krokem byl přepočet kumulované četnosti komentářů na procenta. Výsledkem byla vytvořena následující tabulka:

Tabulka č. 5 Procentuální vyjádření četnosti jednotlivých problémů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Kategorie	Četnost komentářů	Kumulovaná četnost komentářů	% kumulativního součtu četnosti
Informace/získané zkušenosti	40	40	15 %
RACI – Odpovědnost za procesy	35	75	28 %
Čekání na získávání a potvrzení termínů	32	107	41 %
Podcenění práce projektových manažerů	31	138	52 %
Komunikace se zákazníkem	28	166	63 %
Komunikace ve společnosti	21	187	71 %
Finance	9	196	74 %
Přetížení projektových manažerů	8	204	77 %
Rozsah projektu	7	211	80 %
Zjednodušení Project GO	6	217	82 %
Tréninky – Příležitosti a kapacita	6	223	84 %
Komplexita a použitelnost Link GO	6	229	87 %
Report GO	5	234	89 %
GSN Tool	5	239	91 %
Myšlení	5	244	92 %
Předání projektu projektovým manažerům po vyhrané soutěži	5	249	94 %
Přetížení zdrojů na projektech	5	254	96 %
Specifické problémy okolo procesů	5	259	98 %
Standardizace reportování	5	264	100 %
Celkový součet	264		

Dalším krokem bylo vytvoření diagramu, který slučuje sloupcový a liniový typ grafů. Na osu x byly nanesené jednotlivé kategorie. Na osu y z levé strany se nanesl počet odpovědí, což vytvořilo sloupcový graf. Na pravou stranu osy y se nanesla procenta zjištěná v předchozím kroku, z čehož byl pak vytvořen liniový graf.



Graf č. 1 Pareto analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Z provedené analýzy vychází, že 80 % vyskytujících se problémů je způsobeno těmito kategoriemi: **Informace/Získané zkušenosti, Čekání na získávání a potvrzení termínů, Finance, Tréninky – Příležitosti a kapacita, Report Go, Komunikace ve společnosti, RACI – Odpovědnost za procesy, Přetížení PM a Rozsah projektu.** Avšak z důvodu nízké četnosti odpovědí v posledních 3 kategoriích, které mají **méně** než 10 odpovědí, bylo rozhodnuto se těmito skupinami v následující kapitole nezabývat.

Práce se v návrhové části zabývá vybranými šesti skupinami témat, které způsobují **71 % problémů**, a hledat návrhy nových řešení. Řešení by měla být komunikována společně s konzultantem dané společnosti, aby dávala smysl do stávající struktury společnosti, procesů a funkcionalit nástrojů v projektovém managementu.

2.4 Procesy vybraných kategorií

Pro splnění cíle práce týkajícího se procesů projektových manažerů, musíme znát nynější problémové procesy projektových manažerů společnosti probíhající v kategoriích vybraných výše. Všechny procesy popisované v této kapitoly jsou **podpůrnými procesy**.

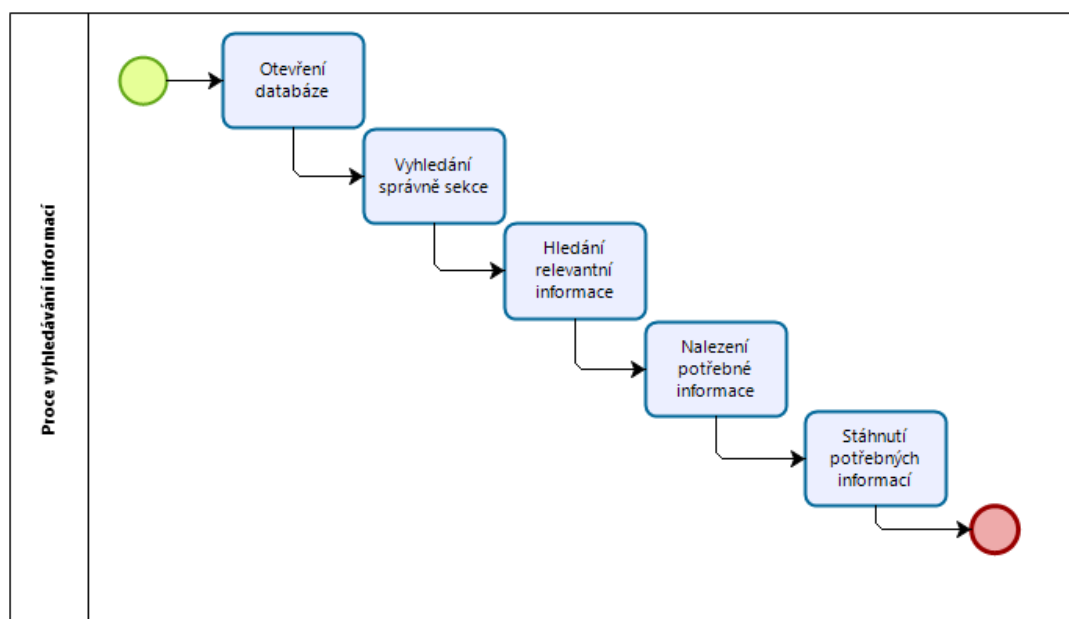
2.4.1 Informace

Z předešlé analýzy vyplývá, že proces, se kterým manažeři v oblasti Informace mají problém, je proces „Vyhledávání informací“.

Vyhledávání informací

Tento proces začíná otevřením interního webového systému, který funguje na bázi „single sign-on“, tudíž po prvním přihlášení do systému se uživatel v budoucnu nemusí přihlašovat znovu.

Po otevření webového systému musí projektový manažer vyhledávat v obrovském množství informací, než se mu podaří nalézt ty relevantní k jeho projektu.



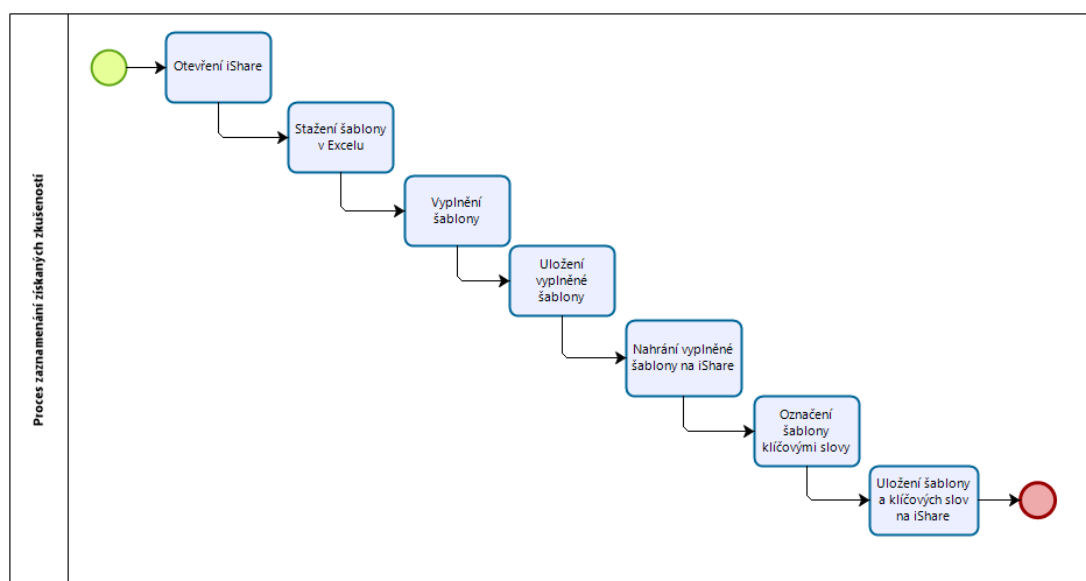
Obrázek č. 6: Procesní mapa vyhledávání informací
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

2.4.2 Získané zkušenosti

V této kategorii se nachází 2 problémové procesy: „Zaznamenávání získaných zkušeností“ a „Vyhledávání získaných zkušeností“.

