

1) Prezentační dovednosti

faktory úspěšné prezentace - Znáám publikum, Vyjadřuji se stručně, Držím se tématu, Věřím sobě i tomu, co říkám

ujasnit si - Cíle prezentace, Způsob prezentace, Forma prezentace, Vizuální a technické pomůcky, Vyhodnocení a zpětná vazba prezentace

před prezentací - Cíl prezentace (co má být dosaženo/prezentováno), Publikum (analýza: cílová skupina, složení, důvod účasti, co již umí/znají z tématu.., Scénář a struktura prezentace, otázky (Dáblův advokát/absolutní blb), Příprava projevu (Prezentace nanečisto), Pomůcky, Otázky (proč já, téma, konflikt,.....)

průběh prezentace - První dojmy – úvod, Průběh hlavní části prezentace, Získat pozornost (připravené otázky, vtáhnout do diskuse, kdy připustit diskusi,...), Problémy s publikem, Závěr prezentace – shrnutí

po prezentaci - Analýza průběhu, Zpracování vnitřních dojmů prezentujícího, Zpracování ohlasů publika, Poučení

klíčové faktory - Získat pozornost, Vytvořit pozitivní atmosféru, Motivovat publikum, Vzbudit důvěru, Shrnout prezentaci, Sdílet časový harmonogram

komunikace - Verbální podtext 7%, Hlasový podíl 38%, Řeč těla 55%

Pravidlo 100/80/20 - 100% chci prezentovat, 80% skutečně prezentuji, 20% bude zapamatováno

2) Týmová práce – problémy při sestavování týmu

Zavádění týmové práce - Pro úspěšné zavedení týmové práce je velmi potřebné, aby ji přijali pracovníci, kterých se týká, a aby měla podporu vrcholového vedení. Týmová práce, kterou prosazuje pouze vrcholové vedení bez podpory pracovníků, bývá těmito pracovníky sabotována nebo je k ní u pracovníků minimálně nedůvěra. Pokud se s týmy začne zedola, chybějící podpora vedení se negativně projeví v období, kdy se objeví první vážnější problémy. V takovém případě je u členů týmu motivace k pokračování malá a bez vnější stimulace dochází často až k destrukci týmu a vzletné cíle, jako je například zefektivnění výroby nebo některých administrativních činností, jsou ty tam.

Definice týmu - Hlavními atributy úspěšného fungování týmové práce jsou pečlivé sestavení týmu, dostatek času na ustálení a souhru, jasné stanovené cíle, silný, odvážný a charismatický vůdce, pravidelný příliv nových talentů a deviantů a v neposlední řadě uznání a potlesk nejenom za splnění celkových cílů, ale i za dílčí nepatrné výsledky.

Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasné určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují.

Přestože je dobře řízená týmová práce efektivnější než práce stejného počtu jednotlivců nebo stejně početné skupiny, je v ní také několik „kritických bodů“. Prvním z nich je samotné vytvoření týmu. Zatímco pracovní skupinu je možné vytvořit „shora“, tým se vytváří samostatně a spontánně. Dalo by

se říci, že vytvoření pracovní skupiny je prvním krokem pro tvorbu týmu. Druhou etapou vývoje týmu je fáze orientace, v níž se vytvářejí hlubší vazby mezi jednotlivými členy týmu a vymezují se konkrétní obsahy cílů, které má skupina/tým plnit. Třetí fáze je obdobím vytváření norem, vnitřní struktury týmu (rozdělení týmových rolí) a teprve poté přichází ta nejdůležitější fáze – období stabilizace a efektivního fungování týmu.

Přestože tým je sám o sobě stimulačním prostředkem pracovní motivace, je velmi důležité, aby tuto jeho funkci podporoval rovněž vrcholový management. V mnoha podnicích se stále hodnotí zejména individuální výkon, a to i v rámci týmu, a zaměstnanci mají pocit, že sdělováním informací mohou ztratit svoji pozici ve firmě nebo dokonce i přijít o místo. Tým však bez vnitřní komunikace nemůže fungovat a i stabilizovaný tým se může právě díky individuálnímu hodnocení jednotlivých členů rozpadnout.

Vedoucí týmu - musí umět řídit, přesvědčit a stimulovat ostatní členy, kromě koordinace činností ve skupině, stimulace členů, rozdělování úkolů, moderování schůzek a řešení konfliktů bude mít vedoucí za úkol také reprezentovat skupinu/tým navenek a prezentovat jejich výsledky.),

Vhodná velikost týmu je mezi sedmi a dvanácti členy, menší skupiny mívají problém s obsazením všech týmových rolí a nejsou ani dostatečně kreativní, ve větších skupinách je obtížná koordinace a obvykle není možné vytvořit skupinu tak, aby tam nedocházelo ke konfliktům z důvodu rozdílných názorů na řešené problémy.

