

AMBIS vysoká škola, a.s.
Katedra ekonomie a managementu

Projektové řízení jako nástroj moderního leadershipu.
Diplomová práce

Autor: **Bc., Martina Baierová**
Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce: **doc. Ing. Hana Bartošová, CSc., dr. h. c.**

Praha

2021/22

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu. Zároveň prohlašuji, že jsem dodržel/a požadavky na minimální rozsah práce stanovený vnitřními předpisy AMBIS VŠ.

Stvrzuji, že jsem seznámena se skutečností, že práce bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím informačního systému AMBIS vysoké školy, a.s.

V Opavě, dne 11. 4. 2022

Martina Baierová



Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své práce, paní doc. Ing. Haně Bartošové, CSc., dr. h. c. za její cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat celému týmu spoluvlastníků společnosti humancraft, s.r.o., ve které mi bylo umožněno tuto diplomovou práci vytvořit.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2021/2022

Studentka:	Bc. Martina Baierová
UČO:	36822
Program:	Ekonomika a management podniku
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma:	Projektové řízení jako nástroj moderního leadershipu
Topic:	Project management as a tool of modern leadership
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Hana Bartošová, CSc., dr. h.c.
Cíl práce:	CÍL: Cílem práce je definovat postup aplikace projektového managementu do procesu strategického řízení. Výsledkem bude tvorba návrhu taktických kroků efektivního zavedení projektového managementu pro konkrétní společnost. METODY: Empirický výzkum – hloubkové rozhovory, pozorování. Skupinový brainstorming a tematická analýza, následná prioritizace (dotvoting). Myšlenková mapa. PEST analýza. SWOT analýza (nebo Decision matrix). STRUKTURA: - Úvod. I. TEORETICKÁ ČÁST 1. Principy strategického řízení v podniku. 2. Programové a projektové řízení. 3. Aplikace projektového managementu v moderním leadershipu. II. PRAKTICKÁ ČÁST 1. Charakteristika vybraného podniku. 2. Kvalitativní výzkum. 3. Návrh procesu aplikace projektového řízení pro realizaci strategie. - Závěr.

Základní prameny a odborná literatura:	<p>ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. <i>Agilní metody řízení projektů</i>. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.</p> <p>KERZNER, Harold. <i>Innovation Project Management</i>. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2019. ISBN 978-1-119-58729-3.</p> <p><i>Jak se stát úspěšným lídrem : leadership v praxi</i>. Edited by Jo Owen. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 226 s. ;. ISBN 8024717263.</p> <p>RADCLIFFE, Steve. <i>Leadership. Plain and simple</i>. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.</p> <p><i>Management a leadership</i>. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.</p> <p>JAROŠOVÁ, E., D. PAUKNEROVÁ, H. LORENCOVÁ a ET AL. <i>Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.</p>
---	---

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika [Synek, 2000]*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. xxii, 456. ISBN 80-7179-388-4.

MÜHLFEIT, Jan a COSTI MELINA. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu..* Brno: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

FIALA, Petr. *Projektové řízení :modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 808641924X.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Grada. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

BENTLEY, Colin. *The Essence of the Project Management Method PRINCE2*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-380-0.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe..* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá implementací projektového řízení ve vzdělávací společnosti pro zvýšení efektivity při realizaci strategie v současném VUCA světě. V teoretické části popisuje kroky vedoucí k vytvoření projektově řízené společnosti, a to od charakteristiky strategického managementu, přes definování portfolia, stanovení organizační struktury a firemní kultury, až po výčet možných metodologií pro řízení vybraných typů projektů. Praktická část se zaměřuje na výzkum společnosti a jejich východisek, které umožní sestavení komplexního návrhu se zaměřením na výběr přizpůsobené metodiky projektového řízení.

Klíčová slova

VUCA svět, Strategie, portfolio, projekt, leadership, agilní, Scrum, hybridní

Annotation

The aim of the thesis is to deal with project management implementation in an educational company in order to increase efficiency by strategy implementation in the current VUCA world. The thesis has been divided into two main parts - theoretical, which describes the steps leading to the creation of a project-driven company starting from the basics characteristics of strategic management through the portfolio definition, organizational structure and corporate structure determination, as well as listing possible methodologies for selected types of projects management; and practical - which focuses on the company research and its starting points to allow the compilation of a comprehensive proposal with a focus on the selection of an adapted project management methodology.

Key words

VUCA World, Strategy, Portfolio, Project, Leadership, Agile, Scrum, Hybrid

Obsah

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	10
1. SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	10
2. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	13
3. ŘÍZENÍ PORTFOLIÍ PROJEKTŮ	19
4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÉ FIRMY	22
4.1 Firemní kultura v projektově řízené organizaci	24
5. METODY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	27
5.1 Definice řízení projektů	28
5.2 Standardy a metodiky řízení projektů	28
5.3 Volba přístupu řízení projektů.....	29
5.4 Proces řízení projektu – waterfallové řízení	30
5.5 Proces řízení projektu – agilní řízení.....	34
5.6 Proces řízení projektu – hybridní řízení	38
PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	40
6. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	40
7. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
7.1 Struktura organizace.....	41
7.2 Analýza interního a externího prostředí.....	42
7.3 Definování problému a výzkum.....	44
8. NÁVRHOVÁ ČÁST	56
8.1 Východiska pro zavedení projektově řízené společnosti	56
8.2 Strategie a definice strategických cílů.....	58
8.3 Zpracování portfolia projektů	59
8.4 Organizační struktura a formalizace rolí.....	61
8.5 Firemní kultura a podpora leadershipu	62
8.6 Zavedení projektového řízení	64
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	84

Úvod

Důvodem volby tématu této diplomové práce je snaha poukázat na zvyšující se turbulence v oblasti byznysu, v jejichž důsledku dochází ke změnám v přístupu ke strategickému řízení. Intenzita a nevyzpytatelnost změn v podnicích, které přinesla pandemická situace v letech 2020 - 2021, se odrazila téměř ve všech průmyslových odvětvích. Podniky se sice stále dokážou dívat kupředu, tj. definují své vize a hodnoty, formulují dlouhodobé strategické cíle, ale cíle střednědobé a taktika k jejich dosažení se díky rychle se měnícím podmínkám komplikují. Začíná dávat větší smysl řídit podnik pomocí krátkodobých projektů, protože tyto pomáhají udržet perspektivu a pružnost na to čelit změnám.

Firmy častěji přecházejí na trend projektově řízených organizací, které nemají pevně stanovenou hierarchickou organizační strukturu. Toto rozhodnutí však má i přes nesnadný proces své pozitivní důsledky. Předně jde o změnu nastavení mindsetu leadershipu a jeho posunu od tradičního managementu k formě vedení lidí s ohledem na rychle se měnící podmínky chodu firmy. Do popředí se dostává potřeba vzdělávat zaměstnance v oblasti měkkých dovedností (soft skills), které jsou ještě stále v řadě podniků (zejména technického zaměření) podceňovány a také projektového řízení. Vzniká však příležitost pro širší zapojení (engagement) zaměstnanců, větší spolupráci s experty (zapojování externích spolupracovníků), zvýšení zastupitelnosti (díky projektové maticové struktuře) a prohloubení znalostí zaměstnanců. Zaměstnanci tak dostávají větší prostor pro růst, zaměstnavatelé prostor realizovat svou vizi a udržet si zaměstnance i v období rekordně nízké nezaměstnanosti.

Tato práce si klade za cíl na příkladu konkrétní společnosti popsat proces vzniku projektově řízené společnosti se zaměřením na aplikaci projektového managementu jako nástroje strategického řízení. V rámci výzkumu budou hledány odpovědi na dvě výzkumné otázky, a to:

- Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě?
- Které aspekty brání společnostem v zavedení projektového řízení?

Odpovědi pomohou poukázat na problémy, s nimiž se společnosti 21. století díky této systémové změně mohou lépe přizpůsobit svému nestabilnímu proměnlivému prostředí (z překladu angl. akronymu VUCA, více v kapitole 1).

V praktické části práce je zvolena metoda hloubkového rozhovoru se spoluvlastníky zvolené společnosti, který objasnil jejich situaci, tedy východiska a požadavky. Dalšími metodami jsou: krátký e-mailový dotazník některým pracovníkům společnosti pro upřesnění současných metod organizace práce, empirický výzkum, tedy vlastní pozorování autorky práce a skupinový brainstorming opět se spoluvlastníky před sestavením návrhu.

Výsledkem práce pak bude tvorba návrhu zavedení projektového managementu pro tuto společnost.

Teoretická část práce

1. Současné podnikatelské prostředí

Novodobý přístup ke strategickému řízení firem je velmi často spojován s pojmem Průmysl 4.0. Jiří Fotr ve své knize Tvorba strategie a strategické plánování uvádí, že do popředí většiny průmyslových odvětví vstupují v rámci formování strategií nejen informační a komunikační technologie, které umožňují řídit velké komplexní systémy, ale také lidé tyto systémy vyvíjející, vyrábějící a obsluhující. (Fotr, 2020, s. 14). Do popředí se tedy dostává člověk, jako realizátor a aktivní prvek těchto systémů.

Začátek období čtvrté průmyslové revoluce se datuje přibližně do roku 2011, ve kterém byl představen v rámci německé high-tech strategie tzv. „projekt pro budoucnost“, na který dále navázal výzkumný program Industrie 4.0. Ten se pak stal těžištěm nové digitální strategie. Německá průmyslová výroba si od tohoto přístupu slibovala výrazný nárůst přidané hodnoty a produktivity, a to až o 30 % (Podivínský, Ehler, 2016). Tato vize se postupně rozšířila do celé Evropy.

Pro změnu pohledu na svět, jako na stabilní a měnící se jen postupně a předvídatelně, se objevil pojem VUCA world (překl. svět). Jde o akronym 4 anglických slov, které představují stav současného světa:

V – volatility – proměnlivost – poukazuje na vysokou dynamiku změn, které jsou časté a rychlé

U – uncertainty – nejistota – připomíná náročnost jakéhokoliv predikování

C – complexity – celistvost – znamená propojenost a nelineární souvislosti, jimž je náročné porozumět

A – ambiguity – dvojznačnost – tedy že různá fakta mohou mít různé významy a nelze se omezit pouze na dualitu správně / špatně.

Nástup Průmyslu 4.0 je možné dle Fotra definovat tak, že *„se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami, konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat.“* (Fotr, 2020, s. 14)

Dochází ke zvyšování tlaku na efektivitu a flexibilitu výrobců a poskytovatelů služeb, jejichž obsáhlou nabídku díky rostoucímu mezinárodnímu obchodu a globalizaci zákazník očekává. S příchodem Průmyslu 4.0 jsou však spojena také mnohá vnitropodniková úskalí. Wolfgang Wiessler, ředitel průmyslových divizí společnosti Siemens, je toho názoru, že se jedná především o nedostatečnou kvalifikaci zaměstnanců, nedostatečnou vybavenost, nebo vysoké náklady (Visions, 2017).

Patrný je také nárůst složitosti realizovaných projektů, a to nejen z hlediska zapojování většího množství stakeholders, ale jejich interdisciplinarita, obecná dynamičnost trhů, legislativní změny, nebo změny paradigmat ve všech odvětvích. Tyto změny jsou stále dynamičtější, představují pro firmy všech velikostí nemalé hrozby z hlediska formování jejich strategií.

Pojem VUCA vznikl na amerických armádních školách a má svůj původ v konci studené války okolo roku 1990, kdy byla situace pro strategické rozhodování nestabilní a nejistá. Toto označení se ujalo v oblasti byznysu po celém světě a dnes je běžně používáno pro moderní leadership.

S rostoucí nejistotou souvisí také predikce budoucnosti. Fotr klade ve své knize otázku, zda je v takto proměnlivé době ještě potřeba strategického řízení. Jeho odpověď je však kladná. Ačkoliv dochází k postupnému vytěsnění složitých matematických predikčních modelů, jsou tyto nahrazovány novými řešeními strategických scénářů (Fotr, 2020, s. 14).

K realizaci strategií dochází pomocí komplexních projektů, které jsou připraveny složité, nejisté a rizikové situace řešit. Jsou definovány v rámci strategického řízení při sestavování portfolia podniku a poskytují podniku kvalitní základnu při dosahování strategických cílů, aniž by tak ztratil svou flexibilitu v dynamickém prostředí.

Z hlediska managementu a také tématu této práce je důležité odlišit od sebe dva pojmy, a to: Řízení projektů a Projektové řízení.

Řízení projektů je *“...proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace efektivně využívají své omezené zdroje, zejména projektové týmy, k realizaci projektů.”* (Křivánek, 2019, s. 15).

Naopak Projektové řízení je takové řízení organizace, která jej implementuje *“...jako strategickou možnost organizačního uspořádání společnosti.”* Řízení pomocí projektů je tedy *“organizační strategií společností, které se zabývají stále složitějším podnikatelským prostředím.”* (Gareis, Huemann, 2011, s. 2). Tento způsob strategického řízení je proto nejen

výzvou, ale také nabízí prostor pro moderní leadership, který chce obstát v prostředí VUCA světa.

Právě z těchto důvodů se v současné době stále více objevují snahy společností o jejich řízení pomocí projektů. Tématem se zabýval také Petr Fiala, který v článku pro AUTOMA (Automatizační technika) uvedl, že společnost potřebuje reorganizovat tři základní oblasti, a to:

1. Strategické řízení, v rámci nějž si definuje své portfolio projektů, které pak řídí v horizontu, který si stanoví, a to způsobem (nebo metodikou), která je pro jeho prostředí nejprínosnější. *“Na každé úrovni řízení potřebujeme strategii, abychom na něm dosáhli požadovaných cílů. Projekt je část strategie, jehož prostřednictvím dosahuje organizace svých rozvojových cílů, ale projektový manažer potřebuje strategii k realizaci projektu.”* (Turner, 2009, s. 20).
2. Zároveň má specificky stanovenou organizační strukturu tak, aby bylo možné co nejsnadněji a nejpřehledněji rozdělovat úkoly a odpovědnosti, aby byly jasné kompetence a pružná, nerigidní komunikace. Klesá potřeba mnohastupňové hierarchie, struktury jsou více ploché a flexibilnější.
3. Posledním bodem je nově nastavená firemní kultura společnosti včetně odpovídajícího leadershipu. Ta je stále více otevřená týmům a týmové spolupráci, sdílí hodnoty, klade důraz na své poslání a vize, je orientovaná na zákazníka a jeho potřeby a aktivně pracuje na zdokonalování svých procesů (Fiala, 2003).



Následující kapitoly se budou postupně zabývat pojetím a nastavením těchto tří témat.

Obrázek 1 Hlavní oblasti projektově řízené společnosti. Dle Gareis a Huemanna (2011), překlad vlastní.

2. Strategie a strategické řízení podniku

Základním smyslem podnikání je maximalizace zisku a strategické řízení vytyčuje patřičné kroky k jeho dosažení. „*Definovaná strategie by tedy měla zajišťovat podmínky pro dlouhodobé vydělávání peněz, pro dlouhodobou schopnost umět realizovat svoje výrobky, služby na trhu. Neboli uspokojovat požadavky trhu.*“ (Charvát, 2006, s. 22).

Dle Portera odráží strategie cíle a je politikou, jak se k nim dostat. „*Strategie spočívá na předpokladu, že firma je tak schopna sloužit svému úzkému strategickému cíli efektivněji nebo účinněji než konkurenti, kteří si konkurují šířeji.*” Souvisí tedy s konkurenceschopností (Porter, 1998, s. 38).

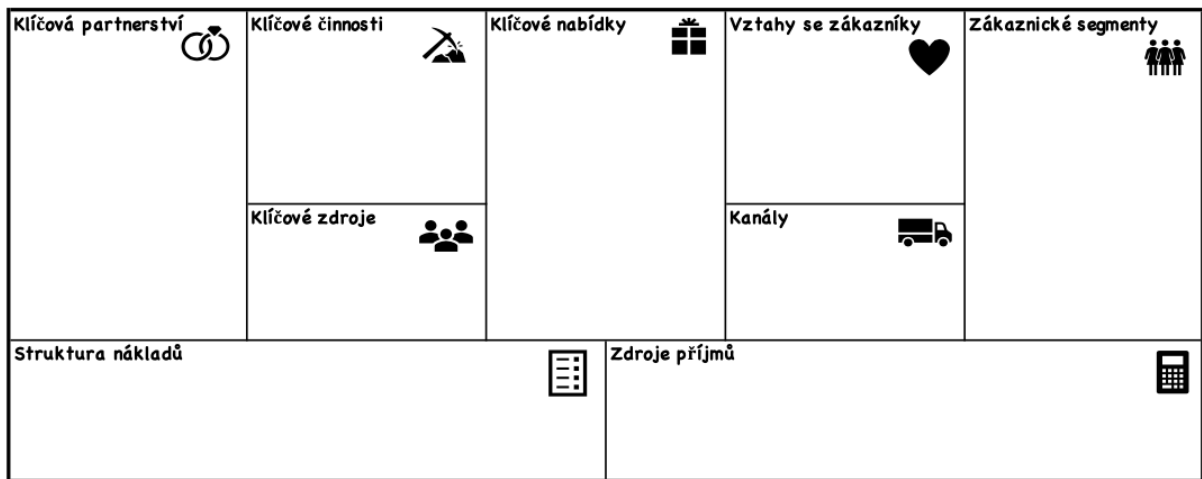
Podobně k definici strategie přistupuje Fotr. „*Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.*“ (Fotr, 2020, s. 43)

2.1 Formulace strategického záměru

První fáze „*obsahuje zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy a konci plánovaného horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení.*“ (Fotr, 2020, s. 34).

Formulaci strategického záměru předchází určení zaměření firmy, tedy jejího **poslání**, nebo také směru, filozofie a interních hodnot, které vymezují její aktivity a jejich celkový smysl. Právě v současné době, kdy zvláště výrobní a technicky zaměřené podniky zaznamenávají u svých zaměstnanců pokles angažovanosti a přílišnou soustředěnost na plnění úkolů, začínají majitelé úspěšných českých i světových korporací zdůrazňovat v rozhovorech pro přední média (Sattler, 2021) důležitost správně formulovat a následně i komunikovat své poslání, což vnímají jako známku kvalitního leadershipu.

Jednu z možností definování firemního poslání a obecných strategických východisek nabízí Alexander Osterwalder, který s kolektivem autorů napsal řadu publikací zabývajících se vizualizacemi business modelů (Osterwalder, 2012). Principem těchto modelů je popsat základní východiska podniku na jediné stránce.



Obrázek 2 Business model dle Osterwaldera (2012), zpracování vlastní.

Dalším krokem determinujícím strategický záměr je vymezení **vize**, která je dle Košťana a Šuleře podtextem všech strategických úvah. Mobilizuje potenciál firmy, „...je *sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí.*“ (Košťan, Šuleř, 2002, s. 11). Dle Fotra je vize „*přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.*“ (Fotr, 2020, s. 45).

Na základě vize jsou definovány **strategické cíle**, které ji zpřesňují. Vize se tak stává díky jasně určeným cílům měřitelnou. Nejpoužívanější metodou definování cílů je zpravidla metoda SMART, což je akronym slov Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (realistický) a Time framed (časově ohraničitelný) (Fotr, 2020, s. 46).

Firemní cíle se odrážejí do všech oblastí fungování podniku. V současné době je možné spatřit jako součásti strategických cílů řady společností témata, která jsou odpovědí na silný tlak na společenskou odpovědnost, jako řešení důsledků negativních externalit a klimatických změn (např. strategické cíle České republiky, viz Ministerstvo pro místní rozvoj, 2020).

Řízením dle cílů se do hloubky zabývá např. teorie MBO (Management By Objectives), jejímž autorem je Peter Drucker. Základním principem je pět kroků, během nichž si společnost určí své cíle, dohodne se s jednotlivými odděleními na indikátorech výkonnosti a jejich plnění není sledováno pouze ve výročních zprávách, ale postupným růstem a vývojem napříč celou organizací. (Drucker, 2011)

Na definování cílů navazuje další krok, a to **tvorba scénářů**. Tyto musí reflektovat stav a reakci na vývoj prostředí, v němž podnik funguje. Interní analýzy podávají obraz mikroprostředí, externí analýzy pak makro a mezoprostředí podniku (Zuzák, 2011, s. 25).

Mezi nejpoužívanější analytické metody patří SWOT analýza silných a slabých stránek. Jde o akronym slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby), přičemž právě příležitosti a hrozby se vztahují ke strategickému záměru podniku. Externí prostředí je možné analyzovat PESTEL analýzou, případně Porterovým modelem pěti sil. PESTEL analýza zkoumá vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní, které mají vliv na strategické cíle. Z interní a externí analýzy příležitostí a hrozeb jsou sestaveny matice IFE a EFE, které určí citlivost strategického záměru a sílu podniku.

„Scénáře představují obvykle soubor vnitřně konzistentních obrazů vývoje budoucnosti založených na logickém racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, vyplývajících z analýzy faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů. Na rozdíl od vize kladou scénáře důraz na možný dopad klíčových nejistot.“ (Fotr, 2020, s. 55).

Na základě těchto scénářů následně podnik provede revizi své strategie a v závislosti na její rizikovitosti vytvoří několik jejích variant, které je možné hodnotit více možnými metodami. Veber uvádí např. metody GE, VRIO, nebo SPACE (Veber, 2009).

2.2 Tvorba strategického plánu

„Etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky včetně rozhodovacích procedur, vyúsťujících ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie zahrnující korigované vstupní analýzy a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu.“ (Fotr, 2020, s. 35).

Strategické plány je možné členit z časového hlediska na tyto:

Dlouhodobé strategické plány

V závislosti na oboru podnikání mohou mít výhled na přibližně 5-10, ale také na 10-15 let. Mají nejsilnější vazbu na firemní poslání, hodnoty a vizi, ale jsou nejméně konkrétní. Jejich aktualizace probíhá po 3-5 letech v závislosti na realizaci střednědobých cílů, které mívají právě tento časový dosah.

