

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Projektové řízení v poradenských organizacích

Project management in advisory organizations

Anna Lejsková

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projektové řízení v poradenských organizacích“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 14. 04. 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Jermáři, Ph.D. za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vývoj poradenství.....	8
1.1 Vývoj manažerského poradenství	9
2 Poradenství jako činnost	12
2.1 Základní oblasti poradenství	12
2.1.1 Psychologické poradenství	12
2.1.2 Pedagogicko-psychologické poradenství.....	13
2.1.3 Karierní poradenství	13
2.1.4 Manažerské a personální poradenství.....	13
2.2 Poradce.....	13
2.3 Poradenské organizace	14
3 Manažerské a personální poradenství	17
3.1 Manažerské poradenství.....	17
3.2 Personální poradenství	18
4 Aktuální trendy v poradenství.....	20
5 Projektový management v oblasti poradenství	24
5.1 Projekt v poradenství.....	24
5.2 Projektový management.....	25
6 Poradenský proces	27
7 Poradenská organizace Accenture.....	29
7.1 Historie společnosti Accenture.....	30
7.2 Strategická analýza společnosti.....	31
7.2.1 Analýza vnějšího prostředí	31
7.2.2 Analýza vnitřního prostředí	36
7.2.3 IFE a EFE analýza	42
8 Analýza současné praxe řízení projektů v organizaci.....	44
8.1 Poradenský proces ve společnosti Accenture.....	44
8.2 Metodika FORM	44
8.3 Postup při řízení projektu v Accenture.....	46
8.4 Metodika Prince 2	52
8.5 Dotazníkové šetření.....	57
8.5.1 Dotazování projektových manažerů	57
8.5.2 Dotazování členů týmu	61
9 Zhodnocení	64

10	Návrh na zlepšení.....	65
11	Závěr	67
12	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	68
13	Seznam tabulek.....	69
14	Seznam obrázků.....	69
15	Seznam použité literatury	70
16	SEZNAM PŘÍLOH.....	77
16.1	Příloha A - Dotazník pro projektové manažery	78
16.2	Příloha A - Dotazník pro členy projektového týmu.....	81

Úvod

O projektovém řízení jakožto o oblasti managementu se začalo hovořit až po druhé světové válce. Tento obor je tedy považován za poměrně mladý, i když už v dávné minulosti probíhala celá řada akcí, které měly projektový charakter. Mezi akce, které mají projektový charakter se řadí stavby. Tato oblast se v poslední době rozšířila jako samotná oblast managementu, ale přesto je stále součástí obecných otázek managementu. (Častorál, 2009)

Projektový management slouží k naplánování, realizování a dotažení projektu do konce. Jednoduše by se dalo říci, že je to souhrn činností, které pomohou projektovému týmu a projektovému manažerovi dosáhnout stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě. Projektový tým je základním stavebním kamenem pro úspěšné dokončení projektu. (Sládeček, 2017)

Cílem této diplomové práce je analyzovat projektové řízení v poradenské firmě a navrhnout možná opatření ke zlepšení rozvoje a vývoje projektů.

Práce je rozdělena na několik částí. Ve vstupní části bude vyobrazen vznik a vývoj obecného a manažerského poradenství. Poté bude provedena charakteristika nových trendů v oboru poradenství. Následně bude představena vybraná společnost a provedena její zevrubná analýza a jejího okolí. V dalších fázích bude popsáno projektové řízení podniku, které bude porovnávané s metodikou Prince 2. Jako poslední v této části bylo provedeno dotazníkové šetření. V závěrečné kapitole jsou uvedena opatření, která by mohla vést ke zlepšení projektového řízení.

1 Vývoj poradenství

Poradenství je relativně novým povoláním, které se vyvinulo na přelomu 19. a 20. století. Před tímto obdobím bylo poradenství většinou ve formě rad a informací. Průkopníci poradenství byli učitelé a jiní vzdělaní lidé. Tito poskytovali vzdělávací a profesní poradenství. (Pearson, 2012)

Mezi významné osobní, které stály u zrodu poradenství jako profese jsou uváděny Frank Parsons, Jesse B. Davis a Clifford Beers. Frank Parsons je považován za zakladatele poradenství, a to z důvodu vlivu a autority v tehdejší společnosti. Krédem Franka Parsona bylo, že je důležité pomáhat druhým, což poradenství v plné míře naplňuje. Jesse B. Davis bývá označován jako předchůdce školního poradenství, neboť vytvořil poradenský program pro tuto oblast. Třetí osobou, která rozvíjela poradenství, byl Clifford Beers, který se stal zakladatelem psychologického poradenství. (Pearson, 2012)

Význam na poradenství ve Spojených státech měl vznik Národní asociace profesního poradenství, dále jen NVGA. Tato organizace byla předchůdcem americké poradenské asociace. Program NVGA byl velmi důležitý, neboť poprvé došlo ke spojení všech, kteří se zajímali o odborné poradenství. Velký vliv na poradenství, to nejen ve Spojených státech měla první světová válka. V tomto období se poradenství stalo obecně uznávaným, a to především díky tomu, že armáda začala používat postupy pro umístění velkého počtu vojáků. (Pearson, 2012)

Od 20. let 20. století poradenské služby začala využívat i vláda. O deset let později nastala Velká hospodářská krize, která ovlivnila výzkumné pracovníky především na univerzitách a jiných profesních zařízeních. (Historical and Professional Foundations of Counseling, 2012) Přes Velkou hospodářskou krizi ve 30. letech se začalo poradenství pro řízení prosazovat nejen ve Spojených státech a Velké Británii, ale také v Československu, Německu a v dalších průmyslových zemích. Nehledě na velký rozvoj v oblasti poradenství existovalo jen málo poradenských firem, které své služby poskytovaly především velkým podnikatelským organizacím. V období 40. let 20. století došlo k radikálnímu formování poradenství především zapojením vlády. (Kubr, 1991)

Největší zvrat nastal v 50. letech, kdy došlo k pěti hlavním událostem, které změnily historii poradenství (Historical and Professional Foundations of Counseling, 2012):

- Založení Americké asociace pro personální a poradenské služby (APGA).
- Mapování Asociace amerických školních poradců (ASCA)
- Založení 17 divizí v Americké Psychologické asociace (APA)
- Prosazování zákona o výchově v oblasti obrany (NDEA)
- Zavedení nových poradenských teorií

1.1 Vývoj manažerského poradenství

Tato část se věnuje historii manažerského poradenství, neboť diplomová práce se zaměřuje především na společnost, která je jednou z významných manažersko-poradenských organizací.

Velké manažerské podniky vznikly po druhé průmyslové revoluci v druhé polovině 19. století. Téměř od samého počátku vrcholní manažeři žádali o externí poradenství. Externí poradenství poskytovala řada různých aktérů, a to včetně bankéřů, auditorů a inženýrů, ale zpočátku to bylo ad hoc. Poradenství manažerů se stalo obchodní činností, která se vykonávala za účelem získání finančního zisku a rozvoje vědy. (Curnow, Reuvid, 2003)

Na konci 19. století inženýr Frederick W. Taylor vyvinul nový přístup k řízení pracovníků na pracovišti. Tento přístup byl zaměřen především na systematické pozorování, organizování a také stimulaci jednotlivých aktivit. (Curnow, Reuvid, 2003)

Harrington Emerson v roce 1899 založil poradenskou společnost a během 20 let vybudoval kanceláře v New Yorku, Pittsburghu, Chicagu, Philadelphii a Tacomě. Nejúspěšnější poradenská společnost byla založena roku 1916 na americkém středozápadě francouzským přistěhovalcem Charlesem E. Bedauxem. Bedaux měl kanceláře v New Yorku, Bostonu, Chicagu, Clevelandu a Portlandu. Mezi jeho americké klienty patřily známé firmy, jako Eastman, Kodak, BF Goodrich, DuPont a General Electric. Poradenství se rozšířilo také i do Evropy a dalších částí světa. V roce 1926 v Londýně byla otevřena první kancelář. Během 30 a 40. let 20. století se manažerské poradenství velmi rychle rozšířilo. Tento stav byl vyvolán především rychlou potřebou zlepšit výkonnost firem. (Curnow, Reuvid, 2003)

Ve Velké Británii se Bedaux stal předkem nově vznikajícího poradenského průmyslu a někteří inženýři opustili poradenství (poskytování poradenských služeb), aby mohli založit své vlastní firmy. Mezi tyto firmy patří například Productio Engineering a Urwick Orr&Partners. Obě společnosti založeny roku 1934 a Personální agentura byla založena

roku 1943. Tyto tři společnosti spolu s Bedauxovým poradenstvím, které bylo přejmenováno na AIC neboli Asociální průmyslové poradce, byly roku 1938 známy jako tzv. „velká čtyřka“. (Curnow, Reuvid, 2003)

Roku 1956 byla založena MCA (Asociace poradců v oblasti managementu) a zaměstnávala více než 800 poradců. Ve výroční zprávě této společnosti bylo uvedeno, že příjmy jejích členských zemí ročně vzrostly o 10 %. Lze tedy říci, že poradenství nebylo vždy úspěšné. (Curnow, Reuvid, 2003)

V Německu a Japonsku byly metody vědeckého managementu šířeny především výměnou zkušeností mezi firmami. Tento systém se osvědčil, neboť si mezi sebou firmy dávaly nejrůznější reference. (Curnow, Reuvid, 2003)

Od 50. let minulého století si poradci první generace změnili své aktivity, ale stále si udrželi své zaměření. Dále také došlo ke vzniku nových a lepších přístupů k měření a odměňování pracovníků. Velmi významnou se stala metoda měření času (MTM), která umožnila provádět normální časy v laboratorních podmínkách. Tuto metodu vynalezl Harold B Maynard, který jí také rozšířil prostřednictvím poradenství i do ostatních států. (Curnow, Reuvid, 2003)

Na konci 60. let měla MCA kanceláře v osmi evropských zemích a zaměstnávala kolem 330 poradců, a díky tomu se stala největším americkým poskytovatelem služeb v západní Evropě. Od 50. let se díky nové generaci staré poradenské služby přemísťovaly, a docházelo i k organizačním změnám. (Curnow, Reuvid, 2003)

Lidé hledali po celou historii moudré rady, které by jim pomohly v určitých situacích či s určitými věmi. Často na těchto radách záviselo jejich přežití, dovednosti a jejich bezúhonnost. V dnešní době Digitální ekonomiky nastal obrovský růst v mezinárodním obchodu i díky e-poradenství. E-poradenství patří k nejrychleji rostoucímu oboru. (Curnow, Reuvid, 2003)

V roce 2001 v Londýně na poradenském fóru, které se týkalo poradenských dovedností, uvedl Calvert Markham, že dříve se nepočítalo s tím, že velké účetní firmy by se mohly stát hráči či poskytovat poradenské služby. To samé si mysleli o velkých IT společnostech. Dále také Markham řekl, že zlepšení produktu vyžaduje propojení se zákazníkem, neboť i odměna podniku spočívá v tom, zda produkt má pro zákazníka rostoucí hodnotu. Tento jev by se dal vysvětlit tím, že dodavatel IT nejdříve poskytne

počítač či nějaký software, a poté pomůže zákazníkovi ho používat i udržovat. (Curnow, Reuvid, 2003)

2 Poradenství jako činnost

Označení poradenství je odborná a specializovaná činnost, která je zaměřena na pomoc lidem v nesnázích, jak krátkodobého, tak i dlouhodobého charakteru. Jednoduše by se dalo říct, že v této disciplíně jde především o prozkoumání lepší možnosti a pomoci lidem. Spolupracují zde odborníci z více oborů, jako například, psycholog či kariérní poradce. (Blecharz, 2013)

Poradenství má několik výhod, ale také i nevýhod (Kubr, 1994):

- Výhody
 - Pestrá práce
 - Kreativita
 - Možné vyšší příjmy
 - Pánem vlastního času
- Nevýhody
 - Nejisté příjmy
 - Neplacené dovolené
 - Obtížné shánění klientů

2.1 Základní oblasti poradenství

Dělení poradenství není pevně dáno, ale zpravidla se rozděluje na několik základních oblastí, které jsou (Blecharz, 2013):

- Psychologické
- Pedagogicko-psychologické
- Kariérní
- Manažerské
- Personální
- Ostatní – Finanční,..

2.1.1 Psychologické poradenství

Psychologické poradenství má za cíl překonat psychologické potíže klienta či pracovat na jeho seberozvoji v osobním i pracovním životě. Může se jednat o poradenství manželská, rodinná, sexuální apod. Konzultace mohou být jednorázové, kdy klientovi jde pouze o to, aby získal odstup od určité situace či mu pomohl zvážit různé možnosti řešení.

Jednorázové konzultace jsou v dnešní době vyhledávanou službou, neboť konzultace s psychologem jsou diskrétní, tudíž odpadá obava cokoliv sdělit. (Psychologické centrum psychoterapie Anděl Praha, 2019)

2.1.2 Pedagogicko-psychologické poradenství

Tento systém je v ČR tvořen školskými poradenskými zařízeními a školními poradenskými pracovišti. Tyto instituce jsou složeny z psychologů, speciálních pedagogů a sociálních pracovníků. Poradny jsou zaměřeny především na pomoc dětem, které mají problémy s poruchami učení, pozornosti a chování. (Národní ústav pro vzdělávání, 2019)

2.1.3 Karierní poradenství

V tomto systému poradce spolupracuje s klientem a pomáhá mu s problémy, které se mu dějí v práci anebo jsou způsobeny prací. Poradce se snaží podpořit klienta při volbě profesního směru, neboť volba povolání je důležitý krok v životě člověka. S tímto problémem se snaží poradce klientovi pomoci tak, že získá potřebné informace o něm a společně najdou řešení pro konkrétní situaci. (Vendel, 2008)

2.1.4 Manažerské a personální poradenství

Manažerské poradenství je specializovaná činnost, která je zaměřené především na pomoc firmám a organizacím v nepříznivých situacích, a to jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska (Kmošek, 2019) Dalším výše zmíněným je personální poradenství, které se zabývá touto problematikou v oblasti personálního managementu. Tyto dva typy poradenství budou níže více popsány, především manažerské poradenství, které je nutnou součástí této diplomové práce.

2.2 Poradce

Poradce je většinou nezávislá, kvalifikovaná osoba, která je mimo danou organizaci a má určité zkušenosti, znalosti, díky kterým pomáhá svému klientovi dosáhnout jeho požadavku. Na základě výzkumu Williamsa a Woodwarda, kteří v roce 1994 identifikovali model „1+7“, dle kterého je poradce primárně uznáván jako expert v dané oblasti. Tato role, tedy role experta, je pro poradce významná, ale i ostatní role jsou pro něho důležité. Tyto role jsou následující:

- Výkonný: manažerská role, kterou musí mít poradce
- Výzkumný: vyžaduje se vysoká úroveň v oblasti komunikace, prezentace, rozhovoru

a interpretace kvantitativních a kvalitativních údajů

- Lektor: Poradce pomáhá klientovi prozkoumat a porozumět problému pomocí dotazování, poslechu a porozumění dané situaci.
- Vzdělavatel: Umožňuje jednotlivcům získat nové znalosti nebo dovednosti prostřednictvím jasných cílů.
- Powerbroker: Poradce musí usnadnit využívání zdrojů a změny mobilizací, při dosahování cílů.
- Conciliator: Poradce by měl přimět lidi, aby spolupracovali.
- Synergist: Umožňuje jednotlivcům spolupracovat a využívat své talenty novými způsoby.

