

# **Projekt implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o.**

Bc. Miroslava Sochorcová

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava SOCHORCOVÁ**  
Osobní číslo: **M10453**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku projektového řízení podniku.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému řízení a povědomí o projektovém řízení v podniku CB s. r. o.
- Zpracujte projekt implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o.
- Verifikujte navržené projektové řešení.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.**
- DOLEŽAL, Jan et al. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.**
- FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.**
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.**
- ŠTEFÁNEK, Radoslav et al. Projektové řízení pro začátečníky. 1. vyd. Brno: CPRESS, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.**

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené zájemcem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 20. 3. 2012 .....

..... Sreho / .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je vytvoření projektu implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti projektového řízení, jeho certifikace a organizace, charakteristik projektu a implementace projektového řízení. Druhá část se věnuje analýze společnosti CB s. r. o., současného stavu řízení a jednotlivých možností využitelných při implementaci. Na základě těchto analýz je vytvořena poslední část práce. Ta se zabývá vypracováním konkrétního řešení projektu implementace projektového řízení do společnosti. V úplném závěru práce jsou stanoveny návrhy a doporučení pro společnost CB s. r. o. do budoucna.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, ISO 10006, certifikace projektového řízení, životní cyklus projektu, rizika projektu, projektový manažer, software pro projektové řízení.

## **ABSTRACT**

The theme of this Master thesis is the project of the implementation of the project management in the company CB s. r. o. The work is divided into three main parts. The first part is focused on the theoretical knowledge of the project management, its certification and organization, project characteristics and project management implementation. The second part deals with the analysis of the company CB s. r. o., its current management situation and the various options of the implementation. The last part of the thesis is based on these analyses. It focuses on developing a concrete solution to the implementation of the project management in the company. And finally, there are set out proposals and recommendations to the company CB s. r. o. for the future.

Keywords: project management, project, ISO 10006, Project Management Certification, project management lifecycle, project risks, project Manager, Project management software.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za velkou ochotu, pomoc a cenné rady, které mi velmi pomáhaly při zpracovávání této diplomové práce.

Dále děkuji mému tatínkovi a řediteli firmy CB s. r. o. panu Ing. Miroslavu Sochorcovi za možnost spolupracovat s firmou, a také za cenné informace a rady, které byly pro mou práci velmi přínosné.

Děkuji také celé své rodině, svému příteli a přátelům za podporu při studiu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORIE A SOUČASNOST PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	13
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	13
1.3 CERTIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	14
1.4 ORGANIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	16
1.4.1 ISO 10006 .....	16
1.4.2 ISO 21500 .....	16
<b>2 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU</b> .....	<b>17</b>
2.1 PROJEKT – ZÁKLADNÍ DEFINICE.....	17
2.2 CÍLE A POŽADAVKY PROJEKTU .....	18
2.2.1 Technika SMART .....	18
2.2.2 Metoda logického rámce .....	19
2.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	20
2.4 NÁSTROJE ČASOVÉHO PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	22
2.4.1 Síťové grafy.....	23
2.4.2 Úsečkové grafy.....	23
2.5 RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI PROJEKTU .....	23
2.5.1 Metody řízení rizik projektu.....	24
2.5.1.1 Metoda RIPRAN.....	24
2.5.1.2 Metoda plánování scénářů .....	25
2.5.2 Řízení příležitostí projektu .....	25
2.6 ORGANIZACE PROJEKTU .....	25
2.6.1 Zainteresované strany projektu .....	26
2.6.2 Projektový tým .....	26
2.6.3 Projektový manažer.....	26
2.7 SOFTWARE PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	30
2.8 IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	30
2.8.1 Podmínky pro zavedení projektového řízení.....	31
2.8.2 Postup zavedení projektového řízení .....	32
2.8.3 Projektově orientovaná firma .....	35
2.8.4 Outsourcing projektového řízení.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>38</b>
3.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	38
3.2 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	38
3.3 OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY .....	40



