

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Zhodnocení vspělosti systému projektového
managementu v organizaci**

**Evaluation of the Maturity of the Project Management
System in Organization**

Bc. Jana Šoffrová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jana ŠOFFROVÁ
Osobní číslo: K16N0148P
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Systémy projektového řízení
Téma práce: Zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu v organizaci
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Vymezte teoretický základ pro použité metody.
3. Analyzujte vyspělost projektového managementu v organizaci.
4. Zhodnoťte výsledky a navrhněte případná doporučení.

Rozsah diplomové práce: 60 – 80 stran
Rozsah grafických prací: neuveden
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- CRAWFORD, J. Kent. *Project management maturity model: providing a proven path to project management excellence*. New York: Marcel Dekker, 2002. xi, 210 s. Center for business practices. ISBN 0-8247-0754-0.
- KERZNER, Harold. *Applied project management: best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons, 2000. xvii, 534 s. ISBN 0-471-36352-9.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil a IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 159 s. ISBN 978-80-261-0098-0.

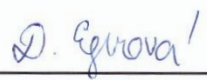
Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Januška, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. března 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 26. srpna 2019

V Plzni dne 27. března 2019


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu v organizaci“

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

V Plzni dne 10. 12. 2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce bych chtěla poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Martinovi Januškovi Ph.D. Dále bych ráda poděkovala společnosti Shape Corp. za příležitost a důvěru při vypracování diplomové práce. Zvláštní poděkování patří konzultantovi práce, panu Ing. Milanu Tichému za jeho cenné rady, připomínky a věnovaný čas. A v neposlední řadě chci poděkovat své rodině a Kataríně Vezérové za pomoc a podporu během studia.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 STANOVENÍ CÍLŮ A METOD.....	9
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SHAPE CORP. CZECH REPUBLIC, S.R.O..	10
2.1 Historie společnosti.....	11
2.2 Organizační struktura.....	12
2.3 Přehled produktů.....	13
2.4 Finanční analýza podniku.....	15
3 PROJEKT A JEHO DEFINICE.....	20
3.1 Projektový trojimperativ.....	21
3.2 Životní cyklus projektu.....	22
3.3 Organizační struktura projektu.....	22
4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	23
4.1 Definice projektového managementu.....	23
4.2 Životní cyklus projektového managementu.....	24
4.3 Zainteresované strany.....	25
4.3.1 Projektový manažer.....	26
4.3.2 Projektový tým.....	26
4.3.3 Dodavatel projektu.....	26
4.3.4 Zákazník projektu.....	26
5 MODEL Y ZRALOSTI.....	28
5.1 Capability Maturity Model (CMM).....	29
5.2 Organizational Project Management Model (OPM3).....	30
5.3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3).....	33
5.4 Výběr modelu zralosti.....	35
6 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	38
6.1 Dotazníkové šetření.....	38
6.2 Nestrukturované interview.....	39

6.3	Pozorování.....	40
7	HODNOCENÍ ÚROVNĚ VYSPĚLOSTI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V SHAPE CORP.	41
7.1	Projektový management a jeho aktuální stav ve vybrané společnosti	41
7.2	Analýza výsledků z dotazníkového šetření	43
7.2.1	Kontrola managementu.....	46
7.2.2	Řízení přínosů.....	48
7.2.3	Finanční Management	49
7.2.4	Risk Management	51
7.2.5	Stakeholder Management	53
7.2.6	Organizační Management	54
7.2.7	Řízení zdrojů.....	55
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST SHAPE CORP.	58
	Doporučení pro perspektivu řízení přínosů	62
	Doporučení pro perspektivu organizačního managementu	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

Úvod

V posledních desetiletí se projekty staly jakousi organickou složkou běžného života lidí, a jsou též nevyhnutelné při organizaci společenských událostí. Svoje uplatnění, ale hlavně nacházejí v celém spektru průmyslových odvětví, při realizaci staveb, při výzkumu, ve službách, při vyvíjení nových produktů, v neziskovém sektoru, nemluvě o využívání projektů sloužících k zavádění změn v rámci firem a zlepšování a zkvalitňování jejich podnikových procesů.

Firmy, realizující velké množství projektů, anebo ty, které se rozhodly svoje aktivity řídit projektově, nazýváme projektově orientované. Kvůli permanentnímu tlaku prostředí na zvyšování efektivity a výkonnosti jsou společnosti nucené se neustále věnovat kontinuálnímu zlepšování svých procesů. Na ohodnocení kvality podnikových procesů firmy používají modely vyspělosti a na jejich základě ukazují aktuální úroveň svých procesů v porovnání s nejlepšími praktikami (tzv. Best practises). Tímto způsobem mohou identifikovat nedostatky a rezervy a i opatření potřebné pro zkvalitnění svých procesů.

Tématem předložené diplomové práce je zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu ve vybrané organizaci. Práce vznikla na základě dlouhodobé spolupráce s firmou Shape Corp. Autorka práce, působí v projektovém oddělení druhým rokem a podnikem byla cíleně požádána o vypracování projektu, který zhodnotí zralost a kvalitu dosavadního systému projektového managementu. K výběru dané práce byla autorka motivována i samotnou komunikací s vedením společnosti.

Tato metodika zaujala autorku i svou komplexností, jelikož její aplikace do praxe může posunout organizaci na vyšší úroveň. Těžištěm obsahu práce spočívá v prezentovaném modelu zralosti projektového managementu P3M3, jakož i v následném hodnocení a poskytnutí doporučení. Hierarchický přístup umožňuje organizaci vyhodnotit jejich současnou způsobilost a následně zmapovat, kterou cestou se vydat v procesu zlepšení.

Model P3M3 se zaměřuje na aktivity, které přispívají k dosahování úspěšných projektových výstupů ze 7 procesních perspektiv (kontrola managementu, řízení přínosů, finanční management, stakeholder management, risk management, organizační management a řízení zdrojů) napříč celou organizací z pohledu portfolio, programového a projektového managementu. Ohodnoceny, ale mohou být i jednotlivě.

Diplomová práce má 8 kapitol. V úvodu se věnuje představení společnosti, definování základních pojmů jakými jsou projekt, projektový management a definování jednotlivých modelů zralosti. V jádru práci autorka upozorňuje na hlavní komponenty manažerského modelu zralosti P3M3, které vyhodnocuje podle dotazníkového šetření. V závěru práce navrhně možná opatření a návrhy k dosažení vyšší úrovně projektového managementu.

1 Stanovení cílů a metod

Na základě vybraného tématu diplomové práce “*Zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu v organizaci*” byl vymezen její cíl, který je složen z dalších jednotlivých dílčích úkolů.

Hlavním cílem práce je vhodným modelem zralosti zhodnotit vyspělost systému a navrhnout možné návrhy do budoucnosti. Pro dosažení cíle hlavního, byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle, a to:

- Charakteristika vybrané organizace;
- Definování pojmů týkající se projektů, projektového managementu, zralosti a modelů zralosti;
- Vybrání vhodného modelu zralosti pro zhodnocení systému;
- Provedení dotazníkového šetření;
- Zhodnocení současného systému projektového managementu;
- Navrhnutí případných doporučení.

2 Představení společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

Pro tuto diplomovou práci byl autorkou zvolen korporát Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., který bude charakterizován na následujících stranách. Organizace byla zvolena z důvodu téměř dvouleté spolupráce mezi autorkou a zmíněnou společností.

Název podniku: Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.;

Právní forma: Společnost s ručením omezením;

Sídlo: Podnikatelská 1183/41, Skvrňany, 301 00 Plzeň;

IČO: 24801356;

Datum vzniku: 1. února 2011;

Jednatel: David Ernest Reierison;

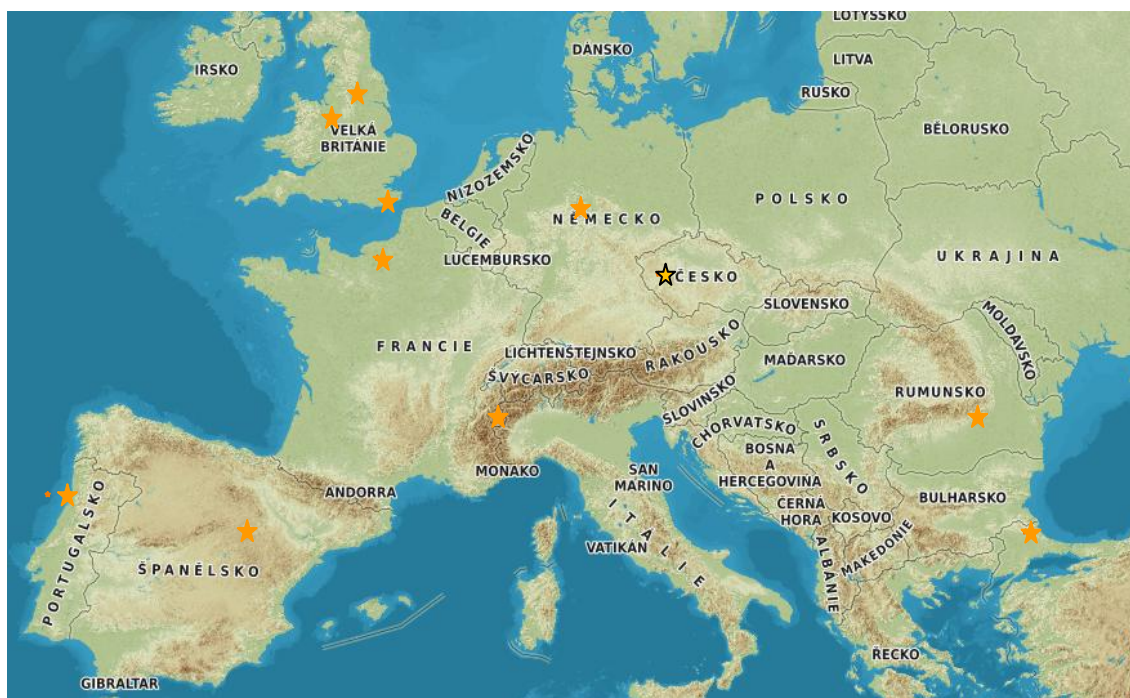
Základní kapitál: 51 000 000 Kč;

Společník: Shape Corp. USA. (justice.cz, 2019)

Shape Corp., s.r.o. je obchodní společnost založená v Plzni. Jedná se o dceřiný podnik korporátu Shape Corp. USA. Z pohledu právníkové formy je firma vedena jako společnost s ručením omezením. Své činnosti zaměřuje na výrobu komponentů deformačních zón automobilů z vysokopevnostní oceli (Bumper Beam) a také na výrobu automobilových komponentů pro ochranu chodců (PED Protection). Základní destinace, kam výrobky společnost dováží, můžeme vidět na obrázku č. 1 níže. K hlavním zákazníkům společnosti patří z automobilového průmyslu (řazení zákazníků dle prodeje od zákazníka s největším podílem prodeje k zákazníkovi s nejmenším podílem prodeje):

- Nissan/Renault,
- Volkswagen,
- Toyota,
- Ford,
- Škoda auto. (Interní zdroj, 2019)

Obrázek 1: Slepá mapa zákazníků



Zdroj: Interní materiály podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Plzeňský závod je zároveň i evropskou centrálou pro inženýrská a prodejní střediska Shapu v Itálii, Německu a Francii. Shape se do povědomí širšího okolí dostal především v roce 2015, kdy se společnost poprvé stala ve skupině podniků do 500 zaměstnanců Nejlepším progresivním zaměstnavatelem v Plzeňském kraji. První příčku v této kategorii společnost získala i další tři roky po sobě do roku 2018. Tímto úspěchem se firma stala jedinou společností v Plzeňském kraji, která byla schopná získat titul čtyřikrát za sebou. (Interní zdroj, 2019)

2.1 Historie společnosti

Firma Shape Corp., s.r.o. byla založena mateřskou společností Shape Corp. USA dne 1. února 2011 u Krajského soudu v Plzni se základním kapitálem v hodnotě 51 000 000 Kč. (justice.cz, 2019)

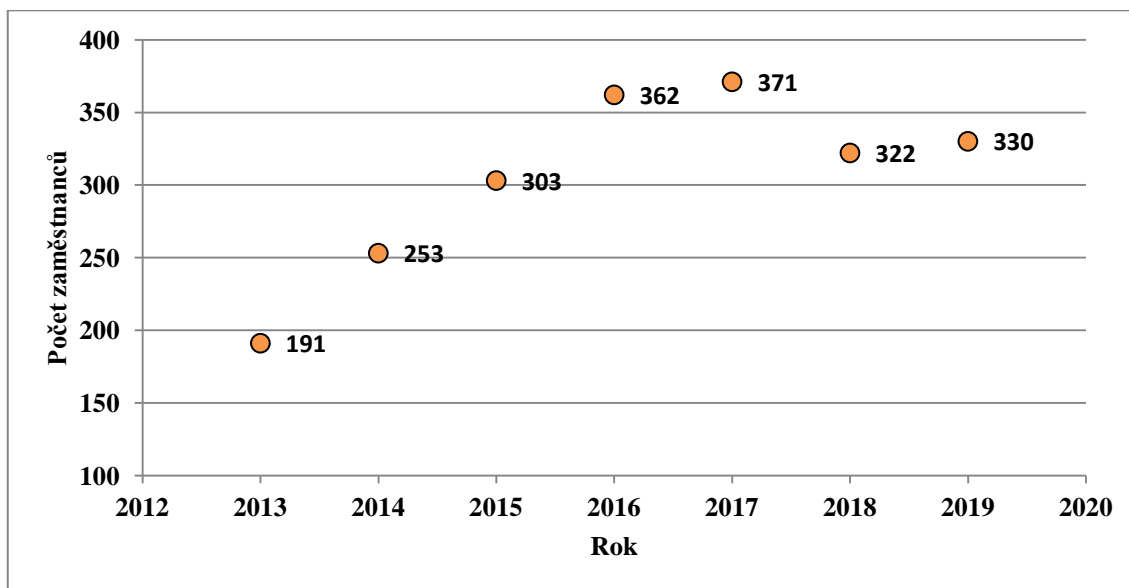
Při výběru lokace pro první evropský závod, byla zvolena Česká republika a Plzeň pro její polohu a díky blízkosti západoevropských trhů, kde se nachází řada firemních odběratelů. Jako z dalších výhod Plzně a samotného regionu při jejím uvažování byla průmyslová tradice, dokonalá infrastruktura s kvalitním spojením a připravenost potřebných nemovitostí spolu s velkým počtem pracovních sil s praxí v automobilovém

průmyslu s podstatně menšími mzdovými nároky než je tomu o několik desítek kilometrů dál na západ. (Interní zdroj, 2019)

Na výběru dodavatelů od dodávek kovových dílů, logistických služeb až po dodávek nářadí a dalšího příslušenství pro výrobní linky pro již vybraný závod v Plzni spolupracovala korporace s agenturou CzechInvest, která se přednostně soustředila na firmy z plzeňského regionu. (novinky.cz, 2019)

Graf níže zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců, na kterém je vidět, že se společnost každým rokem zaměstnanecky rozrůstala, vyjma roku 2018, kdy probíhalo propouštění z důvodu úspor při zrušení jednoho z velkých projektů. Data pro rok 2019 jsou platné pro měsíc červen a můžeme vidět, že počet zaměstnanců se opět zvyšuje a zvyšovat by se měl i do budoucna díky již získaným projektům. Těch je ve společnosti v současnosti 21. (Interní zdroj, 2019)

Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2013-2019



Zdroj: Interní materiály podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

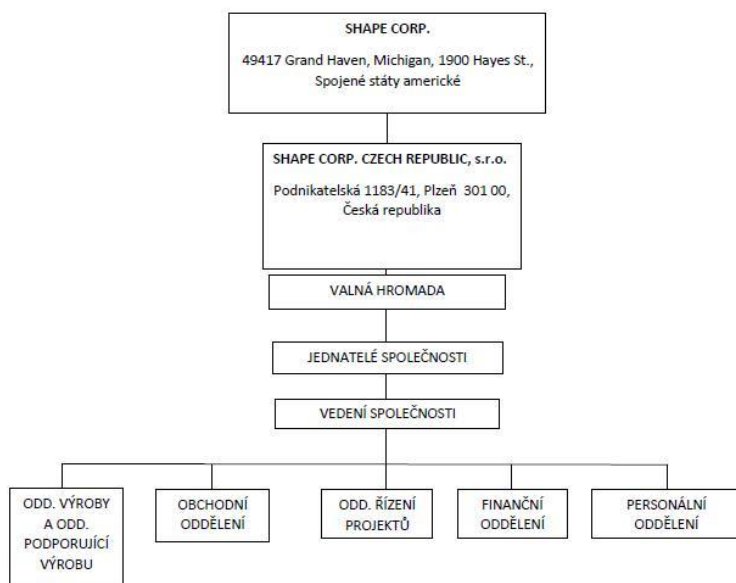
2.2 Organizační struktura

Organizační struktura neovlivňuje pouze jednání podniku, ale i jednání podnikových zaměstnanců, samotnou kulturu a používání komunikačních kanálů. Firmy by měly mít organizační strukturu přímo provázanou s podnikovými procesy, protože je od nich odvozená. Při její tvorbě by se nikdy nemělo postupovat naopak, existuje jedna výjimka

a tou je státní správa, kde se nejdříve tvoří organizační struktura a pak jsou do ní následně přiřazeny jednotlivé pracovní pozice.

Organizační strukturu můžeme definovat jako liniovou s obchodním oddělením, oddělením řízení projektů, finančním a personálním oddělením, oddělením výroby a odděleními podporující výrobu. Každé oddělení má svého vedoucího manažera, jež je podřízený řediteli závodu, který se zodpovídá top managementu mateřské společnosti v USA.

Obrázek 3: Organigram společnosti



Převzato: Účetní závěrka společnosti Shape Corp., 2019

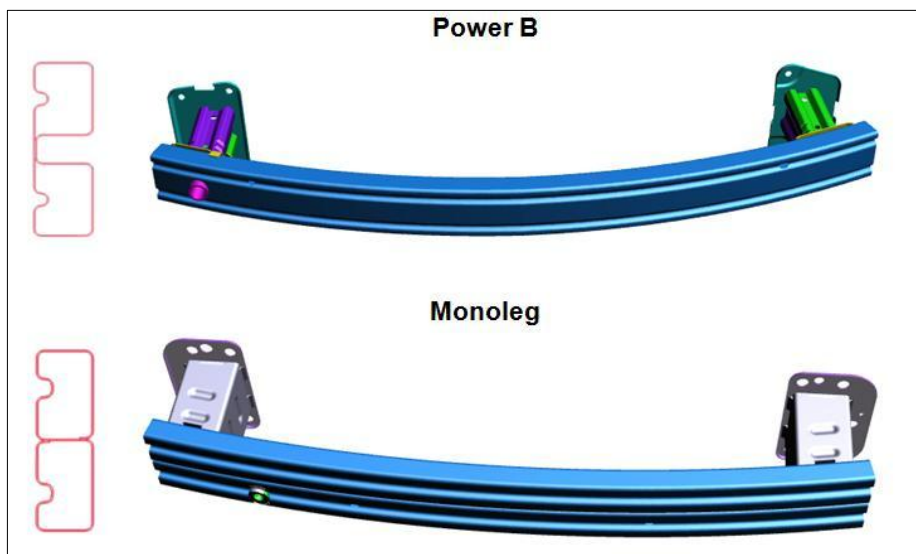
2.3 Přehled produktů

Jak již bylo zmíněno, společnost se zaměřuje na výrobu komponentů deformačních zón automobilů a také na výrobu automobilových komponentů pro ochranu chodců.