V dnešní době se můžeme setkat s mnoha specializovanými poradci jako například: daňový, finanční, hypoteční, mediální poradce apod. (Curnow, Reuvid, 2003)

2.3 Poradenské organizace

Existuje velké množství poradenských organizací, které mají odlišnou strukturu. Struktura organizací se odvíjí od zákonné formy obchodu. Volba formy obchodu není vždy svobodné rozhodnutí. Velmi důležité je vyžádat si radu od odborníka, účetního či právníka. Můžeme mít několik forem a to: Individuální vlastnictví, Partnerství a Obchodní společnost. (Blecharz, 2013)

Individuální vlastnictví

Individuální vlastnictví označuje osobu, která vykonává určitou službu, v tomto případě poradenskou činnost. Nemusí to být pouze jeden konzultant, ale může to být i majitel s různým počtem společníků. Majitel je zodpovědný za všechny dluhy firmy celým svým majetkem. Tato forma je velmi jednoduchá a je vhodná pro ty konzultanty, kteří v této oblasti začínají. (Kubr, 1991)

Partnerství

Tato forma je celkem běžnou obchodní formou a funguje na základě uzavření kontraktu mezi dvěma či více stranami. Velkou výhodou je především dělba práce mezi všemi partnery. Oproti tomu nevýhodou je, že každý partner ručí za chyby a závazky všech ostatních partnerů, které souvisí s obchodem. (Blecharz, 2013)

Obchodní společnost

Velké množství poradenských firem je zřízených jako obchodní společnost, tedy například společnost s ručením omezeným. Společnost existuje separátně od majitele, tedy po jeho smrti nezaniká, anebo majitelé neručí za závazky společnosti. (Kubr, 1991)

Založení poradenské společnosti začíná přípravou seznamu potencionálních klientů a zjištěním jejich potřeb. Klienty můžeme vyhledávat například prostřednictvím internetu či na základě doporučení od známých. Dále je potřeba zjistit, které činnosti budeme muset ve firmě provádět. (Blecharz, 2013)

Mezi základní činnosti patří (Blecharz,2013)

- Management
- Marketing a obchod
- Vývoj produktu
- Realizace produktu
- Personální rozvoj
- Finanční řízení
- Administrativa

Dále je důležité si připravit business plán neboli podnikatelský plán, který nám bude sloužit jako základní východisko a také pomůže při komunikaci s budoucím investorem. Podnikatelský plán stručně analyzuje okolí, popisuje silné a slabé stránky a také přednosti firmy. Jednoduše by se dalo říci, že podnikatelský plán odráží strategii podniku, popisuj tedy cíle a prostředky k jejich dosažení. (Blecharz, 2013)

V dnešní době je mnoho firem, které nabízejí stejné produkty, ale přesto jsou některé významnější. Tento faktor tkví především v tom, jak poradci umí prodat svůj produkt klientovi a jak se umí prodat klientovi sami. (Blecharz, 2013)

Už při zakládání firmy se začíná formalizovat marketing, například tím, že se provede analýza trhu, abychom zjistili, co je na trhu prioritní. Samozřejmě je také důležité zjistit, jaká je konkurence na tom daném trhu a jak je silná. V případě, kdy už je firma založená, tak je potřeba odprezentovat výrobek, a to pomocí marketingových nástrojů. (Blecharzs, 2013)

Při zakládání poradenských organizací je velmi důležité plánovat nejméně na rok dopředu. Samozřejmě s tím souvisí i vytváření vztahů se současným pracovním prostředím, dodavateli a konkurenty. Společnost však musí předtím provést šest kroků (Anspach, 2018):

1. Budování vlastní sítě

- Při budování sítě je dobré použít profesionální síťové webové stránky jako například LinkedIn. Tento způsob může být také velmi dobrý k tomu zůstat v kontaktu s důležitými lidmi.

2. Najít své místo

- Dobré je provést analýzu prostředí, na základě které dojde k zjištění toho, co chybí v oboru a kde je nejvíce problémů. Díky tomu lze nalézt největší příležitosti a také poukázat na silné či slabé stránky. Hlavním cílem je být úspěšnou konzultační firmou či konzultantem, s využitím odborné znalosti, které jsou k dispozici.

3. Procvičit mluvení

- Podstatná je forma a struktury rozhovoru. Před aplikací naučeného rozhovoru na klientovi, je dobré využít přátele, rodinu či známé pro získání zpětné vazby.

4. Vytvoření šablony pro návrhy

- Vytvoření formuláře pomáhá stát se efektivním. Tyto formuláře či šablony vám zajistí, že práce bude vždy stejná, což může být poznávacím znamením organizace či samotného poradce.

5. Struktura cen

- Při vytváření cenové struktury je potřeba zahrnout i čas, který organizace či samotný poradce nad touto službou stráví. Lidé si cení toho, za co zaplatí, proto není dobré si účtovat ani moc ani málo.

6. Důležité je vědět co přijde dál.

- Podstatná je připravenost na jakýkoliv scénář, který může nastat, aby žádná otázka od klienta nikoho nevyvedla z míry. Také je důležité nastavit si své cíle.

3 Manažerské a personální poradenství

3.1 Manažerské poradenství

Manažerské poradenství je praxe, která pomáhá organizacím zlepšit jejich výkon prostřednictvím analýzy existujícího organizačního problému a vypracování plánu na zlepšení. Hlavním cílem tohoto poradenství je zlepšit efektivitu obchodní strategie, organizační výkonnosti a provozních procesů firmy. (Consultancy.uk, 2019)

V manažerském poradenství existuje pět aspektů, které pomáhají uvažovat o každém hledisku předtím, než se uskuteční nebo přijme určité rozhodnutí (Cournow, Reuvid, 2003):

- Poradenství jako významný rostoucí, konkurenceschopný světový průmysl s určitým ekonomickým rozsahem, dopadem, trhem, segmenty, značkami a dalšími hráči v tomto oboru.
- Poradenství jako mezinárodní profesionální komunita s jistými standardy, etikou, vzděláním, kvalifikací, kodexy chování a profesními institucemi a sdružením.
- Poradenství jako produkt a služby, které poskytují poradci a jejich činnosti a aktivity, které skutečně dělají pro své klienty a ve spolupráci s nimi.
- Poradenství jako role poradců a jejich image a pověst ve všech komunitách a různých kulturách po celém světě.
- Poradenství jako univerzální dovednost profesionálních poradců, kteří dávají rady lidem a firmám. V tomto kontextu se poradenství chápe jako životní dovednost a potřebná kompetence na trhu práce.

Konzultační instituce v této oblasti uznávají níže vypsané manažerské oblasti (Cournow, Reuvid, 2003):

- Firemní politika a rozvoj
- Finanční management
- Správa
- Marketing a prodej
- Výroba
- Distribuce
- Informační technologie

- Ekonomické plánování
- Plánování životního prostředí
- HR (Human resource) = Řízení lidských zdrojů
- Věda a výzkum
- Technologický management

Jednoduše řečeno poradci v manažerském poradenství poskytují rady těm, kteří jsou zodpovědní za řízení výše uvedených oblastí v rámci obchodních, ale i neziskových organizací. Vzhledem k velké rozmanitosti a rozdílům ve schopnostech poradců je poradenský průmysl brán jako nejširší oblast, kde poradci manažerského poradenství pokrývají až 55 % celkového poradenského trhu. (Consultancy.uk, 2019)

Poradce v oblasti manažerského poradenství je nezávislá a kvalifikovaná osoba, která poskytuje podnikům a veřejnosti odbornou službu jako například (Cournow, Reuvid, 2003):

- Identifikaci a vyhodnocení problémů, které se týkají strategie, politiky trhů, organizace, postupů a metod.
- Formulování doporučení pro vhodnou akci pomocí analýzy.
- Dohodnout se s klientem na nejvhodnějším postupu.
- Poskytnutí pomoci klientovi i při provádění doporučení.

Mezinárodní poradenství v oblasti manažerského poradenství spolupracuje s institucemi v každé zemi a regionu.

Manažerské poradenství poskytuje celá řada firem, jako například: Accenture, Ernst & Young, Capgemini, McKinsey & Company, Boston Consulting Group and Deloitte. Z těchto firem jsem si vybrala na zpracování diplomové práce společnost Accenture, neboť tato organizace patří k Top 10 poradenským firmám na světě. (Kamat, 2018)

3.2 Personální poradenství

Personální neboli HR poradenství spolupracuje s personálním managementem při řešení různých úkolů. Jejich poradenství se týká především poradenství v oblasti angažovanosti, řízení a odměňování zaměstnanců a i vedoucích pracovníků. Dále také řídí programy pro péči o zaměstnance. Snaží se přispívat k optimalizaci všech stránek personálního řízení v podniku. (Armstrong, Taylor, 2015)

V oblasti HR poradenství se pohybuje mnoho firem, mezi něž patří: Mercer, Towers Watson, Aon Hewitt, Hay Group, Buck Consultants a MBB (McKinsey & Company, Boston Consulting Group a Bain & Company). (Clutch, 2019)

Firmy, které pracují v oblasti HR poradenství, například provádí analýzu uchazečů a získávají tak informace o jejich motivaci a potřebách.

Personální poradenství souvisí s pojmem personální management, který označuje odbornou komunikaci v personálním managementu. Jeho teorie je založená především na tom, že zaměstnanci jsou lidé s individuálními potřebami. (Altaxo, 2019)

4 Aktuální trendy v poradenství

V dnešní době dochází k mnoha změnám v oblasti poradenství, což je zapříčiněno především vývojem nových technologií, ale hlavně vývojem populace a vznikem nové generace.

V Personálním managementu neboli v HR (Human Resource) jsou určité trendy, které ale ne vždy vyhovují všem, neboť každé podnikání je jiné. Velmi důležité je také sledovat kolegy, a to z toho důvodu, že mohou ukázat ostatním jinou cestu. (Options4Growth, 2019) Courtney Moran definovala pět hlavních trendů pro rok 2019, a to: Zapojení všech zaměstnanců, Boj proti bezvědomí, Zlepšení základního školení lidí, Rozšíření o wellness a relax a zjednodušení operací HR při práci s robotikou. Zapojení zaměstnanců do vedení společnosti je podstatné, protože když se zaměstnanec cítí oceněn, tak stoupá jeho odhodlání a nadšení pro práci. (Moran, 2019)

Nové trendy v technologiích, které využívají konzultanti při své práci se vyvíjejí tak rychlým tempem, že roční předpověď trendů se může zdát zastaralá ještě předtím, než nastane. Zde je osm technologických trendů, které by se v roce 2019 měli sledovat. (Duggal, 2019)

Jako první trend je umělá inteligence. V oboru poradenství může pomoci klientům automatizovat nejrůznější procesy. Tato technologie vede k neustálému učení, aby mohly být zlepšovány systémy a procesy. Už v dnešní době je možné, aby nahradila i poradce, a může odpovídat na složité otázky klientů a připravit jim i případný návrh. (Wood, 2019)

Dalším trendem, tedy v pořadí druhém, je strojové učení, což je hluboká znalostní technologie, která může pomoci poradenským organizacím najít náhledy, či nejrůznější návrhy klientům, které by za normálních okolností nebylo možno nalézt.

Následuje robotika neboli RPA, do které hodně investují některé poradenské organizace, a to především do jejího výzkumu a vývoje. Díky tomu poté vytvářejí prototypy pro své klienty. RPA je software, který se používá pro automatizaci obchodních procesů, jako například tlumočení zpráv, zpracování dat, ale dokonce i odpovídá na emaily. Služba může automatizovat nejrůznější úkoly, které provádějí jak manažeři, tak i lékaři či generální ředitelé. (Duggal, 2019)

Pod číslem čtyři se nachází Blockchain, což je speciální druh distribuované decentralizované databáze v informatice, která uchovává neustále se rozšiřující počet záznamů. Tyto záznamy jsou chráněny proti vnějšímu, ale i vnitřnímu neoprávněnému zásahu. S tímto procesem společnost nepotřebuje žádnou třetí stranu, která bude kontrolovat a ověřovat transakce. (Finex, 2018)

Dalším technologickým trendem v poradenství je edge computing, neboli microcomputing, což označuje zpracování „dat na okraji“. Edge computing označuje zpracování dat na vstupním zařízení, což označuje „okraj“ sítě, co nejbližší zdroji dat. (Špaček, 2018)

Následujícím trendem je virtuální realita a rozšířená realita. Virtuální realita ponoří uživatele do prostředí, rozšířená realita zlepšuje jejich prostředí. Virtuální realita byla využívána především pro hraní her, ale byla také a je používána pro trénink. (Duggal, 2019)

Sedmý trend je Cyber Security, což označuje bezpečnost v oblasti kybernetiky. Tato technologie se neustále vyvíjí, neboť se objevují neustále nové hrozby a hackeři se snaží najít různé nelegální přístupy k údajům. (Duggal, 2019)

Posledním trendem je internet, neboť mnoho věcí se může prostřednictvím Wifi připojit k internetu. Umožňuje připojení zařízení a domácích spotřebičů, automobilů a může dalších prostřednictvím internetu. (Duggal, 2019)

Společnost Accenture vydala výroční zprávu Fjord Trends 2018, ve které zkoumá sedm nových trendů, které ovlivňují obchod, technologie a design, velké množství z těchto trendů také vychází z technologických trendů. (Kopecká, 2018)

1. Reálný svět se vrací – Jeden z hlavních trendů nebude obracet pozornost pouze na digitální svět, ale půjde o spojení digitálního světa s reálným
2. Počítače mají oči – Dále také počítače budou propracovanější než dříve, už nyní dokážou porozumět obrázkům apod.
3. Otroci algoritmu
4. Roboti a AI – Umělá inteligence brzy může nahradit určitá zaměstnání, a firmy by měly naučit zaměstnance s nimi spolupracovat.
5. Důvěra v transparentnost
6. Etická ekonomika

7. Design mimo hlavní proud

Tyto trendy budou formovat svět budoucích generací.

Poradenské organizace využívají nové trendy, jako například společnost Accenture, která používá novou metodiku, která se jmenuje Form a popisuje fungování projektu ve společnosti. Tato metodika ukazuje nové způsoby práce a dovednosti. Umožňuje používat všechny nástroje a prostředky, které dosud vybuodovala, a zároveň přijímá nové způsoby práce s klienty, jako například návrhové myšlení apod. Údaje o této metodice jsou získané z intranetu společnosti Accenture.

FORM umožňuje firmě přizpůsobit se lépe novým realitám v reálném čase, což znamená přemýšlet o výzvách novým způsobem. V podstatě chce změnit podobu firmy, aby inovovala a vytvářela hodnotu s klienty.

S touto metodikou také souvisí pět základních dovedností, které jsou následující:

- Designové myšlení
 - Používání přístupu orientovaného na člověka k řešení problémů, vytváření příležitostí a dosažení inovací prostřednictvím spolupráce a spoluvytváření.
- Rozpoznávání příběhů
 - Komplexní zjednodušení ilustrací nápadů, informací a řešení pomocí komunikačních dovedností založených na příbězích pro sdílení přesvědčivých příběhů a zapojení klientů.
- Agilní způsoby práce
 - Podpora adaptivního plánování a realizace, evolučního vývoje a povzbuzení pružných reakcí na změnu.
- Tvorba hodnoty
 - Provádění přísných finančních, ekonomických analýz, analýz zúčastněných stran a environmentálních analýz s cílem vytvořit skutečnou hypotézu o tom, jak by klienti mohli vytvářet hodnotu.
- Plynulost dat
 - Sběr, syntetizace a analýzy různých datových typů pro odhalení skrytých vzorků, neznámých korelací a dalších užitečných informací k získání poznatků, které informují o důkazu založené rozhodování a řízení.

Kromě dovedností tato metodika také udává sedm způsobů práce:

1. Inovovat
2. Návrhy dle zkušeností
3. Zaměřit se na hodnotu
4. Kolektivně vytvářet
5. Vytvořit pohled
6. Zjišťovat
7. Připojit se ke společnému účelu

5 Projektový management v oblasti poradenství

Nedílnou součástí projektového managementu je i poradenství, neboť i vrcholoví manažeři občas potřebují pomoci například s plánováním či se samotnou realizací projektu. Také by se dalo říci, že smyslem poradenství je i projektový management, neboť firmy, které poskytují poradenství či samostatní poradci pohlízejí na své služby jako na projekt. Projekt z toho důvodu, že situace je vždy unikátní a skládá se z několika činností, které se provádějí, aby naplnili požadavky klienta.

5.1 Projekt v poradenství

Projekt je v poradenství unikátní a je složený z vzájemně propojených činností, které mají definovaný začátek a konec. Často zahrnují zaměstnance z různých funkčních skupin a pracují s omezenými zdroji a požadavky, a také vede k stanovenému cíli. (Accenture, 2018) Samozřejmě je projekt spojený s určitým rizikem, který může zapříčinit přerušení realizace projektu anebo může dojít k jeho úplnému ukončení.

Projekty mají několik charakteristik: (Doležal, 2016)

- Jedinečnost
- Dočasnost – Projekt má jasně definovaný začátek a konec.
- Projekty jsou dokončeny, poté co dosáhnou daných cílů anebo pokud je zjištěno, že projekt už je realizovaný.
- Úspěšný projekt je takový projekt, který dosahuje anebo přesahuje očekávání zúčastněných stran.

