

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení změn ve vybraném podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Věra Šopíková**
Osobní číslo: **E22597**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Řízení změn ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popsat proces řízení změn a souhrn faktorů ovlivňujících jejich zavádění. V praktické části bude analyzován současný proces řízení změn ve vybraném podniku a výstupem budou i návrhy vedoucí ke zvýšení efektivnosti managementu změn.

Osnova:

- Přístupy k řízení změn – metody řízení změn.
- Proces zavádění změny v podniku.
- Projekt jako metoda implementace změny.
- Hodnocení úspěšnosti zavedení změny.
- Analýza přístupů k řízení změn ve vybraném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.
KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4564-0.
NEWTON Richard, Project Management Step by Step. Pearson Education Limited, 2016. ISBN: 9781292142197.
ROSENAU, Milton D., Milton D. ROSENAU a Eva BRUMOVSKÁ. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
SVOZILOVÁ Alena, Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů. Grada2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1466-7.
TOMAN, Miloš. Řízení změn. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Heckenbergerová, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení změn ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.7.2025

Bc. Věra Kopalová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí práce Mgr. Janě Heckenbergerové, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky během vedení práce, které mi pomohly s vypracováním diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části je hlavním cílem přiblížit celkovou problematiku řízení změn v podnicích, využití jednotlivých metod a práce s vybranými nástroji pro řízení změn pomocí projektových činností. Druhá část je následně zaměřena na analýzu řízení změn v konkrétním podniku s cílem zhodnocení řízení změn při vedení vybraného projektu. Hlavní důraz je přitom kladen na porovnání využití metod a nástrojů doporučovaných odbornou literaturou oproti metodám a nástrojům využívaných ve vybraném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

inovace, změna, řízení změn, projekt, projektový management, rizika, rozpočet

TITLE

Change management in a selected company

ANNOTATION

The thesis is divided into two parts. In the first part, the main objective is to present the overall issue of change management in companies, the use of individual methods and work with selected tools for change management using project activities. The second part is then focused on the analysis of change management in a specific company with the aim of evaluating change management when managing a selected project. The main emphasis is placed on comparing the use of methods and tools recommended by professional literature against the methods and tools used in the selected company.

KEYWORDS

innovation, change, change management, project, project management, risks, budget

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	12
1 Vývoj řízení změn.....	13
1.1 Historický pohled na řízení změn	13
1.2 Novodobé řízení změn	15
2 Přístupy k řízení změn	18
2.1 Metody řízení změn	18
2.2 Proces zavádění změn v podniku.....	21
2.3 Projekt jako metoda implementace změny	24
2.3.1 Metodiky řízení projektů	25
2.3.2 Životní cyklus projektu.....	26
2.3.3 Vybrané činnosti probíhající v životním cyklu projektu	27
3 Hodnocení úspěšnosti zavedení změny	40
3.1 Rozpočet projektu	40
3.2 Hodnocení postupu prací na projektu jako ukazatel úspěšnosti změny.....	41
3.2.1 Metody sledování projektu	41
3.2.2 Ukončení projektu a vyhodnocení	43
4 Analýza přístupu k řízení změn ve vybraném podniku	45
4.1 Výzkumná metodika	45
4.2 Představení podniku.....	46
4.3 Zdroje změn v bance.....	47
4.3.1 Vnější zdroje	47
4.3.2 Vnitřní zdroje.....	47
4.4 Způsoby řízení změn.....	48

4.4.1	Drobné vývojové aktivity	48
4.4.2	Agilní řízení	49
4.4.3	Projektové aktivity	49
4.5	Řízení změn v podniku podle J. P. Kottera.....	56
4.6	Analýza projektu.....	57
4.6.1	Popis analyzovaného projektu	58
4.6.2	Projektový tým.....	58
4.6.3	Životní cyklus projektu a projektová dokumentace.....	59
4.6.4	Logický rámec	62
4.6.5	WBS projektu	63
4.6.6	Riziková analýza.....	63
4.6.7	Časový harmonogram projektu.....	64
4.7	Vyhodnocení úspěšnosti projektu.....	66
4.7.1	Vyhodnocení podle ukazatelů a indexů	67
4.7.2	Souhrn hodnocení podle slovního výstupu zainteresovaných stran	68
4.7.3	Doporučení změn v procesu řízení změn.....	68
5	Závěr	71
	POUŽITÁ LITERATURA	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Waterfall vs. Agile	17
Obrázek 2 SWOT Analýza	23
Obrázek 3 Trojimperativ	26
Obrázek 4 Hierarchická WBS.....	31
Obrázek 5 Uzlově definovaný síťový graf.....	37
Obrázek 6 Hranově definovaný síťový graf	37
Obrázek 7 Kritická cesta	38
Obrázek 8 SWOT analýza projektu B	61
Obrázek 9 PBS projektu B.....	63
Obrázek 10 Časový harmonogram projektu B	65
Obrázek 11 Kritická cesta projektu B.....	66
Tabulka 1 Logický rámec	30
Tabulka 2 Matice pro určení hodnoty rizika.....	34
Tabulka 3 Matice pro určení hodnoty rizika v bance	55
Tabulka 4 Přehled dokumentů projektu B	59
Tabulka 5 Rizika změny	64
Tabulka 6 Hodnoty pro stanovení kritické cesty projektu B	65
Tabulka 7 Časová efektivita projektu B	67
Tabulka 8 Finanční efektivita projektu B	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	skutečné náklady
AI	umělá inteligence
AI	umělá inteligence
AM	aplikační manažer
AT	skutečný čas
BAC	rozpočet při dokončení
BAN	business analytik
BAR	business architekt
BRQ	business requirements
CPI	index výkonu podle nákladů
CV	nákladová odchylka
CPM	metoda kritické cesty
ČNB	Česká národní banka
EAC	odhad nákladů při dokončení
ES	dosažený rozvrh
EV	dosažená hodnota
EVM	metoda řízení dosažené hodnoty
IoT	síť internetu věcí
IPMA	národní standard kompetencí projektového řízení
IT	informační technologie
MŘR	manažer pro řízení rizik
NÚKIB	Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost
PBS	Product Breakdown Structure

PD	plánovaná doba trvání
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PM	projektový manažer
PM BoK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE	Project IN Controlled Environments
PSC	komise pro řízení projektů
PV	plánovaná hodnota
RIPRAN	metoda pro analýzu projektových rizik
RM	risk manažer
SAR	solution architekt
SPI	index výkonu podle času
SV	časová odchylka
TM	test manažer
VAC	odchylka nákladů při dokončení
WBS	Work Breakdown Structure

ÚVOD

Rozvoj moderních technologií a podnikových procesů u nás i ve světě umožňuje v uplynulých letech přizpůsobovat podnikům své produkty a služby podle aktuálních trendů. Se zvyšujícím se množstvím podniků, které implementují změny, vzniká potřeba tyto změny cíleně řídit. Diplomová práce je proto zaměřena na aplikaci základních metod a principů řízení změn umožňující jejich úspěšnou implementaci.

První část práce se bude orientovat na historický vývoj řízení změn, současné přístupy k řízení změn a na definici základních metod a celosvětově využívaných standardů. V rámci definování řízení změn jsou shrnuty nejčastěji používané pojmy. Mezi uvedenými metodami bude blíže specifikována metoda osmi kroků procesu změny, která se zasloužila o významný přínos a změnu v pohledu řízení změn v podnicích od autora J. P. Kottera. Následně se bude práce zabývat konkrétním typem řízení změny formou projektového řízení. Bude shrnuta jeho problematika a budou přiblíženy základní nástroje používané pro efektivní řízení projektů. Podklady pro zpracování se budou opírat zejména o metodiku popsanou J. Doležalem a dále pak A. Svozilovou, kteří ve svých literaturách cílí na základní principy projektového managementu. Pro naplnění posledního cíle diplomové práce budou uvedeny varianty vyhodnocení úspěšnosti projektu v souvislosti s naplněním trojimperativu založeném na finančních a časových ukazatelích.

Druhá část práce bude věnována analýze a zhodnocení procesu řízení změn ve vybraném podniku. Z důvodu zajištění bezpečnosti systémů a dat podniku bude tento podnik anonymizován. Povahou a působením jej ale lze zařadit do větších finančních institucí působících v České republice se zaměřením na bankovní a pojišťovací produkty a služby (dále jen „banka“). Pro naplnění cíle práce z pohledu analýzy, budou analyzovány základní principy řízení změn a budou shrnuty v úvodní části analýzy, poté proběhne analýza konkrétního realizovaného projektu, který byl ze strany banky poskytnut a na kterém bude ověřeno využívání nastavených principů v praxi a zároveň proběhne porovnání oproti odborné literatuře tam, kde banka doporučené postupy a nástroje nevyužívá.

Zhodnocení provedené analýzy a návrh doporučení na změny procesu řízení změn se bude opírat o získané metodické materiály, detailní analýzu projektu a o realizované rozhovory s vybranými zaměstnanci banky z řad manažerů. Doporučení mohou bance pomoci nastavit proces tak, aby se zvýšila jeho přehlednost a efektivita.

1 Vývoj řízení změn

Postupný technologický vývoj a zvyšující se potřeby zákazníků znamenaly a stále znamenají pro podniky potřebu ve zdokonalování se s důrazem na konkurenceschopnost na trhu. Na základě poptávky zákazníků podniky uzpůsobovaly nejen své produkty a služby, ale tyto potřeby měly rozsah i do samotného chodu podniků a do jejich dílčích výrobních procesů, které jsou vedeny jednotlivými manažery. *„Klíčem k dobré podnikatelské strategii je umění „být blízko zákazníkovi“. Vyžaduje to především soustavné sledování, vyhodnocování a respektování potřeb, připomínek a přání existujících a potenciálních uživatelů výrobků. Dále je třeba předcházet si je vynikající úrovní poskytování služeb. To samozřejmě nutí management provádět ve firmě změny (inovace). Změny (inovace) se stávají hlavní hybnou silou pro udržení konkurenční pozice v ostré rozvojové dynamice.“* (Drdla, Rais, 2001, s. 3). Z uvedeného tvrzení vyplývá, že změny a jejich zavádění jsou pro podniky životně důležité a jejich implementace je nedílnou součástí jejich životního cyklu a dlouhodobé strategie.

Jiným pohledem na změny, technokratickým, je pak tvrzení, že *„racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky.“* (Kubičková, Rais, 2012, s. 16).

Je nutné podotknout, že samotné změny sebou nesou pro podnik významným benefit z pohledu nových příležitostí a konkurenční výhody, ale zároveň zde určitou část hrají i samotné hrozby, které sebou změny nesou a na které je nutné se v rámci plánování změn zaměřit a minimalizovat jejich dopady.

1.1 Historický pohled na řízení změn

Abychom lépe pochopili moderní pojetí řízení změn v podnicích, je důležité ohlédnout se za samotným historickým vývojem. V každém období, kterým podniky procházely, se utvářely pro ně typické přístupy k jejich řízení a přizpůsobení potřebám zákazníků a zaměstnanců, další hlavní roli hrál samotný technologický pokrok. Díky tomu se postupně utvářely např. koncepty rozdělení práce, procesní přístupy a více se rozvíjely inovace. Historicky bylo tedy k řízení změn v podniku přistupováno a pohlíženo různými způsoby.

Taylorismus

První zmínkou, kterou lze považovat jako řízení změn v podniku je období 20. let 20. století, kdy se Frederick Taylor zasadil o první vymezení principů řízení podniku. Jeho princip byl

založen zejména na zvýšení produktivity práce a efektivnost výrobních procesů. To mělo příznivý vliv na samotné zvýšení zisku podniku. Principy taylorismu lze shrnout:

- *„Kvantitativní analýza práce: Před implementací nového pracovního systému je nezbytné provést analýzu stávajícího. Pouze analýzou aktuální metody můžeme zjistit, které úkoly jsou rychlejší a které jsou efektivnější, kolik času každý pracovník používá pro každou z úloh. Po dokončení analýzy, ve které Taylor navrhuje vybrat asi tucet kvalifikovaných pracovníků, je navržen nový pracovní systém.*
- *Výběr a příprava: S provedenou analýzou Taylor navrhuje vybrat pro každý úkol nejvhodnější personál a samozřejmě ho připravit. V tomto smyslu příprava a školení zlepši produktivitu pracovníků.*
- *Spolupráce: Pokud nebudou zaměstnavatelé, zaměstnanci a jejich nadřizení nadřazeni, společnost těžko poroste. Pro Taylora není pochyb o důležitosti dobrého pracovního prostředí, dobré firemní kultury a dobrých vztahů mezi zúčastněnými stranami.*
- *Zaměření práce: Čtvrtý a poslední princip stanoví, že pracovníci musí zlepšit své výrobní techniky, zatímco nadřizení nebo zaměstnavatelé musí zlepšit své plánovací techniky. Taylor zdůrazňuje, že chybou neefektivity pracovníka je někdy manažer, který neplánuje své funkce dobře a nepřenáší informace správně.“ (economy-pedia.com, 2020)*

Teorie řízení změn

Americko-německý psycholog Kurt Lewin v 50. letech 20. století definoval tzv. třífázový model změny (odmrazování, změna, znovuzmrazení). Při sestavování modelu se zaměřil zejména na psychologické a sociální faktory, které samotnou změnu ovlivňují. Jednalo se tak o první systematický přístup k řízení změn, který kladl důraz na participaci zaměstnanců.

V první fázi **odmrazování**, se tak klade důraz na hnací a brzdící síly. Před samotnou změnou je nutné potřebu změn identifikovat a následně připravit účinnou komunikaci směrem k zaměstnancům a snížit tak jejich odpor k zaváděné změně. V této fázi je tak velmi důležité zapojení ze strany managementu podniku.

Další fází je samotná **změna** a její zavedení. Zaměstnanci na každé úrovni podniku jsou seznámeni a instruováni, co změny obnáší a jsou aktivně zapojeni do její realizace. V této fázi tak dochází k úpravě jejich myšlenek do požadovaného stavu. Management podniku i nadále komunikuje důležitost změn.

Poslední fází je **znovuzmrazení**, nebo též stabilizace stavu, jejíž cílem je realizovanou změnu praktikovat z dlouhodobého hlediska. Pro podnik se tak jedná o nový stav. Pomocnými nástroji pro udržení nového stavu může být např. pravidelné školení zaměstnanců.

Excellence in Management and Quality Movement

Vzniklo v reakci na rostoucí konkurenci a globalizaci v 80. letech 20. století. Zaměřovalo se zejména na kvalitu, kontinuální zlepšování a participaci zaměstnanců. V tomto období dochází ke vzniku konceptu **Six sigma** a **Total Quality Management (TQM)**.

„Six Sigma je zaměřena na to, aby se snížila odchylka a průběžný čas u těch výrobků a procesů a obecně u transakcí, které jsou obzvláště kritické pro spokojenost zákazníka. Navíc je třeba zvýšit užitnou úroveň, resp. stupeň účinnosti všech použitých faktorů a tím i dosáhnout zvýšení hodnoty podniku. Six Sigma je proto metodou projektového managementu, při které jsou inteligentně kombinovány a intenzivně využívány prvky řízení kvality, stejně jako jsou zajištěny jejich konkrétní účinky a výsledky v rámci projektu.“ (Töpfer a kolektiv, 2008, s. 9).

„Total Quality Management (TQM) is a management framework based on the belief that an organization can build long-term success by having all its members -- from low-level workers to its highest-ranking executives -- focus on improving quality and, thus, delivering customer satisfaction.

This management approach is used to simplify supply chain management, as well as to detect, reduce or remove errors. TQM requires organizations to focus on continuous improvement, or Kaizen. TQM focuses on continual internal and process improvements over the long term, thereby enhancing the quality of produced products or services.“ (Gillis, 2023) lze volně přeložit jako manažerský nástroj, který umožňuje odhalení, snižování a odstraňování nežádoucích chyb se zaměřením se na neustále zlepšování procesů napříč organizací a všemi jejími členy.

1.2 Novodobé řízení změn

Hlavním rysem novodobých dějin změn je neustálý a rychlý vývoj informačních technologií. To umožnila zejména globalizace, kdy dochází k propojení zemí napříč celým světem. Podniky tak nesoustředí své aktivity pouze do jedné země. V souvislosti s technologickým pokrokem a globálnímu propojení dává možnost podnikům rozšířit svou působnost a učit se od organizací v zahraničí. Umožňuje tak rozšíření spolupráce a aplikovat nejmodernější přístupy k řízení změn, které jsou efektivní a odrážejí potřeby 21. století.

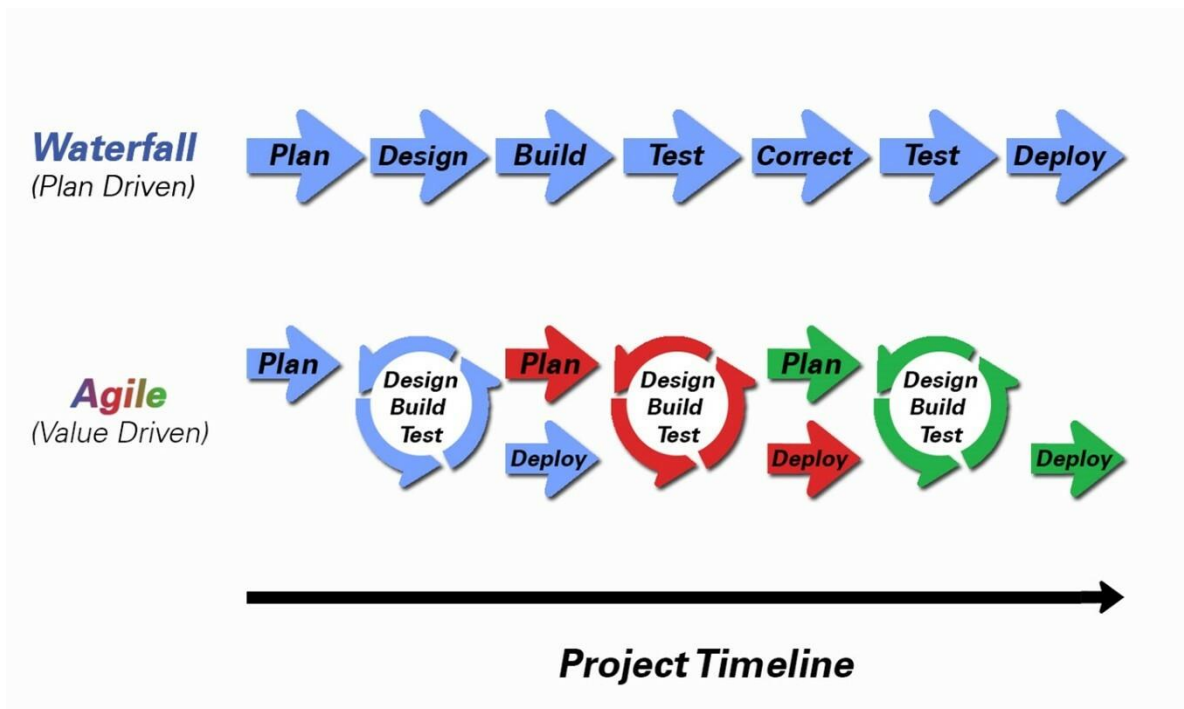
Globalizace zároveň zapříčinila nutnost podniků neustále pracovat na svém zlepšení produktů a procesů formou inovací. **Inovace** je „obecně spjata se zlepšováním a zdokonalováním výrobků a služeb, vnitřních podnikových procesů (zejména pak způsobu výroby nebo poskytování služeb) a dále pak s používáním nových propagačních prostředků pro výrobky a služby nebo zaváděním nových organizačních změn pro posílení efektivnosti procesu v rámci podniku.“ (csu.gov.cz, 2022, s. 3). Možné rozdělení inovací je:

- „inovace produktu – změna v produktu nebo službě, které nějaká organizace nabízí;
- inovace procesu – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány;
- inovace pozice – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh;
- inovace paradigmatu – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.“ (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007, s. 11)

Otázkou inovací se rovněž zabývá Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ve svém Oslo Manuálu z roku 2018, který definuje inovace pro srovnatelnost podniků různých velikostí a odvětví jednotlivých zemí jako „*The requirement for implementation differentiates innovation from other concepts such as invention, as an innovation must be implemented, i.e. put into use or made available for others to use. An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).*“ (oecd.org, 2018, s. 20). Podle této definice se jedná v případě inovace o nový, případně vylepšený produkt nebo proces, který se výrazně liší od předchozí verze produktu nebo procesu a který byl zpřístupněn koncovým uživatelům (v případě produktu) nebo uveden do používání (v případě procesu).

Agilní přístup

Agilní přístup vznikl v 90. letech 20.století jako reakce na tradiční, plánovací metody v oblasti vývoje softwaru, jako byl například Waterfall model. Tyto modely se od sebe liší přístupem k řízení projektů. Metoda Waterfall je jednodušší metodou pro řízení projektů, která je rozdělena do fází, které jsou postupně prováděny v čase a další fáze začíná až ve chvíli, kdy je ukončena její předchozí. Oproti tomu agilní přístup umožňuje, aby bylo zpracovááno více fází najednou i se svým překryvem (viz Obrázek 1).



Obrázek 1 Waterfall vs. Agile

Zdroj: caflou.cz, 2024

V současné době lze využít tento přístup k řízení projektů i mimo sféru informačních technologií, ale v celé šíři organizací, nicméně nenahrazují projektové řízení jako takové. Mezi konkrétní agilní metodologie jsou zahrnuty například Scrum, Kanban, Extreme Programming a další.

Digitální transformace

Vznikla v reakci na rozvoj informačních/digitálních technologií a na jejich implementaci. Klade důraz na agilitu, automatizaci a schopnost rychle reagovat na digitální změny v jednotlivých odvětvích. Mezi tyto digitální technologie v současné době patří zejména využití umělé inteligence (AI), sítě internetu věcí (IoT) a robotika. Rozmach digitální transformace nastal v období pandemie, kdy podniky byly nuceny přistoupit k modernizaci svých výrobních procesů a systémů. Spolu s rozvojem digitálních technologií však vznikají nová rizika a hrozby, a tedy nedílnou součástí podniků by měla být implementována i kybernetická bezpečnost.

Samotné digitální transformace podniků a státní správy jsou podporovány ze strany Evropské Unie, jejíž snahou je prostřednictvím programu Digitální Evropa rozšířit digitální technologie široké veřejnosti a podnikům a vytvořit tak konkurenceschopnou Evropu.

2 Přístupy k řízení změn

V obecném pojetí řízení změny ji můžeme chápat jako neustálý proces v organizacích, jehož hlavním cílem je efektivně řídit a implementovat změny tak, aby byly minimalizovány negativní dopady na zaměstnance, popřípadě zákazníky. Implementace změn zároveň pomáhá organizacím v jejich růstu, zaměření se na neustálém inovování produktů a služeb a podpora úspěchu organizace. Řízená změna tak umožňuje organizacím dosahovat definovaných cílů a výsledků. Podle L. Kubíčkové a K. Raisa (Kubíčková, Rais, 2012) existují změny, které jsou předem plánované, ale i neplánované a každou takovou změnu bez ohledu na její původ je nutné řídit.

Jiný pohled na řízení změn má John Paul Kotter (dále jen „Kotter“). Ten naráží na pojmy řízení a vedení, kdy každá tato činnost je obsažena v každé změně, kterou organizace zavádí s podílem jiné váhy, kterou zaujímá. *„Řízení je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Nejdůležitějšími aspekty řízení jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů. Vedení je soubor procesů, které organizace vytváření, nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“* (Kotter, 2000, s. 33). Pro úspěšné zavedení změny by tak podle Kottera měla být změna ze 70 - 90 % vedena a z 10 - 30 % řízena.

2.1 Metody řízení změn

Každá změna znamená zásah do procesů organizace. Existuje několik metod, kterými lze změnu implementovat. Níže jsou popsány základní známé metody, které tvoří základ pro samotný proces realizace změny.

První z metod je Lewinův třífázový model změn, který je popsán v kapitole 1.1 Historický pohled na řízení změn. Je založen na rozdělení změny do fáze odmrazení, změny a znovuzmrazení.

Druhou z metod, založenou opět na jednotlivých probíhajících fázích změny, je metoda, tzv. čtyři fáze změny, kterou vypracovali jako koncept Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis a Michael K. Mauws a kterou shrnuje ve svém článku K. Jančíková (Jančíková, 2016). Pracuje se změnou jako s cyklickou záležitostí o čtyřech fázích, z nichž každá požaduje specifické požadavky na zdroje a klíčové lidi. Jedná se o fáze využití vlivu k prosazení nápadu. Klíčovou osobou je misionář, který přejímá vizi o změně a zná neformální vztahy mezi vedením organizace. Je tedy schopen přesvědčit zainteresované strany o změně a případně od nich sbírá

další podněty ke zlepšení. Fáze použití autority ke změně postupů využívá lídra, jehož hlavním cílem je prosadit změnu. Jedná se tedy o osobu s podstatným vlivem a autoritou. V této fázi je změna realizována a průběžně komunikována na zainteresované strany, které změnu odsouhlasily. Třetí fázi je pak zakotvení změny do technologie, která běží současně s druhou fází. Hlavní osobou této fáze je architekt, který má znalosti o chodu organizace a navrhuje tak jednotlivé změny v systémech a procesech. V této fázi je zároveň průběžně prováděna kontrola nastavení systémů a procesů, aby bylo možné implementovat bez negativních dopadů na další úpravy. Poslední fázi je vytvoření kultury příznivé pro stále změny. Úkolem v této fázi je vytvoření firemního prostředí tak, aby bylo vhodné neustále přinášet další změny a inovace. Jedná se o fázi, kterou zastřešuje pedagog.

Třetí metodu popsal Kotter ve své knize Vedení procesu změny (Kotter, 2000). Rozděluje zavádění změn v osmi krocích, které na sebe vzájemně navazují a popisují důležité aspekty pro úspěšnou změnu.