Střednědobé strategické plány

Jsou nejvýznamnějším plánovacím nástrojem, jejich výhled je 3-5 let. Od I. Čtvrtletí roku 2020 se však začaly podniky potýkat se světovou pandemií Covid-19, která plánování na tento časový horizont značně omezila nebo zcela znemožnila. Vnější prostředí firem si vymáhá řadu nutných změn, které vyžadují vysokou flexibilitu a připravenost. Podobná je i situace u vnitřního prostředí, které vykazuje především vysoký tlak na lidské zdroje podniku. Tato krize představuje problém „...*přežití firem napříč všemi sektory a průmyslovými odvětvími v celosvětovém měřítku. Jak ukázaly předchozí krize, takové hrozby nejen vyvolávají velké hospodářské recese, ale mají také vážné společenské dopady.*“ (Wenzel, Stanske, Lieberman, 2020).

Součástí střednědobého plánování je rovněž tvorba projektových portfolií a sestavování projektových programů, které se díky výše uvedeným změnám v současné době stávají kritickými a pozornost vrcholového managementu se přesouvá ke snáze uchopitelným plánům taktickým.

Taktické plány

Jsou dle Fotra (2020) zpravidla ročním rozpracováním střednědobého plánu a vyžadují od managementu komplexní změnu přístupu.

Negativní dopady změn současného prostředí na lidské zdroje implikují úzkou spolupráci s personálními útvary, protože se velká část práce digitalizovala a také přesunula k zaměstnancům domů (tzv. home office). Např. britská mediální agentura Engineering Update (2020) provedla již na začátku roku 2020 výzkum požadovaných digitálních dovedností v průmyslových odvětvích a jako dominantní se ukázala práce s informacemi a komunikace (79 %).

Operativní plány pak pokrývají kvartální, měsíční nebo také týdenní horizont práce a jsou nejdetailejší. Ačkoliv jsou nejflexibilnější, jejich riziko spočívá nejen v mikromanagementu, ale také v možnosti odklonu od strategie. I při tvorbě těchto plánů je nutná častá a otevřená komunikace a kontinuální kontrola vazby na hlavní strategii podniku.

Tyto plány mohou zahrnovat jak procesně řízenou každodenní práci, tzv. BAU (Business As Usual) (Bentley, 2016, s. 9), nebo realizaci drobných projektů.

2.3 Implementace strategie

„Implementace strategie je proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňující uvést formulovanou strategii firmy do života. Implementace strategie se týká především taktické a operativní úrovně řízení.“ (Fotr, 2020, s. 35)

Ačkoliv, jak uvádí Fotr a kolektiv autorů (Fotr et al, 2017, s. 42), chybí jasné modely, které by poskytly návody, jak při implementaci přesně postupovat, tato fáze rozpracovává strategické cíle na operativní až do úrovně akčních plánů, na něž alokuje disponibilní zdroje. Veškeré aktivity jsou ukotveny ve formě harmonogramu v čase a realizovány na příslušných výkonných útvarech.

Balanced Scorecard

Jedním z nástrojů implementace strategie je Balanced Scorecard (BSC), jehož autory jsou D.P. Norton a R.S. Kaplan. *„Balanced scorecard je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, dílčích strategií apod.) a operativní činností s důrazem na měření výkonu.“* (Veber, 2009, s. 540).

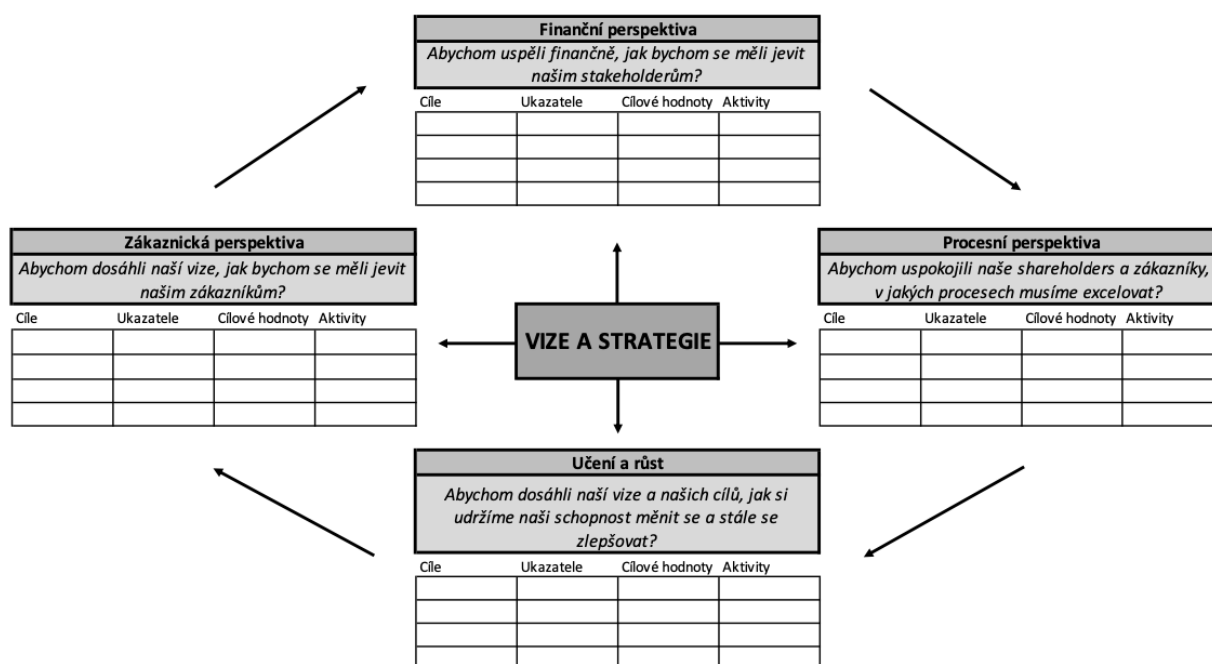
Veber poukazuje, že mnoho společností sice má jasné definovány své strategie, nicméně nedokáže je vhodně realizovat ve všech svých oblastech do praxe. Jako jeden z důvodů uvádí, že jedním ze základních ukazatelů operativních plánů jsou především finanční ukazatele, které však nejsou zcela dostačující, protože chybí následující perspektivy – zaměření na zákazníky, firemní procesy a rozvoj znalostí. Jsou-li však naplněny cíle i z těchto perspektiv, dokáže podnik svou strategii realizovat v plné šíři.

Postup implementace BSC je pak následující:

1. Určení strategických cílů pro celou organizaci a pro jednotlivé útvary v každé z výše jmenovaných perspektiv.
2. Formulování souvislostí mezi jednotlivými cíli ve formě „příčina -> následek“.
3. Určení měřítek a kvantifikovatelných ukazatelů, tedy cílových hodnot.
4. Určení akčních programů a kroků týkajících se procesů a týmů, které je vykonávají.
5. Zapojení do systému prostřednictvím manažerů společně s předáním odpovědností.

Dle Vebera je během implikace BSC potřebné neztrácet ze zřetele, aby byly cíle strategie vždy měřitelné a aby byl zajištěn tok informací zajišťující včasný reporting (Veber, 2009, s.

541). D.P. Norton a R.S. Kaplan, autoři BCS, vyvinuli přibližně 10 let po zpracování tohoto nástroje ještě zpřesňující pomůcku, a to Strategické mapy, které strategický plán upřesňují.



Obrázek 3 Balanced Scorecard, zpracování vlastní.

Investiční plán

Součástí implementace strategie je tvorba investičního plánu. Do investičního programu jsou zařazovány projekty, které přispívají k naplnění strategických cílů, podporují konkurenční výhody podniku, klíčové kompetence, jsou technicky zvládnutelné, splňují kritéria podnikem stanovená a podnik je ochoten podstoupit rizika, která z jejich realizace vyplývají.

Dle Fotra jsou tyto investiční programy sestavovány na dobu přibližně pěti let, což odpovídá střednědobému horizontu strategických plánů (Fotr, 2020, s. 137).

2.4 Hodnocení strategie

Strategii je nutné hodnotit průběžně v průběhu celé její realizace a souvisí s měřením samotné výkonnosti podniku. Hodnocení, zda je zvolená strategie úspěšná, probíhá dle Fotra na více úrovních. V prvním kroku je hodnocena strategie samotná, druhým krokem je controlling. (Fotr, 2020, s. 224–247).

První krok tedy zahrnuje hodnocení efektivnosti, produktivity, manažerské výkonnosti, benchmarking a finanční analýzu. Následně probíhá prověření samotného strategického dokumentu a jeho podkladů:

- Jak se změnilo původně analyzované makro a mezoprostředí podniku?
- Jak se změnila konkurence podniku? (Porterův model pěti sil)
- Jak se změnilo interní prostředí podniku? (SWOT analýza)

Na základě zjištěných odchylek jsou navržena korekční opatření, která jsou následně implementována.

Oproti tomu **controlling** se soustřeďuje především na oblasti nákladů, investic a projektů, prodeje, plánování, analýz a kalkulací. Controlling je vykazován reporty, které jsou následně využity pro případné korekce celého systému.

3. Řízení portfolií projektů

Názvem portfolio se označuje soubor všech projektů, které jsou realizovány.

„Cestou, jak zvládnout strategické nároky na růst firmy v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém časovém horizontu při stále rostoucím počtu projektů, je vytváření projektových portfolií. Portfoliový přístup je řešením, jak zachovat vazbu projektů na strategii a respektovat zdrojové limity firmy.“ (Fotr, 2020, s. 14)

Proces řízení portfolia je členěn do pěti základních fází:

1. Revize mise, vize a strategických cílů.
2. Příprava a hodnocení projektů – Prescreening a Screening projektů.
3. Tvorba portfolia projektů.
4. Implementace neboli realizace portfolia.
5. Postimplementační analýza. (Fotr, Souček, 2015, s. 24)

3.1 Revize strategie

V první fázi dochází především k revizi a aktualizaci strategických cílů.

3.2 Příprava a hodnocení projektů

Pro výběr projektů platí, že některé slouží ke zvýšení strategické úrovně, nebo ke zvýšení konkurenceschopnosti a jiné jsou zcela autonomní a jsou brány jako příležitosti.

Výběr projektů je ovlivněn různými faktory.

- Externí faktory (poptávka po produktech a službách, objevení technologií, možnosti exportu, nové zdroje surovin, dotační možnosti z EU, legislativní požadavky).

- Interní faktory (strategické cíle, realizování nákladových úspor, obnova zařízení, zvyšování bezpečnosti provozu, modernizace, snížení negativních dopadů provozu na životní prostředí...) (Fotr, Souček, 2015, s. 72).

Tématem tvorby portfolia se zabývají také autoři Dvořák a Mareček, kteří tuto fázi přirovnávají k trychtýři, do něž vstupuje množství idejí a vystupuje menší množství potvrzených projektových záměrů (Dvořák, Mareček, 2017, s. 166).

Prvním krokem sestavení portfolia je předběžné prověření projektových záměrů, tzv. **prescreening**. *“Cílem této fáze je posoudit přijatelnost projektových záměrů, a to vzhledem k eliminačnímu kritériu, resp. souboru těchto kritérií. Záměry, které nesplňují tato kritéria..., jsou pak posouzeny jako nepřijatelné a vyřazeny z dalšího uvažování.”* (Fotr, Souček, 2015, s. 75). Z přijatelných projektů je sestavena síť vazeb (např. v Matici vazeb záměry-cíle), v níž jsou rovněž zohledněna jednotlivá hodnotící kritéria. Projekty jsou v případě přílišné komplexnosti a rozsáhlosti dekomponovány na menší.

3.3 Tvorba portfolia projektů

Vybrané projekty následně procházejí **screeningem** (s podobným průběhem, jako u prescreeningu) a na každý je zpracována technickoekonomická studie, která prokáže jejich životaschopnost. Nejvyužívanějšími metodami měření kvantitativních přínosů jsou zpravidla finanční, a to s pomocí určení čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value), vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return) a indexu rentability (PI – Profitability Index). Kvalitativní přínosy jsou definovány většinou na základě marketingových výzkumů a týkají se výzkumů trhu, zákazníků, produktů či služeb a poptávce po nich apod.

Protože zdroje pro realizaci jsou vždy omezené a cílem podniku je portfolio vzájemně provázaných projektů vyvážit tak, aby bylo realizovatelné jako celek, jsou tato kritéria zároveň kritérii eliminačními. Jednotlivým kritériím jsou také přiřazeny hodnotící váhy dle důležitosti.

Celkové skóre screeningu je pak podle autorů Fotra a Součka určeno šesti základními kritérii, a to:

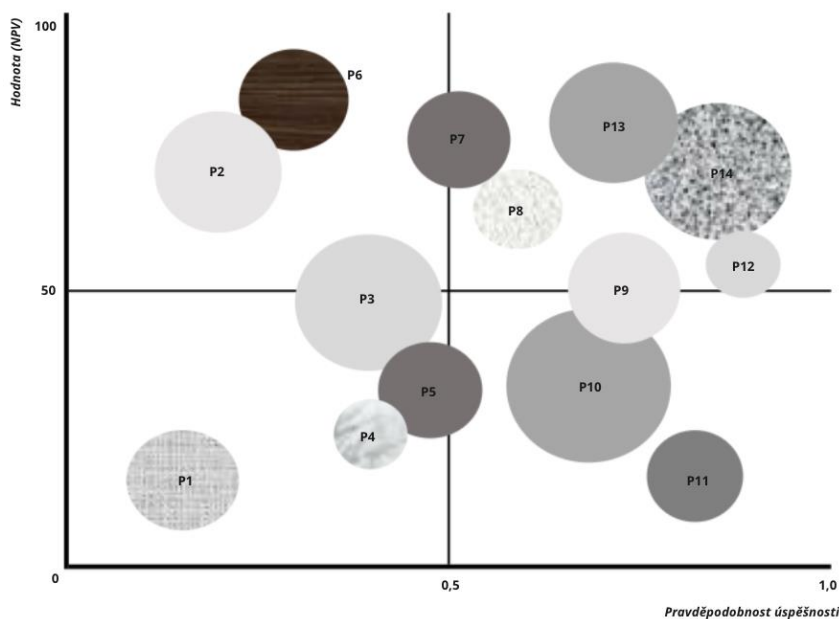
1. Shodou s firemní strategií.
2. Konkurenční výhodou produktů nebo služeb.
3. Atraktivností na trhu.
4. Jak podporuje klíčové kompetence.

5. Technickou přijatelností.
6. Finanční přijatelností. (Fotr, Souček, 2015, s. 105)

Celkové **hodnocení vzniklého portfolia** je vázáno na cíl jeho tvorby, tedy důvod, proč podnik takového portfolia vytváří. Nejvyšším cílem je realizace strategie podniku.

Vzájemnou diskuzí více úrovní managementu probíhá postupná **optimalizace portfolia**, která zahrnuje především hodnocení rizik, harmonogramu a zdrojů. Smyslem je sestavení vyváženého a výkonného portfolia.

“Vyváženost portfolia lze obecně charakterizovat jako takovou strukturu portfolia z hlediska jednotlivých skupin projektů, která přispívá co nejvíce k plnění strategických cílů firmy.” (Fotr, Souček, 2015, s. 181). Jedním z nástrojů pro určení vyváženosti portfolia mohou být portfoliové mapy zobrazující kvantitativní kritéria (např. výnosnost a riziko), kvalitativní kritéria nebo kombinace obou. Výhodou portfoliových map je jejich vizuální názornost, díky níž je možné dále pracovat na optimálním vyvážení.



Obrázek 4 Portfoliová mapa. Dle Fotra a Součka (2015), zpracování vlastní.

Důležitou roli hraje **sledování rizikovosti** jak jednotlivých projektů, tak vzájemné provázanosti dvojic projektů, které je počítáno statistickými metodami (korelace). Platí, že čím je vzájemná závislost (negativní korelace) projektů menší, tím menší je i riziko (Fotr,

Souček, 2015, s. 189). Zásadním faktorem pro rozhodování pro rizika je alokace zdrojů, a to jak finančních, tak lidských, materiálních i ostatních (jako jsou např. patenty, licence apod.).

Je tedy opodstatněné sledovat rozsah a obsah portfolia z více hledisek, přičemž výsledkem této etapy je řetěz projektů v pořadí, ve kterém jsou realizovány, a to vždy v podobě do značné míry kompromisního řešení zaměřeného na výslednou vyváženou hodnotu.

3.4 Implementace neboli realizace portfolia

Implementace portfolia zahrnuje realizaci jednotlivých projektů a její kvalita je závislá právě na kvalitě realizace projektů. V průběhu řízení portfolia dochází k průběžnému monitorování jeho výkonnosti.

Projekty se v určitých časových momentech nachází na různém stupni rozpracování a tuto skutečnost je nutné brát v potaz. Sledování průběhu implementace probíhá buď pomocí interního informačního systému, nebo s využitím vizuální tabule, která zobrazuje celé portfolio projektů a umožňuje tak snadnou orientaci v jednotlivých fázích řízení.

Zhodnocení celého portfolia pak probíhá na základě vyhodnocení jednotlivých realizovaných projektů, vypočítání jejich indexů výkonnosti a následně jejich váženého součtu.

3.5 Postimplementační audit

Důležitou roli při řízení portfolia hrají postimplementační audity. Tyto jsou prováděny jednak po realizaci jednotlivých projektů a také po realizaci kompletního portfolia. Výsledek auditu podává reálný obraz o úspěšnosti nejen implementace portfolia, ale také celé strategie a poskytne vstupní informace pro přípravu strategie na nové období, včetně získaných poznatků.

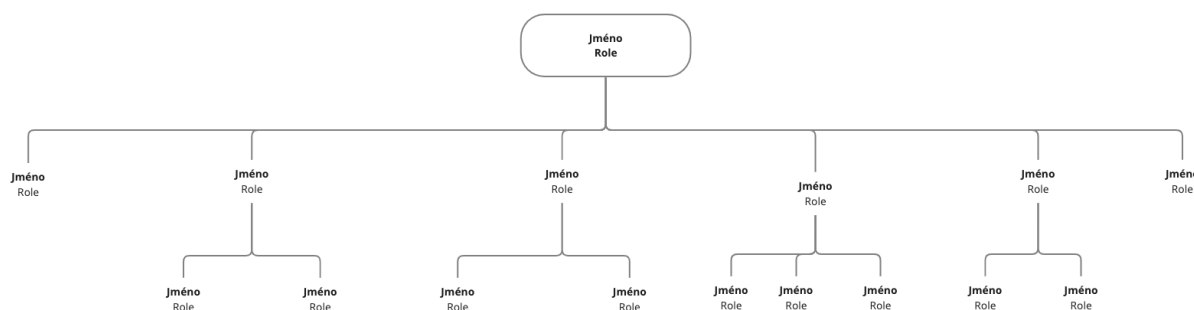
4. Organizační struktura projektově orientované firmy

Doručit projekty v požadovaném rozsahu a kvalitě je odpovědností nejen jednotlivců, tedy projektových manažerů a jejich týmů, ale celých organizací. Mezi základní problémy řešené v této části lze zařadit typ organizační struktury, prostředí a motivaci týmů.

Pokud jde o typ organizační struktury, v případě podniku s autentickou organizační strukturou, který realizuje samostatné projekty (ať už nárazově, či pravidelně), je však situace odlišná než u podniku, který je řízen projektově.

V případě prvního zmíněného není dotčena původní organizační struktura a pro projekty je volena pouze dočasná organizace, byť může jít o komplikovaný a často konfliktní proces. Naopak model projektově řízených společností vyžaduje mnohem plošší strukturu, která umožní vyšší flexibilitu. Dle Vebera *“...vyžadují spoluúčast pracovníků nejrůznějších specializací a profesí, pružnost managementu a nekonvenční decentralizaci kompetencí a jejich přenos na daný projektový tým, který je koncipován jako dočasný samostatný organizační útvar.”* (Veber, 2009, s. 237).

Dle Doležala je *“Organizace s pokročilou orientací na projekty je obvykle velmi flexibilní, s decentralizovanými pravomocemi a efektivním zvládnutím změn.”* (Doležal, 2016, s. 50).



Obrázek 5 Plochá organizační struktura, zpracování vlastní.

O silné maticové struktuře hovoříme tehdy, je-li více pravomocí na straně projektových manažerů, o slabé pak tehdy, rozhodují-li spíše manažeři linioví (struktura se pak příliš neliší od tradičních struktur). *“Určitým nebezpečím silně maticové struktury je přílišné, neefektivní využívání zdrojů projektovými manažery, což snižuje efektivitu celé organizace.”* (Doležal, 2016, s. 49). Jako možné řešení nabízí Doležal postavit kontrolní mechanismus na manažerovi portfolia, který je v úzkém kontaktu se všemi úrovněmi managementu.

Tato projektově orientovaná struktura je charakteristická:

- přehledně stanovenými kompetencemi,
- možností jasně a rychle rozdělovat úkoly a odpovědnosti,
- pružností komunikace.

Podmínkou je dobré definování této struktury.

Od roku 2020 zaznamenaly projektové týmy značný nárůst rozšiřování týmů virtuálních. Dle Turnera se takto dají označit veškeré týmy, které musí překonávat překážky, jakými jsou např. vzdálenost, jazyk, časové zóny apod. (Turner, 2009, s. 89). Vlivem této situace se objevily nové problémy, se kterými se musí projektoví manažeři i celé podniky potýkat.

- Vybavení týmů vhodným softwarovým (SW) i hardwarovým (HW) vybavením.
- Zajištění zaškolení týmů pro využití SW.
- Zajištění kvalitní komunikace v online prostředí pro vzájemnou kooperaci.
- Motivace znalostních pracovníků.