Role v týmu

- **Inovátor** - kreativní lidé, nacházejí nové a odlišné pohledy na věc
- **Vyhledávač zdrojů** - Tito jedinci jsou schopni vyhledat a sehnat cokoli – lidi, informace, finance nebo zařízení.
- **Koordinátor** - Tito lidé jsou přirozenými vůdci, jsou odpovědní a zaměřeni na cíle týmu.
- **Formovač** - formovači vedou autoritativně, direktivně a tvrdě, nezáleknou se překážek, jsou pro ně důležité termíny a čas, proto se snaží postupovat rychle a efektivně.
- **Vyhodnocovatel** - Vyhodnocovatel sleduje aktivity týmu většinou z povzdálí a hledá na jeho plánech a myšlenkách chyby a možná rizika.
- **Týmový pracovník** - týmový pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé, kteří staví nade vše dobré vztahy mezi lidmi v týmu
- **Realizátor** - Realizátoři mají rádi normy, harmonogramy, řád, systém, pravidla a také je pečlivě dodržují a nemají rádi jejich narušování.
- **Dokončovatel** - Tito lidé jsou soustředěni na detaily a snaží se, aby bylo vše dokonalé a perfektní. Dokážou nacházet nedostatky a vylepšovat práci ostatních.
- **Specialista** - Tato role není tolik ovlivněna osobností jedince, stojí na vysoké úrovni jeho odborných znalostí.

problémy při sestavování týmu - Nejasně definované práva a povinnosti rolí, Nejasně definované zodpovědnosti, Nezkoušený projektový manažer, Neexistující sponzor, Neexistující obsazení rolí na straně zákazníka/uživatele, Konflikt soupeření o zdroje (projektové x standardní úkoly uživatele)

3) Systémová metodologie měkkých systémů, co je problém, fáze řešení problému (Definice problému + definice cílů, Analýza problému, Shromáždění dat, Interpretace dat, Návrhy řešení a výběr nejlepšího řešení), Zhodnocení výnosnosti (efektivity) řešení ,

Cíl - dát návod, jak řešit problémy v sociálně ekonomických systémech

Problém

- **Porucha** - odchylka od skutečnosti, normy, žádoucího stavu, projevuje se v přítomnosti, vznikla v minulosti
- **Ohrožení** - možná budoucí porucha, v současnosti pouze signál o možných důsledcích současných trendů a budoucích změn ve vývoji okolí
- **Příležitost** - prostor pro posílení konkurenční výhody/ získání klíčové způsobilosti

Fáze řešení problému

- **Definice problému**
 - **Occamova břitva** - Nutno zodpovědět 4 otázky: Týká se problém nás?, Jsme schopni problém řešit v určitém časovém rozmezí?, Máme dostatek relevantních otázek (podkladů, dat)?, Chceme problém řešit?, **Stojí problém za řešením?**
 - **Metoda Pain Value** - Metoda vychází z určení sledovaných atributů komponent a následně stanovení kritické hodnoty tzv. „prahu bolesti“, při jehož překročení je nutné problém řešit
- **Analýza problému**
 - **Swot analýza** - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby, vymyslel Albert Humphrey
 - **Rybí páteř** - Hlava „ryby“ obsahuje název problému, Jednotlivé „kosti“ směřující do páteře představují příčiny problému nebo Příčiny (nahore) a důsledky (dole)
- **Shromáždění dat**
 - **Pozorování**
 - **Analýza výskytu procesů a událostí**
 - **Dotazník** - Jasně si vysvětlit účel dotazníku, Vyhnout se dlouhým a dvojsmyslným otázkám, Navrhnout vhodnou strukturu otázek, Stanovit lhůtu pro dodání odpovědí

- **Anketa** - Výzkum mínění jistého okruhu osob nebo širší veřejnosti o určité otázce, při anketě nejsou zaznamenávány charakteristiky dotázaných (pohlaví, věk, vzdělání,...), což je z analytického hlediska nevýhodné.
- **Rozhovor** – časově náročné, malá anonymita
- **Kontrolní lístek**
- **Interpretace dat**
 - **Parentův graf** – počet výskytů seřazeno od největšího po nejmenší, kumulativní součet
 - **Histogram** – vybere se největší a nejmenší hodnota, odečtou se (př: 37-18+1) a rozdělíme do intervalů třeba po 2, tabulka -> počet výskytů v daném intervalu
- **Návrhy řešení problému**
 - **Brainstorming** - skupinová technika, jejímž účelem je vygenerovat co nejvíce nápadů k danému tématu, Žádný nápad se nesmí kritizovat, Podporuje se naprostá volnost, Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů, Zapisují se všechny nápady, i opakované, Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne
 - **Brainwriting** - Písemná podoba brainstormingu
 - **Swapping** - Dvě skupiny – diskuse - cíl získat nerozhodnuté z druhé skupiny
 - **Modifikovaná delfa** - Navržení řešení každým členem řešitelského týmu, písemně, anonymně, Výběr třech nejlepších řešení každým členem týmu, Diskuze nad těmito řešeními, Výběr nejlepšího řešení
 - **Metoda Kepner-Tregoe** - Ohodnocení situace, Analýza problému, Analýza rozhodnutí (výběr nejlepšího řešení), Detailní analýza návrhu zvoleného řešení
 - **Metoda šesti klobouků** - klobouky nám mají ukázat cestu, jak myslet, nikoliv to, že lidé mají říkat, co si myslí! Klobouky nám nenakazují, abychom říkali, co si myslíme. Klobouky mají nasměrovat jejich myšlení v daném momentě, druhy – **bílý** (fakta), **červený** (emoce), **černý** (rizika), **žlutý** (optimistický), **zelený** (nové nápady), **modrý** (kontrolní)

5) Time management

Řízení času - sada postupů, doporučení, co dělat, kdy to dělat a jak to dělat s cílem využít čas tak, aby se vykonalo pokud možno co nejvíce a co nejefektivněji.