Zaznamenávání získaných zkušeností

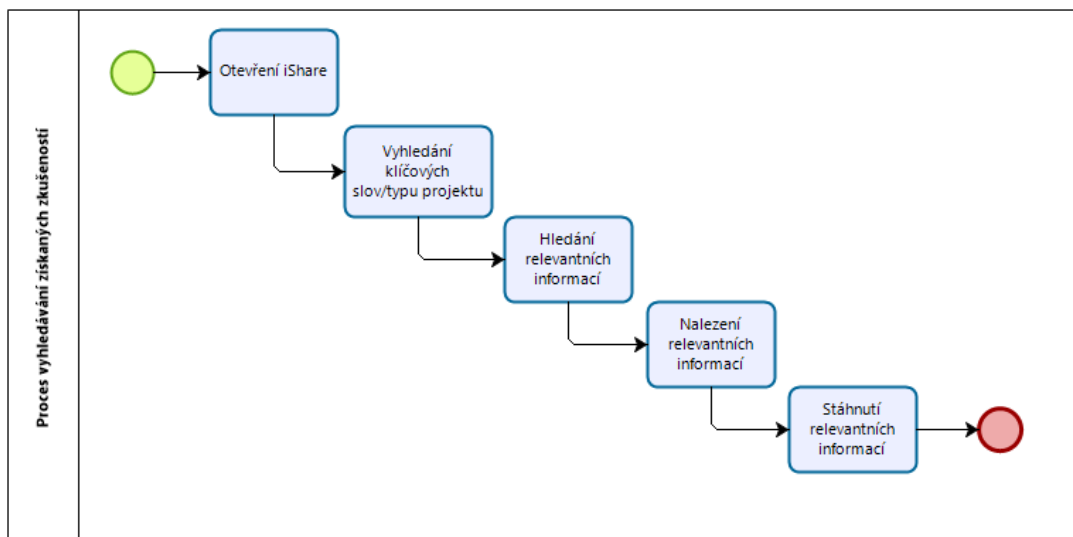
Pro zaznamenání získaných zkušeností se otevře iShare, což je služba od Microsoftu, kterou projektoví manažeři využívají jako databázi pro dokumenty získaných zkušeností. Zde si manažer stáhne do svého počítače šablonu pro zaznamenání získané zkušenosti. Manažer tuto šablonu vyplní a poté vyplněnou nahraje zpátky do iShare, kde se z šablony stává dokument „Získané zkušenosti“. Tento dokument označí příslušnými klíčovými slovy.



Obrázek č. 7 Procesní mapa zaznamenávání získaných zkušeností
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Vyhledávání získaných zkušeností

Pro vyhledávání získaných zkušeností je také potřeba otevření iShare, ve kterém získané zkušenosti vyhledává podle příslušných klíčových slov a podle typu projektu, který se zapisuje do šablon. Manažer poté zjišťuje, který z velké množství nalezených dokumentů je relevantní pro jeho projekt. Po nalezení takového dokumentu jej stáhne do svého počítače.



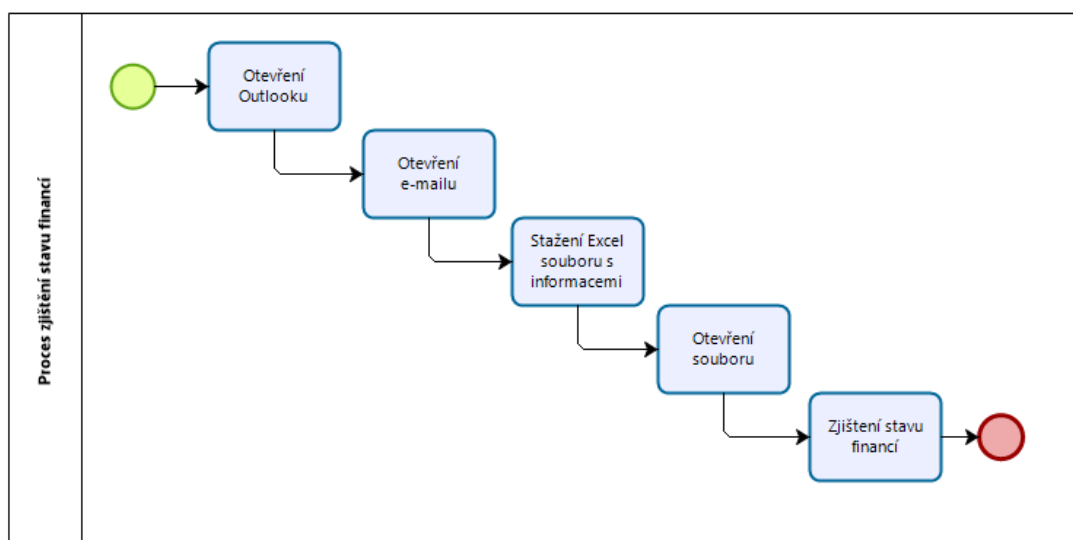
Obrázek č. 8 Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

2.4.3 Finance

V případě oblasti financí z analýzy vyplynulo, že problémem je proces „Zjištění stavu financí“.

Zjištění stavu financí

Pro zjištění stavu financí na projektu se musí manažer přihlásit na svůj e-mail v Outlooku, kam mu pouze jednou za měsíc přijde report o stavu financí na projektech, na kterých pracuje.



Obrázek č. 9 Procesní mapa zjišťování stavu financí
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

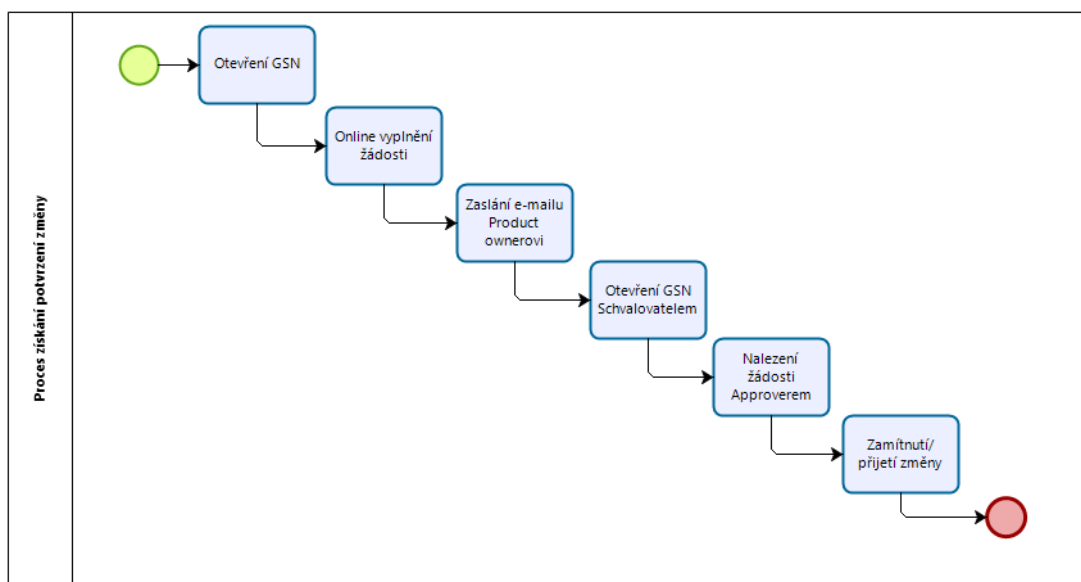
2.4.4 Čekání na získávání a potvrzení termínů

Z analýzy vyplývá, že největším problémem v této oblasti je proces „Získání potvrzení žádosti o změnu“.