Autoři Doležal a Krátký dále prakticky popisují téma rozdělení rolí a odpovědností v projektovém týmu, a to na pět základních skupin:

- R – responsible – lidé realizující projektovou práci,
- A – accountable – člověk zodpovědný, že práce bude provedena správně a včas,
- S – support – lidé spolupracující, podporující, podřízení lidem pověřeným realizací,
- C – consulted – zpravidla odborníci, se kterými jsou konzultovány postupy,
- I – informed – lidé, kteří chtějí být pouze informováni o průběhu prací.

Toto rozdělení umožňuje vedoucím projektům udržet organizační strukturu i práce na projektu v potřebných mezích (Doležal, Krátký, 2017, s. 111).

4.1 Firemní kultura v projektově řízené organizaci

Firemní kultura významně determinuje efektivitu organizace, protože má vliv na chování lidí uvnitř organizace i organizace navenek. Lukášová popisuje ve své knize *Organizační kultura a její změna*, kde kultura je *“sdíleným systémem významů, tedy souhrnem ideí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.”* (Lukášová, 2010, s. 16).

Jak uvádí Matilda Alexandrova ve své studii *Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management*, závislost firemní kultury a řízení organizací byla již mnohokrát zkoumána a byly prokázány dopady různých úrovní této kultury na úspěšnost řízení projektů. Souvislosti se prokázaly především v oblasti leadershipu a efektivního využívání především lidských zdrojů s ohledem na jejich kompetence. Dále uvádí, že implementace strategie pomocí portfolia je úspěšná právě díky kultuře podporující týmové práci, kreativitu a inovaci.

Protože projektový management, stejně jako portfolio management, sestává z principů, praktik, norem a řídí se např. etickými kodexy, nese i tyto známky souvislosti s firemní kulturou. (Alexandrova, 2020).

Studie Alexandrová prokázaly důležitost zejména těchto faktorů:

- flexibilní a adaptabilní manažerský styl,
- efektivní projektová komunikace,
- týmová spolupráce a důvěra uvnitř týmu,
- atmosféra stimulující kreativitu a inovace.

Mezi sledované oblasti dopadu pak patřily finanční cíle projektového portfolia, projektové cíle s ohledem na strategické cíle a alokace zdrojů vzhledem ke strategickému zaměření organizace (Alexandrova, 2020).

Dle Lukášové lze do organizační kultury zahrnout tyto oblasti:

- Základní přesvědčení
- Hodnoty a postoje
- Normy chování
- Organizační mluva
- Historiky a mýty
- Hrdinové

Protože dle Lukášové a mnoha dalších autorů je podstatným faktorem úspěchu organizace právě jejich strategie, jejíž tvůrci jsou lidé a tito lidé jsou opět nositeli firemní kultury, stává se vzájemná interakce firemní kultury a jak procesu tvorby, tak implementace strategie, klíčovou (Lukášová, 2010, s. 66).

Dodání strategie je zabezpečováno managementem podniku. Vzhledem k tématu této práce vyvstává otázka pohledu na tradiční management a leadership a jejich způsob vedení týmů s ohledem na řízení nejen dodávky projektů portfolia, jakožto realizace strategie. V dubnu 2021 vydal Yanto Yanto na Jakartské univerzitě v Indonézii studii o Efektech transformačního leadershipu a organizační kultury na pracovní motivaci a výkon zaměstnanců, která potvrdila vliv leadershipu na výkon zaměstnanců. Mezi indikátory zahrnul např. respekt, důvěru, motivaci, či podporu kreativity. (Yanto, 2021).

Definice managementu a role manažera

Management je dle Vebera “...souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.” (Veber, 2009, s. 19). “V manažerské terminologii se můžeme setkat s

výrazem control, který je obvykle spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů... ve smyslu řízení dílčích procesů zejména výrobních, technologických, často se jím též rozumí řízení procesů v reálném čase.” (Veber, 2009, s. 19).

Role manažera

V návaznosti na to Armstrong popisuje roli manažera tak, že „...manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků.“ (Armstrong, 2008, s. 38). Dle Plamínka potřebují od společnosti k dispozici schopné lidi, potřebné podmínky a adekvátní zadání, aby mohli plnit firemní cíle (Plamínek, 2017, s. 13).

Jejich práce se zaměřuje na produktivitu a efektivitu a je tedy zaměřena prakticky a měřitelně.

Definice leadershipu a role leadera

Dle Armstronga je „*Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.*“ (Armstrong, 2008, s. 28).

Leadership tedy jedná více na základě daných podmínek, určité situace (tzv. situační vedení). Na toto pojetí se zaměřili autoři Paul Hersey a Ken Blanchard, kteří vyvinuli Model situačního leadershipu II, v němž apelovali na to, aby různé styly vedení byly užívány „*v závislosti na připravenosti (zralosti) podřízených.*“ (Jarošová, 2016, s. 21).

Jarošová tyto styly ve své knize definuje jako přímý (direktivní) styl, koučovací styl, podporující styl, delegující styl (Jarošová, 2016).

V případě řízení projektů jsou tyto situační styly využívány různě. Jde-li např. o vysoce rizikový, zcela nový projekt, projekt, na kterém pracuje vysoké procento nováčků, je využitelnější přímý, direktivní styl řízení, jde-li o projekt vývojářský, využije jeho projektový leader více koučovací, podporující styl. Také pro různé fáze projektu může být využitelnější jiný styl vedení (pro fázi realizace se může více hodit delegující styl, pro uzavření projektu naopak direktivní styl).

Zároveň se dle Owena kvalitní leadership zaměřuje na oblasti:

- *Orientace na lidi* – jde jednak o podporu a pomoc druhým, ale také schopnost dívat se na sebe očima druhých (kvalitní sebereflexe)
- *Pozitivní přístup* – nevyhledávání problémů, ale jejich řešení
- *Profesionalita* – zná svůj podnik, vyznačuje se loajalitou a spolehlivostí (Owen, 2006, s. 19)

Zajímavý pohled na lídra a „*dělání leadershipu*“ představuje ve své knize Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně Steve Radcliffe (2012), který vše shrnul do FED modelu. Jde o tři praktiky, kterými lídr naplňuje svou roli. Jsou to tyto:

F – Future – budoucnost, kterou začíná veškeré plánování, tedy kam chceme dojít, jak má budoucnost vypadat.

E – Engage – zaujetí – tedy jednat s lidmi tak, aby s námi tuto budoucnost chtěli uskutečnit.

D – Deliver – vykonání konkrétní akce, samotné uskutečnění.

Lídr prochází při jakékoliv své činnosti všemi třemi těmito praktikami. Radcliff zdůrazňuje, že lídr musí být poháněn touhou a osobním zaujetím. „*Musíte mít sen nebo cíl – pro sebe, pro vaše kolegy, pro váš tým nebo celou organizaci. A musí vám na něm opravdu záležet.*“ (Radcliff, str. 14). Jako nejdůležitější pro praktikování leadershipu uvádí skutečná řešení situací a přijímání výzev, které lídrovi pomáhají k růstu.

Jarošová ve své knize Moderní leadership popisuje 5 žádoucích charakteristik lídra, které mohou mít úzkou vazbu na projektové prostředí, a to intelligence, sebedůvěra, vytrvalost, integrita a sociabilita (Jarošová, 2016).

Rozvíjení firemní kultury je obvykle podpořeno interním vzdělávacím systémem podniku, který je pevně integrován do rozvojových map jeho zaměstnanců jako součást parciálních strategií oddělení lidských zdrojů.

5. Metody řízení projektů

Pro společnost, která svou strategii realizuje a řídí pomocí projektů je klíčový poslední krok, a to nastavení samotného procesu projektového řízení, případně jeho optimalizace, pokud už projekty ve společnosti realizovány jsou. Tímto krokem dochází ke sjednocení firemní metodiky bez ohledu na to, kterou si zvolí. Celý proces je pak přehledný, predikovatelný,

sledovatelný a kontrolovatelný a je na něj také snáze aplikovatelný případný zvolený informační systém.

5.1 Definice řízení projektů

Definice pro “řízení projektů” je v dostupné literatuře velké množství. Dle knihy Jana Doležala Projektový management je možné jej popsat jako “...způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.” (Doležal, 2016, s. 16).

Harold Kerzner přistupuje k definici dle metodiky PMBOK (jde o název metodiky, viz dále v textu) a definuje projektový management jako proces dosažení cílů projektu “...v rámci (stanoveného) času, v rámci nákladů, na požadované úrovni/výkonu technologie, při efektivním a účinném využití přidělených zdrojů, akceptováno zákazníkem.” (Kerzner, 2009, s. 3)

Kerzner se také ve své knize Strategic Planning for Project Management detailně zabývá souvislostmi strategického plánování a projektového managementu. Jak uvádí, je to právě strategické plánování, které pomáhá rozvoji metodologie projektového managementu, a ačkoliv ten sám o sobě společnosti zisky ani úspěch nezaručí, zvyšuje šance na jejich dosažení. Zároveň sjednocením metodiky řízení projektů ve firmě zajistí konzistentnost řízení projektů. Metodika podle něj však nemusí být nijak složitá a může zahrnovat pouze základní snadno uchopitelné kroky (Kerzner, 2001, s. 16).

5.2 Standardy a metodiky řízení projektů

Pokud se společnost rozhodne implementovat oficiální, licencovanou metodiku, má možnost si vybrat mezi několika světově uznávanými standardy. Ve většině případů je certifikován jejich pracovník, protože se váží na jeho kompetence, délku praxe nebo prokázané znalosti.

Mezi nejpoužívanější standardy řízení projektů pak patří PMBOK, PRINCE2 a IPMA a bývá mezi ně částečně zahrnuta i norma ISO 21 500 (která je jako jediná ze zmíněných vydávána přímo společností). Výhodou zavedení standardů je určité sjednocení procesů řízení, jejich

aplikovatelnost na různorodé projekty, jednotná terminologie, která je vesměs světově uznávaná, do značné míry i přizpůsobitelnost prostředí a možnost vzdělávání se a profesní růst projektových manažerů.

PMBOK – neboli Project Management Body of Knowledge. Tvůrcem tohoto standardu je PMI (Project Management Institute¹). Metodika vznikla v roce 1996 a v současné době je k dispozici 7. vydání z roku 2021. Zahrnuje 12 principů a 8 procesů s vzájemnými vazbami.

PRINCE2 – je zkratkou Projects IN Controlled Environments. Jde o procesní metodiku britské společnosti Axelos². Tato metodika vznikla v roce 1989 původně pro správu informačních systémů státní sféry a poslední, 6. verze se dočkala v roce 2020. Její součástí je 7 Principů, Procesů a Témat.

IPMA – International Project Management Asociation³ vydává kompetenční standard ICB o několika úrovních (Competence Baseline). Projektový manažer musí prokázat nejen potřebné kompetence, ale také dosaženou praxi. Certifikát je vydáván na dobu určitou, pak je nutná recertifikace.

ČSN ISO 21 500 - Česká norma pro Management projektů, programů a portfolií – Kontext a koncepce. Tato norma poskytuje návod pro uplatňování nebo zlepšování principů projektového řízení. Poslední aktualizace dokumentu proběhla 1.10. 2021 a je dostupná na e-shopu webových stránek Ing. Jiřího Hrazdila⁴.

Pro úplnost je však nutné uvést, že tyto standardy jsou vhodné především pro tradiční, tzv. waterfallové řízení projektů, které mají jasně určený výsledný produkt.

5.3 Volba přístupu řízení projektů

Jak vyplynulo z předcházejí části, stojí podnik před volbou přístupu, jakým bude své projekty řídit. Tyto přístupy je možné rozdělit na dvě, respektive tři supiny.

¹ Odkaz na webovou stránku Project Management Institute - <https://www.pmi.org/>

² Odkaz na webovou stránku Axelos - <https://www.axelos.com/>

³ Odkaz na webovou stránku IPMA - <https://www.ipma.world/>

⁴ Odkaz na e-shop - <https://www.normy.biz/>

- **Waterfallový přístup**

Jde o tradiční přístup procesu projektového řízení založený na lineárním modelu o pěti základních etapách, přičemž po celou dobu realizace projektu je znám jeho výsledný produkt.

- **Agilní přístup**

Tento přístup byl původně využíván u technologických projektů, u nichž nebyl znám výsledný produkt projektu. V současné době je již hojně využíván všude, kde je potřeba více interagovat s klienty, minimalizovat dokumentaci a rychleji reagovat na změny, které musí tyto typy projektů reflektovat. V případě agilního řízení jde o spirálu opakujících se činností, dokud není projekt ukončen.

- **Hybridní přístup**

V mnoha společnostech se již běžně objevuje kombinace dvou výše zmíněných přístupů, a to hybridní řízení. *“Tento vývojový přístup je užitečný, pokud existuje nejistota nebo riziko na straně očekávání. Hybridní přístup je také užitečný, když lze výstupy modularizovat, nebo pokud existují produkty, které mohou být vyvinuty různými projektovými týmy. Tento přístup je adaptivnější než prediktivní přístupy, ale ne tolik jako přístupy čistě adaptivní.”* (PMBOK® Guide, 2021, s. 117)

Volba přístupu závisí především na typu projektů, které jsou v organizaci realizovány. Pro řadu společností je vhodné právě waterfallové řízení. Jde například o výrobní podniky, kde je stanoveným produktem projektu objekt přesně určený a toto určení se nijak během realizace nezmění.

Ačkoliv byl agilní přístup původně vyvinut pro společnosti technologické, stal se součástí i mnoha jiných projektů. Např. marketingu (tvorba grafických návrhů, webových stránek), vzdělávání (tvorba vzdělávacího programu, individuálního plánu vzdělání, specializovaného tréninku, koučování) a podobných. V těchto případech je volen téměř vždy přístup agilní. Naproti tomu se ve společnosti mohou realizované projekty natolik různit, že rozhodování o volbě přístupu bude probíhat individuálně s každým projektem.

5.4 Proces řízení projektu – waterfallové řízení

Jak již bylo uvedeno, je projektový management procesem vedoucím k dosažení cílů projektu. Jde tedy o soubor koordinovaných aktivit, které je možné rozčlenit do jednotlivých

komplexních etap, které představují lineární kroky, prostřednictvím nichž je postupně dosahováno požadovaných výsledků. Ačkoliv různé metodiky a standardy se mohou různit v názvosloví, náplň těchto etap se příliš neliší. Mezi základní etapy patří:

1. Zahájení projektu
2. Plánování projektu
3. Realizace projektu
4. Kontrola
5. Uzavření projektu

1. Zahájení projektu

Součástí této etapy je především definování projektu, a to soupisem Zakládací listiny projektu, někdy také označované jako Project Charter. Jde o základní dokument obsahující hlavní parametry projektu, jako jsou:

- cíle a benefity projektu
- rozsah, omezení a tolerance
- odůvodnění a vazby (na ostatní projekty, na strategii)
- požadované zdroje (lidské, finanční, materiální)
- termíny (případně základní milníky) (Bentley, 2016, s. 129)

Hlavními iniciátory jsou v případě interních strategických projektů členové top managementu uvnitř podniku, u menších projektů mohou projekty navrhovat i ostatní zaměstnanci. U externích projektů pak s návrhy přichází externí zadavatelé.

Předpokladem je, že návrhy prošly prescreeningem v rámci řízení portfolia a byly do něj zahrnuty.

Součástí zahájení projektu je také jmenování sponzora, který je za projekt zodpovědný a projektového manažera, jako výkonného manažera projektu, pokud o těchto už nebylo rozhodnuto v předešlých etapách (viz řízení portfolia).

Projektový manažer zpravidla sestaví organizační strukturu projektu s ohledem na charakter projektu.

2. Plánování projektu

Součástí této etapy je vytvoření plánu projektu založeného na Work Breakdown Structure, což je podrobný rozpis aktivit / úkolů, které budou na projektu po dobu jeho realizace prováděny. Z této struktury jsou pak odvozeny plány:

- komunikace, která zahrnuje analýzu zúčastněných stran (stakeholders),
- kvality, která zahrnuje definici kvality (a např. v případě metodiky PRINCE2 vytvoření Registru kvality),
- řízení rizik, včetně definování rizik a plánu mitigace,
- lidských zdrojů,
- nákupu a subdodávek (Svozilová, 2016, s. 125).

Pro sestavení podrobného rozpisu prací (Work Breakdown Structure, WBS) bývají použity různé typy nástrojů. Většinou jde o strukturu stromového charakteru (Excel, myšlenková mapa), díky kterému je projekt možné snáze:

- řídit – tedy např. delegovat na jednotlivé odpovědné osoby nebo týmy,
- měřit – tedy sledovat progres realizace,
- integrovat – tedy monitorovat návaznosti jednotlivých aktivit,
- oddělitelný od běžné denní operativy. (Svozilová, 2016, s. 140).

Rozpis je hierarchický, odpovídá postupnému členění cílů a s jeho pomocí je dále sestaven harmonogram jednotlivých prací, a to nejčastěji s pomocí Ganttova diagramu.

Ganttův diagram je nástrojem, který vizualizuje časovou dotaci určenou pro splnění jednotlivých úkolů / aktivit včetně vzájemných závislostí a návazností. Podává tak komplexní přehled nad celkovým průběhem projektu.

Další částí plánu je sestavení kritické cesty (Critical path), tedy řetězce na sebe navazujících aktivit, který díky odhadu délky jejich trvání umožní odhadnout vliv zpoždění jednotlivé aktivity na celkové zpoždění projektu a tím i její rizikovost.

Obecně platí, že projektový manažer by měl sestavit tři varianty harmonogramu podle průběhu pracnosti, a to optimistickou, pravděpodobnou a pesimistickou. V průběhu realizace by pak měl průběžně vyhodnocovat, která varianta je naplňována. Součástí plánu je také příprava opatření pro jeho korekci, pokud dojde k odchýlení. Metoda PRINCE2 tuto část nazývá Plánem realizace výjimky. Plán je navrhován Projektovým manažerem a je schvalován Sponzorem projektu (Bentley, 2016, s. 49).

3. Realizace projektu

Realizace projektu je postavena na intenzivní týmové práci, tedy dodávání splněné práce členy týmu projektovému manažerovi. Svozilová mezi nejdůležitější aktivity této etapy

zahrnuje výkon řízení kvality, koordinaci a rozvíjení projektového týmu a práci se subdodavateli (Svozilová, 2016, s. 200). Důležitými prvky pro tuto etapu jsou Podrobný rozpis aktivit (WBS) a komunikace, která je rozpracována v komunikačním plánu.

Komunikace

Před odstartováním projektu je projektovým manažerem zorganizována první schůzka, a to tzv. Kick-off, na kterém se sejdou a vzájemně seznámí všichni členové realizačního týmu. Jsou obeznámeni s detaily projektu, s očekáváními, s průběhem prací.

Úkolem projektového manažera je pak nastavení týmových rutin v podobě pravidelných schůzek, na kterých bude hodnocen progres projektu. V současné době je většina projektů v organizacích řízena prostřednictvím informačních technologií, tedy systémů určených k řízení projektů.

4. Monitoring a kontrola

Jakmile je úkol splněn (nebo dodán Balík práce) (Bentley, 2016), je přebírán projektovým manažerem a odsouhlasen. Tímto je nastavena také projektová kontrola.

“Proces monitorování a kontroly je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na zjištění souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu.” (Svozilová, 2016, s. 245).

Dle Křivánka zahrnuje monitoring projektu také:

- identifikaci rizik a případnému zabránění v pokračování chybovosti
- identifikaci příležitostí a jejich případné využití
- zabránění víceprací
- sběr a práci se zpětnou vazbou a s ní související preventivní či nápravná opatření
- aktualizaci projektových plánů na všech úrovních (Křivánek, 2019, s. 150).

Sběr dat a informací je vhodné provádět systematicky a pravidelně a následně vizualizovat a diskutovat s týmem. Sledování trendů vývoje a opakujících se vzorců chování může včas upozornit na blížící se nežádoucí rizika.

Nejčastějšími kontrolovanými položkami projektu jsou:

- soulad s cíli projektu – tedy jsou-li dodávány požadované produkty v požadované kvalitě,
- soulad s plánem projektu,
- kontrola čerpání rozpočtu – dle nákladového účetnictví, cash-flow projektu, stavu rozpracovanosti a celkového sledování čerpání nákladů,

- kontrola řízení rizik – tedy sledování nastalých jevů, jejich zachycení a řešení (Svozilová, 270).

Kontrola je uzavřena hlášením o stavu projektu, tedy reportingem, který je předáván Sponzorovi projektu.

5. Uzavření projektu

Poslední etapou projektu je jeho uzavření. Součástí této etapy je několik aktivit.

- Ukončení veškerých procesů, které na projektů běžely.
- Předání produktů / výstupů projektu a jejich akceptace.
- Ukončení využívání všech zdrojů.
- Rozpuštění projektového týmu.
- Provedení finálních záznamů o ukončení projektu a zaznamenání zkušeností.
- Uzavření finančních výkazů.
- Výsledné zhodnocení projektu.
- Archivace.
- Předání informace o ukončení projektu všem zúčastněným stranám (Svozilová, 2016, s. 227; Bentley, 2016, s. 207).

Některé metodiky (např. PRINCE2) zmiňují dvě varianty uzavření projektu, a to předčasné a řádné. V případě předčasného ukončení jsou vypořádány pouze dokončené produkty a je rozhodnuto o následujícím postupu (projekt je odložen, nebo přepracován do jiného projektu apod.). (Bentley, 2016, s. 209)

Nosnou aktivitou uzavření projektu je právě hodnocení naplnění cílů a benefitů projektu, které jsou pro společnost měřítkem úspěšnosti projektu, ačkoliv i ne zcela úspěšný projekt může být zdrojem mnoha dobrých zkušeností pro budoucnost.

5.5 Proces řízení projektu – agilní řízení

Agilní metody řízení projektů vznikly jako reakce na některé nedostatky tradičního projektové řízení, se kterými se potýkali manažeři především v oblastech inženýrských projektů nebo vývojáři softwarů. V roce 2001 vznikl v americkém Utahu symbolický Manifesto for Agile Software Development⁵. Tento Manifest není metodologií, ale spíše inovativním přístupem k řízení projektů, který byl postaven na těchto **čtyřech základních hodnotách**:

⁵ Agilní manifest, dostupný v českém jazyce na stránce www.agilemanifesto.org.

- Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji.
- Fungující software před vyčerpávající dokumentací.
- Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě.
- Reagování na změny před dodržováním plánu. (Beck et al., 2001)

Dále skupina signatářů definovala 12 principů, na kterých postavili celkový přístup k práci se zákazníkem.

Agilní přístupy vychází z filozofie lean, které mají svůj původ ve strojírenských odvětvích, ale rozšířily se do všech oblastí, kde *“...jsou businessové požadavky a zadání pro projekty mlhavé a budou se vyvíjet v průběhu projektu.”* (Křivánek, 2019, s. 119).

Zuzana Šochová, přední česká představitelka agilních metod řízení projektů uvádí, že: *“Komplexita moderního světa s sebou přinesla takovou složitost, že již není možné věci rozmyslet, popsat procesy, vytvořit zodpovědné role. Organizace potřebují tvořit adaptivní sítě, které jsou inovativní a kreativní a rychle reagují na změnu prostředí. Odpovědnost se z jednotlivce přenáší na týmy.”* (Šochová, Kunc, 2019, s. 35).

Takováto firma má jasně definovaný směr prostřednictvím své strategie, ale disponuje dobrými leadery, díky kterým je schopná svou moc decentralizovat na zodpovědné menší celky, které jí pomáhají tento směr udržovat ve vyčleněném prostoru.

Ačkoliv agilní přístup samotný není žádnou metodikou a pokud chce být organizace “agilní” je pro ni podstatná především změna firemního klimatu a mindsetu, pro řízení projektů je možné zavést některou rámců (frameworks), které toto umožňují. Pro účely této práce byl zvolen SCRUM.

SCRUM

Autory tohoto frameworku jsou Ken Schwaber a Jeff Sutherland a vyvinuli jej počátkem 90. let 20. století. Metoda byla přirovnána ke hře rugby (ragbyový mlýnek = skrumáž), protože byla stejně rychlá a adaptivní. Autoři metodiku oficiálně představili roku 1985 a v roce 2001 vydali knihu Agile Software Development with Scrum. Dnes je Průvodce Scrumem (Scrum Guide) volně dostupný na internetu, a to i v českém jazyce (Sutherland, Schwaber, 2017).

Scrum poskytuje pouze základní rámec hodnot, principů a praktik, které jsou aplikovatelné na individuální projekty. Základními praktikami jsou:

- Scrum Tým
- Scrum Aktivita, nebo Události
- Scrum Artefakty

Scrum Tým

Mezi nejdůležitější týmové role patří:

- **Product Owner** - “...odpovídá za maximalizaci hodnoty produktu vyplývající z práce Scrum Týmu.” (Sutherland, Schwaber, 2017, s. 7). Roli zastupuje jediná osoba, je v nejužším kontaktu se zákazníkem a dohlíží na plnění Produktového cíle.
- **Scrum Master** – je zodpovědný za Scrum jako celek, za efektivitu týmu, který koučuje a proškoluje, pomáhá definovat Produktové cíle, plánovat, připravovat prostředí, či odstraňovat překážky pokroku.
- **Development Tým** – neboli tým vývojářů, kteří vytváří hodnotu, přírůstky dodávané zákazníkovi. Tým je samoorganizovaný, vzájemně zastupitelný. Vytváří plány pro jednotlivé Sprints (viz níže).

V týmu neexistuje hierarchizace, všichni členové jsou na stejné úrovni a jejich společným cílem je dodání Produktu zákazníkovi.

Scrum Aktivita

Někdy jsou také nazývány Událostmi, nebo Týmovými rutinami a jsou nejčastěji aplikovanými aktivitami i mimo rámec SCRUM. Jak je popsáno v Průvodci Scrumem: “Tyto události jsou speciálně navrženy tak, aby umožňovaly požadovanou transparentnost. Neprovedení jakýchkoli předepsaných událostí vede ke ztrátě příležitosti ke kontrole a přizpůsobení.” (Sutherland, Schwaber, 2017, s. 8).

- **Sprint** – je opakovaný krátký časový interval (2–4 týdny) během kterého je dodána hmatatelná hodnota pro zákazníka. Všechny mají vždy stejnou časovou délku, na kterou je dohodnut Cíl Sprintu, který se nemění.
- **Sprint Planning** – Plánování Sprintu, tedy práce, která má být během práce dodána. Zdrojem práce je Backlog a je definován Cílem Sprintu (Sprint Goal).
- **Daily Scrum** – Denní Scrum – denní kontrola průběhu a pokroku Sprintu směrem k Cíli Sprintu. Jde o patnáctiminutové setkání týmu konané vždy na stejném místě ve stejnou dobu s použitím vybrané vizualizace (např. Kanban tabule), na které je

shrnutu, jaká práce byla provedena, jaká je byla dokončena a jaká bude realizována v daný den.

- **Sprint Review** – Posouzení Sprintu, po jehož ukončení dochází ke kontrole výsledků. Ty jsou předány zákazníkovi a diskutovány jak o dodaných inkrementech, tak o průběhu sprintu. Na základě domluvy je rozhodnuto o dalším postupu pro následující Sprint, případně je diskutováno složení Backlogu.
- **Sprint Retrospective** – účelem retrospektivy je zvýšení kvality a efektivity následujícího sprintu. V týmu proběhne diskuze nad tím, co fungovalo a co je potřeba zlepšit.

Scrum Artefakty

Artefakty obsahují klíčové informace, jsou tedy zdroji závazků pro celý tým a zajišťují měřitelnost pokroku.

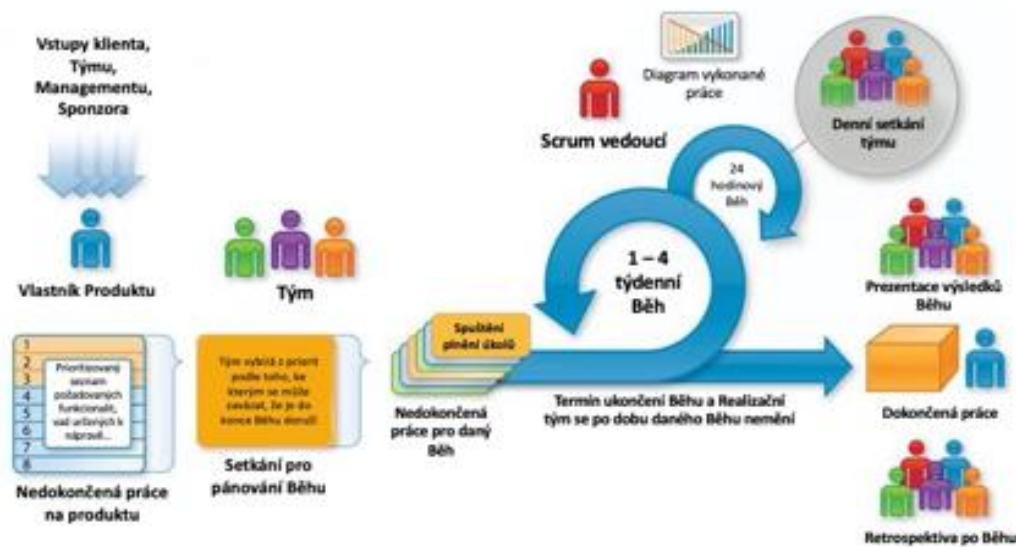
- **Product Backlog** – Produktový Backlog je zdrojem všech prací, které je potřeba udělat na produktu. Jednotkou je tzv. User Story (Uživatelský příběh), nebo také funkcionalita, kterou má produkt splňovat. V průběhu prací je tento Backlog upravován (Backlog Refinement) a je měřítkem naplnění Produktového Cíle.
- **Sprint Backlog** – před začátkem Sprintu je Produktový Backlog prioritizován a je naplánován soubor User Stories, které budou realizovány v průběhu daného Sprintu.
- **Product Increment** – jde o konkrétní přírůstek práce. Během Sprintu je zpravidla vytvořeno více Inkrementů a jsou kontrolovány během Reviews. Inkrementy musí splňovat Definition of Done, tedy Definicí Hotovo, což je formální kvalitativní popis pro výsledek práce.

Samotný proces dle SCRUM nemá pevnou podobu. Jeho výhoda je v možnosti přizpůsobení se prostředí, ve kterém je projekt realizován. Následující kroky jsou však jeho hlavními stavebními prvky.

- Na počátku stojí dohoda zákazníka s Product Ownerem, kteří nejčastěji v podobě definování funkcionalit (User Stories) popíšu, co by měl výsledný produkt umět.
- Dojde k sestavení Produktového Backlogu. Tento je Developerským Týmem Product Ownerem a Scrum Masterem zhodnocen a je provedeno Plánování prvního Sprintu (Sprint Planning) na období přibližně 2–4 týdnů.
- Na základě plánu prvního Sprintu dojde k prioritizaci položek v Product Backlogu a vznikne Sprint Backlog, tedy Backlog s definovaným Cílem Sprintu.

- Rozběhne se první Sprint, během kterého dochází k Dennímu Scrumu (Daily Scrum), zpravidla u Kanban tabule, kde celý tým zhodnotí svou práci.
- Po dokončení Sprintu proběhne testování Inkrementu se zákazníkem a hodnocení (Sprint Review). Zákazník vyhodnotí ukončení práce na Inkrementu potvrzením, že byla naplněna Definition of Done. Zároveň proběhne případná úprava Backlogu.
- Celý tým (Developers, Product Owner a Scrum Master) zhodnotí průběh Sprintu a dohodnou se na tom, jak budou pracovat v tom dalším (Sprint Retrospective).

Takto se celý cyklus opakuje, dokud není dodán kompletní produkt (viz obrázek).



Obrázek 6 SCRUM. Zdroj: www.skilum.com, *Concepts of Agile Model*, překlad vlastní.

5.6 Proces řízení projektu – hybridní řízení

V případě hybridního řízení dochází ke kombinování výše jmenovaných přístupů. Z výzkumu americké společnosti Capterra provedeného mezi 422 projektovými manažery, který zveřejnila v květnu 2018 na svých webových stránkách, vyšlo najevo, že tato varianta je preferovanější, než volba čistě agilních nebo waterfallových přístupů (Capterra, 2021). Capterra také dle svého výzkumu vidí budoucnost právě v hybridním řízení projektů.

Zpravidla se jedná o zachování rozdělení do etap dle waterfallového přístupu, tedy:

1. Iniclace projektu
2. Plánování projektu
3. Řízení dodávky projektu

4. Ukončení projektu,

kde je etapa Řízení dodávky vedena agilní formou, má tedy spíše podobu opakovaných iterací nebo Sprintů. *“Inkrementální přístup se používá k vytvoření dodávky v sérii iterací. Každá iterace přidává funkcionalitu v předem stanoveném časovém rámci (timebox). Dodávka obsáhne schopnost a je považována za dokončenou až po poslední iteraci.”* (PMBOK® Guide, 2021, s. 117).

V roce 2017 provedl kolektiv autorů výzkum ve společnosti IBM na oddělení Centre of Excellence, kde projektoví manažeři aplikovali přístup kombinující tradiční waterfallové a agilní řízení a nazvali jej “Disciplinovaný Agile” (Agile with Discipline). Dle výzkumu je v tomto přizpůsobeném přístupu preferována přiměřená dokumentace (na rozdíl od rozsáhlé dokumentace waterfallového přístupu) a slouží především k zaznamenávání změn.

Dalším typickým znakem je značná flexibilita časového plánu v podobě volné časové osy a definování pouze základních milníků, aby bylo možné plán přizpůsobit změnám. Produkt je dodáván ve Sprints s co nejčastější zpětnou vazbou zákazníků. Zároveň projektový manažer plánuje pravidelná týmová setkání, na kterých jsou řešeny klíčové problémy a pokrok projektu, podobně jako je tomu u Scrum (Adelakun et al, 2017, s. 6).

Mario Špundak ve své studii (2014) hodnotí, zda a za jakých okolností využívat tradiční či agilní přístupy řízení projektů a dochází k závěru, že vše záleží na mnoha proměnných. Klíčovou roli při rozhodování hrají typy projektů a zkušenosti společnosti a projektových manažerů s daným projektovým přístupem. Nejdůležitější stále zůstává dosažení cílů a benefitů projektů (Špundak, 2014).

Shrnutí kapitoly

Pokud chce být společnost projektově řízena, potřebuje mít proces řízení projektů jednotně nastaven, ať už si vybere kterýkoliv přístup. Především potřebuje být jednotná v rozhodování kdy použije projektové řízení (a kdy k zakázce přistoupí jako k běžné výrobě), jak rozdělí proces do jednotlivých etap / Sprintů (a jaká bude jejich délka), musí sjednotit aktivity, které tyto etapy obsahují, mít plochou organizační strukturu, transparentní názvosloví a případně jednotný SW a technologie, které pro řízení projektů využívá včetně způsobu jejich využití.

Praktická část práce

6. Zvolené metody zpracování

Pro tuto práci bylo zvoleno několik výzkumných metod, a to v závislosti na její fázi. Dominovaly empirické výzkumy.

Jako první a hlavní metoda byly zvoleny hloubkové rozhovory. Proběhly v období ledna – února 2022 se všemi spolujemiteli společnosti, o které práce pojednává. Celkem tedy proběhlo 5 rozhovorů. Byla zpracována sada devíti základních otázek, které byly položeny online, prostřednictvím platformy TEAMS a zodpovězeny jednotlivými spolujemiteli. Formulované otázky byly dle potřeby doplněny o další, doplňující otázky, které pomohly rozvinout, nebo objasnit témata, pokud to bylo potřeba.

V průběhu března 2022 byl rozeslán krátký e-mailový dotazník Key Account a Relationship manažerkám s otázkami týkajícími se jimi využívaných metod plánování a organizace práce.

Další metodou bylo osobní pozorování. Autorka práce je součástí týmu spolupracovníků zkoumané společnosti, od začátku roku 2020 jako trenérka a vizuální facilitátorka a rovněž se účastní mnoha interních formálních i neformálních akcí. Má tedy možnost sledovat jak oficiální postoje a přístupy společníků, tak to, jak se tyto projevují v běžném chodu společnosti a jak je spolupracovníci i spolujemitelé osobně vnímají.

Poté, co proběhly hloubkové rozhovory, byly zpracovány návrhy na možná řešení, tedy na zavedení projektového řízení v organizaci. Pro rozšíření návrhů, které byly autorkou této práce zpracovány, byla zvolena metoda skupinového brainstormingu se spolujemiteli a následná metoda tematické analýzy. Výsledkem bylo ujasnění návrhů, jejich rozpracování a „orámování“.

Výsledky těchto metod byly autorkou zpracovány do výsledného návrhu řešení, který je popsán v poslední kapitole této práce.

7. Charakteristika organizace

Společnost, kterou se zabývá praktická část této diplomové práce, je humancraft, s.r.o.. Sídlem společnosti je Praha 8 – Karlín, Karlínské náměstí 399/11.

Předmětem jejího podnikání je poradenství v oblasti řízení, tedy organizační a ekonomické poradenství (včetně mentoringu, koučování a facilitace) a pořádání vzdělávacích kurzů a seminářů (dále tréninků).

7.1 Struktura organizace

Organizace se počtem svých zaměstnanců řadí mezi malé podniky. Zaměstnává 8 osob na plný úvazek a má přibližně 20 volných spolupracovníků. Organizační struktura je spíše plochá a vykazuje značné propojení rolí jednotlivých členů.

Společnost řídí 5 spoluvlastníků, přičemž každý má svou vlastní roli.

V čele podniku stojí zakladatel a Managing director (vedoucí ředitel), jehož hlavní náplní práce je nábor zaměstnanců a spolupracovníků, finanční management (tedy pravidelné vyhodnocování hospodářského výsledku a odvedené práce) a částečně také marketing. Primárně spravuje klientelu oblasti Morava.

Další spoluvlastník zároveň zastává pozici Key Account Managera (dále KAM). Je zodpovědný za prodej a sestavování komplexních vzdělávacích programů, ale věnuje se také tréninkům a facilitaci.

Třetí spoluvlastník je Relationship Managerem (dále RM) a mimo to je jeho náplní práce prodej vzdělávacích produktů humancraft, nastavení a využití interních IT systémů a trackingu doručení zakázek.

Čtvrtý člen se jako spoluvlastník věnuje především přinášení vylepšení a inovací tréninkových programů i společnosti obecně. Sám nebo v kooperaci s ostatními spolupracovníky vyhledává inspiraci z externích zdrojů a pomáhá rozšiřovat portfolio produktů. Zároveň je i trenérem.

Pátý spoluvlastník se věnuje internímu vzdělávání spolupracovníků. Její oblastí zodpovědnosti je rozvoj týmu, vyhledávání nových pracovních pomůcek a zaučování trenérů. Organizuje interní tréninky lektorských dovedností. Mimo tyto aktivity je trenérkou, facilitátorkou a věnuje se grafickému záznamu.

Mezi další zaměstnance patří dvě relationship manažerky a jedna zaměstnankyně, která je primárně marketingovou a částečně relationship manažerkou.

K internímu týmu patří také spolupracovnice, která pracuje jako KAM na základě Dohody o obchodní spolupráci.

Společnost humancraft s.r.o. dále disponuje přibližně 20 trenéry, kteří spolupracují na IČO. Z tohoto počtu spolupracuje 12–15 trenérů pravidelně (intenzivně). Mezi trenéry jsou řazeni také kouči, konzultanti a facilitátoři.

Na řízení podniku se rovnoměrně podílí všech pět spoluvlastníků. Získávání zakázek je v kompetenci Key Account manažerů, kteří sestavují obchodní nabídky a zakázky pak dále zpracovávají. Dle typu zakázky je pak daný výkon práce přiřazen vhodnému trenérovi. Trenéry KAM vybírají jednak podle zaměření zakázky, ale také podle zkušeností trenéra, výběru odběratelské organizace a zájmu samotného trenéra. Protože trenéři zpravidla nevykonávají svou činnost pouze pro společnost humancraft, s.r.o., dochází vždy k vzájemné dohodě o realizaci zakázky.

7.2 Analýza interního a externího prostředí

Externí analýza organizace

Dle benchmarkingu provedeného na začátku roku 2021 na 23 českých a 8 slovenských srovnatelných podnicích (kde kritérii srovnání bylo zaměření a cílová skupina) se podle obratu humancraft řadí k předním vzdělávacím společnostem. Vzhledem k faktu, že propuknutí pandemie v roce 2020 do značné míry zasáhlo do finančního rozvoje většiny firem, mohou však být výsledky průzkumu touto skutečností značně ovlivněny. Rovněž ne všechny společnosti pravidelně zveřejňují údaje, na základě kterých je možné přesné srovnání provést.

Interní analýza organizace

Na konci roku 2021 proběhlo Managing Directorem interní hodnocení společnosti, které si kladlo za cíl srovnat 3 poslední klíčové roky jejího fungování, a to 2019–21. Rok 2019 byl doposud ekonomicky nejsilnějším rokem existence firmy. Ačkoliv v roce 2020 došlo v jarních

měsících k propadu fakturace, podařilo se jej s nástupem podzimu dorovnat a v následujícím roce překonat.

Pokud jde o tréninkové dny, i tady je v roce propuknutí pandemie zaznamenán propad, ale v roce 2021 počet tréninkových dnů rok 2019 dokonce překonal. V případě konzultačních a koučingových hodin je situace odlišná, protože společnost usiluje o jejich postupné navyšování, což se daří. Dle výsledků se od roku 2019 jejich množství více než zdvojnásobilo. Naopak byl zaznamenán pokles reportů osobnostních typologií, což dává prostor pro zvýšení prodejních iniciativ.

Tyto výsledky ukazují pevnou pozici společnosti na trhu.

SWOT analýza

Na základě hodnocení spoluvlastníků je možné sestavit SWOT analýzu.

Silné stránky

- Finanční stabilita.
- Obstojíme v lokální i mezinárodní konkurenci.
- Nárůst inovací.
- Práce Relationship Manažerek – prozákaznický přístup, preciznost, spolehlivost.
- Interní vzdělávání na vysoké úrovni.
- Brand Awareness – stoupající viditelnost značky (Li, podcasty, konference, Talk Shows).
- Culture Design Canvas – silné firemní hodnoty.
- Lean Office – vysoká efektivita office.
- Přátelské prostředí a důvěra.

Slabé stránky

- Klesající NPS (hodnocení).
- Stoupající přepracovanost některých trenérů.
- Pomalý rozjezd v zahraničí.
- Nedaří se prodávat inovace.
- Klesá prodej osobnostních diagnostik.
- Kolísavá až klesající účast na interních akcích.
- Klesající účast na online akcích pro zákazníky.

Příležitosti

- Výpomoc pro office – snížení tlaku na Relationship Manažerky.
- Vlastní licencované inovační produkty.
- Restart aktivit na Slovensku.
- Zvýšení zapojení trenérů do inovačních aktivit.
- Zvýšení zapojení trenérů do posilování know-how.

Hrozby

- Rostoucí konkurence – oslabení USP (Unique Selling Point – jedinečná prodejní nabídka).
- Klesající kvalita tréninků z důvodu přepracovanosti.
- Pokles zájmu o interní vzdělávání -> úpadek know-how.
- Pokles příjmů.
- Odchod kvalitních trenérů a koučů (např. ke společnostem, kde je koučink prodáván primárně, nebo alespoň více).

Dle své stabilní pozice na trhu a stavu interního prostředí může společnost zvolit strategii SO, tedy využít své silné stránky ve prospěch příležitostí, které se jí nabízejí. Touto strategií zároveň zamezí možným hrozbám.