<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	41
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
4.3	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	43
4.4	ANALÝZA VÝVOJE TRŽEB SPOLEČNOSTI .....	44
4.5	CÍLE A KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI SPOLEČNOSTI .....	45
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>47</b>
5.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	47
5.2	ŘÍZENÝ ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI .....	49
5.3	SWOT ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ.....	51
5.4	POPIS SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK .....	52
5.5	POSOUZENÍ PODMÍNEK PRO ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	56
5.6	MOŽNOSTI IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	58
5.6.1	Vyhodnocení možností výběru software pro projektové řízení .....	58
5.6.2	Vyhodnocení možností pro certifikaci manažera.....	61
5.6.3	Reengineering procesů dle ISO 10006.....	63
5.6.4	Vícekriteriální analýza variant implementace projektového řízení.....	64
<b>6</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>66</b>
6.1	POPIS ŽÁDOUCÍHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ A JEHO HLAVNÍ PŘÍNOSY .....	66
6.2	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU POMOCÍ LOGICKÉHO RÁMCE.....	67
6.3	VÝBĚR VHODNÉHO SOFTWARE .....	69
6.4	ŠKOLENÍ A CERTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ.....	70
6.5	PRAKTICKÁ UKÁZKA REALIZACE ZAKÁZKY S VYUŽITÍM METODIKY PŘ .....	71
6.6	ORGANIZACE PROJEKTU .....	73
6.6.1	Analýza zainteresovaných stran .....	74
6.6.2	Maticе odpovědnosti pro projekt .....	76
6.7	VYHODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU .....	77
6.8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	80
6.8.1	Rozpočet projektu .....	80
6.8.2	Výpočet čisté současné hodnoty .....	81
6.9	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	82
6.10	SMĚRNICE PRO REALIZACI PROJEKTŮ .....	85
6.11	NÁVRH NOvé ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI.....	85
6.12	PŘEHLED O PROJEKTU .....	86
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO SPOLEČNOST CB S. R. O.....</b>	<b>88</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

V podmínkách současného vysoce tržního ekonomického prostředí je třeba, aby firmy a především jejich manažeři měli moderní přístup k řízení firem. V mnohých firmách by bylo velmi dobré a prospěšné provést změnu přístupu k organizačním strukturám a přestat je brát jako směrodatný podklad pro řízení lidí a jejich činností ve firmě. Ideálně by firmy měly upouštět od tradičních organizačních struktur a více se snažit řídit pomocí moderních forem řízení, jako je například projektové řízení firem. S tím souvisí i komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci v různých útvarech a odděleních firmy, na kterou je při řízení projektů kladen velký důraz.

Projektové řízení je vhodnou možností, kterou může využít každý manažer při řízení organizace. Tento způsob řízení obsahuje všechny aktivity, které souvisí s celým průběhem projektu, jehož výsledkem je výrobek či služba, kterou požaduje zákazník. Neméně důležitá je i spojitost projektového řízení s řízením nákladů a času, požadavků na efektivitu daného výstupu projektu nebo možnost předvídání a předcházení rizik při realizaci projektu.

Pro úspěšnou realizaci zakázky ve firmě je třeba, aby každý pracovník přesně věděl, co má dělat, kdy to má dělat, jaký je požadovaný výsledek jeho činnosti a za které činnosti je zodpovědný. Pokud společnost a především manažer začne na zakázky pohlížet jako na projekty a bude je řídit pomocí projektového řízení, může dojít k velkému zlepšení organizace práce a zvýšení kvality výstupů.

Velkou pomocí a oporou při využívání projektového řízení může pro manažera být i software pro projektové řízení. V dnešní době existuje mnoho různých druhů software, ze kterých si společnosti a manažeři mohou vybírat tak, aby co nejlépe vyhovoval jejich požadavkům a potřebám.

Jedním z hlavních cílů této diplomové práce je výběr vhodného software pro společnost CB s. r. o., který by společnost mohla v budoucnu využívat při své činnosti.

V první části této práce je pozornost věnována především popsání teoretických informací týkajících se projektového řízení, projektu, jeho organizace, životního cyklu, rizik a příležitostí projektu a osob zainteresovaných do projektu. Dále se tato část orientuje na definování certifikace manažerů v projektovém řízení, jejich kompetencí a povinností, a také na implementaci projektového řízení do firem.