Nejrozšířenějším produktem jsou takzvané Power-B nárazníky. Jejich název je odvozen od tvaru řezu profilu nárazníku, který připomíná písmeno B. V další generaci se přešlo na takzvaný monolog. Tento design je výhodnější z hlediska hmotnosti i schopnosti pohltit energii, a to zejména torzní. Ve výrobě jsou v podniku od roku 2016.

Produkty se vyrábějí sériově a nevyskytuje se jednotný nebo výchozí nárazník, jelikož je každý produkt v novém projektu modifikován dle požadavků zákazníka. (Interní zdroj, 2019)

Obrázek 4: Design Power-B a Monoleg



Zdroj: Interní materiály Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Stručný přehled nejběžnějších produktů můžeme vidět na obrázku níže.

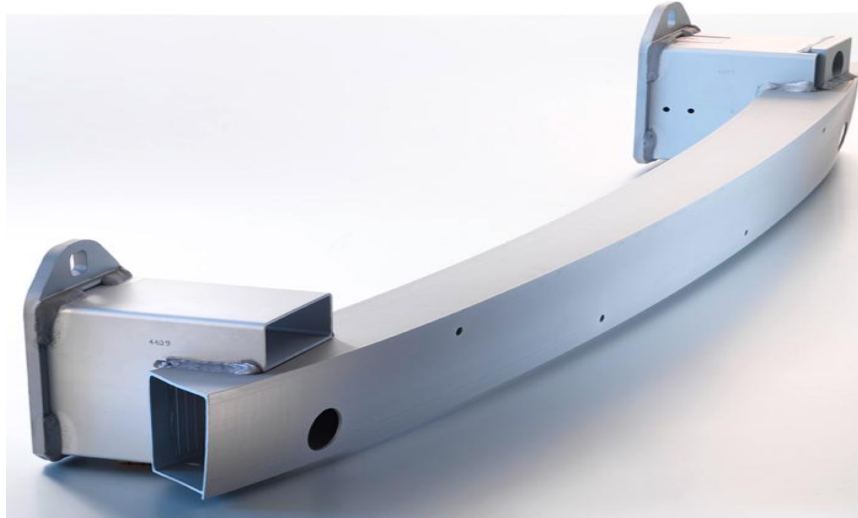
Obrázek 5: Přehled výrobně nejrozšířenějších produktů



Převzato: Interní materiály podniku Shape Corp., 2019

Když bychom se bavili o produktových plánech společnosti do budoucnosti, dal by se výstižně použít citát Járy Cimrmana, který řekl, že „Budoucnost patří aluminii“. Automobilky jsou ekologickými legislativními normami nuceny hledat řešení preferující nízkou hmotnost. Proto tíhnou k lehkým hliníkovým slitinám. Dalším důvodem, proč podnik vidí v technologii formování produktů ze slitin hliníku budoucnost je i to, že tuto technologii vidí i jako zásadní tržní příležitost. V této době probíhá i již první nominace na tento druh projektu. (Interní zdroj, 2019)

Obrázek 6: Prototyp předního nárazníku ze slitin hliníku



Převzato: Interní materiály podniku Shape Corp., 2019

2.4 Finanční analýza podniku

Analýza finanční situace podniku je provedena za roky 2016 až 2018 a vychází z účetních výkazů společnosti Shape Corp. Nejdříve bude provedena vertikální analýza aktiv a pasiv, poté vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (VZZ) a následně budou provedeny analýzy vybraných ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv v tis. Kč

	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	951 484	1 047 538	949 493
Dlouhodobý majetek	301 437	404 345	492 183
Dlouhodobý nehmotný majetek	359	308	1 160
Dlouhodobý hmotný majetek	301 078	404 037	491 023
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	645 847	638 608	450 549
Zásoby	236 148	143 143	110 846
Pohledávky	312 331	395 031	276 787
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	97 368	100 434	62 916
Časové rozlišení	4 200	4 585	6 761

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffřová, 2019

Během sledovaného období je vidět postupné snižování podílu oběžných aktiv na aktivech celkových. Týká se to obzvláště poklesu položky zásob a to konkrétně

výrobků, které od roku 2017 výrazně klesají. Výše peněžních prostředků v roce 2018 také poklesla, jelikož společnost splácela vypůjčené finanční prostředky od mateřské společnosti.

Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv v tis. Kč

	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	951 484	1 047 538	949 493
Vlastní kapitál	62 370	186 467	227 850
Základní kapitál	51 000	51 000	51 000
Ážio	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0
VH minulých let	-91 624	11 332	135 467
VH běžného účetního období (+/-)	102 994	124 135	41 383
Cizí zdroje	723 795	828 563	692 554
Rezervy	9 706	19 783	16 887
Závazky	714 089	808 780	675 667
Dlouhodobé závazky	368 959	385 993	417 332
Krátkodobé závazky	345 130	422 787	258 335
Časové rozlišení	165 319	32 508	29 089

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Vertikální analýza pasiv vyjadřuje, že cizí zdroje a to závazky krátkodobé, tak i dlouhodobé mají největší podíl na pasivních položkách. Krátkodobé závazky se převážně skládají ze závazků vůči zaměstnancům a závazků z obchodních vztahů. Ovšem největší podíl na krátkodobých závazcích v roce 2017 má položka závazky k ovládající osobě, jde o půjčky poskytnuté mateřskou společností z USA.

Jak můžeme vidět v **Tabulka 3: Vertikální analýza VZZ v tis. Kč**, v roce 2018 došlo k poklesu obratu a poprvé od založení společnosti byl obrat nižší než v minulém období. K jeho poklesu napomohl plánovaný vývoj životního cyklu projektů, jakož i nepředpokládaný negativní vývoj B-segmentu¹ trhu automobilů. V důsledku toho klesl i provozní zisk společnosti a ostatní položky. Vysoká hodnota výkonové spotřeby se dá přiřknout tomu, že Shape Corp. je výrobní podnik a u podniků s výrobní povahou je vyšší podíl výkonové spotřeby normální. (Interní zdroj, 2019)

¹ Označení pro nižší třídu automobilů, jako například Škoda Fabia

Tabulka 3: Vertikální analýza VZZ v tis. Kč

	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 662 048	1 179 496	884 844
Tržby za prodej zboží	0	493 212	385 207
Výkonová spotřeba	1 289 891	1 222 220	909 634
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-12 959	16 028	14 516
Osobní náklady	217 356	238 408	227 410
Úpravy hodnot v provozní oblasti	39 370	41 617	53 366
Ostatní provozní výnosy	11 065	4 173	4 136
Ostatní provozní náklady	-6 439	20 738	4 799
Provozní výsledek hospodaření (EBITDA)	145 894	137 870	64 462
Výnosové úroky a podobné výnosy	203	2	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	22 988	14 070	14 739
Ostatní finanční výnosy	0	15 548	3 346
Ostatní finanční náklady	2 969	13 614	6 672
Finanční výsledek hospodaření	-25 754	-12 134	-18 065
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT)	120 140	125 736	46 397
Daň z příjmů za běžnou činnost	17 146	1 601	5 014
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)	102 994	124 135	41 383
Čistý obrat za účetní období	1 673 316	1 692 431	1 277 533

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffřová, 2019

Hodnoty vybraných ukazatelů likvidity a jejich doporučená rozmezí dle Synek (2011) jsou vypočteny na základě dat z účetních závěrek v **Tabulka 4: Ukazatele likvidity** níže.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Rozmezí		2016	2017	2018
1,5 - 2,5	Běžná likvidita	1,87	1,51	1,74
1 - 1,5	Pohotová likvidita	1,19	1,17	1,32
0,2 - 0,5	Okamžitá likvidita	0,28	0,24	0,24

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffřová, 2019

Hodnoty u všech sledovaných ukazatelů se ve všech vybraných letech pohybovaly v doporučeném rozmezí. Díky těmto výsledkům můžeme tvrdit, že je podnik schopen dostát svým splatným závazkům.

Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

	2016	2017	2018
Čistý pracovní kapitál	300 717	215 821	192 214

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Primárním požadavkem na čistý pracovní kapitál je jeho kladná hodnota. Kladné hodnoty znamenají, že společnost nefinancuje krátkodobé závazky dlouhodobými zdroji a zároveň, že má společnost k dispozici dostatečné množství volných finančních prostředků, které podniku dávají tzv. *finanční polštář*. Jinak řečeno, podniku poskytnou další fungování v případě nepředvídatelné negativní situace a jeho větší hodnoty značí finanční stabilitu (Šulák, Vacík, Ircingová, 2012). Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou po celé sledované období kladné, a i když každým rokem hodnoty klesají, pořád splňují základní požadavek kladných hodnot a hodnoty se pohybují v takovém rozmezí, že by byla společnost schopná reagovat na nenadálou nežádoucí situaci, kdyby nastala.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

	2016	2017	2018
Rentabilita tržeb	0,062	0,074	0,033
Rentabilita aktiv	0,126	0,120	0,049
Rentabilita vlastního kapitálu	1,651	0,666	0,182

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Při vyhodnocování rentability podniků je opět základním požadavkem kladná hodnota. Společnost je ve sledovaném období v kladných hodnotách, což znamená, že zhodnocuje majetek vložený do podnikání.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,761	0,791	0,729
Zadluženost vlastního kapitálu	11,605	4,443	3,040

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Již z vertikální analýzy pasiv je zřejmé předlužení společnosti. Shape Corp. přesahuje doporučené hodnoty zadluženosti do 50 %. Cizí zdroje několika násobně převyšují vlastní kapitál. Jak již bylo řečeno výše, cizí zdroje tvoří z velké části závazek vůči mateřské společnosti, která poskytuje půjčku na zajištění trvání podnikání.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity ve dnech

	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	51,150	30,807	31,420
Doba obratu pohledávek	67,651	85,019	78,456
Doba obratu závazků	74,755	90,992	73,226
Obratový cyklus peněz	44,045	24,834	36,650

Zdroj: Účetní výkazy podniku Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Co se týče ukazatelů aktivity. Společnosti platí odběratelé v roce 2018 v průměru za 78 dní. Své závazky je schopna společnost v roce 2018 splatit v průměru za 73 dní a doba obratu závazků je poprvé ve sledovaném období menší než doba obratu pohledávek. Doba obratu zásob je v porovnání s prvním rokem ze sledovaného období výrazně nižší, což vypovídá o pozitivním trendu do budoucnosti, jelikož pro společnost je co nejkratší doba obratu zásob příznivá.

Z finanční analýzy společnosti Shape Corp. lze vyvodit, že je podnik dostatečně stabilní. I přes nepříznivý vývoj trhu je podnik rentabilní, má dostatek volných prostředků, je schopen splácet své závazky a efektivně využívá svůj majetek. K tomuto výsledku podniku pomáhá i mateřská společnost, jež půjčuje Shape Corp. finanční prostředky pro trvání podnikání.

3 Projekt a jeho definice

Slovo projekt vychází z latinského *projectum*, jehož význam by se dal přeložit jako “hodit něco vpřed”, mít úmysl nebo mít plán do jakési nastávající budoucnosti. Slovo projekt mělo ještě na počátku 20. století význam *něco naplánovat bez potřeby tento plán realizovat*, ale v 50. letech 20. století se tento význam změnil poté, co vznikla samotná vědecká disciplína - projektový management. (Russev, 2011)

Při aplikaci metod a pravidel projektového managementu může být projektem prakticky jakýkoliv sled úloh. Je však důležité brát důraz na aplikaci metod a pravidel. Projekt je řízený proces, který má svůj začátek a konec a též i přesná pravidla řízení a regulace. V opačném případě se jedná pouze o sled úloh, jejichž výsledek se nemusí střetnout s očekáváními, jakožto původní předpoklad objemu vstupů se nemusí rovnat získanému výstupu. Jako například rutinní práce v oddělení, ale i opakovaná výroba. (Svozilová, 2011a)

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení, a i když samotný pojem *projekt* nemá jednotnou definici, byl definován mnohými autory a organizacemi, jako například Albertem Lesterem ve své knize, která se zabývá hlavně tematikou projektového managementu:

„Unikátní proces, skládající se z řady koordinovaných a řízených aktivit s termíny zahájení a ukončení, se závazkem dosáhnout požadovaného cíle v souladu se specifickými požadavky i v rámci omezení jakým jsou například náklady, čas a zdroje.“ (Lester, 2014, s. 1)

„Projekt je časem a náklady omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů, a to vše dle standardů a požadavků kvality.“ (Doležal, Machal, Lacko a kol., 2009, s. 390)

Dle Harolda Kerznera je projekt jakýkoliv jedinečný sled úloh a aktivit, který má:

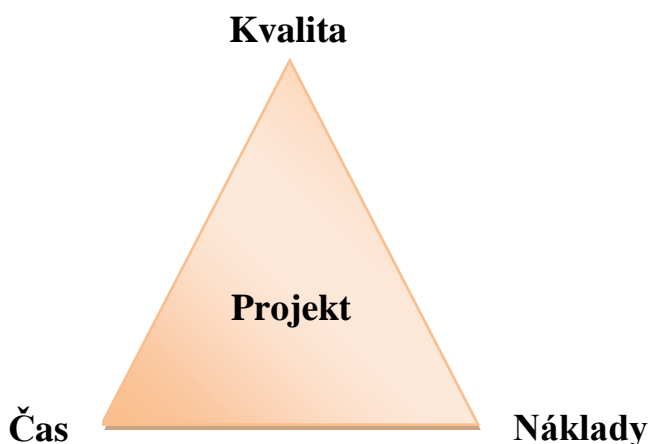
- daný specifický cíl, jež má být jeho realizací splněný;
- definovaný datum začátku a konec uskutečnění;
- stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných na jeho realizaci. (Kerzner, 2009)

K dalším znakům projektů patří jejich různorodost. Může se jednat o pestrou škálu různých projektů, pod kterou spadá i například přemístění kanceláří. (Němec, 2002)

3.1 Projektový trojimperativ

Magický trojúhelník neboli projektový trojimperativ znázorňuje základní cíle, kterými se měří úspěch projektu. Všechny strany jsou navzájem propojeny a navzájem se ovlivňují. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek 7: Magický trojúhelník



Zdroj: Schwalbe, 2011

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Kde jednotlivé body zahrnují:

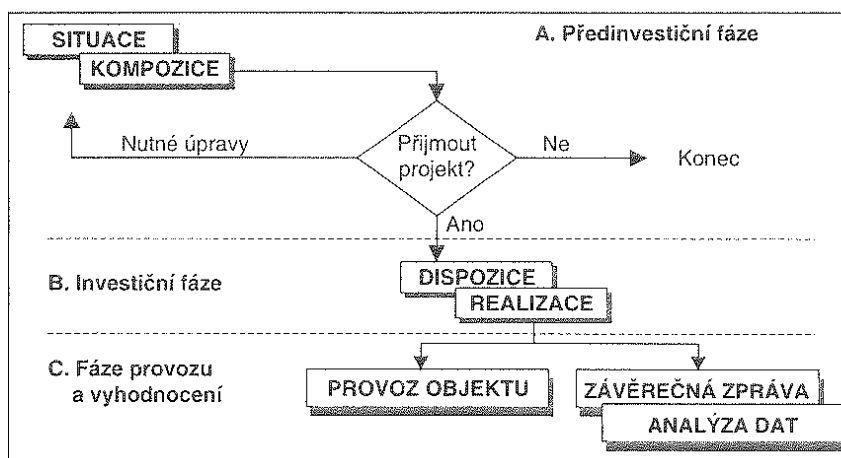
- 1 Kvalitu, tedy co chceme projektem dosáhnout, výsledek;
- 2 Čas dodání projektu, respektive kdy má být projekt dokončen;
- 3 Náklady na projekt. (Harrison, Lock, 2004)

Aby se projekt setkal s úspěchem, je nutné, aby se dynamický systém, který se skládá z výše uvedeného, tedy z času, nákladů a dostupnosti zdrojů, které budou průběžně čerpány, udržoval v rovnováze. K tomu, aby se tento systém udržoval v rovnováze, slouží plán projektu. Ten by za ideálních okolností měl při dobrém zpracování vést k úspěchu, ale bohužel v praxi, kam zasahují i vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, tomu tak není. (Svozilová, 2011a)

Projekt tedy můžeme nazvat úspěšným tehdy, pokud je jeho cíl naplněn včas, v požadované kvalitě, s náklady nepřesahujícími rozpočet projektu a s akceptací zákazníkem.

3.2 Životní cyklus projektu

Obrázek 8: Životní cyklus projektu



Převzato: Němec, 2002, s. 31

Jak můžeme vidět z obrázku výše, životní cyklus projektu se skládá ze tří fází. Ty jsou rozděleny z hlediska odpovědnosti za jejich řízení a každá fáze má svůj začátek a konec. První, tedy předinvestiční fáze je ze všech částí projektu ta nejdůležitější. Zodpovědnost za ní má vrcholový management podniku, ten stanovuje cíle a strategii vedoucí k dosažení cílů projektu. Přiřazuje se projektový tým a ověřuje se, zda jsou všechny fáze proveditelné. Investiční fáze je nejnákladnější a nejpracnější fází. V závěrečné fázi se předává výsledek do užívání, dosažené výsledky se porovnávají s plánovanými, analyzují a zaznamenávají se získaná data pro další potřeby. (Němec, 2002)

3.3 Organizační struktura projektu

Tak jako podnikatelské subjekty, i projekty mají svou organizační strukturu, jež se řídí pravidly rozhodování, nadřízenosti a podřízenosti. Též má pravidla vyjednávání a způsoby pověření k výkonu úloh. Má i hierarchický systém sdílení odpovědnosti od hlavních cílů po dílčí úkoly projektu.