Vyvolání vědomí o naléhavosti uskutečnit změny je podle Kottera důležitým a hodně opomíjeným krokem u organizací požadující změny. Změny mohou být vyvolány analýzou okolního prostředí nebo na základě vlastních zkušeností jako podnětu k vyvolání změny. Kotter zároveň uvádí 9 důvodů arogance a samolibosti. Ty jsou založeny na tom, že firma, která se cítí být úspěšná a nemá důvody k diskusi ke změnám.

Sestavení koalice prosazující změny je dalším významným aspektem. V organizacích se mnohdy tento krok podceňuje, což zpravidla vede k selhání změny. Správné sestavení silného týmu lidmi, kteří mají dostatečné pravomoci, zkušenosti, důvěryhodnost a vůdcovství je tak nezbytnou podmínkou pro úspěch.

Vytvoření vize a strategie by mělo mít zejména účinné znaky jako obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilitu a srozumitelnost. Vhodně sestavená vize, která udává pohled na budoucí stav po změně, je jasně popsána. Přesně určuje, na koho je zaměřena. Je změnou dosažitelnou, dává určitou míru přizpůsobení v průběhu její realizace a snadno se komunikuje. K vizi se následně formuluje strategie, kterou jí bude organizace dosahovat.

Dalším krokem po vytvoření vize a strategie je **komunikace transformační vize**. Správně zvolená komunikace pomáhá s lepší akceptací změn napříč celou organizací. Pro tento krok platí, že je vhodné změnu komunikovat tak, aby byla jednoduchá a srozumitelná pro každého zaměstnance. K tomu je vhodné použít zejména příklady, analogie a metafory a využít

různorodé komunikační kanály, ať už prostřednictvím e-mailů, setkávání na schůzkách nebo na interním podnikovém webu.

V organizacích se můžeme i přes aktivní komunikaci změny setkávat s překážkami, které brání k jejímu zavedení těm, kteří se na ní podílejí. Mezi ně patří například organizační struktura, zkušenosti, systémy nebo přímo nadřízení. **Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku**, tedy delegování pravomocí zaměstnancům, má umožnit hladký průběh realizace změny. Zároveň Kotter doporučuje v této fázi odstranit zmíněné překážky, které zpomalují, popřípadě brání změnám v organizaci a podporovat aktivity a rozhodnutí pro plánovanou změnu.

Vytváření krátkodobých vítězství je založeno na průběžném sledování dlouhodobé změny pomocí definovaných ukazatelů, které manažerům a dalším zainteresovaným stranám v organizaci znázorní, zda je zaváděná změna úspěšná. Požadavky na výsledky jsou nastaveny tak, aby byly nezpochybnitelné a pomáhají dotvořit vizi a strategii dalšího postupu. Výsledky zároveň dávají vedení organizace signál, že změna je smysluplná a zaměstnance motivuje k dalším aktivitám a podpoře změny.

Využitím výsledků a podporou dalších změn díky úspěšné předchozí fázi, tedy kdy byly vytvořeny krátkodobá vítězství, se daří změny v organizacích vhodně zavádět. A to dává impulz k pokračování dalších změn. Je zapojováno více zaměstnanců a projekty jsou vedeny nižším managementem. Vedení organizace udržují myšlenku nastaveného cíle a vědomí naléhavosti zavádět změny.

Posledním krokem je **zakotvení nových přístupů do podnikové kultury**. Jedná se o důležitý krok v zavedení změny. Změny jsou propisovány do norem chování a postupů/procesů organizace zpravidla až nakonec, kdy se prokáže, že změna vykazuje úspěšné výsledky. Kotter uvádí, že „*Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. Normy chování jsou obvyklé nebo přetrvávající způsoby jednání ve skupině, které přetrvávají, protože členové skupiny mají sklon chovat se způsobem, jež přiměje nové členy chovat se obdobně díky oceňování těch, kdo postupy dodržují, a postihování těch, kdo ne. Sdílené hodnoty jsou důležité názory a cíle většiny lidí ve skupině, které vedou k formování skupinového chování a přetrvávají v čase navzdory změnám ve složení skupiny.*“ (Kotter, 2000, s. 152).

Čtvrtou komplexní metodou v řízení změn je tzv. organizační rozvoj (organization development) zaměřený na využití behaviorálních věd, zejména pak z oblasti psychologie,

sociologie nebo antropologie. Jejím cílem je zefektivnit změny v organizaci pomocí změny a přizpůsobení organizační kultury, vnímání hodnot organizace a rozvoj jejích zaměstnanců.

Mezi další metody, respektive modely, které jsou považovány za teoretické, lze dohledat například McKinsey-7S, Roger's technology adoption curve, Kübler-Ross five stage model nebo Prosci's ADKAR model.

2.2 Proces zavádění změn v podniku

Mezi hlavní hnací motor zavádění změn a inovací je udržení konkurenceschopnosti organizace, zvyšování bezpečnosti poskytovaných produktů a služeb, kyberbezpečnost systémů, zjednodušování procesů a zvyšování zisku organizace. Aby bylo výše uvedené možné splnit, doporučuje se dodržení jednotlivých kroků a zásad pro zavádění změn. Například Česká agentura pro standardizaci vychází ve své metodice pro řízení změn podle Kottera a jeho řízení změn v osmi krocích. Další autoři, popřípadě zdroje uvádí různé kroky, na které je důležité se v organizaci zaměřit a neopomenout. Obecně by bylo možné definovat jednotlivé kroky a zásady takto:

1. Analýza potřeb a strategie, ve kterých jsou identifikovány důvody pro změnu a definovány cíle, kterých je organizací požadováno dosáhnout
2. Získání podpory klíčových stakeholderů a jasná a pravidelná komunikace změny směrem k zaměstnancům
3. Vytvoření týmu pro řízení změny, který nese odpovědnost za provedení. Do týmu jsou zahrnuti zaměstnanci z různých oddělení organizace
4. Vytvoření detailního plánu změny, který obsahuje jednotlivé kroky, včetně uvedení termínů splnění a odpovědnosti
5. Řízení rizik, identifikace potenciálních rizik spojených s implementací a vytvoření plánu pro jejich řízení
6. Zabezpečení dat a klientských informací, včetně opatření prevence vzniku kybernetických hrozeb
7. Zajištění dodržování regulačních zásad, pokud je relevantní
8. Hodnocení a měření dosažených výsledků změn ve srovnání s definovaným cílem a získávání zpětné vazby od zaměstnanců a její zohledňování při úpravách plánu
9. Testování nových systémů po jejich důkladném otestování a postupná implementace s minimálním narušením běžného chodu organizace
10. Školení a rozvoj zaměstnanců na využití nových technologií a procesů

M. Drdla a K. Rais (Drdla, Rais, 2001) popsali několik faktorů příčin změn, mezi které uvádí například změnu v účelu organizace, pořízení nového technologického vybavení, nedostatek pracovní síly nebo nárůst fluktuace zaměstnanců, nové státní vyhlášky a nařízení, pokles zisků nebo chování konkurentů. Jedná se pouze o výčet možných příčin. Autoři zároveň uvádějí původ příčin v kategoriích podle zdrojů, jimiž jsou globalizace prostředí, změny pracovního prostředí, morální zastarávání výrobků, rozvoj nových technologií, urychlení socio-ekonomických procesů a rostoucí sílu zákazníka.

Mezi klíčové faktory ovlivňující úspěšné zavedení změny je správná analýza potřeb, která identifikuje důvody proč změnu realizovat ve spojitosti s definováním cíle změny a stanovením strategie pro její realizaci. Pro provedení analýzy potřeb se nabízí hned několik možností jejich provedení. Mezi nejjednodušší alternativu lze uvést například SWOT analýzu.

SWOT analýza

SWOT analýza je strategickým nástrojem, který využívá komplexní analyzování vnějšího a vnitřního prostředí organizace se zaměřením na silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Silné stránky organizace lze považovat za pozitivní interní faktory, které organizaci poskytují určitou konkurenční výhodu. Jako silné stránky se považuje například dobrá pověst organizace a síla její značky, inovativní produkty nebo služby, know-how nebo jiné výjimečné dovednosti.

Rovněž **slabé stránky** organizace jsou interním faktorem, které ovlivňují dosažení stanovených cílů organizace. Jsou pro organizaci zpravidla negativního charakteru a může se jednat o nedostatečné zajištění zdrojů, ať už finančních, lidských nebo technických, dále pak o zastaralé nebo neefektivní procesy, případně obtížné vztahy se zákazníky a dodavateli.

Mezi externí faktory jsou řazeny **příležitosti**, které mohou přinést organizaci výhodnou pozici na trhu. Jedná se tak o příležitost v rostoucí poptávce na trhu, rozšíření na další tržní segmenty, technologická inovace, slabiny u konkurence, které lze využít ve prospěch organizace. Dalším významným externím faktorem umožňující změny a otevřít nové možnosti jsou změny v regulacích nebo legislativě. Vhodně využití příležitosti jsou tak pozitivním faktorem pro změny.

Posledním faktorem ovlivňující volbu strategie jsou **hrozby**. Jedná se o externí faktor, který představuje pro organizace určité riziko. Mezi nejčastější hrozbou je vytváření konkurenčních tlaků nebo vstup konkurence na trh, ekonomické nejistoty nebo recese, riziko nástupu nových

technologií nebo nových způsobů poskytování produktů a služeb, případně změny v legislativě, které mohou omezit fungování organizace.

Pro provedení SWOT analýzy mohou organizace shromažďovat potřebné informace z interních nebo externích zdrojů, mezi kterými jsou interní hodnocení, průzkumy zákazníků, analýzy trhu nebo konkurence. Provedení analýzy pak mohou organizace použít k vytvoření strategie, které využívají silné stránky organizace, minimalizují možné slabiny, maximálně využívají potenciální příležitosti a čelí případným hrozbám.

Obrázek 2. uvádí možné otázky pro provedení analýzy. Realizace analýzy může probíhat před samotnou změnou, například v předprojektové fázi pro analýzu rizik a hrozeb při práci v rámci pracovních týmů, které využívají brainstormingu. Tento způsob umožňuje zpracování analýzy komplexně z různých úhlů pohledu. Její výstup pak umožňuje organizaci identifikovat prostor pro zlepšení a inovace a dále definovat konkrétní cíle změny, které budou splňovat pravidlo SMART (cíl je definován jako specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a s daným termínem splnění). Dále je pak možné provádět analýzu i během samotné změny, například v rámci řízení změny za pomoci projektu „*Můžeme ji provést na začátku plánování nebo také v průběhu před nebo po schválení logického rámce. Jedná se o analýzu pomocnou, která zvyšuje kvalitu projektu, ale není významně nutná pro jeho realizaci.*“ (Komzák, 2013, s. 101).

		Pozitivní	Negativní
Interní faktory ve vaší firmě	<p>Silné stránky (Strengths) S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co děláme dobře? • Co nám řekli naši zákazníci nebo partneři, že se jim na nás líbí? • V čem jsme lepší než naše konkurence? • Co je na našem podnikání, produktech nebo službách jedinečného? • Jaká aktiva vlastníme (intelektuální vlastnictví, vyvinuté technologie, kapitál)? 	<p>Slabé stránky (Weaknesses) W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co můžeme zlepšit? • S čím jsou naši zákazníci nebo partneři nespokojeni? • Kde zaostáváme za našimi konkurenty? • Jaké nám chybí znalosti nebo zdroje? 	
Externí faktory mimo vaší firmu	<p>Příležitosti (Opportunities) O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké nové trendy můžeme využít? • Které z našich silných stránek mohou být cenné pro potenciální partnery? • Do jakých sousedních trhů bychom mohli zasáhnout? • Existují geografické oblasti s menší konkurencí? 	<p>Hrozby (Threats) T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co dělá naše konkurence? • Jak by nás naše slabé stránky mohly negativně ovlivnit? • Na jaké trendy trhu nejsme připraveni? • Jaké ekonomické nebo politické problémy by mohly ovlivnit naše podnikání? 	

Obrázek 2 SWOT Analýza

Zdroj: marketingppc.cz, 2025

Nástroje pro zavedení změny

Organizace mají možnost zavést změnu několika variantami, které mohou být vhodné, nebo naopak nežádoucí. Mezi faktory ovlivňující rozhodnutí organizací hrají důležitou roli vedle finančních možností i připravenost organizace, technologická vybavenost a neméně důležitým faktorem jsou samotní lidé. V této souvislosti mohou zavádět změny uvnitř organizace bez přispění dodavatelů, nebo budou změnu outsourcovat. Následující text se tak zaměřuje na dva nástroje, kterými lze změny v organizaci realizovat. Jedná se o řízení změn projektově, nebo novější metodou agile. Detailněji pak bude popsáno projektové řízení a jeho náležitosti dle standardů.

2.3 Projekt jako metoda implementace změny

Projekt je definován podle přílohy 3. národního standardu kompetencí projektového řízení (IPMA) verze 3.2 jako „*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.*“ (Pitaše, 2012, s. 28) nebo dále dle dalšího standardu PMI® PM BoK verze 5 představuje projekt „*dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.*“ (PM Consulting, 2025) Z uvedených definic je patrné, že projekt je pouze dočasným uskupením lidí pracujících na zavedení změny, která byla odsouhlasena managementem organizace a reflektuje strategii a požadované cíle organizace. Oproti liniovým aktivitám v organizaci je projekt časově ohraničený, tedy má jasně definovaný svůj začátek (termín spuštění projektu) a konec (termín dodání požadovaného cíle). Zároveň má k dispozici pouze omezené finanční a ostatní zdroje, které jsou po ukončení projektu rovněž ukončeny, nebo převedeny na jiný projekt. Podle M. Křivánka (Křivánek, 2019) je projekt ovlivňován časem, dostupnými zdroji (finančními, lidskými, materiálními apod.), potenciálním rizikem, zákony a legislativními změnami, případně i možným dopadem do sociální a ekologické sféry.

Dalším používaným pojem v rámci projektu je **projektový management**. V tomto označení se oproti pojmu projekt, autoři už zcela neshodují, lze tak dohledat synonyma jako projektové řízení nebo řízení projektů. Všechna tato označení nicméně mají společný rys. Jedná se o řízení změny a cesty, kterou je změny dosaženo. IPMA definuje řízení projektu jako „*Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.*“ (Pitaše, 2012,

s. 34). Pro řízení projektu byly vytvořeny speciální metodiky, které jsou blíže specifikovány v kapitole 2.3.1 Metodiky řízení projektů.

2.3.1 Metodiky řízení projektů

Pro řízení projektů je celosvětově využíváno několik typů metodik. Správná volba a použití konkrétní metodiky pro realizování změny je zásadní pro dosažení nadefinovaného cíle. Každá z těchto metodik má své konkrétně popsání procesy jejich využití a popisují cestu, jakou lze dosáhnout změny. Mezi nejčastěji využívané metodiky se řadí například výše zmíněný standard Project Management Body of Knowledge (PM BoK), Project IN Controlled Environments (PRINCE2®), IPMA® ICB, které zároveň umožňují certifikaci projektových manažerů a částečně norma ISO 21 500. Dále je možné využít agilní metody, kde je nejznámější využití tzv. SCRUM.

Následující text je věnován shrnutí základních informací výše uvedených metodik a vychází podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kolektiv, 2016), T. Komzáka (Komzák, 2013) a M. Křivánka (Křivánek, 2019).

Project Management Body of Knowledge (PM BoK) je metodikou, která vznikla v roce 1996 v USA na základě tehdejších ANSI norem (normy vycházející z projektů armády). Je postavena na procesním pojetí. Metodika je v současné době vydána již v sedmé verzi zahrnuje osm domén projektového managementu a definuje dvanáct principů projektového managementu. „*Veškeré procesy a procesní kroky mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony, metody, techniky).*“ (Doležal a kolektiv, 2016, s. 28).

Metodika **Project IN Controlled Environments (PRINCE2®)** vznikla v roce 1996 jako druhá zobecněná verze pro pokrytí všech typů projektů na rozdíl od původní PRINCE z roku 1989, která se zaměřovala primárně na státní správu. Je založena na procesním charakteru a od roku 2021 poskytuje certifikaci společnost PeopleCert. Je aktualizována v sedmé verzi z roku 2023. Metodika je rozdělena do tří pilířů, a to do sedmi principů (definování rolí a odpovědností, zaměření na produkt a jeho obchodní zdůvodnění, aj.), sedmi procesů (jednotlivé procesy na projektu, např. zahájení projektu, jeho nastavení, kontroly etap projektu, aj.) a sedmi témat (zaměřuje se na obchodní případy, organizaci v projektu, kvalitu, aj.). Tuto metodiku lze spolehlivě aplikovat na různě velké projekty.

Standard **IPMA® ICB** vznikl v 60. letech. Zaměřuje se kompetenčně, tedy na popis schopností a dovedností manažerů (projektových, programových nebo portfolio manažerů) a dalších členů projektového týmu. Standard je vydán ve verzi 4 a je rozdělen do tří oblastí kompetencí

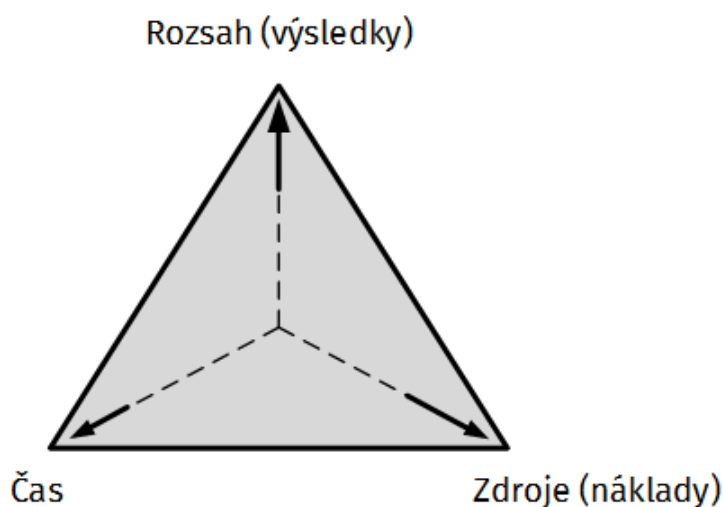
projektového manažera, jimiž jsou kontextové, behaviorální a technické kompetence. Na rozdíl od metodik PM Bok a PRINCE2 se tak nezabývá konkrétními procesy a jejich aplikací.

2.3.2 Životní cyklus projektu

V průběhu navrženého a schváleného záměru změny prochází projekt jednotlivými fázemi řízení, jež obsahují specifické dílčí úkony a činnosti. Zjednodušené rozdělení fází u tradičních projektů je na předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Uvedené fáze jsou na sebe navzájem navázány a vytváří tzv. vodopád.

Pro projektového manažera je v rámci zadání požadované změny důležitým aspektem čas, který je na projekt vyčleněn. Vymezený časový rámec pro realizaci změny je klíčový a přípravě každé fáze je důležité věnovat značnou pozornost. Pro stanovení potřebného času a sledování plnění úkolů v projektu jsou využívány nástroje metody kritické cesty, Ganttův diagram, ale setkat se můžeme i se síťovým diagramem. Dalším aspektem jsou dostupné zdroje (případně náklady), které mají hodnotu minimalizační. Jedná se například o čerpání rozpočtu nebo lidských zdrojů. Posledním aspektem jsou výsledky (rozsah dodávky), ten je požadován jako maximalizační. Udává, jaké činnosti mají být v rámci projektu provedeny a jaké úkoly je k tomu potřeba splnit. Pro sledování plnění je využíván nástroj Work Breakdown Structure, neboli WBS.

Tyto tři aspekty (pojmy) tvoří tzv. imperativ projektu, nebo též **trojimperativ** vytvářející trojúhelník znázorněný na Obrázku 3. A. Svozilová (Svozilová, 2011) tyto aspekty označuje jako základny projektového managementu. Jeho úkolem je vymezení omezení projektu a zároveň udržení vyváženosti aspektů.



Obrázek 3 Trojimperativ

Zdroj: pmconsulting.cz, 2025

V případě změny jednoho z aspektů, dochází k ovlivnění zbývajících. Je tedy patrné, že řízení změny není pro projektové manažery zcela jednoduché, neboť projekt může být ovlivněn okolními vlivy.

2.3.3 Vybrané činnosti probíhající v životním cyklu projektu

Než je samotný projekt zahájen, předchází mu myšlenka na zlepšení ať už nějakého procesu, nebo se jedná o zavedení nového produktu či služby. Předprojektová fáze slouží primárně k tomu, aby byla myšlenka detailněji rozpracována. V případě, že se jedná o změnu, která je spojená s legislativou, pak není třeba analyzovat, zda je změna v organizaci nutná. Je sama o sobě dána nařízením a organizace ji implementovat musí. Podle M. Tomana (Toman, 2005) lze ke změnám v organizaci přistupovat buď jako k nutnému zlu a věnovat se jim, až když jsou nezbytné, nebo druhým preferovanějším způsobem je vnímání změny jako příležitosti a věnovat jim pozornost v organizaci neustále.

Pokud se jedná o změny související například s konkurenceschopností, pak pro úspěšnost samotného projektu je potřeba tuto změnu analyzovat a rozhodnout, zda je proveditelná. Zároveň se z možných variant proveditelnosti musí posoudit, která varianta proveditelnosti je nejvýhodnější. K tomu může sloužit například metoda vícekriteriálního rozhodování, resp. vícekriteriální analýza. Pro ucelený pohled na předkládanou změnu ke schválení managementu lze vypracovat tzv. **business case** (česky obchodní případ). Podle portálu managementnews.cz (Management News, 2014) se jedná o dokument, který popisuje současnou situaci, očekávanou budoucí situaci, proč je změna důležitá, způsob, jakým bude realizována a odhad návratnosti investice. Využití dokumentu shrnuje popis v článku od D. Usifa „*The business case outlines the benefits, costs, and risks associated with the project to determine whether it's worth pursuing and aligns with the organization's goals and objectives.*“ (Usifo, 2023) tedy že business case popisuje přínosy, náklady a rizika spojená s projektem tak, aby bylo možné vyhodnotit, zda pokračovat, a zda je v souladu s cíli a záměry organizace. A dále je pak upřesnění v tomtéž článku, pro koho je dokument určen a s jakým záměrem „*The business case is used to evaluate the feasibility of a project before approving it. The document is presented to senior management or a project sponsor to secure funding and resources.*“ (Usifo, 2023) volně přeloženo, že business case se zároveň používá k vyhodnocení proveditelnosti projektu před jeho schválením a je předkládán vrcholovému managementu nebo sponzorovi projektu k zajištění financování a zdrojů.

Z pohledu dalších klíčových dokumentů, před schválením projektu, A. Svozilová (Svozilová, 2011) mezi tyto dokumenty uvádí tzv. **Zakládací listinu projektu** (z anglického Project Charter) „dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 80) obsahuje tak údaje o projektu, jako jsou název, realizátor projektu, upravuje pravomoci realizátora a jako poslední vymezuje rozsah projektu, tedy podmínky a případná omezení realizace. Z uvedené definice lze udělat závěr, že se jedná o formální spouštěcí dokument projektu. Dalším uvedeným dokumentem je tzv. **Předběžná definice předmětu projektu** (z anglického Preliminary Project Scope Statement), kdy se jedná o „dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 81). Tento dokument slouží zejména pro popis projektu ve vztahu k managementu, který následně spuštění projektu schvaluje. Z tohoto pohledu je důležitý detailní popis projektu, včetně nákladů na zdroje a případné alternativy, kterými lze cíle projektu dosáhnout.

Existuje řada dalších analýz, které lze v této fázi přípravy projektu využít, například T. Komzák (Komzák, 2013) uvádí v přípravné fázi projektu provedení analýzy okolí projektu přes PEST analýzu pro vyhodnocení okolních vlivů, které mohou na projekt působit. Jedná se o prostředí politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Mimo jiné dále uvádí jako další analýzu k využití analýzu zainteresovaných stran. Tuto analýzu rovněž zmiňuje J. Doležal a kol. (Doležal a kolektiv, 2016) shodně, že tato analýza probíhá ještě před zahájením projektu. Jedná se tedy o strany vstupující do projektu, tj. jejich identifikace, analýzy a určení jejich strategie (zapojení strany, nastavení spoluúčasti apod.). Zainteresované strany jsou členěny na:

- „zadavatele projektu – má zájem projekt realizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu);
- zákazníka (uživatele) projektu – zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi;
- vlastníka (sponzora) projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu, tato osoba je zodpovědná vůči organizaci za byznys přínos projektu;
- realizátora/y (dodavatele) projektu – zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu);
- investora projektu – zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů, které jsou do projektu vkládány a jejichž zhodnocení v nějaké formě je očekáváno;

- *dotčené strany – zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká.*“ (J. Doležal a kolektiv, 2016, s. 65)

Stejně jako stavebníci potřebují pro svou práci zadání ve formě výkresu s rozměry a popis finálního díla, tak i v rámci projektů v organizacích potřebuje nejen projektový manažer, ale i zainteresované strany, přesný popis plánované změny. K tomu slouží projektové dokumenty. Tyto dokumenty tvoří základní stavební kameny projektu a pomáhají v průběhu projektu předcházet nejasnostem v jeho rozsahu. Zároveň mají doprovodnou funkci pro samotné členy týmu, kteří mají definovány své kompetence, odpovědnosti a činnosti v projektových pracích. V rámci plánovací části projektu pak M. Kuncová, J. Novotný, R. Stolín a kolektiv (Kuncová, Novotný, Stolín a kolektiv, 2016) uvádějí 20 dílčích procesů. Od vytvoření projektového plánu, přes sběr požadavků, definování rozsahu, tvorbu WBS, definování a posloupnosti činností, odhad zdrojů a trvání činností, po odhady nákladů, návrh harmonogramu, stanovení rozpočtů, plán a identifikace rizik. Jedná se pouze o krátký výčet uváděných činností, kterými se projektový manažer s týmem zabývá a jenž tvoří dokumentaci projektu. Podle A. Svozilové (Svozilová, 2011) jsou výše uvedené dokumenty zařazeny do dvou dokumentů, které projektový tým vytváří a používá pro další komunikaci, a to konkrétně do definice předmětu projektu (využití pro komunikaci se zákazníkem projektu) a plánu projektu (využití pro komunikaci s managementem organizace). Tyto dokumenty jsou následně na projektových schůzkách zpřesňovány o konkrétní výstupy a definice. Finálně zakončené dokumenty obsahují časový harmonogram a náročnost, potřebné zdroje pro realizaci a dílčí plány projektu. Pro obsáhlost jsou níže specifikovány a přiblíženy pouze vybrané dokumenty a činnosti, a to konkrétně, logický rámec, strukturovaný rozvrh prací (WBS), riziková analýza, teorie grafů.