Generace TM – první (co), druhá (co + kdy), třetí (co + kdy + jak), čtvrtá (co + kdy + jak + emoce)

Škála aktivit

- **Stanovení cíle** - Vědět, co chceme – stanovit cíl (písemně), SMART cíle, VISTA cíle
- **Plánování**
 - **ABC analýza** - jednotlivé úkoly zařadíme do skupin, označených **A** (nejdůležitější a nejnaléhavější úkoly), **B** (důležité, ale nejsou naléhavé) a **C** (nedůležité a nenáléhavé úkoly).
 - **Paretova analýza** - 80% úkolů zabere 20% času a zbývajících 20% úkolů poté 80% času, identifikace a eliminace žroutů času
 - **Eisenhowerův princip** - Čím je položka důležitější, tím méně pravděpodobně je urgentní, a čím více je položka urgentní, tím spíše není důležitá.
 - **I. Důležité a naléhavé** – manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
 - **II. Důležité a nenáléhavé** – manažer tyto úkoly odloží, nebo je deleguje na nižší stupně řízení
 - **III. Nedůležité, ale naléhavé** – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení
 - **IV. Nedůležité a nenáléhavé** – je třeba vytvořit taková pravidla rozhodování, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával
- **Delegování** - Identifikace co má být uděláno a kdy, Stanovení dostupných zdrojů, Následky, Flexibilita, Nastavení přesných a reálných termínů ukončení práce, hlavní odpovědnost za úkol leží na delegujícím
- **Analýzy stráveného času, Monitorování a stanovení priorit**
 - **Lean management** - Je zaměřena na poskytnutí přidané hodnoty klientům, eliminaci plýtvání variability a nedostatku flexibility, Změna kultury a způsobu práce, Podpora kreativity a přijímání odpovědnosti

Kritika TM – Tim Ferris - Měli bychom udělat například pouze dvě věci za den. Dvě velice zásadní věci, které mají reálný dopad.

6) Zákony v IT (137, 227, 412)

Zákon 137 – O veřejných zakázkách

Veřejná zakázka či veřejné zakázky jsou specifickým způsobem uzavírání smluv, kdy jednou ze stran uzavírající smlouvu je veřejný zadavatel. Jedná se o zvláštní případ uzavření smlouvy (podmínkou je její písemná forma), jemuž předchází zadávací řízení, které zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnější nabídky. Hlavním účelem zadávání veřejných zakázek je především úspora finančních

prostředků (především veřejných), které se docílí vytvořením transparentního soutěžního prostředí, jež by mělo zabezpečit efektivnost a účelnost vynakládaných veřejných prostředků.

Charakteristickým rysem odlišujícím veřejnou zakázku od jiné zakázky je povinnost jejího zadavatele zadat ji v zadávacím řízení podle zákona o veřejných zakázkách. Zadavatel je dále povinen postupovat v souladu s tímto zákonem, především dodržovat zásadu transparentnosti, rovného zacházení se soutěžiteli a vyvarování se jakéhokoli projevu diskriminace jednotlivých uchazečů.

Při zadávání veřejných zakázek je nutné si uvědomit, že veřejná zakázka je především obchodem, a tedy i veškeré úkony mezi zadavatelem a uchazečem jsou činěny v obchodně právních vztazích. Zadavatel tak nevystupuje jako veřejnoprávní orgán, tedy v nadřazeném postavení, ale jako rovnocenný subjekt s uchazeči, tedy jako jejich obchodní partner.

Zákon 227 – o elektronickém podpisu

Elektronický podpis - je certifikát, který plně nahrazuje vlastnoruční podpis při elektronické komunikaci, Elektronický podpis funguje na principu asymetrického šifrování

- **umožňuje ověření identity podepisujícího** - příjemce bezpečně ví, kdo je autorem či odesílatelem zprávy
- **ověření integrity zprávy** - příjemce má jistotu, že zpráva nebyla změněna v průběhu transportu, což ruční podpis může zajistit jen stěží
- **zaručuje nepopiratelnost zprávy** - odesílatel nemůže popřít, že danou zprávu s daným obsahem opravdu odeslal
- **nenapodobitelnost podpisu** - prostředky k podpisování může mít daná osoba pod svou výhradní kontrolou
- **může obsahovat časové razítko** - prokazuje datum a čas podepsání dokumentu

Zákon 412 – O ochraně utajovaných informací

Tento zákon upravuje zásady pro stanovení informací jako informací utajovaných, podmínky pro přístup k nim a další požadavky na jejich ochranu, zásady pro stanovení citlivých činností a podmínky pro jejich výkon a s tím spojený výkon státní správy.