Ústřední subjekty projektového managementu:

- Manažer projektu;
- Asistent manažera projektu, pokud si to rozsah projektu vyžaduje;
- Projektová kancelář, pokud si to rozsah projektu vyžaduje;
- Projektový tým. (Wysocki, 2007)

4 Projektový management

Prvopočátky řízení projektů sahají daleko do minulosti, kdy starověké civilizace využívaly první přístupy řízení projektů k realizaci tak enormních projektů jakými byly Velká čínská zeď, či egyptské pyramidy. I když historické zmínky o řízení projektů jsou staré tisíce let, současná podoba projektového managementu se začala výrazněji formovat až v šedesátých letech minulého století, kdy se projektový management začal uplatňovat převážně ve stavebnictví, v chemickém a později i ve zbrojním průmyslu. (Kerzner, 2009)

Prvním novodobým celosvětovým úspěchem projektového managementu byl jednoznačně rok 1969, kdy Národní úřad pro letectví a kosmonautiku (NASA) úspěšně vyslal první lidi na Měsíc. Od tohoto data postupoval vývoj a zdokonalování projektového managementu nezadržitelným tempem, čehož byl i důkazem vznik různých metod, nástrojů a technik týkajících se plánování projektů a jejich následné realizace. (Kerzner, 2009)

4.1 Definice projektového managementu

Bylo by těžké určit pouze jednu správnou jednotnou definici projektového managementu, ale mezi nejzákladnější definici, obecně akceptovanou odbornou veřejností, patří charakteristika nejvýznamnější stavovské organizace projektových manažerů, neboli Project Management Institute (PMI), která projektový management definuje následovně:

"Projektový management je způsob řízení a koordinace lidských a materiálních zdrojů během životnosti projektu při použití moderních technik řízení k dosažení předem určených cílů v daném rozsahu, nákladech, čase, kvalitě a spokojenosti účastníků projektu." (PMI, 2008, s. 5)

Jedna z dalších vybraných definic, dle tradičního přístupu vychází z Britského standardu (British Standard Institution, BSI):

„Projektový management je plánování, organizování, monitorování a řízení všech aspektů projektu a vedení všech zúčastněných, aby bylo dosaženo cíle projektu bezpečně a v rámci kritérií času, nákladů, rozsahu a kvality. (British Standard Institution, 1996, s. 2)

Předchozí definice potvrzují myšlenku, že každý projekt je dočasnou záležitostí a je doprovázen aplikací znalostí a metod k dosažení požadovaného cíle. Kromě společné historie mají projekty a projektový management další podobné znamení – životní cyklus. Tento pojem je však trochu zavádějící, protože životním cyklem projektového managementu není sled ani stálý kruh událostí, které jsou pevně stanoveny. (Egan, 2006)

Úspěch projektového managementu lze měřit ze dvou perspektiv. V první řadě mluvíme o cílech projektového manažera, který se přislíbil dodržet stanovenou kvalitu, náklady a čas projektu. Tyto hlavní cíle se stanoví mezi zákazníkem a dodavatelem projektu na počátku projektu. Úspěch lze, ale měřit i z jiného pohledu než z perspektivy klienta a dodavatele projektu, ale i z pohledu veřejného a obchodního prostředí. (Shtub, Bard, Globerson, 2005)

4.2 Životní cyklus projektového managementu

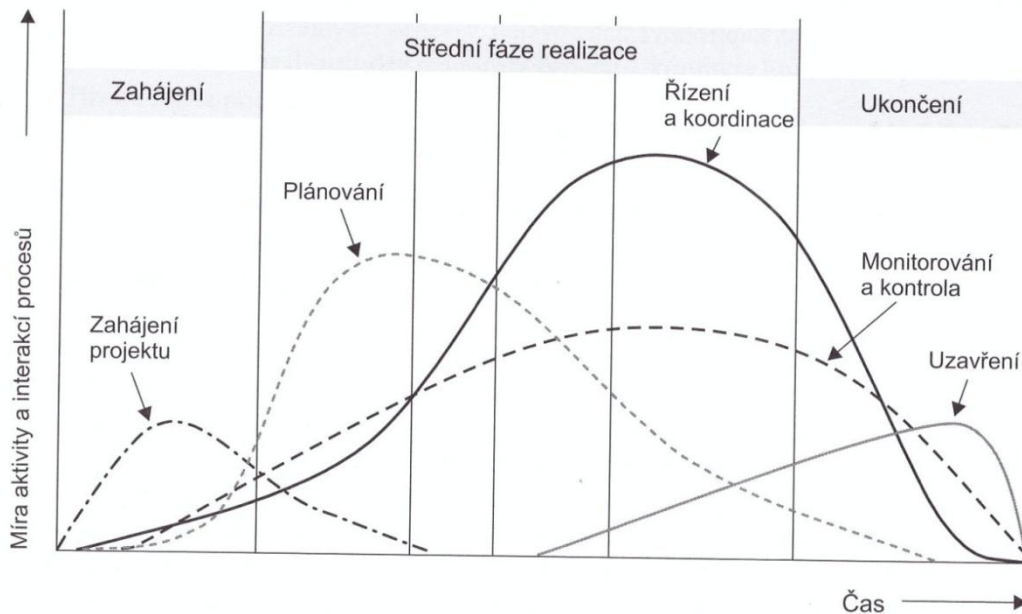
Podle PMI je celý životní cyklus projektového managementu rozdělen do 44 řídicích procesů, které jsou formátovány do sekcí známých jako procesní skupiny projektového řízení. (PMI, 2008)

Projektový management, stejně jako projekt, je jednorázový proces, který od zahájení po zakončení prochází životním cyklem, jež zahrnuje vymezení cílů projektu, plánování práce pro dosažení těchto cílů, provádění a monitorování pokroku a uzavření projektu po jeho přijetí. Podle odborné literatury týkající se oblasti projektového managementu je celý životní cyklus proces skládající se ze specifických fází:

- Iniclace a zahájení;
- Plánování;
- Řízení a koordinace;
- Monitorování a kontrola;
- Uzavření. (PMI, 2008; Svozilová, 2016; Rosenau, 2007)

Model životního cyklu projektového managementu je velice obecný a může vést k chybnému závěru, že proces projektového řízení je velmi jednoduchý. Je proto důležité poznamenat, že každá z jednotlivých fází životního cyklu má mnoho činností, které jsou pro řízení projektů nezbytné. Ty jak je znázorněno na obrázku níže se v praxi vzájemně překrývají a ovlivňují.

Obrázek 9: Míra aktivity a interakcí procesních skupin



Převzato: Svozilová, 2016, s. 77

4.3 Zainterесované strany

Pojem stakeholders neboli zainterесované strany se týká osob nebo organizací, jež se aktivně zajímají o realizaci projektu nebo jejichž zájmy mohou pozitivně či negativně ovlivnit výkon nebo dokončení projektu. Zainterесované strany mohou také ovlivnit výsledky projektu a také osoby jako například členy projektového týmu. (Svozilová, 2011b; IPMA, 2006)

Spektrum zúčastněných osob se šíří od osob přímo pracujících na projektu až po manažery nebo osoby poskytující finanční či jinou podporu. Zúčastněné strany mohou být rozděleny do dvou hlavních skupin, které jsou uvedené níže v tabulce.

Tabulka 9: Zainterесované strany

Primární zainterесované strany	Sekundární zainterесované strany
Vlastníci a investoři	Veřejnost
Zaměstnanci	Státní instituce
Zákazníci	Média
Obchodní partneři, dodavatelé	Konkurence
	Lobbisté

Zdroj: Doležal, Machal, Lacko a kol., 2009

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

4.3.1 Projektový manažer

Rozhodující roli má v projektovém managementu manažer projektu. Ten má přímý vliv na veškeré projektové dění začínaje tvorbou projektového plánu, přes obsazení odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi končíc administrativním uzavřením projektu. Z již uvedených kompetencí, procesů a úkolů lze manažera projektu definovat jako někoho odpovědného za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik daného projektu. (Heldman, 2005)

4.3.2 Projektový tým

Podle PMI je projektový tým složen z projektového manažera, členů týmu a dalších lidí vykonávající práci, jež nejsou nutně zapojeni do řízení projektu (PMI, 2008). V této práci pod pojmem projektový tým myslí autorka skupinu lidí, jež sestavil projektový manažer za účelem dosažení cílů daného projektu. Projektový tým by se mohl skládat z lidí z různých profesí a je dokonce možné, že by se tito lidé mohli setkat zcela poprvé. Navzdory všemu je velmi důležité soustavně spolupracovat na dosažení výstupů projektu. Efektivní týmová komunikace je proto velmi důležitá a je jedním z klíčových prvků projektového řízení. (Svozilová, 2011a)

4.3.3 Dodavatel projektu

Pod pojmem dodavatel, resp. realizátor projektu chápeme podnik či část podniku, jež je přímým účastníkem kontraktu, ze kterého jí vyplývá odpovědnost za realizaci stanoveného projektu. Primárním zájmem dodavatele je tedy naplnění podmínek kontraktu a získání odměn s tím spojených.

Dodavatelem projektu mohou být:

- Externí společnost (většinou agregované projekty);
- Jiná organizační jednotka zadávajícího projektu (speciální projekty);
- Organizační jednotka, která je zároveň zadavatelem projektu (individuální nebo týmové projekty). (Bruce, Langdon, 2003)

4.3.4 Zákazník projektu

Každý projekt má svého zákazníka, jež má zájem o realizaci projektu a tím pádem je i jeho investorem či zadavatelem. Jde tedy o podnik nebo jeho část, jež projekt zadává

a jeho výsledky budou sloužit k naplnění konkrétního strategického cíle.
(Svozilová, 2011a)

5 Modely zralosti

Obecně platí, že model zralosti je soubor strukturovaných úrovní, které popisují, jak dobře mohou chování, postupy a procesy organizace spolehlivě a trvale produkovat požadované výsledky, a které lze použít jako měřítko pro srovnání. První model zralosti byl vyvinut v 70. letech, kdy se rozšiřovalo používání počítačů americkým profesorem Richardem L. Nolanem. (Crawford, 2002)

Situace v 80. letech, kdy několik amerických vojenských projektů bylo dokončeno pozdě, a přesáhly hranici rozpočtu, přiměla americkou vládu financovat program v Institutu softwarového inženýrství (SEI) na Carnegie Mellon University vedený W. S. Humhreyem. Tento program nakonec vyústil ve vývoj modelu *Capability Maturity Model* (dále jen CMM), který byl navržen tak, aby pomohl organizacím identifikovat osvědčené postupy a zlepšit zralost jejich procesů. První oficiální vydání tohoto modelu bylo v roce 1987 a lze ho chápat jako dědečka modelů zralosti, jelikož mnoho z nich převzalo stejný způsob měření zralosti. (Paulk, 1996)

První modely zralosti projektového managementu se začaly objevovat kolem roku 2001, kdy byly podniky pod tlakem, aby v co nejkratší době dosáhly zralosti (Kerzner, 2009). Jeden z prvních modelů zralosti projektového managementu byl nastíněn Kerznerovým modelem zralosti *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPM3), který rozšířil model CMM na disciplínu projektového řízení. Tento model poskytuje rámec pro vývoj stupňů zralosti, jež dohromady obsahuje 5 úrovní. (Kerzner, 2000)

Dalším modelem zralosti posuzujícím zralost projektového managementu je *Organizational Project Management Model* (OPM3) poprvé vydaný v roce 2003 organizací Project Management Institute. (PMI, 2003)

V současnosti není PMI jedinou organizací, která se zabývá projektovým managementem a vydává modely zralosti projektového managementu. V roce 2006 představila organizace Office of Government Commerce (OGC) první verzi svého modelu zralosti s názvem *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (dále jen P3M3), jež je také určitou úrovní založenou na CMM.

Ze všech modelů projektového managementu se autorka rozhodla popsat nejznámější a nejpoužívanější modely, které pocházejí z organizací projektového managementu

(PMI a OGC). To je hlavní důvod, proč jsou popsány modely P3M3 a OPM3. CMM je znázorněn jako první, protože ovlivnil mnoho po něm následujících modelů.

5.1 Capability Maturity Model (CMM)

CMM je model pro hodnocení softwarové úrovně firmy na základě hodnocení procesů. Založil ho Institut softwarového inženýrství, které bylo založeno na základě studia praktik úspěšných firem na Univerzitě Carnegieho Mellona v Pittsburgu. (Papula, 2012)

Tento model rozděluje firmy do jednotlivých úrovní vyspělosti podle toho, jak jsou jejich procesy způsobilé plnit své funkce. Základním kritériem je schopnost dodat své výstupy včas. U procesů, které mají nízkou úroveň způsobilosti, nelze odhadnout přesný termín ukončení a ani s ním spojené náklady. Pokud se je pokusí odhadnout, často se překročí. Procesy s vysokou úrovní způsobilosti jsou dokončeny s malým rozptylem kolem předpokládaného termínu. (Bober, 2008)

Původním záměrem modelu CMM je metodická pomoc při určování strategie zdokonalování řízení projektových procesů na základě:

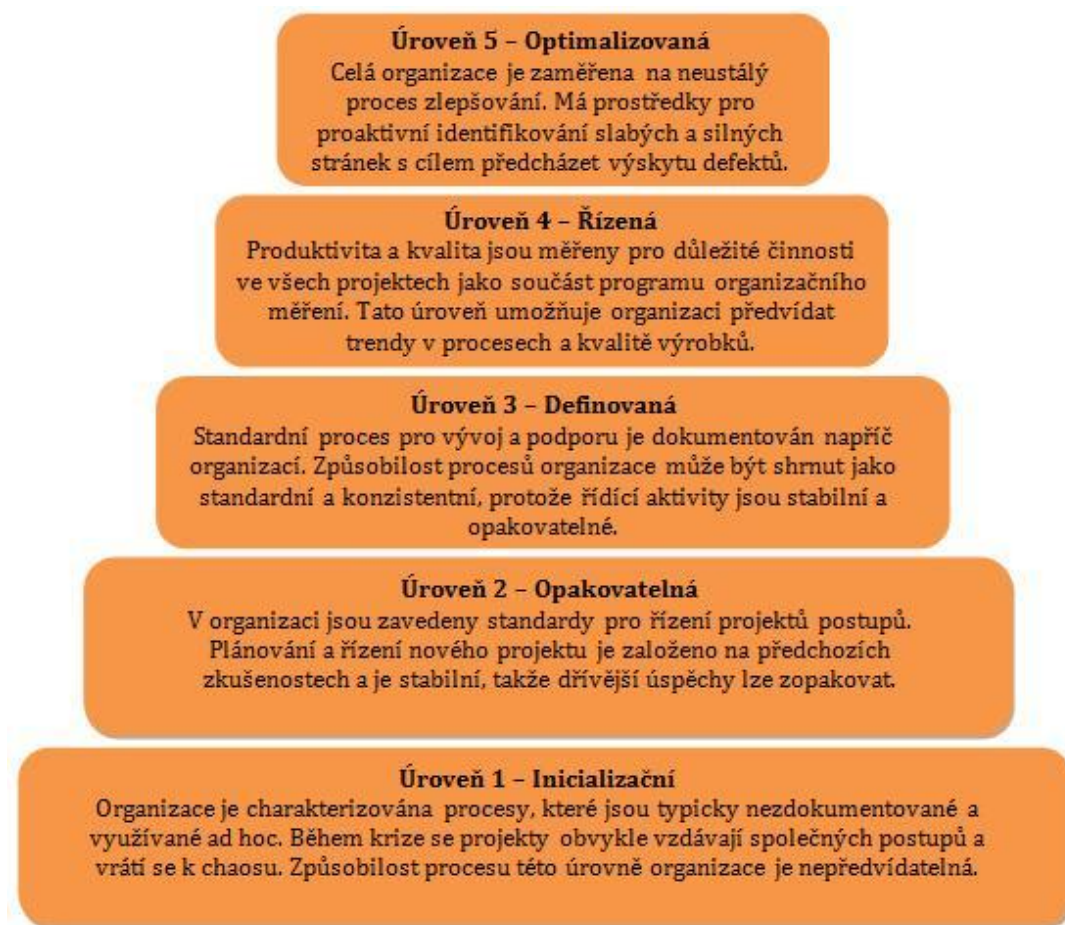
- určení současně dosahované úrovně vyspělosti řízení procesů v organizaci;
- identifikace nejkritičtějších oblastí rozvoje organizace (zdokonalení softwarových procesů).

Pokud bychom chtěli definovat, co CMM vlastně je - je to model popisující klíčové části potřebné k efektivnímu vývoji softwaru. Jde o popis přechodu od ad hoc neoptimalizovaného řízení procesů až po plně optimalizovaný vývoj prostřednictvím postupných evolučních vylepšení průběžným zaváděním dalších zlepšení. CMM je založen na současných postupech, jež reflektuje nejlepší zkušenosti z praxe, potřeby jednotlivců provádějících zlepšení softwarových procesů a jejich hodnocení. Je plně zdokumentován a veřejně dostupný. (*Software Engineering Institute, 2011*)

Model CMM byl navržen tak, aby softwarovým organizacím pomáhal při výběru strategií zlepšování procesů určením současné zralosti procesu a identifikací několika problémů, které jsou pro kvalitu softwaru a zlepšování procesů nejdůležitější. Zaměřením se na omezený soubor činností a agresivním přístupem k jejich dosažení může organizace neustále zlepšovat celý proces své organizace, aby umožnila nepřetržitý a trvalý nárůst schopností softwarového procesu. (*Software Engineering Institute, 2011*)

Model CCM definuje 5 úrovní vyspělosti firem na základě procesů a jejich způsobilosti:

Obrázek 10: 5 úrovní vyspělosti firem modelu CMM



Zdroj: *Software Engineering Institute, 2011*

Zpracovala: *Jana Šoffrová, 2019*

5.2 Organizational Project Management Model (OPM3)

Model OPM3 organizace PMI je rámec popsáný prostřednictvím existence nejlepších praktik² (Best Practises) a způsobilostí projektového managementu v projektově řízené organizaci. Jeho cílem a účelem je poskytnout komplexní nástroj, který umožní organizacím, aby se staly schopnější realizovat strategie prostřednictvím projektů. Jinými slovy překlenuje mezeru mezi organizační strategií a úspěšnými projekty a umožňuje organizaci, aby se stala vyspělejší. (*Project Management Institute, 2013*)

² Ilustrativní seznam nejlepších praktik v původním znění uveden v Příloze C

Obrázek 11: OPM3 most



Převzato: OPM3, 2003

Hlavní myšlenka OPM3 je založena na splnění tří milníků:

1. Posouzení aktuálního stavu organizačního projektového managementu;
2. Příprava plánu na zlepšení;
3. Jeho realizace. (*Project Management Institute, 2013*)

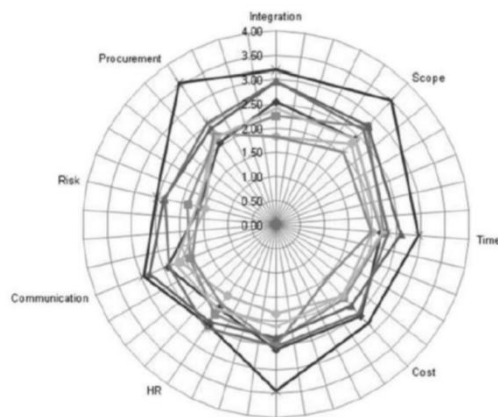
Využití tohoto rámce není založeno jen na jedné iteraci, ale je to kontinuum. OPM3 proto pro projektově řízenou organizaci představuje neustálé zlepšování procesů v oblasti organizačního projektového managementu. (*Project Management Institute, 2013*)

Podobně jako ostatní modely zralosti, OPM3 nezahrnuje jen základní procesy projektového managementu, ale také rozšiřuje rámec tak, aby zahrnoval procesy a skupiny procesů v rámci správy programů a portfolia. Jedním z hlavních přínosů je, že organizace využívající OPM3 jsou schopny určit jaké nejlepší praktiky implementovat či naopak. Celý rámec je tvořen následujícími čtyřmi propojenými složkami:

1. Knowledge – poznatky; Popisuje uspořádání projektového managementu, uspořádání modelu zralosti a vysvětluje jejich důležitost. Identifikuje přes 600 nejlepších praktik, které mají být v podniku vytvořeny na demonstrování jeho zralosti. Znalosti získané tímto prvkem představují první krok – připravit se k posouzení (Prepare for Assessment). Neboli první krok v pětistupňovém cyklu OPM3, který představuje proces aplikace OPM3 v organizaci. Jeho obsah je uveden na konci kapitoly.
2. Assessment – hodnocení; Popisuje metody, procesy a postupy, které podnik může použít při měření zralosti svého projektového managementu.

Porovnává, které osvědčené postupy se v současné době používají v organizaci ve srovnání s těmi, které jsou uvedeny ve standardu. Poskytuje sebehodnocení, které napomáhá podnikům identifikovat nejlepší praktiky, které se v daném čase projevují, a také ty, které se potřebují zlepšit. V závislosti na výsledcích celého procesu hodnocení se organizace může rozhodnout pokračovat v podrobnějším šetření, pokračovat v plánu zlepšení nebo ukončit proces. Prvkem hodnocení je druhý krok cyklu OPM3. Výstupy z hodnocení jsou vyjádřené formou pavučinového grafu viz. **Obrázek 12**.