Získání potvrzení žádosti o změnu

V případě, kdy je potřeba změny v projektu, musí projektový manažer vyplnit online žádost ve firemním softwaru GSN. Vyplněním online žádosti se vygeneruje e-mail, který je zaslán tzv. „Schvalovateli“, který změny schvaluje. Většinou se jedná o vlastníky produktů a manažery týmů, kteří spravují jednotlivé aplikace a mají jasný přehled o následcích, které taková změna vyvolá – jaký bude mít účinek na již běžící aplikace a systémy, jestli je změna proveditelná v daném termínu apod. To vše musí být bráno v potaz při schvalování.

Čas na schvalování žádostí o změnu v je rozdělen podle urgency v rozmezí od 3 do 10 pracovních dnů. 3 dny jsou stanoveny pro největší naléhavost, 5 dní pro střední naléhavost a 10 dní pro žádosti s nízkou naléhavostí. V těchto lhůtách musí schvalovatel, jít na svůj profil v GSN, najít žádost a složit se „proklikat“ k možnostem „Approve“, tedy odsouhlasení změny, či „Reject“, odmítnutí změny. Pokud se ve stanovených časových rozmezích schvalovatel ke změnám nevyjádří, žádost o změnu je považována za schválenou.



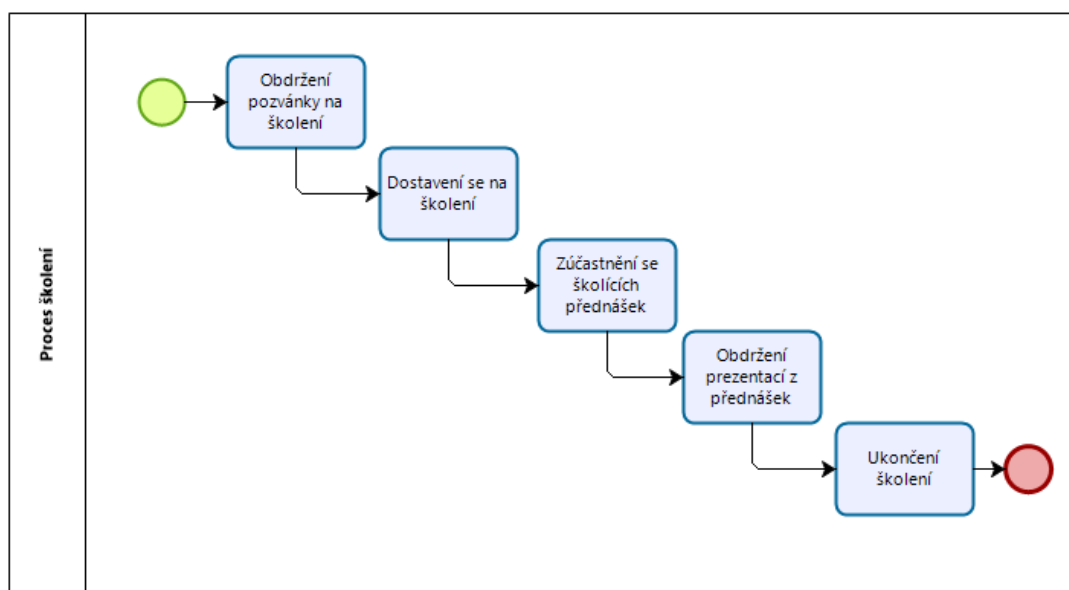
Obrázek č. 10 Procesní mapa získání potvrzení změny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

2.4.5 Tréninky – Příležitosti a kapacita

V této oblasti analýza odhalila, že proces, který byl manažery nejvíce zmiňovaný v odpovědích na dotazník, je proces „Školení zaměstnance“

Školení zaměstnance

Zaměstnanci e-mailem obdrží pozvánku na pořádané školení. Školení je dlouhé pouze den a půl, kdy se vystřídá cca desítku přednášejících. Po jejich uplynutí zaměstnanec dostane všechny prezentace, které proběhly, v tištěné i elektronické verzi.



Obrázek č. 11 Procesní mapa školení zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

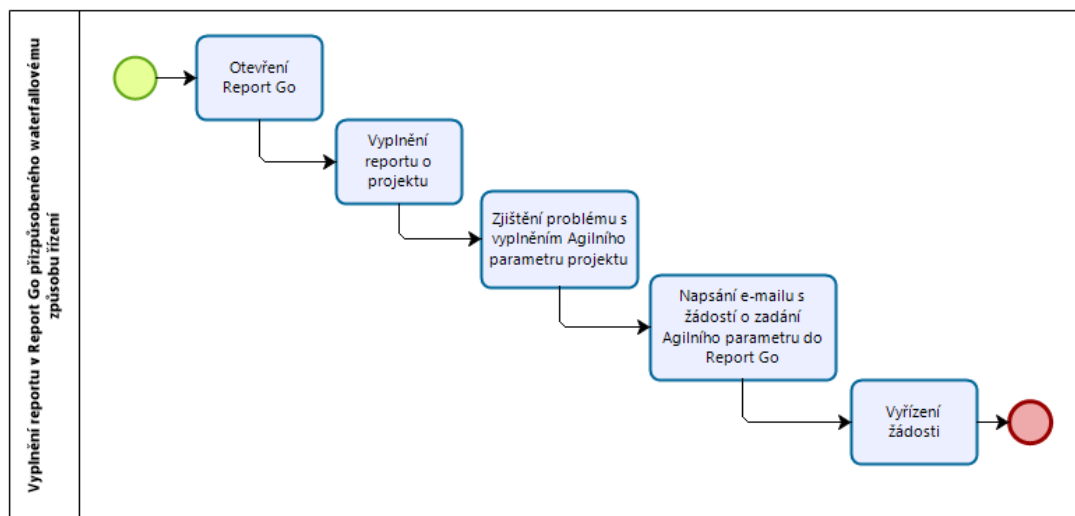
2.4.6 Report GO

Analýza odhalila nedostatky v procesu „Vyplnění reportu v Report GO přizpůsobeného vodopádovému přístupu řízení“

Vyplnění reportu v Report GO přizpůsobeného vodopádovému přístupu řízení

K vyplnění reportu je potřeba otevření Report GO, který je na webových stránkách, kam se vyplní report o projektu. V tuto chvíli v Report GO zcela chybí možnost, mít reporting přizpůsobený na Agile přístup řízení projektů. Do reportu nelze zadávat agilní parametr projektu (například délku sprintu), který nesmí být opomenutý. Proto musí projektový

manažer napsat e-mail projektové kanceláři (IT) s žádostí, aby oni sami parametr do reportu přidali.



Obrázek č. 12 Vyplňování reportu v Report Go přizpůsobeného vodopádovému přístupu řízení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části se práce zabývá oblastmi vyplynulých z provedených analýz. Nutno podotknout, že jeden z přínosů této práce také bylo provedení tematické analýzy, jejíž výsledky společnost využila při vlastním zpracování poskytnutých odpovědí na dotazník.