Utajované informace

- **Přísně tajné** - do tohoto stupně utajení se utajovaná informace klasifikuje v případě, jestliže její vyzrazení neoprávněné osobě nebo zneužití může způsobit mimořádně vážnou újmu zájmům České republiky,

- **Tajné** - do tohoto stupně utajení se utajovaná informace klasifikuje v případě, jestliže její vyžazení neoprávněné osobě nebo zneužití může způsobit vážnou újmu zájmům České republiky
- **Důvěrné** - do tohoto stupně utajení se utajovaná informace klasifikuje v případě, jestliže její vyžazení neoprávněné osobě nebo zneužití může způsobit prostou újmu zájmům České republiky,
- **Vyhrazené** - do tohoto stupně utajení se utajovaná informace klasifikuje v případě, jestliže její vyžazení neoprávněné osobě nebo zneužití může být nevýhodné pro zájmy České republiky

7) Co je projekt, základní předpoklady a fáze, příčiny neúspěchu projektu

Projekt - Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření produktu, služby nebo určitého výsledku, Projekt je řízený proces činností, který má začátek a konec, přesná pravidla řízení a regulace, omezené zdroje a čas, Jde o definování a provedení změny

Základní předpoklady - Definovaný čas, Definovaný rozsah dodávky, Definovaný plán (milníky), Omezené zdroje (kalkulované náklady externí a interní), Garantovaná kvalita.

Fáze projektu - zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola, uzavření

Příčiny neúspěchu projektu - Mezi hlavní příčiny neúspěšného projektu patří změna rozsahu projektu způsobená vnějšími změnami, dále změna rozsahu projektů způsobená počátečním chybným vymezením a nakonec nesplněná a nestejná očekávání od výsledků projektu. Mezi nejčastěji neúspěšný druh patří restrukturalizační a reorganizační projekty, projekty pro výrobu a uvádění nových produktů na trh, pro modernizaci IT či stavební projekty.

8) Metody plánování projektu – MS Project, kdo byl Henry Gantt

Metody plánování projektu - Ověřené a popsané postupy řešící komplexně realizaci ucelené sady činností, jejímž cílem je zavést nějakou změnu. Nejčastěji se používá **metoda síťové analýzy**.

Síťová analýza - pro analýzu a optimalizaci sítě vzájemně propojených souvisejících činností a pro výpočet kritické cesty mezi jednotlivými prvky. Vytváří analýzu z hlediska času, nákladů nebo zdrojů.

Síťový graf - uspořádaná dvojici uzlů a hran, Síťový graf je tedy grafické zobrazení, které navzájem spojuje projektové činnosti a události s cílem zobrazit jejich vzájemné závislosti.

- **Hranově definované síťové grafy** - hrany grafu představují činnosti projektu a uzly události

- **CPM** - jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě tzv. **kritické cesty**, což je sled vzájemně na sebe navazujících činností s nejmenší časovou rezervou, používá tam, kde můžeme s vysokým stupněm přesnosti odhadnout doby trvání, např. stavbu domu a díky tomu i odhad nákladů
- **PERT** - je rozšíření metody CPM o pravděpodobnostní analýzu, známe pouze tři odhady doby trvání činnosti,
 - **Optimistický odhad** – nejkratší doba, kterou by bylo možno dosáhnout
 - **Pesimistický odhad** – předpokládaná nejdelší doba trvání činnosti
 - **Modální odhad** – nejpravděpodobnější doba trvání činnosti
- **Uzlově definované síťové grafy** - uzly grafu představují činnosti a hrany vazby mezi činnostmi
- **MPM** - Činnosti jsou vzájemně provázány svými počátky (nemusíme tedy čekat, až skončí předchůdce uzlu) a ohodnocení hrany spojující následující činnosti reprezentuje vzdálenost těchto dvou počátků. Výhodou metody MPM je, že můžeme zadat časový interval, mezi kterým musí úkol začít.

Henry Gantt - Zakladatelem projektového řízení (Project Management) je strojní inženýr Henry Gantt (1861-1919). Založil si svoji poradenskou firmu, kde radil společnostem, jak efektivně dosáhnout vytyčených cílů. Zavedl poprvé zobrazení pomocí diagramu – **Ganttův diagram**, který je nyní nejpoužívanějším nástrojem při prezentaci projektových modelů.

MSPProject - Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) umožňuje efektivní správu a stanovení priorit projektů a zdrojů v rámci organizace.

- **Výhody EMP** - automatizace procesu řízení, zaznamenávání všech investic v centrálním úložišti, efektivní správa zdrojů, snadná spolupráce a koordinace, měření a sledování výkonu portfolia, těsná integrace s aplikacemi důležitými pro firmu