Životní cyklus projektu

Počet fází projektů závisí na náročnosti daného projektu a odvětví. Pokud se jedná o projekt v oblasti informačních technologií, tak může procházet následujícími fázemi: sběr dat, návrh, programování, testování a implementace. Součástí každého projektu jsou 4 základní části, a to zahájení, plánování a organizace práce, provedení veškerých úkolů a ukončení projektu. Konec jednotlivých fází projektu se předkládá projektovému manažerovi, zúčastněným stranám a sponzorovi projektu a s těmito stranami se řeší, zda má daný projekt pokračovat do další fáze či je lepší ho úplně ukončit. (Doležal, 2016)

5.2 Projektový management

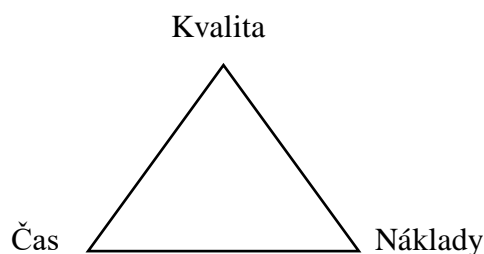
Projektové řízení lze charakterizovat jako způsob přístupu k projektu neboli návrhu a samotné realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo definovaného cíle, a to v plánovaném termínu a při stanoveném rozpočtu a zdrojích. Také, aby nedošlo k žádným nežádoucím vedlejším efektům, jednoduše bychom mohli říct, že jde o to, aby vznikl úspěšný projekt. (Doležal, 2016)

Jednoduše by se dalo říci, že projektový management (řízení) je sada dovedností a metod pro plánování, organizaci a řízení projektu od jeho zahájení až po jeho úspěšné dokončení. (Accenture, 2018) Za tento průběh je zodpovědný projektový manažer, jehož hlavním cílem je, aby se výše uvedené věci staly.

Narozdíl od operativního řízení je dočasné a má předem stanovené zdroje, které potřebuje pro realizaci. Přidělené zdroje jsou dále také po ukončení projektu uvolněny pro jiné projekty. (Svozilová, 2011)

Úspěch projektu je měřen pomocí trojúhelníku projektového řízení, který je vyjádřen třemi parametry a to: časem, rozpočtem projektu a kvalitou výstupů. V praxi nejčastěji dochází ke zpoždění projektu či překročení nákladů. V případě, že se firma snaží zlepšit tyto parametry, tak občas dochází ke zhoršení kvality výstupů. Z toho důvodu je největším uměním kvalitních manažerů projektu udržet trojúhelník v rovnováze. (Management mania, 2015)

Obr. č. 1.: Magický trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování dle Magického trojúhelníku pro projektové řízení, Management mania, 2015

Na projektový management působí pět základních elementů (Doležal, 2016):

- Projektová komunikace – Projektová komunikace je prostředí, které slouží k co

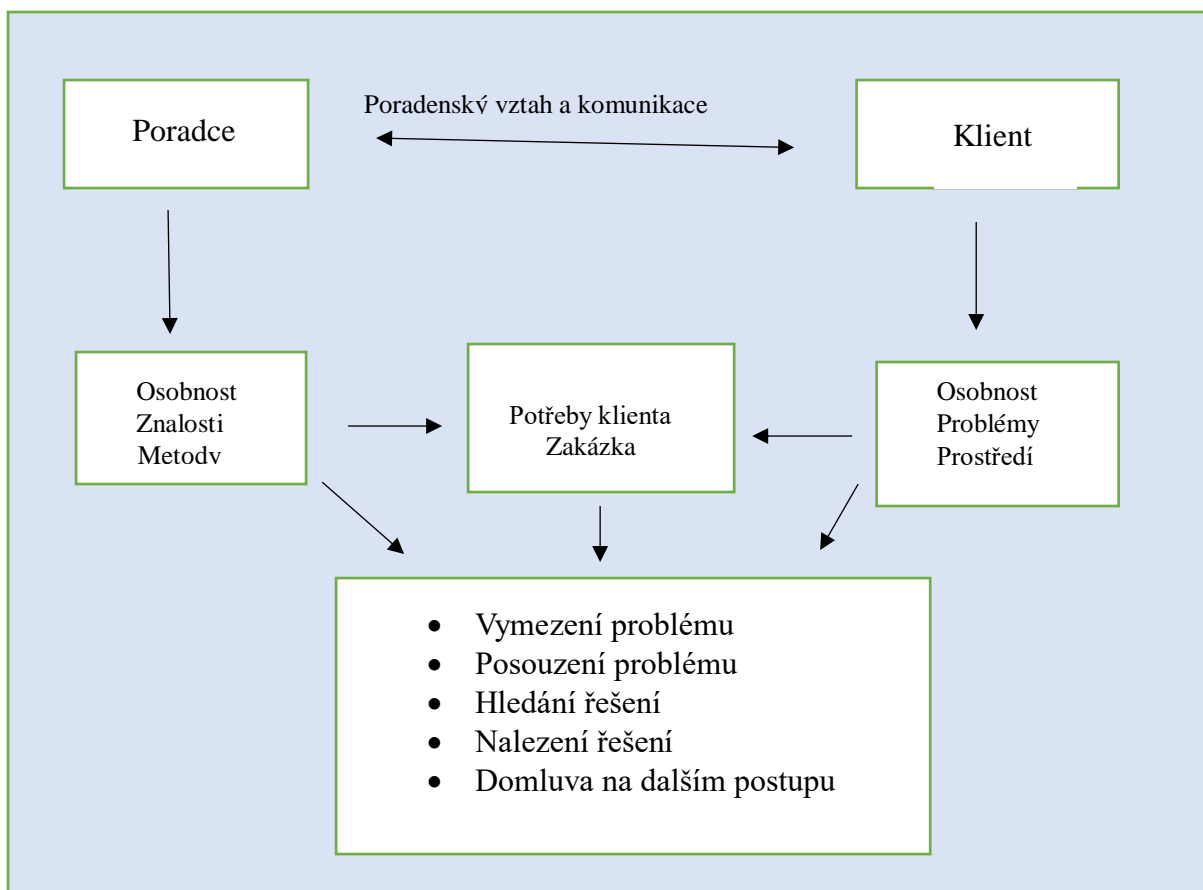
nejlepší komunikaci mezi všemi účastníky projektu.

- Týmová spolupráce je spolupráce lidí s různými vlastnostmi, schopnostmi a znalostmi na určitém projektu.
- Životní cyklus projektu
- Vlastní součásti projektového managementu – například: předpisy, projektová kontrola, příležitosti a rizika, projektový tým apod.
- Organizační závazek obsahuje pověření manažera řízením projektu, finanční a ostatní zdroje, které patří k realizaci projektu, technologie a metodologie.

6 Poradenský proces

Poradenský proces lze vyjádřit jako snahu o cílenou změnu činností, jak hlavních, tak i podpůrných. Jednoduše se jedná o změnu určité činnosti, pro kterou je důležité rozpoznat problém, navrhnout řešení a zavedení do praxe.

Obr. č. 2.: Poradenský proces



Zdroj: Vlastní zpracování dle Metodiky poradce, Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008)

Jádro poradenského procesu je vzájemný vztah mezi poradcem a klientem. Tento vztah je založen především na komunikaci jak verbální, tak i neverbální. Poradenský proces je zahájen identifikací zakázky. Proto je nutné porozumět tomu jaké jsou požadavky a potřeby klienta, s čím by potřeboval od poradenské společnosti pomoci. Cílem je především, aby poradce zmapoval, zda požadavky klienta jsou v jejich poradenských kompetencích. Poté co společnost zmapuje požadavky klientů a přijde na to, že je to v jejích možnostech, poskytne informace a návrh klientovi ke schválení. Tento návrh má udat řešení, které by mělo být natolik konkrétní, aby jej klient mohl využít v praxi. V případě, že bude mít nějaké výtky, tak společnost opraví určitou část a opět svůj návrh

zašle ke kontrole. V případě, že klient přijme danou nabídku, domluví se se společností na dalším postupu. (MPSV, 2008) Jednoznačně jde říct, že poradenský proces je rozdělený do tří fází, a to plánování, realizace a ověřování. (Accenture, 2019)

V tomto procesu také máme několik cílů, kterých chce dosáhnout klient a samozřejmě, o které usiluje poradce:

- Rozvojové cíle slouží především k dosažení či zlepšení jeho očekávaného rozvoje v jeho určité oblasti.
- Preventivní cíle pomáhají klientovi předejít nepříznivým událostem.
- Nápravné cíle vypomohou klientovi napravit nepříznivé okolnosti.
- Výzkumné cíle vyhodnocují určité varianty, testují různé možnosti a zkouší nové metody a postupy.
- Posilovací cíle se snaží upevnit klientovo postavení.
- Kognitivní cíle v této souvislosti znamenají, že klient získá základní informace a vědomosti, které potřebuje.

Tyto cíle jsou pro poradenské organizace velmi důležité, neboť pomohou vybrat a vyhodnotit poradenskou strategii, která bude odpovídat klientovým cílům. (MPSV, 2008)

7 Poradenská organizace Accenture

Accenture je globální akciovou společností, která poskytuje služby v oblasti strategie, poradenství, digitální technologie a podpory podnikových procesů. Tato společnost získala svůj název až 1. ledna roku 2001. Název je odvozen z anglického Accent on future neboli důraz na budoucnost, až v roce 2001, přesněji 1. ledna roku 2001. Společnost byla založena v roce 1989 v Dublinu, kde má doteď i své hlavní sídlo. Klíčovou osobou v tomto podniku je Pierre Nanterme, který je předsedou představenstva a generálním ředitelem. Accenture má pět dceřiných společností, a to v následujících zemích: Španělsko, Spojené státy americké, Norsko, Spojené království Velké Británie a Severního Irska a Švýcarsko. (Accenture, 2019)

Společnost nabízí celou škálu služeb, díky kterým pomáhá firmám projít složitým procesem, a to od příchodu firmy na trh, před zjištěním potenciálních konkurentů a samozřejmě až k objevení možných problémů a kritických míst. Firma pracuje s největšími společnostmi světa. Díky tomu se dokáže dostat k různým problémům, které když správně vyřeší, nebo navrhne vhodná řešení, dokáže společností ušetřit miliony korun a také starostí. (Bedřich, 2016)

Accenture v České republice

Společnost Accenture v České republice působí již od roku 1991 a má dvě sídla v Praze, jedno se nachází v komplexu The Park na Chodově a druhé v budově Visionary v Holešovicích. Poskytuje mnoho služeb, a to nejen pro domácí trh, ale také i pro zahraniční. V České republice zatím působí tři divize, které zaměstnávají více než 1700 zaměstnanců. (Bedřich, 2016) Mezi tyto divize patří Accenture Services, s.r.o., Accenture Technology Solutions a Accenture Central Europe B.V. (Accenture, 2019)

Vize a Misi

Vizi a misi má společnost uvedenou na svých webových stránkách. Její vizí je zůstat na vrcholu jako jedna z předních světových společností, která bude přinášet inovace do svého oboru. Chtěla by také zlepšit způsob jakým svět funguje. Společnost má následující misi: „Pomáhat svým klientům, aby se stali vysoce výkonnými podniky za použití nejnovější technologie.“ Pro firmu je velmi důležité, že má stanovenou misi a vizi, neboť zaměstnanci firmy Accenture se mohou s ní díky tomu lépe ztotožnit. (Accenture, 2016)

Cíle společnosti

Společnost nemá jednoznačně definovány své cíle, ale na základě konzultace ve firmě vyplynulo, že hlavním cílem je poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům, co nejlépe podporovat jejich podnikové procesy a stát se jejich dlouhodobým partnerem. Firma by se především chtěla stát nejvýznamnější firmou ve svém oboru a získat co nejvíce perspektivních nových klientů. (Accenture, 2016)

7.1 Historie společnosti Accenture

Historie Accenture se píše již od roku 1913, kdy Arthur Andersen založil společně s Clarencem DeLay účetní firmu Andersen DeLay & Co. Roku 1918 byla společnost přejmenovaná na Arthur Andersen & Go a začala se více zabývat hlavně auditorskými službami a daňovým poradenstvím. Významným bodem v historii společnosti byl rok 1953, kdy byla společnost Arthur Andersen požádána firmou General Electric o zpracování studie proveditelnosti. V roce 1989 se poradenská divize oddělila od mateřské společnosti Arthur Andersen a začala vystupovat pod jménem Andersen Consulting. (Accenture, 2005)

Během 90. let se začalo objevovat napětí mezi Andersen Consulting a Arthur Andersen. Největší problém dle Andersen Consulting byl ten, že bylo potřeba každý rok odvádět do mateřské firmy 15% zisku. Dále také Andersen Consulting soupeřil i s konkurencí (poradenská divize Arthur Andersen). Roku 1998 Andersen Consulting nejprve vypověděl závazky vůči Andersen Worldwide Sociéte Coopérative (ASWC), což je švýcarská administrativní jednotka a poté také vůči Arthur Andersen, což zapříčinilo vyvrcholení rozepře. Andersen Consulting zaplatil 15 % ze zisku na několik let dopředu a ukončil tím své závazky, které byly i oficiálně zrušeny roku 2000 Mezinárodní obchodní komorou. Mezinárodní obchodní komora ukončila tento kontrakt jen pod podmínkou, že Andersen Consulting převede blokované finance společnosti Arthur Andersen a také si změní své jméno. (Accenture, 2005)

Andersen Consulting odstartoval 1.ledna 2001 nové období, neboť přijal nové jméno a to Accenture. Název Accenture je odvozen z anglického spojení Accent on future, což v překladu znamená Důraz na budoucnost. (Accenture, 2005)

7.2 Strategická analýza společnosti

Základem pro sestavení strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit faktory, u kterých se očekává, že budou mít vliv na budoucí vývoj firmy a také získat informace o aktuální situaci. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V této diplomové práci se k analýze společnosti přistupuje v následujících třech krocích:

1. Analýza vnějšího prostředí
2. Analýza vnitřního prostředí
3. IFE a EFE analýza

7.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Pestle analýza

Pestle analýza slouží k analýze okolí společnosti. Jednotlivá písmena tohoto slova označují různé typy vnějších faktorů (Management mania, 2015):

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické
- Legislativní
- Ekologické

V následující části této diplomové práce jednotlivě rozebereme vnější faktory, které se do Pestle analýzy řadí.

Politické

Politické faktory jsou pro společnost Accenture velmi významné, neboť firma působí v různých zemích, tedy v několika různých typech politické sféry, a je tedy vystavena mnoha rizikům. Tato rizika nebo spíše faktory mohou být následující:

- Různé daňové sazby
- Mzdová legislativa – např. Minimální mzda
- Povinnosti vůči zaměstnancům
- Pravidla pro stanovení cen
- Obchodní předpisy

- Protimonopolní zákon
- Zásahy do odvětví vládou

Tyto faktory ovlivňují společnost Accenture, ale i přesto společnost patří mezi lídry ve svém oboru a drží se na předních pozicích.

Ekonomické

Ekonomických faktorů, které ovlivňují společnost je celá řada jako například míra nezaměstnanosti, úroveň vzdělání, míra ekonomického růstu, inflace, kvalita infrastruktury, typ ekonomického systému a mnohé další. Společnost působí ve více než deseti zemích po celém světě. Působí na ní stále nestabilní ekonomické podmínky, které ovlivňují růst příjmů a následnou ziskovost. Nejvíce na ekonomiku působila v roce 2016 nestabilní politika a ekonomika v Irsku. Na irskou vládu tlačila EU a MMF, aby zvýšila daň z příjmu právnických osob. (Razafintseheno, 2016)

Sociální

V této oblasti může docházet k mnohým komplikacím, především z důvodu odlišnosti v kultuře společnosti. Přesto se společnost snaží přizpůsobit dané kultuře a vytvořit tak kompromis, který bude vhodný pro obě dvě strany. Společnost mění svoji kulturu minimálně v určitých maličkostech, jinak má už standartně nastavenou svoji kulturu. Snaží se zaměstnance co nejvíce sblížit mezi sebou, a to prostřednictvím x-games, což jsou různé typy her a zábavných večerů, které se pořádají minimálně jednou měsíčně. Dále také poskytuje svým zaměstnancům velké možnosti sebevzdělávání ve všech oblastech, které je zajímají, a díky kterým by mohli dosáhnout většího kariérního růstu. Hlavním cílem společnosti je, aby zaměstnanci byly spokojeni ve všech ohledech.

