

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza implementace moderních trendů

v projektovém řízení

Analysis of the implementation of modern trends in

project management

Lenka Divišová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza implementace moderních trendů v projektovém řízení“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21.4.2022

v. r. Lenka Divišová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Michalu Beránkovi za jeho čas, vstřícnost a odborné rady, které přispěly ke zdárnému dokončení této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Vysvětlení základních pojmů	8
1.1 Projektový management.....	8
1.2 Projekt	9
1.3 Trojimperativ projektu	10
1.4 Projektový manažer.....	10
2 Kreativní techniky	13
2.1 Brainstorming.....	13
2.2 Myšlenkové mapy	14
2.3 Metody strukturovaných porad	14
3 Agilní přístupy.....	16
3.1 Tradiční přístup vs agilní metody	16
3.2 SCRUM.....	18
4 Vybrané techniky projektového řízení	21
4.1 Metoda logického rámce	21
4.2 Bostonská matice matice.....	23
4.3 SWOT analýza	24
4.4 SMART cíle	26
4.5 Work breakdown structure	27
5 Analýza výsledků průzkumů	29
5.1 Dotazníkové šetření.....	29
5.2 Analýza využití projektových metod ve společnosti	34
5.2.1 Popis projektů a využívané metody	36
5.2.2 Návrhy na zlepšení.....	38

Závěr	44
Seznam použitých zdrojů	46
Seznam tabulek	48
Seznam obrázků	49
Seznam zkratek	50
Seznam příloh.....	51
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Tématem této bakalářské práce je Analýza implementace moderních trendů v projektovém řízení. Na první pohled může toto téma vypadat jako složitá problematika, ale opak je pravdou. Za moderní trendy považujeme metody, které jsou v oblasti projektového řízení hojně využívány. Tyto metody napomáhají firmám při realizaci jednotlivých projektů a usnadňují jejich průběh.

Cílem této práce je zanalyzovat současný stav implementace těchto trendů v praxi. Poslední kapitola této práce je praktická část, která je rozdělena do dvou částí. V první z nich je zanalyzována implementace trendů v praxi, a to za pomoci dotazníkového šetření. Druhá část je zaměřena na dva konkrétní projekty. Ty jsou analyzovány a jsou navrženy možnosti metody moderních trendů, které mohly být při realizaci použity.

Celá práce je členěna do pěti kapitol. Úvodní kapitola se zaměřuje na objasnění pojmu projektový management. Následuje rešerše základních a důležitých pojmů z oblasti projektového řízení, a to včetně stručné historie projektového managementu. Jsou popsány i klíčové kompetence, kterými by měl projektový manažer disponovat.

Další kapitola se zaměřuje na moderní trendy z oblasti kreativních technik. Jsou zde popsány tři důležité metody, při kterých je nutné zapojení kreativity projektového manažera, popřípadě i celého projektového týmu. Tyto techniky mohou pomoci při hledání možných řešení problémů, které se mohou při realizaci projektu vyskytnout.

Ve třetí kapitole je objasněn agilní přístup řízení projektů, který je v poslední době velice oblíben především při realizaci projektů z oboru IT. Je vysvětlen rozdíl mezi tradičním a agilním přístupem a objasněna technika Scrum, včetně popsání základních rolí a artefaktů.

Následující kapitola obsahuje definování moderních trendů, které můžeme využít v přípravné a realizační fázi projektů

Poslední kapitolu tvoří praktická část. Nalezneme zde vyhodnocení dotazníkového šetření a analýzu využití moderních trendů v Sušické nemocnici s.r.o. Jsou zde popsány postupy realizace dvou již uskutečněných projektů, které tato nemocnice v poslední době realizovala. Prvním projektem je uskutečnění akce Den pro senioru, druhý projekt se pak zabývá implementací modulů softwaru.

1 Vysvětlení základních pojmů

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které se pojí s projektovým managementem. Je zde vymezen termín projektový management a stručně shrnuta jeho historie. Další část této kapitoly se věnuje vysvětlení základních pojmů spojené s tímto tématem a objasňuje kompetence projektového manažera.

1.1 Projektový management

Definic pro projektové řízení existuje nespočet. Mezi nejpoužívanější však patří definice Harolda Kerznera (2009, s. 4), který je výkonným ředitelem pro projektový management v Mezinárodním institutu pro učení: „Projektový management se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Další definici projektového managementu uvádí standard Guide to Project Management Book of Knowledge (2013, s. 36) organizace Project Management institut (PMI): „Projektový management je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na jednotlivé aktivity projektu, které pomohou splnit požadavky projektu.“

Historie projektového managementu

Skalický at al. (2010) datují začátek dnešního projektového managementu jako podobor managementu ke konci 20. století. Přesto můžeme s jistotou říct, že existuje již od počátku věků. Důkazy můžeme najít například v Egyptě 2500 let před n.l. v podobě pyramid. Při jejich stavbě bylo nutné mít představu o tom, jak bude pyramida vypadat, kolik lidí bude pro její stavbu potřeba, kde seženou materiál atd. Byly využívány plány a stavbu vedla uznávaná osobnost, která práci koordinovala. Zmínky o projektovém řízení můžeme nalézt i v Bibli ve Starém zákoně. Tam je popsána výstavba Šalamounova chrámu v Jeruzalému. Je zde zmíněn i materiál, který používali, kdo na stavbě pracoval a jakou za to dostal mzdu.

Na přelomu 19. a 20. století došlo k rozvoji průmyslové výroby a bylo realizováno mnoho velkých projektů jako například Eiffelova věž v Paříži (otevřena 1889), výstavba velkých zaoceánských lodí (Titanic - 1912), nebo výstavba Panamského průplavu (1914).

Během druhé světové války se řešily projekty vývoje nových typů zbraní. V tomto období byl nejdůležitější čas. Největší pozornost byla tedy věnována časovému plánování.

Jedním z největších projektů této doby je projekt Manhattan, jehož úkolem byl vývoj atomové bomby v USA (Skalický et al., 2010).

Standardy projektového řízení

Jako standardy označuje Máchal et al. (2015) práce určité profesní organizace nestátního charakteru. Tyto práce přináší do problematiky projektového řízení své zkušenosti a myšlenky. Mezi celosvětově nejrozšířenějšími standardy projektového řízení patří standardy od organizací International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) a metodika Projects in Controlled Environments (PRINCE2). Standardy projektového řízení podle IPMA a PMI jsou mezinárodně označovány jako standardy projektového řízení zatímco PRINCE 2 je označován pouze jako metodika. Podle organizace IPMA vznikl například Národní standard kompetencí projektového řízení, IPMA nazvala svůj standard jako Project management Body of Knowledge.

1.2 Projekt

Pitaš et al. (2012) uvádí, že definice projektu vyjadřuje jeho typické rysy. IPMA definuje projekt ve svém standardu: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“.

Metodika PMI definuje projekt takto: „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“ (Doležal et al., 2016).

Doležal (2016) využívá k rozpoznání projektu kritéria, díky kterým můžeme odlišit projekt od operativní činnosti:

- Jedinečnost cíle – nejedná se o opakovanou akci,
- Vymezenost – termín, zdroje, rozpočet, náklady (vymezuje trojimperativ projektu)
- Potřeba realizace projektovým týmem – potřeba pracovníků s různou odborností,
- Komplexnost a složitost – nejedná se o banální problém,
- Přítomnost rizika – nejistá událost – jsou omezeny zdroje, peníze i čas.
- Průběh ve struktuře organizace.

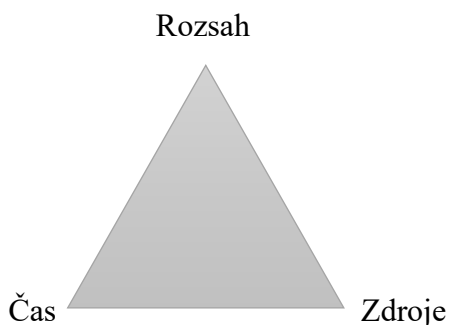
Podle Němce (2002) je projekt vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a téměř vždy je k jeho řešení potřeba tým projektantů. Za projekt tedy nemůže označit činnost, která se periodicky opakuje (běžný zásobovací proces, opakovaná výroba...).

Jako výhody projektu uvádí Svozilová (2006) fakt, že pomocí úspěšně realizovaného projektu dosáhneme vytyčeného cíle za stanovený čas, s vyčleněnými náklady a s předem stanovenými lidskými zdroji.

1.3 Trojimperativ projektu

Rosenau (2000) popisuje imperativ projektu jako tři dimenze či tři základní požadavky, mezi kterými hledáme optimální vyvážení. Pomocí tohoto vyváží dosáhneme úspěšně vytyčeného cíle. Těmito požadavky jsou čas, zdroje a rozsah. Podle Doležala (2016) jsou tyto tři požadavky navzájem provázané tak, že tvoří trojúhelník. To má za příčinu, že pokud chceme jednu z těchto veličin změnit, musíme patřičně změnit i ostatní veličiny. Dále Rosenau (2000) dodává, že je za potřebí dosáhnout současně všech tří nezávislých cílů, nikoliv pouze jednoho. Dále je také nutné, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné. Následující obrázek 1 zobrazuje grafické znázornění projektového imperativu.

Obr. 1: Projektový imperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilová (2016)

1.4 Projektový manažer

Nejdůležitější osobou pro úspěšně zvládnutý projekt je podle Doležala (2016) projektový manažer. Ten odpovídá za dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu ale i za hladký průběh celého projektu. Není však zodpovědný za formulaci

základní listiny ani za vlastní tvorbu výstupu projektů. Newton (2008) dodává, že být projektovým manažerem může být práce na plný úvazek, nebo jen role v dané situaci.

Kompetence projektového manažera

Termín kompetence vysvětluje Máchal et al. (2015) jako předpoklad či schopnost zvládat určitou činnost, situaci či funkci. Kompetence můžeme definovat jako soubor znalostí, dovedností, osobních postojů a zkušeností pro zastání určité funkce. Podle Křivánka (2019) mají kompetence projektového manažera podle IPMA tři složky:

- Znalosti (knowledge) – soubor informací a zkušeností,
- Dovednosti (skills) – specifické technické způsobilosti a zdatnosti – například využití metod projektového řízení v praxi,
- Schopnosti (ability) – efektivní využití znalostí a dovedností na základě talentu či nadání – například využití metod k dosažení výsledků.

Tyto složky mají své podmnožiny zvané elementy. Aby bylo možné měřit úroveň kompetencí, jsou podle IPMA rozděleny do jednotlivých elementů. Kompetence popisuje Pitaš et al. (2013) následovně:

Technické kompetence – celkem 20 elementů, které se využívají při iniciování a zahájení projektu, při jeho realizaci i při jeho ukončení. Důležitost či váha jednotlivých kompetencí závisí na specifické situaci v daném projektu.

Behaviorální kompetence – elementy popisující postoje a dovednosti manažera. Celkem 15 elementů. I zde závisí důležitost na situaci, ve které se projekt nachází.

Kontextové kompetence – 11 elementů, které pokrývají řadu znalostí zejména v oblasti řídicích vztahů ve firmě, znalost legislativy a schopnost efektivního řízení projektů.

Kerzner (2009) dodává, že jelikož je projektový manažer je klíčem k úspěšnému projektovému plánování, je tedy vhodné, aby byl do projektu od jeho počátku až po realizaci. Podle Rosenaua (2000) je důležité si uvědomit, že manažer projektu má za úkol manažerovat tým, nikoliv vykonávat úkoly. Důležité podle Křivánka (2019) je aby projektový manažer vyvažoval zájmy všech zainteresovaných stran tak, aby byl schopen dodat projekt dle jejich očekávání a k jejich spokojenosti. Jednotlivé elementy kompetencí jsou vypsány v tabulce č. 1.

Tab. 1: Přehled kompetencí projektového manažera

TECHNICKÉ KOMPETENCE	BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE	KONTEXTOVÉ KOMPETENCE
<ul style="list-style-type: none"> • úspěšnost řízení projektu • zainteresované strany • požadavky a cíle projektu • rizika a příležitosti • kvalita • organizace projektu • týmová práce • řešení problémů • struktury v projektu • rozsah a výstupy (dodávky) projektu • čas a fáze projektu • zdroje • náklady a financování • obstarávání a smluvní vztahy • změny • kontrola, řízení podávání zpráv • informace a dokumentace • komunikace • zahájení • ukončení 	<ul style="list-style-type: none"> • vůdcovství • zainteresovanost a • motivace • sebekontrola • asertivita • uvolnění • otevřenost • kreativita • orientace na výsledky • výkonnost • diskuse • vyjednávání • konflikty a krize • spolehlivost • porozumění hodnotám • etika • 	<ul style="list-style-type: none"> • orientace na projekt • orientace na program • orientace na portfolio • implementace projektu, programu a portfolia • trvalá organizace • byznys • systémy, produkty a technologie • personální management • zdraví, bezpečnost, ochrana životního prostředí • finance • právo

Zdroj: vlastní zpracování dle Pitaše et al. (2013)

2 Kreativní techniky

Kreativita je schopnost jednat a myslet originálně a s fantazií. Již několikrát bylo dokázáno, že spolupracující skupina je schopna vymyslet lepší nápad než jedinec. Projektový manažer by měl takovouto spoluprací ve svém týmu zařídit. (Königová, 2007)

Podle Mikuláščíka (2010) uvádí, že pokud tyto metody budou častěji zahrnuty do běžné práce a stanou se rutinami, usnadní se jejich aplikace a pro firmu budou velkým přínosem. V dnešní digitalizované době lze některé z těchto metod praktikovat v elektronické podobě, díky tomu je lehké rozeslat výsledky těchto metod mezi ostatní spolupracovníky.