Logický rámec

Tvorba logického rámce by měla být nedílnou součástí každého projektu. Jeho sestavení vychází z definovaných cílů, tedy toho, co bylo schváleno vedením organizace změnit. Pro logický rámec je klíčové nastavení cíle tak, aby splňoval SMART. Dokážeme tak zodpovědět na otázky, jako je vize projektu, očekávání, výsledek projektu, kdo jsou zainteresované strany a zda rozumí své roli v projektu a v neposlední řadě i to, jak je definováno, že byl projekt úspěšný.

Tabulka 1 zobrazuje možnou podobu vytvoření logického rámce. Na vytvoření logického rámce spolupracuje projektový tým. V prvním řádku uvedené tabulky jsou „přínosy“, tedy

očekávání, kterého požadujeme dosáhnout na konci projektu. Druhý řádek je zaměřen na cílový stav, který má být naplněn a dosažen po ukončení projektu. Třetí řádek definuje výstup projektu. Konkrétně popisuje realizaci a zodpovědnosti projektového týmu, co přesně bude v rámci projektu dodáno tak, aby byl naplněn cílový stav. Posledním vstupem do logického rámce jsou klíčové činnosti, které popisují, jakým způsobem/činnostmi bude dosaženo výstupu. Doplňkovým řádkem pak může být uvedeno, co se v rámci projektu nebude realizovat.

Tabulka 1 Logický rámec

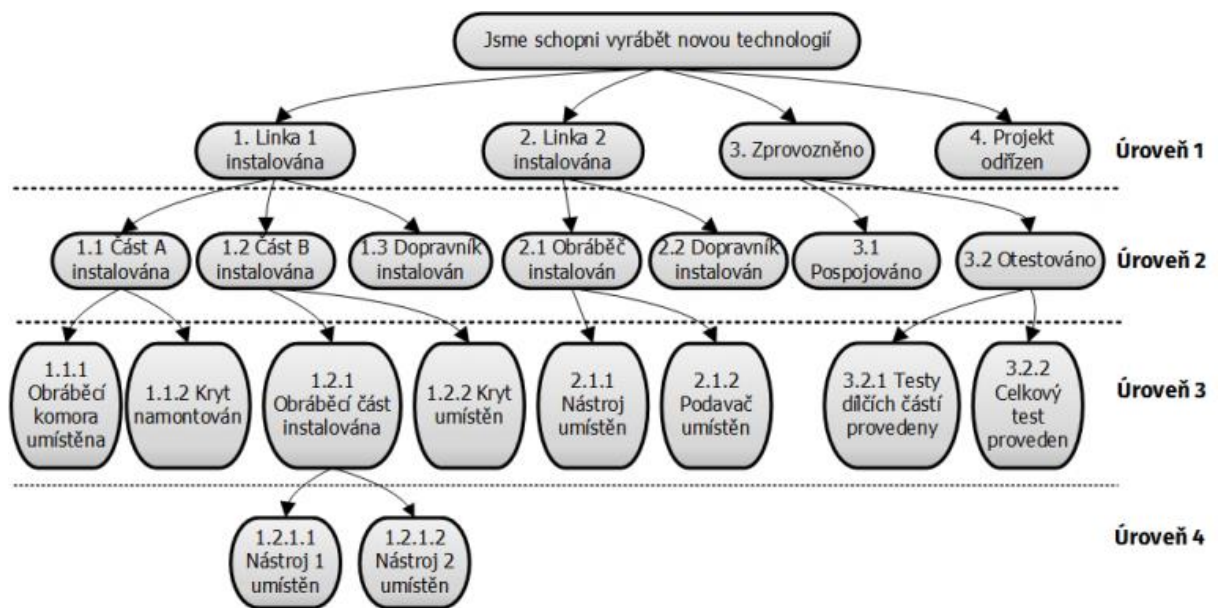
Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádějí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 84

Ke sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů J. Doležal a kolektiv (Doležal a kolektiv, 2016) uvádějí, že se jedná o hodnotu, které má být dosaženo, je zastoupena konkrétním číslem, které udává hranici, zda bylo požadovaného cíle dosaženo. Zároveň uvádějí vhodnost použití dvou na sobě nezávislých ukazatelů pro vyloučení zkreslení výsledku. K tomuto ukazateli je zároveň specifikováno, jakým způsobem proběhne jeho ověření, např. výsledným měřením, dotazníkem apod. Uvedenou tabulku je podle T. Komzáka (Komzák, 2013) možné rozšířit o sloupec „Rizika“. Tento sloupec upozorňuje na možná rizika spojená se změnou.

Strukturovaný rozpis prací (WBS)

Zkratka WBS vychází z anglického Work breakdown structure, tedy strukturovaný rozpis prací v rámci projektu. Jedná se o jeden z nejdůležitějších dokumentů v projektu. Princip WBS je založen na dekompozici projektu, resp. rozdělení definovaného cíle projektu na jeho dílčí části. Tvoří tak hierarchické uspořádání prací do jednotlivých úrovní, které jsou následně dále děleny na pracovní balíky, které obsahují konkrétně definované pracovní činnosti s doplněním o odpovědnou osobu, která bude daný úkon realizovat. Na Obrázku 4 je příklad podoby WBS v grafickém znázornění s rozpadem na jednotlivé úrovně. V této variantě není zcela nezbytné, aby obsahovala celý rozpis prací, ale postačující je znázornění důležitých pracovních balíků.



Obrázek 4 Hierarchická WBS

Zdroj: pmconsulting.cz, 2025

Další možností vytvoření rozpisu prací umožňuje například software Microsoft Project, jehož výstupem je odsazený seznam ohraničený začátkem a koncem. Tento software zároveň umožňuje generování do Ganttova diagramu, tedy časovou osu a provázanost jednotlivých činností.

A. Svozilová (Svozilová, 2011) uvádí, že tvorba WBS je v zodpovědnosti příslušného projektového manažera, za pomoci sestaveného projektového týmu, který disponuje znalostmi dané problematiky. Díky tomu se v rámci dalších částí životního cyklu projektu, resp. v jeho implementační části, nezapomene na činnost, jejímž vynecháním by následně mělo pro celý projekt negativní dopad, jako například další finanční náklady, změnu v projektu, případně

zpoždění dodání cíle projektu. Výhodou vytvoření rozpisu ve spolupráci s projektovým týmem je vytvoření určitého závazku členů týmů k dodání přiděleného úkolu.

Vytvořením WBS získává projektový manažer a vrcholový management hned několik upřesňujících informací. Samotný rozpis prací neuvádí pouze jakou činnost je nutné udělat, ale zároveň jakou časovou náročnost jednotlivé činnosti mají, a tedy i kolik bude zapotřebí alokovat pracovníků a jejich kapacit. Projektovému manažerovi informace o časové náročnosti pomáhá sestavit časový harmonogram projektu a v dalších životních cyklech projektu, zejména implementační části, ke sledování plnění termínů dodání dílčích činností. Dalším výstupem, který zajímá především sponzora projektu, je náklad projektu. Posledním výstupem z tvoření WBS je i určení možných rizik, které v rámci další přípravy a implementace změny mohou nastat. Jedná se o důležitý výstup z pohledu celkové úspěšnosti projektu, neboť opomenutí potenciálních rizik může vést jak k finančním ztrátám, tak k případné špatné reputaci organizace.

Analýza rizik

Riziko vstupuje do života jak pro lidi, tak pro podniky a organizace, ať už se jedná o rizika související s používáním věcí, tak rizika související s jinak vzniklou událostí. Příkladem může být volba do jakého vlaku nastoupit, kde vzniká možnost rizika, že vlak bude mít zpoždění, nebo koupě nemovitosti v záplavové oblasti. Pro organizace se pak v posledních letech s postupným rozvojem informačních technologií zvyšují i rizika možných napadení jejich systémů. A právě z tohoto důvodu je na identifikaci potenciálních rizik kladen velký důraz. Analýza rizik je tak v předprojektové fázi nedílnou součástí, kterou organizace nesmí opomenout. Její základ je vytvořen již při tvorbě logického rámce, kdy se v rámci vypracování podmínek realizace specifikují zároveň i potenciální rizika, se kterými se následně pracuje i v implementační fázi a ve fázi ukončení projektu. Pojem riziko obecně vyvolává pocit negativní události, kterou je potřeba řešit. Nicméně při pohledu z druhé strany může znamenat i příležitost pro další změny v organizaci. **Riziko** je slovníkem definováno jako „*nebezpečí, možnost škody, ztráty, nezdaru*“ (Petráčková, Kraus, 1998, s. 666), nebo podle IPMA je riziko „*nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.*“ (Pitaše, 2012, s. 275). Z uvedených definic vyplývá, že se jedná o nahodilou událost, která má určitou míru pravděpodobnosti, že nastane s určitým dopadem.

Dalšími pojmy, které jsou v rámci analýzy rizik důležité jsou definovány podle slovníku IPMA následovně:

- Akceptace rizika (Risk Acceptance) je „*technika, používaná v procesu plánování opatření proti rizikům, která indikuje, že se projektový tým rozhodl neměnit plán projektu kvůli ošetření daného rizika nebo nedokáže stanovit vhodnou protirizikovou strategii*“ (Pitaše, 2012, s. 244),
- Dopad (Impact) je „*účinek události/hrozby (negativní nebo pozitivní) na cíl (trojimperativ) projektu*“ (Pitaše, 2012, s. 250),
- Hrozba (Risk Event) je „*Konkrétní událost, jejíž výskyt nastartuje děj s negativním dopadem na cíl projektu.*“ (Pitaše, 2012, s. 254),

V současné době, kdy se neobejdeme bez informačních technologií téměř v žádné oblasti, vnímáme čím dál více změny v oboru IT, které se neúprosně rychle rozvíjejí. V případě implementovaných změn v prostředí IT lze pojmy rozšířit o:

- Aktivum je vše v podniku, co pro něj má hodnotu a působením potenciální hrozby by mohlo dojít k jeho snížení. Aktiva se rozdělují na hmotná a nehmotná.
- *Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (nebo jeho části), kterého může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Je to vlastnost aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Úroveň zranitelnosti se posuzuje obvykle podle míry citlivosti aktiva na hrozbu a míry kritičnosti pro analyzovaný objekt.*
- *Protiopatření je cokoli (postup, procedura, proces, technický prostředek atp.), co bylo navržené pro zmírnění vlivu hrozby, eliminaci hrozby, snížení zranitelnosti aktiva nebo snížení dopadu hrozby na aktivum.*“ (Komzák, 2013, s. 121)

Řízení rizik je komplexním a neustálým procesem po celou dobu existence projektu a i po něm. Tento proces se podle K. Schwalbe (Schwalbe, 2007) dělí do šesti procesních kroků, kterými jsou plánování řízení rizik, identifikace rizik, kvalitativní analýza rizik, kvantitativní analýza rizik, plánování reakcí na rizika a sledování a kontrola rizik.

K identifikaci rizik slouží několik dostupných metod, jako je například pomoci brainstormingu, diskusí s experty, ze SWOT analýzy, Delphi metodou, Ishikawův diagram nebo z posouzení dostupné dokumentace k projektu a stanovených cílů. Podle IPMA se identifikací rizika rozumí „*určování, která rizika mohou projekt ovlivnit a zdokumentování jejich charakteristik. Obvykle používané nástroje jsou brainstorming a kontrolní seznamy.*“ (Pitaše, 2012, s. 255). Tyto metody identifikují potenciální riziko, to není ovšem dostačující pro další práci s rizikem. Jak již bylo popsáno v úvodu problematiky analýzy rizik, tak rizika jsou součástí našich životů. Jsme ovlivněni naším vnímáním potenciálního rizika, jak k němu přistoupíme a jak velké riziko

jsme ochotni podstoupit. Jedná se o náš psychologický přístup, stejně tak se tento faktor promítá i v organizacích při další práci s rizikem, označováno jako tolerance k riziku, nebo též rizikový apetit. Existují tři přístupy k riziku, a to averze, sklon k riziku a neutrální postoj. V. Smejkal a K. Rais (Smejkal, Rais, 2013) uvádějí, že většina z nás jsme konzervativně naladěni, máme averzi ke ztrátě z investice, proto upřednostňujeme investice s nízkým rizikem a vysokou úspěšností. To platí ve většině případů i pro přístup k rizikům. Při identifikaci vzniká popis rizika „*ve formátu hrozba – scénář – popis, přičemž scénář může být složen i z vícero příčin a následků za sebou.*“ (Doležal a kolektiv, 2016, s. 204). Výstupem identifikace rizik s uvedením jejich vlastností a dopadů je získán registr rizik.

Dalším krokem práce s identifikovanými riziky je jejich detailní analýza. Její zpracování je důležité k identifikaci pravděpodobnosti jejího výskytu, možných dopadů a k ošetření (případně snížení) rizika. K tomu lze využít **kvalitativní metodu**. Metoda kvalitativní analýzy je založena na zmíněném popisu rizika, závažnosti jeho dopadu a pravděpodobnosti, že dané riziko nastane. Podle V. Smejkal a K. Raise (Smejkal, Rais, 2013) jsou rizika lze rizika vyjádřit například obodováním na škále <1 až 10> nebo určit jejich pravděpodobnost <0;1> nebo je definovat slovně jako malé, střední, nebo velké. Dále tyto autoři k vyjádření rizika uvádějí, že se jedná o kvalifikované odhady, které jsou ale založeny na subjektivním pocitu. Tabulka 2 uvádí hodnotu rizika za využití součinu pravděpodobnosti a dopadu. Na základě takto provedeného výpočtu lze zhodnotit výši rizika. Tabulku lze využít i v její upravené podobě, kdy nejsou známy konkrétní číselné hodnoty (jak jsou uvedeny číselnou hodnotou v závorce), taková tabulka bude založena na slovním určení. Příkladem může být střední pravděpodobnost výskytu rizika s malým dopadem, takové riziko nabývá dle tabulky hodnotu 6. Tabulka tak reflektuje hodnocení jak kvalitativních, tak kvantitativních hodnot rizika.

Tabulka 2 Matice pro určení hodnoty rizika

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Zdroj: Doležal a kol. 2016, s. 203

Druhou metodou analýzy rizika založenou na matematických výpočtech je **kvantitativní metoda**. Využívá číselné ocenění určené pro frekvenci výskytu hrozby a možného dopadu pro organizaci. Obecně tak lze definovat, že „*pod kvantitativní analýzou tedy rozumíme číselné vyjádření rizik projektu a vyčíslení jejich účinků na cíle projektu, které je možné vyjádřit primárně v nákladech nebo finančních přínosech projektu.*“ (Korecký, Trkovský, 2011, s. 271). Kvantitativní analýza tak umožňuje organizaci konkrétně vyčíslit dopad, tedy i výši případné finanční ztráty, např. v korunách.

V rámci identifikace rizik a jejich detailním hodnocení s vytvořením registru rizik je nedílnou součástí i vyjádření k přístupu rizik a jejich případné ošetření s určením odpovědné osoby nebo podnikového útvaru. Hlavním cílem eliminace identifikovaných rizik nebo částečné snížení ohodnocení rizik pro organizaci na přijatelnou úroveň je zvýšení pravděpodobnosti úspěšného dokončení projektu a implementace změny. Mezi možné způsoby ošetření rizik uvádí J. Doležal a kolektiv (Doležal a kolektiv, 2016) formou rizikové strategie, kterou je **eliminaci rizika**, případně jeho kompletní vyloučení za pomoci využití jiného řešení. Dalším je **přenos rizika**, kdy riziko zůstává, ale je zajištěn přenos rizika na třetí stranu, například formou pojištění. **Zmírnění rizika** souvisí s nalezením a použitím takových opatření, která umožní snížit pravděpodobnost a případně i dopad rizika. V případě absence jakéhokoli nastaveného opatření a řešení dopadu rizika až ve chvíli, kdy nastane je označováno jako **akceptace rizika**. Zpravidla se jedná o níže až středně ohodnocená rizika. Poslední možností je vytvoření **záložního plánu**, kdy je riziko akceptováno a jsou nastaveny úkony, které mají být provedeny v případě, že riziko nabude definovaných hodnot pro spuštění záložního plánu. Jiný pohled na snižování rizika pak uvádí Z. Častorál, který mezi způsoby snižování rizika zahrnuje:

- „*rozložení rizika (teritoriálně, na více dodavatelů nebo odběratelů, do širšího spektra aktivit, na více partnerů),*
- *tvorba jistících rezerv (financí, surovinových zdrojů, kapacit zařízení, inovačních nápadů),*
- *zvyšování profesní a kvalifikační připravenosti,*
- *pojištění proti riziku nebo jiné formy smluvních garancí.*“ (Častorál, 2010, s. 27).

V rámci životního cyklu projektu a zejména v jeho implementační fázi dochází k průběžné kontrole identifikovaných rizik v registru rizik. Existuje řada důvodů, které mohou mít vliv na změnu v hodnocení rizika, případně ke zvolení rizikové strategie a dále právě v implementační fázi nastávají situace, kdy jsou identifikovány další hrozby a z nich plynoucí rizika. Pro snadnější orientaci projektového manažera je pro každé riziko definována odpovědná osoba,

kteřá podává pravidelnou zprávu o stavu rizika a jeho výskytu. Problematika rizik je organizacemi v současné době více vnímána jako klíčový faktor nejen pro úspěšné dokončení změny v rámci projektu, ale i pro celkový úspěch organizace z pohledu konkurenceschopnosti. Správně nastavený rizikový management tak umožňuje rychlejší reakce na potenciální hrozby. Proto i průběžné sledování a reportování rizik sponzorovi projektu, případně vrcholovému managementu, je součástí povinností projektového manažera. Celý koncept práce s riziky shrnuje například metoda RIPRAN, která obsahuje veškeré výše popsané kroky práce s rizikem, tedy od přípravy analýzy rizika, po jeho identifikaci, kvantifikaci, snižování až po celkové zhodnocení rizika.

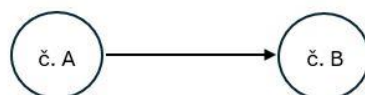
Časový rámec pro projekt

Dalším klíčovým krokem pro úspěšné dokončení projektu je správně sestavený časový harmonogram projektu a jeho dílčích činností (úkolů). Například ve stavebnictví se v případě nedodání stavebního materiálu, může vyskytnout situace, kdy nelze realizovat další navázané stavební činnosti. Taková situace má negativní dopad do realizace celého projektu ve formě zpoždění předání finálního díla, potažmo k vyšším finančním nákladům. Správné sestavení časového harmonogramu a stanovení celkové časové náročnosti pro realizaci projektu je pro projektového manažera náročným úkolem a vyžaduje potřebné znalosti a spolupráci ze strany členů projektového týmu, popřípadě expertních pracovníků organizace. V rámci plánování času potřebného k realizaci projektu se jedná o sestavení odhadů potřebných zdrojů činností a odhadu trvání činností a následné vytvoření návrhu harmonogramu. V odhadu potřebných zdrojů činností jsou podle M. Kuncové, J. Novotného, R. Stolína a kolektivu (Kuncová, Novotný, Stolín a kolektiv, 2016) zahrnuty odhady typu a množství lidí s potřebnou specializací, dále pak zařízení apod. k realizaci dané činnosti. Odhad trvání činností pak obsahuje expertní odhad časové náročnosti, tedy potřebné pracovní doby k dokončení činnosti za použití naplánovaných zdrojů, které jsou propojeny s odhadem zdrojů činností. Posledním krokem je samotné sestavení návrhu harmonogramu. Výše uvedení autoři dále uvádějí, že obsah harmonogramu tvoří analýza posloupnosti činností (pozn. ty jsou částečně definovány ve WBS, v rámci vytváření odhadů se identifikují činnosti a úkoly, které je nutné realizovat pro dodání výsledků stanovených ve WBS), dále obsahuje dobu trvání, požadavky na zdroje. Vytvořený časový plán zachycuje vzájemné vazby mezi jednotlivými činnostmi a úkoly s provázáním na pracovní balíky. Pro stanovení odhadu času potřebného k realizaci projektu lze vycházet jak pro jednotlivé činnosti, balíky a celý projekt v případě, že nastává vysoká nejistota v aktivitách, například podle jedné z metod síťové analýzy tzv. PERT (z anglického

Program Evaluation and Review Technique). Metoda je podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kolektiv, 2016) založena na metodě kritické cesty za použití optimistického (t_0), pravděpodobného (normálního, t_n) a pesimistického (t_p) odhadu, po které činnosti trvají. Je dána vzorcem:

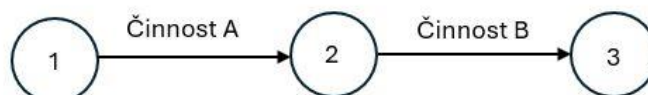
$$T = (t_0 + 4t_n + t_p) / 6$$

Existují různé způsoby zaznamenání vazeb mezi činnostmi a sledování plnění formou grafického znázornění. Mezi tyto metody uvádí Milton D. Rosenau (Rosenau, 2007) například úsečkové diagramy (Ganttův diagram), milníky nebo síťové grafy. Pro využití uvedených metod je nezbytné, aby identifikované činnosti byly seřazeny a nalezeny jejich vazby. Řazení činností probíhá podle jejich návaznosti tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku zobrazeného ve WBS, proto i jejich skládání do logických vazeb zpravidla podléhá nastaveným vnitřním postupům organizace. Nejčastěji používanými vazbami jsou podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kolektiv, 2016) konec-začátek, konec-konec, začátek-začátek a začátek-konec a jednotlivé vazby jsou graficky propojeny směrovou šipkou zleva doprava. Mezi nejvhodnější způsob zobrazení závislosti jednotlivých pracovních balíků a v nich obsažených činností je pomocí síťového grafu. Pro znázornění činností jsou síťové grafy rozděleny na uzlově definované (Obrázek 5), které znázorňují činnost uvedenou v uzlu, závislost mezi uzly je poté znázorněna hranou. Druhou variantou jsou hranově definované (Obrázek 6), kdy hrana zachycuje činnosti a uzly definují začátky a konce činností.



Obrázek 5 Uzlově definovaný síťový graf

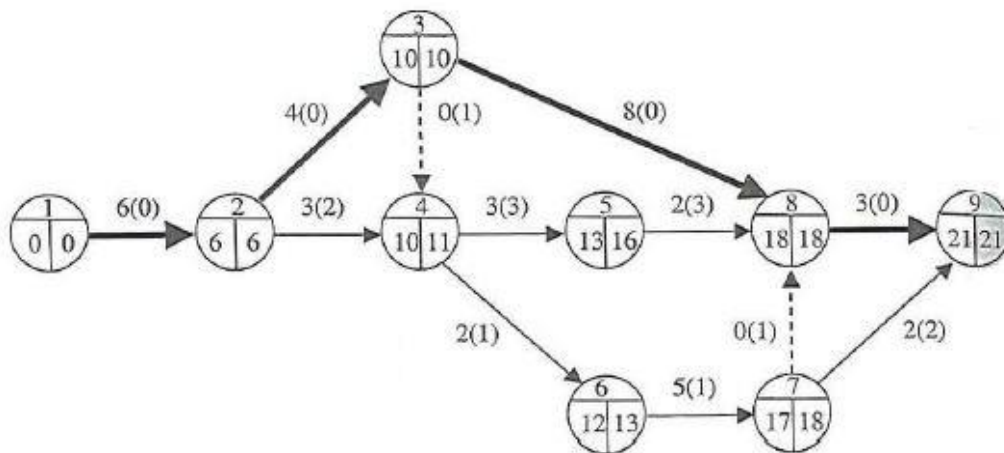
Zdroj: vlastní zpracování, 2025



Obrázek 6 Hranově definovaný síťový graf

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

Grafickým znázorněním činností ve vazbách umožňuje síťový graf dále rozšířit o čas vymezený pro dané činnosti. Z takto doplněného grafu pomocí metody kritické cesty (z anglického Critical Path Method, zkr. CPM) lze stanovit tzv. kritickou cestu. Kritická cesta je definována jako „posloupnost aktivit v síťovém diagramu (grafu), která určuje nejdříve možný okamžik dokončení projektu; je to nejdelší cesta v síťovém diagramu, na které nejsou časové rezervy a na níž se tedy jakékoli zpoždění promítá do zpoždění projektu jako celku.“ (Schwalbe, 2007, s. 278). Metoda kritické cesty tedy umožňuje svým výpočtem odhadnout celkový čas trvání projektu. Na Obrázku 7 je znázorněn příklad síťového diagramu s vyznačenou kritickou cestou.



Obrázek 7 Kritická cesta

Zdroj: Jablonský, 2007, s. 196

Další variantou pro určení kritické cesty je zápisem v jednotlivých činnostech síťového grafu formou tabulky, jejímž základním vstupem pro výpočet a postupné doplnění položek tabulky jsou podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kolektiv, 2016):

- Nejdříve možný začátek činnosti – je časovým okamžikem, kdy lze danou činnost nejdříve zahájit. Její označení je ZM.
- Nejdříve možný konec činnosti – je naopak časovým okamžikem, kdy lze danou činnost nejdříve ukončit. Její označení je KM.
- Nejpozději přípustný začátek činnosti – je časovým okamžikem, ve kterém musí nejpozději dojít k zahájení dané činnosti. Její označení je ZP.
- Nejpozději přípustný konec činnosti – je naopak časovým okamžikem, ve kterém musí nejpozději dojít k ukončení dané činnosti. Její označení je KP.
- Trvání činnosti – délka časového úseku přiřazená dané činnosti.