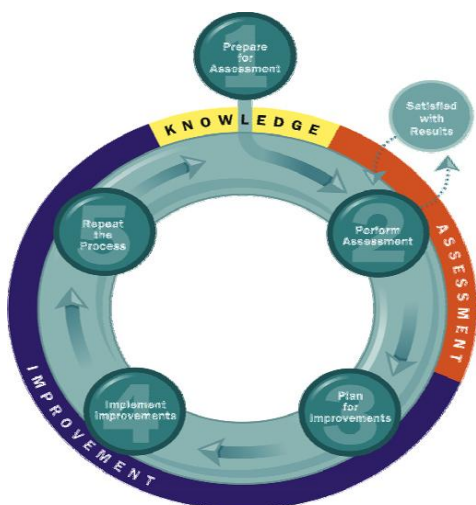
Obrázek 12: Ukázka hodnocení formou pavučinového grafu



Převzato: Brookes a kol., 2014, s. 231

3. Improvement – zlepšování; Poskytuje proces přesunu ze současné zralosti na zralost vyšší. Tento prvek reaguje na zbylé tři kroky cyklu OPM3.
4. Opakování procesu. (Project Management Institute, 2013)

Obrázek 13: OPM3 cyklus



Převzato: Project Management Institute, 2013, s. 18

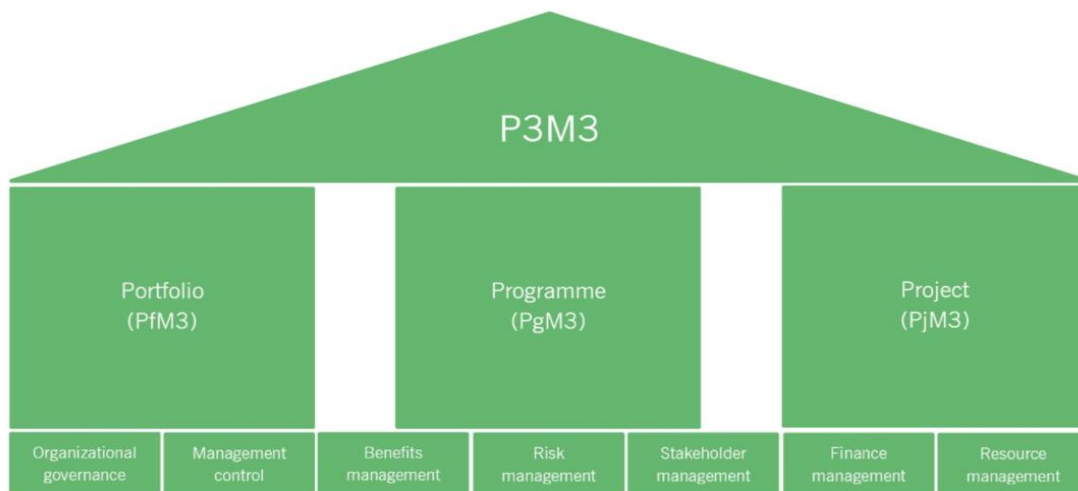
5.3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)

Portfolio, Programme a Project Management Maturity Model (P3M3) je standard poskytující rámec, s nímž může projektově orientovaná organizace posoudit zralosti a výkonnost aktiv organizace. Poskytuje tři na sebe nezávislé modely zralosti, které se dají použít a měřit separátně, aby se dalo zaměřit na konkrétní oblast v organizaci. Je to proto, že P3M3 rozpoznává, že organizace mohou vynikat při řízení projektů, aniž by měli vyvinuté programové řízení a řízení portfolií nebo naopak. (Axelos, 2016)

- Portfolio Management (PfM3) - slouží k hodnocení projektového portfolia
- Programme Management (PgM3) - slouží k hodnocení řízení programů
- Project Management (PjM3) - slouží k hodnocení řízení projektů (Axelos, 2016)

Na druhé straně to je důvod proč P3M3 nemůže poskytnout celkové hodnocení, ale může vyjádřit celkovou zralost organizace prostřednictvím posouzení všech tří dílčích modelů. P3M3 je rozdělen do základních konceptů, které jsou popsány v následujícím textu. (Axelos, 2016)

Obrázek 14: Struktura P3M3



Převzato: Axelos, 2016, s. 12

Všechny tři dílčí modely jsou založeny na společných základních pojmech, které jsou pro každý z nich stejně použitelné, jakou jsou: **úroveň zralosti, perspektivy a atributy procesu**. P3M3 využívá úroveň zralosti podobné rámci CMM. Procesní perspektivy, které definují klíčové charakteristiky zralé organizace, jsou obsaženy ve všech třech dílčích modelech a jsou specifikovány na všech úrovních zralosti. Na druhé

straně, každá procesní perspektiva ve všech třech dílčích modelech definuje specifické atributy pro každou úroveň zralosti. (Axelos, 2016)

Tato práce se zabývá tématem projektového managementu, proto postačuje podrobněji ilustrovat jen část tohoto modelu – Project Management Maturity Model (PjM3). Zralost podle PjM3 charakterizují následující úrovně:

❖ **Úroveň 1 – Uvědomění si procesů**

Organizace rozpoznává projekty a provozuje je odlišně od probíhajícího podnikání, ale procesy jsou typicky nezdokumentované a využívány ad hoc.

❖ **Úroveň 2 – Opakovatelné procesy**

Organizace zajišťuje, že každý projekt je provozován s vlastními procesy a postupy uvedenými ve standardu. Plánování a řízení nového projektu je založeno na předchozích zkušenostech a je stabilní, takže dřívější úspěchy lze opakovat.

❖ **Úroveň 3 – Definované procesy**

Organizace má vlastní centrálně řízené projektové procesy. Aktivity managementu jsou stabilní a opakovatelné.

❖ **Úroveň 4 – Řízené procesy**

Organizace získává a zachovává specifická měření výkonu svého projektového managementu a řídí procesy řízení kvality napříč organizací, aby lépe předvídala budoucí výkonnost.

❖ **Úroveň 5 – Optimalizované procesy**

Organizace provádí průběžné zlepšování procesů s proaktivním řízením problémů pro projekty s cílem zlepšit jeho schopnost zobrazovat výkonnost v čase a optimalizovat procesy. (Axelos, 2016)

Model P3M3 se soustředí na následujících sedm procesních pohledů, které existují ve všech třech modelech (PjM3, PgM3, PfM3) a mohou být posuzovány na všech pěti úrovních:

Kontrola managementu – vyjadřuje, jak dobře organizace udržuje kontrolu nad iniciativami. Tento pohled je charakterizován jasnými důkazy o řízení a přehledu procesů.

Řízení přínosů – vyjadřuje, jak dobře organizace definuje a zajišťuje dosažení zlepšení či přínosů výkonnosti z investice. Tento pohled je charakterizován

procesem, který zajišťuje, že přínosy jsou jasně definovány, jsou měřitelné a jsou dodávány s plným organizačním vlastnictvím.

Finanční management – vyjadřuje, jak dobře organizace řídí a kontroluje investice prostřednictvím obchodních případů a rozpočtovou kontrolou. Tato perspektiva je charakterizována vhodným zapojením finančních funkcí organizace.

Stakeholder management – vyjadřuje, jak dobře iniciativy komunikují s vnějším prostředím, aby se minimalizovaly negativní důsledky, které se mohou objevit. Tento pohled je charakterizován procesy napříč všemi iniciativami.

Risk management – vyjadřuje, jak se organizace zaměřuje a zmírňuje dopad hrozeb a pákového efektu příležitostí. Tato perspektiva je charakterizována způsobem, jakým organizace řídí hrozby a příležitosti.

Organizační řízení – vyjadřuje, jak dobře organizace řídí zahájení a sladění svých investic s podnikovou strategií. Tato perspektiva je charakterizována tím, jak je poskytování iniciativ sladěno se strategickým směřováním organizace.

Řízení zdrojů – vyjadřuje, jak dobře organizace vyvíjí svůj vlastní talent a využívá příležitostí z dodavatelského řetězce k překonání vrcholů. Tento pohled je charakterizován řízením všech typů zdrojů. (Axelos, 2016)

Podobně jako u OPM3 jsou definované nejlepší praktiky ukazující úroveň zralosti organizace ve vybraném sektoru, P3M3 má pro každý dílčí model a každý pohled řadu atributů. Tyto atributy jsou základem, na kterém by organizace měla posoudit svou současnou zralost a připravit plány na její zlepšení. (Axelos, 2016)

5.4 Výběr modelu zralosti

Pokud se organizace, která je projektově orientovaná rozhodne ohodnotit a i se pokusí zlepšit úroveň zralosti svých procesů v projektovém řízení, jsou teoreticky všechny tři zmíněné modely zralosti vhodné.

Ve vybrané organizaci bude hodnocení úrovně zralosti provedeno poprvé. Praktická aplikovatelnost na vybraný podnik ale vyčleňuje model CMM, jež se více zaměřuje na organizace v oblasti informační technologie a hodnotí zralost spíše jednoho vybraného projektu, a ne projekty v celém podniku nebo oddělení. Cílem této práce je zhodnotit vyspělost projektového managementu v celé organizaci a tím pádem není tento model pro praktické účely práce vhodný.

OPM3 je komplexní nástroj, který disponuje celou škálou otázek, jež organizacím pomáhají při sebehodnocení a seznamem tzv. best practises pro identifikaci jakéhokoliv potenciálu pro zlepšení procesů ve všech procesních skupinách projektového managementu. Model by se dal aplikovat pro zhodnocení úrovně zralosti ve vybrané společnosti. Jedná se o mnohorozměrné a neustálé hodnocení vztahů mezi měřitelnými ukazateli a best practises, aby se zralost trvale zlepšovala. Výsledky hodnocení se těžko stupňují. Autorka si proto myslí, že je model na prvním místě vybudovaný pro větší certifikované společnosti.

Pro zhodnocení úrovně zralosti projektového managementu ve vybrané společnosti si autorka vybrala model P3M3. Pro jeho univerzálnost, flexibilitu a jednoduchou aplikovatelnost v mnoha podnikových oblastech byl model P3M3 zvolen jako vhodný prostředek pro analýzu zralosti projektového řízení v podniku Shape Corp.

Jeden z dalších důvodů výběru modelu P3M3 byla nejenom jeho dostupnost, ale i existence odborně vypracovaného hodnotícího nástroje ve formě samohodnotícího dotazníkového šetření, jež společnost může využívat pro zhodnocení úrovně zralosti svého projektového managementu. Model jasně vymezuje jednotlivé úrovně zralosti a celkově je model relativně snadno pochopitelný.

Další výhodou modelu je jeho pružnost - je schopný hodnotit všechny procesní pohledy ve třech dílčích modelech nebo jen určité procesní pohledy a to jen například v jednom z dílčích modelů. A právě této eventuality bude v práci využito tím, že Shape Corp. nepracuje s portfolií a programy a tím pádem bude využito pouze jednoho dílčího modelu – PjM3 ve všech sedmi procesních pohledech.

Analyzováním projektového managementu se dají tímto modelem definovat slabé a silné stránky společnosti ve vybraných procesních pohledech a lze stanovit, na jaké úrovni zralosti se v jednotlivých procesních pohledech podnik nachází. Zhodnocením je možno získat komplexní obraz o úrovni zralosti projektového managementu v organizaci. Díky detailnímu popisu jednotlivých úrovní a procesních pohledů lze vymezit atributy pro zdokonalení a tím pádem i posun organizace na vyšší úroveň zralosti projektového řízení.

Když bychom to, ale shrnuli, mají-li organizace vhodné kapacity, jsou oba modely P3M3 a OPM3 dobrým nástrojem pro pomoc organizacím při posuzování, porovnávání a zlepšování procesů projektového managementu. Ale na druhé straně tyto modely

neposkytují žádný přehled o lidské stránce projektového řízení organizací a její zralost. Protože zralá projektově řízená společnost není úspěšná pouze díky svým optimalizovaným procesům, ale také díky jejím zaměstnancům.

6 Metodologie výzkumu

Analýza úrovně zralosti ve vybrané společnosti probíhala prostřednictvím několika metod sběru dat. Díky kterým byla poté zhodnocena vyspělost projektového managementu v podniku. K použitým metodám patří:

- dotazníkové šetření;
- nestrukturované interview;
- pozorování.

6.1 Dotazníkové šetření

„Dotazníky jsou výzkumné nástroje, prostřednictvím kterých jsou lidé požádáni o odpovědi na předem připravený a stejný soubor otázek.“ (Gray, 2009, s. 337)

Dotazníkové šetření patří k nejvíce využívaným výzkumným nástrojům za účelem sběru údajů. Používá se především k získávání dat hromadného charakteru, což patří i k jeho výhodám. Jako další se dá zmínit jeho efektivnost z hlediska finančních i časových nákladů a snazší kvantifikování údajů. Mezi nevýhody můžeme jako příklad zmínit omezené množství informací, riziko odlišných odpovědí v případě, že respondenti pochopí danou otázku jinak než je myšlená. (Eger, Egerová, 2014)

Dotazníky můžeme členit na:

- Nestrukturovaný dotazník – je stanovené jen dané téma, k němuž se respondent vyjadřuje písemnou formou;
- Polostrukturovaný dotazník – zahrnuje uzavřené i otevřené otázky, ke kterým se respondent volně vyjadřuje;
- Strukturovaný dotazník – soubor otázek je v pevně stanoveném uspořádání, používají se zejména uzavřené otázky. (Eger, Egerová, 2014)

K nasbírání podstatných údajů byl pro účely této kvalifikační práce využit strukturovaný dotazník uvedený v příloze A. K vyplnění dotazníku pro analýzu úrovně vyspělosti projektového managementu je nutné, aby měl respondent povědomí o procesech podniku v oblasti projektového managementu. V podniku Shape Corp. má řízení projektů na starost pět projektových manažerů, ty jsou podřízeni senior manažerovi, který se zodpovídá ředitelovi společnosti. Pro zhodnocení úrovně vyspělosti v Shape Corp. a tím pádem i pro provedení dotazníkového šetření bylo dohromady zvoleno 14 respondentů. 6 respondentů z oddělení projektového řízení

a tedy projektoví manažeři. Dalšími v pořadí byli respondenti z ostatních oddělení společnosti a to vedoucí pracovníci oddělení logistiky, nákupu, financí, kvality, obchodu, výroby, engineeringu a ředitel závodu, kteří jsou s interními procesy, co se týče projektového řízení, blíže seznámeni.

Samotný dotazník je složen z devíti otázek, jež se zaměřují na zhodnocení úrovně zralosti dle jednotlivých pohledů. Všechny otázky mají pět možností odpovědi a ty odpovídají pěti úrovním zralosti dle modelu P3M3.

Odpovědi (a) značí nezralé procesy v organizaci – úroveň 1. Odpovědi (b) až (e) svědčí již o určité úrovni kvantitativního řízení procesů – úrovně zralosti 2 až 5. Pro úrovně 3 až 5 platí, že je společnost schopná řídit projekty dle standardizovaných a definovaných procesů. S tím, že tyto procesy jsou průběžně aktualizovány a jsou přizpůsobovány speciálním potřebám společnosti, aby se nacházely v souladu s rozvojovým plánem.

Otázky 1 až 7 reprezentují jednotlivé pohledy P3M3 a soustředí se na zhodnocení jejich zralosti. Otázky 8 a 9 podávají celkové zhodnocení úrovně zralosti, na které se procesy v organizaci nacházejí.

Pro vyhodnocení celkové zralosti projektového řízení se používá aritmetický průměr z výsledné hodnoty z dosažených úrovní vyspělosti v daných procesních pohledech. U otázek 8 a 9 je nezbytná kontrola. Jestli otázka 9 dosáhne nižší úrovně než otázka 8, je pravděpodobné, že se vyskytuje vysoká míra variability ve schopnosti procesu pro různé procesní pohledy. Za těchto okolností by celkové hodnocení vyspělosti mělo odrážet skóre nižší úrovně zralosti. Druhá kontrola říká, že zda-li se odpověď na otázku č. 8 nerovná průměru vypočteného z otázek 1 až 7, mělo by se přezkoumat bodování, aby se daly identifikovat možné problémy.

6.2 Nestrukturované interview

Interview neboli rozhovor poskytuje možnost zaznamenat nikoli jen údaje, ale umožňuje i hlubší proniknutí do motivů a názorů respondentů. Díky osobnímu kontaktu během rozhovoru můžeme sledovat reakce respondenta a dle nich následovně i směřovat následný průběh rozhovoru s ním. (Eger, Egerová, 2014)

Nestrukturovaná forma rozhovoru dovoluje absolutní volnost odpovědí, což může přivést i nové a neočekávané informace, díky kterým můžeme dané téma pochopit více do hloubky. (Eger, Egerová, 2014)

Rozhovor o průběhu řízení projektů byl proveden se senior manažerem oddělení projektů a manažerem obchodu. S respondenty byly projednány jednotlivé pohledy modelu P3M3 a jejich vlastní mínění o úrovni zralosti podnikových procesů v projektovém managementu ve společnosti. Rozhovor dopomohl k lepší orientaci v názorech zaměstnanců ohledně řízení projektů v podniku.

6.3 Pozorování

Pozorování je typická metoda sběru dat, jež usnadňuje výzkumníkovi poznat, popsat a pochopit prostředí a lidi v něm (Gavora, 2010). Patří mezi nejstarší metody získávání dat a je nejpřirozenější výzkumnou metodou, jelikož se nejvíce shoduje s každodenním sledováním jevů okolo nás. (Belodovičová, Matulay, 2007)

Získání údajů pomocí této metody bylo provedeno v období předdiplomní praxe a během působení ve firmě i po skončení školní povinné praxe v trainee programu³ v oddělení řízení projektů. Pozorování dopomohlo k získání nezbytného přehledu o průběhu podnikání a řízení projektů.

³ Program sloužící především absolventům převážně u větších nadnárodních společností. Trvají obvykle půl roku až rok a půl. Student tímto způsobem získává zkušenosti napříč společnostmi. (Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>, 2019)

7 Hodnocení úrovně vyspělosti projektového managementu v Shape Corp.

Hodnocení úrovně zralosti projektového managementu bylo v podniku Shape Corp. uskutečněno v červnu 2019 a bylo provedeno poprvé za účelem zpracování této diplomové práce. Návrhy a doporučení budou brány jako možný podklad pro následné změny v podniku.

7.1 Projektový management a jeho aktuální stav ve vybrané společnosti

Ještě předtím než začneme vyhodnocovat výsledky z dotazníkového šetření, popíše autorka jednotlivé části, kterými projekt ve společnosti prochází.

Formou participativního pozorování a nestrukturovaným rozhovorem byly postupně zjišťovány jednotlivé dílčí kroky a skutečnosti o projektovém managementu v podniku. Mezi hlavní cíle projektového řízení patří úspěšná maturace zakázek a realizace investičních projektů. Zakázky se dají dělit do několika druhů jako například dodání komplexního řešení pro zákazníka, vlastní dodávky vyrobených dílů či vyhotovení projektového návrhu. Hlavním cílem, ale stále zůstává splnění kvality neboli požadavků zákazníka.