Technologické

Velký vliv mají technologické faktory, jako například míra technologické vývoje, vliv technologie na nabídku produktů a další. Společnost Accenture se snaží co nejvíce inovovat jak své produkce, tak i technologie, které využívají a přichází s něčím novým, co konkurence zatím nenabízí. Také co nejvíce pomáhá svým klientům. Jednou z novinek je, že společnost přišla s novým výzkumem, který dal firmám návod jak co nejlépe využít digitální technologii. Tento výzkum se nazývá Delivering Digital Dividends: How to Start Making your technology investments really pay off, a charakterizuje klíčové externí

faktory, které je potřeba, aby společnost brala v úvahu, neboť jí to poté přinese maximalizaci zisku z technologií, které budou zavádět. (Kopecká, 2018)

Legislativní

Společnost by před vstupem na trhy měla pečlivě vyhodnotit legislativu daného trhu. Mezi tuto legislativu patří například Diskriminační zákon, autorská práva, ochrana spotřebitele a elektronický obchod, zákoník práce a zákon o ochraně zdraví a bezpečnosti. Společnost Accenture si chrání svá práva vůči svým patentům a samozřejmě také respektuje a chrání jiná autorská práva a patenty. Dále je také potřeba, aby společnost zvážila průměrnou dobu konkrétních případů před vstupem na mezinárodní trh. Tato společnost by také prověřila své normy, které jsou v souladu s mezinárodními institucemi, jako jsou například Světová obchodní organizace a Evropská unie. Není zde žádný faktor, který by závažným způsobem zabránil společnosti ve výkonu své profese.

Ekologické

Ekologické neboli enviromentální faktory jsou také důležité, společnost se snaží podporovat tuto oblast co nejvíce. Mnoha kancelářím společnosti Accenture byl udělen certifikát enviromentálního designu, a kromě toho také získala globální certifikaci ISO pro enviromentální management. Dále se jí také podařilo snížit uhlíkovou stopu, a to o více než 35 % na obyvatele. (Accenture, 2019)

Porterův model pěti konkurenčních sil

Autorem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je Michael E. Porter, dle kterého se tento model i jmenuje. Tento model slouží především k zjištění konkurenční pozice firmy ve zkoumaném odvětví. (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013) Její pozice je určována působením následujících pěti sil (Braintools, 2019):

1. Odběratelé/Zákazníci
2. Stávající konkurenti
3. Potenciální konkurenti
4. Dodavatelé
5. Substituty

Analýza zákazníků

Společnost má klienty ve velkých mezinárodních společnostech a veřejném sektoru. Firma má velmi stabilní klientelu, tito klienti patří do různých oblastí. Oblasti jsou následující: Products, CMT, Financial services, Resources a ostatní. Největší zastoupení je v oblasti Financial services, kam patří nejrůznější banky, pojišťovny a další. Do oblasti ostatních patří především zahraniční projekty, které jsou velmi proměnlivé, a týkají se všech těchto oblastí, proto nepatří do jedné určité. Více o těchto oblastech bude zmíněno níže v kapitole 7.2.2. Analýza vnitřního prostředí, přesněji v odstavci o struktuře společnosti. Společnost Accenture je celosvětovou firmou, která má kanceláře na všech kontinentech a má výbornou obchodní etiku. (Accenture, 2019)

Analýza konkurentů

I silná konkurence v této oblasti nezpříčinila společnosti pomalejší růst podílu na trhu. Tato firma má mnoho konkurentů, kteří jsou následující: (Bhasim, 2018)

- IBM
 - IBM sídlí v New Yorku a její hlavní činností je výroba a marketing počítačového softwaru, hardwaru a middlewaru. Kromě těchto činností poskytuje také konzultační služby pro různé technologie.
 - Tato firma je považována za jednoho z nejlepších konkurentů společnosti Accenture, a to především díky pokroku v oblasti technologií a klientských služeb.
- Deloitte
 - Společnost Deloitte poskytuje různé druhy IT služeb nezávislým firmám, jako jsou poradenství, finanční poradenství, audit a další služby.
- McKinsey and Company
 - Manažerská poradenská společnost se zabývá kvalitativní a kvantitativní analýzou pro hodnocení manažerských rozhodnutí. Tato společnost spolupracuje také s vládním sektorem.
- PWC = Price water house coopers
 - PWC nabízí svým klientům širokou škálu obchodních potřeb, aby jim pomohla dosáhnout jejich cílů. Hlavní služby jsou především praktiky ověřování, daňová praxe, poradenská praxe a další.

- KPMG

- KPMG je přední společností poskytující služby jako je finanční, podnikové, daňové a regulační, interní audit a řízení společností. Také je největším auditorem v oboru. Do její hlavní činnosti spadá daňový, poradenský a finanční audit.

Kromě výše zmíněných konkurenčních firem má společnost Accenture ještě celou řadu a to: Ernst and Young, Capgemini, Aon Hewitt, Boston Consultancy group, Bain & Company, Willis Towers Watson a AT Kearney.

Společnost Accenture má velkou výhodu oproti svým konkurentům, neboť svým klientům neposkytuje například pouze poradenství jako firmy Deloitte, McKinsey Company anebo poskytuje pouze technologie (IBM), ale nabízí svým klientům jak poradenství, tak i technologie, strategii a operace. Pro klienty je to velké plus, a to z toho důvodu, že nemusí každou věc řešit v jiné firmě, ale Accenture jim navrhne všechny oblasti. Níže je vidět i na garnetu porovnání Accenture se svými konkurenty, kde je na první pohled jasné, že společnost je lídrem ve svém oboru.

Obr. č. 3.: Garnter, 2017



Zdroj: Accenture, 2017

Analýza dodavatelů

Společnost Accenture je poskytovatelem řešení v oblasti informační technologie, a neposkytuje žádné vlastní výrobky. Tato společnost mapuje procesy klienta, které následně přepracovává a automatizuje. Dalo by se tedy říci, že produkty společnosti jsou koncepty a metodologie. V případě, že společnost vybírá hardware pro klienta, tak se snaží najít co nejvhodnějšího dodavatele.

Firma má stanovené zásady chování pro dodavatele, díky kterým chce dosáhnout vysoké výkonnosti v její obchodní činnosti. Také se Accenture snaží pomáhat dodavatelům s dodržováním těchto zásad. Zásady jsou vytvořené v rámci základních hodnot společnosti (Accenture, 2019):

- Dozor: Společnost se snaží minimalizovat negativní dopad na životní prostředí, a to stejné požaduje od svých klientů.
- Nejlepší lidé: Dodavatelé Accenture by měli najímat ty nejlepší talenty a zajistit, že projdou požadovaným školením Accenture.
- Vytvoření hodnoty klienta: Měli by se snažit své produkty a služby zlepšovat.
- Jedna globální síť znamená, že dodavatelé mobilizují sílu týmů napříč státy.
- Respekt vůči jednotlivci: Důležité je zacházet s lidmi s respektem a úctou.
- Integrita: Dodavatelé jsou seznámeni se všemi platnými zákony a také je i dodržují.

Analýza substitutů

Substituty označují vše, co dokáže nahradit službu nebo produkt podniku. V oblasti informační technologie a poradenství, kde se nachází společnost Accenture není žádná velká hrozba substitutů. Každá firma, která se nachází v těchto oblastech nabízí něco jiného. Produkty firem jsou vždy něčím jedinečné, neboť podniky je přizpůsobují svým klientům.

7.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Struktura společnosti

Společnosti Accenture se dělí na 6 základních divizí a to Strategy, Consulting, Digital, Technology a Operations, Security, ve kterých má přibližně 459 000 zaměstnanců, a to ve více než 120 zemích.

Accenture Strategy vytváří budoucnost klientům firmy a kombinuje hluboký obchodní přehled s tím, jak technologie ovlivní průmyslové a obchodní modely. Snaží se, aby napomohli klientům k tomu, že najdou svojí budoucí hodnotu a růst v digitálním světě. Společnost je v tomhle jiná než jiné společnosti v této oblasti, neboť rozumí mechanice organizačního úspěchu a má také dostatek dovedností, lidí a různých postřehů, aby vytvořila hodnotu pro klienta.

Accenture Operations pomáhá klientům přeměnit své operace tím, že budou využívat talentované lidi ve své firmě, data a inteligenci. Díky čemuž dokážou poskytovat správné informace tam kde je to potřeba. Generální ředitelka Accenture Operations Debra A. Polishook řekla: „Přinášíme různorodá data řízená aplikovanou inteligencí a bezkonkurenční lidskou vynalézavostí pro transformaci obchodních a provozních modelů, pro naše zákazníky poskytujeme průlomové obchodní výsledky.“

V případě, že podnik chce změnit své podnikání, tak potřebuje partnera, který dokáže každý den přinášet nové a inovativní myšlenky a přesně tohle je Accenture consulting. Consulting pomáhá společností řídit jejich rizika.

Pomáhá klientům přeměnit svoji myšlenku do digitální reality a přesně toto je úkol Accenture digital. Tato divize se dále ještě dělí na 3 podsložky, a to: Interactive, Applied Intelligence, Industry X.O.

Technology se snaží zlepšit IT a kombinuje nejen podnikatelské, ale také průmyslové poznatky s inovativními technologiemi, které dále řídí podnikání společnosti.

Accenture pomáhá v dnešní době mnoha firmám, a to v různých průmyslových oblastech: automobilový průmysl, bankovníctví, kapitálové trhy, komunikace a média. spotřební zboží a služby, zdraví, energie, pojištění, přírodní zdroje, veřejné služby, software a platformy a mnohé další.

Společnost se interně dělí na 5 operačních oblastí, dle zaměření zaměstnance a samozřejmě také podle typu obchodní činnosti zákazníka. Operační skupiny jsou následující:

- Produkty (Products)
- Komunikace, Média a Technologie
- Finanční služby (Financial Services)

- Zdroje (Resources)
- Veřejná správa a zdravotnictví (Health & Public Service)

Do skupiny products se řadí například výroba či spotřební zboží. V této oblasti má společnost několik svých klientů, do jejichž firem umisťuje zaměstnance, kteří jsou součástí skupiny products. V čele Products se nachází Jean Becker.

E. Sell je ředitelem CMT (Communications, Media & Technology) neboli Komunikace, Média a Technologie. Tato skupina se zaměřuje na oblast komunikace, do které spadají telefonní operátoři.

Skupina Finanční služby (Financial Services) spolupracuje s bankami za účelem řízení rizik a zvýšení ziskovosti. Dále také pomáhá pojišťovnám rozvíjet různé obchodní a provozní modely pro udržení zákazníků, růst a také zisk pojišťovny. Je jednou z největších kategorií ve společnosti Accenture.

Resource je nejmenší skupinou, neboť v Accenture Czech Republic má kolem 20 lidí, kteří jsou součástí této skupiny a jsou zaměřeni na tvorbu projektů v oblasti chemického a energetického průmyslu.

Do těchto operačních oblastí se dělí jak zaměstnanci, tak i samotné projekty. Více o projektech bude zmíněno v dotazníkovém šetření, neboť se zaměřovalo na projektové řízení.

Informace o struktuře společnosti byly získány z intranetu společnosti.

Marketing společnosti

Společnost se snaží prezentovat prostřednictvím nejrůznějších reklam, které jsou jak v televizi, novinách, ale také i na veřejných místech, jako například na letištích. Kromě těchto reklam Accenture sponzorovala řadu akcí, jako například Mistroství světa v golfu apod. Dokonce od roku 2005 do roku 2009 společnost měla podepsanou smlouvu s golfistou Tiger Woodsem, že se stane ambasadorem této značky. Dále také organizace využívá na své reklamní kampaně úspěšné příběhy klientů. (Bhasin, 2018)

Zaměstnanci a personální management

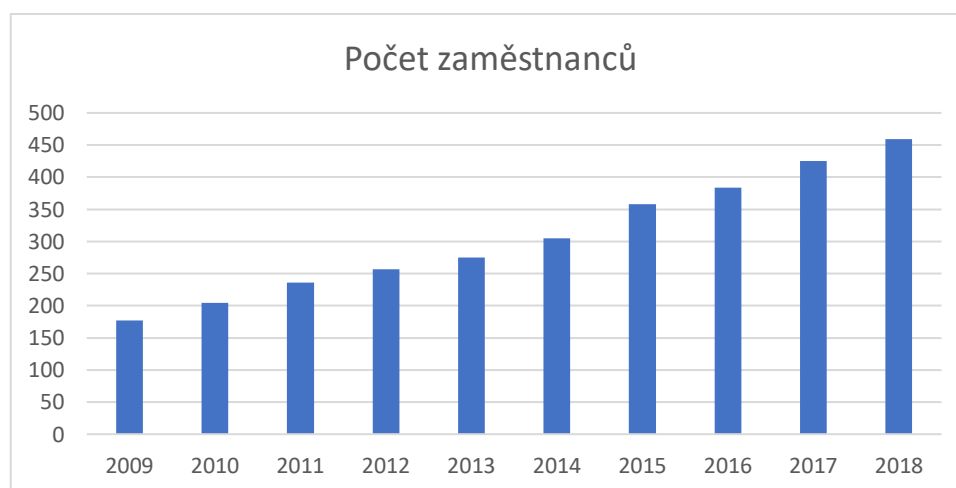
Ve společnosti Accenture mají zaměstnanci určité zaměření, jak již bylo zmíněno výše ve Struktuře společnosti. Toto zaměření závisí na 5 operačních skupinách: CMT (Communication, Media and Technology), Products, Financial Services, Resource a

Health & Public Service. Dále také každý zaměstnanec má určité zařazení, které je následující: (Hierarchy structure, 2018):

- Associate Partner or Partner: Nejvyšší pozice v Accenture, kde hlavním cílem je připravovat plány, stanovovat cíle, získávat a udržovat klienty a dohlížet na fungování svých zaměstnanců.
- Senior Managers přijímá pokyn ze shora a je zodpovědný za interakce se zákazníky a projektovými manažery.
- Managers: Lidé na této pozici jsou zodpovědní za řízení oddělení, která jim byla přidělena.
- Senior Consultant. Tito lidé mají na starost jednání s klienty a dohlížejí na konzultanty.
- Consultants splňují pokyny, které dostali.
- Analysts je vstupní pozice ve společnosti Accenture, která je spojená především s výkonem méně důležitých malých povinností a úkolů.

U těchto pozic hodně záleží na zkušenostech, které má zaměstnanec v dané oblasti. Kromě zkušeností je také nutné, aby zaměstnanec uměl minimálně jeden cizí jazyk, neboť i v České republice pracují lidé z různých konců světa.

Obr.č. 4.: Počet zaměstnanců v letech 2009-2018 (v tisících)



Zdroj: Vlastní zpracování dle statistika, Statistics Portal, 2019

Společnost zaměstnává kolem 459 000 zaměstnanců ve 120 zemích. Během několika let došlo k velkému nárůstu v počtu zaměstnanců. Tento fakt znázorňuje obrázek výše, z kterého je patrné, že v roce 2018 se zvýšil počet zaměstnanců o 282 0000 oproti roku 2009. Článek v online časopise Aktuálně.cz ukázal, že společnost Accenture se řadí na

15. místo na seznamu TOP20 zaměstnavatelů světa. Tento průzkum také poukázal na to, že v dnešní době lidé přesouvají běžné úkoly na externí zaměstnance. Díky tomuto jevu došlo k nárůstům počtu zaměstnanců u outsourcingových firem. (ČTK, 2017)

Informační systémy ve společnosti

Společnost Accenture rozumí novým technologiím a má dovednosti, nástroje a metody, které pomáhají při práci s klientem. Jejich technologičtí konzultanti pracují napříč všemi IT dimenzemi, a to od strategie až po architekturu. Organizace Accenture poskytuje svým klientům poradenství především v oblasti IT, proto využívá nejrůznější systémy jako například: Cloud či ERP. (Accenture, 2019) ERP je pouze zkratka slovního spojení Enterprise Resource Planning. V překladu to znamená Plánování podnikových zdrojů. Jednoduše by se dalo říci, že je to informační systém, který řídí interní podnikové procesy. ERP neslouží pouze pro daňovou evidenci, ale automatizuje více procesů, které souvisejí jak s interními, tak i produkčními činnostmi firmy. (CCV Informační systém, 2019)

Kultura společnosti

Společnost má dokument, ve kterém je popsán kodex podnikové etiky. Tento dokument upravuje jak obecná, tak i konkrétní pravidla chování v organizaci. Tento dokument je zveřejněn na webových stránkách společnosti Accenture.