Návrhy řešení se soustřeďují na snížení doby, kterou projektový manažer stráví zbytečně zdoluhavými činnostmi, které se v mnohých případech z důvodu neprovázanosti systémů opakují. Tyto činnosti manažerům způsobují odklad jejich práce a tím v některých případech „pozastavení“ průběhu projektu.

3.1 Informace

Největším problémem, se kterým se projektoví manažeři v této oblasti setkávají, je, že společnosti chybí přehledné místo, ve kterém by bylo snadné vyhledávat informace o různých fázích projektu.

Návrh řešení

Návrhem řešení zabývajícím se tímto problémem je vznik tzv. „eGuide“, který by projektovým manažerům sloužil jako rozcestník pro kterýkoliv typ projektu, který by bylo možné v eGuide nastavit.

Bylo by vhodné, aby byl tento pomocný nástroj dostupný na webu, online formou, pro jednoduchý přístup. Jeho obsahem by byly jednotlivé fáze projektu, u kterých by byly vypsány všechny úkony, které by měl projektový manažer udělat. Při najetí kurzorem na tyto úkony by se projektovému manažerovi ukázalo okénko se stručným popisem a odkazem na externí stránky, kde by našel podrobnější informace.

Organizace eGuide by měla být jednoduchá, například formou tabulky, kde by v prvním sloupci byly zaznamenány jednotlivé fáze projektu a úkony, které mají být provedeny. Další sloupce by obsahovaly všechny přiřazené informace pro tyto úkony jako jsou kontakty, procesy, směrnice, nástroje a dokumenty. Tyto informace by fungovaly formou externího odkazu, který by po rozkliknutí zobrazil podrobnější informace o dané věci, začal stahovat šablonu apod.

V neposlední řadě by u jednotlivých úkonů byly odkazy na tréninky vytvořeny video tutoriály k nástrojům, metodám apod., které by sloužily jako návod k užití.

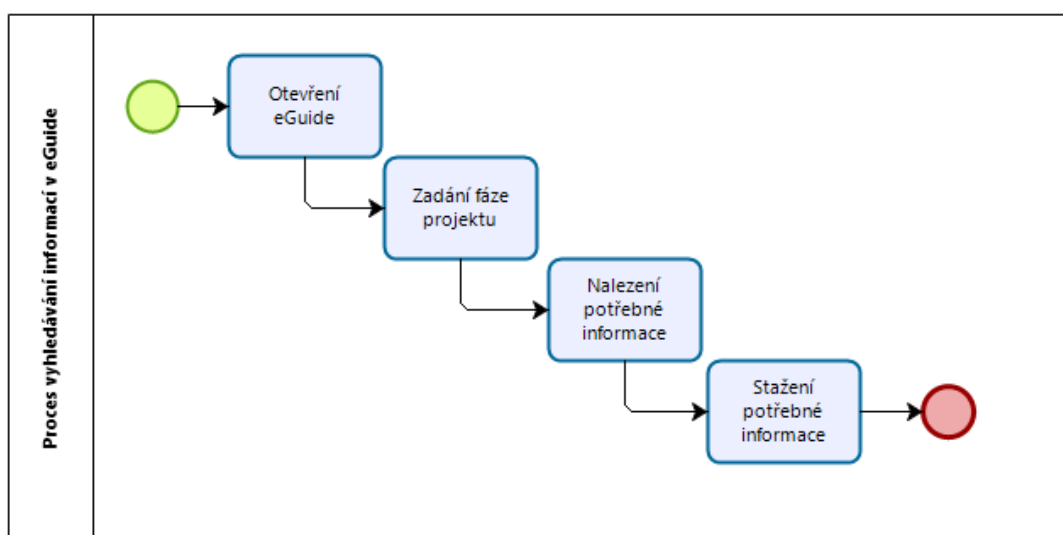
Začátek projektu	Kontakt	Získané zkušenosti	Směrnice	Odkaz na nástroj	Šablona	Video	Další
Projektová listina	Projektová kancelář	Dokument zaznamenávající zkušenosti projektových manažerů s tímto úsekem	Podmínky pro splnění	Například odkaz na využívaný software	Soubor obsahující šablony pro vyplnění	Odkaz na video tutorial	Doplňující informace
Plánování projektu	Kontakt	Získané zkušenosti	Směrnice	Odkaz na nástroj	Šablona	Video	Další
Revize Lessons Learned							
Plán projektu							
Plán komunikace							
Plán uspořádání managementu							
Plán zajištění kvality							
Další plány							

Obrázek č. 13 Ilustrační návrh vzhledu eGuide
(zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Pro vytvoření eGuide by bylo nutné, aby společnost získala velké množství od projektových manažerů, vždy z jiných typů projektů – aby se obsáhly všechny možné typy. Zjistilo by se, co se na projektech ve společnosti reálně dělá – jaké používají nástroje, s jakými dokumenty pracuje, co musí doručit a kdy, na co si dávat pozor ohledně uzávěrek apod. Zjištěné informace by poté sloužily jako popis u jednotlivých úkonů.

Zlepšení procesu

Návrh zjednodušuje původní proces „Vyhledávání informací“ pomocí eGuide. Při využití eGuide může projektový manažer vyhledávat potřebné informace na jednom přehledném místě, kde bude jasně dané, které informace potřebují.



Obrázek č. 14 Procesní mapa vyhledávání informací v eGuide
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

Při využití eGuide se nemusí vyhledávat relevantní informace mezi obrovským množstvím informací v interním webovém systému – úplně se přeskočí činnost „Hledání správné sekce databáze“.

Přínosy návrhu

Zkrácení doby hledání informací nutných k pokročení či dokončení projektu.

3.2 Získané zkušenosti

Z předchozí analýzy vyplývá, že je zapotřebí vyměnit již zaběhnutý systém. Projektoví manažeři si stěžovali, že je příliš složitý a není lehké se v něm orientovat. V některých případech bylo i zmíněno, že je tento systém těžké nalézt.

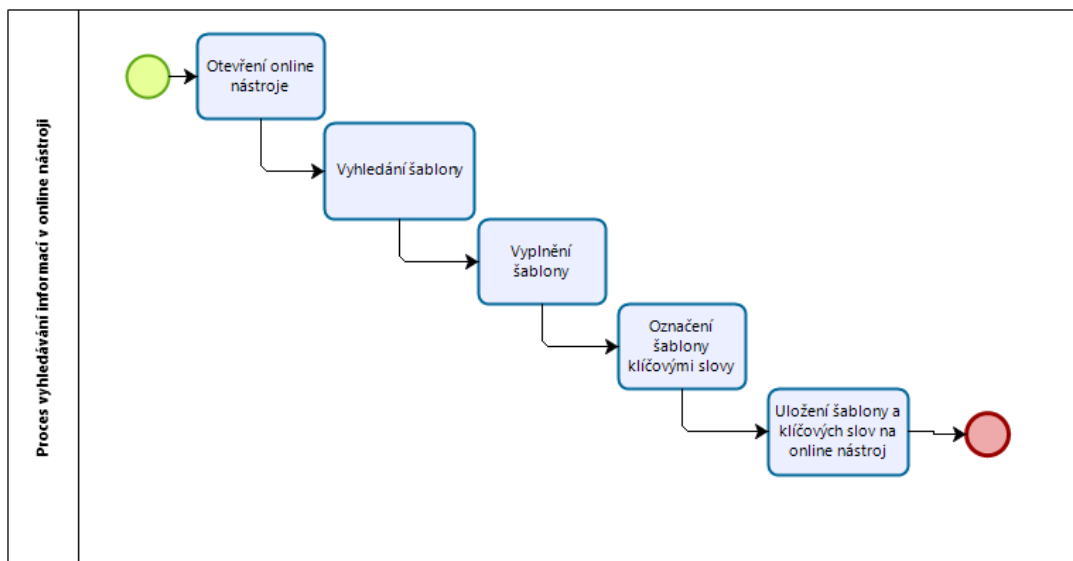
V tuto chvíli se v dané společnosti staví nová online platforma, která má projektovým manažerům sloužit jako centrála „one-stop-shop“, neboli jedno správné místo, pro jejich projekty. Odtud budou mít možnost vyřešit většinu administrativy a budou v ní mít všechny možné grafy, dashboardy, statistiky apod.