Důležitou součástí projektového řízení je v tomto případě strategické plánování a samotná vize⁴ společnosti, jelikož strategické plánování, které se uskutečňuje jednou ročně, a vize určují, kde se chce společnost v budoucnu nacházet a tím pádem rozhoduje jaké a kolik projektů se v budoucnu přijme nebo se alespoň pokusí společnost získat.

Dle cílů nastavených ze strategického plánování a s ohledem na kapacitní možnosti společnosti se oddělení prodeje rozhodne, na jaké případné zakázky na trhu s deformačními zónami sestaví nabídku. Poté, co zákazník přijme nabídku se Shape Corp. dostane do výběrového řízení a svým způsobem se dá tvrdit, že začíná projekt.

Následuje prověření zákaznických a vnitřních technických požadavků, definuje se rozsah práce, stanoví se plán o ověřování návrhů designu, generují se první prototypové výkresy dílu, provede se studie proveditelnosti, procesní inženýr vytvoří Value Stream

⁴ Vize společnosti: „Shape se stane průkopníkem ve vývoji inovativních řešení, která dělají výrobky našich zákazníků lehčí, bezpečnější a funkčnější.“ (Dostupné z: <https://www.shapecorp.com/cs/kultura/>, 2019)

Mapu⁵ (VSM) a další nutné činnosti pro realizaci projektu. Kvalifikovaným odhadem se nejprve zkompletuje kalkulace, u které se přihlíží na dříve zrealizované projekty, následně se sestaví projektový rozpočet, jež musí projít schvalovacím procesem projektovým týmem, generálním ředitelem společnosti a top managementem. Odsouhlasený projektový rozpočet je fixní a k jeho navýšení může dojít pouze v případě změn akceptovaných zákazníkem. Po zaslání všech návrhů a eventuálně prototypových dílů potenciálnímu zákazníkovi Shape čeká na jeho finální vyjádření, zda projekt vyhraje.

Každý projekt má svůj specifický název, jež mu přiřadí zákazník. To se obvykle skládá z čísla cross sekce⁶ dílu, názvu zákazníka, kódu platformy, názvu samotného dílu a písmena z vybraného segmentu automobilů, pro který je díl vyráběn. Pod tímto názvem je projekt veden v informačním systému (IS) společnosti, v případě Shape Corp. je to IS Plex⁷. Ten je používán i napříč všemi odděleními a procesy v podniku.

Všechny projekty se řídí podle směrnice „*Shape Launch Process (SLP)*“. Směrnice je ve formě vývojového diagramu a definuje soubor úkolů, které se musí uskutečnit, aby se projekt (zakázka) úspěšně dostal do sériové výroby. Pokud tedy Shape Corp. projekt vyhraje a obdrží nominační dopis, postoupí projekt do první fáze z celkových pěti, kterými si každý projekt ve společnosti Shape Corp musí projít, aby mohl být úspěšně předán do sériové výroby.

První fází je fáze plánovací, ve které se například řeší kdy, co, za kolik a jak nakoupím potřebný materiál a stroje, nebo kdy se začne vyrábět. Následuje fáze vývoje produktu, kde se dotváří již rozvržený design výrobku a vytváří se prototypové plány a první výkresy. Třetí fází je procesní vývoj, v té se stanoví, jak se bude vyrábět, dojde k přejímce nástrojů, vytvoří se procesní analýza příčin a důsledků (FMEA) a vypočítá se celková míra rizika (RPN index). V předposlední validační fázi se ověřuje, zda se vyrábí tak, jak se nacenilo. V poslední, konfirmační fázi dochází k předání projektu do série a jeho následné sledování projektovým oddělením po 90 dní.

⁵ VSM je analytická technika využívající podrobného grafického zobrazení hodnotového toku ve výrobních a administrativních procesech. (Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping>, 2019)

⁶ Pojmenování pro tvar řezu profilu nárazníku

⁷ PLEX – je výrobní cloudový ERP software, díky kterému se řídí výroba, zásoby a například i dodavatelský řetězec. (Dostupné z: <https://www.plex.com/>, 2019)

Vedoucího projektu neboli projektového manažera a inženýra kvality pro daný projekt určuje senior projekt manažer na základě kapacitního plánu a matrice zdrojů. Základními prvky pro výběr jsou zkušenosti z předchozích projektů, rozsáhlost projektu a vytíženost jednotlivých projektových manažerů a inženýrů. Projektový tým se vždy skládá z několika dalších pracovníků z ostatních oddělení společnosti a jednotlivci jsou zvoleni spíše neformálně a neexistuje směrnice, která by tento výběr nějak organizovala. Tým je převážně tvořen z pracovníků z oddělení kvality, konstrukce, engineeringu, nákupu a logistiky. Projektový tým má schůzky na týdenní bázi a projektový manažer se i pravidelně setkává se senior projektovým manažerem, kdy řeší aktuální stav projektu a popřípadě se rozebírají nastalé komplikace.

Hodnocení projektů probíhá v průběhu i po skončení v podobě týdenních reportů v každém oddělení z jiného pohledu, do kterého projekt zasahuje. Po ukončení každého projektu se mezi oddělení kvality a projektů uspořádá takzvané *lessons learned*, které zkoumá strukturovaně zaznamenané zkušenosti, jež nabyly oddělení během celého cyklu životního cyklu projektu a slouží k poučení při plánování dalších obdobných projektů, zejména při řízení identifikaci rizik, odhadování času a nákladů.

7.2 Analýza výsledků z dotazníkového šetření

K sesbírání dat k vyhodnocení úrovně zralosti ve společnosti bylo využito metodou dotazníkového šetření. Dotazník se orientuje na zjištění současné úrovně vyspělosti podniku v projektovém managementu. Odpovědi z dotazníkového šetření jsou zaznamenány v tabulce č. **Tabulka 10** níže, která dopomohla i k vyhodnocení samotných výsledků, jelikož zjednodušuje navazující hodnocení.

Finální úroveň zralosti ve zkoumaných procesních pohledech je dána aritmetickým průměrem odpovědí získaných z dotazníkového šetření.

Tabulka 10: Získané odpovědi dotazníkovým šetřením

	<i>Otázka</i>	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c)</i>	<i>(d)</i>	<i>(e)</i>	<i>Výsledek</i>
1	<i>Kontrola managementu</i>	1		2	6	2	(d)
2	<i>Řízení přínosů</i>			7	2	2	(c)
3	<i>Finanční management</i>		1	1	8	1	(d)
4	<i>Risk management</i>		3	1	7		(d)
5	<i>Stakeholder Management</i>		1	3	6	1	(d)
6	<i>Organizační řízení</i>		3	4	2	2	(c)
7	<i>Řízení zdrojů</i>		2	2	4	3	(d)
8	<i>Vystižení organizace</i>			3	5	3	(d)
9	<i>Hodnocení projektového managementu</i>			5	6		(d)

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Z odpovědí je zřejmé, že respondenti nejčastěji hodnotí vyspělost v jednotlivých procesních pohledech na čtvrté úrovni. Avšak je vidět i velké množství odpovědí na úrovni tři. Dalším viditelným faktem je proměnlivost hodnocení, kdy například v první otázce respondenti hodnotili kontrolu managementu nejnižším stupněm zralosti, ale i tím nejvyšším. Velkou proměnlivost odpovědí můžeme sledovat ve všech procesních pohledech, nejen u první otázky. Také je nutné brát v potaz to, že údaje o vlastním hodnocení společnosti podléhají určitému stupni optimismu.

Celková úroveň zralosti projektového managementu ve společnosti, jež se vypočítá jako aritmetický průměr hodnot dosažených při zhodnocení všech perspektiv, vyšla 3,71.

Na následujícím obrázku jsou graficky zachyceny dosažené výsledné úrovně ve sledovaných oblastech.

Obrázek 15: Grafické zobrazení výsledků



Zdroj: *Introduction to P3M3, Axelos, s. 15, 2016*

Zpracovala: *Jana Šoffrová, 2019*

Jak již bylo řečeno, pro kontrolu vyhodnocení výsledků je nutné provést kontrolu odpovědí. První kontrola se týká otázky č. 8, ta by se měla rovnat průměru otázek 1 až 7. Druhá kontrola zahrnuje otázku č. 9, jež by měla dosáhnout stejné úrovně vyspělosti jako otázka č. 8. Odpovědi respondentů společnosti Shape Corp. na otázky č. 8 a 9 vyjadřují shodu a splňují požadavky druhé kontroly.

Pro následné vyhodnocování je potřebné transportovat odpovědi získané dotazníkovým šetřením do číselné podoby. Převod není složitý, jelikož každá z odpovědí určuje jednu úroveň. Pro odpovědi (a) je ekvivalentní úroveň zralosti 1, pro odpovědi (b) je to úroveň zralosti 2, a tak dále. Pro lepší pochopení je vytvořena převodová tabulka, viz. **Tabulka 11**.

Tabulka 11: Převodová tabulka odpovědí

Odpověď	Úroveň zralosti
(a)	1
(c)	2
(b)	3
(d)	4
(e)	5

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Pomocí převodové tabulky zjistíme, že kromě procesních pohledů řízení přínosů a organizačního řízení, jež dosáhly třetí úrovně vyspělosti, dosáhly ostatní procesní pohledy čtvrté úrovně vyspělosti. Celkové úroveň vyspělosti společnosti se tedy po provedených výpočtech nachází na úrovni 3,71.




Následuje popis jednotlivých procesních pohledů dle získaných úrovní vyspělosti za pomocí metodiky P3M3, který bude sloužit jako podklad pro interpretaci výsledků.

7.2.1 Kontrola managementu

Podle zjištěných informací lze najít shodu s P3M3 modelovou definicí čtvrté úrovně vyspělosti a i z procesního pohledu můžeme pozorovat dosáhnutí této úrovně. Do projektového řízení a vzdělávání se neustále investuje a oproti minulým rokům došlo k evidentnímu zvýšení úspěšnosti projektů. Projektová kancelář společnosti Shape má nadále stálý vliv na postupy řízení projektů, důsledné uplatňování organizačních standardů a všeobecné zvyšování úrovně řízení projektů. V podniku probíhá několik konzistentních, opakujících se a standardizovaných postupů pro kontrolu stavu jednotlivých projektů i samotného projektového managementu. Veškeré projektové schůzky jsou svým způsobem organizovány a vedoucí osobou i dokumentovány. Povaha všech projektů musí splňovat rozpočtové omezení, požadavky na kvalitu a dodání v domluveném čase.

Jednou z forem kontroly je tzv. Project Management Weekly Report, který sleduje status všech projektů. Je veden senior projektovým manažerem, jež má schůzku s každým projektovým manažerem jednotlivě a to na pravidelné bázi jedenkrát týdně. Semaforovým značením se sleduje kvalita, riziko a plnění časových milníků jako například naplánovaný start produkce a tím pádem odevzdání projektu do sériové výroby. Přehledová tabulka semaforového značení níže a část zmíněného reportu uvedena v příloze B.

Tabulka 12: Přehled semaforového značení

Značení	Projektový status – Celková úroveň rizika
	1 = Žádný problém, všechno je v pořádku
	0 = Existují problémy/rizika a existuje plán jak je opravit nebo ošetřit
	-1 = Existuje problém/riziko a neexistuje plán jak ho opravit nebo ošetřit

Zdroj: Interní materiály Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Označení červeným světlem je jen pro malou část problémů a rizik (často méně jak 5 %) a toto červené označení jen zřídka kdy přetrvává.

Další kontrolou je Project Phase Exit Review. V tomto případě se jedná o report řediteli společnosti a kontroluje se, zda projekt naplnil všech 5 SLP fází (zminěno výše), kterými musí projít každý projekt v podniku. Report je schvalován top managementem a vychází ze zákaznických požadavků nebo standardů. Ve společnosti existuje pro všechny projekty i konzistentní sledování připravenosti pro výrobu, jež sleduje nejen projektové, ale i další oddělení.

Řídící orgán projektů, v případě Shape Corp., senior projekt manažer, se soustavně zapojuje do řízení projektu, drží dohled nad všemi projekty a usměrňuje jejich postup, schvaluje vymezené výstupy, větší změny a pomáhá řešit nastalé potíže, jež manažer na úrovni projektu není schopen sám vyřešit. Vedení obsahu a rozsahu projektu se podírá o Work Breakdown Structure (WBS).

Vyšší nároky vedoucích pracovníků na projektové manažery mají pozitivní vliv na postupy řízení projektů. Můžeme vidět vysoký stupeň zapojení se do aktivního rozhodování zaměřeného na nastavení strategie. Na podporu těchto opatření se používá měření a analýzy. Management řízení výkonnosti se vykonává prostřednictvím různých přístupů, a to včetně nezávislého zkoumání, běžných a bezpečnostních kontrol. Hodnocení výkonnosti projektových pracovníků je integrované do evaluace výkonnosti společnosti. Na efektivní řízení se používají centrálně řízené techniky a uplatňují se menší změny při hlavních postupech řízení. Shape vzdělává skupinu vyškolených

a zkušených projektových manažerů na podporu současných a budoucích projektů. Zaměřuje se na neustálý rozvoj jednotlivců v konkrétních úlohách a vytváří schůzky na sdílení organizačních zkušeností, získaných vědomostí a poznatků napříč projekty.

K dosažení vyšší úrovně by měl management kontrolovat a auditovat činnosti a výstupy organizace související s vývojem a udržování procesů řízení projektů. Výsledky nebo zjištění těchto zkoumání a auditů by se měly předložit vrcholovému managementu organizace. Zjištění z přezkoumání definicí procesů by se měly brát do úvahy ve vztahu k organizačním a obchodním cílům.

Společnost by měla zabezpečit, aby řízení projektů definovalo procesy, pomocí kterých se rizika projektů dají minimalizovat, a kvalitativní výsledek bude pravděpodobnější. Zjištění z přezkoumání procesů by se měly porovnat s vnímáním zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

7.2.2 Řízení přínosů

Perspektiva řízení přínosů dosáhla třetí úrovně vyspělosti. Pod pojmem přínos či benefit si můžeme představit dosažení zlepšení ve výkonnosti z projektu. Účelem řízení přínosů je identifikovat, plánovat, modelovat a sledovat potenciální výhody a přidělit zodpovědnosti za jejich skutečnou realizaci v důsledku investování do změny podnikání. Správa přínosu doplňuje a do jisté míry se překrývá s hodnocením investic v obchodním případě. Též se pojí s řízením výkonnosti, které poskytuje prostředky na měření a řízení na monitorování a podávání zpráv o dosahování výsledků. Shape pravidelně monitoruje nejen profitabilitu projektů a investic, ale pro každý projekt a investici se vypracovávají klíčové ukazatele výkonnosti. V podniku se systematicky využívá nástroj pro sledování profitability ve vztahu k designovým změnám na produktu. Sledují se předpokládané a aktuální cíle jako je například dodávky výrobků v předsérii, efektivita práce, využití strojů, společenská odpovědnost.

Pro dosažení čtvrté úrovně se musí:

- Zvýšit informovanost a porozumění v rámci podniku nakolik jsou pracovníci a jejich manažeři v konečném důsledku zodpovědní za poskytování skutečných přínosů;
- Manažeři, kteří uskutečňují přínos, by měli být zodpovědní za zabezpečení řízení procesu a realizaci přínosů;

- Vypracovat strategii řízení přínosů pro vytvoření požadovaných struktur a funkcí;
- Zajistit, aby řízení přínosů bylo nedílnou součástí aktivit v oblasti řízení programů, projektů a podnikání;
- Stanovit odpovědnost za řízení organizace;
- Vytvořit strukturu a organizaci správy přínosů;
- Profil poskytování a realizace přínosů by měl pro každou investici přehodnotit ve vztahu k obchodnímu případu;
- Pomocí vhodných opatření určit, zda jsou plněny cíle, a doporučit kroky k dosažení nebo maximalizaci realizace přínosů.

7.2.3 Finanční Management

Procesní perspektiva finančního managementu získala dle odpovědí z dotazníkového šetření úroveň 4. Kontroly potvrdily předcházející zjištění, že obchodní případy jsou nápomocné během fáze hodnocení projektu. Zpravidla se používají jako zdroj referenčního bodu v průběhu počátečních diskuzí při rozhodování o projektu. Řízení nákladů na úrovni projektu je plně integrované s funkcemi finančního řízení organizace. Toto použití standardního přístupu k rozvoji obchodních případů projektů je konzistentní a integrované s přístupy podnikového financování. Schválení obchodního případu poskytuje pevný základ pro finanční management.

Schválení rozpočtu probíhá systémově a na třech úrovních, kdy jako první rozpočet schvaluje projektový tým, následuje schvalování ze strany vyššího managementu a na závěr rozpočet schvaluje top management.

Všechny projekty se podrobují finanční a rozpočtové kontrole, tzv. Accounting Job Performance a soustředí se na porovnání očekávaných a skutečných nákladů a zisků. Jelikož se jedná o pohyblivou složku, která je podrobena neustálé aktualizaci jak ze strany finančního oddělení, tak i projektovým oddělením, je řízeno podnikovým systémem Plex, objednávkovým systémem a účetními operacemi, aby se položky nákladů a zisků mohly průběžně obnovovat a byly nepřetržitě viditelné i pro ostatní oddělení a zaměstnance. Manipulace s položkami je povolena jen pro finanční oddělení a projektového manažera. Rozpočet se pravidelně projednává i na Project Weekly Report a odráží se i do jiných kontrolních metrik, kde se dohlíží na nepřekročení

stanoveného rozpočtu na projekt. Pro každý projekt se zpracují i jednotlivé rozpočtové indikátory výkonnosti, u kterých se měsíčně sleduje jejich plnění.

Běžné procesy finančního řízení projektů se pravidelně hodnotí a validují z hlediska efektivnosti. Existují důkazy o tom, že se procesy v případě potřeby vylepšují, na úrovni vyspělosti 5 jsou však vyžadované preventivní zásahy založené na prognózách finančního výkaznictví. V organizaci je přítomná strukturovaná analýza trendů, auditorské záznamy a neustálé zlepšování. Nástroje poskytují jasný přehled o předpokládaných nákladech a požadavcích na financování veškerých projektů. Velká většina (více jak 95 %) projektů plní své úlohy.

Následující body sumarizují požadavky na dosažení páté úrovně:

- Analyzovat trendy v nákladech na aktiva s cílem optimalizovat procesy investování při rozhodování o projektech;
- Neustále monitorovat zabezpečení projektu s cílem optimalizovat procesy financování projektu;
- V organizaci musí být úsilí neustále zlepšovat finanční procesy;
- Financování musí být v projektech optimalizované prostřednictvím porozumění nákladů na dodavatelský řetězec;
- Peněžní tok musí být optimalizován;
- Sdílet organizační znalosti, což umožňuje optimalizaci finančních přístupů k projektu;
- Pomocí finančních nástrojů předpovídat náklady na projekt a požadavky na financování v rámci organizace (v reálném čase);
- Techniky odhadu nákladů neustále přehodnocovat (pomocí skutečností a předpovědí) ke zlepšení kontroly;
- Používat organizační znalosti na optimalizaci plánů;
- Zlepšit proces na základě hodnocení, zpětné vazby a analýzy;
- Strategické obchodní plánování začlenit do obchodních případů projektu;
- Organizace musí zlepšit standardy řízení centrálního financování;
- Projekty by měly využívat sofistikované techniky v rámci obchodního případu, aby pomohly optimalizovat investiční rozhodnutí na úrovni programu a portfolia.