Rosenau (2000) upozorňuje, že kreativita je pro projektového manažera důležitá a do jisté míry ji vyžaduje každý projekt. Doležal (2016) zmiňuje, že kreativita je vhodná k hledání východisek z patových situací a při inovacích. Následující kapitola popisuje výběr nejvyužívanějších kreativních technik, které podporují kreativní myšlení a nové nápady.

2.1 Brainstorming

Königová (2007) uvádí, že tato technika patří mezi nejznámější a nejpoužívanější kreativní techniky. Řadíme ji mezi aktivizační techniky našeho tvůrčího myšlení. Tvůrcem této techniky je A. F. Osborn, který ji použil již v roce 1938.

Je vhodná pro skupiny od 3 do 12 osob. Na samém začátku brainstormingu je oznámeno téma či problém, který je potřeba vyřešit. Každý zúčastněný může volně pronést svůj nápad – v průběhu brainstormingu se nápady nehodnotí ani neposuzují. Diskuse může mít moderátora, který veškeré nápady zapisuje. Po samotném chrlení nápadů je třeba vybrat ten nejlepší. Výběr může učinit tatáž skupina, ale je není to podmínkou (Doležal & Krátký, 2016).

Podle Rosenaua (2000), bychom se měli vyvarovat veškeré kritice. Naopak jsou vítány všechny nápady, a to i včetně těch, které se mohou zdát na první pohled nerealizovatelné. Mikuláščík (2010) dodává, že v této pracovní skupině pak neplatí žádné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, všichni účastníci jsou si rovni. Jednou z variant běžného brainstormingu považuje Mikuláščík (2010) inverzní brainstorming. Na rozdíl od běžného brainstormingu, který začíná problémem a hledá řešení, se u inverzního brainstormingu začíná určitou situací, ke které se hledají potenciální ohrožení.

2.2 Myšlenkové mapy

Königová (2007) ve své knize uvádí, že se jedná o kombinaci verbálního a grafického vyjádření. Myšlenka těchto map vychází ze skutečnosti, že náš mozek nepracuje lineárně, ale v asociacích, ve shlucích. Jde o spojení práce levé a pravé hemisféry mozku. Levá hemisféra tvoří racionální jádro a je nositelkou logických postupů. Pravá je zaměřena na obrazy a barvy a je nositelkou fantazie a postupů. Podle Havlíkové (2015) si čtením ukládáme pouze 10 % informací, ale při využití zraku, můžeme procento zapamatování zvýšit na 30 %. Autorka dále upozorňuje na výhody, které přináší využití deskopu či aplikací při tvorbě map. Patří mezi ně například snadné opravení mapy, možnost vložení internetových odkazů či snadné sdílení map s kolegy. Mapy vytvořené pomocí počítače jsou vizuálně přehlednější i za předpokladu, že auto není příliš výtvarně zdatný.

Při tvorbě mapy zapíšeme základní myšlenku či problém zapíšeme do kroužku doprostřed velkého papíru či do pracovní plochy počítače. Účastníci jsou vyzváni, aby generovali cokoli, co je s tématem příbuzné. Další hesla a nápady píšeme vlevo nahoru a postupujeme podle pohybu hodinových ručiček. Postupně mezi sebou témata propojujeme. Pro větší přehlednost je možné použít barevné fixy, obrázky, symboly (Doležal, 2016).

2.3 Metody strukturovaných porad

Principem metody je strukturovaná analýza problému a hledání řešení. Doležal et al. (2016) uvádí jako doporučený počet účastníků šest osob. Na začátku porady je nutné si stanovit cíl s ohledem na řešený problém. Porada by měla trvat maximálně dvě hodiny a všichni účastníci musí být zainteresováni v hledání řešení. Důležitá je i informovanost účastníků. Ti by měli obdržet relevantní informace již před poradou. Pro poradou se stanoví moderátor, referující předřečník a zapisovatel. Úkolem moderátora je podle Kaňákové (2008) připravení, zajištění a řízení průběhu diskuze. Je tedy nutné, aby byl moderátor dobře obeznámen s problémem, který se má řešit. Měl by se seznámit se základními informacemi, ale neměl by zabíhat do přílišných detailů. Je potřeba, aby pojmenoval cíl porady a uvědomil si veškeré důležité aspekty, problémy a faktory, které je nutno sdělit a projednat. Ne vždy je však možné prozradit účastníkům všechno. Je potřeba tedy zvážit, které informace moderátor chce a může poskytnout. Můžou se ovšem vyskytnout porady,

kdy není potřeba, aby moderátor znal probíranou problematiku. Někdy může být výhodou, pokud je moderátorem osoba nezúčastněná, která není zatížena osobními vztahy ani dosavadními řešeními, jelikož by to mohlo subjektivně ovlivnit hledání řešení. Dalším úkolem moderátora je řídit diskusi tak, aby žádný z účastněných neodbíhal od tématu. Smyslem práce moderátora není, aby našel a doporučil konkrétní řešení, ale aby vedl zúčastněné k tomu, aby řešení našli společnou prací.

3 Agilní přístupy

Dle Šochové a Kuncého (2014) je slovo „agilní“ charakterizováno vlastnostmi jako je rychlý, interaktivní, zábavný, rychle reagující na změnu. Na to, jak být agilní, neexistuje žádný návod ani ho nelze do detailu popsat. Přesto, že nemá jasně stanovené procesy, obsahuje jasná pravidla, která tvoří hranice.

Základním stavebním kamenem je podle Skalického a kolektivu (2010) Manifest pro agilní vývoj software. Ten ve čtyřech bodech shrnuje, co to vlastně znamená být agilní:

- Jednotlivci a vzájemné ovlivňování je více než procesy a nástroje.
- Pracovat na softwaru je více než obsáhlá dokumentace.
- Spolupráce se zákazníkem je více než vyjednávání o smlouvě.
- Reagovat na změny je více než se řídit plánem.

3.1 Tradiční přístup vs agilní metody

Základem tradičního přístupu je podle Skalického et al. (2010) důkladné naplánování veškerých aktivit již na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Je vyžadován správně formulovaný cíl, výstupy a plán projektu. Tento přístup je vhodný pro projekty, které jsou jasně definované. Nejrozšířenějším přístupem v tradičním řízení projektů je vodopádový přístup. Projekt má pět fází:

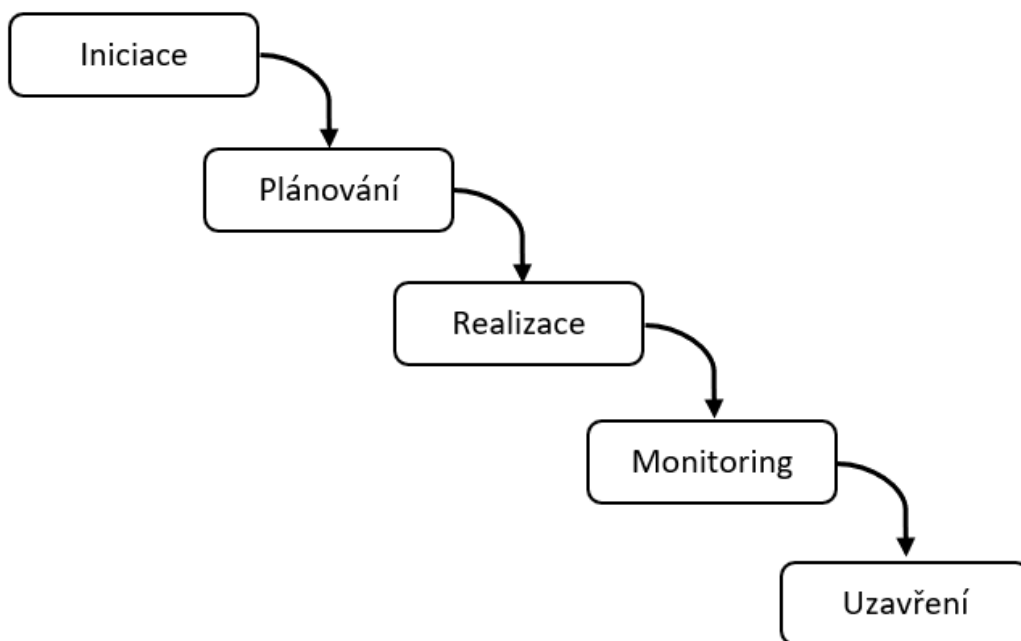
1. Iniclace,
2. Plánování a návrh,
3. Realizace,
4. Monitoring,
5. Uzavření.

Kerzner (2009) popisuje iniciaci jako část, ve které je konkrétní projekt přiřazen projektovému manažerovi. Ten pak ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami připraví podklady pro schválení projektu. V další části, která je nazvána jako plánování a návrh, je nutné definovat požadavky na práci, a to včetně definice kvality a kvantity práce. Dále je nutné definovat a vyhodnotit jednotlivá rizika, která by mohla projekt ohrozit. Jako poslední se rozdělí projekt do dílčích úkolů. Při realizaci dochází k provedení jednotlivých dílčích úkolů. Důležitá je spolupráce a dobrá komunikace se všemi členy

týmu. Při monitorování sledujeme pokrok projektu. Zde je prioritou vyvarování se chyb – proto je nutné porovnávat aktuální stav projektu s předpokládaným výsledkem a popřípadě provést změny, které zajistí hladký průběh celého projektu. Jako poslední fáze je popisováno uzavření. V této fázi je zapotřebí ověření, že veškeré dílčí úkoly byly zdárně dokončeny a projekt odpovídá zadání. Pokud tomu tak je, je možné projekt uzavřít i administrativně.

Podle Kadlece (2004) je vodopádový model jedním z nejstarších modelů životního cyklu vývoje. Používal se již v 70. letech 20. století. Vodopádový model je série fází, které jdou za sebou kaskádovitě. Jednotlivé fáze na sebe navazují a navzájem se nijak neprotínají. Není však možné se vrátit do fáze předchozí. Obrázek 2 zobrazuje schéma vodopádového modelu.

Obr. 2: Vodopádový model projektu



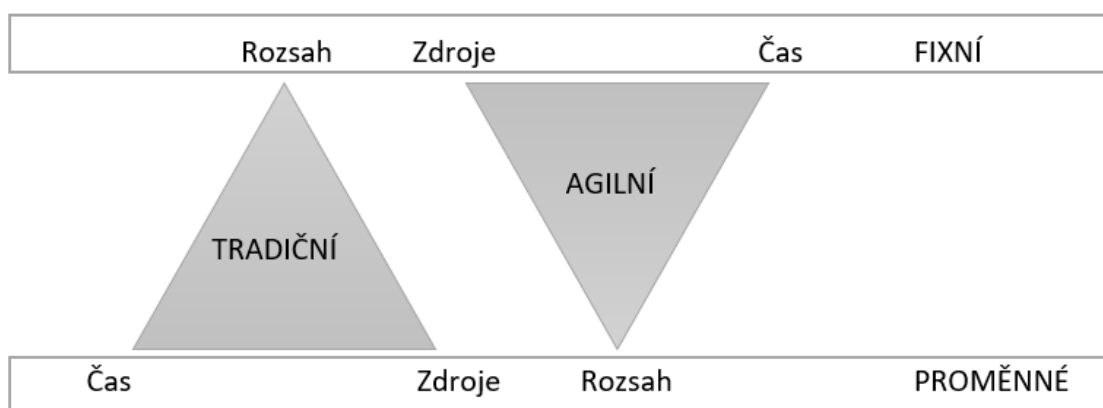
Zdroj: vlastní zpracování dle Skalický et al. (2010)

Agilní přístup je podle Šochové a Kunce (2014) založený naopak na průběžném upřesňování cíle projektu. K tomu dochází na základě interakce se zákazníkem. Tento přístup dokáže pružně reagovat na změny. Je převážně vhodný pro projekty, kde dochází k vývoji produktu. Tedy pro projekty, které nelze předem kvalitně popsat a naplánovat bez interakce s budoucím zákazníkem. Podle Buchalceové (2004) se vychází se z předpokladu, že proces tvorby projektu nelze přesně popsat a měl by být pružný a nabízet přesná řešení.

Kadlec (20114) uvádí, že tato metoda je novější a reaguje na problémy Vodopádového modelu. Své využití našel agilní přístup především projektů, u kterých není na začátku zcela jasný obsah či se jejich obsah často mění v závislosti na vývoji. Je možné provést změny v jakékoliv fázi projektu (Kadlec, 2004).

Rozdíl mezi těmito přístupy znázorňuje Doležal (2016) například na trojimperativu projektu, který můžeme vidět na obrázku 3.

Obr. 3: Rozdíl projektového imperativu u tradičního a agilního přístupu



Zdroj: vlastní zpracování dle Skalický et al. (2022)

Buchalcevodá (2004) uvádí, že tradiční metodiky (levý trojúhelník) považují výsledky (nebo také rozsah) za fixní jednotku, která musí být pevně dána na začátku projektu. Od rozsahu se pak odhaduje čas a náklady potřebné k realizaci projektu. U agilních metod naopak považujeme za fixní čas a zdroje a proměnnou je rozsah, který se u těchto metod přizpůsobuje požadavkům zákazníka.

3.2 SCRUM

Podle Doležala et al. (2012) patří tato metoda mezi nejrozšířenější metody agilního řízení projektů. Samotný název v sobě skrývá metaforu se hrou rugby. Scrum je zkratka ze slova ‚scrumage‘, které můžeme do češtiny přeložit jako ‚mlýn‘. Tento pojem v ragby značí herní situaci, ve které se celý tým společně snaží o udržení či získání míče ve hře.