Návrh řešení

Vytvoření portletu pro Získané zkušenosti v nové online platformě. Získané zkušenosti by se zapisovaly přímo do něj a fungovalo by v něm klasické full-textové vyhledávání. Projektový manažer, který by hledal získané zkušenosti pro svůj projekt, by zadal do vyhledávače klíčové slovo a systém by mu nehledal jen typ projektu nebo tagy, ale prošlo by to kompletně všechny získané zkušenosti, celý popis problému.

Zlepšení procesu

Pro **zaznamenání získaných zkušeností** se otevře online nástroj, ve kterém se vyhledá šablona pro tvorbu dokumentu získaných zkušeností. Tato šablona se vyplní přímo v online nástroji a označí se klíčovými slovy. Po uložení šablony se z této vyplněné šablony stane dokument získaných zkušeností.

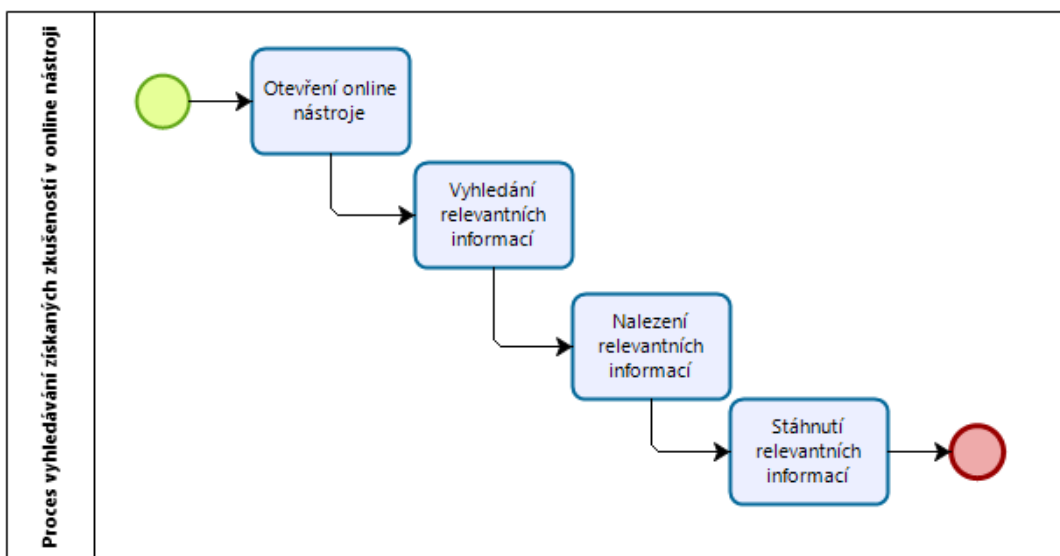


Obrázek č. 15 *Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností v online nástroji*
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

Oproti původnímu procesu „Vyhledávání informací“, v navrhovaném vylepšení procesu není nutno stahovat šablonu z iShare online nástroje pro zaznamenávání získaných zkušeností do počítače pro její vyplnění a následné nahrání zpátky do iShare.

K **vyhledání získaných zkušeností** se otevře online nástroj, ve kterém se hledá potřebný dokument. Získané zkušenosti lze v online nástroji vyhledávat podle klíčových slov, typů projektů a full-textového vyhledávání. Online nástroj sám podle zadaných parametrů vyhledá relevantní dokumenty získaných zkušeností, ze kterých si projektový manažer vybere, který je pro jeho projekt relevantní.



Obrázek č. 16 Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností v online nástroji
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

Navrhovaný proces využívá full-textové vyhledávání a při jeho použití již projektový manažer nemusí procházet velkou spoustu souborů, než nalezne relevantní dokument získaných zkušeností pro jeho projekt. Tímto v návrhovém procesu přeskočí činnost „Hledání relevantních informací“.

Přínosy návrhů

Razantní zjednodušení procesu vyhledávání získaných zkušeností. Použitím online nástroje je práce projektových manažerů efektivnější a kvalitnější. Manažer se místo hledání informací může věnovat jiným činnostem, což šetří čas i náklady.

3.3 Čekání na získávání potvrzení a termínů

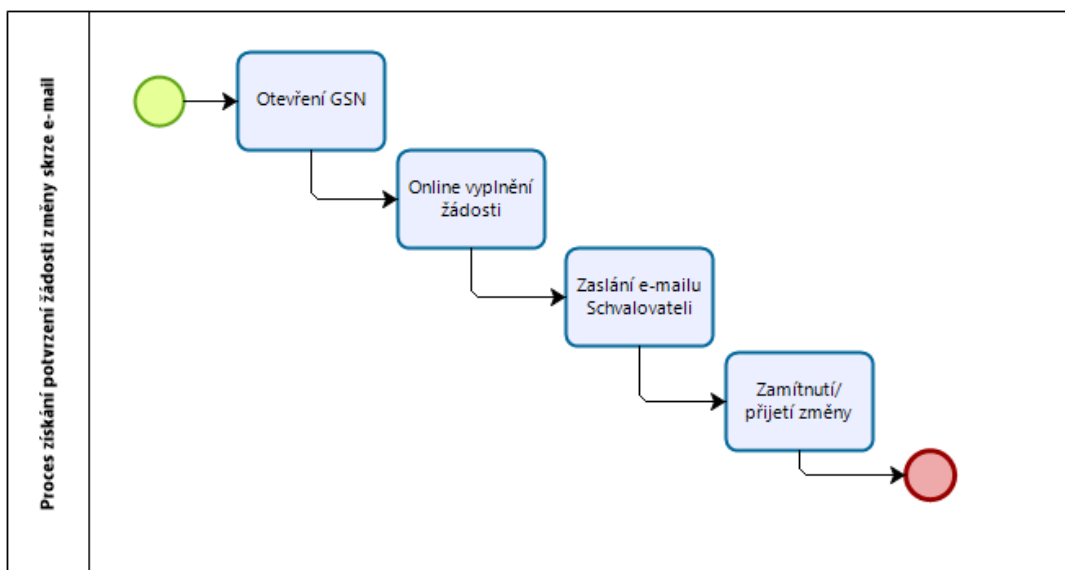
Zásadním problémem v této části je čekání na potvrzení od tzv. „Schvalovatele“, kteří projektovým manažerům odsouhlasují žádosti o změny. Schvalovatelé změn odkládají schválení do nejzazšího momentu uplynutí časového rozmezí stanoveného pro schválení změny (max. 10 dní).

Návrh řešení

Návrhem řešení v této oblasti je vytvoření šablony v GSN, které sníží dobu, kterou manažer musí strávit vyplňováním informací o požadované změně. Šablona by byla nastavená tak, že po jejím vyplnění by systém automaticky vygeneroval e-mail s upozorněním o nové žádosti, který by zaslal náležitěmu Schvalovateli. V e-mailu by měly být informace obsažené ve vyplněné šabloně a 2 možnosti – „Approve“ nebo „Reject“. Kliknutí na jednu z možností by schvalovateli stačilo pro schválení či odmítnutí žádosti.