7.2.4 Risk Management

Řízení rizik v rámci projektů je konzistentní, efektivní a dosáhlo čtvrté úrovně. Jsou přítomné měření a analýza výkonnosti, která se používá na zpřesnění efektivnosti projektu v celé organizaci.

Existují přesvědčivé důkazy, které poukazují na pravidelné hodnocení procesů řízení rizik v minulosti. Projektové procesy, při kterých vznikají problémy a rizika, je potřebné oznámit do 10 dní. Zaměstnanci uvedli, že semináře o řízení rizik vedou k neustálému zlepšování procesů.

Ještě před oficiálním získáním projektu se ve společnosti provádí studie proveditelnosti, kde se zjišťuje, zda je společnost vůbec schopná dle poskytnutých požadavků potenciálního zákazníka vytvořit design a vyrobit produkt. Zda má podnik kapacity a technologie a zda bude projekt rentabilní. Projednávají se ale i daná rizika, která mohou nastat a jedinečné výhody projektu. Přezkoumává se, zda projekt nepřesáhne maximálně přijatelná rizika, jež jsou specifikována. Rizika společnost člení na interní, externí, podnikatelská a rizika z provedení a stanovuje meze odpovědnosti za jejich řízení.

V organizaci se mimo jiné používá procesní a designová analýza příčin a důsledků. Oba jsou to živé dokumenty, jež odpovídají aktuálnímu stavu procesu a i novým provedeným změnám a v Shape Corp. se vypracovávají v období posuzování proveditelnosti. Při změnách designu se designová analýza příčin a důsledků přepracovává.

Do rizik sledující nástroj se dá opět začlenit i již zmíněný Project Weekly Report, který se při každé schůzce věnuje i otázce rizik.

Aby se předešlo v dalších obdobných projektech stejným problémům a rizika se dala lépe ošetřit, dochází po předání projektu do sériové výroby ke zpracování poučení z projektu (lessons learned) obsahujíc uspořádaně zaznamenané zkušenosti a problémy, které zaregistroval projektový tým v průběhu životního cyklu projektu. Společnost taktéž užívá znalostní databáze rizik, jež se vyskytla v předchozích projektech, databáze také obsahuje i způsob jejich ošetření.

Organizační struktura nese zodpovědnost za preventivní zásahy na přesměrování existujících projektů na základě identifikovaných rizik. Standardní šablony a nástroje

řízení rizik se používají kompaktně, což ukazuje, že projekty jsou ve všeobecnosti schopné zvládat události, které se nedají předvídat prostřednictvím mechanismů včasného varování.

Pro dosažení páté úrovně se musí provést tyto aktivity:

- Zavést kritéria pro aktiva podporující optimální rozhodnutí v oblasti jejich správy;
- Neustále monitorovat zajištění optimalizace funkcí a procesů k zajištění rizika;
- Neustálé zlepšování procesů řízení rizik musí být součástí organizace;
- Údaje o rizicích analyzovat z hlediska trendů s cílem informovat a optimalizovat budoucí strategie;
- Zavedení organizačních procesů umožňuje projektem, aby se optimalizovaly;
- Zprávy o stavu rizika musí centrálně analyzovat, aby se zlepšily přístupy;
- Používat nástroj řízení podnikových rizik a následnou analýzu;
- Získané ponaučení použít k optimalizaci rizikových přístupů;
- Zlepšit proces založený na analýze;
- Optimalizovat plány pomocí údajů o minulých rizicích;
- Neustále přehodnocovat rizika;
- Organizace by měla nepřetržitě monitorovat použití zdrojů na rizika;
- Riziková politika se zaměřuje do budoucnosti a snaží se ji předvídat;
- Organizace se musí aktivně snažit zlepšovat standardy řízení rizik.

Ve společnosti Shape se důsledně uvádí seznam rizik v programu Excel. I když jsou předmětem centrálního zkoumání a určitého stupně analýzy, zdá se, že to je hlavní limitující faktor k dosažení páté úrovně. Možné vylepšení:

- K dosažení úrovně 5 by společnost měla pravidelně a systematicky zkoumat souhrnné údaje o rizicích a trendy s cílem optimalizace procesů;
- Pro dosažení páté úrovně by měl být vytvořen jasný audit ukazující neustálé zlepšování procesu řízení rizik projektu, založené na analýze trendů, získaných poznatků a procesních metrikách;
- Na úrovni 5 se proces bude pravděpodobně aktualizovat i na základě analýzy předpokládaného výkonu řízení rizik, nejen minulého výkonu;
- Na úrovni 5 je nutné prokázat důsledné uplatňování procesu řízení projektového rizika i na nefinanční rizika.

7.2.5 Stakeholder Management

Tento procesní pohled dosáhl čtvrté úrovně vyspělosti. Postupy zapojení zainteresovaných stran do projektů jsou vertikálně integrované a důkladně se prověřuje efektivnost řízení zainteresovaných stran projektu v rámci celé organizace. Pravidelné zkoumání efektivnosti řízení zainteresovaných stran je prokázané nedávným průzkumem v rámci správy a řízení. V reportech po skončení projektu se též běžně posuzuje efektivnost řízení zainteresovaných stran a zkušenosti se v případě potřeby použijí při dalším projektu.

Komunikace a řízení vztahů se zainteresovanými stranami je společností pokládána za neoddělitelný prvek v řízení projektů a pro projektového manažera je to jedna ze zásadních aktivit a odpovědností. Pro snazší komunikaci se využívají komunikační plány projektu, které napovídají kdo-s-kým, co, komu, kdo, kdy a jak sdělí. Pokud je to jen možné, je upřednostňován osobní kontakt. Uplatňují se zásady bezpečné a ohleduplné komunikace. Jelikož pochází zainteresované strany podniku z různých světových států a kontinentů respektují se i hlediska lokální distribuovanosti a interkulturních odlišností komunikujících stran.

Komunikace se zákazníky je ve větší míře v kompetenci projektového manažera a ostatních členů projektového týmu. Dalo by se mluvit o pravidelných meetingách se zákazníky jedenkrát týdně. U každého projektu dochází i k pravidelným auditům ze strany zákazníků. Každý zákazník má specifické požadavky a standardy, jež musí Shape plnit a při auditu i předložit, to se týká i výrobních procesů. Pokud je to zapotřebí, zákazník poskytuje i školení pro svoje dodavatele a tím pádem i pro určité členy projektových týmů v Shape, kde je seznámí a proškolí se svými požadavky a zákaznickými servery, kam se při každém projektovém milníku mohou odevzdávat dokumenty související s vedením projektu a kvalitou. Dochází i k opačnému případu a projektový manažer s vybranými členy jeho projektového týmu jedou navštívit zákazníka.

U dodavatelů se jedná o jejich hodnocení na měsíční bázi. Vybraná kritéria každý měsíc na společném meetingu ohodnocují projektoví manažeři, jež s daným dodavatelem spolupracují na projektu. Meeting je opět pod vedením senior projekt manažera, který pak celkové hodnocení všem dodavatelům pošle. Hodnocení dodavatelů probíhá i na oddělení kvality, nákupu, financí, logistiky. Jedná se o bodové hodnocení a sleduje se

celkové skóre. Senior projekt manažer taktéž zajišťuje komunikaci napříč projektovým týmem, vyšším managementem a s dalšími odděleními.

Ke komunikaci uvnitř projektového oddělení lze opět zařadit i Project Weekly Report. Komunikace zúčastněných stran se efektivně řídí i horizontálně a v rámci několika projektů umožňuje konsolidaci. K dosažení páté úrovně se vyžaduje, aby komunikace v rámci několika projektů optimalizovala účinnost a efektivnost zapojení zainteresovaných stran.

Výkonnost managementu zúčastněných stran se také blíží k úrovni 5 v tom, že existuje jasný přehled o tom, které projekty zapojují, které skupiny zúčastněných stran. Taková optimalizace účinnosti interního a externího řízení zainteresovaných stran napomůže společnosti Shape v dosahování vyšší úrovně vyspělosti.

Management zúčastněných stran v projektu se zdá být oblastí, v níž by se vyspělost na úroveň pět dala dosáhnout zavedením zdokonaleného, centralizovaného řízení znalostí s cílem neustálého zlepšování spolu s dalšími kroky k optimalizaci a lepší komunikací.

7.2.6 Organizační Management

V této oblasti byla dosažena třetí úroveň. Činnosti související s vývojem a zlepšováním procesu řízení projektů jsou plánované a koordinované v rámci celé organizace. Podle podnikové vize, trendů v automobilovém trhu a dle specifikací, které Shape odlišuje od konkurence, se sestavuje jedenkrát ročně strategický plán, jež se rozdělí na krátkodobý (do 1 roku) a dlouhodobý (od 1 do 5 let). Týká se to všech oddělení, nejen projektového, a rozhoduje se, jaký druh produktu chce společnost vyrábět a diskutuje se o možném zlepšení procesů.

Silné a slabé stránky existujících procesů řízení projektů jsou identifikované ve vztahu k cíli organizace a existujícím referenčním rámcem a standardem.

Procesy řízení používané v projektech se pravidelně kontrolují, aby se určily jejich silné a slabé stránky. Standardní procesy řízení projektů mohou být upravené tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám. Vylepšení a další užitečné informace o procesech, nástrojích a metodách řízení projektů jsou dostupné v celé organizaci. Vrcholový management podporuje aktivity organizace v oblasti vývoj a zlepšování procesů.

Vrcholový management dohlíží na zlepšení procesů řízení procesů a projektů, zajišťuje podporu obchodních cílů a strategii, poskytuje poradenství v oblasti obchodních priorit a problémech. Jednotlivec anebo skupina v organizaci je zodpovědná za vývoj a zdokonalování procesů řízení projektů a dostává potřebné školení. Na činnosti spojené s rozvojem projektu a projektovým řízením se poskytují přiměřené zdroje a finanční prostředky. K dispozici jsou vhodné podpůrné nástroje a jednotlivci, kteří mají zkušenosti s projektovým řízením. Projektové týmy jsou informované v celé společnosti o iniciativách v oblasti vývoje a zlepšování procesů.

Pro dopracování se na čtvrtou úroveň by organizace měla vypracovat plán činností spojených s vývojem a zlepšováním procesu řízení projektů. V plánu by měly být zohledněny akční plány z hodnocení procesů. Činnosti týkající se vývoje a zlepšování procesů by měly být pravidelně přezkoumávány vrcholovým managementem. Manažeři by měli zajistit, aby byly akční plány monitorovány a položky přiřazeny, prozkoumány a sledovány až do ukončení. Otázky vznesené na úrovni projektu, které nelze vyřešit manažerem projektu, by měly eskalovat na programovou nebo portfoliovou úroveň na prozkoumání. Zjištěné hodnocení projektového řízení by se měla brát v úvahu ve vztahu k organizačním a obchodním cílem. Společnost by měla zajistit, aby mělo řízení projektů přiměřené procesy, pomocí kterých se minimalizují rizika a pravděpodobnější je kvalitativní výsledek.

7.2.7 Řízení zdrojů

Řízení zdrojů dosáhlo čtvrté úrovně. Ve firmě existují společné procesy řízení zdrojů, které se pravidelně vyhodnocují a případně vylepšují. Využívá se nástroje centrálně řízeného zdroje, jako je Plex.

Existuje centrální funkce na sestavování požadavků na zdroje a jejich vyvážení s organizační kapacitou. Na různých organizačních úrovních se nadále uznává potřeba sdílet kritické anebo omezené zdroje. Mezi příklady patří kompetenční centrum pro řízení projektů, specialisté na projekty a tým i na podporu projektových rizik. Nabídka a poptávka po zdrojích je v průběhu životního cyklu projektu vyvážená úpravami projektu a využitím zdrojů mezi projekty. Z obchodního hlediska je sledování a měření využívání a efektivnost zdrojů zaměřené na odvětvovou úroveň a je rozhodující na umožnění pohybu zdrojů napříč iniciativami podle potřeby. Společnost podniká řadu opatření na zmírnění rizika s cílem vypořádat se s případným propouštěním

zaměstnanců. Tyto rizika by mohly mít vliv na hodnocení zralosti, pokud k nim dojde do té míry, že projekty už nemají dostatek zdrojů na zabezpečení. V současnosti se však zdá, že projekty mají dostatečné zdroje na splnění plánovaných cílů. Sofistikovaný přístup, který společnost Shape přijímá k vyvarování se těmto rizicím, ukazuje zralost managementu.

Tréninková strategie na podporu rozvoje způsobilostí v rámci projektového managementu zůstává nadále zavedená. Na šíření vědomostí a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti slouží:

- E-learning;
- Schůzky řízení projektů;
- Úvodní a průběžné schůzky;
- Školení a poradenství poskytované senior manažerem a jinými specialisty.

Pro každého člena projektového oddělení se v den nástupu sestavuje tzv. on-board plan, kde se již při výběrovém řízení hodnotí obecné a profesní kompetence pomocí stupnice od 1-5. Společnost má vypracovaný standard, ve kterém definuje jaké kompetence a na jaké úrovni rozvinutosti je považuje jako nezbytné mít pro správný výkon na všech pozicích napříč odděleními. Již při výběru potenciálních pracovníků participujících na řízení a koordinaci projektově-orientovaných činnostech se záměrně vyhodnocuje, do jaké míry který uchazeč splňuje požadavky konkretizované kompetenčním standardem společnosti.

Tabulka 13: Kompetenční škála

Škála	Příslušný výkon
1 - Nedostatečný výkon	Výkon a chování jsou neuspokojivé a pravidelně pod minimální požadovanou úrovní a/nebo se nechovají dle hodnot.
2 - Nezbytné zlepšení	Výkon a chování pravidelně nedosahují standardů/cílů a/nebo se nechovají dle hodnot.
3 - Splňuje očekávání	Výkon a chování pravidelně dosahují standardů/cílů a jedná v souladu s hodnotami.
4 - Překonává očekávání	Výkon a chování pravidelně přesahuje standardy/cíle a jedná v souladu s hodnotami.
5 - Výjimečný výkon	Dosahuje výsledků, které významně překonávají očekávání.

Zdroj: Interní materiály Shape Corp., 2019

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Po třech měsících po nástupu probíhá formou rozhovoru přezkoumání a možné je i nové ohodnocení zaměstnance. Každý rok vznikají podle specifikovaného kompetenčního modelu pod záštitou senior projekt manažera rozvojové plány kompetencí pro všechny zaměstnance v projektovém oddělení a každému se přidělí tři strategické úkoly, na kterých má do dalšího ročního hodnocení zapracovat.

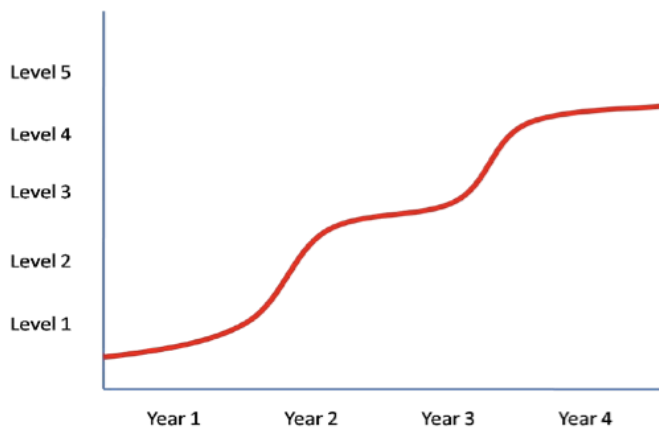
Senior projekt manažer a oddělení lidských zdrojů se snaží soustavně školit členy projektového oddělení v záležitostech projektového řízení a osobního rozvoje. Existuje i individuální rozvojový plán pro tři zaměstnance s vysokým potenciálem z projektového oddělení, jež si senior projekt manažer sám vybírá. Opakovaně probíhají jedenkrát týdně a jedenkrát měsíčně individuální schůzky s projektovými manažery, tzv. One To One Meetingy, kde dochází k mentorování manažerů senior projekt manažerem.

Řízení lidských zdrojů má na starost opět senior projekt manažer, ten z historických údajů, ze skutečnosti kolik projektů byl daný projektový manažer schopný předat do sériové výroby, z aktuálních dat například z One To One meetingů, z časového vytížení, rozsáhlosti a náročnosti projektu a zkušeností přiřazuje projekty nové.

8 Návrhy a doporučení pro společnost Shape Corp.

Po diagnostice současného stavu jednotlivých oblastí projektového managementu na základě vybraného modelu P3M3 jsme schopni navrhnout několik opatření, které by byly pro námi vybranou společnost optimální, maximalizovaly by hodnotu a pomohly by k dosažení vyšší úrovně zralosti. Jen málo společností dosahuje vysokou úroveň a na zlepšení výkonu je nezbytné zavést P3M3 do dlouhodobého plánu. Po určitém období, tj. 1-2 roky, by se mělo sebehodnocení popřípadě audit opakovat. Obrázek níže ukazuje, že při zvyšování úrovně je nutné počítat s časovým omezením.

Obrázek 16: Cesta ke zlepšení



Převzato: Axelos, 2016, s. 11

Obvykle trvá 12 až 18 měsíců, než se společnost posune na vyšší úroveň. Při takovém posunu neexistují žádné zkratky, ale jsou techniky, které můžeme použít na urychlení pohybu.

Možné problémy, které mohou brzdit pokrok na vyšší úroveň, jsou:

- Zaměstnanci jsou zaučení do stabilního postupu práce a nechtějí se změnit;
- Nedostatek vůdcovství nebo angažovanosti vedoucích pracovníků;
- Špatná komunikace týkající se důvodů našeho kroku ke změně;
- Stávající pracovní zatížení je příliš vysoké na to, aby se zaměstnanci naučili nové dovednosti a zlepšili se;
- Žádné pobídky na změnu.

Jak jsme zmínili v předchozí části, naše diagnostika odhalila aktuální úroveň vyspělosti, kde se firma Shape nachází, a kam by se mohla dostat. Otázky, které si musíme zodpovědět, jsou:

- Na jakou úroveň se chceme dostat a proč? Jaké faktory jsou pro nás důležité? Jde o úspory nebo zvýšení příjmů?
- Jak rychle se chceme zlepšit a kolik jsme do toho ochotni investovat?
- Které oblasti pro nás představují největší riziko? Toto jsou oblasti, které by měly mít při vytváření plánu prioritu.
- Vidíme příležitost tzv. Quick wins (malé kroky), které nám poskytnou rychlé a viditelné řešení?

Tyto otázky jsou nezbytné pro zapojení vrcholového managementu.

Při vypracování plánu se budou vyžadovat zlepšení těchto oblastí:

1. Nosná struktura

Zahrnuje normy, pokyny a životní cyklus, v jehož rámci bude nutné podniknout kroky. V našem případě se jedná o zjednodušení používání současných směrnic a standardů. Jejich implementace není nutná, protože při úrovni 4 se normy a pokyny aktivně používají.

2. Trénink a organizační opatření

Je nezbytné neustále vzdělávat zaměstnance a to na všech úrovních prostřednictvím školení, workshopů, ukázek, simulací a pomocí vzorových dokumentů. Na přechod na úroveň 5 je třeba vytvořit formální postavení nebo skupinu zaměstnanců odpovědnou za efektivní rozmístění, školení a zdokonalování kompetencí v oblasti řízení změn. Úpravou se předejde nesouladu a analyzují se mezery v organizaci, které neuplatňují vybranou metodiku.