V praktické části práce se zaměříme na zpracování projektu implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o. Nejprve bude představena společnost a popsána její současná situace. Následně bude definován současný stav řízení ve společnosti a zanalyzováno povědomí o projektovém řízení mezi jejími zaměstnanci. Nakonec bude následovat samotný projekt implementace projektového řízení, který bude na závěr doplněn o doporučení a návrhy pro společnost. Hlavním výstupem tohoto projektu bude výběr vhodného software pro společnost CB s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

## 1.1 Historie a současnost projektového řízení

Projektové řízení se v myslích manažerů firem začalo objevovat na počátku 60. let, jelikož firmy začínaly nacházet přínosy v řízení práce pomocí projektů a pochopily potřebu komunikace a spolupráce mezi útvary v podniku. Jeho vývoj byl velmi ovlivněn narůstající složitostí projektů a také dynamikou tehdejšího podnikatelského prostředí. V jeho počátcích bylo využíváno pouze u náročných a nákladných projektů, později se však jeho použití rozšířilo i na ostatní projekty. (Štefánek et al., 2011, s. 3-6)

Projekty se tak v průběhu 2. pol. 20. století staly důležitou součástí plánování a řízení ve všech oblastech veřejné i soukromé sféry. Především bývají realizovány v oblasti stavebnictví, energetiky, chemickém průmyslu a v oblasti IT. Také v České republice můžeme najít mnoho projektů řízených pomocí projektového řízení, např. stavby metra v Praze či stavba jaderné elektrárny Temelín. (Štefánek et al., 2011, s. 3-6)

## 1.2 Základní pojmy projektového řízení

Základní definice projektového řízení zní takto: *„Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.“* (Doležal et al., 2009, s. 395)

Kromě samotného řízení jednotlivých projektů zahrnuje projektové řízení také vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů ve vztahu k termínům a disponibilním zdrojům.

Také jej můžeme charakterizovat následujícími principy:

- systémový přístup,
- metodický postup,
- strukturování problémů a strukturování v čase,
- týmová práce,
- využití počítačové podpory,

- aplikace zásad trvalého zlepšování,
- integrace.

(Doležal et al., 2009, s. 395)

Projektové řízení potřebuje pro svou realizaci velké množství specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností, které dopomohou k dosažení stanoveného cíle. Tyto nástroje poskytují flexibilitu pro řízení, umožňují rychle a efektivně reagovat na změny projektů, a často dovedou rozvrhovat i více projektů současně. (Fiala, 2004, s. 12-19)

Aby bylo projektové řízení úspěšné, definujeme jej jako dosažení plánovaného cíle projektu při dodržení časového limitu, nákladů či jiných zdrojů, současně se spokojeným zákazníkem projektu. Jako další kritéria úspěchu můžeme zmínit třeba i minimum změn oproti plánu či realizování dalších projektů v návaznosti na stávající projekt. (Svozilová, 2011, s. 18-23)

Můžeme si také vymezit hlavní výhody projektového řízení:

- všem činnostem projektu je přiřazena odpovědnost,
- jasně definován časový a nákladový rámec projektu,
- zdroje projektu jsou přiděleny na dobu jeho trvání a poté jsou spotřebovány u jiných projektů, což umožní vyšší flexibilitu a efektivitu ve využití zdrojů,
- je stanoven plán, poté je možné definovat odchylky,
- rozdělení odpovědností za řízení projektu umožňuje plynulé řízení,
- systémový přístup k řízení vytváří velmi kvalitní informace s možností použít je v dalších projektech.

(Svozilová, 2011, s. 18-23)

### 1.3 Certifikace projektového řízení

Mezi vedoucí světové organizace, které se zabývají projektovým managementem, patří společnost IPMA, která sdružuje 45 národních asociací z celého světa. Vznikla v roce 1965 jako IMSA ve Švýcarsku. Jednou z jejích hlavních funkcí je podpora zavádění a zlepšování projektového řízení ve společnostech na celém světě. Mezi její hlavní činnosti patří vydávání publikací, pořádání konferencí a workshopů, oceňování úspěšných projektových týmů a také certifikace projektových manažerů.

V České republice je certifikace poskytována podle mezinárodního standardu IPMA. Je zaměřena především na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty, programy a port-

folia. V ČR se certifikace provádí konkrétně dle národního kompetenčního standardu Cz National Competence Baseline v.3.1. (jedná se o modifikaci mezinárodního standardu International Competence Baseline v.3). Certifikace je prováděna Certifikačním orgánem Společnosti pro projektové řízení. SPŘ je zastřešující organizací projektových manažerů u nás. Je to nejvyšší odborná a mezinárodně uznávaná autorita v otázkách projektového řízení. (SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, 2011)

*Certifikační orgán SPŘ* je složkou SPŘ a je odborně nezávislý na Společnosti. Jeho posláním je realizovat certifikaci projektových manažerů dle IPMA a zabezpečovat splnění požadavků na certifikaci dle ICRG (IPMA Certification Regulations Guideline).