Šochová a Kuncce (2014) uvádí, že Scrum má jen tři role, přičemž dvě z nich jsou nutné vždy. Každý tým má mít jednoho Scrum mastera a jednoho Product ownera, poslední rolí je pak vývojový tým, který však není podmínkou. Celý tým a jeho členové si pomáhají a organizují se tak, jak je to v danou chvíli nejlepší.

Scrum master

Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o manažera. Scrum tým se však organizuje sám a stejně tak jsou i veškerá rozhodnutí na týmu. Tato role tedy odpovídá moderátorovi týmu. Musí disponovat zejména měkkými dovednostmi a má za úkol pomoci týmu, aby lépe fungoval, motivovat ho, ale i koučovat a starat se o jeho rozvoj. Naopak by neměl být direktivní. Pro tuto roli není ideální ani technicky nejzkušenější člen týmu, ten by mohl upřednostňovat znalosti a zkušenosti před koučováním a rozvojem ostatních. (Myslín, 2016; Šochová & Kunc, 2014)

Product owner

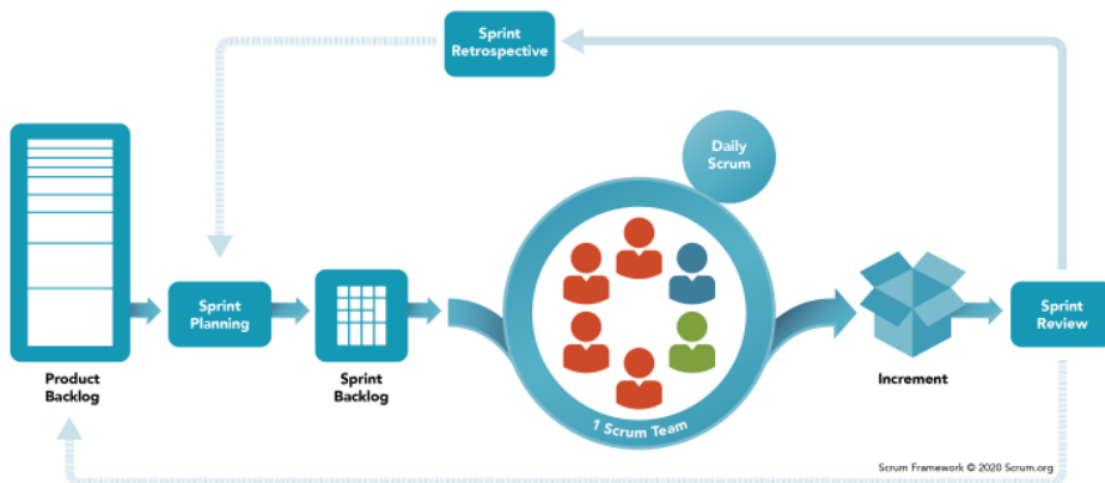
Další role, kterou Šochová a Kunc uvádí, patří vlastníkovvi produktu. Jeho úkolem je definování vize projektu a její seznámení s týmem. Product owner je zodpovědný za správu Product Backlogu a jeho aktualizaci. Na rozdíl od Scrum mastera není u této role vyžadovaná přítomnost u týmu. Naopak je žádoucí, aby Product owner trávil dostatek času se zákazníkem, aby dokázal vstřebat jeho prostředí a byl schopen vždy správně rozhodnout o pravé hodnotě pro zákazníka. Myslín (2016) dodává, že tuto roli nemusí vykonávat přímo zaměstnanec zákazníka, ale může se jednat o externistu, kterého si zákazník najme.

Scrum proces

Rubin (2012) popisuje začátek tohoto procesu jako vytvoření Produkt Backlogu, který má na starosti Product owner. Obsahem tohoto Backlogu jsou jednotlivé úkoly, které je potřeba splnit. Položky se na tento seznam mohou přidávat ale i odstraňovat, Backlog se neustále vyvíjí. Každá položka tohoto seznamu má svou prioritu, bodové ohodnocení a může obsahovat číslo sprintu, ve kterém má být splněna. Dalším krokem je Sprint Planning na startuje jednotlivé sprinty. Na začátku každého Sprintu se vytvoří Sprint Backlog, který je podmnožinou Product Backlogu. Každý den v průběhu daného Sprintu probíhá Daily Scrum, což je krátká informativní schůzka všech členů týmu, která napomáhá synchronizaci týmu. Na konci všech Sprintů vytvoří tým Increment (přírůstek), který představuje některé, ne však všechny, vize vlastníka produktu. Na konci celého procesu provede tým kontroly. První z nich se nazývá Sprint review a zde stakeholdéři a Scrum tým zkontrolují výsledný produkt. Druhá kontrola se nazývá Sprint Restrospective, která se koná po skončení každého jednotlivého sprintu. Při této kontrole

tým diskutuje nad průběhem uběhlého Sprintu a nad možnostmi zlepšení následujících Sprintů. Následující obrázek 4 zobrazuje grafické znázornění Scrum procesu.

Obr. 4: Scrum proces



Zdroj: scrum.org (2022)

Autoři Ken Scheaber a Jeff Aurtherland sepsali The Scrum Guide, ve kterém jasně a stručně popsali co Scrum vlastně je a jaká jsou jeho pravidla, artefakty či postup. Principem je, aby Scrum master vytvořil prostředí, kde:

- Product Owner objedná práci do Product Backlogu,
- Scrum tým splní zadanou práci během Sprintu
- Scrum tým a jeho stakeholdeři zkontrolují výsledky, připraví další Sprint a zopakují předchozí kroky (scrum.org, 2022).

4 Vybrané techniky projektového řízení

Následující techniky jsem vybrala na základě vlastního úsudku. Považuji je za jedny z nejpoužívanějších technik. První tři uvedené metody jsou využity v přípravné fázi životního cyklu projektu k ověření souladu zadání projektu se strategickým záměrem. další pak

4.1 Metoda logického rámce

Tato metoda přehledně mapuje záměry, očekávání a uvádí je v souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Logický rámec je tvořen maticí 4x4, kde sloupce a řádky jsou logické vazby. Vyplnění této matice však může předcházet dlouhá a intenzivní diskuse (Doležal et al., 2012). Vyplnění rámec i s pomocnými otázkami zobrazuje obrázek 5.

Obr. 5: Logický rámec projektu

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	<i>Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo záměru?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	----
Cíl	<i>Popis stavu řešené problematiky v okamžiku ukončení projektu.</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo cíle?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy?</i>
Výstupy projektu	<i>Konkrétní výstupy projektového týmu. Co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů povedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?</i>
Hlavní skupiny činnosti		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	<i>Jaké činnosti (2 až 4) povedou ke každému výstupu?</i>	<i>Jak náročná bude každá činnost na zdroje? Peníze, člověkodny atd.</i>	<i>Jak dlouho bude každá činnost asi trvat?</i>	<i>Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům?</i>
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
<i>Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?</i>			<i>Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?</i>	

Zdroj: Doležal et al. (2013)

Doležal et al. (2013) popisuje jednotlivé aktivity projektu jako skupinu činností, které je nutné vykonat, aby bylo možné dosažení výstupů o řádek výše. Tyto aktivity by neměly obsahovat detailní výčet všech činností, ale jen naznačení scénáře, jak bude výstupů dosaženo. Výstupy autor popisuje jako produkty či služby, které se zavazujeme dodat vlastníkovvi projektu. Jsou to aktivity, které musí projektový tým vykonat. Výstupy tedy

specifikují, co vše je potřeba udělat, aby nastala požadovaná změna – cíl. Cíl je důvodem realizace celého projektu a příčina našich investic. Cíl pro projekt je vždy pouze jeden a musí být konkrétně ohraničen. Přínosy pak specifikují širší kontext, proč je projekt realizován. Často se jedná o širší záměr, ke kterému je potřeba realizace více projektů či akcí v delším časovém horizontu.

Ve druhém sloupci popisuje Doležal et al. (2013) objektivně měřitelné ukazatele, pomocí nich dokážeme, že bylo dosaženo přínosů, cíle a výstupů. Další sloupec definuje způsob ověření těchto objektivně měřitelných ukazatelů. Poslední sloupec logického rámce specifikuje předpoklady, za kterých platí vztahy v prvním sloupci. Pokud nebudou tyto předpoklady naplněny, nebude naplněn ani cíl projektu tak, jak je definován. Je možné vypsát místo předpokladů rizika, která projekt ohrožují. Jako poslední popisuje autor poslední řádek, ve kterém definujeme předběžné podmínky projektu a dále to, co v projektu nebude řešeno.

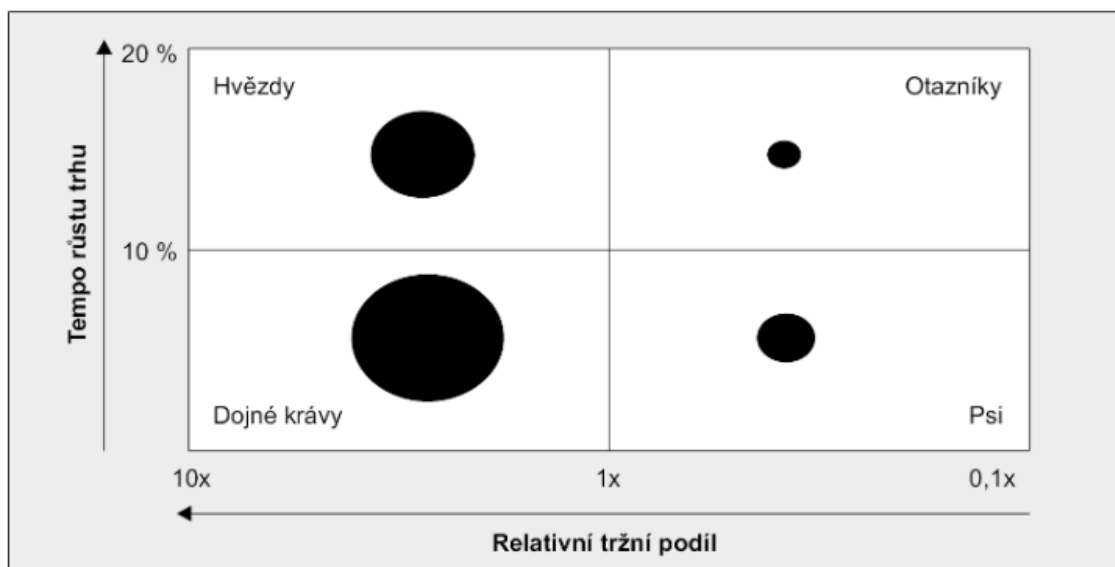
Doležal et al. (2013) uvádí, že jako první bod je vhodné stanovit cíl projektu. Dále pak výstupy projektu pro dosažení cíle a skupiny klíčových činností. Až poté lze stanovit přínosy projektu. Správnost vyplnění těchto bodů a dodržení vertikální logiky lze ověřit pomocí testu „jestliže – pak“. Jako další se stanoví objektivně ověřitelné ukazatele a způsoby ověření. Díky nim je možné ověřit, že byly splněny položky v prvním sloupci. Posledním bodem je pak určení nákladů na provedení činností. Nakonec bude provedena kontrola tabulky jako celku a provedeny potřebné úpravy.

Podle Máchala et al. (2015) je logický rámec důležitý nejen ve fázi přípravy projektu, ale i během jeho implementace a hodnocení. V této technice se nachází dva směry logických vazeb. Vertikální vazba vzniká mezi aktivitami, výstupy, cílem projektu a jeho přínosem. Vyjadřuje logickou souvislost těchto řádků. Jestliže tedy provedeme jednotlivé aktivity, dostaneme se k výstupům projektu. Pomocí těchto výstupů dosáhneme cíle, pomocí kterého splníme přínosy projektu. Horizontální vazba vyjadřuje souvislost mezi všemi řádky logického rámce. Je to vazba mezi popisem záměru, cíle a výstupů dále mezi objektivně měřitelnými ukazateli a jejich způsoby ověření a mezi riziky či předpoklady. Kontrolu této vazby můžeme provést pomocí přečtení logického rámce. To se provádí od pátého řádku směrem k prvnímu sloupci čtvrtého řádku a dále stejným způsobem. Pokud tedy splníme položky, které jsou popsány na daném řádku, a dokážeme to objektivně měřitelnými ukazateli, tak při ošetření rizik či za platnosti předpokladů plníme řádek následující.

4.2 Bostonská matice matice

Bostonskou matici (BCG) představila společnost The Boston Consulting group, podle které dostala své jméno. Dle Jakubíkové (2013) rozděluje tato metoda sledované strategické obchodní jednotky (SBU) dle předpokládaného chování na trhu. Horizontální osa zobrazuje relativní tržní podíl, což je poměr tržeb podniku k tržbám největšího konkurenta stejného odvětví. Na vertikální ose se nachází tempo růstu trhu v procentech. Kvadranty této matice jsou popisovány jako hvězdy, otazníky, dojně krávy a psi. BCG předpokládá, že si každý produkt najde místo v některém z kvadrantů. Vedení firmy by se mělo snažit, aby počet SBU v jednotlivých kvadrantech matice byl vyvážený. Grafické znázornění BCG matice můžeme vidět na obrázku 6.