Zlepšení procesu

Pro získání odsouhlasení změny projektový manažer musí vyplnit online žádost v GSN aplikaci společnosti. Po vyplnění online žádosti se vygeneruje e-mail, který je zaslán schvalovateli. Schvalovatel si v e-mailu přečte žádost o změnu a poté v e-mailu změnu schválí či zamítne kliknutím na jedno z tlačítek „Approve“ nebo „Reject“.



Obrázek č. 17 Procesní mapa získání potvrzení žádosti o změnu přes e-mail
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

Schvalovatel v návrhovém procesu nemusí změnu schválit skrze GSN aplikaci, ale přímo v e-mailu upozorňujícím na žádost. Tímto schvalovatel přeskočí činnost „Otevření aplikaci GSN“ a „Nalezení žádosti“ a je tedy motivován k rychlejšímu vyřízení žádosti.

Přínosy

Tato změna by značně urychlila, usnadnila proces schvalování, a hlavně zvýšila efektivitu a ochotu schvalovatelů se žádostmi se zabývat. Což by vedlo k jejich rychlejší odezvě a projektoví manažeři by nemuseli schválení „vymáhat“.

3.4 Finance

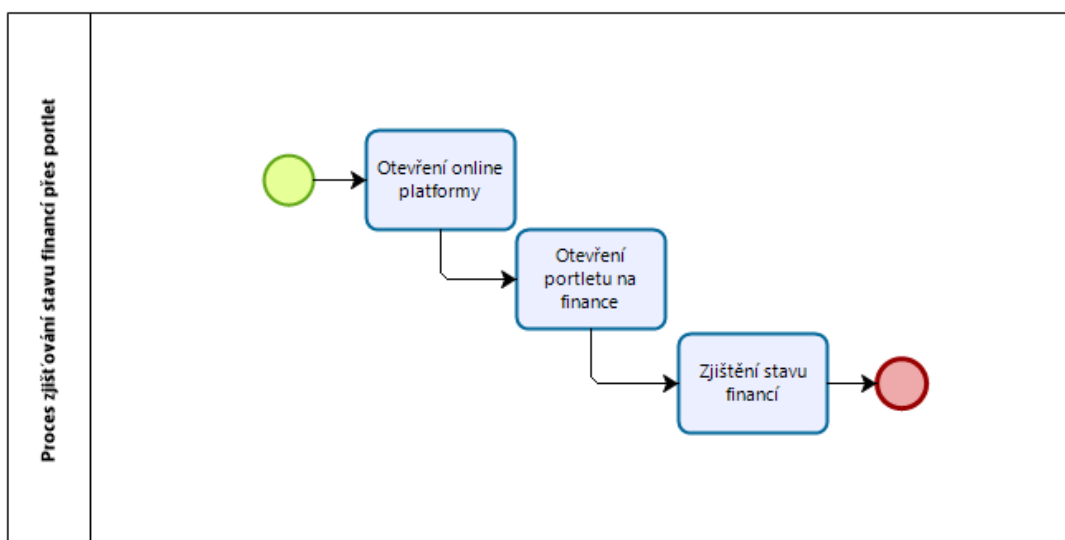
Jelikož má projektový manažer ve většině případů na starosti více projektů najednou, ztrácí pomalu, ale jistě, finanční přehled nad každým z nich. Tuto skutečnost nijak nezlehčuje ani okolnost, že excelové reporty týkající se projektových financí dostávají pouze jednou za měsíc.

Návrh řešení

Vytvoření portletu na finance v nové online platformě zmíněné kapitole 3.2, který by byl online formou. Zde by se dalo porovnávat, kolik bylo původně domluveno se zákazníkem ve smlouvě, že zaplatí, s očekávaným vývojem nákladů na projekt. Toto očekávání by se odvíjelo od aktuálních nákladů, kolik bylo vyúčtováno zákazníkovi, kolik lidí se podílelo na projektu a kolik stojí jejich práce na základě denní sazby. Projektoví manažeři by zde tedy měli přístup k finančním údajům v reálném čase.

Zlepšení procesu

Pro zjištění stavu financí projektový manažer otevře online platformu, kde se přes portlet na finance dostane k online reportu stavu financí na projektu.



Obrázek č. 18 Procesní mapa zjišťování financí přes portlet
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a navrhovaného procesu

Aktuálnost získaných informací je hlavním rozdílem původního a navrhovaného procesu. Oproti původnímu procesu, v průběhu navrhovaného procesu nemusí projektový manažer stahovat žádný report.

Přínosy

Realizací tohoto návrhu by měl každý projektový manažer okamžitý přehled o tom, co se z finančního pohledu děje na jeho projektech. Tím pádem by hned věděl, zda musí se zákazníkem vyřešit dodatečný rozpočet, jestli někdo z týmu, kdo na sledovaném projektu pracuje, nevyčerpal přidělené člověkodny nebo jestli za danou dobu vykázal patřičnou práci.

Přínosem tohoto návrhu je menší časová náročnost pro manažera. Aktuální informace zajišťují přehled o aktuálním stavu. Největší výhodou jsou pravdivé a aktuální informace o finančním stavu projektu.

3.5 Tréninky – Příležitosti a kapacita

Z analýzy vyplývá, že způsob vstupního zaškolování projektových manažerů je starý a nedostatečný. V současnosti je školení dlouhé pouze den a půl. V tuto vyhraněnou dobu se vystřídá cca desítka přednášejících. Zcela zde chybí zapojení samotných účastníků, kdy by si mohli vyzkoušet některé z vysvětlených metod.

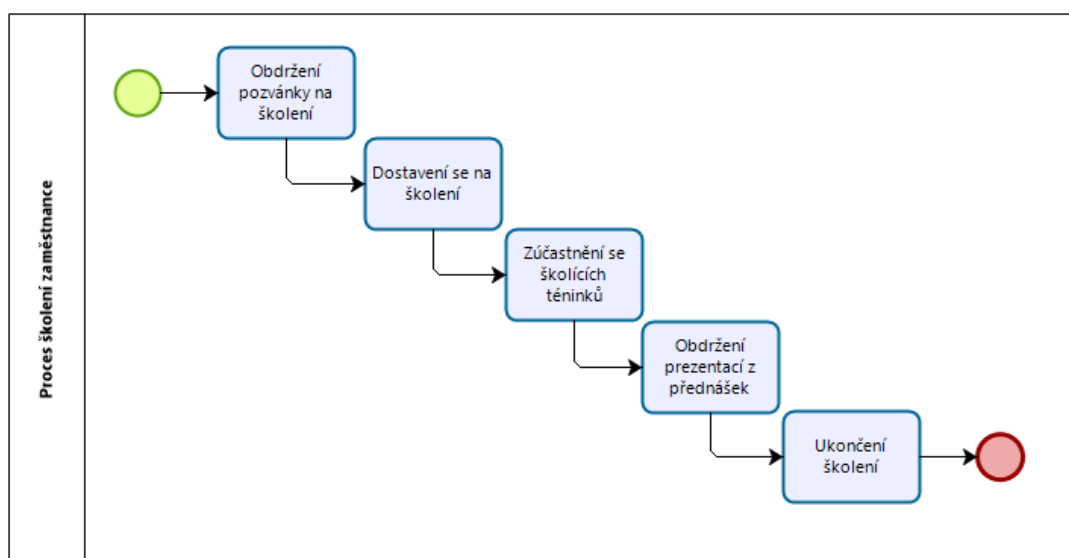
Návrh řešení

Vytvoření odlišného způsobu školení, kdy by školení projektového manažera bylo pojato formou řešení smyšleného projektu a projektoví manažeři by museli, za pomoci interních nástrojů, ke kterým by dostali těsně předtím základní teorii, řídit tento projekt do zdárného konce. Pro větší efekt by mohli pracovat v týmech a díky kooperaci by tak dosáhli ještě většího porozumění a pochopení daného procesu.