7.3 Definování problému a výzkum

Společnost humancraft, s.r.o. působila na českém trhu 15 let jako součást mezinárodní organizace DEVELOR, která má své sídlo v Maďarsku. V roce 2020 se česká pobočka odloučila a založila novou společnost a značku, a to humancraft, s.r.o.. Protože šlo o náročný krok spojený s kompletním rebrandingem nejen na straně produktů a služeb, ale také firemní kultury, spolupracovníků a samotné klientely, byla společnost nucena zaujmout zcela nové postoje ke tvorbě své firemní vize, formování svých cílů a strategie (která již nebyla součástí mateřské společnosti), včetně její realizace.

V prvním roce své existence společnost čelila krizi pandemie Covid 19, která z důvodu ožehavosti situace na trhu otevřela některé otázky související s efektivnějším uchopením výše uvedených témat.

Ve vizi, kterou spoluvlastníci formulovali na začátku roku 2020 (tedy před vypuknutím pandemie), se mezi cíli objevilo také dosažení obratu 50 mil. Kč do roku 2025, což za

stávajících podmínek z roku 2022 není zvládnutelné pouhým dělením tréninkovými dny a rozdělením mezi trenéry. Vedení společnosti si je vědomo, že vytížení trenérů je již v současné době poměrně vysoké a je třeba přistoupit k tvorbě komplexních vzdělávacích programů zahrnujících i jiné formy vzdělání, než jsou běžné tréninky. Toto však vyžaduje jiný přístup. Individuálnější, náročný na zdroje (finanční i lidské), jehož hlavním cílem je přinést klientovi skutečný přínos a změnu. Tento přístup je možné definovat jako projektový. A protože ve společnosti je řešeno také větší množství menších projektů, projevíli spoluvlastníci zájem o možnost vést humancraft projektově.

Ačkoliv společnost ve svém portfoliu disponuje také základním tréninkem projektového řízení, a to jak ve waterfallové, tak v agilní formě, nevyužívá jej dostatečně interně, proto představuje vítanou výzvu v rámci učící se organizace.

Na základě těchto vstupních informací byly sestaveny otázky pro hloubkový rozhovor, jejichž zodpovězení mělo objasnit stávající situaci a připravenost společnosti humancraft na implementaci projektového řízení do leadership přístupu. Rozhovory probíhaly individuálně, tedy odděleně, se všemi pěti spoluvlastníky, aby bylo možné posoudit názorovou a postojoyou diverzitu vedení a jejich přístup k tomuto kroku.

Zároveň byly v rámci výzkumu hledány odpovědi na dvě výzkumné otázky, které mají vazbu na souvislost zkvalitnění leadershipu zavedením projektového řízení.

OT 1: Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě?

OT 2: Které aspekty brání společností v zavedení projektového řízení?

Odpovědi mohou demonstrovat potřebu moderních společností realizovat své strategické cíle pomocí krátkodobých projektů na rozdíl od poměrně strnulého přístupu formulování dlouhodobých, střednědobých a operativních strategií, které v současné turbulentní době neposkytují dostatečnou flexibilitu.

Zároveň však mohou poukázat na bariéry v zavádění projektového řízení jako systémového způsobu řízení podniku a odkrýt, co tyto bariéry způsobuje.

7.3.1 Výsledky výzkumu

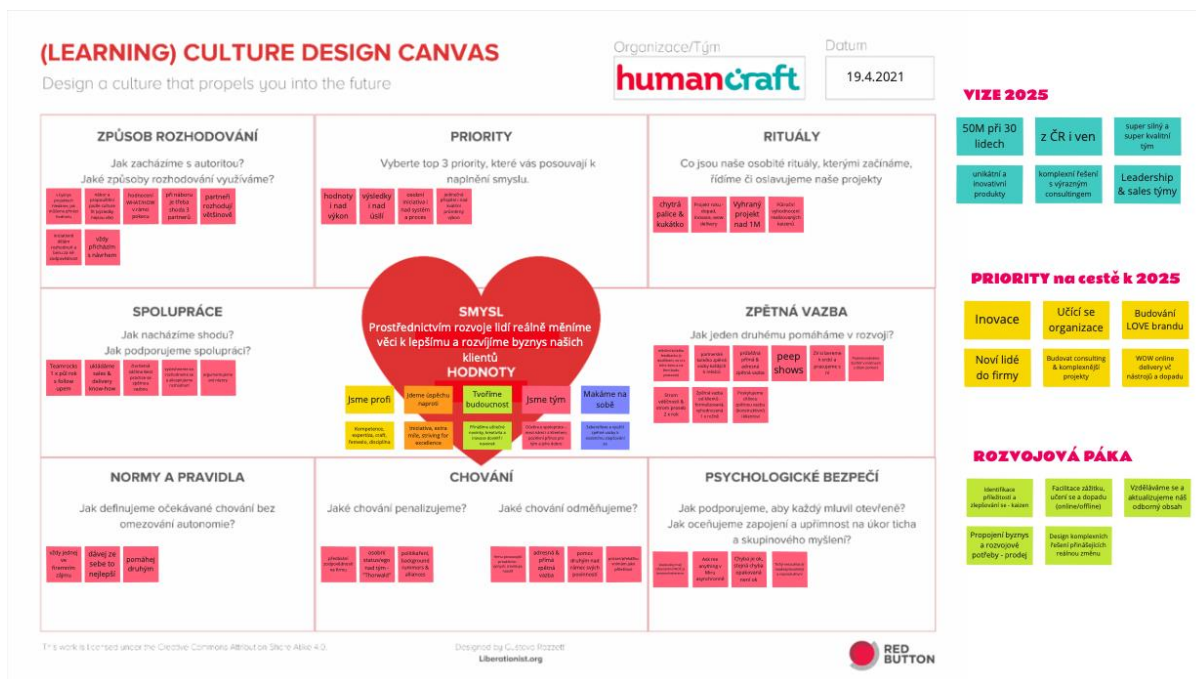
Tato kapitola obsahuje shrnutí výzkumu ke každé otázce položené spoluvlastníkům během hloubkového rozhovoru.

1. Jaká je vaše firemní vize a jaké jsou cíle?
2. Jak jste dosud, než padl návrh zavedení projektového řízení, realizovali své cíle?
3. Jak přistupujete ke své strategii – jak a na jak dlouho ji tvoříte (metody, technika, pomůcky)?
4. Jak se změnil váš přístup ke strategii od příchodu pandemie? Zaznamenali jste rozdíl v plánech a realizaci? Pokud ano, jaký?
5. Zvolili jste v případě zaznamenaných změn jinou strategii?
6. Jak se díváte na možnost tvorby portfolia a projektový přístup?
7. Na čem stavíte firemní kulturu a otázku leadershipu?
8. Využíváte principy projektového řízení?
9. Máte sami nějaký nápad, návrh nebo podnět, který byste rádi realizovali?

1. Firemní vize a cíle

Firemní vize je sestavována všemi pěti spoluvlastníky s rovnocenným hlasem od roku 2020, a to vždy na pětileté období. V současné době je v běhu její první formulace a je stanovena na období do roku 2025. Definování této vize proběhlo na výjezdním setkání v lednu 2020, a to na základě vyhodnocení uběhlých let a výhledu do let budoucích. Vize byla zapsána do šablony Culture Design Canvas, která je veřejně dostupná na webových stránkách liberationist.org a je vedením společnosti považována jako silný vizualizační nástroj. Šablona byla přeložena společností humancraft do českého jazyka a byla jedním ze spoluvlastníků doplněna právě o část, kam je zapsána vize, priority a rozvojová páka.

Firemní vize sestává z šesti oblastí a má své kvantitativní i kvalitativní vzájemně propojené charakteristiky. Během výzkumu spoluvlastníci nejčastěji zmiňovali velikost firmy, obrat, působnost, portfolio produktů a jejich přidanou hodnotu pro klientelu.



Obrázek 7 Culture Design Canvas využívaný společností humancraft.

Firma chce zůstat středně velká (přibližně 30 lidí), protože jí vyhovuje zachovávat si svůj do značné míry rodinný ráz a přátelskou atmosféru. Jak již bylo zmíněno výše, chce dosáhnout obratu 50 mil. Kč, což je částka, která vychází z kapacitních možností trenérů a jejich možností školit klienty společnosti. Nicméně již při současném obratu (kdy ještě vize nebylo dosaženo) jsou mnozí trenéři poměrně dost vyčerpáni, a proto chce společnost pracovat na komplexních inovativních produktech, které využijí schopností spolupracovníků (facilitace, koučink, mentorink a consulting) tak, aby tohoto obratu dosáhli.

Společnost usiluje o to, aby její tým byl složen z profesionálních trenérů a nabízené produkty byly unikátní (na míru), inovativní a přinášely skutečnou, v ideálním případě měřitelnou, přidanou hodnotu zákazníkům. Své portfolio chtějí dále zaměřovat především na témata leadershipu a prodejní dovednosti.

Další částí vize je rozšíření působnosti organizace do zahraničí, a to především do sousedního Slovenska, případně i do dalších zemí např. prostřednictvím partnerských lektorů.

2. Jak společnost realizuje své cíle

Jeden ze spoluvlastníků uvedl, že při realizaci cílů je využíván spíše selský rozum: "...co umíme, co chceme dělat, co potřebují naši zákazníci, co chceme dokázat a pak si společně

definujeme strategické cíle.” Odkazuje tak na to, že realizace cílů závisí spíše na vlastní iniciativě jednotlivých spolumlastníků.

Z odpovědí dalších členů top managementu vyplynulo, že společnost si na začátku kalendářního roku definuje své strategické cíle (existuje tedy určitý seznam), které jsou rozděleny do několika oblastí. Za každou oblast odpovídá jeden ze spolumlastníků a výběr oblasti je dán tím, ke které daný spolumlastník přirozeně inklinuje. Následně tedy člen týmu top managementu přebírá cíle spadající pod jím vybranou oblast a s nimi pak dále pracuje – rozpracovává je, zajistí si zdroje a se snaží se je během následujícího roku realizovat.

Pro sledování progresu je sestaven dokument (Word), do nějž každý člen vedení společnosti zapisuje proběhlé kroky, a to v pravidelných dvoutýdenních intervalech, které odpovídají čtrnáctidenním online setkáním celého týmu spolumlastníků, kde svůj pokrok diskutují. Větší revize cílů pak probíhá na pravidelných setkáních v lednu a v červenci. Tato revize reflektuje také vizi a strategii. Celkové vyhodnocení probíhá vždy na začátku kalendářního roku, kdy jsou stanoveny cíle pro rok nadcházející.

Realizaci spolumlastníci berou jako osobní závazek, kterému chtějí dostát. Proto se v minulosti dle Directing managera pokusili o trackování jednotlivých kroků plnění cílů, ale tuto aktivitu se nepodařilo dlouhodobě udržet. Prioritou je tedy naplnění měřitelných cílů (definovaných číselně, jako např. obrat nebo počet členů týmu), sami však vnímají, že jejich přístup není dostatečně organizovaný a strukturovaný. Cíle nejsou definovány SMART, chybí popis očekávaného výsledku, není zpracovaný projektový plán, harmonogram s milníky a realizace pak není tak efektivní, jak by mohla být a jak by vítali.

3. Tvorba strategie

Pro tvorbu strategie používá společnost humancraft především Culture Design Canvas. Ve středu tohoto plátna je popsán smysl, tedy poslání a hodnoty společnosti a kolem něj dalších 8 polí, které popisují cestu, tedy jak bude naplněna vize a strategické cíle. Mezi tato pole patří: způsob rozhodování, spolupráce, normy a pravidla, priority, chování, rituály, zpětná vazba a psychologické bezpečí.

První zpracování provedl tým spoluzakladatelů na svém výjezdním setkání v roce 2020 a od té doby probíhá vždy co půl roku. Na těchto setkáních je canvas vždy revidován a upravován. Zároveň na Culture Design Canvas spolupracují i ostatní zaměstnanci, trenéři, koučové a

konzultanti humancraft, aby byli ve stálém spojení s hodnotami společnosti, pracovali v souladu s její vizí a strategií a dokázali přinášet tipy na inovace (podobně jako u metody kaizen).

Strategie samotná je sestavována spoluvlastníky na lednovém výjezdním setkání na jednoleté období, a to vždy na nadcházející rok. Directing manager obešle tým spoluvlastníků s úkoly na přípravu a sestaví hodnocení za uplynulý rok. Na setkání pak dojde k retrospektivě, finálnímu vyhodnocení uplynulého roku (obrat, tréninkové dny) a dále pak sestavení cílů (včetně započtení odhadu obchodního oddělení) a formulování strategie na rok nadcházející. Facilitovanou diskuzí jsou stanoveny priority, rozvojová páka (tedy co nám ke splnění cílů může pomoci) a jednotliví spoluvlastníci se zaváží k realizaci cílů dle svěřených oblastí.

Takto odsouhlasená strategie je pak následně prezentována všem členům a spolupracovníkům společnosti kde jsou zároveň vyzváni, aby přispěli inovativními návrhy k realizaci strategie. V polovině roku probíhá hodnocení, zda zvolená cesta vyhovuje podmínkám, zda se společnost od ní neodklání, případně je-li potřeba úprav a jakých.

4. Jak se změnil přístup ke strategii od příchodu pandemie v roce 2020

Ačkoliv všichni spoluvlastníci měli již zkušenosti s meetingy i tréninky mezinárodních korporací, jako největší změnu uvedli přesun do online prostředí. Změna se netýkala jen setkávání se vedení se zaměstnanci a týmem trenérů nebo interních událostí, ale také způsobu dodávky jednotlivých tréninků, facilitací a konzultací. I když virtuální prostředí nebylo pro humancraft zcela nové, nebyli na něj dostatečně připraveni tak, aby se celá dodávka přenesla pouze na tento způsob práce.

Jako hlavní problémy se ukázaly tyto:

- zdrženlivost některých trenérů, kteří chtěli vyčkat na zlepšení pandemické situace (tedy do doby, kdy bude opět možné školit prezenčně),
- neznalost vhodných pomůcek pro školení většiny trenérského týmu,
- otevření příležitosti školit mezinárodně, tedy zvýšená potřeba dobré znalosti anglického jazyka u trenérů.

Strategie tedy vyžadovala zaměřit se na akutní řešení těchto zásadních aspektů:

- vyjednávání s trenéry, kteří v danou chvíli chtěli vyčkávat, případně jak dlouho,
- další vyjednávání ohledně zrušených nebo přesunutých termínů (protože nejsou garantované a trenéři nemají se společností podepsané žádné smlouvy),

- vyhledání a zaškolení trenérů do nových online pomůcek, aby mohli pracovat ve virtuálním prostředí a zachovali tak kvalitu dodávky, na jakou jsou klienti společnosti zvyklí,
- otevření se výzvě otevřeného trhu a jednání s trenéry o jejich jazykových dovednostech, případně přijímání nových trenérů.

Jak se dále spoluvlastníci shodli, došlo ke značnému zrychlení všech procesů a komunikace se zákazníky. Stali se proto agilnější, flexibilnější, museli začít rychleji reagovat na požadavky a změny. S tímto byla spojena řada experimentů, které by za běžných okolností trvaly značně déle. Také byl dříve vidět dopad veškerých kroků, včetně finančních dopadů. Proto se také setkání top managementu z původní frekvence 1x měsíčně změnil na 1x za dva týdny a plánování se přizpůsobilo současnému VUCA světu, kdy opustili původní plánování strategie z tříletého výhledu na pouze roční a v prvním roce pandemie kontrolovali a revidovali cíle i častěji.

Další změny provedli na poli marketingu, který se z osobních setkání s klienty na pravidelných eventech přesunul také do online prostředí, čímž zároveň zvýšil povědomí o společnosti a přivedl i řadu nových zákazníků.

5. Změna strategie v souvislosti s pandemií

Dle spoluvlastníků nedošlo ke změně strategie samotné, ale ke změně taktiky, priorit. Změny se týkaly především vzdělávání spolupracovníků v souvislosti s přechodem do online prostředí, upřednostnění takových dodávek produktů, které generují vyšší zisky, zaměstnají více trenérů a znamenají rychlejší posun společnosti směrem ke stanoveným cílům.

Jak sami uvedli, mnohé ze změn byly plánovány, ale v dlouhodobějším horizontu. V současné době uvádějí, že ačkoliv změna byla dost možná až příliš rychlá, nelitují, že se udála.

6. Otázka možnosti tvorby portfolia a změny přístupu na projektově řízenou společnost

Přístup k této otázce je ve společnosti značně rozdílný, a to od naprosté podpory, po nedůvěru v úspěšnost takového kroku. Postoje lze shrnout do tří základních pohledů:

- Jedna část spoluvlastníků se necítí mít dostatečné množství informací o tom, co by takové nastavení všechno obnášelo, takže je tomu indiferentní. Cítí v tom příležitost,

ale také do značné míry ohrožení dosavadního volného plánování a nedokážou se vymezit.

- Druhá část vidí v takovém přístupu příležitost, která by přinesla žádanou efektivitu. Vnímá ve společnosti řadu aktivit, které by bylo možné pojmout jako projekty (některé i jako velké a komplexní) a tím zabezpečit rychlejší a úspěšnější realizaci s vysokou přidanou hodnotou jak pro společnost, tak pro klienta.
- Část spoluvlastníků se však silně obává omezení, která by takovýto přístup mohl přinést. Neformální organizační struktura, volné plánování, absence postihů za nesplnění termínů nebo nedokončení cíle a minimum administrativní zátěže, dávají do značné míry více prostoru pro samotnou práci jednotlivců a nemají zásadní negativní vliv na chod samotné společnosti.

Na začátku roku probíhá strategické plánování (výjezd spoluvlastníků), na kterém dochází ke stanovení strategie a definování základních cílů, které by dále bylo možné transformovat do portfolia. Top management uvedl některé vnitřní, především psychické bariéry, které cítí jako omezující prvky v zavedení projektového přístupu. Jde především o tyto obavy:

- přílišná byrokracie metodik projektového řízení (přímo označen např. PRINCE2),
- přílišná administrativa spojená s řízením projektů (a možná potřeba dalších administrativních lidských zdrojů),
- nedůslednost týmu spoluvlastníků vyplývající z historické zkušenosti pokusů zavést některé prvky projektového řízení Directing managera,
- potřeba zavést nové IT systémy a nutnost nového zaškolení, s čímž jsou spojeny další časové a finanční náklady, včetně neochoty některých spolupracovníků s nimi pracovat.

Tyto obavy nejsou zcela neoprávněné. Již v minulosti proběhly ne zcela úspěšné pokusy o zavedení projektového řízení. Nicméně na základě empirického výzkumu – pozorování a vlastní dvouleté spolupráce, autorka této práce nachází společné prvky, které je možné metodicky sjednotit do uceleného systému, který by vyhovoval celé organizaci pro zvolené oblasti.

Přijetí této příležitosti souvisí do značné míry i s dalším bodem.

7. Firemní kultura a leadership společnosti

Během výzkumu byli spoluvlastníci dotázáni, na co jsou ve své společnosti hrdí, na čem si myslí, že stojí stabilita jejich podniku. Protože právě leadership je dominantním tématem

nabízených tréninků, jde o oblast, kterou všichni členové top managementu neustále sledují a vzdělávají se v ní. Proto také prvky leadershipu a jeho novinky aplikují především do vlastní společnosti, což jim dává možnost vyzkoušet si jejich funkčnost a následně je doporučit na základě vlastní zkušenosti tam, kde je to možné.

U tématu leadership uvedl jeden ze spoluvlastníků rovnost hlasů. Ačkoliv by Directing Manager mohl mít právo veta, nikdy jej nevyužívá a vždy se snaží diskuzí dojít ke shodě názorů k jednotnému řešení situace. Neznamená to, že mají vždy na problém jednotný názor, právě naopak jsou proto mnohé diskuze zdlouhavé. Vždy se však dokážou sjednotit na řešení uspokojivém pro všechny členy vedení.

Dalším vysoce hodnoceným bodem je podávání si konstruktivní zpětné vazby, která slouží jednak jako reflexe na provedenou práci, ale také jako podnět k definování si kroků pro další posun. Tuto zpětnou vazbu si podávají nejen v rámci vedoucích pracovníků, ale také uvnitř celé společnosti, tedy mezi všemi pracovníky. Zpětná vazba probíhá:

- uvnitř top managementu,
- vzájemně mezi trenéry na odvedenou práci (což slouží jednak jako způsob vzdělávání, kdy se trenéři od sebe učí navzájem nahlížením na tréninky svých kolegů, ale také si takto mohou pomoci zlepšit některé trenérské dovednosti),
- horizontálně – mezi top managementem a trenéry shora dolů i zdola nahoru (a to během vzájemného popisu očekávání a hodnocení odvedené práce druhou stranou).

Hodnocení a zpětná vazba probíhají dle pozorování v psychologicky bezpečném prostředí, a to i za předpokladu, že dojde k negativní události, nebo s nějakou aktivitou nebo rozhodnutím účastníci nesouhlasí.

Kromě výjezdů spoluvlastníků jsou k pravidelným setkáním (hodnotícím pohovorům) zvaní všichni členové společnosti (tedy i ostatní zaměstnanci a trenéři) Directing managerem, a to vždy 2x ročně. Na těchto poloformálních setkáních jsou probírány otázky plánovaných a skutečně odškolených dnů (případně obchodní plán, tedy počty schůzek, plánovaný obrat apod.), čím mohou obohatit své kolegy ze své praxe, kam se posunuli a čeho se jim podařilo dosáhnout, co se naopak nepovedlo a proč, a nakonec na co se zaměří, aby přešli případným nezdarům. Hodnotící pohovory jsou ve společnosti přijímány kladně a vstřícně a jsou zdrojem posunu jednotlivých členů širokého týmu humancraft.

Z tohoto přístupu vyplývá, že ve společnosti panuje všeobecná snaha posouvat sebe i celou firmu kupředu. Lidé jsou vnitřně silně motivováni a zároveň cítí s humancraft silnou

sounáležitost, protože se snaží o společnou práci na redefinování kroků, které firmě zajišťují progres.