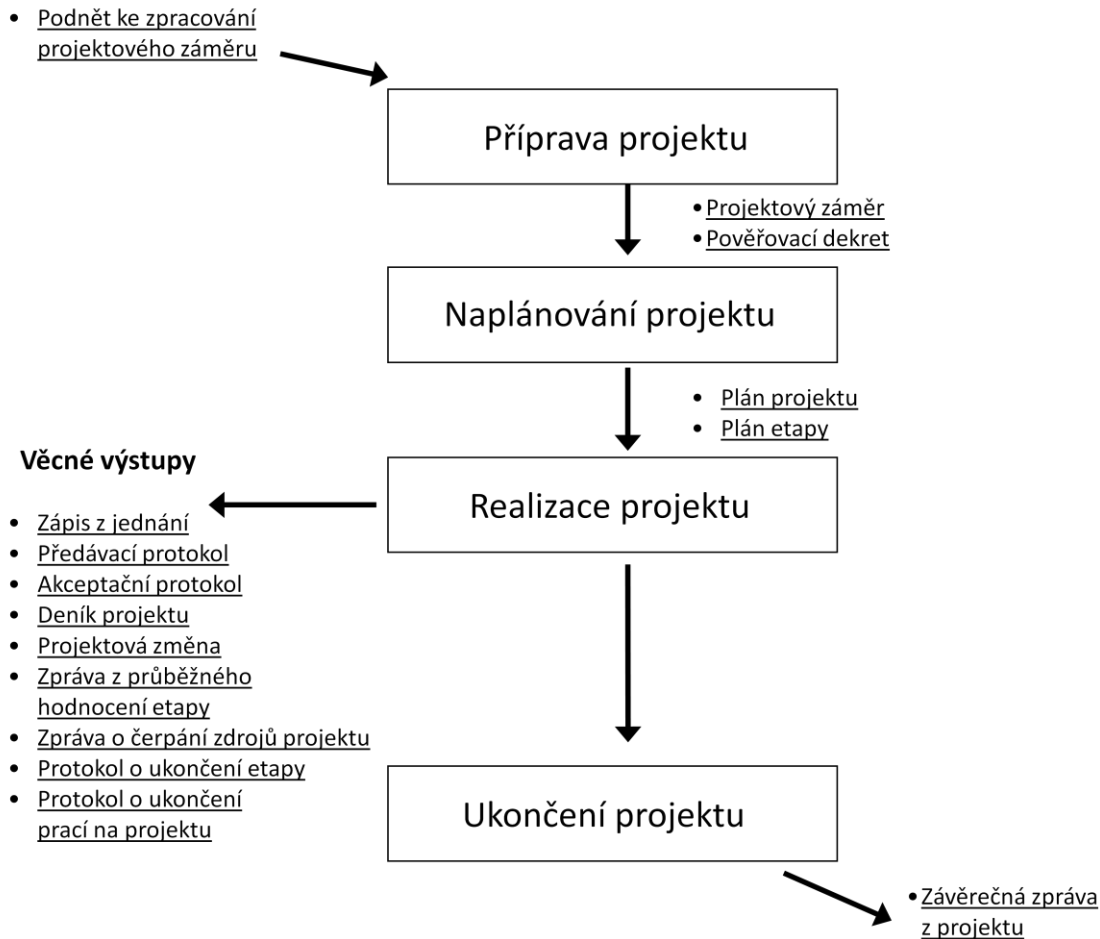
9) Projektová dokumentace – jaké dokumenty se sestavují při řízení projektu, smlouvy

Dokumentace řídicího rámce - Řídicí dokumentace zahrnuje např. smlouvy, harmonogram projektu, zápisy z porad, výsledky kontrol, organizační schéma, evidenci požadavků na změny, akceptační protokoly.

Dokumentaci výkonného rámce - Tato dokumentace se vytváří, pokud se jedná o zákaznický požadavek, jedná se o technickou dokumentaci popisující výstupy projektu, uživatelská dokumentace, provozní a administrátorská dokumentace.

Dokumentace udržována v aktuálním a uspořádaném stavu, proto stanoveno, kde a v jaké formě jsou jednotlivé dokumenty uloženy a jsou uspořádány.

Plán projektu – musí obsahovat plán obsahy prací a výstupů, plán čerpání zdrojů, časový plán, plán řízení rizik, plán kvality. Vždy je nutno udržet soulad mezi jednotlivými dimenzemi projektu obsahem a rozsahem projektu, cenou a časem.



Smlouvy - rámcové, o dílo, implementační, na dodávku

- **Základní ustanovení** - Smluvní strany, předmět, cena, termíny, jakým zákonem se řídí

10) Jaké aktivity obsahuje projektový management, pět základních procesů v projektu, metody plánování projektu, kritická cesta v projektu

Aktivity - plánování, organizování, řízení a kontrola

Základní procesy - zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola, uzavření

Kritická cesta - Kritická cesta je základ každého harmonogramu, je to úkol nebo sada úkolů, které přímo ovlivňují datum dokončení projektu, tzn. je-li potřeba zkrátit dobu realizace celého projektu, je

potřeba začít pracovat s kritickými úkoly, Jedná se o **úzké místo projektu**, kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu, tedy časový úsek potřebný ke splnění všech úkolů v projektu.

- **Kritická cesta se promítá do všech fází projektu:**
 - **Iniciace:** definice klíčových úkolů, položení základů KC
 - **Plánování:** minimalizace rizika kritických úkolů, příprava projektového plánu
 - **Sledování:** sledování plnění a plánovaného stavu
 - **Řízení:** práce především s úkoly na KC
 - **Ukončení:** aktualizace znalostní databáze projektového řízení

- **Zákony kritické cesty:**
 - Zpoždění úkolu na kritické cestě se stoprocentně promítá do zpoždění projektu jako celku.
 - Zrychlení prací na úkolu ležícím na kritické cestě zkracuje trvání projektu jako celku.
 - Díky prvním dvěma aspektům lze rozlišit prioritu úkolů (priorita kritického úkolu je vyšší než priorita nekritického úkolu).
 - Kritická cesta je dynamická – během projektu se může měnit (pokud naroste některá z nekritických cest)

11) Metodiky řízení projektů PMBOK, PRINCE2, IPMA, PMI, ASAP, Scrum, princip PDCA

PMBOK - je jedna z nejvíce rozšířených metodik, Jde o souhrn znalostí z oblasti projektového managementu a dalších profesí, který obsahuje prověřené tradiční postupy, ale i nově vznikající inovativní postupy, Je zaměřená spíše jako soubor doporučení a rad, ze kterých je možno vycházet při sestavování konkrétní firemní metodologie.