Samotná certifikace je zaměřena především na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty, programy a portfolia. Certifikační program je jednou z možností pro projektové manažery a členy projektových týmů jak zdokonalit znalosti a zkušenosti v oblasti projektového řízení. Také slouží k jejich dalšímu vzdělávání, zvyšování kvality řízení projektů a k efektivnímu dosažení cílů projektů.

(SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, © 2008-2011)

Dle organizace IPMA jsou rozlišovány tyto stupně certifikace:

„A“ – *Certifikovaný ředitel projektů* – umí řídit významné portfolio či program s odpovídajícími zdroji a nástroji. K převzetí odpovědnosti je požadována vysoká úroveň znalostí a zkušeností.

„B“ – *Certifikovaný projektový senior manažer* – je schopný komplexně řídit složité projekty, které obsahují subprojekty. To znamená, že místo řízení projektového týmu má na starosti řízení manažerů subprojektů.

„C“ – *Certifikovaný projektový manažer* – dovede řídit projekty s omezenou komplexností projektového řízení.

„D“ – *Certifikovaný projektový praktikant* – zvládá aplikovat znalosti z projektového řízení jako člen týmu projektu.

(Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 376-380; SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, 2011a)

Velkou výhodou certifikace dle IPMA je, že manažeři mají možnost jej získat i česky v ČR a certifikát je mezinárodně platný. Samotná zkouška se skládá pro první tři stupně

z písemného testu a pohovoru, pro nejnižší stupeň D pouze z testu. Tento test obsahuje kreativní otázky, zaškrtačivé otázky a také praktický příklad. (Doležal et al., 2009, s. 27-29)

Další možností certifikace je získání certifikátu PMI nebo Prince2. U standardu PMI je možnost získat pět certifikátů, které jsou mezinárodně platné. V ČR není zatím možné tento certifikát získat, zájemci musí vycestovat do zahraničí. Prince2 je původně britský certifikát, který je již rozšířen do celé Evropy a zaměřuje se především na životní cyklus projektu. Tyto dva certifikáty se oproti certifikaci IPMA zaměřují více na znalost daných standardů než na manažerské dovednosti. (Doležal et al., 2009, s. 27-29)

## **1.4 Organizace projektového řízení**

### **1.4.1 ISO 10006**

Velmi důležitým pojmem projektového řízení je také norma ISO 10006 (Směrnice pro management jakosti projektů), která je založena především na principu Total Quality Management. Je součástí mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci.

Nejedná se o metodu řízení, ale je to standard, který slouží jako model pro správné nastavení řízení projektů ve firmě. Norma má doporučující povahu a obsahuje obecné zásady a postupy pro projekty všech typů a ve všech sektorech.

(MANAGEMENTMANIA, © 2008-2011a)

### **1.4.2 ISO 21500**

Další normou z oblasti projektů je připravovaná norma ISO 21500, která by měla být používána jako průvodce projektovým řízením. Bude navazovat na normu ISO 10006, ale měla by poskytovat ucelenější přístup k řízení projektů.

Její přípravou se zabývá technický výbor s označením TC 236, který je složen z odborníků z 36 zemí světa. Tato norma je určena pro organizace všech velikostí, pro všechny sektory i odvětví. Je vhodná pro nováčky v řízení projektů, ale stejně tak může sloužit jako praktický pomocník pro zkušenější odborníky. Předpokládaný termín publikování normy je 31. 8. 2012 a poté by měly firmy mít možnost certifikát této normy získat.

(MANAGEMENTMANIA, © 2008-2011b)

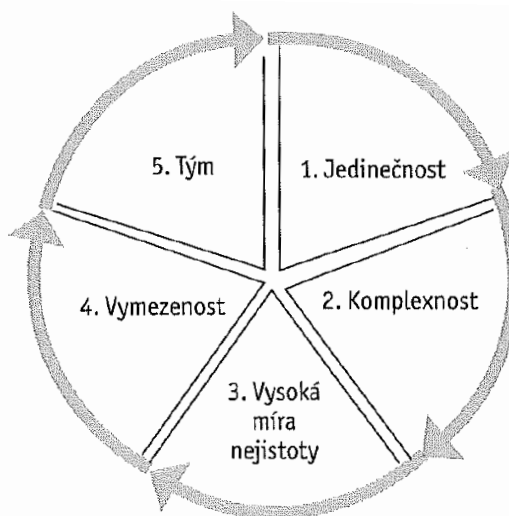


## 2 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

### 2.1 Projekt – základní definice

Nejdůležitější částí projektového řízení je *projekt*. Jedná se o soubor konkrétních činností, které směřují k naplnění jednoho hlavního cíle. Projekt je vymezen časem, peněžními prostředky a lidskými a materiálními zdroji. (Štefánek et al., 2011, s. 12)