Obr. 6: BCG matice



Zdroj: Jakubíková (2013)

Každý kvadrant má svou specifickou charakteristiku. Mallya (2006) popisuje dojně krávy jako SBU, které mají vysoké tržby a vysoký podíl na trhu, ale zároveň pomalé tempo růstu na trhu. Pro podnik není finančně výhodné, aby tyto produkty výrazně finančně podporoval, jelikož se jedná o úspěšné produkty, které jsou na trhu zavedené a produkují vysoké zisky. Tyto zisky pak mohou napomáhat k financování dalších skupin BCG matice.

V dalším kvadrantu se nachází hladoví psi, které Blažková (2007) charakterizuje jako SBU, které přináší nízké zisky nebo dokonce ztráty. Jsou charakteristické nízkým relativním tržním podílem s nízkým tempem růstu. Machková (2019) soudí, že důvodem

může být promarněná příležitost nebo zestárnutí SBU, které se tak stanou pro trh neatraktivními. Představují tedy pro podnik zátěž a je vhodné zvážit jejich omezení či úplné zastavení.

Jako hvězdy označuje Jakubíková (2013) strategické obchodní jednotky s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. I přesto toto výhodné postavení nejsou tyto SBU schopny vytvořit takový zisk, který by pokryl veškeré jejich investiční náklady. Machková však (2019) upozorňuje, že investiční náročnost těchto SBU lze snížit, pokud se stanou dojnými krávami. Do tohoto kvartálu se obvykle přesouvají, pokud tempo růstu trhu těchto SBU klesne pod 10 %.

Poslední kvartál, který má nízký tržní podíl, ale vysoké teplo růstu, popisuje Blažková (2007) jako otazníky. Tyto SBU vyžadují vysoké investice, aby se dosáhlo zvýšení tržního podílu. Jednotky tohoto kvartálu mohou být ziskové i ztrátové. Strategií může být zvýšení investic do rozvoje či opuštění trhu.

4.3 SWOT analýza

Principem této metody je dle Doležala a kolektivu (2016) identifikace čtyř faktorů vnějšího prostředí, kterými jsou silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Při této analýze je nutné stanovit si předmět analýzy. Vzhledem k univerzálnosti této metody je její využití široké a cílem tak může být například samotný náš projektový tým nebo podnik. Calicchio (2021) uvádí, že tato metoda byla vyvinuta v druhé polovině 20. století na Stanfordově univerzitě ale i přesto je stále hojně využívána. Sedláčková (2006) popisuje silné a slabé stránky jako charakteristiky vnitřního prostředí. Příležitosti a hrozby jsou pak popisovány jako charakteristiky vnějšího prostředí. Mezi silné stránky můžeme podle Vochozky a Váchala (2013) zařadit například dobrou pověst u odběratelů, kompetentnost v rozhodujících oblastech či schopné řídicí pracovníky podniku. Naopak slabými stránkami může být nedostatek manažerských dovedností a talentu, neschopnost financovat potřebné změny ve strategii nebo vysoké náklady ve srovnání s konkurencí. Jako příležitosti lze identifikovat rychlejší růst trhu, diverzifikaci či překonání bariér na atraktivních cizích trzích. Ohrožení může být naopak pomalý růst trhu, rostoucí prodej substitučních výrobků nebo měnící se potřeby a vkus zákazníků.

Při tvorbě SWOT analýzy identifikuje (Jakubíková, 2013) jako první minimálně čtyři, položky ke každému faktoru, přidělí jim váhu a následně zapíše do SWOT matice, která je zobrazena na obrázku. Po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace projektu či podniku můžeme začít zvažovat realizovatelné strategie.

Vochozka a Váchal (2013) popisují čtyři strategie, které z této analýzy vychází:

SO – cílem strategie je použití silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které jsou definovány ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje především žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

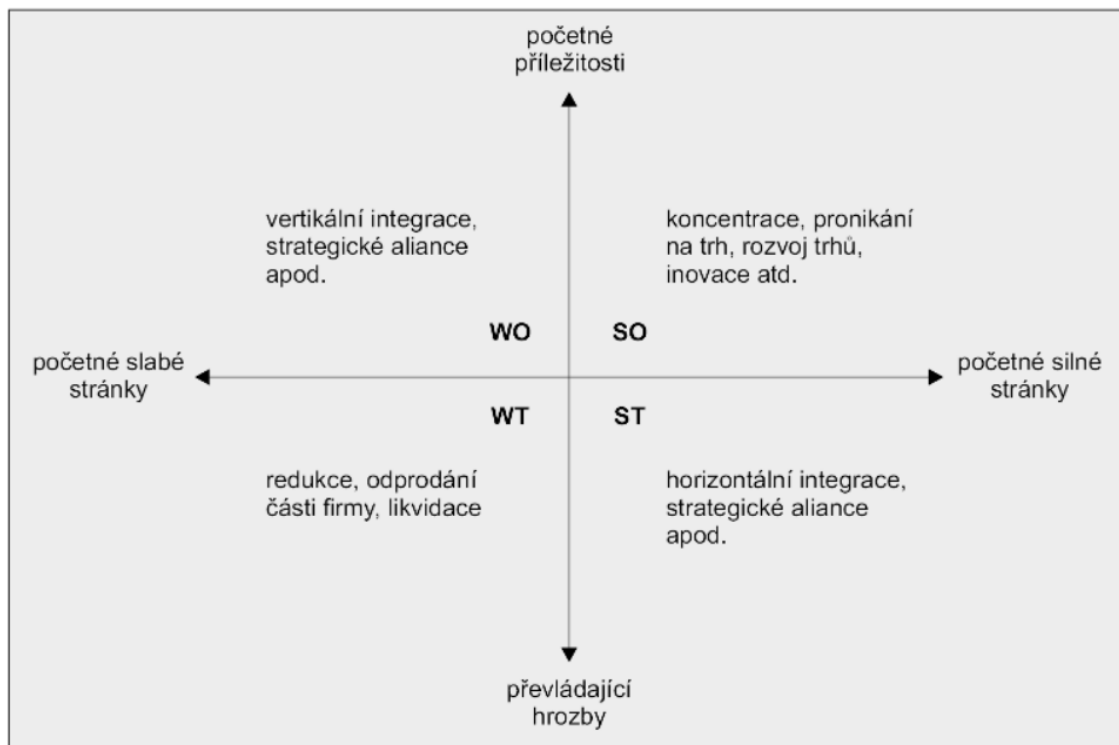
ST – silný podnik, který má ale významné hrozby. Při této strategii je nutné využít silné stránky k eliminaci rizik. Příkladem může být silné právní oddělení, které bude vymáhat pokuty od konkurentů, kteří kopírují patentově chráněný výrobek.

WO – v tomto případě je třeba odstranit či minimalizovat slabé stránky, aby bylo možné využít příležitostí. Častým případem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí.

WT – pozice podniku je nejistá. Potřeba minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Podniku, který se nachází v této pozici, obvykle hrozí krach.

Podle Doležala et al. (2016) je dobré analýzu SWOT vypracovávat ve skupině, která bude o jednotlivých položkách diskutovat. Pokud je analýza prací jedince, jedná se pak o jeho subjektivní názor, nikoliv o objektivní hodnocení. Důležitá je i formulace toho, co chceme analyzovat a k čemu má analýza sloužit. V závěru zpracované analýzy uvedeme časový horizont, v kterém jsme analýzu zpracovávali a odhadovanou platnost vypracované analýzy. Na obrázku 7 můžeme vidět SWOT matici.

Obr. 7: SWOT matice



Zdroj: Jakubíková (2013)

4.4 SMART cíle

Dle Doležala et al. (2016) je správná definice cílů je poměrně těžký úkol. Je nutné, aby cíl pochopili všechny zainteresované strany správně a stejně. Ke správné formulaci může pomoci technika SMART. Tvorba cílů podle této metody může podle Kaňákové (2008) trvat řády dnů či dokonce týdnů. Pokud ji však využijeme budou naše cíle definovány jasně a srozumitelně a podnik díky nim dokáže pojmenovat a dosáhnout toho, co skutečně chce.

S – specifický: cíl musí být definován jasně a konkrétně, aby ho všichni členové týmu pochopili jednoznačně.

M – měřitelné: je nutné nastavit jednotky, ve kterých se bude měřit míra plnění. Dále je potřebné nastavit jasná kritéria, podle kterých se bude dosažení cíle měřit.

A – akceptovatelný: všichni členové týmu musí daný cíl akceptovat.

R – reálný: pokud by náročnost cíle neodpovídala možnostem týmu, mohl by pak cíl působit demotivačně. Při tvorbě cíle bychom neměli tým ani podceňovat, ale ani přeceňovat. Je však žádoucí, aby byl cíl mírně náročnější, což může povzbudit členy týmu k předvedení svých schopností a zvýšení výkonu týmu.

T – termínovaný: cíl musí být časově ohraničený. Je vhodné stanovit si deadline – poslední možný termín a zároveň dílčí termíny. U dlouhodobých projektů může být časový úsek pro splnění cíle dokonce v řádech roků (Kaňáková, 2008).

Taušl Procházková (2017) upozorňuje že v praxi můžeme nalézt i rozšířenou verzi SMARTER. V této verzi značí písmeno E anglické slovo Ethical čili v souladu s etickým přístupem k podnikání. R pak vyjadřuje Resourced, což znamená zaměřený na zdroje. Dále upozorňuje na fakt, že jednotlivé zkratky mají řadu variací. Tudíž může být koncept SMART cílů v některých případech lehce pozměněný. Například S se může uvádět jako simple, (jednoduchý), significant (významný). Písmeno A může znamenat ambitious (ambiciózní) či attainable (dosažitelný).

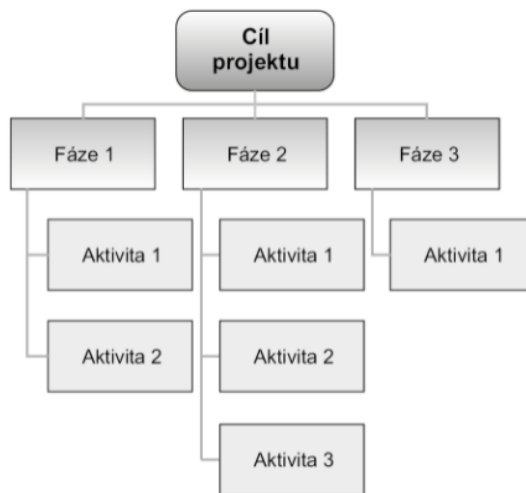
4.5 Work breakdown structure

Work break down structure (WBS) neboli hierarchická struktura rozpadu práce pokrývá podle Doležala et al. (2013) 100 % věcného rozsahu projektu. Jedná se o jeden z nejeftivnějších způsobů srozumitelného a komplexního popsání projektu. Projektový tým má pak za úkol dodání či zajištění dodání všeho, co je obsahem WBS.

Dle Máchala et al. (2015) je WBS proces, při kterém dochází k rozdělování výstupů a aktivit projektu na menší a lépe říditelné části neboli pracovní balíky. Tento proces nazýváme dekompozice. Jako první je nutné identifikovat a analyzovat všechny výstupy a práci, která s nimi souvisí. Následně je vytvořen základní balíky práce (fáze), který je postupně dekomponován do menších a detailnějších komponentů. Jako další jsou vytvořeny identifikační popisy ke každé komponentě WBS. Na závěr je provedena kontrola. Obrázek 8 zobrazuje možné grafické zpracování WBS.

S takto zpracovanou WBS pracujeme podle Janišové a Křivánka (2013) během celého životního cyklu projektu. Slouží k monitorování postupu projektu, k určení vzájemných vazeb a k plánování jednotlivých aktivit. WBS by měla být sestavena tak, aby ji rozuměli všichni členové týmu.

Obr 8: WBS projektu



Zdroj: Máchal et al. (2015)

5 Analýza výsledků průzkumů

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena do dvou částí. Cílem je zanalyzovat stav implementace výše popsaných moderních trendů v projektovém řízení.

První část této analýzy byla provedena pomocí polostrukturovaného dotazníku. Ten byl vytvořen prostřednictvím softwaru Google Forms. Formulář byl sdílen elektronickou poštou do projektově řízených firem a dále pak na platformě LinkedIn. Síť LinkedIn umožnila osobnější přístup k respondentům, než umožňuje elektronická pošta. Dotazník byl zaměřen nejen na implementaci moderních trendů, ale i na znalost jednotlivých metod a schopnost jejich aplikace v praxi.

V druhé části jsou popsány dva konkrétní již zrealizované projekty, které proběhly ve společnosti Sušická nemocnice s.r.o. se sídlem v Sušici. Bylo zde zanalyzováno využití moderních trendů a zároveň navrženo, jaké další trendy, které by usnadnily realizaci, bylo možné při realizaci využít. Prvním projektem je uspořádání akce Den pro seniory, který měl na starosti zaměstnanec sekretariátu. Cílem druhého projektu byla implementace a spuštění dvou modulů, které usnadní agendu spojenou s vyšetřováním nemoci COVID.

5.1 Dotazníkové šetření

Všichni oslovení respondenti byli informováni, že dotazník je plně anonymní a veškerá data budou použita jen pro zpracování této práce. Celý dotazník byl strukturován tak, aby jeho vyplnění bylo co nejjednodušší a respondentům nezabralo příliš času. Dotazník se skládá celkem se z šesti otázek, které jsou uzavřené, polouzavřené i otevřené. Využita je rovněž mřížka s výběrem odpovědí. Všechny otázky byly povinné, ale u jedné z nich byla možné využití možnosti „Nedokáži odpovědět“. Dotazník byl zaslán do 54 společností napříč celou republikou, přičemž 21 z nich ho řádně vyplnilo. Kompletní náhled dotazníku je připojen příloze A – C. Výsledky byly následně zanalyzovány v programu Microsoft Excel.