Jedním z důvodů této sounáležitosti je budování a ctění společných firemních hodnot, které jsou definovány na Culture Design Canvas. Vznik tohoto canvasu byl iniciován spoluvlastníky, kteří cítili potřebu postavit svou firmu na transparentnosti a tím i jasně stanovených a vizualizovaných firemních hodnotách. Úkolu se následně ujal člen vedoucího týmu, který pomohl s facilitací pěti základních hodnot, jež byly následně představeny celé společnosti a dále rozvedeny do jejich praktické stránky. Tyto firemní hodnoty jsou pravidelně na pololetních setkáních humancraft ožívány tak, že na nich aktivně pracuje celý tým např. odpovídáním si na otázky:

- Jak tyto hodnoty aktivně naplňujeme?
- Co můžeme udělat pro další posílení těchto hodnot?

Zároveň tento Culture Design Canvas slouží jako inspirativní materiál pro obchodní jednání u klientů, kteří mohou v praxi vidět, jak společnost s hodnotami pracuje a jak se jim tato práce vyplácí i při organizační struktuře, kdy jen malé jádro (8 lidí) má podepsanou pracovní smlouvu, zatímco většina spolupracuje volně, na základě ústní dohody, a přesto si udržuje angažovanost, motivaci a sounáležitost.

8. Využití principů projektového řízení

Jak již bylo zmíněno, otázka projektového řízení vyvolává mezi spoluvlastníky různé názory a pohledy, které jsou závislé na zkušenostech. A to buď na jejich absenci (případně nedostatečnosti), nebo jejich pozitivních důsledcích.

Dle Directing managera již v minulosti proběhly pokusy o zavedení projektového přístupu do společnosti, a to formou zavedení Ganttova diagramu, tedy časové osy aktuálně řízeného projektu dle jednotlivých aktivit, které je na něm potřeba provést. Tato iniciativa se však dlouho neudržela. Neúspěch člen vedení přikládá nedostatečné důslednosti a nedisciplinovanosti, což sice nemělo fatální následky, ale mohlo to znamenat promeškanou příležitost.

Dalším nástrojem byl checklist, tedy seznam úkolů, které je na projektu potřeba udělat, bez ohledu na čas, kdy se mu bude jeho řešitel věnovat. Tento do značné míry funguje u marketingových událostí, ale využívá jej pouze omezený tým pracovníků, kteří jsou do dané

události zainteresováni. Pro všechny ostatní členy firmy se ukázal pokus o zavedení checklistu jako neúspěšný.

Členové top managementu uvádějí, že jako prvky projektového řízení, které skutečně využívají, vnímají tyto:

- seznam projektů, který vznikne na začátku kalendářního roku na výjezdu spoluvlastníků,
- pravidelné project reviews (tzn. dvoutýdenní hovory top management týmu, kde je hodnocen progres práce na výše uvedených projektech),
- struktura dalších meetingů a setkání na různých úrovních společnosti (ať už jde o setkání vedení, či celé firmy včetně trenérů),
- Best Practice/Fuck-up Sharing (sdílení dobré / špatné praxe jednotlivých členů celého týmu firmy, tedy předávání zkušeností a know-how),
- předávání si zpětné vazby (tedy týmová a individuální retrospektiva, hodnocení),

Všichni společníci se shodli, že v humancraft nejsou využívány principy žádné konkrétní metodiky projektového řízení. Vzhledem k internímu přístupu firmy cítí, že by jí byli značně svázáni a omezeni. Naopak jejich flexibilita a agilita svědčí o připravenosti na sestavení individuálního např. hybridního vedení projektů, který by mohl být proniknout do celé organizační struktury.

9. Podněty pro zavedení projektového řízení

Na závěr výzkumu byli všichni spoluvlastníci dotázáni, kde vidí možnosti zavedení projektového řízení, tedy kde mají pocit, že by jim mohlo pomoci přinést žádoucí efektivitu. Každý z týmu zaujal k tématu jinou perspektivu a jejich návrhy byly pozitivnější.

Předně by se přínos mohl ukázat na dvou úrovních:

- I. na interních projektech, které jsou realizovány v rámci růstu společnosti jako takové,
- II. na externích, tedy zákaznických projektech, které jsou realizovány jako komplexní zakázky, rozsáhlé programy.

Pokud jde o první jmenovanou skupinu projektů, tedy interních, dokázali si metodiku projektového řízení představit na tématech jako jsou onboarding, standardizace know-how, zavádění inovací, expanze do zahraničí, nebo třeba realizace různých eventů a miniprojektů. Přidanou hodnotu vidí zejména v přehledném definování priorit, jasném procesu, kontroly

jednotlivých kroků (tedy přehlednosti), dotahování cílů a s tím i důraznému odkazu na odpovědnost vedoucího projektu.

U druhé skupiny, externích projektů, vyvstává problém zapojení větší skupiny lidí a jejich vzájemné, složitější komunikace. Společnost se potýká např. s problematikou vyjasnění očekávání, specifikace cílů v průběhu sestavování komplexních programů, předávání informací od klientů, přes RM, KAM až k trenérovi, což by mohl projektový přístup se standardizovanými komunikačními kanály usnadnit a zprůchodnit. Přidanou hodnotu vidí ve zpřehlednění a zrychlení předání informací a tím také dotažení projektů k úspěšnému konci, což by pravděpodobně vedlo i ke zvýšení spokojenosti zákazníka, který by byl více zapojen do procesu a výsledný produkt by byl více na míru a měl v jeho společnosti i větší dopad.

Obavy, o kterých hovořili všichni členové top managementu, byly z rigidnosti projektových metodik, jejich administrativní náročnosti a tím i času navíc, který každý projekt zabere. Uvítají lehkou metodiku, která bude co nejvíce odpovídat přirozenému nastavení humancraft, do které bude možné zasvětit i klienty firmy a která zároveň podpoří její cíle a růst.

7.3.2 Shrnutí výzkumu

Z provedeného výzkumu jednoznačně vyplynulo, že společnost humancraft je implementací projektového řízení a s ním souvisejícím změnám otevřená, protože je vnímají jako příležitost dalšího růstu.

V úvodu této části práce byly také definovány dvě výzkumné otázky:

OT 1: Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě?

OT 2: Které aspekty brání společností v zavedení projektového řízení?

Odpověď na první otázku výrazně pomohla při následné tvorbě návrhu. Projektově řízené společnosti aktivně a v malých časových intervalech pracují se svou strategií, pravidelně revidují svá portfolia, mají plochou organizační strukturu, která je flexibilní a snadněji se adaptuje měnícím se podmínkám, transparentní firemní kulturu, ale také kvalitní a neustále se učící leadership, který právě pomocí realizace krátkodobějších projektů dokáže svou společnost dovést k vizi, kterou si stanovil. Ačkoliv jde o proces, který je náročný, komplexní a dotkne se všech částí organizace, umožní tak přizpůsobit se současným, rychle se měnícím podmínkám. Pokud by byly korigovány pouze body bez projektového řízení, došlo by ke zefektivnění

společnosti samotné, ale její adaptabilita by nebyla tak vysoká. S pomocí řízení projektů její schopnosti výrazně stoupají a je možné změny a přizpůsobení provádět mnohem rychleji a účinněji.

Pokud jde o druhou otázku, odpovědi na ni zaznívaly již v průběhu výzkumu. Samozřejmě není možné na základě jediné společnosti učinit přesvědčivý závěr. Nicméně pokud jde o zkoumanou společnost, odpovědi jsou obavy ze ztráty volnosti, které si sama cení a obavy z poměrně velkého úhrnu práce, který zavedení projektového řízení obnáší. Společnosti nemají dostatečné znalosti v oblasti řízení projektů a toto vzdělání znamená časové a finanční náklady. Dále jsou s tím spojeny potřeby lidských zdrojů, tedy specialistů, kteří se tomuto budou věnovat, nebo oslovení některého ze současných kolegů, kdo své vzdělání rozšíří na tento obor. Vzhledem k trendu vzrůstajícího množství práce tím přibývá administrativy a celkových starostí. Jak se však ukázalo, projektové řízení je dovedností vysoce strukturovanou a lidé ovládající její principy jsou schopni zvládat vysokou zátěž, tudíž i velké množství práce, je tedy vysoce pravděpodobné, že by ve společnostech bylo značným přínosem. Vzrůstající zájem o pracovníky vzdělané v oboru projektového řízení (viz teoretická část) toto tvrzení podporuje.

8. Návrhová část

Poslední kapitola této práce představuje komplexní návrh kroků společnosti humancraft pro to, aby splnila kritéria projektově řízené společnosti. Tento návrh je postaven na výsledcích výzkumu, které jsou shrnuty v předcházející kapitole jako východiska, nebo také otevřené body, na nich může firma v budoucnu pracovat.

8.1 Východiska pro zavedení projektově řízené společnosti

Jak vyplývá z teoretické části této práce, stojí projektově řízená společnost na těchto základech:

- strategie a strategické řízení,
- definování portfolia,
- organizační struktura,
- firemní kultura a leadership,

- zavedení principů projektového řízení.

Následující shrnutí těchto pěti základních bodů poskytuje společnosti humancraft východiska pro následnou práci na návrhu a konkrétních krocích pro zavedení projektového řízení, které spoluvlastníci uznali jako prospěšné, protože může zvýšit efektivitu práce. Nejvíce prostoru bude věnováno právě nastavení procesu projektového řízení, které zatím ve společnosti není ukotveno vůbec.

- **Strategie a strategické řízení:** je ve firmě pevně zakotveno.

Prostor pro návrh: přesnější definování strategických cílů pro dlouhé období.

- **Definování portfolia:** v tuto chvíli ve společnosti nefunguje. Jako základ však může posloužit seznam projektů.

Prostor pro návrh: kvalitnější zpracování seznamu, kaskádovitý rozpad projektů, zpracování Balanced Scorecard.

- **Organizační struktura:** stávající plochá organizační struktura s sebou nese výhody snadného maticového rozložení a rychlé transformace do projektových týmů.

Prostor pro návrh: stanovení vedoucích projektů, zajištění angažovanosti versus odměňovací systém členů týmů nad rámec povinností trenérů.

- **Firemní kultura a leadership:** poměrně silná firemní kultura a leadership jsou známkou vyspělosti této organizace.

Prostor pro návrh: formalizace procesů (Sdílení zkušeností – Best Practice sharing).

- **Principy projektového řízení:** ve společnosti nejsou zakotveny. Existuje však reálná podpora a poptávka po projektovém řízení a byla vyslovena důvěra v pozitivní dopad jeho zavedení.

Prostor pro návrh: Vhodnou kombinací již využívaných aktivit, jejich doplněním o takové, které sjednotí a ucelí proces tak, aby byl dostatečně strukturovaný, ale zároveň flexibilní, který vede tým k jasnému cíli, který zároveň odpovídá požadavkům strategie a zapadá do portfolia, je možné sestavit vhodný návrh.

8.2 Strategie a definice strategických cílů

V současné době společnost pracuje se svou strategií poměrně intenzivně. V roce 2020, kdy došlo k oddělení a etablování samostatné značky humancraft, byla definována vize, která je popsána v materiálu Culture Design Canvas, se kterým se pravidelně, v půlročních intervalech pracuje.

Ačkoliv další pole Canvas, jako např. Priority, Rozvojová páka, Normy a pravidla nebo Způsoby rozhodování a chování rámuji strategii, k realizaci cíle výrazně přispěje definování strategických cílů.

Protože vize má své kvantitativní i kvalitativní charakteristiky, spoluvlastníci se mohou při stanovení strategických cílů zaměřit na bližší deskripci těchto charakteristik. Pokud si chtějí zachovat značnou volnost, či flexibilitu, pokud jde o možnost přizpůsobování se aktuální situaci, nemusí zacházet do detailů a mohou se držet pouze rámcového popisu cíle, kterého chce podnik dosáhnout.

Model popisu cíle vycházejícího z vize “Z ČR i ven”:

- Přiblížení se konkrétní podobě vize - např. “Pobočka ve Slovenské republice.”
- Spolupracující trenéři v Polsku, Německu, Velké Británii, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku...apod.

Je možné tyto cíle rozpracovat do takové míry detailu, do jaké budou spoluvlastníci považovat za žádoucí. A to např. jak velká má pobočka být (tedy kolik lidí bude zaměstnávat, kde bude, jaký obrat by měla v roce 2025 generovat), kolik spolupracujících trenérů ve které zemi by mělo spolupracovat (např. ve které zemi kolik trenérů, případně jakého zaměření chtějí mít), nebo na jaké oblasti tréninků by se měli zaměřovat.

Přidanou hodnotou této aktivity je, že je možné buď zahájit takové kroky, které k naplnění strategických cílů povedou (aktivní přístup), nebo se pouze vědomě otevřít příležitostem, které k jejich naplnění povedou (pasivní přístup).

Model popisu cíle vycházejícího z vize “Super silný a super kvalitní tým”:

- Popis týmu, jak by měl při dosažení vize vypadat. Např. jeho kvality dle kompetenčního modelu, nebo představ členů top managementu.
- Popis znaků silného týmu – je možné vyjít z osobnostních typologií, srovnat tyto typologie v týmu společnosti a pracovat na nich na teambuildingových akcích nebo pravidelných setkáních.

Přidanou hodnotou této aktivity bude nejen splnění strategického cíle, ale také vazba na posílení organizační struktury, zvýšení engagementu a celkového propojení se členů týmu a jejich participace na posilování sdíleného know-how.

Touto formou je možné nenásilně definovat všechny strategické cíle ve vazbě na vizi 2025 (a všechny příští vize). Společnost tak získá přehled o konkrétních úkolech, které ji v následujícím období čekají, dokáže si je lépe aktivně naplánovat a zorganizovat, ale také vyhodnocovat směrem k jasnějším ukazatelům, aniž by byl vyvíjen přílišný tlak na jejich dosažení.

8.3 Zpracování portfolia projektů

Jak vyplynulo z výzkumu, společnost nijak nepracuje s portfoliem projektů. Prvním důvodem je zřejmě to, že v ní v současné době není procesně nastaveno projektové řízení, které předpokládá aktivní práci s projekty v rámci strategického řízení. Jako další důvod se jeví výše uvedený fakt, že nejsou definovány strategické cíle, na které by se vázaly projekty, jež by vedly k jejich realizaci.

Za silný základ je ovšem možné považovat seznam úkolů, který je sestaven vždy na začátku kalendářního roku na lednovém setkání spoluvlastníků. Tyto úkoly:

- vychází z hodnocení uplynulého období,
- jsou vázány na plnění kvantifikovatelných cílů nadcházejícího období,
- a dále jsou vázány na zaměření a odpovědnosti jednotlivých členů top managementu, což se může stát základem pro kaskádovité rozdělení a sjednocení do projektů.

Pro implementaci portfolia lze zvolit dva přístupy.

1. První vychází ze zavedení předcházejícího kroku, tedy definování strategických cílů, které jsou následně rozděleny dle zaměření a odpovědností spoluvlastníků. Každý spoluvlastník pak může individuálně rozpracovat své cíle ve stanoveném horizontu tak, že navrhne určité množství komplexních projektů na období jednoho roku. Tyto budou navazovat na již proběhlé (v roce minulém) a bude možné na ně navázat v roce následujícím (pokračovat v tom, co se nestihlo, rozvinout projekty ukončené). V roce 2025 pak naplní vizi a strategické cíle. Každý projekt přitom bude v rámci realizace svých cílů obsahovat úkoly, které jsou již v tuto chvíli součástí tvořeného seznamu.

Přidanou hodnotou této aktivity je komplexnější plnění vize, přímější vazba na strategii a strategické cíle a snadnější vyhodnocování úspěšnosti projektů a celkové účinnosti strategie.

Zajímavou aktivitou by mohla být zpětná modelace portfolia projektů např. v roce 2021. Prostřednictvím sledování seznamu úkolů, které si spoluvlastníci stanovili na počátku roku, vymodelovat portfolio a sledovat jeho vývoj a postupné plnění v průběhu roku. Bylo by tak možné určit, které projekty se skutečně podařilo zrealizovat, jak dalece byly v souladu se strategií a jak přispěly k naplňování vize. Případně by mohli spoluvlastníci otevřít dialog, co je možné pro zvýšení efektivity udělat jinak.

2. Druhý přístup zahrnuje nástroj Balanced Scorecard (dále BSC). Ačkoliv je BSC nástrojem implementace strategie a za běžných okolností je pouze pokračováním výše uvedeného kroku, bylo požadavkem společnosti, aby tento návrh nebyl příliš složitý, administrativně náročný a mohli jej zavádět postupně. Využitím seznamu úkolů a miniprojektů, které by byly rozpracovány do BSC se otevírá možnost hlubšího vhledu do souvislostí se strategií a možnost využít tento nástroj, alespoň pro začátek, samostatně.

Seznam úkolů by byl rozdělen do čtyř perspektiv, jsou samy o sobě zahrnuty v Culture Design Canvas společnosti:

- Zákaznické - např. Design komplexních řešení přinášejících reálnou změnu,
- Procesní - např. Inovace, WOW Online delivery vč. nástrojů a dopadu,
- Finanční – obrat v daném roce, počty odškolených dnů, konzultačních hodin,
- Učení a růstu - např. Rituály, Zpětná vazba.

Efektivita plnění může značně vzrůst díky tomu, že nástroj vyžaduje popis cílů, ukazatelů, cílové hodnoty a soupis klíčových aktivit. Tím dostane každý jednotlivý cíl podobu většího či menšího projektu, bude měřitelnější a pokud u něj spoluvlastníci doplní jeho vazbu ke konkrétní charakteristice vize (viz střed), bude jasné i jeho směřování. Vzroste tak jeho opodstatněnost a obhajitelnost nejen před ostatními spoluvlastníky, ale před všemi spolupracovníky firmy.

Tento krok může následně ovlivnit i rozhodování uvnitř společnosti, protože pokud by byly interní aktivity řízeny tímto nástrojem, který předpokládá jejich přímou vazbu na vizi a strategii, vylučovalo by to realizaci takových, které zcela v souladu nejsou.

Dalším benefitem je, že nástroj Balanced Scorecard je nástrojem vizuálním, což je u společnosti rovněž vítané a je vysoce pravděpodobné, že práce s ním bude přijata pozitivně.

8.4 Organizační struktura a formalizace rolí

Organizační struktura společnosti je velmi plochá, proto také připravená pro variabilitu řízení projektů. Protože některým rizikům vyplývajícím ze struktury lidských zdrojů bude věnována poslední část této kapitoly, je na místě zaměřit se na dvě oblasti, které vyplynuly z výzkumu a ze SWOT analýzy.

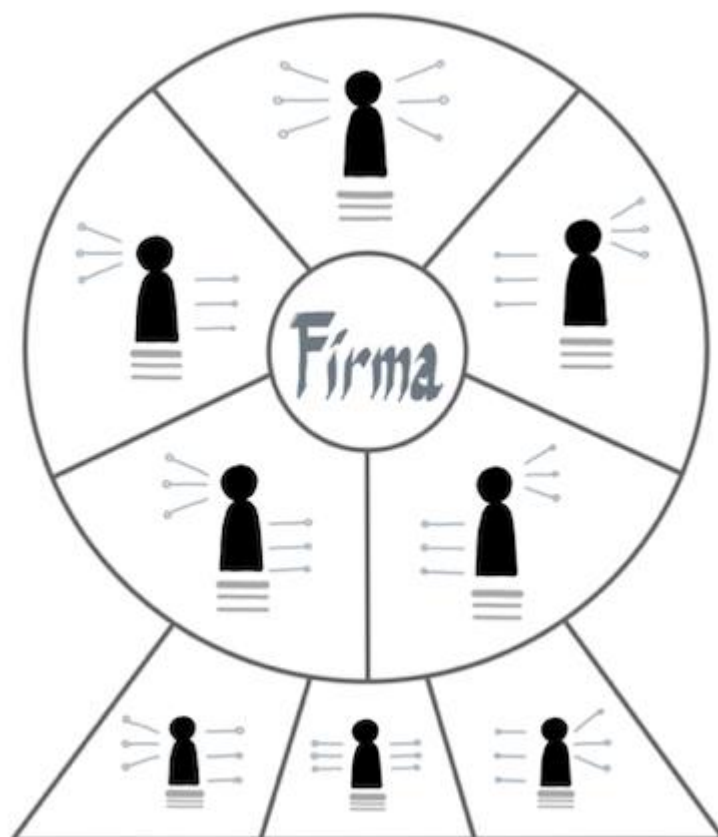
První oblast je rostoucí přepracovanost jak na straně administrativní podpory KAM, tak trenérů. Tuto situaci však firma již aktivně řeší, a to jednak aktivním vyhledáváním dalších lidských zdrojů (tedy nový administrativní zaměstnanec), tak rovnoměrnějším rozdělením tréninkových dní mezi trenéry. S tímto krokem je také spojeno zintenzivnění interního proškolení trenérů, aby dosáhli požadované úrovně, při které mohou být doporučováni klientům s vyššími požadavky.

Zvýšení počtu tréninkových dní u dosud méně zaměstnaných trenérů může přinést hned několik benefitů. Zvýšení jejich angažovanosti, profesní růst, ale také uvolnění časových rezerv zkušenějších kolegů pro aktivity sdílení know-how a případné zapojení se do komplexnějších programů a inovačních projektů, které by měly vysoký dopad na celkový růst společnosti.

Další oblast, vyřčena v rámci výzkumu, je formalizace rolí a odpovědností spoluvlastníků a zvýšení jejich transparentnosti, a to především pro nové členy týmu.

- Tato aktivita by mohla být pevněji zakotvena v onboardingovém procesu.
- Tým spoluvlastníků, jejich role a odpovědnosti by mohly být přehledně vizualizovány.
- Vizualizace může být dostupná nejen na SharePoint, ale také na WIKI v Teams, kam členové společnosti sdílí informace pro nováčky.
- Vizualizace může být přikládána k dokumentům, jako je pravidelné vyhodnocení, aby byla připomínána.
- Pokud dochází ke změně, mělo by k ní dojít na vizualizaci před (pokud možno) všemi členy společnosti, např. při některém ze společných setkání (půlroční setkání Offsite, Craft Dny apod.).