- Celková rezerva – uvádí délky (množství/počet) časových jednotek použitelných buď pro prodloužení trvání činnosti nebo posunu zahájení činnosti oproti jejímu nejdříve definovanému začátku bez dopadu na celkovou délku trvání projektu. Její označení je RC. Nulová celková rezerva v činnostech značí svou kritičnost.
- Volná rezerva – uvádí délku (množství/počet) časových jednotek použitelných buď pro prodloužení trvání činnosti nebo posunu zahájení činnosti oproti jejímu nejdříve definovanému začátku bez dopadu na začátky navazujících činností. Její označení je RV.

Další zmíněnou grafickou metodou pro znázornění časového harmonogramu projektu je pomocí Ganttova diagramu. Tento typ diagramu je vhodný pro použití v menších projektech, které lze znázornit i jen na papír a je jednoduše srozumitelný na vysvětlení. Pro jeho sestavení jsou opět využity seznamy činností s dobou trvání. Ganttův diagram je možné sestavit například pomocí software MS Project jako rozšířený Ganttův diagram o vazbu mezi činnostmi pomocí. Horizontálně jsou znázorněny časové délky činností prostřednictvím úsečky, ve vertikálním sloupci jsou pak jednotlivé činnosti. Šipky vedoucí od jedné činnosti k další pak vyjadřují jejich vzájemnou vazbu. Pro velké projekty není použití Ganttova diagramu vhodné zejména z toho důvodu, že obsahuje procentuální vyjádření plnění dané činnosti, ale již nestanovuje, zda je projekt ve zpoždění či nikoli. Další nevýhodou použití u velkých projektů je jejich obsáhlost, tedy v případě grafického znázornění se stává diagram nepřehledným.

Nezbytným pro úspěšné dokončení projektu ve stanoveném termínu je průběžné sledování plnění harmonogramu prací pro jednotlivé činnosti. Za tímto účelem jsou v průběhu projektu svolávány projektové schůzky s týmem, na kterém dochází k odečtu stavu provedení činností. Projektový manažer provádí na těchto schůzkách kontrolu harmonogramu a zároveň identifikuje riziková místa (např. zpoždění dodání činnosti významnou pro další pokračování projektu), která by mohla ohrozit termín splnění. Výstupy jsou následně komunikovány i na sponzora projektu, případně vrcholovému managementu, a to zpravidla na měsíční frekvenci.

3 Hodnocení úspěšnosti zavedení změny

Ať už jsou zaváděné změny technického, procesního, produktového či jiného charakteru, hlavním záměrem organizací při jejich zavádění je, aby daná změna měla smysl a organizaci do budoucna přinesla přidanou hodnotu. Může to být například zavedení nové služby a získání výhody oproti konkurenci, získání nových zákazníků a zvýšení spokojenosti těch stávajících, úprava aplikace nebo podnikového systému pro jejich přívětivější používání a efektivní pracovní úkony, zvyšování zisku a zajištění fungování organizace nebo snižování nákladů. V souvislosti se zavedením změny do života schopného provozu organizace se neobejde bez vynaložení finančních prostředků pro její realizaci, tedy investice. Vyčíslení potřebných finančních zdrojů je nedílnou součástí projektu v plánovací části, nicméně v této práci jsou tyto náklady a práce s nimi popsána v následujícím textu, a to zejména v souvislosti s celkovým vyhodnocením úspěšnosti zavedení změny.

Obecně lze říct, že hodnocení úspěšnosti se provádí současně s ukončením projektu, neboť pro řádné ukončení projektu je nutné provést akceptaci (neboli přijetí) dodaného cíle projektu na základě definovaných kritérií. Milton D. Rosenau (Rosenau, 2007) uvádí, že tato kritéria jsou buď objektivně měřitelná, kdy je finální výstup projektu uveden do provozu a je vhodnější takové kritérium použít pro hodnocení, nebo je kritérium subjektivního charakteru, např. formulací „hezcího produktu“. Subjektivně definované kritérium s sebou nese riziko jiné představy z pohledu zadavatele a z pohledu realizátora, nemusí tak dojít ke shodě, že bylo naplněno cíle projektu. Pro ukončení projektu a s tím související akceptací je tedy nutné dodržení definovaných kritérií a podmínek stanovených v trojimperativu. Shodně nastavení kritérií uvádí i J. Doležal a kolektiv (Doležal a kolektiv, 2016), který objektivně nastavená kritéria označuje jako tzv. tvrdá kritéria úspěchu, jejich výstupem je konkrétní číselná hodnota, kterou lze změřit. Pro subjektivní kritéria pak používá označení tzv. měkkých kritérií úspěchu, které nelze vyjádřit číselně a je těžké je změřit. Jedná se o vnímání změny formou spokojenosti nebo pozitivního vnímání cílového segmentu (zákazník, zaměstnanci apod.).

3.1 Rozpočet projektu

Mezi povinnosti a zažité činnosti projektového manažera patří průběžná kontrola provedených činností definovaných ve WBS. Kontroly, které projektový manažer provádí a byly popsány již výše, jsou kontroly a řízení identifikovaných rizik a dále pak plnění časového harmonogramu a činností. Aby byl projekt kompletní a mohl být ze strany vrcholového managementu nebo sponzora projektu schválen, je nutné tedy k potřebným identifikovaným zdrojům a časové

náročnosti vyčíslit jejich finanční náklad. Zpravidla se jedná o vyčíslení v člověkodnech (zkr. čld.) nebo příslušné měně (např. v Kč). Stejně jako při definování odhadu časového harmonogramu jsou náklady sestaveny odhadem. I v případě odhadování nákladů platí, že odhad provádí člen projektového týmu, který danou činnost bude zpracovávat, nebo expertní zaměstnanec na základě zkušenosti. Odhad nákladů jednotlivých činností z rozpisu prací pak vytváří celkový rozpočet projektu. Vyčíslený rozpočet pak lze následně použít pro hodnocení úspěšnosti změny. Jedná se například o porovnání vynaložených celkových nákladů oproti plánovaným nákladům, dále může organizace použít porovnání vynaložených celkových nákladů i v porovnání přidané hodnoty pro organizaci například v otázkách jaký nárůst nových zákazníků organizace získala, případně o kolik se zvýšil zisk, nebo též jaký zisk je čistě získán z nového produktu a služby.

3.2 Hodnocení postupu prací na projektu jako ukazatel úspěšnosti změny

Při kontrolních schůzkách v projektové (implementační) fázi o posunu prací na jednotlivých činnostech lze již v průběhu provádět kontroly čerpání zdrojů (lidských, finančních, aj.). Tyto informace o průběhu a jejich zanesení do Ganttova diagramu určují, zda průběh implementace změny probíhá dle plánu, nebo se vyskytuje určité riziko, že nejsou dostupné lidské zdroje, nebo již došlo k vyčerpání přidělených zdrojů, popřípadě, že dochází ke zpoždění dodání výstupu projektu oproti časovému plánu.

3.2.1 Metody sledování projektu

Komplexní metodou, která umožňuje zhodnocení jak finanční stránky projektu, tak plnění časového harmonogramu oproti plánu je tzv. **metoda řízení dosažené hodnoty – EVM** (z angl. Earned Value Management). EVM je založena na posuzování několika ukazatelů a indexů, díky kterým projektový manažer sleduje postupy na projektu a je možné konkrétně číselně vyjádřit, zda je projekt ve zpoždění, běží podle časového harmonogramu s danými přiřazenými zdroji a náklady, nebo jsou vykazovány rezervy. Porovnání probíhá za použití stejné veličiny (např. čld., Kč, aj.) a ukazuje případné odchylky od původního plánu. Jednotlivé výpočty vychází podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kolektiv, 2016) z:

- rozpočtu při dokončení (z angl. Budget at Completion – BAC) kdy se jedná o původní celkovou výši rozpočtu projektu
- plánované hodnoty (z angl. Planned value – PV) udává plánovanou hodnotu (náklad) činnosti v čase k datu měření.

- skutečných nákladů (z angl. Actual Costs – AC) jsou spotřebovanými náklady na činnost v čase k datu měření.
- dosažené hodnoty (z angl. Earned Value – EV) nebo jinak označované hodnoty rozpracovanosti, která udává procentuální hodnotu dokončenosti činnosti ve vztahu k poměrné hodnotě z nákladu plánovaného pro danou činnost.

Tyto základní výpočty proměnných jsou následně využity k hodnocení posunu prací na projektu. Základ pro další použití tvoří zejména hodnota EV a k ní následně variace dalších hodnot. Tím jsou získány následující ukazatele:

- Index výkonu podle nákladů (z angl. Cost Performance Index – CPI) je poměrovým ukazatelem. Zhodnocuje efektivitu vynaložených prostředků a vychází ze vzorce

$$\text{CPI} = \text{EV}/\text{AC}$$

- Index výkonu podle času (z angl. Schedule Performance Index – SPI) je rovněž poměrovým ukazatelem zhodnocující efektivitu časového postupu a vychází ze vzorce

$$\text{SPI} = \text{EV}/\text{PV}$$

- Nákladová odchylka (z angl. Cost Variance – CV) je měřítkem dodržování nákladů v projektu a je dána ze vzorce

$$\text{CV} = \text{EV} - \text{AC}$$

- Časová odchylka (z angl. Schedule Variance – SV) je měřítkem dodržování časového harmonogramu projektu a je dána ze vzorce

$$\text{SV} = \text{EV} - \text{PV}$$

Hodnoty a ukazatele mají pro projektového manažera informativní význam o průběhu činností na projektu a čerpání přidělených zdrojů. Zároveň umožňují vytvoření predikce dalšího vývoje a přijmou případná nápravná opatření ve chvíli, kdy nastává riziko v nedostupnosti zdrojů, časové tísni apod. Výstupy a predikce následně tvoří vstupy pro pravidelný report o stavu implementace změny na sponzora projektu, případně vrcholovému managementu. Pro predikování dalšího vývoje jsou podle J. Doležala a kolektivu (Doležal a kol. 2016) použity ukazatele:

- Odhad nákladů při dokončení (z angl. Estimate at Completion – EAC) udává odhad očekávaných celkových nákladů k vytvoření všech činností projektu. Vychází ze vzorce

$$\text{EAC} = \text{BAC}/\text{CPI} \text{ nebo } \text{EAC} = \text{AC} + \text{ETC}$$

Pozn. ETC je odhadem potřebných nákladů pro dokončení zbývajících činností projektu od okamžiku měření a vychází ze vzorce $\text{ETC} = \text{EAC} - \text{AC}$

- Odhad celkové doby trvání (z angl. Time Estimate at Completion – EAC_t) dokončení všech činností na projektu, vychází ze vzorce

$$EAC_t = \text{Plánované trvání}/SPI$$

- Odchylka nákladů při dokončení (z angl. Variance at Completion – VAC) udává rozdíl mezi plánovanými rozpočtem a očekávaným výsledkem, vychází ze vzorce

$$VAC = BAC - EAC$$

Využití metody EVM má svá omezení hlavně v případech, pokud je nutné vyjádřit v nákladové jednotce čas a časové odchylky. J. Doležal a kolektiv (Doležal a kolektiv, 2016) pro uvedené omezení uvádí jako alternativu a řešení pomocí tzv. dosaženého rozvrhu (z angl. Earned Schedule – ES), který se skládá z následujících ukazatelů a popisuje je jako:

- „Dosažený rozvrh – Earned Scheude (ES) – časová hodnota dosažené hodnoty (EV), vyjádřena plánovaným termínem jejího dosažení. Zajišťuje se určením času, ve kterém měla být aktuální EV podle plánu vytvořena. Někdy se tato hodnota označuje i jako „vytvořený rozvrh“.
- Skutečný čas – Actual time (AT) – čas uplynulý od zahájení projektu (v časových jednotkách).
- Plánovaná doba trvání – Planned Duration (PD) – celková plánovaná doba trvání projektu (v časových jednotkách).“ (Doležal a kolektiv, 2016, s. 276)

Druhou, rozšířenější metodou, kterou lze v rámci projektu využít pro posouzení aktuálního stavu je tzv. **milníková metoda** (z angl. Milestones Trend Analysis). Metoda je založena na vytvoření většího počtu milníků, které se k datu jejich splnění kontrolují a následně se vytváří zpráva o stavu projektu. J. Doležal a kolektiv (Doležal a kolektiv, 2016) konkrétně doporučují umístit milník „do časové osy k termínům, kde očekáváme ukončení určité významné události z hlediska průběhu projektu, většinou k dodávce některého důležitého dílčího produktu projektu nebo ke konci etapy realizace projektu.“ (Doležal a kolektiv, 2016, s. 279). Zároveň k této metodě tito autoři uvádějí možnost grafického znázornění a mimo jiné i využití výpočtů z metody EVM jako například SPI a CPI. V rámci činnosti projektového manažera i za využití této metody platí, že výstupy z kontrolních schůzek jsou následně komunikovány na sponzora projektu, případně vrcholovému managementu.

3.2.2 Ukončení projektu a vyhodnocení

Sledování ukazatelů a indexů umožňuje jak projektovému manažerovi, tak sponzorovi projektu (případně vrcholovému managementu) průběžně zhodnocovat stav a vlastně i smysluplnost a přidanou hodnotu projektu. V praxi se lze velmi často setkat s případy, kdy je projekt i pro

své zvýšené náklady obhajován, ale výsledná návratnost tomu posléze neodpovídá a vznikají tak zmařené investice. Jednou z vlastností projektového manažera by tak měla být schopnost vyhodnotit, zda v projektu pokračovat, nebo jej předčasně uzavřít s odepsáním nákladů. V případném rozhodování zpravidla napomáhají zkušenosti z předchozích projektů, které byly po svém ukončení hodnoceny.

Samotnému ukončení projektu předchází jeho vyhodnocení jako celku. Tedy zda byly naplněny veškeré podmínky a nastavené cíle. Jako podklad pro vyhodnocení a porovnání dodaného řešení oproti zadanému cíli projektu je možné využít nejen nákladové ukazatele a indexy, ale zejména pak logický rámec, ve kterém se v plánovací fázi cyklu života projektu kvantifikovaly cíle, které na konci projektu udávají, zda jich bylo dosaženo či nikoli. Zároveň je obsahem ukončovacích dokumentů případný seznam nedodělků nebo odchylek od původního plánu. Ty je nutné řádně okomentovat, proč daná situace nastala. Vhodná podoba výstupní zprávy může nabývat podoby tabulky, kde jsou shrnuta požadovaná kritéria úspěšnosti, skutečný stav a celkové vyhodnocení.

Provedením poslední analýzy, tedy vyhodnocení úspěšnosti projektu podle kritérií a podmínek pro organizaci nemusí nutně znamenat konec inovací. Projekt je sice již ukončen, produkt, služba, systém nebo aplikace byly uvedeny do provozu, zainteresované strany si však z toho vzaly poučení pro další projekty. V dnešní turbulentní době plné moderních technologií mohou tak organizace čerpat nové inspirace pro zlepšování napříč organizací a vytvářet tak prostor pro nekonvenční a v řadě případů i výhodně konkurenční myšlení.

4 Analýza přístupu k řízení změn ve vybraném podniku

4.1 Výzkumná metodika

Mezi hlavní definované cíle diplomové práce je provedení analýzy procesu řízení změn ve vybraném podniku. V rámci výstupu je uveden návrh a doporučení ke zvýšení efektivnosti managementu změn.

Analýze procesu řízení změn předchází v diplomové práci představení vybraného podniku. S ohledem na nutnost dodržení bezpečnosti je v rámci celé práce podnik anonymizován a jsou uvedena pouze taková data, která podnik nemohou nijak ohrozit. Aby bylo možné zanalyzovat celý proces řízení změn v podniku a bylo možné udělat kompletní vyhodnocení průběhu zavedení změny a stanovit návrh pro zefektivnění, je pro tento účel v rámci diplomové práce použit jako příklad projekt, který se v současné době nachází již ve stavu dokončeného.

Analýza obsahuje několik částí. Každá část analýzy procesu je doplněna o upřesňující informace, které nejsou obsahem podnikových materiálů (příruček, instrukcí, předpisů aj.). Jedná se o detailnější seznámení s procesem řízení změn prostřednictvím otevřeného rozhovoru. Rozhovory byly realizovány s projektovým manažerem (dále jen „PM“) a s manažerem řízení IT rizik (dále jen risk manažer „RM“). Odpovědi na otázky ze strany PM jsou součástí Přílohy A Rozhovor s projektovým manažerem a odpovědi ze strany RM jsou pak součástí Přílohy B Rozhovor s manažerem pro řízení IT rizik. V rámci jednotlivých podkapitol následujícího textu je uvedena sada otázek, které umožnily pohled na řízení změn v podniku a ucelit je do celkového kontextu. Zaměření otázek vychází z odborné literatury od Štefánka Projektové řízení pro začátečníky (Štefánek, 2011), nicméně nejsou použity v přesném znění. Zároveň jsou otázky doplněny o vlastní vytvořené otázky zacílené na odpovědi pro stanovené téma diplomové práce.

V průběhu analýzy jsou zároveň uvedena průběžná vyhodnocení z pohledu průběhu a efektivnosti projektu, uvedené výpočty vychází ze skutečných dat, avšak je uveden pouze výsledek, opět z důvodu anonymizace. Ze stejného důvodu nejsou v rámci otevřených rozhovorů uváděna jména zaměstnanců, pouze jejich pracovní zařazení a délka praxe. Poslední část je věnována návrhu zvýšení efektivnosti managementu změn a vytvoření souhrnu s vyhodnocením projektu. Tedy se zaměřením na to, co v rámci projektu probíhalo v pořádku a kde byl prostor pro zlepšení.

4.2 Představení podniku

Předmětem analýzy přístupu k řízení změn je pro tuto práci vybrána finanční instituce (dále jen „banka“) řadící se mezi větší instituce tohoto zaměření na finančním trhu v rámci České republiky a působící na něm již řadu let.

Zaměření banky je jak na běžné obyvatele, ale i na podnikatele a firemní klientelu. Své produkty a služby nabízí nejen prostřednictvím své sítě poboček, ale zároveň jakožto moderní a technologicky zaměřená instituce využívá soudobé IT technologie. Svým klientům tak nabízí možnost komunikace a pořízení produktů i prostřednictvím poskytovaného elektronického bankovníctví nebo v rámci aplikace v chytrém telefonu, případně i telefonicky na zákaznickém centru. Díky tomuto působení na trhu a neustálým inovacím si banka vybudovala pevnou pozici mezi předními finančními institucemi.

Banka zároveň na českém trhu působí ve skupině dceřiných společností. Z toho i vyplývá její široká nabídka poskytovaných produktů. Jejím cílem je poskytovat klientům kvalitní a inovativní služby, které jim umožní efektivně spravovat jejich finance a zároveň dosahovat finančních cílů. Mezi nabízené produkty a služby patří běžné a spořicí účty, investiční produkty. Dále umožňuje poskytování úvěrových produktů (půjčky, kreditní karty) a hypoteční úvěry. Zároveň poskytuje i možnost uzavření životních a neživotních pojištění.

Organizační struktura

V rámci správního a dozorčího systému banky v ní působí valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. V úrovni řízení banky vrcholovým managementem, zastoupené jednotlivými členy představenstva, je tvořena její organizační struktura. Organizační struktura je rozdělena na oddělení společnosti, které jsou pod vedením generálního ředitele. Mezi tyto oddělení patří oddělení zabývající se například řízením úvěrů, rizik nebo financí, dále pak oddělení zaměřené na firemní a běžné klienty, IT útvar aj.

Strategie banky

Klíčovou aktivitou, kterou se banka zabývá je poskytování produktů a služeb svým stávajícím (i budoucím) klientům. Strategicky se tak banka orientuje a klade důraz především na potřeby klienta a zároveň usiluje o dosažení obchodních úspěchů a na dlouhodobém udržení výkonnosti. Těchto nastavených strategických cílů banka dosahuje zejména za využití řízení aktivit a dostupných zdrojů, a to zejména lidského kapitálu, kapitálu banky, likvidity a v neposlední řadě i za využití investic směřovaných do rozvoje informačních technologií.

S rozvojem informačních technologií si banka uvědomuje důležitost začlenění a přizpůsobení nových technologií jak do interního prostředí, tak směrem ke svým klientům. Proto své aktivity zaměřuje na digitalizaci produktů a služeb s cílem být bližší klientům a zvýšit jejich pohodlí při řešení každodenních záležitostí.

V rámci nastavení strategií, tedy jak těch obchodních, tak strategií zaměřenou na informační systémy, se v analýzách zaměřuje na své stávající činnosti banky a zároveň zohledňuje rovněž nejnovější trendy, které jsou dostupné ve světě. Do procesu tvorby strategie jsou zapojeny příslušné útvary. Z pohledu potřeb klientů se jedná o útvary obchodní, z pohledu systémů a aplikací jsou zapojovány jednotlivé vývojové útvary zajišťující chod daných produktů (bankovní účty, úvěrové produkty, pojištění apod.). Všechny tyto útvary jsou nositeli nápadů a případných inovací vedoucích vylepšení poskytovaných produktů a služeb.

4.3 Zdroje změn v bance

S neustálým technologickým pokrokem, stále se rozšiřujícími hrozbami, ale i se zvyšující se náročností klientů na poskytované produkty a služby, je mezi klíčovými činnostmi banky snaha o celkovou modernizaci. Zdroje, ze kterých banka podněty získává lze rozdělit na vnější a vnitřní.

4.3.1 Vnější zdroje

S ohledem na zaměření banky, tedy že jejím předmětem podnikání je bankovníctví a pojišťovnictví a její činnost na území České republiky je regulována Českou národní bankou (dále jen ČNB), pak jedním ze zdrojů změn je považován právě tento orgán. Podnětem pro změny jsou vydané regulace ze strany ČNB, případně legislativní změny upravující činnost finančních institucí. Dalšími subjekty ovlivňující a podněcující změny legislativního charakteru ve finančním sektoru jsou například Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost (zkráceně „NÚKIB“), Evropská unie nebo Evropská centrální banka.

Významnou a nezanedbatelnou roli pak hrají moderní přístupy v poskytování produktů a služeb lehce aplikovatelných i v bankovním sektoru. Jako příklad může sloužit vytvoření samoobslužných prodejen, platba jízdného za MHD prostřednictvím umístěného terminálu v dopravních prostředcích, koupě parkovného v rámci bankovních aplikací a mnohé další.

4.3.2 Vnitřní zdroje

Z pohledu vnitřních zdrojů banky jsou pak změny, resp. podněty na inovace získávány ze strany samotných pracovníků, vývojových oddělení, IT oddělení, ale i z obchodních oddělení majících

blízký kontakt s klienty. Pro získávání podnětů tak banka využívá celé specializované týmy, zároveň provádí průzkumy mezi klienty a vyhodnocuje se jejich zpětná vazba na aktuálně nabízené produkty a služby. Dalším zdrojem změn pocházejících přímo z vnitřního prostředí banky jsou změny technického charakteru. Jedná se zpravidla o změny související s úpravou produktu, služby nebo procesu, které mají následně dopad do informačních systémů banky, případně bankovních aplikací, které podporují efektivnost jejich využití a zároveň jsou uživatelsky přívětivé. Tento typ změn současně podporuje úsporu času a nákladů a pomáhá k vytvoření konkurenceschopné banky na trhu.

V rámci informačních technologií pak banka prostřednictvím svých odborníků, kteří mimo jiné sledují i vnější prostředí na nejnovější trendy ve světě, provádí změny související s údržbou systémů a aplikací. Jedná se o nutné změny, spojené například s dožitím využívaných systémů a aplikací nebo vytvoření nutné kompatibility s novými software či hardware.

Mezi významný zdroj změn pak nepochybně patří i strategické cíle banky. Hlavním nositelem změn tohoto charakteru je samotný management banky, který má nastavené cíle a požadavky na změny definuje tak, aby banka těchto cílů dosahovala za podpory projektových aktivit.

4.4 Způsoby řízení změn

Ať už se v bance jedná o technické, procesní nebo produktové změny, lze je rozlišit podle místa jejich realizace. Kritérium určující místo a způsob realizace je ovlivněn podle velikosti a náročnosti změny a potřebných zdrojů. Změny je tak možné realizovat formou drobných vývojových aktivit nebo v rámci projektové kanceláře přes agilní řízení nebo projekty (projektových aktivit/řízení). Jednotlivé techniky/metody využívané v bance mají svůj jedinečný přístup, avšak ke složitosti a obsáhlosti tématu jsou dále specifikovány změny realizované projektovým řízením. Drobné vývojové aktivity a agilní řízení je jen stručně charakterizováno.

4.4.1 Drobné vývojové aktivity

Tato forma je využívána pro změny vzniklé zpravidla z požadavků interních oddělení nebo se jedná o drobné úpravy v procesech s dopadem do systémů. Současně se jedná o změny, které nejsou časově náročné na přípravu a realizaci, nemají dopady do dalších systémů a nákladově se pohybují pouze v nižších státech. Úpravy probíhají na systémech nebo aplikacích, případně procesech. Změny mohou být označeny jako „kosmetické“ úpravy a samotná specifikace změny je zajištěna oddělením, v jehož správě se předmět změny nachází. Implementace změny do bankovních systémů a procesů je prováděna buď přímo příslušným IT oddělením banky,

nebo se jedná o úpravy, které jsou realizovány prostřednictvím smluvních partneru (tzv. outsourcingu).

4.4.2 Agilní řízení

Agilní řízení zaujalo v rámci banky svou významnou pozici a zastoupení z pohledu řízení změn. Aktuálně tvoří aktivity projektové kanceláře 50 % změn této formy řízení. Další 50 % procent zastupují projektové aktivity.

Změny jsou zastřešovány ze strany velkých týmů, které jsou za tímto účelem sestaveny na několik let, po kterou bude změna realizována. Tuto změnu si lze představit jako okrajově definovanou, tedy například vývoj nové aplikace pro klienty. Celkový scope není zafixovaný a v průběhu existence aktivity se může průběžně dle požadavků interního klienta (oddělení banky) měnit. To znamená, že i samotné přírůstky a dodávky vyvinutých řešení pro aplikaci probíhají například každé 2-3 měsíce. Z pohledu finanční náročnosti se může jednat o investici v řádů statisíců a výše, tedy před zahájením změny bude podléhat schválení zdrojů ze strany managementu.