3. Informace o řízení

Kvalita obsahu zpráv bude záviset na kvalitě nosné struktury a od lidí, kteří ji používají. Organizace shromažďuje údaje, aby umožnila neustálé zlepšování společné metodiky řízení, nástrojů a školení. Manažeři se musí naučit používat rutinní techniky řízení změn na podporu širokého spektra kroků, od strategických změn po zlepšení jednotlivých zaměstnanců. Efektivní řízení změn musí být stanoveno jako strategický cíl pro vedoucí pracovníky a zaměstnanci zase musejí pochopit, jak důležitou roli hrají tyto změny.

4. Nástroje

Nástroje se mohou pohybovat od softwarových aplikací, které provádějí výpočty, až po systémy na zaznamenávání a sledování pokroku. Pokud navzdory téměř dokonalému projektovému managementu vidíme neustále problémy, může se jednat o nedostatečný portfoliový management, který zkoumá jejich příčiny.

Plán zlepšení

Tento plán zlepšení byl vypracován jako reakce na sebehodnocení vyspělosti projektového managementu. Rozsáhlé konzultace se zúčastněnými stranami prostřednictvím procesu hodnocení pomohly výkonné řídicí skupině definovat okamžité a dlouhodobé priority na řešení významných mezer v projektové zralosti, které se v našem případě týkaly hlavně **řízení přínosů** a **organizačního managementu**. Očekává se, že společnost dosáhne udržitelné zlepšení v organizační výkonnosti projektového řízení.

Hodnocení pomocí P3M3 stanovilo jasnou představu o zlepšení stávající úrovně vyspělosti ve společnosti Shape. I když existuje mnoho oblastí s dobrým vedením a výkonností při řízení projektů, existují i určité mezery a nesrovnalosti.

V průběhu příštích dvou let bude Shape prostřednictvím tohoto plánu implementovat rozsáhlé kroky ke zlepšení ve všech procesních oblastech P3M3. Tabulka 14 shrnuje specifické cílové úrovně zralosti v každé oblasti procesu oproti modelu P3M3. Současné oblasti s opakovatelnými osvědčenými postupy, například v oblasti řízení projektů, se budou vylepšovat a rozšiřovat.

V krátkodobém až dlouhodobém horizontu Shape zavede řadu opatření zaměřených na všechny kriticky nezralé oblasti. Tyto kroky obsahují krátkodobé složky, které využijí silné stránky na zlepšení v celé řadě procesních oblastí včetně správy výhod, financí a zdrojů na úrovni projektu. To například jsou:

- Použití kvantitativních údajů pro měření a analýzu fungování procesů namísto jednoduchého centrálně definovaného procesu, který organizace důsledně uplatňuje (a který se může pravidelně přehodnocovat);
- Zaměřit se spíše na přizpůsobení jednotlivcům (např. školení zaměstnanců po jednom), ne na všeobecné školení ve skupinách;

- Zajištění procesů a řízení znalostí je ústřední funkce a používá se ke zlepšení procesu se zaměřením na příležitosti, nejen na dodržování předpisů.

Následující návrhy by měly zvýšit vyspělost managementu a snížit náklady:

1. **Stanovení cíle pro oblasti na úrovni 3:** investice do vyspělosti k dosažení 4 úrovně pouze pro vybrané procesy - jedná se o nejlevnější alternativu a mělo by být možné ji financovat z běžného podnikání.
2. **Udržení současného hodnocení 4 úrovně ve vyspělejších oblastech:** vedle soustředění se na slabší procesní perspektivy bychom měli zachovat současnou úroveň vyspělých oblastí. Pokrok u nich nemusí být tak viditelný, důležité je, aby neklesly. Hlavními dodatečnými náklady při takovém návrhu budou náklady na posílení nosných struktur, nástrojů a školení jednotlivců.
3. **Zvýšení projektového managementu na úroveň 5:** Představuje nejvýznamnější dodatečné úsilí, protože téměř všechny aspekty vyžadují zlepšení. Kromě toho společnost Shape musí usilovat o každoroční zlepšování kvalifikace a školení. Tyto značné náklady spojené s touto úrovní zralosti nemusí přinést dostatečnou hodnotu.

Možnost 2 má největší přínos při nejnižším riziku s minimálními dodatečnými náklady v rámci šestiměsíčního období.

Tabulka 14: Návrhy pro zlepšení zralosti

Návrh	Výhody	Riziko	Náklady
1. Stanovení cíle pro oblasti na úrovni 3	Minimální úroveň zralosti 3 poskytuje projektům konzistentnost a informace	Projektový management neohodnotí vyspělost	Minimálně, schopnost zabezpečit financování z projektové kanceláře
2. Udržení současné hodnocení na čtvrté úrovni ve vyspělejších perspektivách	Některé oblasti projektového managementu dosahují vynikající hodnocení přibližující se k páté úrovni, vedle jejich zachování se můžeme soustředit na pomalé zvyšování rizikových oblastí	Vyspělost čtvrté úrovně vyžaduje nepřetržitou podporu	Dodatečné náklady vyplývají ze školení, zavedení nových nástrojů

3. Zvýšení zralosti projektového managementu na úroveň 5	Vyšší kvalita informací o projektu s cílem informovat o funkcích programu a portfolia Reputace	Vysoká rizika na zvýšení úrovně všech projektů na tuto úroveň zralosti	Náklady na dosažení páté úrovně jsou řádově vyšší
---	---	--	---

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Časový harmonogram

Program se bude realizovat prostřednictvím dvou časových úseků:

- Úsek 1: duben 2020 - únor 2021
- Úsek 2: prosinec 2020 - září 2021

Následné hodnocení P3M3 proběhne v srpnu až září 2021 a zjistí se, zda byly změny účinné na základě shromážděných údajů ze všech perspektiv.

Doporučení pro perspektivu řízení přínosů

Potřebné je vypracovat dlouhodobý seznam přínosů. Správa přínosů projektu by měla být přiměřené velikosti a rozsahu přidruženého projektu. I při velkých projektech je nereálné kvantifikovat a měřit všechny identifikované přínosy. Kritéria stanovení priorit se budou lišit v závislosti na oddělení, mělo by se však zvážit:

1. Přínos projektu - pokud máme výhody nasměrované na cíle projektu, jsou užitečné?
2. Vnímání zúčastněných stran - považovaly některé zúčastněné strany během identifikace přínosů určité přínosy za důležitější?
3. Dosah realizace - které výhody mají největší vliv z hlediska objemu zúčastněných stran, geografického dosahu, hospodářského nebo sociálního dopadu?
4. Rozsah realizace - kde lze dosáhnout největšího zlepšení?

V první řadě by hlavní týmy projektů měly kategorizovat své přínosy na základě zúčastněné strany, která je příjemcem. Za druhé, přínosy se kategorizují podle toho, zda jsou finanční nebo nefinanční. Finanční výhody jsou ty, které lze kvantifikovat v peněžním vyjádření. Pokud jde o zbývající výhody, projektový tým by měl spolupracovat s příslušnými analytiky a výkonnostními týmy, aby pochopil současnou úroveň výkonnosti každého opatření finanční a nefinanční výhody.

Tabulka 15: Klíčové aktivity a úvahy

Klíčové aktivity	Klíčové úvahy
<ul style="list-style-type: none"> • Pokračovat ve vykazování přínosů • Spolupracovat s hodnotícím týmem, který se soustředí na studie s dlouhodobějším vlivem • Řídit se podle předchozích zjištění • Přezkoumat vhodnost procesu řízení přínosů • Přezkoumat předpoklady a porovnat je se skutečnými výsledky, případně aktualizovat modely 	<ul style="list-style-type: none"> • Které další projekty by získali přínos ze sdílení získaných zkušeností, přezkoumání procesů a přezkoumání předpokladů? • Po ukončení projektu jsou zavedeny všechny přínosy na místě • Jak se realizují přínosy při současné politice a strategii? • Musí se přehodnotit všechny procesy, aby se zjednodušil management výhod?

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Dokumentace pro správu přínosů se někdy může zdát složitá z důvodu jejich velkého počtu a může se zdát jako zbytečné úsilí. V konečném důsledku by však strategie správy benefitů mohla být zastřešujícím dokumentem projektu a může obsahovat mapu přínosů, profily přínosů, plán realizace přínosů a reporty. Tím se výrazně sníží duplicita a zmatenost a vytvoří se stručný dokument pro správu přínosů projektu.

Mapa přínosů - vytvoří se logická mapa spojující ovladače, aktivátory a obchodní změny s přínosy a spojí přínosy s cíli. Mapa přínosů může obsahovat i další objekty, jako jsou požadavky, řešení a výsledky.

Strategie správy přínosů - dokument pro projekt, v němž je nastíněn přístup ke správě přínosů, včetně popisu toho, jak, kdy a na jaké úrovni se použije řízení realizace benefitů. Bude zahrnovat vymezení úkolů a odpovědností, řízení a podávání zpráv a způsob, jakým se řízení přínosů spojuje s jinými činnostmi v oblasti řízení projektů.

Rejstřík přínosů - vytvoří se tabulka v programu Microsoft Excel, která obsahuje řádkové položky každého přínosu, krátký popis, cíl, na který je přínos propojen, vlastníka výhody, příjemce, cíl a metodiku měření. Registr benefitů tak shromáždí všechny přínosy a relevantní informace, jejichž podrobnosti se rozdělí do samostatných profilů.

Profil přínosů - šablona, která obsahuje všechny informace o přínosu jednotlivých benefitů, jako jsou míra, cíl, frekvence měření a související rizika. Vlastníkovi přínosu se bude poskytovat jako instrukce o tom, jak se přínos zrealizuje a jaké změny se musí uskutečnit.

Plán realizace přínosů - dokument zobrazující všechny benefity a způsob, jakým se předpokládá, že se mají realizovat od základní linie k cíli, včetně základních informací a informací o měření, závislostí, identifikovaných rizik přínosů a milníků realizace benefitů.

Zpráva o přínosech - zpráva vypracovaná v dohodnuté frekvenci, která demonstruje realizaci dosavadních benefitů, obvykle porovnávající základní linii, cílovou a skutečnou hodnotu. Je důležité, aby všechny poskytnuté údaje měly dostatečný prostor na vysvětlení dalších souvislostí a zdůvodnění vysvětlení, zda je výkon plánovaný.

Osvědčení o předání přínosů - formální potvrzení o odpovědnosti za realizaci benefitu se provádí z projektu na nejvhodnější osobu v portfoliovém managementu. Osvědčení o předání přínosů by mohlo obsahovat profil benefitu a mělo by obsahovat i datum předání a všechny dohodnuté podmínky.

Doporučení pro perspektivu organizačního managementu

Uměním dobrého organizačního managementu je navrhovat systémy, které nabízejí dostatečné kontroly a rovnováhu na zajištění odpovědnosti, aniž by se snížila schopnost projektových manažerů dosahovat cílů, které mají za úkol splnit. Struktury a procesy řízení jsou pouze mechanismy a samy o sobě nepředstavují kvalitní řízení organizačního managementu a měly by být omezeny prakticky na minimum. Vypracovat podporu metodiky projektového řízení v celé organizaci a integrovat všechny procesy do obecně akceptované metodiky projektového řízení. V řídicích strukturách je třeba, aby se zvažilo několik klíčových prvků, které podporují efektivní řízení projektů:

- Management portfolia: zaměřit se na výběr správných projektů, které podporují stanovenou strategii, a na ukončení těch, které už pro organizaci nepřinášejí hodnotu.
- Řídící orgán projektu: poskytovat přímé propojení mezi exekutivou a projektovým manažerem, zaměřit se na celý životní cyklus projektu, který vede k poskytování hodnoty.
- Projektová kancelář: poskytovat dohled a strategické podávání zpráv.
- Vstupy vedoucích pracovníků do řízení projektového managementu: identifikovat příležitosti, rozvíjet dovednosti, metodiky a osvědčené postup.
- Projekty: účinné řízení projektů a je měřítkem efektivního systému řízení.

Management portfolia - zajistit vhodnou kombinaci vysoce rizikových projektů s vysokou návratností ve srovnání s bezpečnými nebo základními projekty s krátkou dobou návratnosti. Vyvážit by se mělo pracovní zatížení s ohledem na schopnosti a kapacity organizací k provedení práce.

Řídící orgán projektu - pod tímto názvem si představíme osobu odpovědnou za projekt, která nese risk, zlepšuje komunikaci, podporuje projektového manažera a projektový tým. Musí se neustále zlepšovat pomocí interních a externích tréninků a mentoringu.

Projektová kancelář - může posoudit celkovou schopnost organizace a spolehlivě dodávat výsledky projektu včas a v rámci rozpočtu. Potom může vyvinout dlouhodobý plán na zlepšení. Mechanismy k dosažení tohoto cíle by měly prodiskutovat a odsouhlasit v úzké spolupráci s vrcholovým vedením a personálem. Například projektoví manažeři a ostatní členové projektového týmu by mohli být odměňováni za dodržení politiky projektové kanceláře.

Vstupy vedoucích pracovníků do řízení projektového managementu - neustále vzdělávat zkušené manažery. Disciplína, motivace a etické chování jsou součástí vyšší úrovně organizačního managementu. Vrcholový management musí zajistit, aby se používaly osvědčené postupy, a aby se v případě potřeby přijaly vhodná nápravná opatření.

Projekty - bude existovat úroveň dohledu nad kvalitou jakýchkoli výstupů, včetně uplatňování jakýchkoliv organizačních omezení (např. norem a komponent, které mají být použity), podporovaných vhodným systémem zabezpečení.

Tabulka 16: Oblasti zlepšení

Oblast	Kroky	Návrh
Porozumění organizační kultury, hodnot	Analyzovat, jak mohou organizační hodnoty ovlivnit organizační chování	Uvést, jak se zprostředkovávají organizační hodnoty a jak se integrují do organizace. Mohlo by se zvážít, jak se používají při obchodním plánování, rozhodování, náboru a výběru, řízení výkonnosti, rozvoji vůdců. Použití několika praktických příkladů by se pomohlo k porozumění.
	Identifikovat, jak mohou hodnoty jednotlivců ovlivnit chování týmu	Uvést příklady individuálních hodnot a jejich vliv na chování týmu. Uvažovat o svých hodnotách a posoudit, jaký vliv mají na ostatní, a uvést příklad na kolegovi, jehož osobní hodnoty ovlivňují hodnoty ostatních - dobré nebo špatné.
Řízení psaní reportů	Vytvořit kritéria pro výběr údajů a informací	Při výběru údajů a informací na konkrétní účel, kterým by mohla být zpráva vedení, je třeba zvážít řadu výběrových kritérií, abyste se ujistili, že je práce smysluplná. Zde by se mohl použít model řízení na výběr údajů a informací.
	Vyhodnotit metody pro analýzu dat a informací	Analýza dat. Prokázat, že dokážeme porovnávat různé metody analýzy, tzv. tabulky, grafy, průměry, meziroční srovnání nebo srovnání s externími společnostmi či jinými pobočkami. Měli bychom být schopni porovnávat metody pro různé účely a měli bychom být schopni uvést příklady, kde by se různé metody mohly nejužitečněji použít.

<p>Řídící a vůdčí schopnosti</p>	<p>Posoudit řídicí schopnosti a jejich provádění, se zaměřením na cíle týmů a úkoly</p>	<p>Zhodnotit efektivnost řídicích schopností v týmech a dosahování cílů. Uvést ilustrativní příklad toho, kde jsou tyto schopnosti na vysoké úrovni, a kde jsou na nízké. S důrazem na dopad na jednotlivý projekt. Prodiskutovat výhody posílení řídicích schopností a odpovědnost, které s sebou přinášejí</p>
<p>Kontrola personálu</p>	<p>Detailně vypočítat klasifikaci pracovního zatížení pro konkrétní projekt</p>	<p>Zavést neanalytické metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení práce • Párové srovnání • Klasifikace práce <p>Zavést analytické metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodové hodnocení • Šité na míru nebo organizačně přizpůsobené metody <p>Mezi další obecnější přístupy může patřit hodnocení pracovní zátěže či produktivity. Stanovit referenční hodnotu nebo normu pro konkrétní pracovní úkol.</p>

Zpracovala: Jana Šoffrová, 2019

Závěr

Každá organizace, pokud si chce v dnešní době zajistit výbornou strategickou pozici v budoucnu, hlavně svou konkurenceschopnost z dlouhodobého hlediska musí neustále sledovat a pružně reagovat na příležitosti a zároveň ošetřit případné hrozby ve formě rizika, které externí prostředí přináší. Na druhé straně to nejde bez adekvátní přípravy a rozvoje svých silných stránek a zlepšení těch slabých. Projektový management má v současné době své nezastupitelné místo, i z pohledu zavádění neustálých zlepšení procesů směřujících k dosažení požadované strategické pozice. Je nápomocný při zavádění změn, inovací, produktů a služeb jakož i optimalizací procesů.

Management projektů z pohledu strategie je v posledním období použití vhodných znalostí, dovedností, nástrojů a technik projektového managementu v kontextu podnikových cílů a záměrů tak, aby výstupy projektu přispívaly k hodnotě podniku. Projektové řízení je dynamicky se vyvíjející oblastí managementu a poskytuje příležitost ke stálému zdokonalování.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou úroveň zralosti projektového managementu pomocí vybraného modelu měření vyspělosti ve společnosti Shape Corp. a následně navrhnout možná opatření pro zvýšení této úrovně. Předložené návrhy mají posloužit k udržení silných a posílení kritických oblastí projektového managementu.

V teoretické části byla představená vybraná společnost, historie jejího vzniku s popisem produktů jakým jsou deformační zóny a automobilové komponenty, pak organizační struktura a finanční analýza let 2016-2018 vycházející z účetních výkazů. Tento popis napomohl k ucelené představě o společnosti s opírání se o interní dokumentaci. Dále byl v teoretické části definovaný projekt s popisem jeho životního cyklu, na který navazuje projektový management. Charakterizované byly zúčastněné strany, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit výkon nebo dokončení projektu.

Následně byla uvedena charakteristika nejznámějších a nejpoužívanějších modelů pro měření vyspělosti projektového managementu. Vedle výběru toho nejvhodnějšího bylo záměrem nastínit tři možné varianty, jakými byly CMM, OPM3 a P3M3 modely. Po pečlivém zvážení se autorka rozhodla pro P3M3 model a to pro jeho jednoduchost, univerzálnost a možnost zaměřit se pouze na jednu perspektivu, a to konkrétně na projektový management.

V praktické části byla zvolena metodika a to konkrétně dotazníkové šetření, interview a pozorování. Dotazník se skládal z devíti otázek zaměřených na jednotlivé perspektivy projektového managementu v pěti úrovních, přičemž dvě z nich řešily celkovou úroveň managementu. Na základě analýzy dosáhla společnost celkovou čtvrtou úroveň, konkrétně ve dvou perspektivách zaostávala a jednalo se o organizační management a řízení přínosů. Pro jednotlivé oblasti byl navržen postup s možnými opatřeními. Autorka se rozhodla pro postup zachování současné úrovně vyspělých perspektiv a pomalé vylepšování perspektiv s dosaženou třetí úrovní.

V diplomové práci se dospělo k názoru, že takový typ sebehodnocení stavu projektového managementu je čistě elementární a je to jediný dostupný materiál pro vlastní bezplatné ohodnocení, který je vhodné zopakovat po roce a v případě podrobné analýzy je možnost zakoupit si rozšířený balíček poskytující komplexní informace s návrhy na zlepšení.