Tyto tréninky a školení by byly rozdělené do kategorií podle dovedností: Interní, Funkční, Měkké, Personální. K tomu by projektový manažer viděl, které z nich jsou Povinné, Doporučené a Dobrovolné.

Zlepšení procesu

Projektový manažer e-mailem obdrží pozvánku na pořádané školení. Školení probíhá formou „školicích tréninků“. Po jejich uplynutí zaměstnanec dostane všechny prezentace, které proběhly, v tištěné i elektronické verzi.



Obrázek č. 19 Procesní mapa školení zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

Oba procesy jsou vcelku stejné. Liší se v způsobu řízení školení.

Přínosy

Projektový manažer je po „tréninku“ lépe zaškolen k vybranému typu projektu a je kompetentnější k práci s daným typem projektu.

3.6 Report GO

Protože je ve společnosti několik typů projektů, které jsou rozděleny podle podstaty projektu, musí tomu být také uzpůsobený reporting. Jak je již zmíněno v kapitole 2. 4. 6, v tuto chvíli zcela ve společnosti chybí možnost, mít reporting přizpůsobený na Agilní přístup řízení projektů. Toto je viděno jako čím dál tím větší problém, protože velká část (téměř polovina všech projektů ve společnosti) má co dočinění s vývojem softwaru, kde se Agilní přístup, resp. Metoda Scrum, hodí více, díky častějším spouštěním vyvinutých verzí. Aplikace má tedy méně chyb a je více podle přání zákazníka.

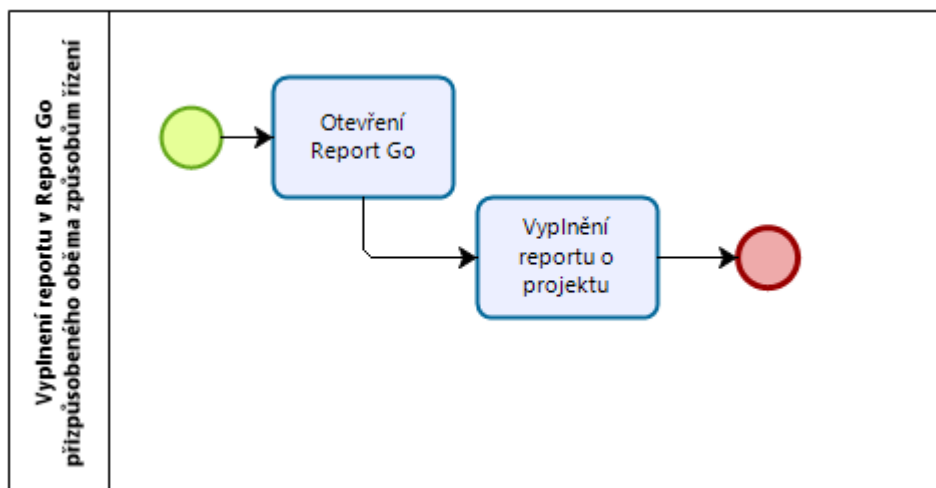
Aby k takové změně mohlo ve společnosti dojít, musela by nejdříve nastat změna v databázi projektů, která čerpá informace ze systému SAP (jakožto interní Customer Relationship Management systém). V databázi by pak vybrané zakázky dostaly už rovnou označení (po konzultaci s projektovým manažerem), že se jedná o Agilní přístup a tato informace by se dále propsala do nástroje Report GO.

Návrh řešení

Návrhem řešení, aby tato procesní změna přinesla nějaké zlepšení pro projektové manažery, je, že v Report GO by měli projektoví manažeři připravené šablony přímo pro Agilní. Nemuseli by vše složitě nastavovat, ale přihlásili by se do aplikace, kde by měli vše připravené. Maximálně by si přizpůsobili pár dalších milníků podle jejich potřeby, resp. podle potřeby projektu, a mohli rovnou začít pracovat.

Zlepšení procesu

Pro vyplnění reportu o projektu stačí otevřít na webových stránkách Report GO a vyplnit příslušný report.



Obrázek č. 20 Vyplnění reportu v Report GO přizpůsobeného oběma způsobům řízení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Srovnání původního a návrhového procesu

V případě navrhovaného procesu projektový manažer nemusí zasílat e-mail projektové kanceláři s žádostí o zadání agilního parametru projektu do Report GO a nemusí čekat na vyřízení tohoto požadavku.

Přínosy

Snížení doby, kterou manažer stráví reportingem o projektech.

3.7 Komunikace ve společnosti

Z analýzy vyšlo najevo, že největším problémem v oblasti komunikace je především tým lidí spolupracujících na projektu a projektový manažer, jejichž představy o projektu se rozcházejí již od samého počátku.

Na jedné straně je tým složený většinou z IT vývojářů, který by se nejraději věnoval programování a neposlouchá vedení projektu, ohledně nutných změn apod. A na druhé straně je projektový manažer, který požaduje od týmů reporty a aby odváděl práci, která nevyžaduje žádné úpravy.

Dalším problémem, který vyšel najevo, jsou globální týmy, kde jsou jejich členové z jiných časových pásem. Tyto týmy se většinou nikdy nesejdou v jednu chvíli pro

telekonferenci. Pro projektového manažera je tedy o to složitější zajistit obdržení reportů nebo na ně reagovat.

Návrh řešení

Zapojení projektového manažera do přípravy nabídky pro zákazníka, kdy by dokázal předem definovat za jakých podmínek by projekt probíhal, a která skupina lidí by mu v týmu vyhovovala.

V tomto případě je zapotřebí, aby se vedoucí řízení nabídek pro zákazníka setkal s několika manažery a společně zjistili, jak tuto změnu provést.

Skládání týmů z lidských zdrojů jedné lokace, nejlépe z jednoho pracoviště.

Přínosy

V obou případech je výhodou složení týmu z lidí, kteří se znají a kteří spolu již pracovaly. Takové týmy jsou v práci efektivnější. Další přínosem je větší kontrola projektového manažera nad týmem.

3.8 Zhodnocení návrhů

Všechna navrhovaná zlepšení procesů si kladou za cíl efektivnější a kvalitnější práci projektových manažerů společnosti. Všechny návrhy vedou k menší časové náročnosti procesů, tedy k úspoře nákladů.

3.8.1 Náklady z pohledu financí

Vstupní data pro vyčíslení nákladů potřebných k realizaci návrhů byla stanovena po konzultaci s konzultantem společnosti. Vyčíslení nákladů počítá pouze se mzdovými náklady.

Ze vstupních informací bylo zjištěno, že na zavedení návrhů se podílí tyto typy zaměstnanců: Technici v oblasti ICT a projektoví manažeři. Dle českého statistického úřadu je v České republice průměrná superhrubá měsíční mzda – Technici v oblasti ICT – 53 100 Kč, Řídící pracovníci - 63 700 Kč (Český statistický úřad, 2017).