Ačkoliv není vždy možné zajistit plnou účast na jednotlivých setkáních, ani to, že si všichni členové týmu např. e-mailové zprávy přečtou, častým opakováním a ukládáním materiálů na známá místa může být dosaženo úspěchu – požadované transparentnosti.



Obrázek 8 Grafický návrh organizační struktury, zpracování vlastní.

8.5 Firemní kultura a podpora leadershipu

Společnost humancraft má pevně zakotvenou a respektovanou firemní kulturu a kvalitní leadership, obojí vysoce hodnoceno jak spoluvlastníky, tak celým týmem zaměstnanců a trenérů, koučů či konzultantů. Ačkoliv sdílení společných hodnot samozřejmě nevyklučuje nesouhlas s některými postupy, kroky, či aktivitami, vytváří svobodné prostředí pro samoregulaci – každý má volbu se rozhodnout zůstat, či odejít. Zároveň jsou členové širšího týmu vždy schopni dojít ke shodě.

Výzkum ukázal, že by však spoluvlastníci ocenili formalizaci některých procesů, které by usnadnily chod uvnitř společnosti. Konkrétně jde o knowledge management, jehož součástí je sdílení know-how a best practice (dobré praxe).

V současné době je nastaveno sdílení touto formou:

- Na společných setkáních (půlroční Offsite, Craft Dny) sdílí dobrovolníci své dobré praxe a špatné zkušenosti (včetně jejich řešení) se svými kolegy.
- Sdílení probíhá formou krátké prezentace.

- Prezentace je pak uložena na SharePoint, a to do příslušné složky, která nese název interního eventu (události).

Pozitivní na této aktivitě je, že na SharePoint jsou ukládány všechny výukové materiály a prezentace, které mohou vzájemně trenéři použít pro svou práci pro klienty společnosti humancraft. Dle vyhledávaného klíčového slova je tedy možné vždy dohledat vše, o co má trenér zájem a s čím potřebuje pracovat.

Méně pozitivní se však může zdát členění do složek, protože v interních eventech se objevují i další informace a začlenění tohoto know-how může zapadnout. Je sice možné fulltextovým vyhledáváním téma vyhledat, nicméně nemusí trenéra vždy apriori napadnout jej vyhledávat.

Jako jednoduché řešení se nabízí využít záložky WIKI na Teams, které je čím dál využívanějším nástrojem. Společnost tento nástroj využívá jednak pro online školení, ale také pro svá interní online setkávání, komunikaci na různá témata (vyhledání pomoci při problémech s různými online nástroji, skupinky sestavené pro řešení např. koučovacích metod, tvorby vizualizací apod.), kalendáře aj.

V současné době byla připravena např. WIKI na téma onboardingu nováčků, která obsahuje informace, důležité kontakty a odkazy (podklady, vzdělávání, branding), nebo WIKI na téma online školení, které nabízí odkazy na různé nástroje a aplikace, které mohou trenéři využít pro svou práci v online prostředí (nástěnky, aplikace pro kreslení, ankety, kvízy, icebreakers apod.).

Podobně by bylo možné využít Teams také pro tyto účely.

- Sestavit jednoduchý systém složek, jako rozcestník.
- Každá složka by obsahovala důležité body s vysvětlením tématu, včetně možnosti vložit různé varianty vysvětlení.
- Součástí textu by byly odkazy na příslušné složky SharePoint, nebo jiné externí materiály (videa, články).
- Je možné přidávat také obrázky a vizualizace.

Nevýhodou je do značné míry omezenost větvení a tím také přehlednost.

Jako druhý, ve společnosti oblíbený nástroj se nabízí používané miro. Ačkoliv jej ve firmě používají již jako knihovnu pro doporučená videa, knihy a aktivity, při sdíleném know-how je značně limitující, pokud jde o vyhledávání informací. nenabízí možnost filtrování výsledků a nutnost přibližování, oddalování a cestování po obrazovce může být pro uživatele značně zdlouhavé a frustrující.

Další možností je založení si vlastní firemní Wikipedie. Tato možnost předpokládá stejné kroky, jako předcházející – tedy určení si struktury a soupis obsahu, ale poskytuje více možností propojení jednotlivých témat, snadnější vyhledávání, a především jedinečné místo uložení. Je samozřejmě důležité vzít v potaz také lidské zdroje pro:

- tvorbu obsahu,
- tvorbu webu,
- následnou správu / údržbu.

Ačkoliv tento požadavek znamená značné množství práce, přidanou hodnotou je žádané sdílení know-how na jednotném místě a možnost všech členů týmu společnosti podílet se na vytváření obsahu, případně možnost na něj své kolegy kdykoliv odkázat. Každá novinka může být stále prezentována na společných setkáních firmy a o aktualizacích mohou být všichni kolegové dle potřeby informováni zvolenou cestou.

8.6 Zavedení projektového řízení

Jak z výše uvedených bodů vyplynulo, zavedení projektově řízené společnosti není jen otázkou definování procesu projektového řízení napříč celou společností, ale také mnoha dalších kroků, které vedou k celkovému růstu a jisté vyzrálosti podniku.

O téměř každém z těchto kroků se dá říci, že je projektem. Mnohé z nich společnost zvládne zavést za stávajících podmínek, a to i díky svému administrativnímu zázemí a celkovému odhodlání neustále se učit a růst, jak vyplynulo z výzkumu. Pro řešení dalších však bude výhodnější využít procesu projektového řízení, který umožní systematictější přístup a snáze společnost dovede k požadovaným cílům.

8.6.1 Východiska pro metodiku projektového řízení

Pro nasazení vhodné metodiky projektového řízení, která bude akceptovatelná pro celou organizaci, je potřeba přihlídnout k požadavkům spoluvlastníků, kteří vychází ze své dlouhodobé praxe a znají společnost nejlépe. Tedy:

- Metodika má být jednoduchá a administrativně nenáročná, protože zakázek (projektů) je řešeno mnoho a při jejich současném zvyšujícím se množství by mohla pracovníky zbytečně zatěžovat. To by vedlo k jejímu obcházení.
- Z výzkumu vyplynula preference spíše kombinované (hybridní) metodiky, tedy spojení waterfallového a agilního přístupu.
- Proces projektového řízení bude aplikován na interní projekty.
- Dále bude proces projektového řízení aplikován na komplexní vzdělávací projekty a zavádění inovací.
- Proces by měl být snadno aplikovatelný na Ad hoc projekty.

Z interního pozorování a dotazování uvnitř společnosti vyplynulo, že zkušenosti s projektovým řízením jsou na různé úrovni, ačkoli mnozí členové týmu, zpravidla ti, kteří se potýkají s větším množstvím svěřených komplexních úkolů, vykazují značné schopnosti řídit svou práci projektově.

Pokud jde o nástroje a pomůcky, využívají pracovníci jak tradiční papírové bloky pro zápis jednotlivých úkolů, které si strukturují dle vlastní potřeby (někteří s využitím barevného kódování), tak digitální plánovací systémy Raynet (pro plánování tréninků, konzultací, koučinků a schůzek) a Outlook (kalendář pro plánování úkolů a připomenutí a e-mailovou schránku pro sběr komunikace s jednotlivými klienty). Pro sběr digitálních materiálů je využíván OneDrive, který je napojen na Outlook kalendář a další doplňkové aplikace Microsoft.

Pro snadné pochopení navržené metodiky ze strany spolupracovníků a rychlou aplikovatelnost bude potřeba se držet těchto východisek.

8.6.2 Metodika a proces projektového řízení

Protože, jak společníci uvedli v rozhovorech, společnosti schází efektivita, měřitelnost a dotahování cílů, navržená metodika umožní splnit tyto tři body. Dle průzkumu provedeného v teoretické části nabízí takovou možnost waterfallové řízení. Nabízí se tedy příležitost, postavit základ procesu řízení projektů na tomto přístupu.

Proces bude rozdělen do čtyř základních etap, a to Zahájení projektu, Plánování projektu, Řízení dodávky projektu a Ukončení projektu.

I. Zahájení projektu













První etapa je pro projekt klíčová. Aby bylo možné měřit a splnit požadované cíle, je sestaven dokument (Project Charter), který definuje všechny nezbytné charakteristiky výstupu.

- Produkt projektu – tedy hmatatelný výstup (např. komplexní vzdělávací program).
- Cíle projektu – potřebné pro stanovení měřítek a jejich dosažitelnosti (čeho chceme tímto programem dosáhnout).
- Požadované benefity – tedy veškeré (i vedlejší) přínosy.
- Rozsah a omezení – co do projektu patří a co nikoliv, pro stanovení prací a udržení projektu v mezích.
- Odůvodnění a vazby na ostatní projekty a na strategii.
- Všechny tolerance a možné odchylky, které umožní pružnější rozhodování.
- Požadované zdroje (lidské, finanční, materiální) - pro tuto etapu alespoň rámcově.
- Termíny – pro tuto etapu základní milníky, aby bylo možné sledovat progres.

Ačkoliv spoluvlastníci zmínili, že si chtějí zachovat značnou dávku volnosti, vytvoření tohoto dokumentu má hned několik přínosů, které již vyplývají z popisu jednotlivých bodů. Zvýšení efektivity a dosažení měřitelnosti cílů je tedy snáze dosažitelné.

Možnou námitkou je navýšení administrativy. Nicméně jde o vstupní dokument, podle kterého je následně řízen celý projekt. Poskytuje informace nezbytné pro objasnění vazeb na vizi a strategii, popis progresu, měření, ale také může být zdrojem objevení dalších benefitů pro společnost.

Dokument může být jednoduchý, ve formátu A4, příjemně vizuálně zpracovaný a snadno editovatelný, např. jak je tomu v případě již využívaného Culture Design Canvas. Je možné jej vytvořit ve dvou variantách, kdy jedna z variant bude v programu Excel, který bude k dispozici všem členům společnosti. Bude možné jej aplikovat na projekty různého rozsahu.

Proč & vazby 	CÍLE & benefity 	Rozsah 
Rizika 	PRODUKT PROJEKTU 	Návratnost 
Lidé 	Další zdroje    	
Časová osa		

Obrázek 9 Návrh dokumentu pro definici projektu, zpracování vlastní.

V rámci etapy Zahájení projektu je realizována Studie proveditelnosti (Feasibility study). Vzhledem k požadavkům spoluvlastníků by se tato studie mohla týkat především projektů zaměřených na inovace. Za studii proveditelnosti by měl být zodpovědný její projektový manažer, případně spoluvlastník, v jehož kompetenci se daný projekt bude nacházet.

Hlavními body, kterými se bude zabývat, by měly být především:

- otázka zdrojů (finance, lidé a jejich dostupnost)
- realizovatelnost
- technologická náročnost (plus zdroje)
- návratnost
- udržitelnost
- konkurenceschopnost

Výsledky, které vyplynou z těchto studií mohou poskytnout zajímavý zdroj informací pro návrhy a realizaci příštích projektů do budoucna.

Součástí této etapy je rovněž definování organizační struktury. Vzhledem k malému počtu členů týmu participujících na projektech a aby byla zachována jednoduchost celého procesu, je možné tento krok zahrnout do tvorby Project Charter. Zde dojde ke jmenování Sponzora projektu, Projektového manažera a dále členů týmu, případně Týmových manažerů (v

závislosti na rozsahu projektu). Detailní rozpracování zdrojů a jejich přímé odpovědnosti může být následně provedeno v etapě Plánování projektu, kdy budou rovněž zdroje rozděleny podle jednotlivých etap dodávky projektu.

Jak vyplývá z výše uvedených bodů, etapa Zahájení projektu by mohla obsahovat 1–2 kroky, a to sestavení Projekt Charteru, tedy vyplnění dokumentu, který projekt definuje a u inovačních projektů vypracování Studie proveditelnosti, o kterou se bude projekt opírat co do jeho udržitelnosti.

II. Plánování projektu

Druhá etapa slouží k nastavení a naplánování projektu. Tuto je možné navrhnout ve dvou variantách provedení.

V první variantě je stěžejní aktivitou sestavení **Podrobného rozpisu úkolů** (Work Breakdown Structure, WBS), pomocí které jsou pak dále plánovány:

- lidské a finanční zdroje,
- kvalita,
- rizika a práce s nimi,
- komunikace.

Sestavení WBS pro společnost humancraft nemusí představovat příliš velký problém. V současné době již spoluvlastníci pracují se seznamem úkolů, který je tvořen na začátku roku v rámci plánování aktivit. Úkoly jsou často postaveny jako pilotní, tedy započítí dané práce a v průběhu roku na ně navazují další kroky. V tomto případě by práce vyžadovala hlubší zamyšlení a zpracování komplexnější struktury, kde by k danému projektu byly zpracovány aktivity podrobněji.

Protože však jde o část procesu waterfallového řízení, které by mohlo společnost do značné míry svazovat, mohl by být rozpis aktivit částečně uvolněný. A to tak, že by rozepisoval aktivity pouze v nižších řádech. Za předpokladu dobré znalosti cílů a benefitů (tedy očekávání), by pak následné detailní rozpracování bylo svěřeno do rukou výkonnému týmu v příslušnou chvíli, kdy na něm bude pracovat v etapě Řízení dodávky projektu (která může probíhat ve formě iterací, nebo sprintů).

Je zde ovšem patrné riziko špatného odhadu délky práce a potřeby zdrojů a je otázkou, jak by společnost byla ochotná tato rizika podstoupit a řešit. Proto je mnohem efektivnější zpracovat

podrobnější WBS včetně časového odhadu všech jednotlivých prací. Ačkoliv jde o časově náročnější proces, výše zmíněná rizika eliminuje.

Rozepsané aktivity jsou pak dále rozřazeny do jednotlivých realizačních etap, a to tak, aby tvořily celky, během kterých jsou dodávány poměrně ucelené části produktu projektu. Každá část dodávky má definovanou kvalitu s ohledem na Project Charter, tedy na to, jakých cílů má s její pomocí být dosaženo. Tímto je také následně zajištěna měřitelnost, zda jejím dodáním bude možné sledovat plnění požadovaného cíle.

Druhá varianta zahrnuje sestavení **Produktového rozpadu** (místo WBS), což je struktura podobná WBS, jen nejde o rozpis prací, ale o popis výsledného produktu projektu.

Produktový rozpad má blíže agilnímu přístupu, protože popisuje spíše charakteristiky, funkcionality a vlastnosti produktu a více se zaměřuje na kvalitu. Jde tedy o strukturovaný Backlog.

Soupis charakteristik produktu je následně rozřazen do jednotlivých realizačních etap, podobně jako u WBS, a jednotlivé části jsou dodávány v iteracích, tedy opakujících se dohodnutých intervalech (více v části Realizační etapa projektu). Výhodou této varianty je větší flexibilita a agilnější přístup, nevýhodou horší odhad zdrojů.

Harmonogram

Následuje sestavení **harmonogramu**, který má v projektech zpravidla formu Ganttova diagramu. Jak však vyplynulo z výzkumu, společnost nemá s touto formou zobrazení pozitivní zkušenosti a znamenala by pro ni v tuto chvíli riziko zvýšení administrativy a nutnosti naučit se pracovat s dalším nástrojem, který by pravděpodobně po krátké době nebyl využíván. Pozorování však ukázala, že členové týmu aktivně pracují s kalendářem v Outlooku, do kterého si značí události a upomínky, které by mohly Ganttův diagram do jisté míry suplovat, a to minimálně ve formě milníků. Jejich kontrola může probíhat na pravidelných dvoutýdenních setkáních spoluvlastníků. Podmínkou však je, že si každý spoluvlastník povede evidenci těchto milníků ve svém vlastním zájmu dosažení závazných cílů projektů, za které je přímo zodpovědný. Naopak mají dostatečnou volnost v tom, že mezi těmito milníky mohou udělat práci rychleji, nebo jí udělat více, než si stanovili a tím projekt dokončit dříve.

Kritická cesta

Další důležitou aktivitou je práce s **kritickou cestou**. Agilní metody pracují se škálováním neboli hodnocením User stories. Zatímco kritická cesta je sestavována po zpracování Ganttova diagramu, User Stories jsou váženy ještě před sestavením plánu prvního Sprintu. Pokud by se společnost humancraft rozhodla pro variantu zpracování WBS, mohou se zaměřit, na základě svých dlouholetých zkušeností, na ty aktivity, které vykazují největší známky kritických prvků, jako jsou možnosti zpoždění z důvodů:

- náročnosti úkolu,
- náročnosti na lidské zdroje,
- komunikace.

Zaměří-li se na tyto aktivity, budou-li jim věnovat dostatek času, případně lidských zdrojů, nebo je jinak ošetří, nebude nutné kritickou cestu počítat. Protože však jde o vysoce rizikové aktivity, které by mohly mít značný vliv na dokončení projektů, bude nutné je do plánů zahrnout.

V případě agilního přístupu neboli volby druhé varianty, půjde o podobný přístup k plánování – ty charakteristiky produktu, které budou vyžadovat více úsilí a budou se jevit jako náročnější (ze stejných důvodů, jako byly uvedeny výše), budou řešeny po menších částech. Tedy v daném časovém intervalu bude dodáno méně náročnějších částí produktu.

Organizační struktura

Vzhledem k rozpisu prací (nebo částí produktu) do etap si může projektový manažer sestavit detailnější **organizační strukturu** a plánovat lidské zdroje, včetně zajištění jejich dostupnosti. Navržení konkrétní organizační struktury však dle požadavků společnosti nebude jednotné a bude potřeba k němu přistoupit intuitivně, dle charakteru projektu.

V případě tvorby komplexních vzdělávacích programů, které mají stanoveny měřitelné cíle, se nabízí jako vhodnější organizační struktura waterfallového přístupu. Zde tedy může fungovat přiřazení rolí:

Sponzor – spoluvlastník / Relationship manager

Projektový manažer – Relationship manager / Key Account manager

Tým – Trenéři

Naopak u inovačních projektů se jeví jako vhodnější struktura agilních přístupů.

Scrum Master – spoluvlastník / Relationship manager

Product Owner – Relationship manager / Key Account manager

Tým – Trenéři

Výhodou zkoumané společnosti je, že jejich stávající organizační struktura je plochá, takže umožňuje pružné tvarování podle projektů, rychlý transfer informací a tým rovněž disponuje dostatečným know-how pro zastupitelnost, případně otevřenost pro osobní růst (tedy neustálé učení se od sebe navzájem a doplňování si chybějících znalostí).

Riziko však představuje fakt, že většina pracovníků společnosti nemá se společností smlouvu, která by je ke spolupráci na takovýchto projektech zavazovala. Společnost tedy bude s největší pravděpodobností čelit otázkám motivace nebo odměňování participace na časově a technicky náročných aktivitách, které přesahují rámec dohodnuté práce.

Jako zajímavé řešení se nabízí možnost tvorby osobního portfolia, které by zaznamenávalo úspěšné projekty jednotlivých členů týmů. To tak může být součástí jejich referencí, nebo CV.

Komunikace

Dalším důležitým bodem plánování projektu je sestavení plánu komunikace. Protože společnost není nakloněna implementovat další kanál, který by mohl projektovému řízení výrazně pomoci (jako např. aplikace MS Project, Freeloo, Trello, Basecamp, Asana apod.), mohla by k těmto účelům využít komunikace na již známé a využívané platformě Teams.

K danému projektu by byl v Teams založen tým s patřičným jménem, do něj by byli pozváni všichni členové, kterých se jeho realizace týká a následně by byly sestaveny kanály, v nichž budou komunikována potřebná témata.

Do konverzací je možné vkládat soubory, založit Wiki, naplánovat schůzku, která se objeví všem pozvaným nejen v kalendáři, ale také všem přijde pozvánka e-mailem.

Protože trenéři Teams používají často, mnozí ji využívají na svých noteboocích i v mobilních telefonech, jsou s ní často v kontaktu a nepromeškají tak důležitá upozornění. Vyhnou se tak nežádoucím jevům, jako je zvykání si na nové platformy.

Nevýhodou je ztráta přehlednosti při narůstajícím množství projektů. Tento problém se však bude týkat všech aplikací, pro které by se případně společnost rozhodla. Je pak spíše otázkou organizovanosti samotných uživatelů, jak si s problémem poradí, případně zda skutečně zvolí jinou aplikaci, která má, pokud jde o komunikaci, více možností. Teams může poskytnout základ, na kterém je možné si vše vyzkoušet.

Rizika

Poslední částí plánování projektu je práce s riziky. Systematickým a nejsnadnějším přístupem je postupné mapování rizik, které se na projektu objevují od prvních kroků, tedy od soupisu Project Charter. Jako pomůcku je možné vzít si na pomoc strukturu WBS nebo Produktový rozpad společně s Organizační strukturou a Harmonogramem (pokud nebyla sestavena Kritická cesta).

Standardní postup práce s riziky je provedení hodnocení pravděpodobnosti a dopadu na projekt. Tento postup nemusí být časově příliš náročný a při již zpracovaném seznamu rizik může pomocí jednoduché tabulky upozornit na největší hrozby, na které bude potřeba naplánovat adekvátní reakci.

Z hlediska uchování know-how by bylo vhodné tyto reakce, včetně výsledků zaznamenávat. Mohou posloužit jako materiál učení se z chyb, nebo Best practice (dobrá praxe). Každopádně by práce s riziky neměla v projektovém řízení chybět.

Shrnutí

Pro etapu plánování projektu je možné využít WBS nebo Produktového rozpadu, které umožní sestavení harmonogramu (nebo alespoň naplánování milníků do kalendáře). Dalším krokem je sestavení organizační struktury, vytvoření komunikačního kanálu na Teams a plánu práce s riziky.