- **rozděluje projektové procesy 5 procesních skupin** – Příprava, Plánování, Realizace, Kontrola, Ukončení
- Do **pěti procesních skupin** jsou přiřazeny jednotlivé konkrétní procesy, kterých definuje celkem **9**
- U procesů jsou definovány jeho vstupy, techniky, nástroje a výstupy.

PRINCE2 - definuje 45 sub-procesů pro projektový management. Tyto sub-procesy patří do hlavních procesů, kterých je celkem 8. Dva z těchto procesů jsou přitom procesy průřezové, které trvají celý projekt.

- **základní procesy** - Začátek projektu, Inicializace projektu, Plánování, Řízení projektu, Kontrola, Realizace, Vymezení projektu, Uzávěření projektu
- **Projektová metodika** je založená na 7 principech, které je možné použít na jakýkoliv projekt bez ohledu na velikosti projektu, typu, organizace, umístění nebo kultury. Tyto principy jsou univerzální a jedná se o:
 - pravidelné zhodnocení, zda má smysl v projektu pokračovat,
 - učení se ze zkušeností,
 - definované role a jejich odpovědnosti,
 - řízení projektu po částech,
 - řízení projektu na základě výjimek,
 - zaměření se na dodání specializovaného produktu,
 - přizpůsobení projektové metodiky organizačních nebo projektovým potřebám.

SCRUM - SCRUM je agilní metodika pro návrh a vývoj komplexních produktů, Agilní přístup z pohledu metodiky SCRUM znamená iterativní a inkrementální přístup za účelem lepší předvídatelnosti a řízení rizik.

Vývoj produktu, na základě metodiky Scrum, začíná u vlastníka produktu, který má určitou vizi o produktu. Na základě této vize vlastník produktu definuje jednotlivé uživatelské příběhy (user story). Uživatelský příběh popisuje základní vlastnosti produktu a jeho využití. Vlastník produktu má možnost jednotlivé uživatelské příběhy priorizovat a tím určit, na co se vývoj bude zaměřovat jako nejdříve. Nakonec dochází k diskuzi mezi vlastníkem produktu a Scrum týmem, který je složen z vývojářů.

Vývojářský tým vybírá spolu s vlastníkem produktu příběhy s největší prioritou, které v následujícím sprintu bude vyvíjet. Sprintem je označováno období 1-4 týdnů, po kterém tým je schopen vytvořit a prezentovat prototyp či fungující software často označovaný jako beta verze.

Scrum tým na základě sprintového backlogu vyvíjí daný produkt/software. V rámci sprintu se odehrávají ještě **denní krátké porady**, kde jednotliví členové Scrum týmu prezentují, co udělali za minulý den, co budou dělat následující den a jakým problémům právě čelí.

Na konci sprintu musí být k dispozici fungující software, aby vlastník produktu mohl zhodnotit, jak dané funkce software byly implementovány a zdali odpovídají požadavkům vlastníka produktu popř. i dalším uživatelům software. Uživatelské příběhy, které nebyly vyvinuty anebo s kterými není vlastník produktu spokojený, se přesouvají zpátky do produktového backlogu a celý Scrum proces začíná znovu.

IPMA - je metodologie neziskové organizace IPMA, která sdružuje 45 asociací zabývajících se projektovým managementem. Cílem této publikace je pomoci při tvorbě strategie projektového managementu firmy. Na rozdíl od předchozích metodologií je tato dostupná zdarma na webových stránkách IPMA. Základem metodologie je popis schopností /kompetencí projektového managementu, která se dále dělí na:

- Schopnosti týkající se souvislosti/kontextu
- Schopnosti týkající se chování
- Technické schopnosti

ASAP - implementační metodika pro IS SAP, Metodologie je založena především na osvědčených postupech a zkušenostech z mnohaleté praxe zavádění IS SAPu a její struktura vychází z metodiky PMBOK.