Můžeme jej také definovat na základě pěti atributů, které ukazuje následující obrázek.



Obr. 1. Základní atributy projektu  
(Štefánek et al., 2011, s. 12)

*Jedinečnost* projektu se týká hlavně cíle projektu, který vždy představuje originální a jedinečný výstup na konci projektu. *Komplexnost* je dána různorodými metodami, které při realizaci projektu budeme využívat. *Vysoká míra nejistoty* znamená značná rizika anebo příležitosti, které z projektu plynou. *Vymezenost* představuje již zmíněná omezení – časová, finanční a omezené zdroje projektu. *Projektový tým* je hlavní činnou složkou projektu, vzniká při zahájení projektu a po jeho ukončení zaniká. (Štefánek et al., 2011, s. 13)

*Produkt projektu* je výsledek projektu, který má být projektem vytvořen. Tento produkt by měl splňovat některou z následujících možností či jejich kombinace:

- měl by být měřitelný a může se jednat o fyzický objekt nebo jeho část,
- měl by generovat určitou službu,
- měl by vytvářet výsledek, který je vstupem pro jiné procesy.

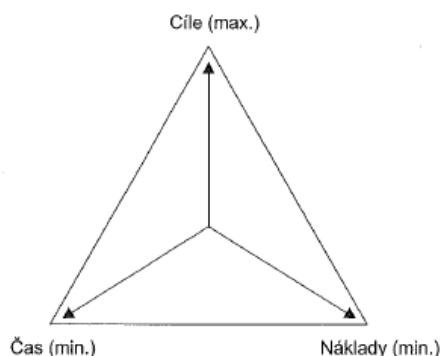
(Svozilová, 2011, s. 24)

*Vývoj projektu* je dalším prvkem projektu, který umísťuje aktivity i celý proces do časového rámce. Projekt je prováděn postupnými na sebe navazujícími kroky, jejichž spojujícím prvkem je projektový plán. (Svozilová, 2011, s. 24)

## 2.2 Cíle a požadavky projektu

Správná definice cíle je klíčem k úspěchu celého projektu. Čím detailněji a přesněji je cíl definován, tím jasněji a konkrétněji mohou být definovány požadavky na projektový tým i zainteresované strany, a projekt má tím pádem vyšší šanci na úspěch. Definovat cíl tak, aby mu všichni dostatečně porozuměli, je ale obtížný úkol pro každý projektový tým.

V souvislosti s cílem projektu se projektový tým vždy setkává se třemi pojmy, které dohromady tvoří *trojimperativ projektu*. Jejich provázanost je zobrazena na obrázku 2.



Obr. 2. *Trojimperativ projektu*

(Doležal et al., 2009, s. 63)

Základními veličinami projektu jsou cíl, čas a náklady. Projektový tým by se měl vždy snažit, aby cíle projektu splnil na maximum, naopak čas a náklady by měly být použity v minimálním rozsahu. Provázanost těchto tří veličin znamená, že pokud zvýšíme jednu z nich, bude to vždy na úkor ostatních dvou (např. pokud bychom chtěli zkrátit dobu realizace projektu, stane se tak buď se současným zvýšením nákladů, nebo na úkor kvality požadovaného cíle). (Doležal et al., 2009, s. 63-64)

### 2.2.1 Technika SMART

Pro stanovení správného cíle projektu nám může pomoci tzv. technika SMART, která definuje vlastnosti cíle takto:

- S – specifický – potřebujeme vědět, co je cílem,
- M – měřitelný – abychom mohli určit, čeho jsme dosáhli,
- A – akceptovaný – aby všichni věděli, jaký je cíl, a souhlasili s ním,

- R – realistický – musí vycházet z reality, ne z představ projektového týmu,
- T – termínovaný – je třeba stanovit termín uskutečnění cíle.