Etický kodex podnikání vychází z jeho základních hodnot, které poskytují podrobnější informace o očekávaném chování a řídí kulturu, etické chování a odpovědnost společnosti. Zaměřuje se na šest základních hodnot společnosti:

1. Jedna celosvětová síť – Jak základní hodnoty, tak i etika společnosti Accenture jsou globální neboli platí napříč různými generacemi a geografickými oblastmi.
2. Respekt k jednotlivci – Zaměstnanci by mezi sebou měli jednat se vzájemným respektem.
3. Nejlepší lidé – Společnost vybírá na základě mnoha kritérií nejlepší kandidáty.
4. Poctivost – Poctivost velmi ovlivňuje pověst celé společnosti.
5. Odpovědné řízení – Společnost se snaží podnikat společenským, ekonomickým i ekologicky odpovědným způsobem.
6. Tvorba hodnoty pro zákazníky – Accenture se snaží maximálně uspokojit potřeby a požadavky svých klientů.

Firma má také nastavených takzvaných 5 C, které by měli usnadnit život jejich zaměstnancům. Těchto 5 C: Communicate (Komunikujte), Consult (Konzultujte), Cross-check (Kontrolujte), Collaborate (Kooperujte) a Courage (Mějte odvahu. (Accenture, 2019)

7.2.3 IFE a EFE analýza

Na základě popsaného vnitřního a vnějšího prostředí společnosti byla sestavena IFE a EFE analýzy. IFE analýzy se týká interních faktorů, tedy silné a slabé stránky firmy. Tato analýza navazuje na SWOT analýzu, ze které se přepíše interní faktory do jiné tabulky. Každému faktoru se přiřadí váha v rozsahu 0 až 1, a součet vah se musí rovnat jedné. Následně se faktory ohodnotí: 4 body – výrazná silná stránka, 3 body – nevýrazná silná stránka, 2 body – nevýrazná slabá stránka a 1 bod – výrazná slabá stránka. Poté se vynásobí váha a hodnocení a výsledek je vážený poměr. Součet všech vážených průměrů udává celkový vážený průměr a ohodnotí interní pozici organizace. (Management mania, 2015)

Tabulka č. 1.: IFE analýza

SW	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Stabilní klientela	0.12	4	0.48
S2	Celosvětová firma	0.15	4	0.6
S3	Silná pracovní základna	0.31	3	0.93
S4	Dobré jméno	0.10	4	0.4
S5	Odbornost	0.09	3	0.27
W1	Snaha proniknout do malých a středních firem	0.10	1	0.1
W2	Pomalý růst podílu na trh díky silné konkurenci	0.08	2	0.16
W3	Upřednostňuje velké projekty	0.05	2	0.1
				3.04

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkový vážený průměr společnosti vyšel 3.04, což znamená, že firma je podložena silnou interní pozicí. Tento odhad byl stanoven na základě toho, že středně silná pozice firmy je stanovena na 2,5.

EFE analýza popisuje vnější prostředí společnosti tedy jeho příležitosti a hrozby. Postup u této analýzy je stejný jako u analýzy IFE. Faktory jsou také ohodnoceny na stupnici od 1 do 4, kde 4 body – výrazná příležitost, 3 body – nevýrazná příležitost, 2 body – nevýrazná hrozba a 1 bod – výrazná hrozba. (Management mania, 2015)

Tabulka č. 2.: EFE analýza

OT	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozšíření podnikání	0.11	4	0.44
O2	Strategická akvizice	0.15	3	0.45
O3	Konvergence výpočetní techniky	0.35	4	1.4
T1	Konkurenční trh	0.23	1	0.23
T2	Špatné finanční časy	0.16	2	0.32
				2.84

Zdroje: Vlastní zpracování, 2019

Akvizice zvyšuje analytickou sílu společnosti Accenture, čímž jí velmi pomůže při expanzi. Samozřejmě organizace má vizi rozšířit své podnikání, a to do malých a středních firem, což jí pomůže zvýšit tržby.

Hrozbou společnosti je především silná konkurence v oboru, jako jsou například firmy: IBM, Capgemini a další. Dále také společnost mohou zasáhnout špatné finanční časy, například během recese došlo k velkému finančnímu poklesu především u velkých firem.

Střední externí pozice firmy je opět určena hodnotou 2,5, díky této hodnotě je vidět, že společnost Accenture má i silnou externí pozici.

8 Analýza současné praxe řízení projektů v organizaci.

V této kapitole bude popsáno hned několik témat. Prvním z nich bude představení poradenského procesu společnosti Accenture. Následně budou popsány fáze procesu dle metodiky FORM, která byla zmíněna výše v diplomové práci. Tyto funkce slouží především k tomu, že pomohou společnosti objevit, popsat, spoluvytvářet, rozšiřovat a udržovat řešení s jejími klienty. Dále je zde analyzována praxe v Accenture dle metodiky Prince 2, na základě které by společnost měla řídit své projekty. Poté bude detailně vyličen řízení projektů v této společnosti. Řízení projektů je v této práci popsáno, především z důvodu toho, že pro porovnání praxe společnosti byla vybrána metodika, která je zaměřena na řízení projektů v organizacích. Součástí této kapitoly je také dotazníkové šetření, které sloužilo ke zjištění toho, jak fungují projekty a projektové týmy ve společnosti Accenture.

8.1 Poradenský proces ve společnosti Accenture

Poradenský proces ve společnosti Accenture je založen především na vztahu s klientem, který se společnost snaží udržovat a posilovat prostřednictvím komunikace a pochopení klientských potřeb.

Celý tento proces je odstartován tím, že klient oznámí svůj požadavek a následně vyhlásí soutěž o to, která firma mu ho zpracuje. Nejdříve je potřeba, aby společnost Accenture zmapovala, zda je schopna uspokojit požadavek klienta. V případě, že ano, tak vypracuje návrh řešení a předá ho klientovi. Je velmi důležité, aby společnost přidala ke svému návrhu určitou přidanou hodnotu, o které si myslí, že bude jedinečná. Následně klient prostuduje všechny návrhy a přijme výše zmíněná řešení společnosti. Klient poté obeznámí společnost o stavu soutěže. Firma Accenture na základě tohoto zjištění přesně identifikuje daný návrh i postup pro řízení projektu.

Je možné pozorovat, že společnost Accenture tento proces provádí dle poradenského procesu, který popisuje ministerstvo práce a sociálních věcí. Tento proces je popsán výše v diplomové práci.

8.2 Metodika FORM

Jak již bylo zmíněno v kapitole nové trendy v poradenství společnost Accenture má na základě metodiky Form stanovených pět fází procesu, aby mohla společnost objevit,

popsat, spoluvytvářet, rozšiřovat a udržovat řešení s jejími klienty. Údaje o této metodice jsou získané z intranetu společnosti Accenture.

- Informovat
- Formulovat
- Freeform
- Transformovat
- Překonat

Informovat

První fáze, která se nazývá Informovat, je velmi důležitá, neboť v tomto kroku musí společnost získat dostatek informací o projektu. Je potřeba si zobrazit trendy a změny v odvětvích a ekosystémech. Dále je velmi důležité věnovat čas svému klientovi, aby společnost lépe pochopila jeho motivaci, potřeby, zkušenosti a předsudky. Následně musí analyzovat data, aby dokázala nabídnout svému klientovi to co potřebuje. Samozřejmě také bude důležité provést test na základě pozorování reálného světa.

Z této fáze poté společnost získá následující poznatky:

- Záměr a ambice
- Aktuální stav a zkušenosti klienta
- Velikost příležitosti

Formulovat

V této fázi už společnost rozumí různým poznatkům a upřednostňuje určité myšlenky, na základě které vytvoří určité příležitosti. Dále se musí jasně vyjádřit očekávané výsledky a namapovat agilní cestu vpřed, která pomáhá přetransformovat podnik.

Výsledkem této fáze bude:

- Změna strategie
- Zkušenosti s budoucími uživateli
- Nové nápady a možnosti

Freeform

Společnost sdílí hrubé prototypy a vylepšuje je, dokud se nedostane k funkčnímu řešení. Znovu vyhodnotí hodnotu řešení prototypu a buď provede opakování anebo vytvoří úplně

jiný prototyp. Tato fáze dá společnosti zpětnou vazbu od klienta. Organizace z této fáze získá, jak již bylo zmíněno, zpětnou vazbu od klientů a rychlé vítězství, pokud vše půjde tak jak má. V případě, že prototyp nebude fungovat, bude muset dojít ke změně plánu.

Transformovat

Nyní je potřeba rozšířit, posilovat a obohacovat řešení, aby vytvořila cílenou hodnotu. Dále je také důležité zvýšit počet a typy klientů, kanálů a cílových trhů. Namísto toho, aby společnost pracovala lineárně, je potřeba aplikovat industrializované, bezpečné a vysoce kvalitní procesy, upřednostňující interaktivní, agilní a automatizované procesy a nástroje. V této fázi dochází k rozvinutí provozního modelu, technologického řešení a řešení správy. Také ke změně chování a nasazení zkušeností uživatelů.

Překonat

V této fázi se snaží společnost pokračovat ve vylepšování řešení a vytvářet hodnotu pro klienta. Důležité je se zaměřit na provozní řešení a pokračovat v budování vztahu s klientem a ujistit se, že si obě strany uvědomují hodnotu stanovenou v dřívějších fázích. Je potřeba, aby společnost využila své zkušenosti, ale také i údaje které jsou důležité pro rozhodování.

Všechny informace v této kapitole byly zjištěny z interních zdrojů společnosti Accenture.

8.3 Postup při řízení projektu v Accenture

Celý proces řízení projektu vychází z projektového řízení a managementu. Všechny projekty společnosti Accenture by měly používat projektový management a projektové řízení a úsilí, které je přiměřené velikosti a složitosti projektu. Velké a složitější projekty obvykle vyžadují programovou strukturu. Společnost spravuje programy a různé služby, které pomáhají projektovým manažerům i ostatním s řízením a které jim pomáhají při práci. Všechny informace byly získány z intranetu společnosti Accenture.

Samozřejmě by také každý projekt měl mít stanovený rozpočet na řízení projektů s ohledem na čas strávený v jednotlivých fázích, které jsou: mobilizovat = plánování projektu, spravovat a měřit a jako poslední uzavření projektu. Následně je také důležité mít stanovený a potvrzený rozsah projektu a odpovědnosti za projekt.

Níže jsou popsány jednotlivé kroky při řízení projektů v Accenture. Jako první je plánování řešení, poté následuje plánování, analýza, design, nastavení, testování,

nasazení a poslední částí je dodání. Mezi těmito kroky probíhají čtyři činnosti, a to technická architektura, aplikace, povolená změna a zavedení služby.

Plánování řešení = Solution Planning

Plánované řešení je první fáze projektu, která ukazuje, jak danou problematiku bude společnost řešit a jaké řešení dle jejího názoru bude optimální. Probíhá zde zdůvodnění projektu neboli Business case. Tato fáze je rozdělena na několik dalších částí a to na:

- Zahájení
- Rozvoj
- Schválení (ověření)
- Přechodné stádium do samotného plánu projektu

Fáze rozvoje je také rozdělena na několik částí, které jsou:

- potvrzení rozsahu plánovaného řešení
- posouzení schopnosti a omezení plánovaného řešení
- definování plánu řešení
- definování strategie
- definování přístupu k mobilizaci
- získání podpory od středisek
- podpora plánovaného řešení

Plán

Plán je dokument, ve kterém je popsáno, jak vybraný projekt má být naplánován, vykonáván, monitorován, kontrolován a samozřejmě také jak má být realizována jeho organizace. Hlavní účel plánu je znát dobu trvání projektu, řídit aktivity a plnění cílů. Existují tři vstupy, které ovlivňují výše zmíněnou fázi, a to: čas, náklady a rozsah. Tuto fázi má na starost projektový manažer a architekti.

Tento dokument zahrnuje přední plánování na úrovni projektu potřebné k pochopení požadavků na vysokém stupni, definování řešení, vypracování plánu projektu a ostatních souvisejících plánů, výběr softwaru a definování strategie dodání projektu.

V této etapě je velmi důležité, aby byly upřesněny požadavky, které jsou na vysoké úrovni ve spojení s provozními koncepty a zajistit úplnost a správnost při řešení konfliktů.

To znamená, že se musí stanovit cíl pro každý podnikový proces a určit hlavní uživatelské scénáře, aplikace nebo integrované řešení.

Dále projektový manažer při potvrzování aktuálních možností musí posoudit a zhodnotit následující věci:

- současné procesy
- současné schopnosti a výkon
- současnou technickou infrastrukturu
- aktuální aplikaci
- současnou organizaci
- současnou podpůrnou schopnost

Projektový manažer už by v této fázi měl vědět, proč se daný projekt realizuje, jaký je jeho cíl, kdo všechno se bude účastnit realizace projektu (projektový tým...) a jaký bude harmonogram projektu.

Součástí tohoto kroku je i nadefinování a zorganizování jednotlivých komponent řešení do logických skupin. Samozřejmě je velmi důležité pochopit cílové obchodní procesy a také určit, které aplikace podporují tyto obchodní procesy a jaké jsou vztahy mezi nimi. Jednoduše by tento krok mohl být popsán následujícími činnostmi: definovat důležité obchodní procesy, aplikační řešení, řešení umožňující změnu a získání dohody se zúčastněnými stranami.

Kromě výše uvedeného je také důležité vyhledat aktiva společnosti Accenture a externí produkty, které splňují funkční požadavky. Poté jsou pečlivě prozkoumány vlastní možnosti, které by vyřešily funkční mezery. V případě, že budou chtít použít vlastní možnosti řešení kritických, složitých, nejistých a technických oblastí, provedou prototypování nebo použijí jiné metody. V tomto případě provedou prototypování, vyberou vhodný typ prototypu. V případě, že vytvoření prototypu je technikou použitou pro validaci navrhovaného řešení, opakujeme prototyp, dokud nebude dosaženo uspokojivého řešení. Na základě zamýšleného výsledku jsou průzkumné a evoluční prototypy, kdežto na základě toho, co zkoumá jsou behaviorální a strukturní prototypy.

Průzkumné prototypy

Průzkumné prototypy neboli prototypy odhodlání vyžadují maximálně dva vývojáře. Testují klíčové předpoklady o projektu, ať už jde o funkčnost nebo technologie, či obojí. Díky vytvoření tohoto prototypu získají hlubší pochopení technických požadavků či otestování výkonu klíčových součástí softwaru nebo hardwaru. Tyto prototypy bývají neformální.

Evoluční prototypy

Evoluční prototypy se vyvíjejí několika opakováními. Nezačíná se kvalitou výroby, ale kód musí být následně přepracován, aby se produkt mohl vyvíjet. Využívají se formálnější návrhy a testování.

Behaviorální prototypy

Tyto prototypy se soustředí na to, co aplikace bude dělat a jak to vidí uživatelé provádět se s minimálním úsilím.

Strukturní prototypy

Strukturní prototyp může být vyvinut do skutečné aplikace a používá infrastrukturu vlastní aplikace.

Analýza

Poté, co má společnost naplánovaný daný projekt, následuje fáze analýzy, která slouží k pochopení situace v organizaci, potřeby uživatele a identifikace mezery. Tato fáze má několik částí, které řeší, a to popis procesu, funkce a seznam mezer. Za analýzu je zodpovědný obchodní analytik, procesní analytik a BI analytik. BI analytik umí pracovat s BI technologiemi, mezi které se řadí SAP, Power BI, BO.

Předtím, než se začne provádět Analýza, je potřeba, aby rozsah projektu byl jasně definován při plánování. Obsahuje tyto součásti:

- očekávání klienta
- výkonnostní cíle
- vysvětlení rozhraní na vysoké úrovni
- hodnocení stávajících obchodních procesů, aplikací atd.
- Konceptuální modely

- Přístupy k realizaci vývoje

Velmi důležité je přijmout oprávněné klientské zainteresované strany. Pochopení a znalost starších i nových systémů je klíčem k úspěchu této fáze. Samozřejmě je také podstatné, aby byla analýza dokončena v určitý okamžik. V případě, že jsou ještě otevřené nějaké body, budou se řešit v pozdějších verzích. Není vždy jednoduché provést analýzu, neboť dost často se objevují nové požadavky. Dále je také v této fázi potřeba, aby se společnost vyhnula zbytečným upgradům. V této fázi může dojít k různým změnám, proto je vhodné řídit případné změny, transformace organizace, školení a podporu výkonu.