4.4.3 Projektové aktivity

Spadají do formy projektového řízení, tedy řízení změn formou projektu. Využívají se pro složitější změny, které vyžadují komplexní řešení a přístup, zároveň je potřebný pohled expertních pracovníků z různých oddělení. Současně tyto změny vyžadují definování rizik (jsou více rizikové) a jejich dopadů. Metodiku a realizaci zastřešuje oddělení projektové kanceláře, která zároveň eviduje veškeré projekty a programy ve svém portfoliu.

S ohledem na výši finanční investice, kterou změny vyžadují (statisíce a výše), podléhá každá zamýšlená změna schválení na úrovni managementu. Pro tyto účely jsou metodicky stanoveny toleranční limity. Toleranční limity pro schválení pouze ze strany sponzora projektu definuje nejen maximální výši vynaložených finančních prostředků pro realizaci projektu (maximálně do 5 mil CZK), ale zároveň uvádějí, že projekt svou povahou není rizikový a zároveň nemá negativní dopad do architektury systémů. V opačných případech a/nebo v případech, kdy jsou překročeny stanovené limity pro schválení pouze z pozice sponzora, jsou takové projekty předkládány ke schválení vrcholovému managementu. Schválení probíhá na zasedání Komise pro řízení projektů (dále jen „PSC“), která je složena z klíčových zástupců a stakeholderů banky. V průběhu projektů má tato komise na starost dohled nad průběhem a směřováním projektu na základě obdržených informací ze strany pověřeného PM. Mezi další role této komise patří:

- Schvalování změn projektu a jiných důležitých rozhodnutí s dopadem na projekt
- Poskytnutí podpory a strategického směru
- Řešení vzniklých problémů vzniklých v průběhu projektu
- Řešení rizik, které mohou mít dopad na úspěch projektu
- Komunikaci s vrcholovým managementem
- Komunikaci se stakeholdery

Následná realizace projektů probíhá dle určených priorit. Do popředí se dostávají nutné změny vycházející z legislativních změn a požadavků.

Životní cyklus projektu je v bance rozdělen do čtyř fází. Tedy rozdílně, než je definováno v teoretické části diplomové práce. Jedná se o:

- Starting up a Projekt – jedná se o fázi, která specifikuje myšlenku změny, jsou definovány přínosy implementace změny pro banku
- Initiating a project – v této fázi probíhá definování a analýza požadavku změny, jsou sepsány funkční a nefunkční požadavky, business analýza řešení, která obsahuje popis stávajícího stavu (tzv. AS-IS) a budoucího stavu po implementaci změny (tzv. TO-BE) a dochází k posouzení vybraných variant, které je možné realizovat a výběru řešení, které popisuje dokument tzv. Solution screening a zároveň jsou definovány bezpečnostní požadavky. Dále je aktualizován business case a probíhá definice akceptačních kritérií.
- Controlling delivery stages – fáze obsahuje aktivity spojené s kontrolou dodávky počínaje analýzou vybraného řešení (dokumenty obsahující funkční analýzu, případné seznamy nových/ použitých/měněných služeb nebo principy testovací strategie aj.), dále pak návrhem designu řešení dotčených systémů nebo aplikací, po testování vyvinutého řešení a jeho implementace. Zároveň v této fázi dochází k identifikaci rizik, vytvoření rizikové analýzy a schválení ze strany managementu.
- Closing a Project – je konečnou fází projektu, kde probíhá posouzení vynaložených nákladů, vyhodnocuje se dosažení cíle projektu.

Pro efektivní řízení změn jsou bankou využívány aktuálně platné standardy podle PRINCE a dále pak PRINCE agilního přizpůsobené pro vnitřní využití v bankovním prostředí. U svých PM banka požaduje odborné znalosti, které mohou být rozšiřovány o specializovaná školení a certifikace zacílená přímo pro PM. Nejčastěji se jedná o školení PRINCE2. Základní postupy pro řízení změn v bance jsou uvedeny ve vnitřních metodikách banky.

Z pohledu vlastností a schopností PM se jedná o různě zkušené manažery. V rámci pracovních zařazení se jedná o juniorní PM, standardní PM nebo seniorní PM. Pro komplexní změny jsou už vyžadováni PM s vysokou mírou znalostí z dané oblasti, kteří vykazují nejen analytické myšlení, schopnosti analyzovat časové závislosti, ale zároveň mají vysokou úroveň komunikačních dovedností. Pro menší změny z oblasti business nebo procesů jsou využíváni PM, kteří pro realizaci změny nepotřebují mít kompletní vhléd do dané oblasti, ale zároveň se rychle dokážou v problematice zorientovat. Rozsah činností a odpovědnost PM je určena jejich zařazením, tedy zda se jedná o juniorního, standardního nebo seniorního.

Složení projektového týmu

Banka má svou metodikou definovány nejčastěji alokované typy rolí zaměstnanců, kteří se na jednotlivých fázích cyklu projektu podílejí. Jejich obecné rozdělení je podle jejich zaměření a zastupující oblast banky. Tedy na zaměstnance zaměřené na business nebo zaměstnance se znalostí IT. V následujícím textu jsou vybrané a definované pracovní zařazení těchto zaměstnanců.

Mezi využívanými business rolemi jsou:

- **Business architekt** (dále jen „BAR“) je klíčovou osobou na straně businessu zastupující zadavatele a sloužící jako hlavní kontaktní bod pro IT při řešení obsahových záležitostí v dané oblasti. Je odpovědný za popis celkové specifikace projektu, za formulaci obchodního záměru, za definování, shromáždění a konsolidaci obchodních požadavků, za vyjednávání možných alternativ řešení s IT a za poskytnutí prvotních hrubých odhadů pracnosti z obchodní strany.
- **Procesní manažer** v rámci projektu zajišťuje efektivní a systematické řízení a optimalizaci bankovních procesů. Je odpovědný za provedení analýzy a mapování procesů dotčených projektem. Z provedené analýzy sestavuje návrhy nových procesů, případně jejich úpravu tak, aby byl naplněn cíl projektu. Výstupy koordinuje a komunikuje s týmy a stakeholdery. Nově implementované procesy aktualizuje v bankovní dokumentaci a interních předpisech.
- **Produktový manažer** je jednou z klíčových rolí při stanovení strategie produktu. Je zodpovědný za řízení celého životního cyklu produktu/služby od jejich vzniku až po uvedení a správu. Definuje požadavky na produkt, cílovou skupinu a trh tak, aby splňovaly strategické cíle banky.

- **Aplikační manažer** (dále jen „AM“) je odpovědný za správu, implementaci a údržbu softwarových aplikací v bance. Analyzuje předložené požadavky na změnu a překládá je do technických specifikací a funkcionalit. Identifikuje potenciální rizika změny a jejich dopady do systémů banky. Zajišťuje, že změna je správně konfigurována, dohlíží na vývoj, testování a implementaci podle požadavků klienta nebo legislativním požadavkům. Zároveň řeší případné technické problémy. Při implementaci změn koordinuje a komunikuje jak s interními, tak případně s externími vývojovými pracovníky. Po implementaci monitoruje a reportuje výkon systémů/aplikací, analyzuje jejich efektivitu.
- **Manažer pro řízení rizik** (dále jen „MŘR“) je klíčovou osobou v řízení rizik v bance. Mezi hlavní činnosti v rámci projektu je hodnocení identifikovaných rizik, jejich průběžný monitoring a aktualizace ve vytvořených bankovních dokumentech (rizikové analýze). Zajišťuje schvalování dokumentů u jednotlivých subjektů a poté nahrává schválenou analýzu do podnikového systému k evidenci. Jeho hlavním úkolem je zajistit minimalizaci negativních dopadů potenciálních rizik souvisejících se změnou. Nástrojem, jak minimalizovat dopady rizik je formou tzv. akčního plánu, které udávají požadavek, že identifikované riziko má být sníženo na přijatelnou úroveň aplikací dalších opatření, které musí být v rámci projektu vyřešeny.

Mezi využívanými IT rolemi jsou:

- **Business analytik** (dále jen „BAN“ nebo „ITBAN“) je klíčová a primární IT role zaměřená na danou oblast businessu. Aktivně se zapojuje především v počáteční fázi projektu, kdy je stanovován rozpočet a sbírají se obchodní požadavky od všech stakeholderů daného projektu. Business analytik je plně odpovědný za konzultace a sjednocení veškerých informací směrem k businessu i napříč IT útvary s cílem ověřit alternativní řešení a odhadnout jejich náročnost.
- **IT architekt** zajišťuje úspěšné navržení, implementaci a správu informačních technologií v průběhu projektu. Je hlavním spojovacím článkem mezi obchodními cíli a technickým řešením, zajišťuje, že všechny komponenty systému jsou navrženy efektivně, bezpečně a v souladu s celkovou strategií banky. Za tímto účelem analyzuje předložené požadavky z pohledu IT infrastruktury softwarových systémů a jejich vazeb a navrhuje způsob úpravy architektury. Do návrhu definuje dodržování IT standardů a zásady architektonické struktury. V rámci identifikace potenciálních rizik spojených s technickým řešením navrhuje opatření k jejich minimalizaci a zajištění flexibility pro

změny. V průběhu projektu poskytuje technickou podporu, kontroluje, že implementace odpovídá navržené infrastruktuře. Zároveň zajišťuje koordinaci a komunikaci mezi vývojovým oddělením, správou IT a jinými odděleními.

- **IT analytik** je klíčovou rolí z oblasti informačních technologií. Zaměřuje se na sběr, analýzu a interpretaci dat na základě požadavků definované změny, které mají dopad na IT systémy nebo aplikace banky. Vytváří návrhy technických a funkčních řešení, které v rámci implementace změn ověřuje pro jejich správnou funkčnost. V komunikaci je prostředníkem mezi business odděleními, vývojovými pracovníky a jinými technickými týmy.
- **Solution Architekt** (dále jen „SAR“) je role, která zajišťuje kvalitu IT řešení. Je odpovědný za obsahovou konzistenci IT řešení a za udržení souladu s IT architekturou. Dále má na starosti formální převzetí všech požadavků (funkčních i nefunkčních) od business analytika a zajištění toho, že navržené řešení obsahuje všechny tyto business požadavky. Navrhuje, implementuje a upravuje požadované služby a změny v aplikacích či stávajících informačních systémech banky ve spolupráci s businesssem. Role je svou povahou obdobná jako IT analytik.
- **Technology analytik** je v rámci banky klíčovou rolí, která má znalosti z oblasti IT (například databáze, sítě, programování nebo systémová integrace). Propojuje strategické cíle a požadavky banky s technickými znalostmi. Sbírá a dokumentuje potřeby uživatelů a překládá business požadavky do technických specifikací. V rámci návrhu technické architektury systémů nebo procesů identifikuje možnosti zlepšení a vybírá vhodné technologie a softwarová řešení. Zároveň se podílí na testování implementované změny, ke kterým následně zpracovává dokumentaci a standardy. Jednotlivé činnosti koordinuje a komunikuje s vývojovým oddělením, manažery a stakeholdery.
- **Security analytik** je role zajišťující kybernetickou bezpečnost a ochranu informačních systémů banky. Vyhodnocuje potřeby projektu z hlediska bezpečnosti, identifikuje potenciální hrozby a slabiny, provádí rizikovou analýzu a stanovuje opatření ke snížení bezpečnostních rizik. Navrhuje opatření k ochraně systémů, informací a dat (firewally, antivirové programy, šifrování nebo autentizace) a zajišťuje, že projekt bude splňovat bezpečnostní požadavky a standardy. Vytváří bezpečnostní politiky, směrnice a postupy pro bezpečnostní opatření.

- **Aplikační inženýr** je rolí zaměřenou na podporu, implementaci a optimalizaci technických řešení. Je odpovědný za analýzu předložených požadavků a spolupracuje se zadavatelem změny na pochopení technických a funkcionálních požadavcích projektu tak, aby byla zajištěna správná implementace. Podle specifikace změny připravuje, nastavuje a integruje aplikační řešení, včetně příslušných instalací softwarů, konfigurací systémů. Provádí testy implementovaných funkcí, dále pak testy výkonnosti a bezpečnosti systémů a potvrzuje, že řešení splňuje zadané požadavky projektu. Pro zajištění úspěšného nasazení změny a integraci řešení své činnosti koordinuje a komunikuje s vývojovými pracovníky, PM a dalšími členy projektového týmu.
- **Test manažer** (dále jen „TM“) a **tester** jsou role s odpovědností za sestavení strategie testovacích činností, plánů a harmonogramů testování. Zajišťují, že testování pokrývá požadavky projektu a že jsou naplněny definované kvalitativní cíle projektu. Podle požadavku změny vytváří testovací scénáře pro ověření správnosti a funkčního řešení, které bylo vyvinuto a implementováno. Zpracovávají výstupní zprávu o průběhu a výsledku testů. V případě výskytu chybné implementace zajišťují ověření, že chyby byly odstraněny. Za řízení a koordinaci testovacího procesu je odpovědný test manažer na úrovni projektu. Primárním úkolem testera je samotné provedení definovaných testů a hlášení chyb nebo problémů. Obě role jsou důležitými členy z pohledu dodání kvalitního cíle projektu.

Konkrétní obsazení projektového týmu vychází z povahy změny. Není tak striktně dáno, že každý projekt musí obsahovat zastoupení veškerých rolí. Výběr konkrétních účastníků provádí PM buď na základě již osvědčených zaměstnanců, což umožňuje snadno a bezpečněji implementovat změnu. Druhou variantou, pokud se jedná o projekt změny, kterou banka doposud neimplementovala, pak za tímto účelem probíhá analýza potřebných znalostí zaměstnanců potřebných pro realizaci změny a zajištění úspěšné implementace.

Analýza rizik

Pro úspěšnou realizaci a zavedení změny do banky je důležitým krokem zhodnocení navrženého řešení. Za tímto účelem provedena tzv. riziková analýza, jejímž obsahem je nejen identifikace potenciálních rizik a detailní popis, ale zároveň je uveden vlastník zodpovědný za riziko, nastavené kontroly nebo jiná ošetření pro snížení míry rizika a samotné hodnocení rizika. Zodpovědnost za identifikaci rizik je primárně na vlastníkově projektu, případně systému nebo

jiné platformy, úkolem manažera řízení rizik (dále jen MŘR) je pak stanovení hodnoty rizika, případně upozornění na rizika další plynoucí ze zamýšlené změny.

Pro zjednodušení vypracování rizikové analýzy existují v bance vytvořené šablony za několik oblastí s definovanými nejčastějšími riziky. Mezi těmito oblastmi je například šablona nejčastějších rizik IT, outsourcing apod.

Hodnocení rizika vychází z odborné literatury. Je zohledňováno na rizikové škále pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopad na banku. Banka má pro tyto účely metodikou popsanou rizikovou škálu, která je znázorněna Tabulkou 3, jejímž výstupem je slovní hodnocení (oproti odborné literatuře, která uvádí zpravidla číselnou hodnotu).

Tabulka 3 Matice pro určení hodnoty rizika v bance

Likelyhood/Impact	Low impact	Medium impact	High impact	Critical impact
Regularly	Medium	High	Critical	Critical
Unlikely	Low	Medium	High	Critical
Exceptionally	Low	Low	Medium	High

Zdroj: vlastní zpracování

V případech, kdy je rizikovou analýzou poukázáno na vysokou míru pravděpodobnosti a dopadu rizika, jsou následně definovány akční plány, jejichž realizací následně dochází ke snížení rizika nebo případně k jeho eliminaci. Tyto akční plány jsou ze strany MŘR zaneseny do bankovního systému k jejich evidenci a průběžnému sledování, zda již bylo ošetření rizika realizováno či nikoli.

V průběhu projektových činností je riziková analýza „živým“ dokumentem, je průběžně aktualizována o nové poznatky nebo rizika, které v rámci projektu nastanou, proto je účast MŘR vyžadována již od fáze „Initiating a project“. Až po kompletním zhodnocení potenciálních rizik, jejich hodnocení a nastavení případných akčních plánů je riziková analýza ze strany MŘR předložena ke schválení od managementu a po odsouhlasení je zadána do evidenčního systému. Metodikou je dále pro rizikové analýzy stanovena jejich lhůta pro provedení revize. Ta probíhá u systémů, jež jsou klasifikovány jako kritické s frekvencí jedenkrát ročně, u ostatních systémů je frekvence prodloužena na jedenkrát za tři roky.

4.5 Řízení změn v podniku podle J. P. Kottera

Řízení změn, které definoval Kotter, je v rámci projektového řízení v bance možné shrnout v jednotlivých krocích takto:

1. **Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny** probíhají v bance na denní frekvenci. Turbulentní doba, rychlý rozvoj moderních technologií a zvyšující se konkurence jsou hnacími faktory podporující změny a inovace. Zaměstnanci průběžně tyto faktory analyzují a iniciují jejich možné využití směrem k managementu.
2. **Sestavení koalice prosazující změny** je dána na základě analýzy zainteresovaných stran. Tedy v první řadě projektová kancelář zvolí vhodného PM se znalostmi obsahující plánovanou změnu. Následně jsou definovány zainteresované strany, včetně investora projektu, jenž bude společně s PM dostatečně silný v prosazování a schválení projektu u komise pro řízení projektů.
3. **Vytvoření vize a strategie** probíhá formou definování business case (přínosů změny) prvotní vize vychází z návrhu změny a je upřesňována ve spolupráci se zainteresovanými stranami a iniciátory změny. Následně jsou sestavovány projektové dokumenty, které definují konkrétní cíle projektu, kterého má být dosaženo a způsoby, které budou použity pro jejich dosažení. Způsoby mohou vyžadovat i zapojení externích dodavatelů. Zároveň při stanovení vize a strategie jsou určeny potřebné zdroje pro realizaci. Velký důraz je kladen na kapacitu lidských zdrojů, ty jsou pečlivě analyzovány, neboť jsou na ně navázány dílčí úkoly.
4. **Komunikace transformační vize** je součástí vytváření strategie. Již v rámci projektových prací dochází ke komunikaci jak s interním klientem, tak se vytváří povědomí napříč dotčenými útvary. Tento krok zajišťuje bezproblémovou akceptaci změny. Komunikace změn probíhá cíleně prostřednictvím specializovaného oddělení komunikace spolu se zaměstnanci rozvoje, kteří se podílejí v rámci projektu právě na komunikaci změny směrem do banky. Pro komunikaci jsou využívány zejména interní pracovní weby, diskusní schůzky, interní časopis novinek, plakáty, zaměstnanecká setkání nebo i formou televizních obrazovek v budovách.
5. **Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku** se v bance zaměřuje zejména na odstraňování překážek, které by vedly k neúspěchu nebo zhoršené možnosti implementace změny. Jedním z kroků, které banka a zejména pak projektoví manažeři využívají k odstranění bariér je vyzdvihování benefitů, které jim změna přinese od

snížení chybovosti, úspory času, zavedení automatizace. Další způsob je zvýšenou podporou dotčených týmů pro snadnější přechod na nové systémy nebo procesy.

6. **Vytvoření krátkodobých vítězství** prostřednictvím prezentace aktuálního stavu managementu. Průběžné vyhodnocování úspěchů a pokroku prací na projektu probíhá jedenkrát měsíčně na schůzkách s PSC. Obsahem schůzek je prezentace aktuální rozpracovanosti projektu, nákladové a časové ukazatele. U větších projektů a programů, kde se stává projektový tým podřízeným PM, je možnost ohodnotit za přínosy na postupu prací i jednotlivé zaměstnance a tím posílit jejich motivaci.
7. **Využití výsledků a podpora dalších změn** je již v současné době silně zakotvena, neboť se jedná o podnikatelské prostředí jdoucí dopředu a vyžadující neustálé inovování jednak k zajištění konkurenceschopnosti, tak ke zvyšování bezpečnosti dat a finančních prostředků svých klientů. Zároveň je společensky odpovědnou organizací, která tímto postojem na sebe bere závazek neustálého zlepšování a zároveň poskytuje tímto inovativním přístupem dostupné produkty a služby, které klientům umožňují stát se rovněž společensky odpovědnými (např. v rámci rozvoje podnikatelských činností klientů jsou poskytovány úvěrové produkty zaměřené na společenskou odpovědnost).
8. **Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury** je realizováno současně s implementací změny. Banka si uvědomuje, že pro úspěšné zavedení změny se neobejde bez jejích zakotvení do interních dokumentů popisujících činnosti a pracovní postupy. Mezi těmito dokumenty je mimo jiné uveden i etický kodex. Zároveň u legislativních změn nebo změn měnících celou strukturu a popis práce nebo u zavedení nového systému zavádí specializovaná školení, které pomáhají ke snižování chybovosti v pracovních postupech a poskytují zaměstnancům potřebné doplňující informace o změně.

4.6 Analýza projektu

V předchozí podkapitole bylo představeno řízení změn v rámci projektových aktivit formou projektů. Analýza se dále zaměřuje na popis konkrétního realizovaného projektu, která reflektuje úvodní část práce, tedy na dílčí činnosti související s řízením projektu a jeho implementace. Zároveň tam, kde banka nepoužívá dostupné a odbornou literaturou definované nástroje, jsou tyto nástroje aplikovány pro posouzení použitelnosti a přínosu v rámci nastaveného řízení změn v bance.

4.6.1 Popis analyzovaného projektu

Pro účely analýzy změn byl vybrán Projekt B realizovaný v letech 2021, 2022 a 2023 (pozn. konkrétní časový harmonogram je uveden níže v textu analýzy). Projekt B byl iniciován v souvislosti s výsledky auditu provedeného ze strany ČNB a zároveň byl realizován jako dílčí projekt u Projektu A. Projekt B měl současně svou realizaci a implementací řešení vazbu do dalších dvou probíhajících projektů v bance.

Požadavky na změnu byly rozděleny do dvou rovin tak, aby byly zároveň naplněny strategické cíle. První strategický cíl změny reflektoval požadavek auditního doporučení na úvěrovém procesu, tedy oddělení části procesu kontroly plnění podmínek čerpání úvěrů mimo obchodní oddělení banky do jejích specializovaných oddělení. Druhým strategickým cílem změny bylo její technické řešení, neboť se změna dotýkala celkem sedmi interních systémů, zainteresovaných v rámci procesu. Řešení mělo splňovat synergii s již probíhajícím Projektem A, který zajišťoval digitalizaci procesů a zároveň by úpravy v budoucnu umožnily automatizaci procesů a sjednocení systémů.

4.6.2 Projektový tým

Zapojení jednotlivých členů týmu probíhalo v čase postupně podle potřeby tak, jak bylo definováno rozpisem prací a sestaveným časovým harmonogramem. Pro dostupnost lidských zdrojů pro projektové činnosti a úkoly proběhla nutná alokace u příslušných manažerů, která byla podpořena rovněž vrcholovým managementem a PSC.

Základní strukturu projektového týmu tvořilo společně s PM dalších šest zaměstnanců s pracovní rolí business architekt, procesní manažer, aplikační manažer, business analytik a solution architekt. Těchto šest zaměstnanců tvořilo důležité propojení s dalšími odděleními se zaměstnanci s potřebnou specializací a znalostí, kteří se podíleli na definování a vývoji řešení, ale nebyla potřebná jejich přítomnost v rámci kontrolních schůzek. Zastoupení z řad business oddělení se jednalo o patnáct zaměstnanců s alokovanými náklady ve výši 534 MDs (pozn. manday) a z řad IT se jednalo o 27 zaměstnanců s alokací 472,5 MDs z původně požadovaných 552,5 MDs pro zajištění realizace.

Projektový tým byl doplněn o zástupce dvou dodavatelských společností, které zajišťovaly činnosti spojené s úpravou jimi dodávaných systémů.

4.6.3 Životní cyklus projektu a projektová dokumentace

K zajištění kooperace a zpětné vazby aktuálního stavu projektu a projektových prací využíval PM především hybridních schůzek, tedy osobních schůzek s možným vzdáleným online připojením. Frekvence schůzek se v průběhu životního cyklu projektu přizpůsobovala dle potřeby.

Definování hlavních bodů (viz výše v „Popis analyzovaného projektu“) umožnilo PM a projektovému týmu k vytvoření dalších projektových dokumentů, které popisují konkrétní řešení a potřebné zdroje. Výčet vytvořených dokumentů uvádí Tabulka 4, která shrnuje za jednotlivé životní fáze projektu vytvořené dokumenty a zároveň je uvedena pověřená osoba (role), která dokument zpracovávala.