První otázka dotazníkového šetření zjišťovala velikost podniku, ve kterém respondent pracuje. Tato otázka byla uzavřená a nabízela čtyři možnosti velikosti podniku, které vycházejí z Nařízení komise EU č.651/2014 podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu společnosti. Možnosti zobrazuje následující tabulka 2.

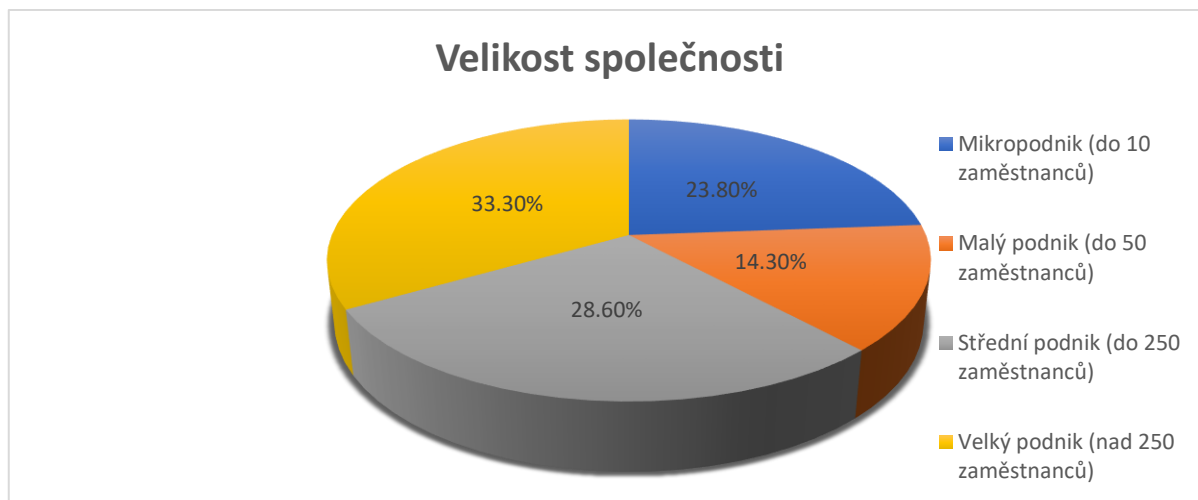
Tab. 2: Dělení podniků dle počtu zaměstnanců a ročního obrátu

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat / bilanční suma
Mikropodnik	do 10	2 miliony EUR
Malý podnik	do 50	10 milionů EUR
Střední podnik	do 250	43 milionů EUR
Velký podnik	nad 250	Nad 43 milionů EUR

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Největší podíl odpovědí byl z velkých podniku a to konkrétně 33,3 %. Druhou nejpočetnější skupinou byly pak střední podniky, z kterých jsme obdrželi 28,6 % odpovědí. O něco menší skupinu tvořili respondenti z mikropodniků a nejmenší část dotazníků pocházela z malých podniků. Obrázek číslo 9 zobrazuje výsečový graf s daty z dotazníku.

Obr. 9: Velikost analyzovaných společností

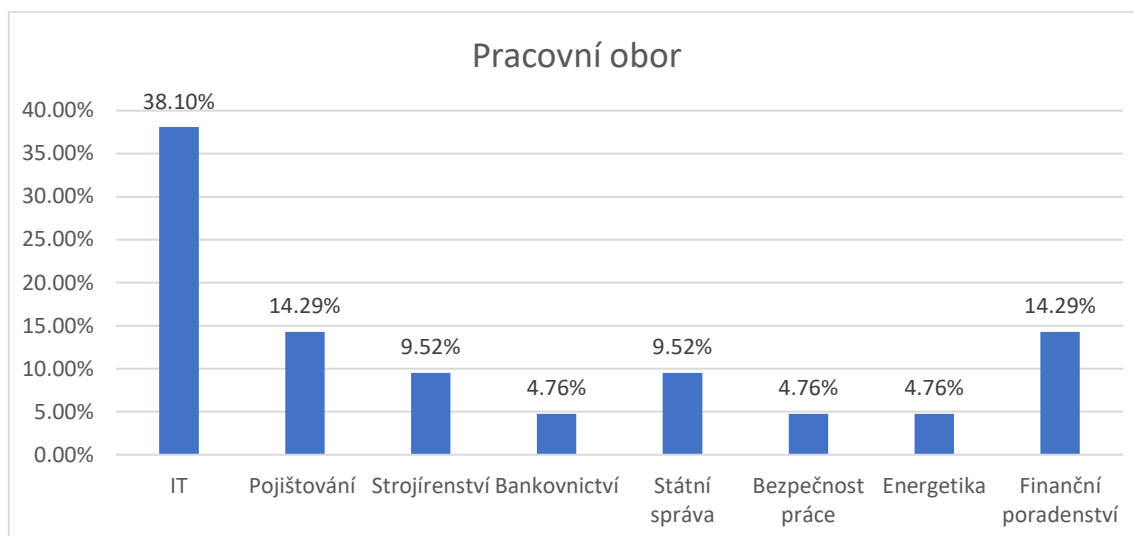


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ve druhé otázce jsme se dotazovali na obor, ve kterém respondenti pracují. Tato otázka byla vzhledem k možné různorodosti oborů otevřená.

Nebylo překvapením, že nejvíce respondentů bylo z oboru IT (38,1 %), kde má projektové řízení široké uplatnění. Další početnou skupinou byl obor finančního poradenství a pojišťování. Na obrázku číslo 10 můžeme vidět přesné hodnoty jednotlivých oborů, obrázek 11 pak zobrazuje počet podniků dle oboru a kategorie podniku.

Obr. 10: Pracovní obory respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obr. 11: Počet podniků a jejich kategorie v jednotlivých oborech

Popisky řádků	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Celkový součet
Bankovníctví			1		1
Bezpečnost práce	1				1
Energetika				1	1
Finanční poradenství	1	1		1	3
IT	3	1		2	8
Pojišťovnictví				1	2
Státní správa				2	2
Strojírenství				1	2
Celkový součet	5	3	6	7	21

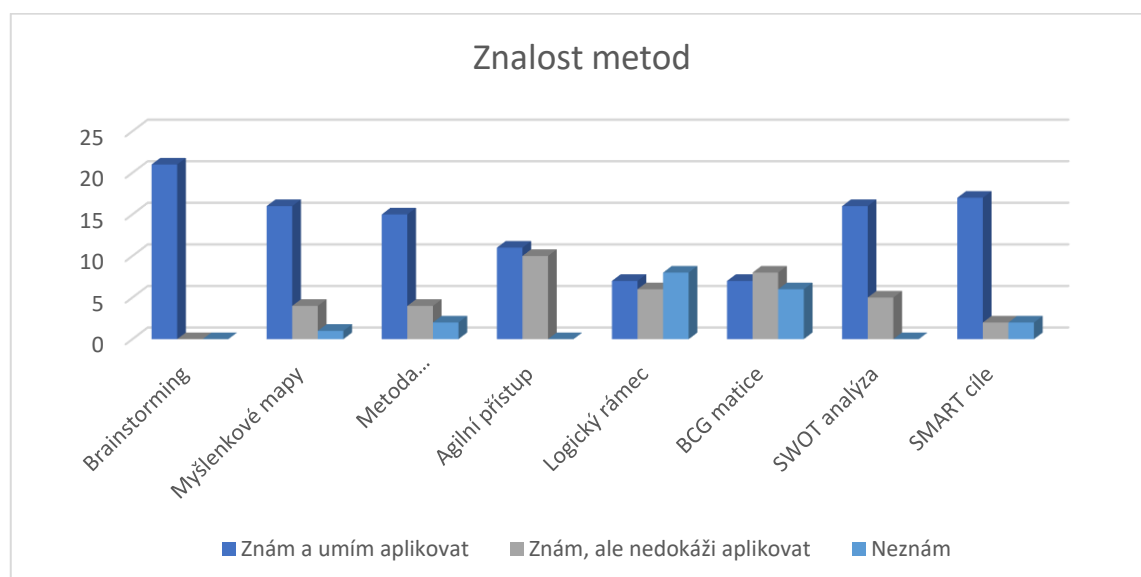
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další otázka se zaměřovala na pracovní pozici. Zde bylo na výběr ze čtyř možností, které zahrnovaly šest různých pozic – konkrétně: Výkonný ředitel; Majitel, jednatel, majoritní akcionář; Odborný manažer; Projektový manažer. Všichni námi dotazovaní pracují na pozici projektový manažer, což bylo pro náš výzkum nejideálnější a všichni dotazovaní tak splňovali požadavky pro dotazník.

Následující otázka byla zaměřena na znalost jednotlivých trendů popisovaných v této práci. Ptali jsme se, zda respondenti jednotlivé metody znají a dokáží aplikovat, znají ale nedokáží aplikovat, či zda je neznají vůbec. Pro snadnější a přehlednější vzhled byla využita mřížka výběru možností. První sloupec této mřížky obsahoval názvy jednotlivých metod, další tři sloupce pak označovali jednotlivé odpovědi, ze kterých respondent jednu zaškrtl.

Jako nejnámější metodou se ukázal brainstorming, který zná a dokáže aplikovat každý z našich respondentů. Mezi další známé metody, které jsou respondenti schopni aplikovat, patří podle našeho průzkumu SMART cíle (17 respondentů), myšlenkové mapy (16 respondentů), SWOT analýza (16 respondentů) a metoda strukturovaných porad (15 respondentů). Naopak nejméně znalou metodou se ukázal logický rámec, který nezná 8 respondentů a BCG matice (6 respondentů). U metod brainstorming, agilní přístup a SWOT analýza se nenašel žádný respondent, který by tyto metody neznal. Na obrázku číslo 12 můžeme vidět prostorový sloupcový graf, který zobrazuje podrobné výsledky.

Obr. 12: Znalost metod a schopnost jejich aplikace

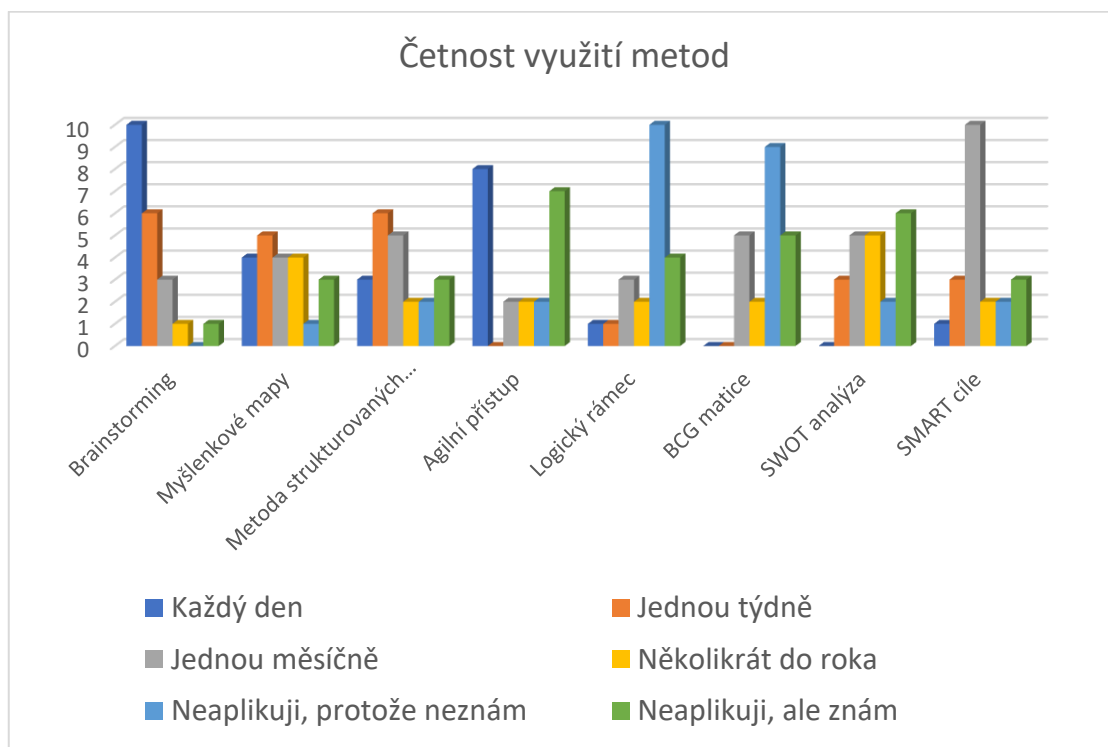


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Předposlední otázka byla obdobná. Avšak tentokrát jsme se tázali na četnost aplikace těchto metod v praxi. I zde byla využita mřížka výběru možností. Respondent mohl označit jednu z následujících odpovědí: Každý den; Jednou týdně; Jednou měsíčně; Několikrát do týdne; Neaplikuji, protože neznám; Neaplikuji, ale znám.

Zde se odráží výsledky z předchozí otázky. Nejčastěji využívanou metodou v praxi je brainstorming, kterou denně aplikuje 10 respondentů. Vzhledem k vysoké účasti respondentů pracujících v IT oboru, není překvapením, že druhou nejčastější metodou je agilní přístup, který denně využívá 8 respondentů, což je stejný počet jako počet respondentů pracujících v IT oboru. Naopak nejméně často využívanou metodou SWOT analýza, kterou praktikuje 5 respondentů pouze několikrát do roka. Jednotlivé četnosti využití trendů v praxi zobrazuje obrázek 13.