V případě přepočítání těchto průměrných superhrubých měsíčních mezd na hodiny, kdy počítáme s tím, že měsíc má 20 pracovních dní a jedna směna trvá 8 hodin, zjistíme, že

průměrná superhrubá hodinová měsíční mzda je – Technici v oblasti ICT – 332 Kč, Řídící pracovníci – 398 Kč.

Tabulka č. 6 Informace potřebné k provedení zhodnocení návrhů práce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Oblast návrhu	Doba trvání (měsíce)	Doba trvání (hodin týdně)	Celkový počet čl.hodin	Poměr práce
Informace	4	4	128	50/50
Získané zkušenosti	1	8	128	90/10
Čekání na získávání potvrzení a termínů	1	6	72	100/0
Finance	6	4	480	90/10
Tréninky	2	6	192	80/20
Report GO	1	4	32	100/0
Komunikace společnosti	2	1	16	70/30

V tabulce „poměr práce“ znázorňuje vztah nutného odvedení práce techniků v oblasti ICT a řídicích pracovníků pro implementaci navrhovaných změn v jednotlivých oblastech návrhů.

Z tabulky č. 6 poté rozpočítáme jednotlivé náklady potřebné k zavedení návrhů pro zlepšení procesů podle celkového počtu člověkohodin a poměru práce.

Tabulka č. 7 Náklady pro jednotlivé návrhy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

Oblast návrhu	Celkový počet čl. hodin	Náklady (Kč)
Informace	128	46 720
Získané zkušenosti	128	43 354
Čekání na získávání potvrzení a termínů	72	23 904
Finance	480	162 528
Tréninky	192	66 252
Report GO	32	10 624
Komunikace společnosti	16	5 642

Po sečtení nákladů pro jednotlivé oblasti lze předpokládat výše celkových mzdových nákladů potřebných k zavedení návrhů, která se rovná **359 024 Kč**. Jedná se o ilustrační náklady, které jsou vypočítány na základě české průměrné superhrubé měsíční mzdy.

3.8.2 Zhodnocení přínosů

Po konzultaci s konzultantem společnosti byl přínos předchozích návrhů stanovený jako denní 10minutová časová úspora pro každého projektového manažera společnosti. Společnost zaměstnává 250 projektových manažerů, tudíž denní časová úspora pro každého z nich by se rovnala 41,7 hodinám.

Z kapitoly 3. 8. 1 víme, že průměrná superhrubá hodinová mzda řídicího pracovníka se rovná 398 Kč. Tudíž celková **denní mzdová úspora** by se rovnala **16 596,6 Kč**.

3.8.3 Návratnost investice zavedení návrhů na zlepšení procesů

Jak je naznačeno v tabulce č. 5, implementace každého návrhu na změnu má jinou dobu trvání. Pokud budeme vycházet z předpokladu, že všechny tyto implementace budou dokončeny ve stejnou chvíli, lze z výsledků kapitol 3. 8. 1 a 3. 8. 2 vyvodit, že návratnost investice by se rovnala 21, 632 dní, tedy **21 pracovním dnům a 15 hodinám**.

ZÁVĚR

Teoretická část práce si kladla za cíl vymezení základních pojmů. K tomu využila dostupnou literaturu, zejména autory J. Doležal, R. Boyatzis a R. Koch. J. Doležal napomohl k vymezení pojmů týkajících se projektového řízení. R. Koch napomohl k vymezení paretovy analýzy, která je pro tuto práci, spolu s tematickou analýzou, hlavní analýzou. Pro vymezení tematické analýzy bylo využito autora R. Boyatzis a jeho knihy *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*.

Analytická část se zabývá hlavně analýzou dotazníku pomocí tematické a Paretovy analýzy. Výsledkem analytické části byla identifikace a popis 19 kategorií problémů, které snižují efektivitu činnosti projektových manažerů společnosti. Z Paretovy analýzy vyplynulo 6 nejpodstatnějších kategorií problému. Analytická část práce dále popisuje problémové procesy těchto 6 kategorií. Návrhová část obsahuje popis návrhů řešení pro problémové procesy oblastí vybraných v analytické části.

Při zhodnocení podaných návrhů vyšlo najevo, že celkové mzdové náklady nutné k implementaci návrhů se rovnají **359 024 Kč**. Dalším poznatkem je že celková denní mzdová úspora po zavedení návrhů se rovná **16 596,6 Kč**. Tudíž lze vypočítat, že návratnost investice pro zavedení návrhů na zlepšení procesů se rovná **21 pracovním dnům a 15 hodinám**.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOYATZIS, Richard E., 1998. *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 184 s. ISBN 978-0-7619-0961-3.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 418 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s.: il., portréty. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK, 2017. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 248 stran: ilustrace. ISBN 978-80-251-4893-8.

FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

GUEST, Greg, Kathleen M. MACQUEEN a Emily E. NAMEY, 2011. *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 320 s. ISBN 978-1-4129-7167-6.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 381 stran: ilustrace (některé barevné). ISBN 978-80-905297-1-7.

KOCH, Richard, 2008. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 243 s.: il. ISBN 978-80-7261-175-1.

KOVÁCS, Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s.: il. ISBN 978-80-7357-463-5.

ŘEHÁČEK, Petr, 2013. Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu: publikace obsahuje platné znění normy. Praha: Česká společnost pro jakost, 117 s.: il. ISBN 978-80-02-02508-5.

Struktura mezd zaměstnanců - 2017. Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3938-0

VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 734 s.: grafy. ISBN 978-80-726-1274-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

SEZNAMY OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Trojimperativ	13
Obrázek č. 2 Porovnání parametrů cíle při vodopádovém a agilním způsobu řízení	17
Obrázek č. 3 Porovnání průběhu projektu řízeným vodopádovým způsobem a agilním způsobem	17
Obrázek č. 4 Pravidlo 80/20	20
Obrázek č. 5 Procesní mapa projektového managementu společnosti	25
Obrázek č. 6: Procesní mapa vyhledávání informací	41
Obrázek č. 7 Procesní mapa zaznamenávání získaných zkušeností	42
Obrázek č. 8 Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností	43
Obrázek č. 9 Procesní mapa zjišťování stavu financí	43
Obrázek č. 10 Procesní mapa získání potvrzení změny.....	44
Obrázek č. 11 Procesní mapa školení zaměstnance.....	45
Obrázek č. 12 Vyplňování reportu v Report Go přizpůsobeného vodopádovému přístupu řízení	46
Obrázek č. 13 Ilustrační návrh vzhledu eGuide.....	48
Obrázek č. 14 Procesní mapa vyhledávání informací v eGuide	48
Obrázek č. 15 Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností v online nástroji	50
Obrázek č. 16 Procesní mapa vyhledávání získaných zkušeností v online nástroji	51
Obrázek č. 17 Procesní mapa získání potvrzení žádosti o změnu přes e-mail	52
Obrázek č. 18 Procesní mapa zjišťování financí přes portlet	54
Obrázek č. 19 Procesní mapa školení zaměstnance.....	55
Obrázek č. 20 Vyplnění reportu v Report GO přizpůsobeného oběma způsobům řízení	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Paretova analýza	40
----------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Dotazník.....	26
Tabulka č. 2 Počet odpovědí v hlavních kategoriích	27
Tabulka č. 3 Příklady komentářů se zvýrazněnými kódy	28
Tabulka č. 4 Četnost jednotlivých problémů	29
Tabulka č. 5 Procentuální vyjádření četnosti jednotlivých problémů	39
Tabulka č. 6 Informace potřebné k provedení zhodnocení návrhů práce	59
Tabulka č. 7 Náklady pro jednotlivé návrhy.....	59