Tabulka 4 Přehled dokumentů projektu B

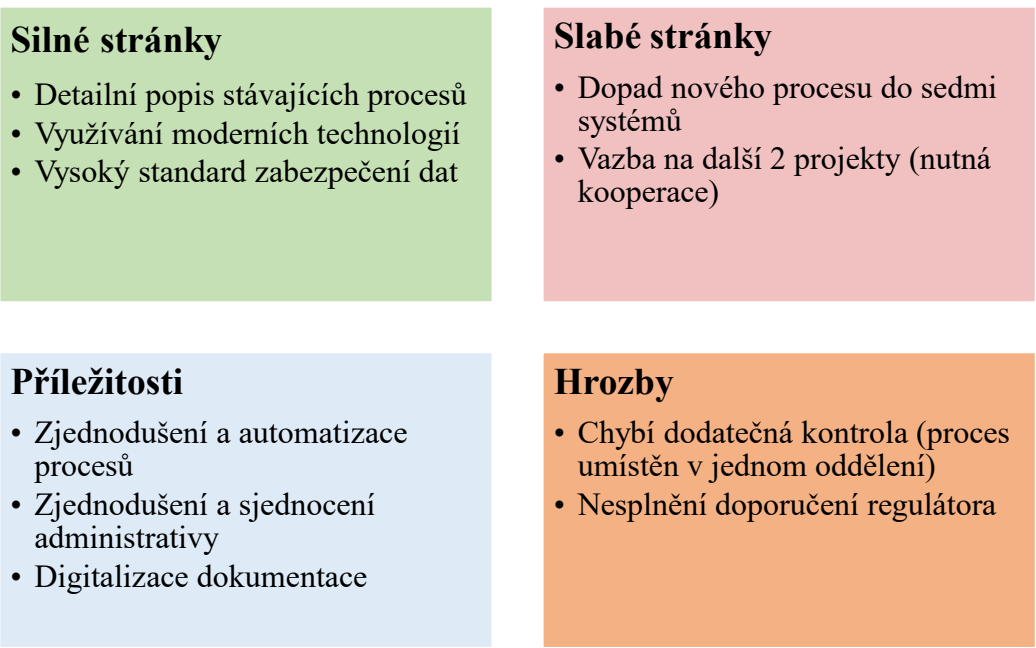
Fáze projektu	Dokument	Účel dokumentu	Autor
Starting up a Project	Project Brief	Řídící dokument, stručný popis projektu	PM/BAR
	Projektová karta	Popis business case	PM
Initiating a Project	Riziková analýza	Analýza rizik související s úpravou systémů a nového procesu	MŘR
	BRQ	Business analýza nového řešení. Popis stavu AS IS a TO BE	BAN
	Architektonický dokument	Architektonický popis dopadů změny do systémů	BAR
	Solution Screening	Technický analýza varianty řešení	SAR
	PPDL	Definice akceptačních kritérií pro předání do provozu	PM/ITBAN
Controlling delivery stage	Master test document	Popis základních principů testovací strategie	TM

	Seznamy testů	Popis testovacích scénářů	TM
	Handover protocol	Předávací protokoly	PM
Closing a Project	Project end report	Dokument uzavírající projekt	PM

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že si banka vede podrobnou dokumentaci projektu jak z hlediska popisu odpovědností, definování business case, analýzy rizik nebo akceptačních kritérií, ale i technických popisů od architektury řešení po testovací scénáře. Z analýzy projektových dokumentů a z rozhovoru s PM vyplynulo, že pro dokumentaci využívá pro standardizaci a přehlednost definované podnikové šablony. Šablony obsahují potřebné vstupy pro popis a realizaci projektu a jsou uzpůsobeny pro bankovní potřeby, proto jsou odlišné jak vizuálem, tak názvem od odbornou literaturou definovaných dokumentů.

V první fázi „Starting up a project“ byl obsahem schůzek zejména základní popis navrhované změny spolu s vytvořením a popsáním přínosů. Jedná se o podkladový řídicí dokument pro fázi „Initiating a project“. K tomuto účelu nemá banka ve svých interních předpisech stanovenou nutnost sestavení SWOT analýzy, ale její použití se nevyklučuje. Nicméně pro analyzovaný projekt využita nebyla. Obrázek 8 uvádí její možnou podobu v případě použití, výčet tak neobsahuje kompletní rozsah, ale pouze nejzásadnější části. Podklad pro její vytvoření byl získán z vytvořených projektových dokumentů popisující benefity, příležitosti a hrozby. Zároveň byla vytvořena projektová karta obsahující shrnutí projektu z pohledu jeho stručného popisu, přínosů změny pro banku, potřebných zdrojů (lidské, finanční a časové), definovaných scope a out of scope projektu.



Obrázek 8 SWOT analýza projektu B

Zdroj: vlastní zpracování

Ve fázi „Initiating a project“ vyžadovaly schůzky zapojení klíčových zaměstnanců pro definování a provedení analýz (business case, architektura aj). Pro tuto fázi bylo klíčové sestavení návrhu možných řešení pro realizaci změny. Z rozhovoru s PM vyplynulo, že předložení managementu ke schválení je stanovena jedna varianta řešení. Současně byla navržena akceptační kritéria stanovující úspěšnou implementaci celého projektu a podmínky pro přijetí ze strany zadavatele změny.

Pro „Controlling delivery stages“ bylo typickým zaměřením schůzek kontrola postupu projektových činností a úkolů, kde bylo potřebné udržet frekvenci týdenních schůzek pro ověření ze strany PM, že činnosti na projektu probíhají podle definovaného časového harmonogramu, včetně průběžného čerpání přidělených zdrojů. V této fázi zároveň proběhlo definování funkčních testů vyvinutého řešení, jejichž připomínkování a odsouhlasení probíhalo ve sledovacím systému vývojářů, a poté jejich realizace s následným spuštěním zkušebního provozu. Testování bylo z pohledu úspěšnosti implementace změny důležitým krokem pro ověření správnosti fungování nového procesu, proto vyžadovaly rozdělení testů v rámci této fáze a s ohledem na provedené změny celkem u sedmi systémů do dvou časových úseků, podle typu a zaměření systémů (tedy na testy zaměřené na systémy využívané obchodními odděleními pro podnikatele nebo obchodní oddělení pro firemní klientelu).

V poslední fázi „Closing a Project“ bylo provedeno zhodnocení projektu. Hodnocení probíhalo po předání nově nastaveného procesu do provozu, tedy po kontrole kritérií a akceptaci ze strany stakeholderů. Tento krok byl řádně zdokumentován předávacími protokoly. Zároveň proběhlo vyhodnocení projektu z pohledu vynaložených finančních nákladů a splnění časového harmonogramu. Konečná fáze již nevyžadovala schůzky s projektovým týmem, pouze došlo ke zhodnocení průběhu projektu a zpětné vazbě s PSC. Komentáře PSC jsou obsahem projektového dokumentu „Project document – Project end Report“. Jeho součástí jsou přiložené dokumenty, které byly vytvořeny v průběhu projektu, které shrnuje Tabulka 4.

4.6.4 Logický rámec

Na základě definovaných strategických cílů byla sestavena definice hlavních bodů (obsah projektu), které úprava a vytvoření nového procesu kontroly podmínek pro čerpání úvěrů bude znamenat:

- Dojde ke sjednocení řešení pro klienty firemního bankovníctví
- V aplikaci bude přehledně sledován stav podmínek pro čerpání úvěru
- Bude zjednodušena nutná administrativa
- Využívané typy podmínek čerpání budou eliminovány
- Bude vytvořeno jednotné digitální uložení
- Proces kontroly bude převeden na specializované pracoviště dle požadavku ČNB

V procesu řízení změny banka nevyužívá terminologii ani přesnou podobu logického rámce podle odborné literatury, ale opět z ní pouze vychází pro vnitřní využití. Obsah vytvořené interní šablony tvoří informace potřebné pro realizaci projektu, tedy zejména definování hlavních bodů (cílů) projektu, jaké budou jeho přínosy pro banku, jakým způsobem bude hlavních bodů (cílů) dosaženo, jaký bude obsah projektu a co projekt již řešit nebude (tzv. scope projektu nebo out off scope), definování potřebných týmů, které budou do projektu zainteresovány z pohledu realizace, včetně konkrétní definice rolí (pracovního zařazení) a v neposlední řadě je obsažen časový rámec pro realizaci jednotlivých činností.

Změna podle definovaných strategických cílů a hlavních bodů změn v rámci logického rámce přinesla bance celkem patnáct benefitů po její implementaci a realizaci. Benefity přinesly zejména snížení pracnosti, snížení operačních rizik, zvýšení rychlosti procesu, zvýšení přehlednosti a zároveň bylo splněno auditní doporučení. Dosažení benefitů bylo podmíněno realizací scope projektu. Scope projektu definoval a tvořil čtyři klíčové skupiny s celkově

jedenácti pracovními balíky, které sloužily podklad pro PM pro vytvoření Product Breakdown Structure (dále jen „PBS“).

4.6.5 WBS projektu

Z metodických materiálů banky je patrné, že banka má celkově řízení změn nastavené a definované pro vlastní využití. Analyzované dokumenty projektu neobsahovaly konkrétně vytvořenou WBS, nicméně v jejích interních šablonách shrnující potřebné informace o projektu uvádí možnost vložení tzv. PBS, tedy obdobu WBS, ale v její zjednodušené verzi. Je využívána zejména pro rychlý přehled pro zainteresované strany a pochopení problematiky projektu. Podklad pro sestavení PBS vychází PM z definovaného scope projektu.

Níže uvedený Obrázek 9 je grafickým znázorněním scope projektu. Skupiny 1-4 zastupují okruhy systémů, na kterých budou úpravy probíhat, podrobnější rozpad skupin uvádí nutné úpravy na systémech.



Obrázek 9 PBS projektu B

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedený scope a jeho grafické znázornění na obrázku nezachycuje rozpad do dílčích činností, může se tak jednat o zkrácený pohled, kdy není patrné, jakými dalšími činnostmi bude cíle projektu dosaženo. Z uvedeného je patrné, že znázornění a popis scope projektu je vhodný pro prezentaci na PSC, nikoli však pro případnou kontrolu realizovaných činností na projektu ze strany PM. Pro detailní rozpis prací je vytvořen separátní dokument Business requirements (dále jen „BRQ“).

4.6.6 Riziková analýza

Identifikace potenciálních rizik a jejich hodnocení bylo pro projekt klíčovým faktorem z hlediska schválení vybraného řešení. Příliš vysoko hodnocená rizika, tedy s hodnocením high nebo critical, by pro projekt znamenalo vynaložení dodatečných nákladů spojených

s minimalizací rizik, nebo případně zvolit jinou variantu řešení kontroly podmínek čerpání úvěrů.

Analýza rizik byla zahájena v přípravné fázi projektu, tedy ve fázi „Initiating a project“. Jednalo se pouze o prvotní draft, který byl v průběhu projektu dále upravován. První identifikace rizik probíhala současně s vytvářením BRQ, tedy analýzou business řešení a jejím popisem AS IS a TO BE. Finální verze rizikové analýzy byla vytvořena ve fázi „Controlling delivery stages“ po ukončených testech, které měly případně odhalit další potenciální rizika, zároveň však před implementací změny do zkušebního provozu.

Rozbor identifikovaných rizik shrnuje Tabulka 5, která shrnuje počet identifikovaných rizik a jejich konečné hodnocení po nastavení opatření snižujících rizika. Oblast rizik, které se vyskytovaly byly provozního, procesního, legislativního a IT charakteru. Zároveň byly ze strany MŘR nastaveny dva akční plány, které umožnily po svém splnění a implementaci snížit hodnocení rizik na hodnotu low.

Tabulka 5 Rizika změny

Oblast rizika **Počáteční hodnocení rizik** **Koncové hodnocení rizik**

	Low	Medium	Low	Medium
<i>Provozní</i>	0	2	2	0
<i>Procesní</i>	0	3	3	0
<i>Legislativní</i>	1	0	1	0
<i>ICT</i>	1	1	2	0
<i>Celkem</i>	2	6	8	0

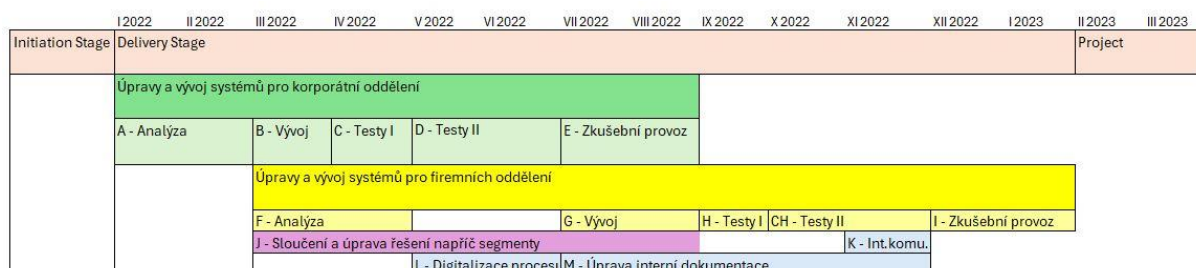
Zdroj: vlastní zpracování

4.6.7 Časový harmonogram projektu

Pohled na časový harmonogram projektu umožňoval managementu zhodnocení, zda realizace projektu B neohrozí projektové činnosti na projektu A. Zároveň odhady pracností a nutných lidských zdrojů pro realizaci změny zajistilo potřebnou alokaci zdrojů.

Sestavení časového harmonogramu probíhá za účasti projektového týmu a zohledňuje souvislosti jednotlivých činností, které byly definovány v BRQ. Tyto činnosti na sebe mají

logickou návaznost, realizace projektu probíhala řízením typu waterfall. Pro odhady časové náročnosti jednotlivých činností využívá banka různé způsoby jejich určení. Nejběžněji využívané odhady u projektů, které zahrnují obdobné změny, které již banka realizovala, pak využívá formu expertních odhadů ze strany členů projektového týmu (případně útvarů zainteresovaných do realizace změny). Grafické znázornění na Obrázku 10 uvádí rozložení hlavních okruhů činností naplňující scope projektu.



Obrázek 10 Časový harmonogram projektu B

Zdroj: vlastní zpracování

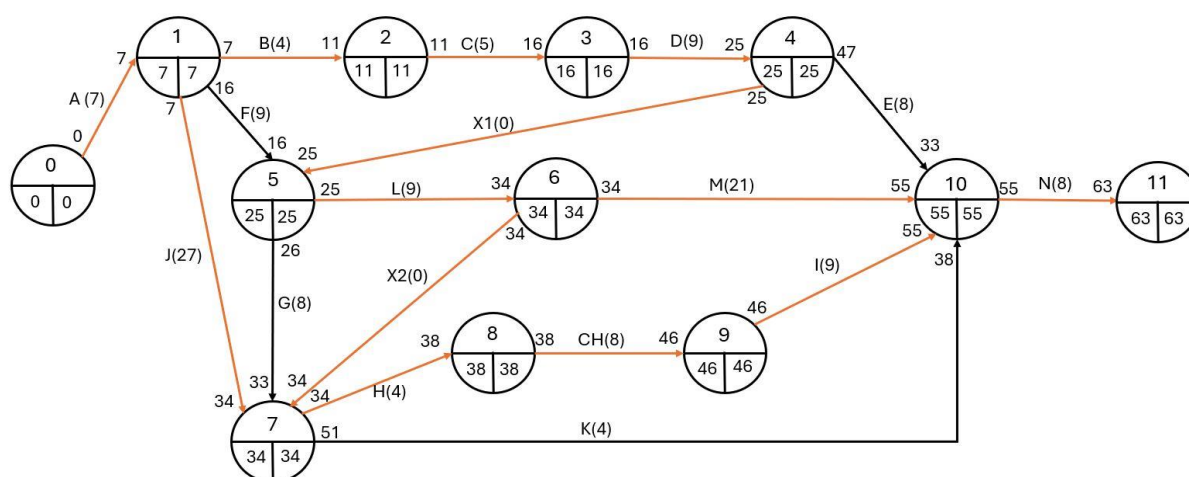
PM nepracoval s dalšími časovými alternativami, které jsou využívány při sestavování síťových grafů a následné určení kritické cesty. Pro aplikaci metodiky bylo jednotlivým činnostem přiřazeno písmeno jako pořadí od A (určující první činnost) po N (určující ukončení projektu). Na Obrázku 11 je vyobrazena kritická cesta po aplikaci metodiky. Tabulka 6 uvádí jednotlivé činnosti projektu do návazností podle Obrázku 10 a s vyměřenou časovou náročností v týdnech, v posledním sloupci tabulky jsou pak vypočteny časové rezervy jednotlivých činností. Zároveň pro logické propojení byly činnosti D a F doplněny o fiktivní činnost X1 a pro činnosti K a L doplněny o fiktivní činnost X2. Ze zakreslení a výpočtů je patrné, že kritická cesta prochází činnostmi A, B, C, D, X1, J, H, CH, I, L, X2, M a N. Za rozsáhlost kritické cesty může zejména nutná návaznost jednotlivých činností a s tím i spojenou alokací lidských zdrojů. Mimo kritickou cestu se pak nacházejí činnosti E, F, G a K.

Tabulka 6 Hodnoty pro stanovení kritické cesty projektu B

Činnost	Pořadí	Návaznost	Trvání	Časová rezerva
Analýza korp	A	-	7	0
Vývoj korp	B	A	4	0
Testy I korp	C	B	5	0
Testy II korp	D	C	9	0
Zkušeb. provoz korp	E	D	8	22
Analýza firem.	F	A	9	9

Vývoj firem.	G	D, F	9	1
Testy I firem.	H	G, J	4	0
Testy II firem	CH	H	8	0
Zkušeb. provoz firem.	I	CH	9	0
Sloučení procesu	J	F	27	0
Interní komunikace	K	J, L	4	17
Digi. procesu	L	F	9	0
Úprava interní dokumentace	M	L	21	0
Uzavření projektu	N	E, I, K, M	8	0
X 1 a 2 -> fiktivní činnosti			0	0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11 Kritická cesta projektu B

Zdroj: vlastní zpracování

Kontrola plnění činností ze strany PM probíhá v rámci celého životního cyklu projektu. Na základě průběžných kontrol PM vyhodnocoval, zda nedochází ke zpoždění realizace projektu, což by znamenalo případnou úpravu časového harmonogramu, která podléhá schválení ze strany PSC. I přesto, že nebylo použito stanovení kritické cesty, které by pomohlo identifikovat problematická místa v projektových činnostech, tak došlo k ukončení projektu dle plánovaného harmonogramu, resp. byla vykázána časová rezerva.

4.7 Vyhodnocení úspěšnosti projektu

Pro vyhodnocení úspěšnosti implementace změny projektu B byl analyzován dokument „Project document – Project end report“ obsahující kompletní souhrn projektu od jeho časového harmonogramu po finanční stránku projektu. Mimo jiné dokument obsahuje i slovní hodnocení

průběhu projektu ze strany PSC, včetně hodnocení stinných stránek, které se v průběhu projektu vyskytly.

4.7.1 Vyhodnocení podle ukazatelů a indexů

Pro vyhodnocení efektivity projektu podle matematického výpočtu byly pro příklad použity ukazatele využívané zpravidla v průběhu projektů. Jejich použití má ukázat konkrétní číselnou hodnotu odchylky od původního plánu. Pro výpočet byly použity vzorce z kapitoly 3.2.1. Metody sledování projektu, ale s ohledem na ukončený projekt jsou použity pouze vybrané z nich a upravené pro účely vyhodnocení.

Časovou efektivitu znázorňuje Tabulka č. 7, která uvádí efektivitu jednotlivých fází projektu. Tabulka je doplněna o fázi „Ready for use“, která tvořila důležitý milník pro uvedení systémů do provozu a její pracnost byla zohledněna již ve fázi „controlling delivery stage“. Pro výpočet jsou ve sloupci PV uvedeny plánované hodnoty uvedené v projektové kartě v hodnotě MDs a ve sloupci EV skutečně spotřebované MDs. Pro řádky fáze „Starting up project“ a „Closing stage“ je uvedena 0 pracnost, resp. spotřeba MDs. Jedná se o fáze, které banka nevykazuje v rámci projektu, neboť probíhají v jednotlivých odděleních v rámci liniových pracovních aktivit.

Tabulka 7 Časová efektivita projektu B

Fáze projektu	Počet MDs (PV)	Skutečný počet MDs (EV)	Časová odchylka MDs (SV)	Index výkonu SPI v MDs
Starting up project	0	0		0
Initiating stage	200	200	0	1
Contr. delivery stage	934	826	-108	0,88
Ready for use	0	0	0	0
Closing Stage	0	0	0	0
Celkem	1134	1026	-108	0,9

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sloupci „Index výkonu SPI“ bylo dosaženo ve fázi „Initiating stage“ hodnoty 1 a časovou odchylku 0, což uvádí kompletní vyčerpání přidělených zdrojů. Ve fázi „Controlling delivery stage“ je hodnota SPI pak 0,88 a pro SV pak -108, tyto hodnoty PM říkají, že nebyly vyčerpány přidělené zdroje, práce na projektu v této fázi byly dokončeny dříve oproti plánu a projekt tak vykazuje časovou úsporu.

Pohled na finanční efektivitu pak znázorňuje Tabulka 8. Pro výpočet jednotlivých údajů byly zadány informace vynaložených nákladů za zaměstnance, kteří spolupracovali na projektu B, tedy za oblast businessu a za oblast IT. Uvedeny jsou pohledy na výpočty nákladů v plánovaných jednotkách MDs za změnu systémů oproti nákladům skutečným. Výpočty vycházejí z reálných dat poskytnutých bankou. Výsledná hodnota CV -108 a dále pak CPI s hodnotou 0,9 poukazuje na to, že nejen v časové efektivitě ale i v nákladové efektivitě vykazuje projekt díky dřívějšímu dokončení celkové úspory.

Tabulka 8 Finanční efektivita projektu B

		CPI = EV/AC	CV = EV – AC
IT	MDs	$492/600 = 0,82$	$492-600 = -108$
BUSINESS	MDs	$534/534 = 1$	$534-534$
Celkem		$1026/1134 = 0,9$	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Souhrn hodnocení podle slovního výstupu zainteresovaných stran

Banka mezi nedílné součásti hodnocení úspěšnosti projektu využívá slovního hodnocení zainteresovaných stran. Jejich vyjádření a poznatky jsou přiloženy k závěrečnému reportu projektu. Formát slovního vyjádření není nijak omezen, proto jeho obsahem může být například hodnocení PM, projektového týmu, spolupráce mezi jednotlivými týmy, připravenost projektu, znalosti, zapojení externích dodavatelů aj.

Projekt B byl hodnocen celkem pěti členy PSC. Z výpočtu ukazatelů vyplynulo, že projekt B byl zrealizován podle nastavených podmínek trojimperativu. Cíle bylo dosaženo v požadovaném čase a s definovanými zdroji. Splnění podmínek a cílů projektu B odráží i slovní hodnocení zaměřené zejména na připravenost projektu, vedení a vzhled do problematiky ze strany PM a celkovou spolupráci projektového týmu.

Negativní stránkou projektu B bylo hodnoceno podcenění času vyměřeného pro testovací část a přípravu testovacích scénářů. Hlavní faktor, který ovlivnil nedostatek času pro přípravu testovacích scénářů, se jeví zrychlení předchozích činností, tedy analýzy a vývoje řešení.

4.7.3 Doporučení změn v procesu řízení změn

Efektivně nastavené řízení změn v bance a jeho aplikaci si banka velmi dobře uvědomuje. Postupy a kroky má pevně ukotvené ve svých metodických pokynech, které vycházejí ze standardů, ale jsou pro její účely upraveny. V průběhu analýzy projektu B bylo poukázáno na

rozdíly využívané bankou oproti definovaným standardům. Celkově se nedá říct, že nevyužívání těchto standardů v přesně definovaných měřítkách znemožňuje provádět efektivní změny uvnitř bankovního prostředí. Naopak je snahou využívat sofistikované nástroje pro řízení, systémy pro komunikaci mezi členy týmu a realizace hybridních schůzek tak, aby byla umožněna přítomnost všem důležitým členům. Následující doporučení vychází jak z analyzovaného procesu, tak z rozhovoru s PM, ale i z analýzy příkladového projektu.

- Zjednodušení vedení dokumentace

Bankou jsou v současné době využívány přednastavené šablony, které jsou v průběhu projektu vyplňovány. Několik šablon obsahuje tytéž informace pro zainteresované strany, ale jsou rozdílně prezentovány a vyplněny. Při pohledu nezúčastněnou stranou se pak jeví jako nepřehledné a špatně čitelné. Jednalo se například o informace o složení projektového týmu, uváděné benefity/cíle, které realizace změny přinese. Projektové dokumenty jsou součástí výstupního dokumentu buď formou přílohy, nebo odkazem na interní uložiště nebo do interního systému. Tento report obsahoval i dokumenty v přípravné fázi.

Doporučení: Pro projekt a jeho řízení je důležitým faktorem jeho přehlednost. Vytvořením jednotného uložiště veškerých dokumentů a řízení přístupu k těmto dokumentům umožní členům týmu a zainteresovaným stranám přístup k potřebným informacím bez nutnosti dodatečného zřízení přístupu do dalších systémů. Zároveň umožní sledovat poslední změny a udržet vždy aktuální dokument na jednom stanoveném místě (zamezí se práce s neaktuální verzí dokumentu).

- Časový harmonogram projektu, absence kritické cesty

V souvislosti se slovním hodnocením ze strany členů PSC lze vyhodnotit, že pro činnosti spojené s přípravou a realizací testů jednotlivých systémů nebylo vytvořeno dostatek prostoru. Jak bylo popsáno výše, faktorem, který nedostatek času ovlivnil, bylo dřívější ukončení předchozích činností. Tím, že banka již na začátku přípravy projektu, a i dále pracuje pouze s předem definovanými časovými odhady, které vychází povětšinou z expertních odhadů, neumožňuje jí to tak pohled na kritická místa projektu.

Doporučení: Za předpokladu využití a výpočtu kritické cesty by bylo umožněno lépe identifikovat ty činnosti projektu, které by jej mohly ohrozit. V takovém případě by bylo vhodné stanovit pro danou činnost již v plánovací části projektu časovou rezervu, která by znamenala větší pružnost a toleranci pro dokončení projektu, případně posun jiných činností

projektu. Toto doporučení má smysl zejména u samostatně stojících projektů, které nemají vazbu na jiné bankovní aktivity.

- Motivační nástroje pro PM

Z rozhovoru s PM vyplynulo, že aktuálně nejsou u malých projektů využívány v případě potřeby žádné motivační nástroje pro zajištění efektivity a úspěšnosti realizace projektu. U větších projektů jsou využívány ohodnocení buď po úspěšném dokončení projektu, nebo v případě, že projektový tým je přímo podřízen PM, pak má možnost finančního ohodnocení. Absence motivačních nástrojů může pro banku znamenat nedostatečně nadšený tým pro věc a pomalý tah na branku.

Doporučení: Pro zvýšení efektivity a provázanost projektového týmu by byl vhodným a méně nákladným nástrojem (tedy i pro menší projekty) zavedení úvodního setkání mimo organizaci, například formou seznamovacího půldenního teambuildingu. Tento krok by umožnil nejen seznámení se s týmem a jeho odborností, ale umožnil by jednotlivcům, kteří budou navazovat odbornou spolupráci, začít konzultovat možné řešení formou brainstormingu na otevřené půdě a následná realizace prvotních schůzek by se konala již s jasnými rysy řešení změn.