Obr. 13: Četnost využití metod

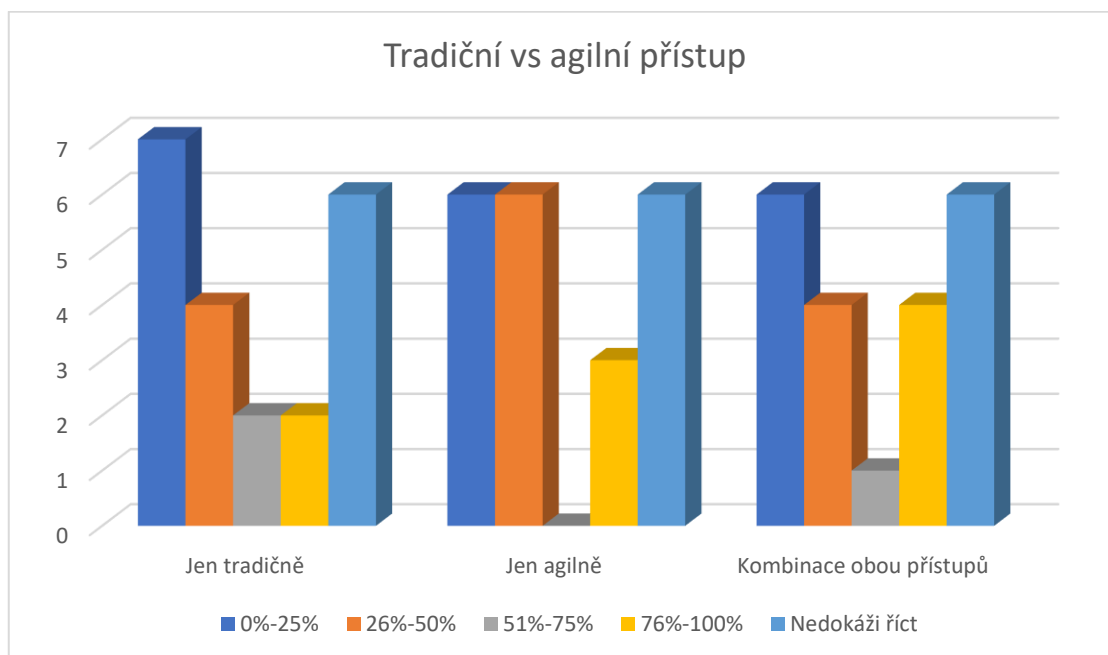


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jako poslední byla položena otázka ohledně tradičního a agilního přístupu. Zjišťovali jsme, jaká část projektů je u daných respondentů řízena agilně, naopak jaká část pak tradičně a kolik projektů je řízeno kombinací těchto dvou přístupů. Odpovědi byli udávány v procentech. Jelikož jsme si byli vědomi náročnosti této otázky, byla jednou z možností byla i odpověď 'Nedokáži odpovědět'. Tuto možnost využilo 6 respondentů.

Z grafu je očividné, že řízení projektů pouze tradičním způsobem již není moderní a firmy se dnes snaží zkombinovat oba tyto přístupy. Nejvíce je v praxi tedy využita kombinace obou těchto přístupů, jako další je upřednostňován agilní přístup. Naopak nejméně využívaným přístupem je podle výzkumu jen tradiční řízení projektů. Podrobné výsledky zobrazuje prostorový sloupcový graf na obrázku 14.

Obr. 14: Tradiční vs agilní přístup



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zanalyzování implementaci a četnost využití moderních trendů projektového řízení v praxi. Dále bylo zkoumáno kolik procent projektů je v praxi řízeno tradičním přístupem, agilním přístupem, anebo kombinací obou těchto přístupů. Vyhodnocení tohoto šetření proběhlo v programu Excel.

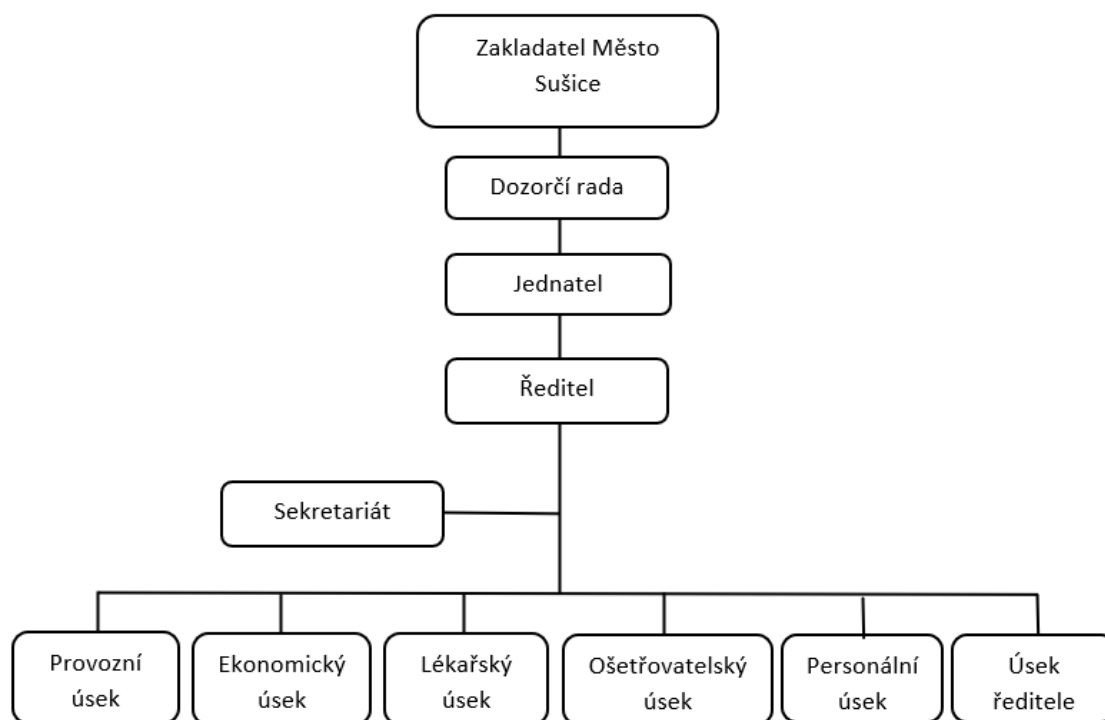
Nejznámějším trendem se ukázal brainstorming, který znají a dokáží aplikovat všichni respondenti. Zároveň v našem šetření vyšel brainstorming jako nejpoužívanější metodou – v praxi ji denně využívá téměř polovina respondentů. Naopak nejméně využívanou metodou, kterou respondenti znají a dokáží aplikovat v praxi, se ukázala BCG matice. Logický rámec téměř polovina respondentů ani neznala.

5.2 Analýza využití projektových metod ve společnosti

Sušická nemocnice je právní formou společnost s ručením omezeným, což je pro nemocnice neobvyklé. Důvodem je fakt, že jediným společníkem se 100% podílem je Město Sušice. Základní kapitál této společnosti je 500 000 Kč. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a předmětem činnosti je poskytování zdravotních služeb. Společnost vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 16. května 2019. Nemocnice má dva jednatele, přičemž každý

z nich zastupuje společnost v plném rozsahu. Dalším statutárním orgánem je dozorčí rada, která se skládá z pěti členů. Nemocnice měla během roku 2020 průměrně 189 zaměstnanců (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022). Obrázek číslo 15 zobrazuje schéma organizační struktury této společnosti.

Obr. 15: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Podle Výroční zprávy společnosti dostupné z Veřejného rejstřík a Sběrky listin (2022) byly celkové výnosy této společnosti za rok 2020 ve výši 154 493 000 Kč. Převážná část těchto výnosů je za poskytnutou zdravotní péči. Náklady se vyšplhaly na 204 620 000 Kč. Celkový výsledek hospodaření společnosti za rok 2020 je -49 127 000 Kč a čistý obrát 155 493 000 Kč. Výroční zpráva společnosti uvádí, že důvodem takto vysoké ztráty je převod závodu NEMOS SOKOLOV s.r.o. na společnost Sušická nemocnice s.r.o a dále vliv pandemie COVID-19. Ačkoliv nemocnice zahájila svou činnost v září 2019, činnost akutních lůžkových oborů byla zahájena až v lednu 2020. Zpočátku podnikání byla společnost zatížena vysokými náklady na zahájení činnosti a absencí příjmů z důvodu poskytování činnosti bez jejího smluvního zajištění. Negativní vliv na výnosy měl i způsob řízení nemocnice předchozím vedením, které podle současného vedení provádělo ekonomické rozvahy na chybných předpokladech.

Pandemie zapříčinila nutnost realizace řady protiepidemických opatření, které byly finančně nákladné.

Aktuálně se nemocnice skládá ze čtyř oddělení, kterými je Oddělení následné péče, Interna, Multioborová JIP a Laboratoř. Dále pak disponuje dvanácti ambulancemi, přičemž chirurgická ambulance má nepřetržitý provoz. Poloha nemocnice je situována u vstupu do Národního parku Šumava a její spádová oblast pokrývá velkou část Šumavy.

5.2.1 Popis projektů a využívané metody

Den seniorů

Prvním realizovaným projektem této společnosti je Den pro seniory, který proběhl ve spolupráci s místní Základní školou T. G. Masaryka a Domovem důchodců Sušice. Tento svátek připadá na 1.října, ale datum se upravuje tak, aby vyhovoval všem zainteresovaným stranám. Účelem toho projektu byla socializace seniorů a zpříjemnění jejich pobytu v nemocničním zařízení. Projekt jako takový začal již v září, kdy se začala domlouvat účast místní základní školy. Realizaci tohoto projektu měla na starosti zástupkyně ze Sušické nemocnice. Nemocnice se snažila zrealizovat tuto akci tak, aby náklady byly minimální. Využilo se proto sponzoringu, který zajistil pohoštění a drobné dárky pro účastníky. Projekt proběhl bez jakýchkoliv potíží i přesto, že nebyly využity žádné popsané metody projektového řízení.

Při realizaci tohoto projektu bylo potřeba vymyslet program akce, který byl přizpůsoben fyzickým možnostem seniorů. Jako místo byl vybrán přilehlý park a v případě deště byla připravena alternativa v tělocvičně školy. Zároveň bylo nutné myslet na fakt, že ne všichni potenciální účastníci této akce jsou schopni se do parku či tělocvičny přemístit, popřípadě by to nebylo možné z hlediska kapacity zaměstnanců nemocnice. Jako další bylo potřebné zajistit občerstvení a pozornosti pro seniory, ale i účinkující žáky. O to se postarala prodejna, která dodala chlebičky, jednohubky ale i reklamní předměty. Ozvučení bylo zajištěno pronájemem od firmy, která ho na místě akce i nainstalovala a seřídila.

Program této akce spočíval v lehkých pohyblivých aktivitách, které jsou uzpůsobené a vhodné pro seniory. Využit byl nedaleký park, ve kterém se celá akce konala a zároveň není se nachází přímo mezi nemocnicí a domovem důchodců. Součástí tohoto parku je

hřiště pro seniory, které disponuje relaxačními prvky. Senioři se zúčastňovali jednotlivých aktivit, za které obdrželi razítka do soutěžní kartičky. Výměnou za vyplněnou kartičku pak dostali ručně dělaný dárek z hodin výtvarné výchovy žáků a malou pozornost od sponzorů. Celý den byl zakončen divadelním představením od žáků základní školy a společným zazpíváním lidových písniček. Nezapomnělo se ani na ty, kteří nejsou schopni pohybu. Těm, pokud o to měli zájem, došli žáci v menších skupinách zazpívat přímo na pokoj či do společenské místnosti.

Implementace modulů

Další projekt mělo na starosti IT oddělení společnosti. Jednalo se o projekt implementace dvou modulů nového laboratorního informačního systému FONS openlims. První modul COVID žádanka usnadní a zautomatizuje vytvoření a zaslání žádanky na COVID vyšetření do registru Informačního systému infekčních nemocí (ISIN). Modul SMS notifikace zajistí zaslání SMS notifikace o výsledku COVID vyšetření vyšetřované osobě.

Bez modulu na vytvoření žádanky v registru ISIN bylo nutné žádanky zasílat z informačního systému společnosti, z hygienických stanic nebo od praktického lékaře. Pokud se navíc jednalo o samoplátce musela žádanka v registru ISIN založit laboratoř. Žádanka se vytvořila využitím webového rozhraní nebo pomocí využití rozhraní, které pro tyto účely definoval Ústav zdravotnických informací a statistiky (ÚZIS), který je správcem ISIN. Po stanovení výsledků COVID testu je laboratoř povinná informovat o výsledku vyšetřovanou osobu a předat výsledky hygienické stanici. Tento postup byl vzhledem k četnosti provádění COVID testů časově poměrně náročný. Schéma předávání dat je připojeno v příloze D.

Implementací modulu COVID žádanka je možné založit žádanku v ISIN přímo z formuláře, který laboratoř využívá k zapisování identifikačních údajů vyšetřovaných osob. Pro předání hodnot do registru ISIN a jejich kontrolu nyní stačí pouze jedno kliknutí.

Modul SMS notifikace umožňuje odeslat výsledek vyšetření vyšetřované osobě ve formě SMS přímo z formuláře žádanky. Je možné modul nastavit tak, aby SMS odeslal zprávu po splnění zadaných parametrů. Tvar SMS zprávy si může laboratoř nastavit a měnit dle svých preferencí. Přehled zpráv, které byly pomocí tohoto modulu odeslány, je

evidován v Deníku notifikací výsledků vyšetření. Podmínkou pro zprovoznění této služby je zprovoznění SMS Connectoru s funkčním nastavením providera pro odesílání SMS.