III. Realizace projektu

Před spuštěním realizace projektu je potřebnou aktivitou Kick-off meeting. Jde o setkání celého týmu, na kterém dojde k:

- Ujasnění cílů a rozsahu projektu
- Vzájemné (formální i neformální) seznámení členů týmu
- Seznámení všech s Projektovým manažerem (a dalšími rolemi v organizační struktuře, včetně jejich odpovědností)
- Vedoucí projektu požádá o součinnost týmu
- Určení způsobu práce a řešení konfliktů
- Započítí práce na důležitých tématech
- Společný neformální oběd pro navození příjemné atmosféry a budování vzájemné důvěry členů týmu.

Toto první setkání umožní vyjasnění cílů projektu, potvrzení autority vedoucího projektu (Projektového manažera, Product Ownera, Scrum Mastera) a určení, kdo je členem týmu a co se od něj očekává.

Řízení dodávky produktu projektu je pak dále etapou, která může nést podstatné prvky agilních metod řízení projektů, jako např. Scrum.

- Dle milníků stanovených Projektovým manažerem v etapě Plánování projektu, dojde k rozdělení práce (ať už podle WBS nebo podle Produktového rozpadu) na větší celky.
- Aby bylo vykazování práce transparentnější, a protože projekty uvnitř společnosti nejsou tak rozsáhlé, je možné časové intervaly a úhrn práce ještě dále rozdělit na dvoutýdenní období, které odpovídají setkáním spoluvlastníků, kde je hodnocen pokrok práce.
- V těchto obdobích pracují týmy na přidělené práci, kterou mají do dvou týdnů dodat.
- Týmy se dohodnou ve svých rutinách – společných setkáních, kde zhodnotí odvedenou práci před tím, než ji odevzdají, a kde si řeknou, co fungovalo, co je potřeba zlepšit apod. (Team reviews).
- Projektový manažer sleduje, zda je produkt dodáván dle stanovených milníků, zda je dodávána požadovaná kvalita, zda jsou zohledňovány změny, které bylo potřeba provést apod. Zároveň pravidelně informuje spoluvlastníky, kteří dále reportují na svých pravidelných setkáních.
- Pokud je v roli Projektového manažera samotný spoluvlastník, je za výše uvedený bod zodpovědný sám.
- Jakmile je produkt projektu dodán, dojde k Týmové retrospektivě – celkovému zhodnocení průběhu projektu.

Výhodou tohoto přístupu je, že poskytuje dostatečný prostor pro změny, ale stále se drží základních milníků. Díky kvalitnímu plánu a reportingu je zajištěn dostatečný monitoring a kontrola postupného doručování produktu projektu a jeho cílů. Pokud dojde k interní dohodě spoluvlastníků ohledně termínů a dodržování milníků, nemusí pro tým znamenat tlak, kterému se chtějí vyhnout. A vzhledem k použité agilní metodě je možné projekt kdykoliv zastavit s tím, že kus odvedené práce může posloužit jako základ pro sestavení jiného komplexního programu, nebo inovace, což jsou klíčové oblasti, kde má být projektového řízení využíváno.

Nevýhodou může být při nedostatečně důsledném vedení to, že se realizace projektu protáhne na neúměrně dlouhou dobu, nebo nebude dokončen vůbec, čímž se metoda projektového řízení ukáže jako neúčinná. Bude proto potřeba obezřetné volby projektových vedoucích.

Shrnutí

Dodávka produktu projektu spočívá v postupném dodávání jeho jednotlivých komponentů, jako je tomu v případě agilních metod. Tyto ucelené části jsou rozděleny vedoucím projektu a realizovány v určených časových obdobích tak, aby mohly být vykazovány ve dvoutýdenních intervalech na setkáních spoluvlastníků a uzavřeny vždy v plánovaných milnících.

IV. Ukončení projektu

Závěrečná etapa projektu, tedy jeho uzavření, spočívá v odevzdání hotového produktu, v tomto případě odpovědnému spoluvlastníkovi. Platí, že hotový produkt musí odpovídat tomu, co bylo definováno v první etapě projektu, tedy v dokumentu Project Charter.

Protože v průběhu mohlo dojít k několika změnám v charakteristikách produktu projektu, vedoucí projektu provede kontrolu především u těchto bodů:

- dosažené cíle,
- dosažené benefity,
- investované zdroje,
- a produkt projektu.

Tyto položky zhodnotí spolu se zodpovědným spoluvlastníkem, aby došli k závěru, jak daný projekt přispěl k realizaci strategie a vize a jaká byla jeho návratnost. Tímto bude splněn jeden z požadavků top managementu na užitečnost zavedení projektového řízení ve společnosti humancraft.

Další vyhodnocení se může zaměřit na:

- rizika a jak se s nimi pracovalo,
- dobrá / špatná praxe a poučení pro celý tým,
- profesní růst kolegů, kteří na projektu pracovali.

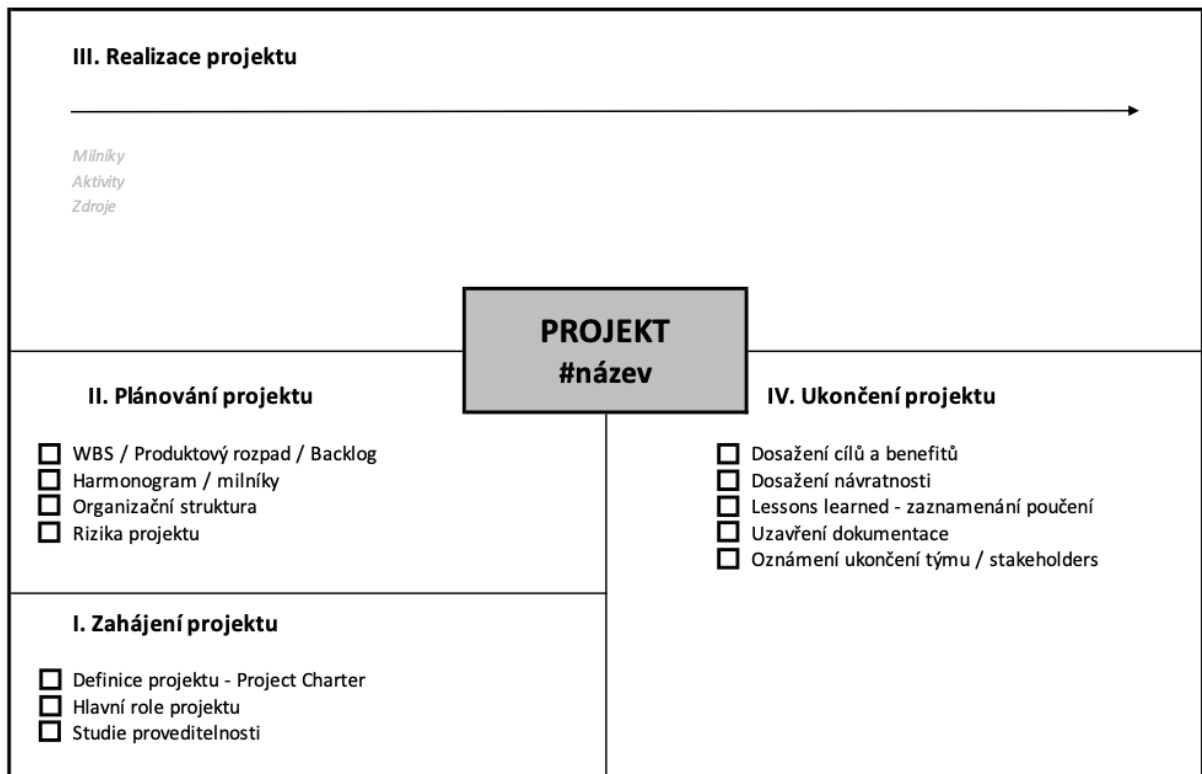
Výstupy mohou být prezentovány na společných setkáních všech členů týmu, která se pořádají na začátku nebo v polovině roku. Tímto také splní vazby na Culture design Canvas, a to jak na hodnoty společnosti, tak na většinu dalších souvisejících oblastí.

Pokud jde o celkové uzavření projektu, Projektový manažer (nebo vedoucí projektu) je dále zodpovědný za uzavření všech dokumentů, sepsání závěrečné zprávy a řádnou archivaci, která může být provedena na OneDrive. V tomto případě půjde o dokumenty:

- Project Charter,
- Work Breakdown Structure / Produktový rozpad,

- Organizační struktura,
- Plán rizik,
- Dílčí plány jednotlivých iterací,
- Vyhodnocení.

Na závěr by měl vedoucí projektu na společném setkání uvědomit všechny členy týmu o skončení projektu, poděkovat za jejich spolupráci a tým následně rozpustit.



Obrázek 10 Návrh dokumentu pro sledování procesu řízení projektu, zpracování vlastní.

8.6.3 Postup zavedení změn

Protože jde o rozsáhlý komplexní návrh zasahující do mnoha oblastí chodu společnosti, není možné jej implementovat najednou. Aby však bylo dosaženo potřebné účinnosti projektového řízení, a to se tak mohlo stát nástrojem firemního leadershipu, je potřeba začít systematicky pracovat na jednotlivých bodech postupně.

I zde má však společnost dvě možnosti.

První možností je vybrat z návrhu takové změny, které uznají spoluvlastníci za vhodné. Jako řešení se nabízí buď zvolit si postupné zavádění pouze částí uvedených v kapitolách Strategie – Firemní kultura a leadership, nebo samostatné zavedení procesu Projektového řízení.

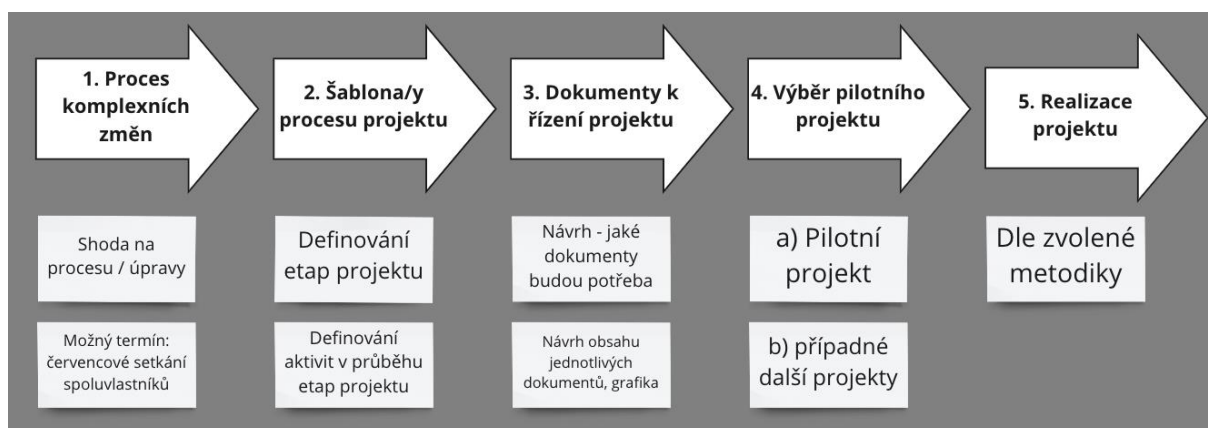
Druhá možnost je zavedení celého návrhu.

Obě dvě varianty sebou nesou zvýšení efektivity a možnosti měření dosažených cílů. Druhá z nich však mnohem více.

Samotný harmonogram může být postaven dle možností společnosti a byl by rozložen dle kapitol uvedených v návrhu. Každou kapitolu bude nutné rozpracovat do úkolů, přičemž první čtyři kapitoly (Strategie – Firemní kultura a leadership) jsou méně náročné a spoluvlastníci na nich mohou pracovat v rámci svých pravidelných půlročních setkání. Postupovali by od kapitoly Strategie, tedy od určení si strategických cílů, až po kapitolu Firemní strategie, která obsahuje doporučení týkající se sdílení know-how. Jednotlivá témata jsou pak již součástí odpovědností spoluvlastníků tak, jak je v současné době nastaveno.

Pokud jde o zavedení projektového řízení, je možné postupovat v těchto krocích:

- Dohodnout se na procesu, jak byl navržen, případně jej upravit.
- Shodnout se na jednoduché šabloně procesu projektu (přípravit grafický návrh).
- Připravit dokumenty, které budou k projektům potřebné (Project Charter, WBS / Produktový rozpad, Hodnocení rizik).
- Určit pilotní projekt, případně sadu projektů, na kterých bude proces odzkoušen (protože z jednoho projektu nelze usuzovat na jeho ne/úspěšné zavedení).
- Další kroky jsou již explicitně uvedeny v návrhu procesu projektového řízení v závislosti na typu projektu a byly by předmětem dohody spoluvlastníků a vedoucího projektu.



Obrázek 11 Návrh postupu řízení změn, zpracování vlastní.

Testování procesu projektového řízení není nijak časově omezeno. V případě, že se u několika projektů ukáže jako efektivní, je možné, že se společnost rozhodne pro jeho rozšíření na další projekty než jen na ty, které tímto způsobem chtěla původně realizovat. Vzhledem k ročnímu vyhodnocování výsledků hospodaření a fungování společnosti se jeví jako vhodné provést celkové vyhodnocení po roce, ve kterém bude realizováno několik projektů s využitím procesu projektového řízení.

Závěr

Tato práce si kladla za cíl na příkladu společnosti humancraft popsat proces vzniku projektově řízené společnosti se zaměřením na aplikaci projektového managementu jako nástroje strategického řízení.

V teoretické části byly prozkoumány dostupné zdroje a studie, ze kterých vyšlo najevo, že pro zvýšení efektivity zavedení projektového řízení napříč společností je vhodné se zaměřit na tyto vzájemně úzce propojené oblasti: řízení strategie, definování portfolia projektů, podoba organizační struktury, firemní kultura a leadership a samotný proces projektového řízení. Jejich postupnou stabilizací je v posledním kroku možné aplikovat konkrétní proces projektového řízení, který bude sdílen celou organizací.

V návaznosti na teoretickou část byl proveden výzkum u společnosti humancraft. Tato společnost projevila zájem o zavedení projektového řízení a jako hlavní důvody uvedla požadavky na zvýšení efektivity práce, měřitelnost cílů a úspěšné dokončení interních projektů. Výzkum proběhl formou individuálních hloubkových rozhovorů se spoluvlastníky, a kromě stanovení východisek pro výsledek práce – zpracování návrhu pro zavedení projektového řízení, měl odpovědět na dvě výzkumné otázky. První otázka zněla: Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě? Z výzkumu vyplynulo, že s pomocí řízení projektů schopnosti společnosti výrazně stoupají a je možné změny a přizpůsobení provádět mnohem rychleji a účinněji.

Druhá otázka byla: Které aspekty brání společností v zavedení projektového řízení? Jako nejdůležitější se ukázaly tyto aspekty: společnosti nemají dostatečné znalosti v oblasti řízení projektů, nedostatečné lidské zdroje a potřeba jejich vzdělání, s čímž jsou spojeny také časové a finanční náklady a v neposlední řadě i ztráta volnosti.

Návrh, který byl vypracován pro společnost humancraft, popisuje jednotlivé kroky nejen aplikace projektového řízení, ale komplexního nastavení společnosti na projektově řízenou. Realizací tohoto návrhu dojde tedy k mnoha výrazným změnám.

- Společnost podpoří realizaci své vize a přimějí nasměruje strategii díky jasnější formulaci strategických cílů, případně zavedení Balanced Scorecard.

- Díky přeformulování svého seznamu úkolů na portfolio projektů si vytvoří kvalitní základnu pro realizaci svých zájmů.
- Vizualizací rolí a odpovědností spoluvlastníků zvýší transparentnost pro nové členy týmu.
- Vytvořením platformy pro sdílení know-how podpoří svůj Knowledge management a hodnotu učící se organizace.
- Zavedením projektového řízení zajistí efektivní a rychlou realizaci interních projektů, která nebude limitovaná metodikou. Budou schopni komplexněji řídit své portfolio, plnit strategické cíle a dosáhnout tak vize, a přitom flexibilně reagovat na měnící se prostředí trhu, na kterém se pohybují. Projekty budou snadno měřitelné, vyhodnotitelné a společnost bude schopna lépe rozhodovat o své budoucnosti.

Dle těchto výsledků byly cíle práce naplněny. Je však pouze na rozhodnutí společnosti, jak s návrhem naloží. Vzhledem k faktu, že se spolumajitelé zúčastnili několika setkání, podali několik požadavků a sami předkládali doporučení a návrhy, je zde vysoká pravděpodobnost, že návrh bude přijat.

Seznam použité literatury

ADELAKUN, Olayele, Robert GARCIA, Ted TABAKA a Redar ISMAIL, 2017. *Hybrid Project Management: Agile with Discipline*. [Online]. International Conference on Information Resources Management, May 2017. [Cit. 2022-04-11]. Dostupné z: https://aisel.aisnet.org/confirm2017/14/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fconfirm2017%2F14&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

ALEXANDROVA, Matilda, 2020. *Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management*. Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2020. [Online]. Academia, April 2020. [Cit. 2022-04-11]. DOI: 10.36689uhkhed2020-01-001

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-2177-4

BECK, Kent et al, 2001. *Agile Manifesto* [Online]. [Cit. 2022-04-11] Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

BENTLEY, Colin, 2016. *Základy metody projektového řízení PRINCE2*. 1. vydání. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-380-0

CAPTERRA, 2021. *The Future of Project Management is Hybrid* [Online]. Blog.capterra.com, May, 2021. [Cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://blog.capterra.com/future-of-project-management-is-hybrid/#methodology>

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

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

DRUCKER, Peter F., 2011. *The Practice of Management*. HarperCollins Publishers. ISBN: 0060878975

DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK, 2017. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4902-7

ENGINEERING – UPDATE, 2020. *Over 60 % of jobs in manufacturing require specific digital skills from applicants* [Online]. 2020-01-09 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://engineering-update.co.uk/2020/01/09/over-60-of-jobs-in-manufacturing-require-specific-digital-skills-from-applicants/>

- FIALA, Petr, 2003. *Projektové řízení – manažerská strategie projektově orientovaných firem*. Automa [online]. Prosinec 2003. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://automa.cz/cz/casopis-clanky/projektove-rizeni-manazerska-strategie-projektove-orientovanych-firem-2003-12-29030-2813/>
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-271-9982-2
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-5275-4
- GAREIS, Roland a Martina HUEMANN, 2011. *Project Management Competences in the Project-oriented Organisation* [online]. University of Economics and Business Administration Vienna, October 2011. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228382467_Project_Management_Competences_in_the_Project-oriented_Organisation
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-1389-6
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ, Hana LORENOVÁ a kolektiv, 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0
- KERZNER, Harold, 2009. *Project management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 10th Edition. ISBN 978-0-470-27870-3
- KERZNER, Harold, 2001. *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-40039-4
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie. Plánování a realizace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8
- KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-271-0408-6

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7432-9

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2020. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+* [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupné z: <https://mmr.cz/getmedia/58c57a22-202d-4374-af5d-cbd8f9454adb/SRR21.pdf.aspx?ext=.pdf>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0025-4

OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-1726-3

PLAMÍNEK, Jiří, 2017. *Průvodce moderního náčelníka*. Management Press. ISBN 978-80-726-1470-7

PMBOK® Guide, 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard of Project Management*. Seventh Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 9781628256673

PODIVÍNSKÝ, Tomáš J. a Tomáš EHLER, 2016. *Německý fenomén Industrie 4.0*. [Online]. Trade News, únor, 2016. [Cit. 2022-04-11] Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/nemecky-fenomen-industrie-4-0>

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. ISBN 0-684-84148-7

RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4163-5

SATTLER, Robert, 2021. *Společenský přesah i dlouhodobé cíle. Smyslem korporace není jen zisk, míní šéfové a šéfký Česka*. In: Forbes [online]. 2021-11-15 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://forbes.cz/presah-do-spolecnosti-dlouhodobé-cile-smyslem-korporace-neni-jen-zisk-mini-sefove-ceska/>

SUTHERLAND, Jeff a Ken SCHWABER, 2017. *The Definitive Guide to Scrum* [Online]. [Cit. 2022-04-11]. Dostupné z: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide_US.pdf

- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-8 0-271-0075-0
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4
- ŠPUNDAK, Mario, 2014. *Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion?* [Online]. Procedia – Social and Behavioral Science. March 2014. [cit. 2022-04-11]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.105
- TURNER, J. Rodney, 2009. *The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organisations*. London: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-154975-2
- VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management. Základy. Moderní manažerské přístupy. Výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0
- VISIONS, 2017. *Pro Evropu je Průmysl 4.0 jedinečnou příležitostí*. [Online]. 2017-07-10. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.visionsmag.cz/pro-evropu-je-prumysl-4-0-jedinecnou-prilezitosti>
- WENZEL, Matthias, Sarah STANSKE a Marvin B. LIEBERMAN, 2020. *Strategic responses to crisis* [Online]. April 2020. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/pb-assets/smj.3161-1585946518840.pdf>
- YANTO, Yanto, 2021. *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance* [Online]. April 2021. [Cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21APR299.pdf>
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4008-9

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hlavní oblasti projektově řízené společnosti. Dle Gareis a Huemanna (2011), překlad vlastní.	12
Obrázek 2 Business model dle Osterwaldera (2012), zpracování vlastní.	14
Obrázek 3 Balanced Scorecard, zpracování vlastní.....	18
Obrázek 4 Portfoliová mapa. Dle Fotra a Součka (2015), zpracování vlastní.	21
Obrázek 5 Plochá organizační struktura, zpracování vlastní.....	23
Obrázek 6 SCRUM. Zdroj: www.skilum.com , Concepts of Agile Model, překlad vlastní.	38
Obrázek 7 Culture Design Canvas využívaný společností humancraft.....	47
Obrázek 8 Grafický návrh organizační struktury, zpracování vlastní.	62
Obrázek 9 Návrh dokumentu pro definici projektu, zpracování vlastní.....	67
Obrázek 10 Návrh dokumentu pro sledování procesu řízení projektu, zpracování vlastní.	75
Obrázek 11 Návrh postupu řízení změn, zpracování vlastní.	76