5 Závěr

V první části diplomové práce bylo hlavním cílem shrnutí současných metod a nástrojů využívaných při zavádění změn v podnicích. Za tímto účelem byl vytvořen i pohled na historický vývoj řízení změn. Zároveň byly definovány základní pojmy z oblasti přístupů k řízení změn s vazbou na řízení změn formou projektů. V této části byly definovány pro svou obsáhlost pouze vybrané nástroje využívané při realizaci změn formou projektů. Poslední část byla zaměřena na způsoby hodnocení úspěšnosti projektu. V této části bylo poukázáno na různé možnosti hodnocení projektu jak ve fázi realizace, tak ve fázi ukončeného projektu.

V druhé části práce byla provedena analýza vybrané bankovní instituce z pohledu řízení změn. Hlavním důvodem pro výběr této banky byla nejen autorčina znalost vnitřního prostředí, ale i nastavená strategie banky. Strategie je již několik let zaměřená na celkový rozvoj a inovování bankovních systémů, zvyšování bezpečnosti a v neposlední řadě na přinášení inovací v podobě produktů a služeb za využití moderních technologií směrem ke klientům. V provedené analýze byly identifikovány hlavní zdroje změn, které vycházejí z nutných legislativních změn, ale dále pak zejména změny plynoucí z požadavků klientů na poskytování určitých produktů a služeb, nebo novinky v technologiích využitelné i pro bankovní sektor. Další splnění definovaného cíle diplomové práce je vypracovaná analýza, která byla zaměřena na konkrétní vnitřní postupy řízení změn využívané v bance. Řízení bylo demonstrováno pro lepší pochopení celého procesu na konkrétním vybraném a ukončeném projektu. Současně v rámci analýzy proběhly dva řízené rozhovory, jejichž cílem bylo zjistit dodatečné informace, které nebyly obsaženy v metodických postupech ani v poskytnuté dokumentaci projektu. Závěry z rozhovorů byly včleněny do textu práce tak, aby ucelily pohled na celý proces řízení změn.

Provedená analýza umožnila komplexní vyhodnocení procesu řízení změn a analyzovaného procesu. Součástí jsou i doporučení a návrhy na možnou úpravu procesu. Výstupy pro doporučení a návrhy vycházejí jak ze slovního hodnocení projektu, tak z porovnání procesu oproti doporučovaným nástrojům odborné literatury zaměřující se na řízení změn v podnicích.

POUŽITÁ LITERATURA

- ČASTORÁL, Zdeněk. 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-94-5.
- DOLEŽAL JAN a kolektiv. 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5620-2
- DRDLA, Miloš and Karel RAIS. 2001. *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu: pro jaké změny se rozhodnout, jak změny plánovat, jak změny řídit - modelové situace, předcházení konfliktům a jak řešit problémy, případové situace*. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80-7226-411-7
- KOMZÁK, Tomáš. 2013. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3791-8.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3
- KOTTER, John P., 2000. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-015-5
- KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 9788024745640
- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-26-2
- NEWTON, Richard. 2016. *Project management step by step: how to plan and manage a highly successful project*. Second edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-14219-7
- PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. 1998. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0607-9
- ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0

SCHWALBE, Kathy, 2007. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Kompletní průvodce. ISBN 978-80-251-1526-8

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9

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

ŠTEFÁNEK, Radoslav. 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT and Keith PAVITT. 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1466-7

TOMAN, Miloš. 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3

TÖPFER, Armin. 2008. *Six sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1766-8

ČSÚ, 2022. Metodika statistického šetření o inovačních aktivitách v podnicích. *Český statistický úřad: statistiky: věda: inovace: digitalizace: inovace, patenty, vyspělé technologie: inovace* [online]. [cit. 2025-07-23]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107516/edc52d9f-7427-a7c4-afb0-c2911fea298d/web_inovace_metodika.pdf?version=2.0

GILLIS, Alexander S., 2023. Total Quality Management (TQM). *TechTarget* [online]. 2023-04-05 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Total-Quality-Management>

JANČÍKOVÁ, Kateřina, 2016. Jak správně řídit změnu ve firmě? *Psychologie pro každého* [online]. 2016-11-23 [cit. 2025-03-08]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/jak-ridit-zmenu-ve-firme/>

MANAGEMENT NEWS, 2014. Management: články: Jak napsat business case k projektu. *Managementnews* [online]. 2014-02-03 [cit. 2025-03-25]. Dostupné z:

<https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/jak-napsat-business-case-k-projektu-id-2036457>

OECD/EUROSTAT, 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. *OECD* [online]. 2018-10-22 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

PM CONSULTING. PM slovník: projekt. *PM Consulting* [online]. [cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/projekt/>

PITAŠE, Jaromír a kol., 2012. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2., příloha č.3 výkladový slovník pojmů. *IPMA* [online]. [cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/media/1288/ipma-czncb-slovník-pojmu-v32.pdf>

Taylorismus, 2020. *Economy-pedia.com* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: https://cs.economy-pedia.com/11041131-taylorism#goog_rewarded

USIFO, David, 2023. Key Differences Between Business Case and Project Charter. *Dee Project Manager* [online]. 2023-05-07 [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://deeprojectmanager.com/business-case-vs-project-charter/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozhovor s projektovým manažerem

Příloha B: Rozhovor s manažerem řízení IT rizik

PŘÍLOHA A: Rozhovor s projektovým manažerem

Rozhovor proběhl se seniorním projektovým manažerem (s 30letou praxí v oboru) analyzované organizace. Zaměření projektového manažera je zejména na projekty související se změnami a novými řešeními z oboru IT. Je zároveň vedoucím zaměstnancem pro dalších 4 projektové manažery. Cílem rozhovoru bylo získání dodatečných informací, které nemohou být pro svou povahu získány z poskytnutých analyzovaných dokumentů a zároveň získání pohledu projektového manažera na řízení změn. Z důvodu nutnosti anonymizace organizace (bezpečnost dat, systémů a organizace) nejsou v rámci práce ani rozhovoru uváděny konkrétní způsoby řešení analyzovaného projektu, ani žádné technické parametry, které by mohly organizaci vystavit nebezpečí a jinak jí dále ohrozit. Zároveň není z výše uvedených důvodů uvedeno ani jméno tohoto projektového manažera.

1. Pracujete v organizaci, které se dá považovat v podstatě za technologickou organizaci sledující i nejnovější trendy. Jak se podle Vás právě ve finanční instituci změnilo projektové řízení v uplynulých 10–15 letech?

Projektové řízení jako takové se nezměnilo, protože využíváme pořád stejné principy. Zavedla se kromě waterfall, který byl standard, také agilita a zrychlily se všechny fáze a všechny věci, které děláme, ale pořád pokud se podívám na metodiku projektového řízení třeba i 20 let zpátky, tak ta teorie je pořád stejná.

2. Na jaké změny se současné projektové řízení ve vaší organizaci zaměřuje? (pozn. tady je myšleno, že například pokud se zaměřuje na změny v oblasti IT bezpečnosti pro systémy organizace a bezpečnosti dat klientů, pak je to v souvislosti se zaměřením na minimalizaci rizik?)

Banka je komplexní organizace a změny musí provádět vlastně ve všech částech té organizace, ať už změny právního systému, změny regulátora, bezpečnostní ohrožení, která jsou čím dál častější na internetu, větší ochrana dat nebo lepší zabezpečení dat klientům, GDPR požadavky na výmazy a práva, která klienti mají, ale samozřejmě banka automatizuje a digitalizuje i svoje vlastní procesy, které 30-40 let zpátky byly tužka-papír, nebo postupně pouze podporovány nějakými jednoduchými systémy. Samozřejmě díky trendům musí nabízet a poskytovat i nové služby, které bankovníctví před 10, 20 možná 30 lety vůbec si nedovedl představit, že je bude dělat. Bankovníctví nebo finanční instituce už není jenom bankou, ale stává se partnerem klientům, takže všechny jeho služby a požadavky se snaží naplnit.

3. *Jakými normami a standardy se ve vaší organizaci primárně řídíte? Využíváte projektové řízení např. podle IPMA, PRINCE, Agile nebo jiné?*

Banka se rozhodla používat metodologii vlastní, ale samozřejmě ta vlastní vychází z principů PRINCE a PRINCE agilního. Ty prvky kombinuje, není to čistý PRINCE, kombinuje i jiné metodiky nebo přidává tam věci, které jsou jí vlastní.

4. *Důležitým faktorem pro úspěšnou implementaci změny jsou bezpochyby lidé, kteří se na realizaci podílejí. Nicméně pro řízení změny je potřebný člověk, který ji bude řídit. Jaké vlastnosti a dovednosti by podle vás měl projektový manažer mít?*

Jinak bude vypadat člověk, nebo měl by být vhodný člověk, který dělá změnu procesu třeba v business oblasti. Daleko širší zkušenosti a širší sadu svých dovedností potřebuje člověk, který dělá komplexní změny. Konkrétně je to pak přístup k lidem nebo zkušenost v práci s lidmi, analytické myšlení, schopnost analýzy a časových závislostí toho vlastního obsahu, komunikační dovednosti. V podstatě stejné dovednosti jako jakýkoliv jiný řídicí člověk nebo vedoucí pracovník.

5. *Jaké činnosti ve vaší organizaci zastává projektový manažer?*

Sada činností je odlišná pro juniora, standardního projektového manažera nebo seniora. Čím výš stoupá, tím víc jsou na něj kladeny větší a větší zodpovědnosti a rozsah práce. Je to vždycky poplatné v dané organizaci. V jiné organizaci jsem zažil, že projektový manažer měl jiný rámec svých činností, ale v podstatě musí zvládat finanční stránku toho projektu, časování, částečně musí rozumět obsahu a musí umět komunikovat na dané úrovni linie nebo organizace. Dále praktické zobrazení, výstupy a angličtina. Dalo by se pokračovat podle toho, jak komplexní projekty potom řídí.

6. *Co Vás jako první napadne, když se řekne projekt?*

Změna. Nazval bych to jako výzva, možnost seberealizace, něco se naučit, něco dokázat. Uspokojení. Neviděl bych to z pohledu banky, ale spíš jako pro člověka pro jeho rozvoj a co mu to přináší.

7. *Co je podle Vás hlavním předpokladem pro řízení změny pomocí projektu?*

Shoda na tom, že vůbec nějakou změnu chceme realizovat. Podmínky, ať už finanční, lidské, technické. Komunikace.

8. *Kde vaše organizace získává podněty na změny (inovace), nové služby apod.?*

Na rozvojové aktivity má banka celé týmy lidí. Co se týče technické IT stránky věci, tak tam jsou odborníci, kteří sledují trendy, nutnosti, okolí a díky tomu implementujeme to, co je potřeba. (doplňující dotaz: Jsou tam například i změny na základě podnětu od

klientů?) Ano, zpětná vazba od klientů, výzkumy klientů, to беру, že máme celé týmy lidí, kteří se tím zabývají. Myslím si, že se vyhodnocuje jakákoli zpětná vazba, dotazy klientů, že něčemu nerozumí nebo jim něco chybí. Že něco nefunguje. Máme i vnitřní klienty, tzn. jednotlivé útvary, které jednají s klientem, poskytují služby nebo produkty, tak i ti jsou zadavateli změn. Samozřejmě i management z hlediska jejich cílů rozvoje. Mají požadavky, kam má banka směřovat, a to musí být podpořeno projekty.

9. *Někteří lidé těžce nesou změny („změna bolí“). Jak je to ve vaší organizaci? Jsou změny (inovace) přijímány pozitivně, nebo se například v rámci projektového týmu setkáváte s negativními ohlasy? Jak s nimi pak pracujete?* (tady je myšleno, zda dochází například k opakovanému sdělování benefitů pro organizaci, schůzky navíc pro propagaci cíle projektu apod.)

Čím větší projekt nebo větší změna, tím i větší podpora a komunikace. Cílená komunikace, plakáty, v interních systémech nabídky, celé all staff, to znamená setkání stovek lidí na jednom místě, zainteresování managementu. Prostě čím větší změnu očekáváme a čím je to složitější, tak tím více komunikujeme. Čím menší ta změna je, tím se dotýká i menšího množství lidí v té organizaci, třeba jen jednoho dvou týmů. Tam jsou samozřejmě používány jiné jednodušší prostředky. Nebo pokud to ty týmy chtějí a vědí co je za benefit na konci čeká, tak ta jejich podpora je samozřejmě potom větší. Samozřejmě jsou lidé, kteří jsou v organizaci delší dobu, mají naučené jednoduché nebo jednotlivé postupy, těchto postupů se neradi vzdávají, protože pro ně to je složitější. Musí se naučit něco nového a musí podporovat nové technologie. To už pro ně nemusí být jednoduché, zvláště pokud se jedná o starší lidi. Takže ano, v rámci projektu se setkáváme i s nadšením uživatelů, i s neochotou, řekněme s odmítáním těchto změn. A odpověď na to, jak k nim přistupovat, jak je přesvědčit, není jednoduchá. Opravdu záleží, jestli je to třeba „must“. Je to změna ze zákona, tak tam se jich ani ptát nemůžeme a prostě změnu jim udělat musíme. Ve chvíli, kdy je to nějaké vylepšení, tak se prodávají ty benefity, jako že nebudou dělat tolik chyb, bude to jednodušší. Bude to automatizovanější, budou mít jednodušší tu práci například.

10. *Jak poté probíhá komunikace změny směrem do vaší organizace? Jak je to s komunikací změn směrem ke klientům?*

Viz předchozí odpověď, probíhá cílená komunikace, plakáty, v interních systémech nabídky, celé all staff, to znamená setkání stovek lidí na jednom místě, zainteresování managementu. Myslím si, že ke klientům se přistupuje daleko pečlivěji a postupně. Určitě se využívá celý útvar komunikace, celý útvar lidí rozvoje, kteří vlastně připravují

po celou dobu projektu, jak to bude komunikováno, jak a jakým způsobem zaměříme vlastně výhody toho, co ta změna bude, takže tam je to trochu jiným způsobem děláno, je to složitější, dražší pro vnitřní klienty pro ty útvary a hodně často se setkáváme s tím, že ty změny chtějí, protože jim v jejich práci pomůžou a nebude to tak složité jim předat ty výsledky, aby je začali používat, protože většinou si je opravdu jako vyžádali oni.

11. V rámci provádění mé analýzy o řízení změn v organizaci jsem zaznamenala, že pro řízení změn máte v rámci organizační struktury několik oddělení, která se sdružují pod projektovou kancelář (pozn. Pod jedním velkým útvarem v rámci organizace). Rozdělení realizace změn je tedy buď formou projektového řízení nebo Agile (pozn. menší změny související s drobným vývojem a úpravami jsou v gesci příslušných oddělení organizace). Dokážete zhodnotit, jaké vedení a řízení změny se v současné době upřednostňují? Např. v procentuálním ohodnocení.

Je to opravdu půl na půl a tady bych možná ještě řekl, že to není jenom o preferencích, ale i o tom, že agilní způsobil vývoje je vhodnější pro určitý typ změn, tedy pro velké množství malých změn, kde by řízení formou vodopádu bylo složité a drahé, ale například změna velkého bankovního systému se takto řídit nedá a tam je potřeba jít vodopádem a mít jasně definované dodávky v ceně a v čase.

12. Před začátkem plánování projektu máte již pravděpodobně provedenou analýzu zainteresovaných stran. Z této analýzy se dá vycházet pro sestavení projektového týmu. Využíváte této analýzy a oslovujete příslušné manažery dotčených oddělení podle jejich aktuálně dostupných kapacit, nebo členy projektového týmu vybíráte z osvědčených zaměstnanců?

Já i projektoví manažeři kolem mě využíváme kombinace. Pokud v daném týmu máme osvědčené zaměstnance, víme, že jsou dostupní, tak si o ně řekneme, protože víme, že s nimi ta spolupráce bude jednodušší a výsledek bude lépe za zabezpečen. Pokud děláme projekt v oblasti, kterou neznáme, tak samozřejmě analyzujeme, jaké dovednosti a znalosti daný tým a daní lidé mají, domlouváme se s manažery, kdo je k dispozici a kombinací, řekneme analýzou výhod a nevýhod, potom domlouváme, kdo s námi bude spolupracovat.

13. Využíváte při definování projektu metodu logického rámce? Pokud ano, u jakých typů projektů má podle Vás smysl jeho využití a u jakých nikoli?

Řekl bych, že to nemáme takto nazvané, ale při přípravě projektů máme vlastní formuláře, které se vyplňují a které obdobné informace obsahují. To znamená, co je cílem projektu, co přinese, jakým způsobem se k tomu dostaneme, co všechno bude ve

scope, co bude out of scope a jaké vlastně týmy lidí, ať už na straně IT, businessu nebo produktových tovarů potřebujeme, jak rychle jsme schopni to dodat. Takže ano, ty údaje, které logický rámec předpokládá nebo definuje, tak využíváme, ale máme jinak strukturované a třeba se k nim dostáváme v průběhu toho projektu postupně, ne všechno musíme mít nadefinováno na začátku až do největších detailů.

14. Kdo všechno na sestavení logického rámce spolupracuje? Jak s ním následně pracujete?

Těmto lidem se říká dodavatelé, ať už na straně businessu, nebo na straně IT a pro každý projekt to může být pokaždé jiný člověk, nebo v dané organizaci a v dané linii to může být pořád stejný člověk, na kterého se obracíme, když děláme další a další projekty a samozřejmě s takovýmto dodavatelem se pracuje po celou dobu projektu od definice, zadání, výběru lidí až po předávání do produkce k užití toho výsledku.

15. Jaká metoda se Vám osvědčila při stanovení logických návazností činností? Svěřujete tuto činnost někomu v projektovém týmu, nebo se na stanovení podílí celý projektový tým?

Něco definuje metodika, takže část toho, co používám nebo používáme, jaké jsou souslednosti těchto činností, tak máme definováno a musíme je v rámci jednotlivých projektů dodržovat. Část aktivit záleží na tom, jak je zvyklý konkrétní projektový manažer a není třeba striktně definována a může použít toho, co se v praxi danému projektovému manažerovi osvědčilo, nebo se třeba chce naučit něco nového, tak tam zavádí nové aktivity. A u malých projektů je to jednodušší a tam si to většinou dělá projektový manažer sám nebo v kombinaci se zadavatelem, s člověkem, se kterým vlastně celý projekt připravuje. U velkých projektů už na tom samozřejmě spolupracují celé týmy a každý ten tým má určitou část, někdo dělá jenom organizaci, někdo dělá například technické nastavení, někdo dělá časování a finance, obsah dělají třeba jiní lidé, takže pro projekt nebo program, který je na několik let, tak tu přípravu může klidně dělat 10, 15, 20 lidí, kteří spolu navzájem musí komunikovat, aby to dali dohromady, ale zodpovědnost je na projektovém manažerovi a metodika banky definuje, čeho musí být dosaženo, co musí být nadefinováno, abychom mohli pokročit třeba do dalšího kroku a organizace nás kontroluje, že všechny ty předpoklady a definice máme hotové a že můžeme do toho dalšího kroku nebo do další fáze postoupit.

16. V rámci plánování projektu se vytvářejí odhady spojené s potřebným časem na realizaci jednotlivých činností, zdrojů a rozpočtu, celek pak tvoří tzv. realistický plán. Jak ve vaší organizaci takové plánování probíhá? Kdo je do něj zpravidla zapojen?

Hodně záleží, jestli je to malý projekt na pár týdnů nebo projekt na několik let, protože vůbec odhad nákladů, odhad časování, odhad úspěšnosti je úplně jiný, když děláme změnu, která se týká 5 lidí a máme to vše pod kontrolou a samozřejmě pro několikaleté projekty, kde jsou desítky nebo stovky lidí, tak ta variabilita nebo ta schopnost predikovat, jak to nakonec dopadne, jak ten plán bude přesný, je daleko menší a začíná se a zpřesňuje se podle jednotlivých fází. Takže když máme SU fázi, říká se, v jakém roce bychom chtěli nějaký benefit definovat, dodat, a že by to mohlo rámcově stát určité peníze, pokud vůbec tohle uspěje u vedení, protože všechny takovéto projekty nebo návrhy na projekty procházejí schválením nejdříve v první linii, potom vedení projektů a potom boardem nebo jako nejvyššími manažery, pokud vůbec má šanci na úspěch, takovýto projekt přechází do IP fáze, kde se nadefinuje právě několik možností řešení, několik možností času a nákladů a vybírá se, která z těch variant se bude dále rozpracovávat, která se nebude rozpracovávat. Odhady a peníze k tomu definované jsou v rámci plus mínus 100 %. To znamená opravdu se nejede ještě na velkou přesnost na závěr této IP fáze. Výstupem vlastně je, že se vybere jedna varianta, vybere se jedno časování a jedny náklady, a to se znovu předkládá postupně vyšším a vyšším manažerům, až se to dostane na úroveň boardu, kde to zapracují do seznamu všech projektů v dané bance pro dané období a prostě, když na to přijdou peníze, nebo jsou peníze, tak se realizuje. Když nejsou peníze, tak se třeba posouvá projekt do dalších let nebo do dalšího časového období. Ve chvíli, kdy jdeme do třetí fáze, to znamená té implementační, tak tam už by odhady měly být v řádu plus mínus 10 až 30 %, časování plus mínus 10 až 30 % a už by se mělo jít jednou variantou realizovat. Samozřejmě čím delší, dražší a složitější projekt, tak tím ty nejasnosti, kolik bude projekt přesně stát a jak bude dlouhý a pracný vývoj a následná implementace, tak jsou větší. Zase u menších projektů je to už přesnost přibližně plus mínus do 10 %. V průběhu těch delších projektů, pokud se ukáže, že naše odhady nebyly správné, nebo že je to složitější, tak se chodí znovu určitou hierarchií schvalovat daný projekt, abychom si potvrdili, že třeba jdeme jinou cestou, nebo jdeme touto cestou, ale bude to složitější, dražší. To umožňuje se na konci vyhnout překvapení, že projekt byl dodaný úplně v jiném časovém harmonogramu a v jiných penězích.

17. Ještě jedna otázka k vytváření odhadů. V rámci plánování doby potřebné pro realizaci daných činností lze využít metody pro odhad. Využíváte některé z nich v kombinacích nebo jsou vytvářeny na základě expertního odhadu? (příklady odhadů: fázové odhadování, apportioning, parametrické odhadování ze spodu nahoru, aj. Pozn. do

odhadů je zařazen i expertní odhad). ***Jaká je úspěšnost dokončení projektů ve stanoveném termínu?***

Tak ona pracnost a termín jsou dvě rozdílné věci. Když odpovím nejdříve na časování, tak jak se blížíme současnosti, nebo spíš naopak, když jdeme více do minulosti v naší organizaci, tak ty doby realizace a naplnění časového rámce, tak byly horší a horší. Jinými slovy i ta organizace se učí, umí lépe plánovat a má menší odchylky, ať už v penězích nebo v tom časování. V současné době si myslím, že jsme schopni u malých a středně velkých projektů realisticky odhadnout už na začátku, jak to bude velké, jak to bude dlouhé a jak to bude drahé. U velkých změn samozřejmě ne, protože tam dochází k daleko více vlivům. A co se týče odhadů ano, pokud máme odborníky, kteří jsou v bance delší dobu, tak dokážou expertně odhadnout třeba délku změny nebo pracnost změny, protože už to v minulosti dělali nebo mají zkušenosti anebo zkombinují s dalšími lidmi v bance a pak ty jejich odhady jsou opravdu přesné, nebo řekněme do nějakých 10 až 30 %. U velkých změn, které dělá banka třeba poprvé, tak se využívají různé metody a teď neznám názvy, protože je to na IT, ale využívají například bodového ohodnocení, story pointy nebo třeba i lístečků, kdy vlastně volí celý tým o 5-7 lidech, jak to vidí a pak se dělají průměry. Prostě používají se metody, jak odhadnout pracnost a na základě té jednotlivé změny a toho, jak dopadne, tak pro příští projekt zase vědí trochu lépe, jak tu metodu využít, jak ty postupy vylepšit, aby odhadovali čím dál lépe. Tyto typy odhadů se používají hlavně v agilním světě.

18. *Časový harmonogram se vlivem ať už vnějších nebo vnitřních příčin může měnit. Jak často provádíte jeho aktualizaci? Má tato změna podle Vás zásadní dopady do využití alokovaných zdrojů? Do kterých nejvíce?* (např. lidské zdroje, rozpočet apod.)

Samozřejmě, pokud se nenaplnuje harmonogram a posouváme se v čase, tak to má dopad i na alokace, které jsou na konkrétní období. Může a nemusí to mít dopad na rozpočet, protože pokud mi někdo něco neodpracuje a odpracuje to příští měsíc, tak to může stát pořád stejnou cenu, ale pokud v rámci projektu platím třeba projektového manažera celou dobu a prodlouží se mi projekt, tak samozřejmě mě ten člověk nebo další lidé, kteří dohlížíjí po celou dobu projektu, stojí víc, tak je musím platit delší dobu a je to dražší. A záleží zase na složitosti projektu a řekněme délce. U krátkých projektů se to stává méně, protože tam zdroje máme přesně naplánované a ten rozsah prací je daleko přesněji odhadnutý, proto tam aktualizace není až tak potřeba. U delších projektů aktualizujeme řekněme na měsíční bázi, nebo i častěji, pokud jsou to výrazné zásahy a změny, tak ve chvíli, kdy nastane taková změna přeplánujeme a jdeme si znovu

schválit projektový plán, protože to může mít dopad na zdroje v bance. V té chvíli, kdy je budeme znovu potřebovat později, tak už nemusí být dostupné, takže musíme najít alternativu jak a které zdroje v tom pozdějším období využít. Samozřejmě může to být dražší, nebo ten výstup, ten benefit uživatelé očekávají a nebude. Takže pokud to jsou třeba posuny o čtvrt roku, půl roku, tak tam je to samozřejmě jako kdybychom začínali projekt skoro znovu.