Návrh

Transformují se požadavky a schopnosti systému do konečného návrhu funkcí a procesů. Za tuto fázi nese odpovědnost business, procesní analytik a datový architekt. Je velmi důležité mít jasně stanovené odpovědnosti v projektovém týmu, a to společnost Accenture má, jak je vidět například v této fázi.

Tato etapa úzce spolupracuje s týmem technické architektury, aby získala dobré znalosti o možnostech a omezeních vývojového a technického prostředí. Dále také tento tým ověří návrh aplikace, aby zajistil, že budou brány v úvahu technické podmínky prostředí.

Předtím, než se spustí návrh, je důležité určit typ projektových výstupů, které chceme vytvořit v našem projektu. Také je potřeba ujistit se, že návrh odpovídá funkčním požadavkům. Tento soulad je chápán nejen tak, že aplikace splňuje požadovanou funkcionalitu, ale také efektivitu a spolehlivost. Nebo zda existující návrh zajistil integritu, dostupnost a soukromí aplikace. V této etapě je velmi podstatné zvážit náklady a také pochopit nákladová omezení klienta.

Rozsah návrhu zvažuje určité komponenty, které jsou v jednotlivých prostředích následující:

- Prostředí vývoje
 - Normy – kód, pojmenování, dokumentace
 - Vývojové postupy
 - Nástroje a konfigurace
 - Požadavky na vývojový tým
 - Postupy kontroly

- Kontrola verze
- Instalace
- Prostředí pro spuštění
 - Dopravní služby
 - Transformační služby
 - Zpracování případných chyb
 - Služby automatizace procesů
 - Ověřování
 - Reporting
- Provozní prostředí
 - Monitorovací služby
 - Kontrola poruch
 - Řízení výroby
 - Správa změn a služeb
- Bezpečnostní architektura
 - Šifrování
 - Ověřování
 - Audit

Nastavení

Nainstaluje se hardware a vytvoří se software, který bude podporovat navrhované funkce a procesy. Důležité je vytvářet procesy a organizační změny, které se projeví společně se systémem společnosti. Fázi nastavení mají ve své kompetenci programátoři, vývojáři, vedoucí týmů a obchodní analytici. Důležité je seznámit vývojáře s vývojovým procesem a postupy. Stav musí být neustále sledován a případně musí být zaznamenána zjištěná rizika. Pokud tým zpočátku pochopí příslušné standardy a postupy, tak vedení bude trávit méně času při hledání informací během vývoje. Celkový proces bude probíhat hladce a kvalita produktu to bude odrážet. Je nutné vytvořit formální protokol, který vyřeší otázky odpovědnosti předtím, než se vyskytnou problémy.

Testování

V této fázi se nainstaluje hardware a vytvoří se software, který bude podporovat navrhované funkce a procesy. Ty budou následně testovány, zda odpovídají návrhu a plánu. I za tuto fázi jsou zodpovědní programátoři, vývojáři, vedoucí týmů a obchodní analytici, jako ve fázi nastavení. Je potřeba, aby společnost úzce spolupracovala s dodavatelem a měla kompletní dokumentaci, která pomůže při obnově a diagnostice. Poté, co společnost provede požadovanou opravu, je potřeba prostřednictvím testů zjistit dopad. Je velmi důležité posoudit bezpečnost aplikace dříve, než bude přijata a uvedena do provozu. Díky tomu se dají lépe vyřešit chyby předtím, než aplikace bude fungovat.

Úspěšnost této etapy je klíčem k efektivnímu řízení problémů a rizik. Zkušební metriky obecně měří kvalitu zkušebního procesu, kapacitu a případné chyby. Kromě toho má projektový manažer protokol o problémech. Protokol o problémech popisuje, jak řešit nebo vyřešit problémy v případě, že se znovu objeví.

Nasazení

Nasazení probíhá tak, že dojde k implementování řešení do běžného provozu a spustí se celý proces. Zodpovědnost za tuto fázi mají všichni, kteří na projektu pracovali.

Velmi důležité je ponechat dostatek času mezi rozvinutím, aby se projektový tým připravil na další vlnu a začlenil do ní zkušenosti získané z vlny předchozí. Také je podstatná kvalitní komunikace mezi jednotlivými členy. Uživatelé se musí rychle přizpůsobit nové aplikaci, zatímco znalosti a nově naučené dovednosti jsou stále čerstvé.

8.4 Metodika Prince 2

Projektové řízení společnosti Accenture by mělo odpovídat metodice Prince 2, která pochází z Anglie. Rozděluje projekt na 4 fáze. A to fáze před projektem, nastavení projektu, následná realizační fáze a jako poslední je závěrečná fáze. Během těchto etap probíhá několik činností, a to vedení, řízení či dodávka neboli realizace. Řízení projektů v této společnosti má stejné fáze. Jsou zde určité předprojektové činnosti, jako je příprava návrhu, získání náklonosti klienta a zahájení projektu. Dále plánuje, testuje projekt, který následně ještě nastaví dle požadavků zákazníka, Poté provede realizaci a zkontroluje jednotlivé etapy. Poslední je závěrečná fáze, kdy už je projekt ukončen a předán klientovi. (Ondek, 2014)

Struktura této metodiky je tvořena čtyřmi integrovanými prvky, kterými jsou principy, témata, procesy a přizpůsobování. Společnost přizpůsobuje metodiku jak potřebám projektu, tak také i prostředí. (Ondek, 2014)

Obrázek níže zobrazuje strukturu této metodiky, kde je na první pohled patrné, že principy se nacházejí ve spodní části, neboť na nich stojí celá metodika. Nad principy jsou témata, která podporují jednotlivé procesy. Procesy souvisí se životním cyklem projektu, protože ho provází od předprojektové přípravy až po úplné ukončení. Posledním prvkem je přizpůsobování metodiky potřebám projektu, a hlavně prostředí projektu. První tři prvky mají jednu společnou věc a to číslo 7, neboť je sedm principů, sedm témat a sedm procesů. (Ondek, 2014)

Principy (Prince 2, 2019)

1. Stálé zdůvodnění projektů

Každý projekt musí mít definován důvod proč je realizován. V případě, že projekt ztratí svoji opodstatněnost, tak je potřeba ho zastavit či vymyslet jiné řešení. Společnost Accenture si nejdříve formuluje důvody proč projekt realizovat a poté sleduje konkurenci, zda nepřijde s lepším či levnějším řešením než ona.

2. Jasně definované role a odpovědnosti

Tento princip je velmi důležitý, neboť je potřeba znát projektovou strukturu a linii podřízenosti. Projekty ve výše zmíněné společnosti mají jasně stanoveného projektového manažera, který si vybírá členy svého týmu. Vhodný kandidát se vybírá na roli, kterou si stanoví sám manažer projektu.

3. Zaměření na produkty

Nejdříve je vhodné se zaměřit na dodávky projektu a až poté na aktivity. Což znamená, že je potřeba se zaměřit hlavně na to kolik bude potřeba lidí, času apod. a až poté na to, jak se bude realizovat. Pro společnost Accenture je zpočátku důležité přijít na to, zda mají vhodné informační systémy a lidi a až poté řeší, jak provedou samotnou realizaci.

4. Řízení po jednotlivých etapách

I tento princip organizace Accenture splňuje, neboť projekt má rozdělený na několik menších částí, která může projektový manažer lépe kontrolovat. Tato kontrola mu potom pomůže poznat, zda dodržuje plán nebo ne.

5. Řízení na základě výjimek

Tento pátý princip výše zmíněná společnost 100 % splňuje. Splňuje to především tím, že

u řízení určitých projektů, především zahraničních, udává výjimku, neboť než by to vedení společnosti schválilo, tak by to mohlo trvat déle, než by klient byl ochoten čekat. Z tohoto důvodu má vybraný projekt stanovenou určitou toleranci odkdy do kdy daný projekt bude splněn.

6. Učení se ze zkušeností

Organizace Accenture sleduje svoji konkurenci, a to hlavně kvůli tomu že, plní podobné projekty, které ne vždy skončily dle očekávání. Společnost se poté snaží poučit z těchto chyb, aby se neobjevovali v jejich projektech.

7. Přizpůsobení metody prostředí projektu

Projektoví manažeři ve výši zmíněné společnosti se snaží přizpůsobit řízení projektů klientovi. Každý projekt je jiný, jak co se týče velikosti, tak i prostředí nebo druhů dodávek. (Prince 2, 2019)

Témat, jak již bylo výše zmíněno, je také sedm, a každé téma pomáhá řídit určitou část projektu. (Prince 2, 2014)

- Zdůvodnění projektu neboli Business case řeší důvod realizace daného projektu.
 - Business Case má společnost definovanou ve fázi plánovaného řešení, kde je zdůvodněná realizace projektu.
- Organizace určuje, kdo má za co zodpovědnost, a jak je uspořádaný projektový tým.
- Kvalita určuje, co je potřeba proto, aby daný projekt byl kvalitní.
- Plány řeší otázky: Toto téma určuje, jak co dělat, kdy, za kolik a podobně.
- Riziko je velmi důležité při realizaci projektu, neboť je potřeba znát, jaká je nejistota a jak by se to dalo vyřešit.
 - Ve fázi testování společnost zjišťuje, zda daný projekt nemá nějaká rizika, která by měla na projekt negativní dopad.
- Změna je jedním z klíčových témat, protože každým projektem se má dosáhnout nějaké změny.
- Progres udává, kam daný projekt směřuje a v jaké je fázi.

Procesy:

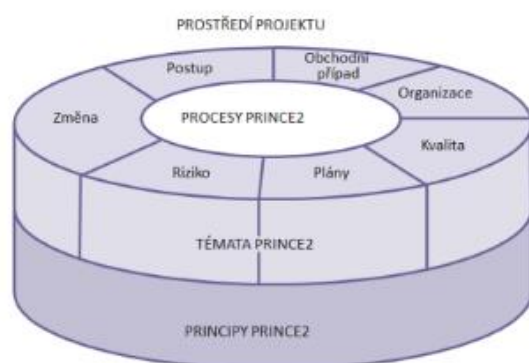
- Zahájení projektu
- Nastavení projektu
- Směrování projektu

- Řízení etap
- Řízení dodávky produktu
- Řízení přechodu mezi etapami
- Ukončení projektu (Bentley, 2013)

Společnost Accenture také splňuje tyto procesy, neboť začíná také zahájením projektu. Projektu je zahájen pokynem z vedení podniku pro realizaci daného projektu. Tento proces je zahájen tím, že se sestaví projektový tým a rozdělí se pravomoci. Dále se nadefinuje, jak by daný projekt měl vypadat a následně se stanoví plán. V dalším procesu se musí schválit plán daného projektu, a jednotlivých etap. Poté se nastaví projekt, tedy přesně se určí, co a jak se bude dělat, aby tomu vedení rozumělo. Tato část je velmi důležitá, neboť by mohlo dojít k plýtvání zdrojů, což by nepřineslo pro projekt, ale i pro společnost nic dobrého. Následně je důležité řídit jednotlivé fáze, etapy, aby nedošlo k zbytečným výkyvům. Je podstatné, aby etapa zůstala v rámci určité tolerance organizace. Kromě řízení jednotlivých etap je nutné také řídit dodávky produktu, což označuje kontrolu propojení mezi Projektovým manažerem a vedoucím týmu, a to především zadávání různých požadavků apod. Tento proces také společnost splňuje, neboť je nutný po fungování celého týmu. Dále se také řídí přechod mezi jednotlivými etapami, to znamená, že je nutné, aby projektový manažer zkontroloval určitou fázi a až poté poslal projekt do jeho další etapy. Posledním procesem je ukončení projektu, kdy už dojde k převzetí produktu klientem. I tato etapa se nachází ve společnosti Accenture, kdy se nejdříve naplánuje ukončení projektu, a poté se vyhodnotí a ukončí daný projekt.

Všechny výše zmíněné věci, byly zjištěny díky konzultaci s projektovým manažerem. Na základě porovnání praxe v řízení projektů ve společnosti Accenture bylo zjištěno, že odpovídá metodice Prince 2.

Obr. č. 5.: Struktura prince 2



Zdroj: Ondek, 2014

8.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím dvou dotazníků. První se týkal členů projektového týmu. Dotazník byl konkrétně zaměřen na to, jakým způsobem členové projektového týmu vnímají situaci práce v týmu a zda v tom případně spatřují nějaké problémy. Druhý dotazník byl zaměřen na několik oblastí, které se týkaly především toho, jak projektoví manažeři vnímají komunikaci se zainteresovanými stranami a fungování týmu. Dále se také týkal toho, jaké techniky či metody využívají pro řízení projektu a posouzení projektu (úspěch, neúspěch, problémy,..) Odpovědi na otázky ze všech výše jmenovaných oblastí byly zjišťovány především kvůli tomu, abychom získali celkový pohled na fungování projektů ve společnosti Accenture.

Dotazníkový průzkum proběhl v projektech, které spadají do oblasti Financial services (Finanční služby), která zastřešuje největší část klientů. Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 7.2.2. Analýza vnitřního prostředí, přesněji ve struktuře společnosti, tak do této oblasti spadají jak bankovní instituce, tak i pojišťovny.

8.5.1 Dotazování projektových manažerů

Dotazník pro projektové manažery obsahuje 16 otázek, z toho bylo 9 otázek otevřených. Průzkum byl proveden pouze osobně, kdy bylo osloveno celkem 35 projektových manažerů, ale na dotazník jich odpovědělo pouze 15. Takovouto malou účast na dotazníkovém šetření si autor práce vysvětluje především kvůli velké vytíženosti projektových manažerů, neboť skoro každý projektový manažer má pod sebou více než jeden projekt.

První tři otázky se týkaly především toho, jak dlouho pracují v oblasti projektového managementu a v této funkci, a kolik projektů řídili za svou kariéru. Celkem 13 respondentů v oblasti projektového managementu působí déle jak 4 roky s tím, že na pozici jsou kolem 3 let. Samozřejmě zde byla i výjimka, kdy v oblasti projektového managementu působí kolem 10 let a funkci projektového manažera vykonává 7 let. Tento projektový manažer má spoustu zkušeností a za svou kariéru řídil 17 projektů. Jedenáct dotazovaných projektových manažerů za svou kariéru řídila 4 až 10 projektů. Čtvrtá otázka se týkala toho, na co se zaměřovaly projekty, které manažeři řídili. Většina projektů byla zaměřena na IT implementace, aplikační podpory, konsolidační (transformační) projekty.

Ostatní dotazy a jejich odpovědi jsou analyzovány níže:

Otázka č. 5: Jaké pracovní aktivitě věnujete nejvíce času během své pracovní doby?

Tato otázka sloužila především k zjištění toho, zda musí řešit hodně problémů v týmu či naopak většinu času řeší věci, které se týkají řízení fáze projektu.

Dvanáct projektových manažerů velkou část své pracovní doby věnují komunikaci a řešení šumu v ní, upravám řízení dle očekávání businessu a eskalaci rizik. Odpovědi vypovídají o tom, že většinou manažeři řeší problémy, které se týkají komunikace v týmu či s klientem. Dále také řeší stupňování případných problémů.

Otázka č. 6: Jakým stylem zadáváte úkoly členům svého týmu?

Celkem osm respondentů v této otázce napsalo, že úkoly svým členům zadávají velmi detailně a prostřednictvím emailů. Raději to zasílají přes e-maily, neboť díky tomu předejdou problémům s tím, že se budou členové týmu vymlouvat, že neví, co mají přesně dělat. Samozřejmě se zde také objevilo pět projektových manažerů, kteří to členům svého týmu řeknou přímo bez jakéhokoliv většího vysvětlování. Většinou ale tento styl používají ti projektoví manažeři, kteří jsou ve své funkci krátce, a tedy nemají s tím velkou zkušenosti.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte komunikaci s:

- a. Klientem
- b. Členem týmu
- c. Vedením

Otázka se týkala toho, jak projektoví manažeři vnímají komunikaci se zainteresovanými stranami. Co se týká komunikace s klientem, tak dle všech projektových manažerů je výborná, tedy perfektně se s nimi spolupracuje. U komunikace s členy týmu už to bylo rozdílné, nelze říci, že některý projektový manažer by měl katastrofickou komunikaci v týmu. Samozřejmě dochází zde občas k velkým diskuzím, ale většinou si poté najednou společnou cestu. Stejně jako u komunikace s klientem to všichni manažeři mají stejné i s vedením společnosti, perfektně spolu spolupracují.