- **Příprava projektu** - Cílem této fáze jsou úvodní plánovací aktivity a provedení přípravných prací, které je nutné uskutečnit před zahájením implementace systému SAP ERP
- **Cílový koncept** - Cílový koncept je popis způsobu, jakým bude ve společnosti využíván systém SAP ERP, vzniklý na základě rozboru podnikatelských cílů a zjištění požadavků na informační systém vyplývajících z potřeb podnikových procesů. Cílový koncept představuje řešení informačního systému společnosti navržené společně pracovníky objednatele a zhotovitele na bázi systému SAP ERP.
- **Realizace** - V této fázi probíhá implementace/parametrizace programového vybavení systému na základě požadavků a potřeb podnikových procesů podle Cílového konceptu.
- **Příprava produktivního provozu** - Cílem této fáze je ukončit testování systému a odstranit zjištěné závady, dokončit školení koncových uživatelů a správy systému a provést všechny další přípravné práce nezbytné k přechodu na produktivní provoz systému SAP ERP.
- **Zahájení produktivního provozu a podpora** - Fáze je obdobím přechodu na plné využívání nového systému a zvládnutí jeho obsluhy a možností koncovými uživateli.
- **Podpora produktivního provozu** – optimalizace výkonu systému a podpora uživatelů v období po zahájení produktivního provozu.

- **Ukončení projektu** – uzavření všech otevřených problémů a oficiální ukončení projektu a přechod na rutinní provoz s poskytováním podpory.

ISAC - Jejím hlavním cílem je hledání příčin problémů, jež se týkají uživatelů. Metoda ISAC říká, že nejlépe dokáží provést analýzu samotní uživatelé. Tuto metodu lze využít pro modelování toků a činností v organizaci, pro hledání a analýzu problémů a jejich příčin ve stávajícím stavu podniku

PDAC - dělí proces zlepšování do čtyř základních kroků:

- **Plan** - V prvních krocích je potřeba vše důkladně rozplánovat
- **Do** - V této fázi se uvádí řešení minulého kroku do praxe, důkladně se sleduje jeho průběh, měří a monitorují dílčí výsledky.
- **Check** - Třetí fáze obsahuje vyhodnocení získaných výsledků a ověření, zda řešení potvrdilo plánované přínosy,
- **Act** - Dojde-li k situaci, že se výsledek bude lišit od očekávaného výsledku a problém nebude vyřešen, příčina se musí hledat jinde. Měl by se stanovit nový plán k odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně vyřešen je potřeba udělat poslední krok. Všechny potřebné změny zavést / standardizovat do procesů nebo systému.

12) Životní cyklus projektu, organizační struktura, projektové role, s jakými druhy projektů se můžeme v oblasti IT setkat. Jaká je základní projektová struktura, role v projektu, popište funkci projektové kanceláře

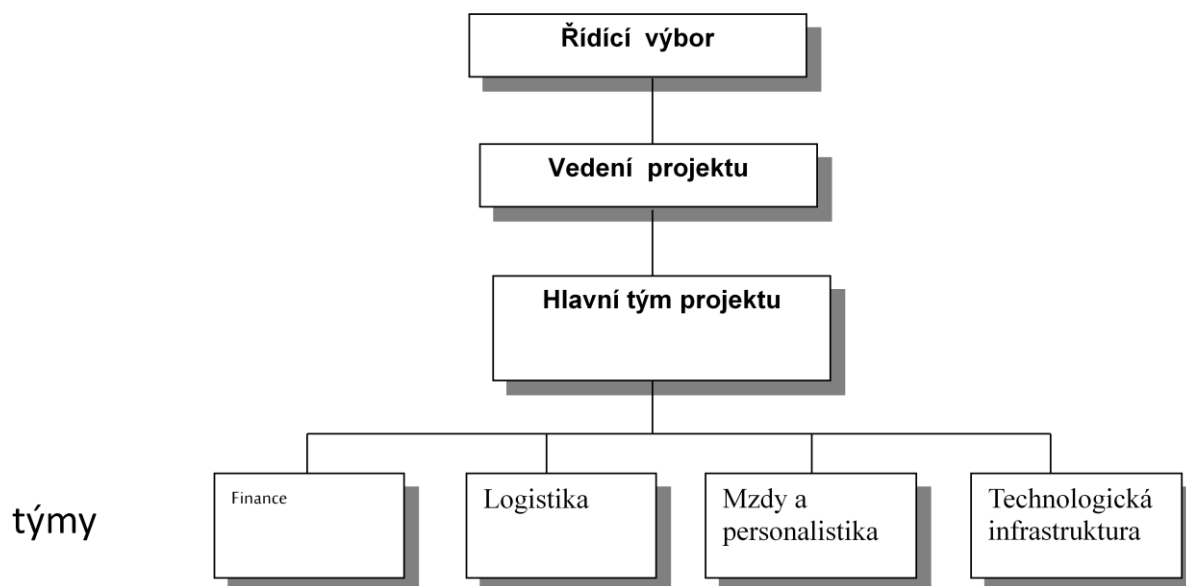
Životní cyklus projektu – Příprava projektu, Naplánování projektu, Provedení projektu, Ukončení projektu

Projektové role - Sponzor projektu, Vedoucí projektu zákazníka, Vedoucí projektu dodavatele, Vedoucí implementačního týmu, Člen implementačního týmu, Vedoucí vývojového týmu, Člen vývojového týmu, Vedoucí technického týmu, Správce systému/sítě/oprávnění/Helpdesk.....