(Doležal et al., 2009, s. 63)

### 2.2.2 Metoda logického rámce

Tato metoda slouží jako podpůrný prostředek při stanovení cíle projektu, především je důležitý její efekt sladění úhlů pohledu na projekt všemi zainteresovanými stranami. Základem je logická provázanost všech parametrů projektu, potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a uvažování věcí v souvislostech. (Doležal et al., 2009, s. 64-71)

Logický rámec je sestavován pomocí následující tabulky.

Tab. 1. Logický rámec

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady /rizika
<b>Záměr</b>	Možnost ověření dosažení záměru projektu	Zdroj, kde můžeme ověřit splnění záměru projektu	-
<b>Cíl</b>	Možnost ověření dosažení cíle projektu	Zdroj, kde můžeme ověřit splnění cíle projektu	Předpoklady či rizika k dosažení cíle
<b>Konkrétní výstupy</b>	Možnost ověření dosažení výstupů projektu	Zdroj, kde si můžeme ověřit dosažení výstupů projektu	Předpoklady či rizika k výstupům
<b>Aktivity (klíčové činnosti)</b>	Zdroje (peníze, lidé,...) = rozpočet	Časový rámec aktivit (časový harmonogram)	Předpoklady či rizika k aktivitám
-	-	-	Předběžné podmínky

Zdroj (Doležal et al., 2009, s. 64)

Doležal a kolektiv (2009) popisuje význam jednotlivých polí logického rámce takto:

- *První sloupec – strom cílů*
  - Záměr = příčina provádění projektu, odpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout uvedené změny – je to popis přínosů projektu po jeho realizaci.
  - Cíl = zaměření projektu, odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout, jakou změnu má projekt způsobit.
  - Konkrétní výstupy = upřesňují, jak chceme cíle dosáhnout, tedy co konkrétně bude projektový tým realizovat.
  - Klíčové činnosti = takové činnosti, které zásadním způsobem ovlivňují realizaci výstupů.

- *Druhý sloupec – objektivně ověřitelné ukazatele* – do těchto polí uvádíme konkrétní ukazatele, které prokazují, že bylo dosaženo stanoveného záměru, cíle a výstupů (pro každý bod by měly být zapsány alespoň dva ukazatele). V řádku klíčových činností uvedeme zdroje, pomocí kterých byla činnost splněna.
- *Třetí sloupec – způsob ověření* – uvádí, jak bude zjištěno splnění daného cíle z prvního sloupce, kdo zodpovídá za ověření, jaké jsou náklady na ověření, kdy bude ukazatel ověřen a jak bude dokumentován. Na řádku klíčových činností je pak stanoven odhad času potřebného na splnění klíčových činností.
- *Čtvrtý sloupec – předpoklady a rizika* – zde zmíníme předpoklady, ze kterých vychází stanovení jednotlivých skutečností a které jsou podmínkami pro realizaci projektu. Také uvedeme skutečnosti, které by mohly projekt ohrozit.

V logickém rámci se vyskytují dvě hlavní vazby. První je *vazba vertikální*, která probíhá odspodu nahoru. Znamená, že pokud provedeme klíčové činnosti, jejich výsledkem bude konkrétní výstup. Pomocí tohoto výstupu dosáhneme žádané změny a tím dosáhneme cíle, který přispívá k naplnění záměru. (Doležal et al., 2009, s. 64-71)

Druhou vazbou je *horizontální vazba*, která má význam pro všechny řádky logického rámce. Vyjadřuje skutečnost, že pokud splníme položky popsané na řádku, což dokazujeme pomocí ukazatelů, které ověříme, tak za splnění předpokladů a při ošetření rizik splníme vyšší úroveň. Logický rámec tedy čteme od konce k začátku cik cak způsobem.