Tímto projektem byl pověřen zaměstnanec IT oddělení nemocnice, který mi zpětně poskytl veškeré dokumenty včetně interní komunikace. Implementace tohoto softwaru byla obtížná kvůli složité komunikaci s vývojářem softwaru, který komunikoval pouze prostřednictvím e-mailu, na který odpovídali ze strany vývojáře modulů dva různí lidé. Aby bylo možné moduly implementovat, bylo za potřebí zajistit SMS Connector od společnosti O2. A zde se vyskytl první problém. Bylo zapotřebí, aby parametry O2 connectoru byly korektní a splňovaly podmínky vydavatele softwaru a zároveň podporovaly webovou službu. Podle interní komunikace je očividné, že nalezení správné konfigurace je, vzhledem k množství nabízených služeb od firmy O2, obtížné a bez bližších specifikací od distributora modulů téměř nemožné. Po několika neúspěšných e-mailech se snahou vyřešení daného problému bylo nutné importovat a upravit kód souboru ručně. Ten se poté vložil do evidence ÚZIS a výsledky bylo nutné zasílat ručně. Úspěšná implementace a spuštění těchto modulů se protáhla až na neuvěřitelné 2 měsíce, což je poměrně dlouhá doba vzhledem k velikosti projektu.

Při tomto projektu nebyly využity žádné moderní trendy projektového řízení, což má také za následek vysoké množství problémů, které se při tomto projektu vyskytly.

5.2.2 Návrhy na zlepšení

Den seniorů

Ačkoliv je projekt uspořádání Dne seniorů téměř banální, můžeme si jeho realizaci usnadnit využitím metod. Pro tento projekt doporučujeme tradiční přístup.

První metoda, kterou bylo možné v tomto projektu využít, je bezesporu brainstorming. Ten může pomoci při tvorbě jednotlivých položek programu této akce, ale i například při vymýšlení designu pozvánek. K zapisování výsledků brainstormingu mohla být využita metoda myšlenkových map. Hlavním řešeným problémem, který by byl zapsán uprostřed papíru, by bylo uskutečnění této akce. Postupně by se připisovaly další poznatky, či nutné věci. Například zajištění audiotechniky a sponzoringu, program, vzhled pozvánek. Sestavení této mapy pomůže s následným vyplněním logického rámce.

Pro snadnější komunikaci mezi nemocnicí, školou a domovem důchodců můžeme využít metodu strukturovaných porad. Porada by probíhala jednou týdně, nebo podle potřeb všech stran. Při poradách je možné využít metodu myšlenkových map, která by pomohla k snadnějšímu pochopení vazeb mezi jednotlivými úkoly. V přípravné fázi doporučujeme dále aplikovat metodu logického rámce a pravidlo SMART cílů.

Jako první určíme cíle projektu. Ty by po aplikaci metody SMART mohly vypadat následně:

S – uskutečnění akce Den pro seniory.

M – akce se uskuteční v říjnu 2021.

A – všechny zainteresované strany s akcí souhlasí.

R – na projekt je přiřazeno dostatek financí i lidských zdrojů.

T – uspořádání akce.

Cílem tohoto projektu je tedy uspořádání akce Den pro seniory, která proběhne v říjnu 2021.

Dalším trendem, který je možné využít, je Logický rámec. Námi navržený logický rámec popisuje plán základních kroků při realizaci tohoto projektu, za předpokladu schválení projektu vedením nemocnice. Na základě cíle, který byl definován pomocí metody SMART, byly stanoveny hlavní výstupy a jednotlivé dílčí aktivity projektu. Splnění těchto aktivit je nutné pro realizaci výstupu projektu. Dalším krokem byla identifikace rizik. Při vyplňování logického rámce bylo dodrženo pravidlo vertikálních vazeb mezi jednotlivými úrovněmi rámce. Správnou aplikaci tohoto pravidla si můžeme ověřit pomocí využitím testu „jestliže – pak“. Konkrétně: „Jestliže oslovíme sponzory, pak zajistíme věcné odměny. Jestliže zajistíme věcné odměny pro seniory, pak můžeme uspořádat Den pro seniory v říjnu 2021. Jestliže uspořádáme Den seniorů v říjnu 2021, pak zpříjemníme seniorům jejich pobyt v nemocnici.“

Dalším nutným krokem bylo definování obecného předpokladu. Tímto předpokladem je schválení projektu vedením nemocnice. Následovalo definování rizik ohrožujících realizaci jednotlivých aktivit, výstupů, cíle a přínosu projektu. Po této části proběhla kontrola vertikální logiky. Po kontrole byly definovány objektivně měřitelné ukazatele a jejich způsoby ověření. Jako poslední pak náklady tohoto projektu. Po této fázi byl logický rámec kompletní. Vyplněný rámec zobrazuje tabulka 3.

Tab. 3: Logický rámec projektu „Den pro seniory“:

	Popis	Objektivně měřitelné ukazatele	Způsob ověření	Rizika projektu
Přínosy	Zpříjemnění pobytu seniorů v nemocnici	Zpětné hodnocení zúčastněných	Dotazník pro zúčastněné, rozdaný na akci	
Cíl	Uspořádání Dne seniorů v říjnu 2021	Uskutečnění akce pro všechny zájemce (50 lidí)	Fotodokumentace	Nedostatečný zájem ze strany seniorů
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajištění věcných odměn 2. Zajištění doprovodného programu 3. Zajištění prostor a ozvučení 4. Zajištění propagace 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podání žádosti o sponzorský dar 2. Komunikace se ZŠ 3. Přichystané prostory pro 50 lidí 4. Tištěné pozvánky pro seniory 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Převezení darů do prostor akce 2. Přislíbení účasti 3. Fyzická kontrola na místě 4. Fyzická kontrola pozvánek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odmítnutí sponzoringu 2. Odmítnutí účasti, nemoc žáků 3. Nedostatek místa k sezení 4. Nezájem o akci ze strany seniorů
Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Komunikace se sponzory 1.2 Převoz darů na místo konání akce 2.1 Sestavení programu akce 2.2 Oslovení ZŠ 3.1 Pronajmutí audio vybavení 4.1 Navrhnutí pozvánek 4.2 Tisk a předání pozvánek 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 0 Kč 1.2 250 Kč 2.1 0 Kč 2.2 0 Kč 3.1 500 Kč 4.1 0 Kč 4.2 0 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 1 den 1.2 1 den 2.1 2 dny 2.2 2 dny 3.1 0,5 dne 4.1 0,5 dne 4.2 3 dny 	Zapůjčení nefunkčního audio vybavení
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
Odmítnutí sponzoringu			Schválení projektu vedením nemocnice	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Implementace modulů

V tomto případě doporučujeme agilní přístup, konkrétně metodu Scrum. Ten zajistí flexibilitu při řešení technických komplikací, které se u projektů těchto typů vyskytují. Jako Product owner by zde figuroval zástupce z firmy, která moduly vyvinula. Role Scrum mastera by patřila zástupci z nemocnice. V tomto případě není zapotřebí vývojový tým, jelikož se jedná jen o menší projekt implementace. Sestavení Productlogu by zde měl na starost Product owner, tedy zástupce nemocnice.

Jako první doporučujeme sestavení cíle projektu za využití metody SMART. V tomto případě by mohl mít cíl následující formulaci:

S – implementace dvou modulů pro odesílání SMS a zakládání žádanek do společnosti.

M – moduly budou ke dni 01.02.2022 uvedeny do chodu.

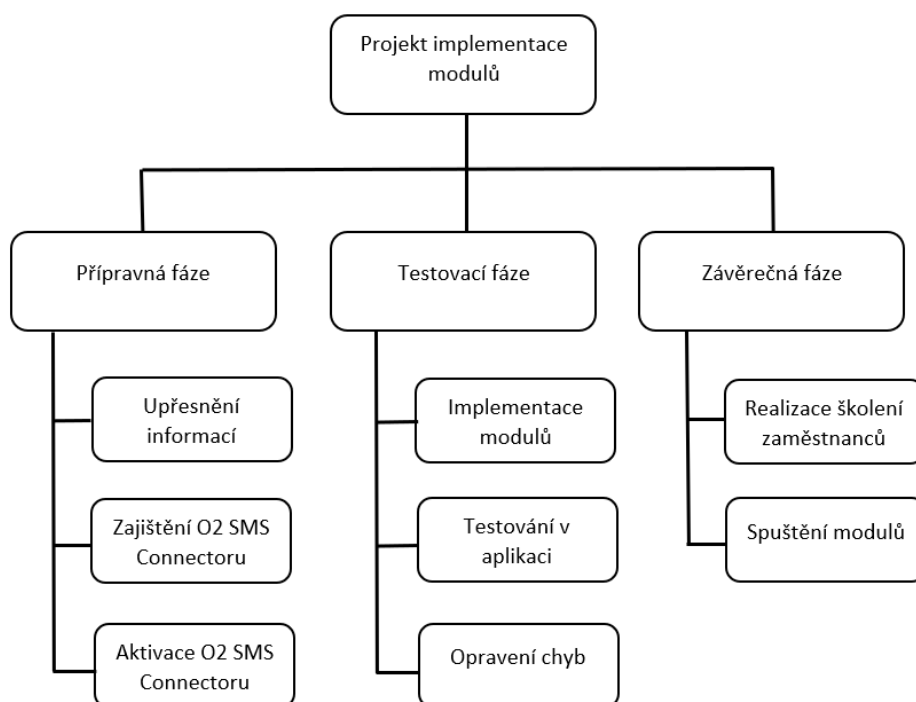
A – vedení společnosti tento projekt schválí a akceptují.

R – na projekt je přiřazeno dostatek financí i lidských zdrojů.

T – zprovoznění dvou modulů dne 01.02.2022.

Dalším krokem je vytvoření hierarchické struktury práce a následné vytvoření Product backlogu. Možné rozložení WBS a položky Product Backlogu a jsme se pokusili zpětně podle interní komunikace zpracovat a znázorňuje ho obrázek 16.

Obr. 16: Hierarchická struktura prací



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Hierarchická struktura práce je rozdělena do 3 částí. V první části se upřesní potřebné informace jako jsou přihlašovací jména, hesla a certifikáty. Dále se specifikují vlastnosti O2 SMS Connectoru, aby jeho pořízení a aktivace trvalo co nejkratší dobu. V druhé fázi dojde k implementaci modulů a nastavení webové služby. Je nutné nastavit tvar SMS zpráv, které budou doručovány pacientům, případně nastavit parametry, při jejíž splnění

se zpráva automaticky pošle. Po dokončení nastavení můžeme přejít k testování modulů ve zkušební aplikaci a popřípadnému odstranění vzniklých chyb. Závěrečná fáze začíná realizací školení zaměstnanců, kteří budou dané moduly využívat a následně se moduly oficiálně spustění.

Navazující metodou na WBS je Product Backlog. Ten jsme rozdělili do čtyř Sprintů, které nejsou nijak časově náročné. Denní setkání neboli Daily Scrum doporučujeme vzhledem k velké vzdálenosti Product mastera a Scrum mastera provádět online formou. Například pomocí platformy Google Meet, která umožňuje naplánování schůzek předem. Tabulka 4 zobrazuje návrh položek Product Backlogu.

Tab. 4: Product Backlog

Číslo	Popis	Priorita	Sprint
1	Předání přihlašovacích údajů	Vysoká	1
2	Zajištění O2 SMS Connectoru	Vysoká	1
3	Nastavení a aktivace O2 SMS Connectoru	Středně vysoká	2
4	Implementace modulů	Středně vysoká	2
5	Nastavení zakládání žádank	Středně vysoká	3
6	Testování v testovací aplikaci	Středně vysoká	3
7	Školení zaměstnanců	Nízká	4
8	Spustění modulů	Vysoká	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zhodnocení využití moderních trendů ve společnosti

Tato část analyzovala dva již proběhlé projekty ve společnosti Sušická nemocnice s.r.o. Pro jeden z projektů byl následně doporučen tradiční přístup, pro druhý pak přístup agilní.

První z nich byl uspořádání akce pro seniory. Při realizaci toho projektu se nemocnice nepotýkala s žádným problémem a ani nevyužila žádné popsané moderní trendy projektového řízení. Pro realizaci tohoto projektu jsme zpětně doporučili tradiční přístup. V návrhu zlepšení doporučili využití brainstormingu, metody strukturovaných porad a

metodu myšlenkových map. Dále jsme zpětně sestavili SMART cíle pro tento projekt a následně podle něj sestavili logický rámec. Ten byl sestaven za podmínky, že nemocnice akceptuje tento projekt. V projektu naopak nebylo řešeno odmítnutí sponzoringu.

Cílem druhého projektu byla úspěšná implementace dvou modulů, které zautomatizují odesílání výsledků COVID testů pacientům a zjednoduší zakládání žádanky do registru ISIN. Realizace toho projektu byla zbytečně dlouhá a v jeho průběhu se objevilo mnoho chyb. Zde jsme doporučili přístup agilní. I v tomto případě jsme definovali SMART cíle. Následně byla vytvořena hierarchická struktura prací, která byla rozdělena na tři části. Pomocí této WBS jsme vypracovali možný Product Backlog.