19. *Nyní bychom se zaměřili na realizaci samotného projektu. Jaké metody pro řízení času využíváte?* (např. týdenní plánování, přímá jednání, která ušetří čas, delegace pracovních úkolů, ...).

Řekl bych, že je to kombinace všeho a je standardem mít týdenní statusové schůzky, kde si říkáme, jestli se daří časově naplňovat to, co bylo naplánováno, nebo pokud ne, tak na té týdenní bázi můžeme přeplánovat, můžeme zaměnit některé aktivity, pokud se například ještě nezačaly realizovat, takže opravdu řekněme na týdenní bázi dochází k úpravám. U některých projektů máme denní odečty, pokud je něco kritického a musíme to splnit v krátkém termínu, takže se na každodenní bázi potkáváme a říkáme si, jestli se daří naplňovat ten harmonogram nebo nedaří. A samozřejmě projektový manažer má určitou volnost a pokud ten dopad prodloužení projektu nebo přeplánování není významný, tak nemusí požadovat nové schválení manažerů. Pokud by se ale posouval třeba o čtvrt roku, jelikož některé změny nejde nasadit častěji než jednou za čtvrt roku, protože má banka omezení technického charakteru, tak tam se samozřejmě musí vyjednat úplně nový plán, úplně nová dodávka a podobně.

20. *Jedním z faktorů, jak zajistit pracovní efektivitu v týmu, a tedy i dodržování plnění naplánovaných termínů a zajištění bezproblémového řízení změny, je bezesporu motivovaný tým. Jaké metody nebo nástroje používáte ke zvýšení motivace? Kdy je podle Vás motivace v týmu nejvyšší?* (zvyšování např. formou projektových večerů, teambuilding, ...)

Standardem je, že projektový manažer není zároveň liniovým manažerem těch pracovníků a nemá mnoho možností, jak motivovat finančně, kariérním růstem a podobně, tak jako může liniový manažer. Ta práce projektového manažera je daleko více v tomto směru sevřená a okleštěná. Spíš to je o vlastním přístupu projektového manažera k danému člověku nebo k týmu a možná vysvětlení, proč tu změnu děláme, případně spíš diskuze s nadřízenými daného pracovníka, pokud ty svoje pracovní povinnosti neplní. Jsou to soft skills a záleží na každém projektovém manažerovi, jak vyhodnotí, co může udělat a je čím dál méně časté, aby zbyly finanční prostředky na to,

abychom mohli mít třeba team building, nebo se nějakým způsobem seznámit, nebo něco navíc těm jednotlivým odborným pracovníkům nabídnout. Tohle je možné až například u velkých programů, kde ti lidé mají spolupracovat na delší období, třeba i více než rok. V podstatě jsou přiděleni tomu projektu na celý svůj úvazek, takže svého liniového manažera nevidí a řídí je projektový manažer, tak tam je možné dosáhnout určitých finančních prostředků a více motivovat, může využít i formu prémie. Samozřejmě bývá i večere na závěr, když jsme úspěšní, ale není v průběhu, takže ta motivace dodat svou část úkolů tam úplně nepůsobí. Až když je dodán cíl projektu, tak pracovníky oceňujeme.

21. *Nacházíme se v technologicky vyspělé době. Jakému způsobu schůzek s projektovým týmem dáváte přednost a proč?*

Já osobně preferuji hybridní způsob, to znamená, že aby na schůzkách lidé vždycky byli, a protože banka má určitou volnost v tom být přítomen fyzicky nebo vzdáleně, tak má část týmu právo se v danou chvíli nacházet i třeba z domu nebo z jiných míst odkud pracují. Nevadí mi to, i takto dokážeme být s týmem efektivní, ale jednou za čas, zpravidla jednou za měsíc preferuji, abychom se potkali fyzicky. U velkého projektu i u menších projektů i každý týden, že bychom se potkávali a že bychom se sladili, že je určitý projektový den v týdnu, kdy všichni budou fyzicky přítomni a nebudou vzdáleně.

22. *Jak taková schůzka zpravidla probíhá? Jak často v jednotlivých životních cyklech projektu schůzky realizujete? Například zvyšuje se jejich frekvence s blížícím se ukončením projektu?*

Ukončování projektu by nemělo mít vliv na větší frekvenci projektových schůzek, pokud je projekt dobře řízený celou dobu. Spíš jsou schůzky poplatné fázi v případě přípravné fáze první nebo IP fáze té druhé, tak se setkává buď jenom úzký kruh pracovníků nebo jsou schůzky s širším týmem méně časté, na čtrnáctidenní bázi, nebo na měsíční bázi. Samozřejmě v rámci realizace je standardem týdenní schůzka, týdenní status, a to ať už všech lidí dohromady nebo třeba oddělený status na straně technické IT, na straně byznysové a potom řekněme managementu mezi sebou. V rámci testování, což je před koncem toho projektu, tak opět se může trochu zvolnit, protože se setkává pouze určitá část lidí, když se testují věci, dochází už pouze k ladění chyb a část týmu už tu svoji přidanou hodnotu odevzdala a už není důvod, aby chodili na schůzky pravidelně každý týden. Pouze jsou informováni, když je třeba větší změna, tak aby se zapojili a pomohli najít řešení.

(doplňující dotaz: Takže ta schůzka probíhá tak, že zasedne ten daný tým, se kterým je něco potřeba řešit? Shrne se předchozí schůzka, co mělo být výstupem do dalšího konání schůzky a plánuje se, co se bude dělat dál?) Řekl bych, že každý projektový manažer má trochu jiný styl, ale ano, je to jedna z možností, jak tu schůzku řídit. Pokud je to pravidelná schůzka, tak na začátku se spíš informuje, co se v předchozím období událo i třeba jinde, aby byli všichni v obraze, co se děje, jestli se třeba nemění směr, nebo není potřeba zareagovat na nějakou výzvu nebo změnu. Já spíš preferuji potom projít úkoly, které měly být splněny, to znamená podle plánu mít seznam úkolů a jejich termín a zkontrolovat si, že došlo k naplnění, abychom mohli jít do dalšího týdne s dalšími úkoly, s dalšími aktivitami, případně pokud někteří uživatelé nebo účastníci statusu mají s něčím problémem, jejich úkol vyžaduje delší čas na zpracování, tak se řeší, co s tím a sepíší se nové termíny nebo nové úkoly. Na závěr mívám kolečko do různého, kde si mezi sebou mohou vyměňovat informace ať už obsahového charakteru, které tolik toho projektového manažera nezajímají, nebo závěry z jiných projektů, které na nás mají nebo můžou mít dopad a podobně.

23. Zpravidla každý projekt s sebou nese nějaká rizika. V rámci organizace je specializovaný útvar zaměřený přímo na evidenci a hodnocení rizik. Co ale pro Vás, jako projektového manažera, rizika v rámci projektu a řízení změny znamenají?

Rizika jsou a vždycky budou na všech projektech. Samozřejmě jsou rizika obsahová a produktová. Prostě něco, co nesouvisí s danou změnou s daným postupem, ale spíš mají dopad do současných procesů nebo budoucích procesů. Na to využíváme specializované útvary a specializované lidi s názvem risk manager, kteří posuzují, jak ta změna, ta nová funkcionalita nebo cokoli co měníme a dodáváme, tak jak dopadne do standardního liniového postupu nebo na produkt. Mě, jako projektového manažera, daleko více zajímají rizika související se změnou, kterou děláme. To znamená rizika z hlediska lidí, z hlediska financí, z hlediska času, vnější rizika, která na nás dopadnou, protože ten svět kolem nás se mění a samozřejmě s těmito riziky musíme počítat, určitým způsobem, jak předvídat, definovat si i možnosti řešení těchto rizik nebo přístupu k těmto rizikům, o těch největších rizicích informovat i vedení, protože ve chvíli, kdy rizika nastanou, tak to může mít velký dopad na snadný průběh nebo výsledek projektu a pro projektového manažera, ani proto vedení by nemělo být překvapením, že něco takového nastalo, takže pro mě je to součást denní práce.

24. Pro sledování projektů je na trhu dostupná celá řada softwarových nástrojů pro zaznamenávání pokroku. Některé z nich jsou založeny např. na Ganttově diagramu.

Některé lze využít i pro komunikaci s týmem a jejich přímé zadávání výstupů prací přímo do softwaru. Využíváte některé z nich a pokud ano, jaké přínosy vidíte v jejich používání, a naopak co Vám u nich schází?

Banka, protože změn a projektů dělá velké množství, tak má nakoupené konkrétní produkty, většinou od Microsoftu, třeba na řízení změn a řízení času projektů, plus potom na veškerý vývoj a práci na technické straně IT, tak má opět nakoupené systémy, které trasují jednotlivé změny od jejich zadání přes postupný vývoj až po nasazení k testům a nasazení do produkce. Samozřejmě tyto nástroje urychlují práci, protože není potřeba vše si předávat ať už přes týdenní status u projektového manažera nebo tím, že si jednotliví pracovníci mezi sebou píšou, ale vlastně ta souslednost prací je zaznamenána, včetně data, včetně komentářů v systému a kdykoliv se k tomu můžeme zpětně vrátit, připsat k tomu komentáře a všichni, kdo se podílejí na dané části změny, tak o tom vědí okamžitě, takže je to neskutečná úspora času. Rizikem je, že takovéto nástroje jsou aplikovány většinou u lidí, kteří se změnou zabývají dennodenně, to znamená projektoví manažeři, třeba IT útvary. U útvaru, které změnu dělají jednou za čas, tak pro ně je to trošku překvapení, nejsou s tím seznámeni a mají určitou rezistenci k používání těchto nástrojů a potom kombinace, řekněme starého světa předávání si informací ústně, mailem, bez zápisu, online do nějakých systémů a k tomu kombinace toho nového způsobu všechno v systémech, tak přináší určité nesrovnalosti a zpomalení.

25. V rámci poslední životní fáze projektu dochází k formálnímu předání výstupu cíle projektu a probíhá k tomu potřebná administrativa (zálohování dat, postupů, informací, revize rizik apod.). K tomu jde ruku v ruce i celkové zhodnocení projektu, zda byl úspěšný. Pro toto vyhodnocení (tedy porovnání plánovaných zdrojů, času a rozpočtu) se využívají konkrétní ukazatele (např. odchylka nákladů při dokončení) s následným slovním komentářem. Využíváte vyhodnocování stavu i v průběhu projektu? Např. provádíte si výpočty související například s indexy výkonu podle nákladů (času), nebo nákladové (časové) odchylky apod.?

U delších složitějších projektů samozřejmě je průběžné hodnocení projektu nutností a minimálně na měsíční bázi se reportuje s tím, že pokud je odchylka v určité toleranci, tak není potřeba dělat žádnou zásadní změnu nebo rozhodnutí. Pokud dochází k výrazným odchylkám od plánovaných hodnot, tak může dojít třeba k zastavení projektu, k jeho přeplánování nebo pozastavení s tím, že si musíme říct o dodatečné zdroje. Máme k tomu nástroje softwarové, to znamená nepočítáme si jednotlivé parametry sami, ale ten systém nám už vyhodnocuje z různých systémů fakturace

dodavatelům, vykazování jednotlivých lidí až po nějaké soft informace, jak na tom jsme, některé údaje musíme dopočítávat a predikovat třeba ručně. Takže ano, využíváme, využíváme v průběhu záležitosti, jak je to složité.

26. Z průběhu projektu si určitě berete ponaučení pro projekty příští. Například rizika a nenadálé situace, které jdou ruku v ruce, mohou potrápít nejen projekt a ohrozit cíle a termíny jeho splnění. Pracujete s těmito výstupy dále v organizaci? Dochází k jejich sdílení v rámci projektové kanceláře, případně v rámci vašeho týmu? Vedete si nějaké „desatero dobrých rad, na co si dát při projektu pozor“?

Opět banka těch projektů dělá více, takže má i tuto situaci standardizovanou. Na závěr každého projektu se píše hodnocení projektu podle předem stanoveného formuláře. Součástí tohoto formuláře jsou i lessons learned nebo doporučení pro příště, jak něco dělat lépe, jinak nebo nedělat. Dáváme to systémově dohromady, to znamená, je to k dispozici všem lidem a projektovým manažerům v organizaci k dalšímu použití, takže tento způsob předávání know-how existuje. Pro mě je ale nejdůležitější osobní zkušenost, znalost, protože každý projekt je trošku jiný, a i ten výstup nebo to ponaučení může vypadat jinak v jiné situaci, takže pokud mohu, rád konzultuji s jinými projektovými manažery. Ve chvíli, kdy se spíš dostávám do nějaké situace, jak v minulosti postupovali, co třeba udělali, kde je slepá ulička nebo co by třeba doporučili, když nevím kudy kam.

27. Kam vidíte, že se do budoucna bude ubírat řízení změn, a tedy i projektové řízení jako takové? Bude se více využívat čistě online prostředí a osobní schůzky se upozadí? Vidíte možnost využití v řízení změn AI?

Doba se zrychluje, to znamená, že projektové řízení bude muset reagovat na to, že dodávky budou očekávány v rychlejší sledu, budeme muset využívat daleko více online nástrojů a prostředí na to, abychom byli rychlejší v předávání informací a zaznamenávání změn. Takže to je něco, co nás nemine. Vlastní projektová práce s lidmi a schůzky osobní z mého pohledu dávají smysl a smysl dávat budou, protože jsou věci, které prostě online nebo zaznamenané v softwaru nejsou úplně všechno. Já potřebuji s lidmi mluvit i o ostatních věcech, o souvislostech, i třeba o náladě, o motivaci, a to jsou věci, které do těch systémů těžko jenom dáte, takže za mě je a zůstane kombinace online a fyzického způsobu řízení pořád platná. Co se týče IT, tak tam si dovedu představit, že v jejich části AI pomůže hodně i třeba s kódováním, s generováním výstupů a dalšími aktivitami. U vlastního projektového řízení jsme řekněme na začátku, umělá inteligence ještě není tolikrát aplikovaná u nás, abychom

dokázali říct, že nám třeba výhodně něco přinese kromě nějakých výstupů, které nám může daleko lépe sepsat, nebo se můžeme zeptat na určitý problém online a můžeme dostat informace nejenom z naší organizace, ale i například jak se to řeší jinde ve světě.

PŘÍLOHA B: Rozhovor s manažerem řízení IT rizik

Rozhovor proběhl s manažerem útvaru rizik pro oblast IT v analyzované organizaci. V týmu manažera aktuálně působí 5 IT Risk manažerů (pozn. označení pracovní pozice podřízených zaměstnanců, nejsou tak myšleni řídicí manažeři managementu). Cílem rozhovoru bylo získání dodatečných informací, které nemohou být pro svou povahu načerpány z poskytnutých analyzovaných dokumentů a zároveň získání pohledu manažera na řízení rizik v organizaci a v souvislosti s řízením změn a projektů. Z důvodu nutnosti anonymizace organizace (bezpečnost dat, systémů a organizace) nejsou v rámci práce ani rozhovoru uváděny konkrétní způsoby řešení příkladového projektu, ani žádné technické parametry, které by mohly organizaci vystavit nebezpečí a jinak jí dále ohrozit. Zároveň není z výše uvedených důvodů uvedeno ani jméno tohoto manažera.

1. Co vnímáte pod pojmem riziko?

Riziko je každé odchýlení se od standardního popsaného stavu. Tedy pokud máme nějaký standardní ustálený stav a všechno, co se odchýlí od tohoto ustáleného stavu, tak je nějaké riziko.

2. Jak jsou rizika vnímána ve vaší organizaci v souvislosti s řízením změn?

V bance rozlišujeme v souvislosti s riziky dva druhy změn. Respektive velké změny řízené projektem a změny drobných vývojových aktivit. U projektových změn, tam je sled činností, které se musí udělat. Ve 100 % se vyžaduje třeba riziková analýza. U změn drobných vývojových aktivit se riziková analýza, to znamená vydefinování rizik, klasifikace rizik a vyhodnocení rizik spolu s ošetřením rizik, tak to se u nich ne vždy musí dělat. Je to podle povahy změny a podle povahy toho, na čem vlastně ta změna je. Například když tam jsou osobní data, tak je to něco jiného, než když se provádí jen změnu v konfiguračním nástroji. Všechny změny a rozhodně ty podstatné, které mají vliv na organizaci nebo například z pohledu regulace na digitální odolnost organizace nebo na bezpečnost, tak musí být řízeny a musí být hodnoceny a klasifikovány rizika s tím související.

3. S jakými typy rizik se v posledních 5 letech nejčastěji setkáváte? Čím myslíte, že je to hlavně způsobeno?

Nejvíce se setkáváme s riziky v oblasti information security a information technology. Jsou to rizika spojená s obecně s kybernetickou bezpečností banky a je to dáno tím, že banka, ale i obecně jiné organizace, jsou více a více závislé na informačních systémech, na softwaru, na umělé inteligenci, a tam samozřejmě ty kybernetické hrozby jsou daleko

častější než například hrozby na fyzickou bezpečnost. Když uvedu na příkladu bankomatu, tak v posledních 10 letech ustoupily hrozby fyzického napadení bankomatů například kladivem, vrtačkou nebo vytržením bankomatu. Tyto hrozby v podstatě úplně vymizely, ale maximálně přibýly hrozby potenciálního kybernetického útoku na ten bankomat, a to je i s ostatními IT systémy. Takže je to rozmach IT technologií.

4. ***Na spoustu organizací v posledních 2 letech dopadá evropské nařízení DORA. Pro mnohé organizace to znamená nutné změny procesů, systémů apod. To s sebou nese do značné míry i nová rizika, ale především jde se zmíněným nařízením o jejich snížení a zajištění vyšší míry bezpečnosti dat a informací. Jsou nějaká další nařízení nebo organizace, které vaši činnost významně ovlivňují a jak?***

Banka se musí řídit zaprvé interními předpisy, to znamená interními standardy, dále se potom řídí standardy regulátora, to je Česká národní banka (ČNB), dále evropskou centrální bankou se musí řídit. Dora je regulace Evropské unie a dále se potom musí řídit zákonem o kybernetické bezpečnosti, kde je gestor NÚKIB. Dále se snažíme vyjít z řady ISO standardů, ale nikde banka není certifikována v těch standardech, takže se řídí primárně interními standardy a nařízeními regulátora ČNB, Evropské centrální banky a zákony, jako je kybernetický zákon a jako je regulace DORA.

5. ***Během pandemie COVID – 19 se v podstatě veškeré aktivity přesměrovaly do virtuálního světa. Organizace tomu musely přizpůsobit své aktivity a pracovní procesy. Tato změna jistě přinesla svá pozitiva, ale i negativa, především ty z pohledu hrozeb. Jak se podle Vás změnilo vnímání rizik souvisejících s virtuálním/online prostředím?***

Začaly se využívat více online schůzky a online přístupy do banky. Ta komunikace se přenesla do toho virtuálního prostředí, to ano. V poslední době poměrně dost vrací. Máme to zhruba 50 na 50. Ta organizace je méně výkonná, protože ty lidi spolu méně mluví a to, že se nevidí, má dopad obecně na kvalitu práce. Je zde horší zaškolení nových lidí a ta efektivita práce obecně klesá. Toto je realita. Přichází na to i jinde ve světě, nejenom u nás. A řada velkých firem jako IBM, Microsoft opětovně přechází jako na režimy, kde převažuje chození do té firmy fyzicky, fyzický přístup do té firmy. Z pohledu cyber security hrozeb si nemyslím, že nám v tuto chvíli online prostředí a práce z home office generuje více kybernetických hrozeb. (doplňující dotaz: Čili banka má standardně nastavená nějaká opatření, která eliminují potenciální hrozby nebo rizika případného napadení, ať už napadení počítačových systémů, počítače a podobně. Jsou k tomu popsány metodiky, jak zacházet s daty, ať už z home officu nebo v online prostředí?) Práce doma má svá specifika. Musí se dbát na to, aby nedošlo ke ztrátě či

odcizení svěřené IT techniky, tedy notebook. Dále je potřeba dbát na to, když se přihlašujeme na veřejných místech, například ve vlaku, tak aby nikdo neviděl přes rameno, což ovšem platí i pro kancelář, kde ty samé problémy mohou nastat. Nemyslím si, že by to generovalo větší hrozby. Je to spíš o tom, že ti zaměstnanci, když jsou pohromadě, tak ta efektivita je lepší a větší. Takže jediný, co bych tam viděl, že je rizikem, tak že se snižuje efektivita práce.

- 6. *Nyní bychom se přesunuli od obecných věcí směrem k rizikům a řízení změn. V rámci projektového řízení ve vaší organizaci je jednou z činností na projektu i analýza rizik. V jaké fázi projektu jsou zapojeni vaši kolegové do identifikace a zhodnocení rizik? Je to již při otevřených rozhovorech, zda má smysl změnu realizovat, nebo tzv. „naskakujete do rozjetého vlaku“?***

Pokud projekt generuje nějaká rizika, pokud ten projekt generuje nějakou významnější změnu, která může spustit nějaké riziko, tak se tam samozřejmě provádí riziková analýza, a tedy je do projektu zapojený RM. Analýza rizik je v podstatě dokument, za který je zodpovědný vlastník nějakého projektu nebo vlastník nějaké platformy. Ten si sedne s RM, tomu popíše, jakým způsobem je ten proces realizován. Důležité je, že vlastník kontraktu nebo projektový manažer, aplikační manažer nebo aplikační inženýr, ti definují rizika a RM je odpovědný pouze za hodnocení rizik, to znamená, že v podstatě naskakuje do rozjetého vlaku. Hodnotí rizika podle rizikové škály, tedy jestli se riziko pohybuje v high, medium nebo low. Poté rizikovou analýzu předává do schvalovacího procesu a je odpovědný za schválení jednotlivých subjektů, kteří rizikovou analýzu schvalují. Následně jí nahrává do evidenčního systému pro rizikové analýzy. RM je dále odpovědný za založení akčních plánů a poté hlídá plnění akčních plánů. RM za ty popsaná rizika není úplně primárně odpovědný, je primárně odpovědný pouze za hodnocení rizik.

- 7. *Jako stěžejní je určitě čerpat informace o možných rizicích z projektových dokumentů. Jsou pro Vás (vaše kolegy) tyto dokumenty dostačující pro identifikaci a vyhodnocení rizik, nebo je nutná Vaše aktivní účast na projektových schůzkách, případně individuálních schůzkách s expertními pracovníky dané oblasti?***

V rámci procesu má RM dopředu vydefinovaná rizika, to znamená RM vychází z dopředu definovaných rizik, ale může se vyjadřovat i k rizikům, které vidí vlastník businessu nebo IT vlastník. Uvedená rizika vidí a hodnotí je. Podle mě je lepší se s těmi lidmi vidět a sednout si s nimi. Když na to není čas, tak stačí, když vlastník, který požaduje hodnocení rizikové analýzy, dodá dokument solution screening („SOS“). Na

základě tohoto dokumentu je RM schopen vidět rizika a potom je může lépe zhodnotit. Problém ovšem je, že ne každý dodá kvalitní dokument, nebo dokumenty nejsou k dispozici.

8. ***Po identifikaci a vyhodnocení rizik je vytvořen registr rizik, nebo ve vašem případě riziková analýza, která obsahuje veškeré náležitosti od popisu hrozby, jejího ošetření, hodnocení, odpovědné osoby apod. Jak často je podle Vás vhodné během projektu aktualizovat tento registr/analýzu? Děje se to tak i reálně? Pokud ne, čím je to dáno?***

Riziková analýza se zjednodušeně aktualizuje vždy při nějaké významné změně, to znamená při změně, která má dopad na systém, na klienta, na data, na digitální odolnost banky, takže to je podle potřeby. Vždy, když je změna významná, tak je potřeba analyzovat a aktualizovat rizikovou analýzu, popřípadě rizika, která tam jsou uvedena. Když se jedná o dopad na kritické systémy nebo na kritickou funkci, pak probíhá aktualizace jednou za rok, jinak ty standardní rizikové analýzy se aktualizují jednou za tři roky.

9. ***V rámci ukončení projektu dochází k jeho vyhodnocení a formálnímu ukončení. Součástí toho je i revize rizik a nastavení jejich následných kontrol, případně auditů. Z identifikovaných rizik si určitě berete ponaučení i pro další pracovní aktivity. Máte v organizaci, resp. ve vašem útvaru, vytvořený registr nejčastěji se vyskytujících rizik? Jak jinak si případně předáváte zkušenosti v rámci týmu?***

V evidenčním systému jsou registrovány všechny rizikové analýzy. Tyto rizikové analýzy mají předem definovaná rizika, to znamená nejvíce se opakující rizika jsou v těch rizikových analýzách. Rizikové analýzy jsou na dodavatele, to jsou outsourcingové rizikové analýzy, nebo jsou potom na produkty a ta rizika, která jsou nejčastější, tak jsou dopředu vydefinována (pozn. jedná se o šablony, které uvádějí nejčastější výskyt rizik pro danou oblast). Poté existuje zpracovaná analýza hrozeb, kde jsou definována nejčastější rizika za celý rok, která je předkládána vyššímu managementu, tam se vybírají nejčastější rizika, aktuální rizika, která mají dopad organizaci.

10. ***Kam vidíte, že se bude do budoucna ubírat přístup organizací k rizikům? (v rámci republiky, mezinárodně)***

Pokud se bavíme o IT rizicích, o cyber security, tak v organizacích obecně, v bankách, ale i v jiných organizacích, které spadají třeba pod zákon o kybernetické bezpečnosti, tak tady se ten výčet rizik se neustále zvětšuje. Ošetření rizik je nákladnější a nákladnější a předcházení, tedy respektive předcházení těm rizikům je nákladnější, to

znamená, zvyšuje se investice, ať už jako lidský faktor nebo finance na ošetření rizik a je to čím dál tím horší. Čím více organizace přechází na IT systémy, tak tím víc se musí investovat do bezpečnosti a do prevence. A ty investice rostou exponenciálně.