Otázka č. 8: Jak hodnotíte fungování Vašeho týmu?

V pořadí osmá otázka byla zaměřena na to, jak projektoví manažeři hodnotí fungování svého týmu. Odpovědi na tuto otázku byly různé, ale v podstatě jsou všichni se svým

týmem spokojeni, akorát se dle jejich názoru občas řeší nepodstatné věci. Jedna z odpovědí byla následující: „Team leadři si rozumí a kooperují (opravdu efektivní a plodná spolupráce). Občas komunikace skřípe na nejnižší úrovni (motivы a problémy na nejnižší úrovni odpovídají Maslowě pyramidě – řeší se sezení, světlo, obecně se řeší pro vyšší úroveň nepodstatné věci.)“

Otázka č. 9: Které nástroje a techniky využíváte pro řízení projektů?

Respondenti měli v této otázce na výběr z pěti odpovědí, a to:

- d. Logický rámeč
- e. Matice odpovědností
- f. Časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest
- g. Earned value
- h. Agilní techniky řízení

V této otázce mohli zaškrtnout více jak jednu odpověď. Z toho vyplynulo, že nejvíce využívají logický rámeč, časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest a na třetím místě byly agilní techniky řízení. Dalo se očekávat, že nejvíce využívají ke své práci logický rámeč, který slouží jako pomůcka při stanovení základních parametrů projektu. Samozřejmě i časové plánování je velmi podstatné, neboť si nejdříve musí promyslet jednotlivé kroky projektu.

Otázka č. 10: Pokud používáte jiné metody či techniky než výše zmíněné, tak prosím uveďte jaké?

V pořadí desátá otázka navazovala na předchozí, pokud využívají ještě jiné metody, než které byly výše zmíněné, tak zde měli uvést jaké. Na tuto otázku neodpovědělo moc respondentů, ale například zde tři respondenti zmínili, že využívají Waterfall metodu. Waterfal neboli Vodopádový model je vývojovým procesem, kde se postupuje po jednotlivých fázích směrem dolů, jako když teče voda. (VUT, 2012)

Otázka č. 11: Uveďte prosím 5 problémů, které ohrožují úspěšnost projektu, který vedete?

Další otázka byla zaměřena na problémy, které ohrožují úspěšnost projektu. Tato otázka byla opět otevřena. Devět respondentů uvedlo, že nejvíce projekt ohrožují problémy v komunikaci, sice je to takové klišé, ale dle nich je to velký problém. Dalším problémem

je tlak na ceny ze strany klienta, ale i zaměstnanců. Kromě toho také dochází ke změně rozhodnutí klienta, což poté ovlivní jak průběh, tak i délku projektu.

Otázka č. 12: Uved'te prosím 4 vlivy, které nejvíce přispívají k úspěchu projektu, který vedete?

Otázka číslo dvanáct se týkala toho, co dle projektových manažerů má pozitivní vliv na úspěch projektu. Dle názoru jedenácti projektových manažerů tak velký vliv na úspěch projektu má společný cíl a kooperace s klíčovými stakeholdery. Dále také úspěch ovlivňuje včasná eskalace a transparentnost vůči klientovi a samozřejmě také na to mají vliv schopní lidé v týmu.

Otázka č. 13: Uved'te prosím 3 ukazatele na základě, kterých hodnotíte úspěšnost projektu, který vedete?

Další otázka byla zaměřena na ukazatele, díky kterým se dá hodnotit úspěšnost projektu. Mezi třemi nejčastěji zmíněnými byly marže projektu, dlouhodobá spokojenost klienta a zaměstnanců. Především spokojenost zaměstnanců je velmi podstatná, a to hlavně z toho důvodu, že zaměstnanci jsou důležitou součástí projektů.

Otázka č. 14: Jakým dalším problémům u řízení vašich projektů může dojít?

Otázka číslo čtrnáct se týkala toho, k jakým problémům může dojít. Respondenti si mohli vybrat z šesti možností, a to nedostatečná kvalifikace projektového týmu, vytíženost členů týmu, nedostatek času, špatná komunikace, časté změny v projektech a špatná organizace. Mohli zvolit více jak jednu odpověď. Všichni respondenti zvolili, že velkým problémem v jejich projektech je vytíženost členů týmu a nedostatek času. Vytíženost členů souvisí s nedostatkem času, neboť když jsou členové týmu zbytečně zahlcováni prací, tak se dá také předpokládat, že nebudou stíhat v požadovaném čase. Tento jev poté způsobuje velké problémy jak v řízení projektů, tak ale i u vedení firmy a samozřejmě u klienta.

Otázka č. 15: V případě, že víte o dalších problémech, uved'te prosím jaké?

V pořadí 15. otázka navazovala na předchozí, pokud respondenti přišli na jiný problém, který se může objevit u řízení projektů. Pouze čtyři projektový manažeři vyplnily tuto otázku. Nejčastějším problémem je to, že zákazník dá projektovému týmu nejasné požadavky či neúplné. Poté, co projektový manažer zjistí tento problém, tak si musí

ujasnit, zda těm potřebám dobře rozumí. Nejlepší je, pokud seznam vytváří společně, neboť tím zajistí, že budou spokojené obě strany.

Otázka č. 16: Provádíte po ukončení projektu analýzu a závěrečné hodnocení?

Poslední otázka v tomto dotazníku se zaměřila na konec projektu. Zda na konci projektu provádí analýzu či závěrečné zhodnocení. Všichni uvedli, že provádí jak analýzu, tak závěrečné vyhodnocení, neboť to jim ukáže i celkový pohled na projekt. Jeden z manažerů uvedl, že po ukončení projektu se provádí retrospektiva. Retrospektiva je jednou z agilních praktik, která slouží k získání zpětné vazby a má několik fází. První fáze je úvod, kdy se zopakují pravidla retrospektivy a potvrdí si následující program retrospektivy. Následuje na to sběr dat, kdy se snaží sesbírat co nejvíce informací o současném stavu. Dále se snaží hlouběji porozumět informacím a provádí brainstorming. Poslední fáze je klíčová, neboť zde se shrnou konkrétní kroky pro změnu či zlepšení. (Šochová, Kunce, 2014)

8.5.2 Dotazování členů týmu

Druhý dotazník má celkem 10 otázek, ze kterých jsou pouze dvě uzavřené. Také šíření dotazníku bylo provedeno pouze osobně. Prostřednictvím tohoto průzkumu bylo získáno 20 odpovědí. Tento dotazník měl poukázat na to, jak se lidé cítí v projektovém týmu, co je motivuje k práci a zda jsou spokojeni s vedením a komunikací s projektovým manažerem.

První dvě otázky byly zaměřené na to, jak dlouho pracují ve společnosti a jaká je jejich pracovní pozice. Odpovědi na tyto otázky byly různé, ale dalo by se říci, že většina pracuje ve společnosti mezi 4 až 6 lety. Samozřejmě se zde i objevují lidé, kteří jsou ve firmě už přes deset let. V otázce, která se týkala pracovních pozic, si mohli vybrat z následujících odpovědí:

- Senior manager
- Manager
- Consultant
- Analyst
- Associate

Více o těchto funkcích bylo zmíněno v odstavci, který se nazýval Zaměstnanci a personální management a byl uveden v kapitole 7.2.2. Analýza vnitřního prostředí. Velká

část respondentů je na pracovní pozici Analytika. Projektoví manažeři si vybírají na své projekty hodně lidí, kteří jsou na pozici analytika, neboť nejsou tak drazí a mají jistotu, že klient je přijme.

Ostatní dotazy a jejich odpovědi jsou analyzovány níže:

Otázka č. 3: Popište vlastními slovy situaci v projektovém týmu.

Většina respondentů napsala, že dle nich je situace v projektovém týmu velmi dobrá, ale občas vážne komunikace ze strany projektového manažera. Tento jev je způsoben především tím, že projektový manažer má na starosti více než jeden projekt.

Otázka č. 4: Co Vás nabíjí v projektovém týmu, a naopak co Vám bere energii?

Respondenti odpověděli na tuto otázku různě. Jeden z respondentů řekl, že jeho nejvíce nabije energie společně stráveného času na x-games. X-games jsou společenské akce, při kterých se hrají nejrůznější hry jako například laser gamer apod. Další respondent řekl, že ho nabíjí atmosféra v týmu. Naproti tomu nejvíce respondentů odpovědělo, že jim nejvíce energii bere nadměra práce.

Otázka č. 5: Jak jste spokojeni s komunikací projektového manažera směrem k týmu? Pokud nejste, napište proč.

Celkem osmnáct respondentů řeklo, že projektový manažer se snaží s nimi komunikovat, ale občas je to dle jejich názoru málo a potřebovali by mít možnost se s ním více pobavit.

Otázka č. 6: Jak byste charakterizoval/a vztahy v projektovém týmu?

Na tuto otázku odpověděli všichni stejně a to, že vztahy v projektovém týmu jsou velmi přátelské a berou tým jako svoji rodinu.

Otázka č. 7: Jak často máte týmová setkání?

Otázka číslo sedm se týkala toho, zda mají projektové týmy hodně týmových setkání, na kterých mohou cokoli vprobat. Jelikož respondenti byli z různých projektových týmů, tak odpovědi byly rozdílné, ale většinou se týmová setkání pořádají alespoň jednou týdně.

Otázka č. 8: Jaké druhy benefitů vás v projektech motivují?

Tento dotaz slouží k odhalení benefitů, které nejvíce motivují zaměstnance k práci a zda tyto benefity vůbec existují. Pět respondentů nejmenovalo žádné benefity, prý je dostatečně motivuje úspěšný výsledek projektu. Další čtyři respondenti řekli, že by je

motivovalo, kdyby měli možnost se více podílet na realizaci projektu. Objevil se zde i respondent, kterého nemotivuje vůbec nic.

Otázka č. 9: Jaký je vztah mezi projektovou aktivitou a vzděláním?

Otázka měla ukázat souvislosti mezi projektovou činností a vzděláním. Jeden respondent si myslí, že práce na projektu je druhem vzdělání, tudíž se jedná o přímý vztah. Další respondenti se domnívají, že je potřeba se podrobně proškolit před vstupem do projektu.

Otázka č. 10: Co byste v řízení projektu změnili?

Otázka číslo deset byla zaměřena na to, zda zaměstnanci nejsou s něčím spokojeni a dle nich by byla potřeba to změnit. Všichni jsou spokojeni s řízením projektu a nic by na tom neměnili.

9 Zhodnocení

Na základě získaných informací z porovnání metodiky Prince 2 a projektového řízení ve společnosti Accenture autor práce dospěl k těmto výsledkům:

- Společnost rozděluje projekt na 4 fáze, a to před projektem, nastavení projektu, realizační fáze a jako poslední závěrečná fáze. Během těchto čtyř fází probíhá několik činností, a to vedení, řízení či dodávka neboli realizace.
- Řízení projektů v této společnosti má stejné fáze, jsou zde určité předprojektové činnosti, jako je příprava návrhu, získání náklonosti klienta a zahájení projektu. Dále plánuje a testuje projekt, který následně ještě nastaví dle požadavků zákazníka. Poté provede realizaci a zkontroluje jednotlivé etapy. V případě, že je vše v pořádku tak ukončí projekt a výsledky předá klientovi.
- V řízení projektu má společnost obsažené jednotlivé procesy a témata, které jsou nutnou součástí projektů dle metodiky Prince 2.

Vedení společnosti dbá na to, aby jednotliví projektoví manažeři prošli školením o této metodice, a úspěšně ho absolvovali a získali certifikát.

Dále v této diplomové práci bylo provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo jak projektových manažerů, tak i členů týmu. Tento průzkum sloužil k zjištění toho, zda projektoví manažeři nevidí někde nějaké velké problémy. Problémy, které se týkají jak komunikace se zainteresovanými stranami tak i problémy, které ohrožují úspěšnost projektu. Z tohoto dotazování vyplynulo několik negativ, které by bylo potřeba zlepšit:

- Problémy v komunikaci
- Fluktuace zaměstnanců
- Změny v projektech
- Tlak na ceny

Naproti tomu z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi členy projektového týmu vyplynulo, že největší problém vidí ve vytíženosti a nedostatku času. Na jiné věci si nestěžují, jsou spokojeni jak s atmosférou, tak s komunikací v projektovém týmu. I přesto by komunikace s týmem mohla být lepší, ale chápou, že projektoví manažeři nemají dostatečnou kapacitu. V řízení projektu by nic neměnili, dle jejich názoru to příslušní projektoví manažeři vedou výborně.

10 Návrh na zlepšení

Návrhy na zlepšení jsem sestavila na základě problémů neboli negativ, které ovlivňují jak úspěšnost, tak i samotné řízení projektu, které jsem popsala v předchozí kapitole. Jelikož se jedná o celosvětovou firmu, která se snaží poskytovat co nejlepší služby svým klientům, tak je potřeba i tyto problémy buď zmírnit či úplně odstranit.

Zlepšení komunikace

Problémy v komunikaci zaznamenávají všichni projektoví manažeři. Tyto problémy jsou způsobeny především tím, že většina projektových manažerů nemá na starosti pouze jeden projekt, ale má jich více. Na základě tohoto jevu nemají dostatečnou kapacitu na to, aby se věnovali všem členům svých týmů. Tento problém by se dal vyřešit tím, že by jednotliví projektoví manažeři měli své zástupce, kteří by pomáhali členům týmu. Díky těmto zástupcům by se zlepšila komunikace v týmu a nedocházelo by ke zbytečným chybám či prodlevám. Projektový manažer by mohl zlepšit i komunikaci s členy týmů tím, že je bude informovat o průběhu projektu. Jednoduše by se dalo říci, že by je měl manažer více zapojovat do řízení projektů.

Snížení fluktuace

Fluktuace je velkým problémem v projektových týmech, neboť členové týmu mají velké ambice. Tento jev způsobuje nestabilitu v týmu, která velmi ovlivňuje úspěšnost ale i řízení projektu. Dala by se snížit především tím, že se zlepší komunikace, kdy členové týmu řeknou svůj názor či potřeby projektovému manažerovi. Následně by se projektový manažer pokusil vyjít svému podřízenému vstříc, pokud by to bylo možné. Samozřejmě se fluktuace nedá úplně vytěsnit, ale dala by se omezit.

Snížení změny v projektech

Změny v projektech velmi ovlivňují projektové řízení, neboť kvůli tomu musí projektoví manažeři měnit postupy a také i termín ukončení. Dalo by se to omezit tím, že při úvodní schůzce s klientem si jasně určí určité věci, jako například termín, rozpočet a využívané postupy.

Snížení tlaku na ceny

V poslední době je to jeden z obrovských problémů, neboť tlak na ceny se objevuje především ze strany klienta. Tento problém se nedá úplně odstranit, ale bylo by možné

se na úvodní schůzce závazně domluvit s klientem ohledně rozmezí rozpočtu, pod které by nemohl jít. Je jasné, že občas klient musí tlačit na cenu z důvodu svých financí, ale bylo třeba si o tom s vedením i projektovým týmem více promluvit. Samozřejmě je nutné, aby projektový manažer informoval své členy o mzdovém ohodnocení za daný projekt a zároveň je i připravil na možnost stagnace výše platu v průběhu projektu. že v průběhu projektu nebude moc být jejich plat navýšen.

11 Závěr

Diplomová práce byla vypracována na téma „*Projektové řízení v poradenských organizacích*“. Obsahově tato práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části byla dle prostudované literatury popsána témata, která se týkají projektového řízení a poradenství. Poznatky z této části byly dále aplikovány v praktické části. Kde proběhlo porovnání metodiky Prince 2 s projektovým řízením společnosti Accenture.