Druhy projektů z oblasti IT - Výběrová řízení (např. Výběr IS/IT/ICT), Implementace typového IS, Vývoj a implementace IS na míru, Outsourcing ICT

Projektová kancelář - vykonává administrativní práce na úrovni vedení projektu, udržuje kompletní dokumentaci celého projektu, podílí se dle pokynů vedoucího projektu na přípravě podkladů pro řídící komisi projektu

Projektová struktura - implementace ERP systému



13) Řízení více projektů, řízení rizik, v jakých oblastech můžeme rizika očekávat, druhy rizik, ekonomika projektu, jak se rizika řídí, kde a jaké rizika se mohou v projektu objevit, co znamenají zkratky IPMA a PMI a jaký je význam těchto organizací. Co je ISO a jak se používá, jaký je cíl řízení portfolia projektů

Řízení portfolia projektů - má za úkol především zajistit, aby cíle spouštěných projektů byly v souladu s celopodnikovými cíli a nekolidovaly s cíli dalších probíhajících, resp. připravovaných projektů. Požadavek efektivní alokace zdrojů. Pojem řízení portfolia projektů zavedl Henry Levine, aby zdůraznil, že organizace podstupují projekty pro zlepšení své pozice zvyšováním tržní síly a ziskovosti. Zajišťují tak svou kontinuitu ve světě stálých změn a konkurenční hrozby.

IPMA - Mezinárodní asociace projektového řízení. Dříve se jmenovala INTERNET. IPMA v současné době působí v 33 zemích světa. Národní organizací IPMA v České republice je Společnost pro projektové řízení (SPŘ).

- **Společnost pro projektové řízení chce:**

- Trvale přispívat k zapojení a využívání projektového řízení, jako účinného nástroje a výkonného přístupu k řízení změn v obecné kultuře řízení českých podniků.
- Budovat profesionální přístup k podněcování, vedení a řízení projektů.
- Umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro výměnu zkušeností v oblasti projektového řízení

- Certifikaci PM je možné získat pro 4 úrovně: D, C, B, A, kde A je nejvyšší stupeň. Nejvyšší stupeň dosažitelný v České republice je stupeň B.

PMI - Institut projektového řízení, největší profesní organizací projektového řízení působící ve 150 zemích světa. PMI definuje průmyslové standardy, vede výzkum a vzdělávání, provádí certifikace a zajišťuje výměnu profesních zkušeností s cílem posilovat postavení projektového řízení jako profese. Základním dokumentem, který PMI vydává je Guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK).

ISO - *Mezinárodní organizace pro normy (ISO)*. ISO je nevládní organizace s centrálou v Ženevě, která koordinuje národní standardizační instituty ve 150 zemích světa. Často citovanou normou v souvislosti s řízením projektů je standard ISO 10006:2003.

Řízení rizik - V každé etapě projektu – nutno rizika: identifikovat, předcházet jim, sledovat

- zavedení systematického, analytického a průběžného procesu řízení rizika
- zajistit, že identifikace rizika, analýza a zavedení opatření pro zmírnění rizik jsou integrovány do životních procesů
- aplikování metod identifikace a analýzy rizik
- definování strategií a určování priorit pro opatření ve vazbě na potřeby podniku
- hlásit významné změny v rizicích j nejvyššímu vedení jak na základě periodických, tak na základě mimořádných hlášení.

Rizika - rizika projektového řízení, rizika životního cyklu projektu, rizika podpory projektu, rizika prostředí projektu.

14) Audit projektu – co to znamená, podle jaké normy se postupuje, charakteristické vlastnosti

Audit - Audit obecně je objektivní ověření stavu, jevu, záměru, skutečnosti se stavem nebo jevem žádoucím, tj. modelem, normou, standardem apod. Zaštituje ji organizace ISACA. Audit provádí odborník - auditor, výsledkem je komplexní názor ve formě výroku auditora. Audit představuje jeden z nástrojů řízení.

Audit projektu - proces, který se zabývá posuzováním a poradenstvím objektů v prostředí, kde se používají informační technologie.

Jeho cílem je kvalitativně a/nebo kvantitativně přispět ke správné organizaci informačního systému tak, aby byly splněny požadavky uživatelů.

Objekty mohou být organizace a řízení IS, základní i aplikační software, technické vybavení, telekomunikační systémy, procesy tvorby a údržby systémů, ochrana a bezpečnost systému, data (databáze) apod.

Podle ISACA je audit IS jakýkoli audit, který zahrnuje prověření a hodnocení všech, nebo jen některých aspektů systémů automatizovaného zpracování dat, včetně navazujících neautomatizovaných procesů a interface mezi nimi.

Při vymezení pojmu audit v oblasti informačních systémů je potřeba dále rozlišit, zda máme na mysli

- audit informatiky (informační audit), nebo
- informatiku jako nástroj auditu (informatika v auditu).

Informatika v auditu znamená využívání IS/IT pro vlastní auditorskou činnost bez ohledu na druh auditu (informační, finanční). Umožňuje detailně poznat nejširší oblasti činnosti podniku, snížit pracnost auditu a zlepšit jeho řízení.

Automatizované nástroje využívané pro auditorskou činnost mají označení CAAT – Computer Assisted Audit Techniques (bude jim věnována zvláštní kapitola).

ISO 9001 - audit kvality - Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby

ISO 10006 - Mnohem více je zaměřena na procesy při řízení projektu a zvyšování jejich kvality. Jde o doporučení k tomu, jak by měla být nastavena pravidla v organizaci, která chce zvyšovat kvalitu svých projektů.