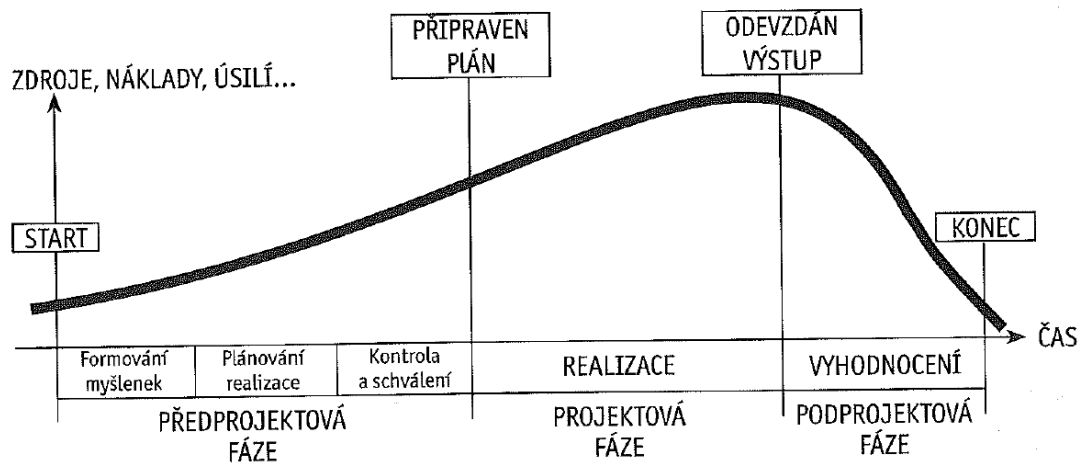
(Doležal et al., 2009, s. 64-71)

Logický rámec by měl být sestaven nejlépe na začátku plánovacího procesu projektu. Tato metoda by měla specifikovat činnosti, které povedou k dosažení cíle a zároveň by měla odhalit rizika, která jsou spojena s realizací těchto činností. Pro lepší odhad rizik by měly při sestavování logického rámce přispět všechny zainteresované strany projektu.

(Štefánek et al., 2011, s. 43-46)

### 2.3 Životní cyklus projektu

Čas je v projektu jedním z klíčových parametrů, jelikož je jednou ze tří částí trojimperativu projektu. Často na něm závisí i úspěch projektu, tudíž by mu měla být věnována velká pozornost. Celkově můžeme projekt z časového hlediska rozdělit do tří hlavních fází, které dohromady tvoří životní cyklus projektu. Ten máme znázorněn na obrázku 3. (Doležal et al., 2009, s. 154-159)



Obr. 3. Životní cyklus projektu (Štefánek et al., 2011, s. 16)

### 1. Předprojektová fáze

V této fázi se čas řídí nejhůře, jelikož nemáme přesně definovány které činnosti se, kdy a jak dlouho, budou vykonávat. I přes to, že je tato fáze velmi významná, bývá často přehlížena na úkor fáze projektové. (Doležal et al., 2009, s. 154-159)

Z hlediska obsahu činností v předprojektové fázi ji můžeme dále rozčlenit na tři části:

- Formování myšlenek

Zde by mělo být jasně odpovězeno na otázky, zda opravdu chceme projekt začít vykonávat, zda je technicky proveditelný či zda máme dostatek zdrojů na realizaci. Je také třeba pečlivě provést výběr členů projektového týmu a zhodnotit jejich schopnosti a potenciál.

- Plánování realizace projektu

Výstupem této části je vytvoření plánu projektu, při této činnosti je třeba přihlížet na výsledky provedených analýz.

- Kontrola před začátkem realizace

Je třeba zkontrolovat, zda všichni členové týmu ví, co mají dělat a za co nesou zodpovědnost, zda je sestaven plán, připraven systém pro sledování rozvrhu a další.

(Štefánek et al., 2011, s. 17-22)

Výsledkem první fáze je mimo jiné také zpracování dvou hlavních dokumentů – *studie příležitosti* (má odpovědět na otázku, jestli je vhodná doba a situace pro realizaci projektu) a *studie proveditelnosti* (měla by ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a upřesnit všechny důležité informace, jako např. obsah, termín, náklady či zdroje projektu). Předprojektová fáze tedy dává projektovému týmu odpověď na otázky odkud, a kam projekt jde, jakou cestou, a jestli má smysl jej realizovat. (Doležal et al., 2009, s. 156-158)

## 2. Projektová fáze

Jedná se o nejnáročnější část z hlediska realizace, jelikož je na její uskutečnění potřeba největší množství aktivit a zdrojů. Jejím hlavním cílem je dodržet plán a dodat výstup ve stanovené podobě. (Štefánek et al., 2011, s. 22)

Tuto fázi bychom také mohli rozdělit na další čtyři části:

- Zahájení

V návaznosti na předchozí fázi je třeba si upřesnit cíle projektu, projektový tým a další klíčové informace. K tomu může být použita např. základní listina projektu, která je základním projektovým dokumentem.