Cílem této práce bylo analyzovat projektové řízení a následně navrhnout možná opatření, která by dokázala zlepšit jak vývoj, tak i rozvoj projektů. Mezi navrhovaná řešení, která byla získána především z dotazníkového šetření a rozhovorem s projektovým manažerem, byly uvedeny problémy v komunikaci, které je potřeba zlepšit tím, že projektový manažer bude mít zástupce, který bude mít čas na podřízené. Dalším opatřením je snížení fluktuace zaměstnanců, což jde také ruku v ruce s komunikací, kdy projektový manažer bude více naslouchat svým zaměstnancům a také jim při výběru přímo sdělit fungování týmů. Třetí opatření se týká změn projektu, kdy je potřeba, aby si projektový manažer na úvodní schůzce s klientem vše řekli, aby nedocházelo v průběhu ke zbytečným změnám. Posledním opatřením je snížení tlaku na ceny, což se sice nedá úplně odbourat, ale je důležité si určit alespoň rozpětí, ve kterém se rozpočet bude pohybovat. Po zavedení těchto opatření by společnost měla zvýšit úspěšnost svých projektů a také omezit zbytečné prodlužování termínů.

12 Seznam použitých symbolů a zkratek

apod. – a podobně

č. – číslo

ČR – Česká republika

tab. - tabulka

např. - například

obr. - obrázek

13 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: IFE analýza

Tabulka č. 2: EFE analýza

14 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Magický trojúhelník

Obrázek č. 2: Poradenský proces

Obrázek č. 3: Garnter, 2017

Obrázek č. 4.: Počet zaměstnanců v letech 2009-2018 (v tisících)

Obrázek č. 5.: Struktura Prince 2

15 Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-5258-7.

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení PRINCE2: The Essence of the Project Management Method. Prince 2*. Košice: Inbox SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BLECHARZ, Pavel, ŠTVERKOVÁ, Hana, ZINDULKOVÁ, Dagmar. *Poradenství: Založení a řízení poradenské firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-86929-94-1

CURNOW, Barry, REUVID, Jonathan. *The international guide to management consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide*. 2. vyd. London: Kogan Page Ltd., 2001. ISBN 0-7494-4079-1.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

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

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA, Ondřej. *Business strategie: Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

KUBR, Milan a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery 1. díl*. Praha: CAPA Poradenská agentura, a.s., 1991. ISBN 80-7064-036-7.

KUBR, Milan a kol. *Poradenstvo pre podnikateľov a manažérov 2. díl*. Praha: CAPA Poradenská agentura, a.s., 1991. ISBN 80-7064-036-7.

KUBR, Milan. *Jak si vybrat poradce: Praktická příručka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-46-2.

SEDLAČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýzy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

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

Elektronické zdroje:

Accenture. *About Accenture*. [online]. Accenture, 2019. [cit. 03.02.2019]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/cz-en/about/company-index>

Accenture. *Annual report 2016*. [online]. Accenture, 2016. [cit. 13.02.2019]. Dostupné z: https://www.accenture.com/t20180705T112412Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-35/Accenture-2016-Shareholder-Letter10-K006.pdf#zoom=50

Accenture. *Code of Business Ethics*. [online]. Accenture, 2019. [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/nz-en/_acnmedia/PDF-63/Accenture-CoBE-Brochure-English.pdf

Accenture. *Gartner's Magic Quadrant 2017*. [online]. Accenture, 2019. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/fi-en/insight-gartner-magic-quadrant-2017>

Accenture. *Project management*. [online]. Accenture, 2018. [cit. 01.12.2018]. Dostupné z: <https://portal.accenture.com/>

Accenture. *Zásady chování pro dodavatele Accenture*. [online]. Accenture, 2019. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: https://www.accenture.com/t20181030T061209Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-58/Accenture-Supplier-Standards-of-Conduct-Final-Czech.pdf

Accenture. *Organization Structure*. [online]. Accenture, 2019. [cit. 26.02.2019]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/gb-en/blogs/blogs-know-about-accenture-structure>

Altaxo. *Personální management*. [online]. Altaxo, 2019. [cit. 04.01.2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/personalni-management>

ANSPACH, Dana. *The balance. 6 Steps to Take Before You Start a Consulting Business*. [online]. dash, 2019. [cit. 12.01.2019]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/before-starting-consulting-business-2388409>

Braintools. *Porterův model*. [online]. Braintools group, s.r.o., 2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

BEDRICH, Vaclav. CzechCrunch. *Miliardová firma Accenture, která konzultuje firmy i startupy, chce posílit „tech“ divizi v ČR*. [online]. CzechCrunch, 2019. [cit. 10.2.2019]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2016/05/miliardova-firma-accenture-ktera-konzultuje-firmy-i-startupy-chce-posilit-tech-divizi-v-cechach>

BHASIN, Hitesh. Marketing91. *Marketing mix of Accenture – The 4 P's of Accenture*. [online]. Marketing91, 2019. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-accenture/>

BHASIN, Hitesh. Marketing91. *Top Accenture Competitors*. [online]. Marketing91, 2018. [cit. 08.01.2019]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/accenture-competitors/>

CCV Informační system. *Slovníček pojmů. ERP (Enterprise Resource Planning)*. [online]. Omega design, 2019. [cit. 08.01.2019]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/tiskove-centrum/slovnicek-pojmu/erp-enterprise-resource-planning/>

Clutch. *Top HR Consulting Firms*. [online]. Clutch, 2019. [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://clutch.co/hr/consultants>

Consultancy.uk. *Consulting industry. Management Consulting*. [online]. Consultancy.uk, 2019. [cit. 06.01.2019]. Dostupné z: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting>

Čestká tisková kancelář. Aktuálně.cz. *Největší zaměstnavatelé na světě: v novém žebříčku se výrazně prosazují outsourcingové firmy*. [online]. Economia,a.s., 2017. [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi_zamestnavatele_na_sвете_v_novem_zebricku_se_vyrazne/r~f75c51d0eca411e794dbac1f6b220ee8/?redirected=1553525291

DUGGAL, Nikita. Siplilearn. *8 Top Technology Trends for 2019 and the Jobs They'll Create*. [online]. Simplilearn Solutions, 2019. [cit. 12.01.2019]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>

FINEX. *Blockchain*. [online]. FINEX, 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://finex.cz/blockchain/>

Hierarchy structure. *Accenture Corporate Hierarchy*. [online]. Hierarchy structure, 2018. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.hierarchystructure.com/accenture-corporate-hierarchy/>

SLÁDEČEK, David. Jobfairs.eu. *Co je to projektový management*. [online]. PUXdesign, 2017. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-to-projektovy-management>

KAMAT, Sameer. MBA Crystal Ball. *Top consulting firms in the world*. [online]. MBA Crystal Ball, 2018. [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mbacrystalball.com/blog/2018/07/06/top-consulting-firms-world/>

Kancelář. *Pracovní prostředí v Accenture*. [online]. Kancelář, 2017. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://www.zameckdvojhradi.cz/2017/02/22/pracovni-prostredi-v-accenture/>

KMOŠEK, Petr. HR Slovník. *Manažerské poradenství*. [online]. Petr Kmošek, 2019. [cit. 07.01.2019]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/manazerske-poradenstvi/>

KOPECKÁ, Helena. Marketingové noviny. *Accenture dává firmám návod, jak z digitálních technologií vytěžit maximum*. [online]. Marketingové noviny, 2018. [cit.

06.02.2019]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/novy-vyzkum-accenture-dava-firmam-navod-jak-z-digitalnich-technologii-vytezit-maximum/>

KOPECKÁ, Helena. *Marketingové noviny. Zprava společnosti Accenture odhaluje zásadní směry, které budou formovat naši budoucnost.* [online]. Marketingové noviny, 2001. [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/zprava-spolecnosti-accenture-odhaluje-zasadni-smery-ktere-budou-formovat-nasi-budoucnost/>

Management mania. *EFE matice (EFE Matrix).* [online]. Management mania, 2015. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

Management mania. *IFE matice (IFE Matrix).* [online]. Management mania, 2015. [cit. 07.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Management mania. *Magický trojúhelník projektového řízení.* [online]. Management mania, 2015. [cit. 13.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

Management mania. *PESTLE analýza.* [online]. Management mania, 2015. [cit. 15.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Metodické materiály. *Metodika poradenské práce pro DPV.* [online]. MPSV, 2019. [cit. 6.1.2019]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/ipsys/cile/metodika/metodika_poradce.pdf

MORAN, Courtney. G2 Crowd. *HR Trends: 5 Major Human Resource Innovations in 2019.* [online]. G2 Crowd, 2019. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://learn.g2crowd.com/2019-hr-trends>

Národní ústav pro vzdělávání. Školní a školské poradenské služby. *Pedagogicko-psychologické poradenství v resortu školství.* [online]. Národní ústav pro vzdělávání, 2019. [cit. 04.01.2019]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/pedagogicko-psychologicke-poradenstvi>

ONDEK, Štefan. *PRINCE 2: principy, témata, procesy (2. díl).* [online]. CCB, spol. s.r.o., 2014. [cit. 06.02.2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/prince2>

-principy-temata-procesy2.-dil-1.htm?co=&id=&chci_mesic=01&chci_rok=2016&chci_mesic1=&chci_rok1=

Options4Growth. *HR Consulting: Top 5 Human Resources Trends*. [online]. Options4Growth, 2019. [cit. 06.02.2019]. Dostupné z: <http://options4growth.net/hr-consulting-top-5-human-resources-trends/>

Pearson. *Historical and Professional Foundations of Counseling*. [online]. Pearson 2018. [cit. 06.12.2018]. Dostupné z: <https://www.pearson.com/us/higher-education.html>

PRINCE 2. *Metodika projektového řízení Prince 2*. [online]. Axelos 2019. [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: https://prince-2.cz/page/1036_metodika-projektoveho-rizeni-prince2-princ2-metodologie

PRINCE 2. *Procesy PRINCE2*. [online]. Axelos 2019. [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: https://prince-2.cz/page/1039_7-procesy-prince2

Psychologické centrum PSYCHOTERAPIE ANDĚL PRAHA. *Psychologické poradenství*. [online]. Psychologické centrum PSYCHOTERAPIE ANDĚL PRAHA, 2019. [cit. 04.01.2019]. Dostupné z: <https://www.psychoterapie-andel.cz/psychologicke-poradenstvi/>

RAZAFINTSEHENO, Maeva. Prezi. *Pestel – Accenture – Master International Business Management*. [online]. Prezi, 2016. [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <https://prezi.com/xlnbipzfo4h-/pestel-accenture-master-international-business-management-year-1/>

ŠPAČEK, Jakub. Computing. *Deset IT trendů v oblasti zabezpečení*. [online]. DCD Publishing s.r.o., 2017. [cit. 04.01.2019]. Dostupné z: <http://www.infodesk.com/consulting-industry/top-5-trends-in-management-consulting>

The Statistics Portal. *Number of employees of Accenture plc worldwide from 2009 to 2018. (in thousands)*. [online]. Statista, 2019. [cit. 19.03.2019]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/327466/number-of-employees-of-accenture-plc-worldwide/>

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. [online] Praha: Grada Publishing a.s., 2008. [cit. 18.2.2018]. ISBN 978-80 247 1731 9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?i>

d=Ox6erKUSkkC&printsec=frontcover&dq=kari%C3%A9rn%C3%AD+poradenstv%C3%AD+co+to+je&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjUyr2u7d3gAhWxDmMBHZLSBC0Q6AEILTAA#v=onepage&q&f=false

Vysoké učení technické v Brně. *Vývojové modely*. [online]. VUT Brno, 2012. [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: <http://www.umel.feec.vutbr.cz/bdts/index.php/embedded-systemy/vyvojove-modely>

WOOD, Patty. InfoDesk. *Key trends in 2019 for the consulting industry*. [online]. InfoDesk, 2019. [cit. 12.02.2019]. Dostupné z: <https://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2019-for-the-consulting-industry/>

16 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro projektové manažery

Příloha B – Dotazník pro členy týmu

16.1 Příloha A - Dotazník pro projektové manažery

DOTAZNÍK

jako podklad pro diplomovou práci: Projektové řízení v poradenských organizacích

1. Jak dlouho pracuje v oblasti projektového managementu?
 - Do 1 roku
 - 1 - 3 roky
 - 4 - 6 let
 - 7 -10 let
 - 10 a více let
2. Jak dlouho jste na pozici projektového manažera?
 - do 1 roku
 - 1 - 3 roky
 - 4- 6 let
 - 7 a více let
3. Kolik projektů jste za svou kariéru řídil(a)?
 - 1 – 3
 - 4 – 10
 - 11 – 20
 - 20 a více
4. Na co se zaměřovaly projekty, které jste řídil?
5. Jaké pracovní aktivitě věnujete nejvíce času během své pracovní doby?
6. Jakým stylem zadáváte úkoly členům svého týmu?
7. Jak hodnotíte komunikaci s:
 - Klientem
 - Členem týmu
 - Vedením

8. Jak hodnotíte fungování Vašeho týmu:

9. Které nástroje a techniky využíváte pro řízení Vašich projektů?

- Logický rámec
- Matice odpovědností
- Časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest
- Earned Value
- Agilní techniky řízení

10. Pokud používáte jiné metody či techniky než výše zmíněná, tak prosím uveďte jaké?

11. Uveďte prosím 5 problémů, které ohrožují úspěšnost projektu, který vedete?

	Ukazatel
1	
2	
3	
4	
5	

12. Uveďte prosím 4 vlivy, které nejvíce přispívají k úspěchu projektu, který vedete?

	Vlivy
1	
2	
3	
4	

13. Uveďte prosím 3 ukazatele na základě, kterých hodnotíte úspěšnost projektu, který vedete?

	Ukazatele
1	
2	
3	

14. K jakým dalším problémům u řízení vašich projektů může dojít?

- Nedostatečná kvalifikace projektového týmu
- Vytíženost členů týmu
- Nedostatek času
- Špatná komunikace
- Častné změny v projektech
- Špatná organizace

15. V případě, že víte o dalších problémech, uveďte prosím jaké?

16. Provádíte po ukončení projektu analýzu a závěrečné vyhodnocení?

16.2 Příloha A - Dotazník pro členy projektového týmu

DOTAZNÍK

jako podklad pro diplomovou práci: Projektové řízení v poradenských organizacích

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - a. do 1 roku
 - b. 1 - 3 roky
 - c. 4 - 6 let
 - d. 7 -10 let
 - e. 10 a více let
2. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?
 - a. Senior manager
 - b. Manager
 - c. Consultant
 - d. Analyst
 - e. Associate
3. Popište vlastními slovy situaci v projektovém týmu.
4. Co Vás nabíjí v projektovém týmu, a naopak co Vám bere energii?
5. Jak jste spokojeni s komunikací projektového manažera směrem k týmu? Pokud nejste, napište proč.
6. Jak byste charakterizoval/a vztahy v projektovém týmu?
7. Jak často máte týmová setkání?
8. Jaké druhy benefitů vás v projektech motivují?

9. Jaký je vztah mezi projektovou aktivitou a vzděláním?

10. Co byste v řízení projektu změnili?

Abstrakt

LEJSKOVÁ, Anna. *Projektové řízení v poradenských organizacích*. Plzeň, 2019. 82 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projektové řízení (management), projekt, poradenství, manažerské poradenství, poradce

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením v poradenských organizacích. Cílem této diplomové práce je analyzovat projektové řízení v poradenské firmě a navrhnout možná opatření ke zlepšení rozvoje a vývoje projektů. Ve vstupní části se zabývá vznik a vývoj obecného a manažerského poradenství. Následující část je věnována pojmům, které souvisí s projektovým managementem i poradenství. Poté bude provedena charakteristika nových trendů v oboru poradenství. Následně je představena vybraná společnost a provedena zevrubná analýza této společnosti a jejího okolí. V dalších fázích je popsáno projektové řízení podniku, které je porovnávané s metodikou Prince 2. Jako poslední v této části bylo provedeno dotazníkové šetření. Po výzkumné části jsou uvedena opatření, která by mohla vést ke zlepšení projektového řízení.

Abstrakt

LEJSKOVÁ, Anna. *Project management in advisory organization*. Pilsen, 2019. 82 s. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project management, project, counseling, management consulting, adviser,

Master's Thesis deals with project management in consulting organizations. The goal of the thesis is to analyze project management in a consulting firm and propose possible measure to improve project development. The first part focus on the establishment and development of general and management consultancy. The following section is devoted to concepts related to project management and counseling. After that, the characteristics of new trends in the field of consuling will be performed. Subsequently a select company si introduced and analysis. In the followinf phase, project management is described and compared with methodology Prince 2. The a questionnaire designed by the thesis author. After the reaserch part there are measures that could lead to improvement of project management.