Závěr

Bakalářská práce na téma „Analýza implementace moderních trendů v projektovém řízení“. Bylo vybráno osm trendů, jejichž implementaci byla analyzována. Cílem bakalářské práce zanalyzovat realizaci jednotlivých trendů projektového řízení v praxi.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické části. Teoretickou část tvoří první čtyři kapitoly, praktická část je pak popsána v poslední kapitole. V teoretické části této bakalářské práce jsou vymezeny pojmy, které souvisí s projektovým managementem a charakterizovány vybrané moderní trendy. Konkrétně jsou popsány trendy jako je brainstorming, myšlenkové mapy, metoda strukturovaných porad, agilní přístup, logický rámec projektu, BCG matice, SWOT analýza a technika SMART cílů.

První část praktické části analyzuje implementaci moderních pomocí dotazníkového šetření ve více firmách. Zde bylo zjišťováno, zda respondenti tyto trendy znají a zda je dokáží využít, popřípadě jak často je v praxi uplatňují. Dále bylo zjišťováno kolik projektů řídí respondenti pouze tradičním přístupem, kolik pouze agilním přístupem a jakou část kombinací těchto dvou přístupů.

Nejznámějším trendem se podle průzkumu ukázal brainstorming, který znali všichni respondenti. Zároveň se tento trend ukázal jako nejčastěji využívaný, jelikož ho téměř polovina respondentů využívá denně. Jako metoda, kterou zná taktéž polovina respondentů se ukázaly SMART cíle. Většina respondentů ji však i přesto v praxi nevyužívá. SWOT analýza a logický rámec naopak vyšly jako trendy, které respondenti neznají.

Druhá část pak představuje společnost Sušická nemocnice s.r.o., ve které byla provedena následující část praktické části. Zde byly analyzovány dva konkrétní projekty v této společnosti. Prvním z nich bylo uskutečnění akce Den pro seniory, který měl na starosti zaměstnanec sekretariátu nemocnice. Realizace toho projektu proběhla bez jakýchkoliv problémů. Druhý projekt proběhl v IT oddělení. Cílem tohoto projektu byla implementace dvou modulů, které automatizují odesílání SMS s výsledky pacientům, kteří podstoupili COVID test a druhý modul pak zakládá žádanky do registru ISIN. Tento projekt již neměl tak hladký průběh. Při nebyly využity žádné moderní trendy. V tomto případě to však mělo za příčinu velké množství problémů a chyb, které se při realizaci

vyskytly. Na základě zjištěných skutečností ohledně jejich průběhu byly navrženy další možné metody moderních trendů, které mohly realizaci projektu zjednodušit a zrychlit.

V prvním projektu bylo doporučeno využití tradičního přístupu s využitím metod brainstormingu, strukturovaných porad, myšlenkových map, SMART cílů a logického rámce. Poslední dva z těchto trendů byly zpětně zpracovány. K realizaci druhého projektu jsme navrhli agilní přístup a využitím metody Scrum. Zpětně byly k tomuto projektu vypracovány SMART cíle, navrhnutá hierarchická struktura prací a sestaveny položky Product Backlogu.

Seznam použitých zdrojů

- A guide to the project management body of knowledge.* (2013). Project Management Institute.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Grada.
- Calicchio, S. (2021). *SWOT analýza ve 4 krocích.* Kobo Ebook.
- Doležal J., Krátký, J. & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Grada.
- Doležal, J., & kolektiv. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Grada.
- Doležal, J., Krátký, J. (2016). *Projektový management v praxi. Naučte se řídit projekty.* Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA.* Grada.
- Havrlíková, Z. (2015). *Myšlenkové mapy – TOP 15 bezplatných online aplikací.* Havrlíková. <http://www.havrlikova.cz/myslenkove-mapy/>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy.* Grada.
- Kadlec, V. (2004). *Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru.* Computer Press.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady.* Grada.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* John Wiley & Sons Inc.
- Königová, M. (2007). *Tvořivost. Techniky a cvičení.* Grada Publishing.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšnému projektu.* Grada.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, M. (2015). *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy.* Grada.
- Machková, H. (2019). *Mezinárodní marketing.* Grada.
- Mallya, T. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování.* Grada.

- Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Grada.
- Myslín, J. (2016). *Scrum. Průvodce agilním vývojem softwaru*. Computer press.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Grada.
- Newtom, R. (2008). *Úspěšný projektový manažer*. Grada.
- Pitaš, J. a kolektiv (2012). *Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2*. SPŘ o.s. https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf
- Scrum.org (2022). *What is SCRUM*. Dostupné 8.1.2022 z <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
- Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. C. H. Beck.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management*. Grada.
- Šochová, Z., & Kunc, E. (2014). *Agilní metody řízení projektů*. Computer Press
- Taušl Procházková, P., & kolektiv. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita.
- Sušická nemocnice, s.r.o. (2022). Interní komunikace a dokumenty společnosti Sušická nemocnice s.r.o. se sídlem v Sušici.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022). *Výroční zpráva*. Dostupné 21.3.2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68264991&subjektId=1051002&spis=1174824>

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled kompetencí projektového manažera.....	12
Tab. 2: Dělení podniků dle počtu zaměstnanců a ročního obrátu.....	30
Tab. 3: Logický rámec projektu ‚Den pro seniory‘:	40
Tab. 4: Product Backlog	42

Seznam obrázků

Obr. 1: Projektový imperativ	10
Obr. 2: Vodopádový model projektu	17
Obr. 3: Rozdíl projektového imperativu u tradičního a agilního přístupu.....	18
Obr. 4: Scrum proces	20
Obr. 5: Logický rámec projektu.....	21
Obr. 6: BCG matice	23
Obr. 7: SWOT matice	26
Obr 8: WBS projektu	28
Obr. 9: Velikost analyzovaných společností.....	30
Obr. 10: Pracovní obory respondentů	31
Obr. 11: Počet podniků a jejich kategorie v jednotlivých oborech.....	31
Obr. 12: Znalost metod a schopnost jejich aplikace	32
Obr. 13: Četnost využití metod.....	33
Obr. 14: Tradiční vs agilní přístup.....	34
Obr. 15: Organizační struktura společnosti	35
Obr. 16: Hierarchická struktura prací	41

Seznam zkratek

BCG	Boston Consulting Group, Bostonská matice
IPMA	International Project Management Association
ISIN	Informační systém infekčních nemocí
PMI	Project Management Institute
před n. l.	před naším letopočtem
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SBU	Strategic Business Units, strategická obchodní jednotka
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time framed
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
WBS	Work breakdown structure

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník 1. část

Příloha B: Dotazník 2.část

Příloha C: Dotazník 3.část

Příloha D: Schéma datových toků

Příloha A: Dotazník 1.část

V jakém oboru pracujete? *

Vaše odpověď

Na jaké jste pracovní pozici? *

- Výkonný ředitel
- Majitel, jednatel, majoritní akcionář
- Odborný manažer
- Projektový manažer
- Jiné:

Jak velká je společnost, ve které pracujete? *

- Mikropodnik (do 10 zaměstnanců)
- Malý podnik (do 50 zaměstnanců)
- Střední podnik (do 250 zaměstnanců)
- Velký podnik (nad 250 zaměstnanců)

Příloha B: Dotazník 2.část

Znáte tyto metody? *	Znám a umím aplikovat	Znám, ale nedokáži aplikovat	Neznám
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myšlenkové mapy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metoda strukturovaných porad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logický rámec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BCG matice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SWOT analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMART cíle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha C: Dotazník 3.část

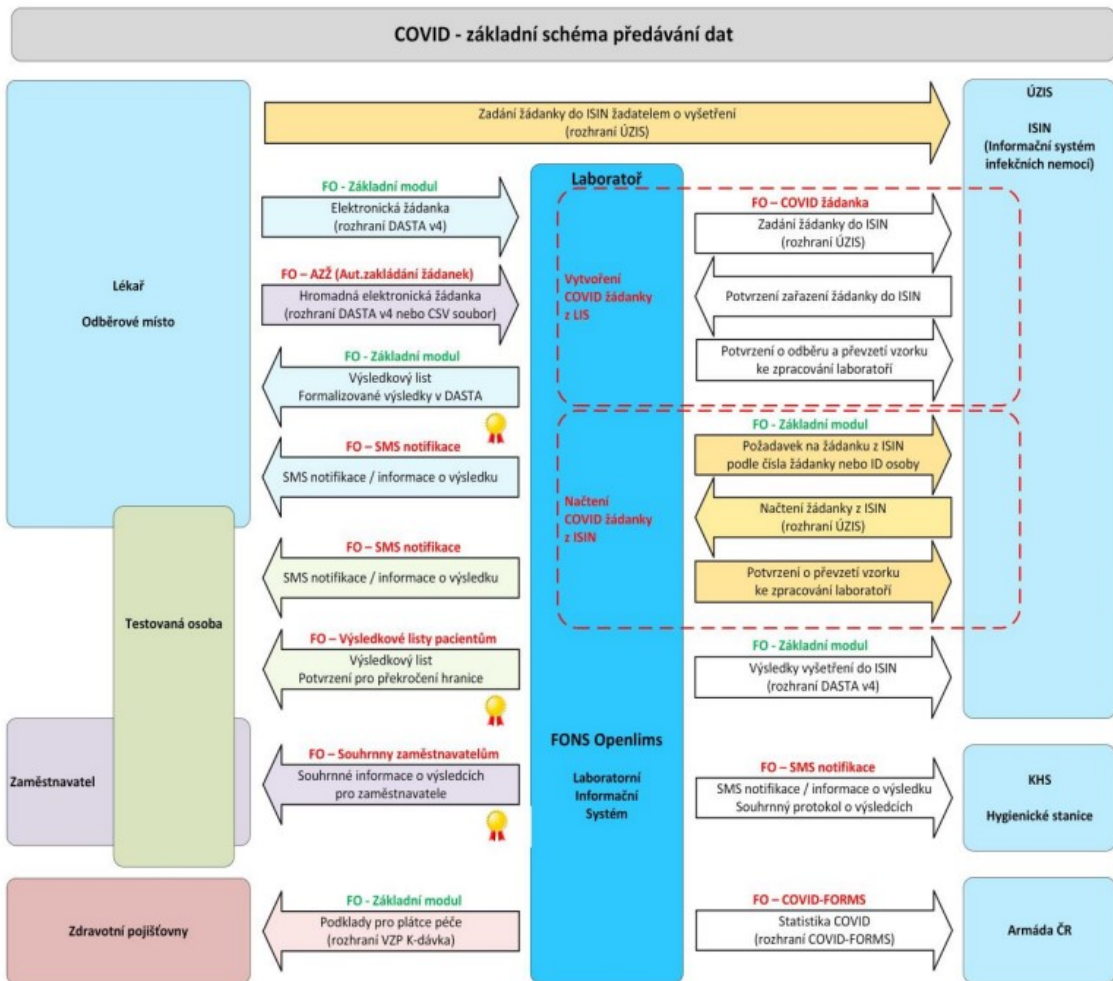
Jak často tyto metody aplikujete v praxi? *

	Každý den	Jednou týdně	Jednou měsíčně	Několikrát do roka	Neaplikuji, protože neznám	Neaplikuji, ale znám
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myšlenkové mapy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metoda strukturovaných porad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logický rámec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BCG matice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SWOT analýza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMART cíle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolik procent vašich projektů bylo v loňském roce řízeno agilně, tradičně či kombinací těchto přístupů? *

	0 % - 25 %	26 % - 50%	51 % - 75%	76 % - 100 %	Nedokáži odpovědět
Jen tradiční přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jen agilní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kombinace obou přístupů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha D: Schéma datových toků



Abstrakt:

Divišová, L. (2022). *Analýza implementace moderních trendů v projektovém řízení*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, agilní přístup, kreativita, trendy v projektovém řízení, dotazníkové šetření

Bakalářská práce se zabývá analýzou implementací moderních trendů projektového řízení v praxi. Teoretická část definuje základní pojmy spojené s projektovým řízením jako například projekt, projektový imperativ nebo kompetence projektového manažera. Dále popisuje moderní trendy, jejichž implementace je analyzována. Mezi tyto trendy patří BCG matice, brainstorming, agilní přístup či metoda SMART cílů. V první polovině praktické části je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 21 respondentů z různých společností. Šetření se zabývá znalostí a implementací moderních trendů v praxi a dále využitím agilního a tradičního přístupu. Další část se popisuje dva konkrétní projekty společnosti Sušická nemocnice s.r.o., u kterých analyzuje využití trendů popsanych v teoretické části a navrhuje možnou implementaci dalších trendů. Pro první projekt byl vybrán tradiční přístup, pro druhý pak přístup agilní. V závěru práce se nachází shrnutí teoretické a praktické části.

Abstract:

Divišová, L. (2022). *Analysis of the implementation of modern trends in project management*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project management, project, agile, creativity, trends in project management, questionnaire survey

The bachelor thesis deals with the analysis of the implementation of modern trends in project management in practice. The theoretical part defines the basic concepts associated with project management such as project, Triple Constraint or project manager competencies. It also describes modern trends, the implementation of which is analyzed. These trends include the BCG matrix, brainstorming, the agile approach or the SMART goal method. In the first half of the practical part, a questionnaire survey is evaluated, which was attended by 21 respondents from various companies. The survey deals with the knowledge and implementation of modern trends in practice and the use of agile and traditional approaches. The next part describes two specific projects of the company Sušická nemocnice s.r.o., in which it analyzes the use of trends described in the theoretical part and suggests a possible implementation of other trends. The traditional approach was chosen for the first project, and the agile approach for the second one. At the end of the work is a summary of the theoretical and practical part.