Práce poskytuje přehled o dosaženém stavu projektového managementu a navrhuje možná opatření a klíčové aktivity, o které by se společnost mohla opřít v budoucnosti.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Tištěná literatura

BOBER, P. *Niektoré poznatky z hodnotenia úrovně vyspelosti vybraných softvérových firiem podľa CMMISM*. In Kvalita Inovácia Prosperita. č.1 ročník VI/2002, s. 39-45. ISSN 1335- 1745.

BOLEDOVIČOVÁ, Mária., MATULAY, Stanislav. *Výskum v ošetrovatelstve*. Nitra: FSVaZ UKF, 2007. ISBN 978-80-89245-03-1.

BRITISH STANDARD INSTITUTE. *Project Management 6079 – Part 1: Guide to project management*. London: British Standard Institute, 1996. ISBN 0-580-25594-8.

BROOKES, Naomi, BUTLER, Michael, CLARK, Robin. *The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation*. In: International Journal of Managing Projects in Business. 7(2). United Kingdom: Emerald Group Publishing, 2014, s. 231-246. ISSN 1753-8378.

BRUCE, Andy, LANGDON, Ken. *Riadenie projektu*. Bratislava: Vydavateľstvo Slovart, 2003. ISBN 80-7145-756-6.

CRAWFORD, J. Kent. *Project management maturity model: providing a proven path to project management excellence*. New York: Marcel Dekker, 2002 xi, 210 s. Center for Business Practices. ISBN 08-247-0754-0.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, 146 s. ISBN 978-80-261-0418-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

GRAY, E, David. *Doing research in the real world*. London: Sage, 2009. ISBN 978-1-84787-366-1.

HARRISON Frederick, LOCK, Dennis. *Advanced Project Management:A Structured Approach*. 4th ed. London: Routledge, 2004, 336 s. ISBN 978-0566078224.

HELDMAN, Kim. *Project management professional: Study guide* 3rd ed. New Jersey: Wiley Publishing, 2005, 592 s. ISBN-13 978-0-7821-3601-X.

KERZNER, Harold. *Applied project management: best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons, 2000 xvii, 534 s. ISBN 0-471-36352-9.

KERZNER, Harold. *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009 xxiv, 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.

LESTER, Albert. *Project Management, Planning and Control*. 6th ed. Oxford: Elsevier Ltd. 2014, 592 s. ISBN 978-0-08-098324-0.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

PAPULA, Ján. *Strategický manažment projektov*. Bratislava: Pagoda, 2012, 168 s. ISBN 978-80-969698-6-9.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (Pmbok guide)*. 5th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008, 467 s. ISBN 978-193-5589-679.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3)*. 3rd ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1935589709.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektu*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-2511-506-0.

RUSSEV, Stojan. *Manažment projektov*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011, 151 s. ISBN 978-80-223-2818-0.

SHTUB Avraham, BARD Jonathan F., GLOBERSON Shlomo. *Project Management, Processes, Methodologie and Economics*. 2nd ed. London: Pearson Education Limited, 2005, 688 s. ISBN 978-01-3041-331-4.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011a, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011b, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 162 s. ISBN 978-80-261-0098-0.

WYSOCKI, Robert. K. *Effective project management: Traditional, Adaptive, Extreme*. 4th ed. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007, 672 s. ISBN 978-04-7004-261-8.

Elektronické a ostatní zdroje

AXELOS. *Introduction to P3M3 Version 3* [online]. In: Axelos, 2016 [cit. 04-06-2019]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/getmedia/9552436e-ee38-443d-afd9-37d445ce5157/intro-to-P3m3.aspx>

EGAN, Brian D. *An Introduction to PMI's Project Management Life Cycle*. Expert Reference Series of White Papers [online]. 2006, [cit. 02-07-2019]. Dostupné z: http://images.globalknowledge.com/wwwimages/whitepaperpdf/WP2_PMI_LifeCycle_Egan1.pdf

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION ICB – IPMA. *National Standard Competences of Project Management Version 3.2*. [online] Nijkerk: IPMA, 2006 [cit. 09-08-2019] Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

JOB FAIRS. Co je co? Praxe, stáž, trainee program. *Fair jobs* [online]. Brno: Job Fairs, 2019 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>

MANAGEMENT MANIA. VSM (Value Stream Mapping) Mapování toku hodnot. *Management Mania* [online]. Wilmington: Management Mania, ©2011-2016 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Copyright © 2012 [cit. 17-08-2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673110&typ=UPLNY>

NOVINKY. Americká Shape Corporation otevře svůj první evropský závod v Plzni. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, Seznam.cz, ČTK, DPA, Reuters a fotobanka Profimedia, ©2003-2019 [cit. 18-08-2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/221916-americka-shape-corporation-otev-re-svuj-prvni-evropsky-zavod-v-plzni.html>

ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ. *Interní zdroj*. [ústní sdělení], Shape Corp., Plzeň, 2019.

PAULK, Mark C., et al. *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1* [online]. Pittsburgh, Pennsylvania: Software Engineering Institute, 1996 [cit. 05-07-2019]. Dostupné z: <http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>

Plex [online]. Michigan: Plex Systems, ©2019 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.plex.com>

Shape Corp. Czech Republic, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha: Shape Corp. Czech Republic, s. r. o., 2017.

Shape Corp. Czech Republic, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha: Shape Corp. Czech Republic, s. r. o., 2018.

Shape Corp. Czech Republic, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha: Shape Corp. Czech Republic, s. r. o., 2019.

Shape Corp. *Kultura* [online]. Plzeň: Shape Corp., ©2019 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.shapecorp.com/cs/kultura/>

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (SEI). *Understanding and Leveraging a Supplier's CMMI® Efforts: A Guidebook for Acquirers (Revised for VI.3)*, Pittsburgh, Carnegie Mellon University, 2011, 85 s. Dostupné z: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2011_005_001_15413.pdf

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv v tis. Kč</i>	15
<i>Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv v tis. Kč</i>	16
<i>Tabulka 3: Vertikální analýza VZZ v tis. Kč</i>	17
<i>Tabulka 4: Ukazatele likvidity</i>	17
<i>Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč</i>	18
<i>Tabulka 6: Ukazatele rentability</i>	18
<i>Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti</i>	18
<i>Tabulka 8: Ukazatele aktivity ve dnech</i>	19
<i>Tabulka 9: Zainterесované strany</i>	25
<i>Tabulka 10: Získané odpovědi dotazníkovým šetřením</i>	44
<i>Tabulka 11: Převodová tabulka odpovědi</i>	46
<i>Tabulka 12: Přehled semaforového značení</i>	47
<i>Tabulka 13: Kompetenční škála</i>	56
<i>Tabulka 14: Návrhy pro zlepšení zralosti</i>	61
<i>Tabulka 15: Klíčové aktivity a úvahy</i>	63
<i>Tabulka 16: Oblasti zlepšení</i>	66

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Slepá mapa zákazníků</i>	11
<i>Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2013-2019.....</i>	12
<i>Obrázek 3: Organigram společnosti.....</i>	13
<i>Obrázek 4: Design Power-B a Monoleg</i>	14
<i>Obrázek 5: Přehled výrobně nejrozšířenějších produktů</i>	14
<i>Obrázek 6: Prototyp předního nárazníku ze slitin hliníku.....</i>	15
<i>Obrázek 7: Magický trojúhelník</i>	21
<i>Obrázek 8: Životní cyklus projektu</i>	22
<i>Obrázek 9: Míra aktivity a interakcí procesních skupin.....</i>	25
<i>Obrázek 10: 5 úrovní vyspělosti firem modelu CMM.....</i>	30
<i>Obrázek 11: OPM3 most</i>	31
<i>Obrázek 12: Ukázka hodnocení formou pavučinového grafu</i>	32
<i>Obrázek 13: OPM3 cyklus</i>	32
<i>Obrázek 14: Struktura P3M3.....</i>	33
<i>Obrázek 15: Grafické zobrazení výsledků</i>	45
<i>Obrázek 16: Cesta ke zlepšení</i>	58

Seznam použitých zkratek

BSI	British Standards Institution
CMM	Capability Maturity Model
č.	Číslo
ERP	Enterprise Resource Planning
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
IS	Informační systém
KPMMM	Kerzner Project Management Maturity Model
Např.	Například
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OGC	Office of Government Commerce
OPM3	Organizational Project Management Model
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PED	Pedestrian
PfM3	Portfolio Management Maturity Model
PgM3	Programme Management Maturity Model
PjM3	Project Management Maturity Model
PMI	Project Management Institute
Resp.	Respektive
RPN	Risk Priority Number
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
SEI	Software Engineering Institute
SLP	Shape Launch Process
tis.	Tisíc
tj.	To je
tzv.	Takzvaně
VSM	Value Stream Map
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
WBS	Work Breakdown Structure

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zhodnocení vspělosti v organizaci

Příloha B: Project Management Weekly Report

Příloha C: Ilustrativní seznam nejlepších praktik v původním znění

Příloha A

Dotazník pro zhodnocení vyspělosti v organizaci

Instrukce k vyplnění: Příslušným znakem označte u každé otázky pouze jednu odpověď, která podle Vás vystihuje Vaší organizaci nejvíce.

1	Kontrola managementu	Odpověď
a	Existuje určitá informovanost o terminologii řízení projektů.	
b	Někteří projektoví manažeři mají zkušenosti s koncepcemi projektového řízení.	
c	Kontroly projektového řízení jsou používány konzistentně ve všech projektech.	
d	Projektový management je strategicky důležitý a podléhá řízení výkonnosti.	
e	Kontroly projektového řízení jsou optimalizovány a jsou pravidelně vyhodnocovány, aby bylo zajištěno, že zůstanou v souladu s podnikatelskými plány.	

2	Řízení přínosů	Odpověď
a	Přínosy lze odlišit od výstupů projektu	
b	Přínosy jsou uznány jako prvek v rámci obchodních případů.	
c	Existuje centrálně řízený rámec pro definování a sledování poskytování přínosů.	
d	Řízení přínosů je zakotveno v přístupu k řízení projektů.	
e	Řízení realizace přínosů je zakotveno v rezortním přístupu ke změně.	

3	Finanční management	Odpověď
a	Na úrovni projektu jsou jen malé nebo žádné finanční kontroly.	
b	Obchodní případy jsou vyráběny v různých formách.	
c	Existují standardy pro přípravu obchodních případů a procesů jejich řízení v průběhu životního cyklu projektu.	
d	Projektové rozpočty jsou řízeny efektivně a výkonnost projektu je sledována a porovnávána.	
e	Finanční kontroly projektu jsou plně integrovány s kontrolami oddělení.	

4	Risk management	Odpověď
a	Řízení rizik je využíváno příležitostně, ale s minimálním příznivým účinkem.	
b	Řízení rizik je v některých projektech uznáno a využíváno, ale existují nesrovnalosti v přístupu, nasazení a nasazení.	
c	Existuje centrálně řízený rámec pro definování a řízení rizik.	
d	Řízení rizik funguje efektivně, je zakotveno a hodnota řízení rizik může být prokázána z pohledu oddělení. Rozhodování zahrnuje analýzu rizik.	
e	Řízení rizik je plně zavedeno v rezortní kultuře a je základem veškerého rozhodování o projektech.	

5	Stakeholder management	Odpověď
a	Řízení a komunikace zúčastněných stran je zřídka kdy využívána projekty.	
b	Některé projekty budou efektivně komunikovat, ale v rámci oddělení neexistuje strukturovaný přístup.	
c	Centrálně řízený a konzistentní přístup k řízení a komunikaci se zúčastněnými stranami je využíván všemi projekty.	
d	Sofistikované techniky jsou využívány pro analýzu a efektivní zapojení prostředí zainteresovaných stran.	
e	Komunikace je optimalizována z rozsáhlých znalostí prostředí zúčastněných stran.	

6	Organizační řízení	Odpověď
a	Neformální řízení projektů existuje, ale má nedefinované vazby na širší oddělení kontroly.	
b	Existuje určitá správa, ale kontroly jsou ad hoc a neexistuje žádná jasná strategická kontrola.	
c	Strategické kontroly řízení jsou uplatňovány konzistentně, s rozhodovacími strukturami, které umožňují a řídí realizaci projektů a sladění s potřebami podniků.	
d	Rozhodovací procesy spojené s výkonem projektu jsou přijímány do širších uspořádání řízení výkonnosti oddělení.	
e	Opatření pro řízení projektů jsou základním aspektem kontroly oddělení, s prokazatelnými informativními liniemi vedoucím oddělení a jasnými odpovědnostmi za vlastnictví a kontrolu.	

7	Řízení zdrojů	Odpověď
a	V rámci oddělení je jen málo uznáváno, že je třeba efektivně řídit projektové zdroje.	
b	Zdroje jsou nasazovány napříč oddělením, ale existuje jen málo důkazů o konzistentním přístupu k získávání zdrojů, plánování nebo řízení na podporu projektů.	
c	Oddělení disponuje centrálně definovaným a přijatým souborem postupů a řídicích procesů pro správu zdrojů.	
d	Řízení zdrojů pro projekty je v rámci oddělení zvažováno na strategické úrovni.	
e	Zdroje jsou nasazeny optimálně a existují jasné důkazy efektivní využívání vnitřních i vnějších zdrojů v souladu se strategií zdrojů.	

8	Vaše organizace může být nejlépe popsána jako:	Odpověď
a	... rozpoznává projekty a provozuje je jinak než probíhající podnikání.	
b	... zajistí, aby byl každý projekt provozován s vlastními postupy a postupy na minimální specifikované úrovni.	
c	... má své vlastní centrálně řízené projektové procesy. Jednotlivé projekty jsou schopny se v rámci těchto procesů přizpůsobit svým konkrétním potřebám.	
d	... získává a zachovává specifická měření své činnosti projektového řízení, aby lépe předvídala a řídila budoucí výkonnost.	
e	... provádí neustálé zlepšování procesu s cílem zlepšit jeho schopnost zobrazovat výkonnost v čase a optimalizovat procesy.	

9	Použití formální metodiky projektového řízení v oddělení lze popsat jako:	Odpověď
a	... není nutné / nějaké základní povědomí	
b	... nějaké použití	
c	... v procesu formalizace	
d	... zralé	
e	... optimalizováno	

Příloha B

Ilustrativní část Project Management Weekly Report.

Customer [1]	Division	Shape MFG Production Location (Final Assm) [2]	Business Unit Project Manager	Plant Project Manager [3]	Project [4]	SOP [5]	Overall Risk Level [6]	Performance to Quote [7]	Next Customer Milestone [8]	Project Milestones at Risk [9]	Project Profitability % [12]	Quality Incidents [13]	Customer Delivery Incidents [14]	Safe launch [15]	Latest MRR Date [16]	Comments and Countermeasures: [17]
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	Nissan P13A - FRT BUMPER	X.19	🟡	🟢	SOP	🟡	16,0%	0	0	🟢	6.11.2019	2019/11/22: updated move from WELDD021 to WELDD12 was completed, Project team is working on PSW documentation to finish move also in customer eyes
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	Nissan P13A-RR BUMPER	X.19	🟢	🟢	SOP	🟢	16,0%	0	0	🟢	6.11.2019	2019/11/22: updated
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	Nissan P13A - FRT STAY's RH/LH	X.19	🟡	🟢	SOP	🟢	16,0%	0	0	🟢	6.11.2019	2019/11/22: updated Scan mach is already built, now its being tested in supplier side. Move to SHAPE
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	Nissan P13A - RR STAY's RH/LH	X.19	🟡	🟢	SOP	🟢	16,0%	2	0	🟢	6.11.2019	8 hours trial needed to eliminate risk -- trial is still not scheduled do to production backlog which they need to cover first
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	B12P REAR	I.20	🟢	🟢	SOP	🟢	22,0%	0	0	🟢	6.11.2019	2019/11/22: updated
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	B12P FRONT	I.20	🟡	🟢	SOP	🟡	22,0%	0	0	🟢	6.11.2019	2019/11/22: updated Customer packaging stlages for BRACKET LH and RH which are e-coated are not approved by NISSAN, actual proposal made by logistics are cardboard boxes. This proposal was initially not quoted by logistics.
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	P33B FRT BUMPER	VIII.20	🟡	🟢	VC-Lot PHEV	🟡	22,1%	0	0	🟢	TBS	2019/11/22: updated
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	P33B RR BUMPER	VIII.20	🟢	🟢	VC-Lot PHEV	🟢	22,1%	0	0	🟢	TBS	2019/11/22: updated
Nissan	Europe	Pilsen	Nissan BU PM (TBD)	Jan Novák	P33B RR STAY's	VIII.20	🟢	🟢	VC-Lot PHEV	🟢	22,1%	0	0	🟢	TBS	2019/11/22: updated

Převzato: Interní materiály Shpae Corp., 2019

Příloha C

Ilustrativní seznam nejlepších praktik v původním znění.

1050	Project Activity Definition Process Standardization	Project Activity Definition Process standards are established.	X			X			
1060	Project Activity Sequencing Process Standardization	Project Activity Sequencing Process standards are established.	X			X			
1070	Project Activity Duration Estimating Process Standardization	Project Activity Duration Estimating Process standards are established.	X			X			
1080	Project Schedule development Process Standardization	Project Schedule development Process standards are established.	X			X			
1090	Project Resource Planning Process Standardization	Project Resource Planning Process standards are established.	X			X			
1100	Project Cost Estimating Process Standardization	Project Cost Estimating Process standards are established.	X			X			
1110	Project Cost Budgeting Process Standardization	Project Cost Budgeting Process standards are established.	X			X			
1120	Project Risk Management Planning Process Standardization	Project Risk Management Planning Process standards are established.	X			X			
1130	Project Quality Planning Process Standardization	Project Quality Planning Process standards are established.	X			X			
1140	Project Organizational Planning Process Standardization	Project Organizational Planning Process standards are established.	X			X			
1150	Project Staff Acquisition Process Standardization	Project Staff Acquisition Process standards are established.	X			X			
1160	Project Communications Planning Process Standardization	Project Communications Planning Process standards are established.	X			X			
1170	Project Risk Identification Process Standardization	Project Risk Identification Process standards are established.	X			X			

Převzato: OPM3, 2003

Abstrakt

ŠOFFROVÁ, Jana. *Zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu v organizaci*. Plzeň, 2019. 84 s. Diplomová práce. Západočeská univerzity v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, projektový management, modely zralosti

Diplomová práce se věnuje problematice zhodnocení vyspělosti systému projektového managementu v organizaci. Hlavním cílem této práce je pomocí vybraného modelu měření vyspělosti zhodnotit současnou úroveň zralosti projektového managementu ve společnosti Shape Corp. V teoretické části je vymezená základní charakteristika vybrané společnosti, projektového managementu a jednotlivých modelů hodnocení vyspělosti managementu. Prostřednictvím vybraného modelu Project, Programme, Portfolio Management Maturity Model (P3M3) a vhodné metodologie byl vytvořený dotazník, který je v praktické části následně vyhodnocený s možnými návrhy a doporučeními na zlepšení současné úrovně projektového managementu.

Abstract

ŠOFFROVÁ, Jana. *Evaluation of the Maturity of the Project Management System in Organization*. Pilsen, 2019. 84 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, project management, maturity models

The diploma thesis deals with the evaluation of the maturity of the project management system in an organization. The main goal of this work is to evaluate the current maturity level of project management in Shape Corp. using selected maturity model. The theoretical part defines the basic characteristics of the selected company, project management and individual models of management maturity evaluation. Based on selected Project, Programme, Portfolio Management Maturity Model (P3M3) and a suitable methodology, a questionnaire was evaluated with possible suggestions and recommendations to improve the current level of project management.