- Plánování

Podle velikosti a náročnosti projektu může být plán vytvořen buď už v předchozí fázi (v případě velkých projektů), nebo až v této fázi (u menších projektů).

- Vlastní realizace

Bývá obvykle zahájena setkáním zainteresovaných stran, kde je shrnut plán a harmonogram projektu, a oznámen začátek realizace. V průběhu je prováděna kontrola plánu a skutečnosti, na základě které jsou korigovány odchylky nebo se sestavuje nový plán projektu.

- Předání výstupů projektu a ukončení

Zde dochází k fyzickému předání výstupů projektu, fakturaci, předání inspekčních zpráv atd. Dále by mělo proběhnout konečné vyhodnocení financí a vypořádání závazků. Tým by měl také sestavit závěrečnou zprávu, příp. vyhotovit seznam položek k dořešení. (Doležal et al., 2009, s. 158-159)

## 3. Poprojektová fáze

Obsahem poslední fáze by měla být analýza celého projektu, určení dobrých a špatných stránek a zkušeností, které projektový tým může využít při realizaci dalšího projektu. Mezi hlavní úkoly této fáze můžeme zařadit např. schválení finální podoby výstupu projektu zákazníkem, zpětnou vazbu se všemi zainteresovanými stranami či archivaci všech důležitých dokumentů (Doležal et al., 2009, s. 159; Štefánek et al., 2011, s. 23-24)

## 2.4 Nástroje časového plánování projektu

V rámci plánování projektu je třeba sestavit časový harmonogram jednotlivých činností, který obsahuje důležité informace o tom, kdy a v jakém pořadí se budou odehrávat jednot-

livé práce na projektu. K pracím jsou také stanoveny náklady na jejich provedení a osoby odpovědné za splnění všech činností. Nejčastěji se pro časové plánování používají síťové a úsečkové (Ganttovy) diagramy. (Svozilová, 2011, s. 137-145)

#### 2.4.1 Síťové grafy

Jedná se o matematický model projektu, který graficky zobrazuje navzájem spojené projektové činnosti a události. Jeho cílem je zobrazit jejich vzájemné závislosti – každá činnost má vazby s předcházejícími, následujícími nebo souběžnými činnostmi.

(Rosenau, 2000, s. 81-101)

Síťové diagramy mají mnoho výhod, k nejdůležitějším patří např. přehlednost, která umožňuje dostatečně rychle reagovat v kritických situacích nebo dobrý pohled na kritickou cestu daného projektu. (Svozilová, 2011, s. 137-145)

Existují tyto typy síťových grafů:

- Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT),
- Metoda kritické cesty (CPM),
- Metoda šipkových diagramů (ADM).

#### 2.4.2 Úsečkové grafy

Tyto grafy jsou často nazývány také Ganttovými diagramy podle H. L. Gantta, který je zavedl během 1. sv. války. Velmi přehledně zobrazují sled úkolů a jejich začátky a konce. Na rozdíl od síťových grafů dovedou zobrazit činnosti, které jsou ve srovnání s plánem pozadu či v předstihu. Jejich velkou nevýhodou je ovšem fakt, že nezobrazují závislosti mezi úkoly. (Rosenau, 2000, s. 81-101; Svozilová, 2011, s. 137-145)

### 2.5 Rizika a příležitosti projektu

V průběhu realizace projektu se může objevit mnoho různých rizik. Přístup k řízení rizik a problémů je založený na předpovídání událostí, které by mohly způsobit významné odchylky projektu od plánu a následné řešení těchto problémů. Tento přístup ale také může objevit slabá místa plánu, čímž může poskytnout důležité informace pro projektový tým. (Barker a Cole, 2009, s. 35-36)

Riziko můžeme hodnotit z hlediska kvalitativního a kvantitativního. U *kvalitativního* hlediska závisí význam rizika na velikosti jeho vlivu na projekt a na pravděpodobnosti jeho výskytu. Nástroje kvalitativní analýzy odhadnou pravděpodobnost výskytu rizikového fak-

toru pomocí přiřazení stupně na bodové škále. *Kvantitativní hodnocení rizika* je náročnější z hlediska času a financí, metoda také předpokládá možnost stanovení číselných hodnot pro pravděpodobnost a velikost dopadu rizika. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 162-170)

### 2.5.1 Metody řízení rizik projektu

Řízení rizik se obecně skládá ze dvou procesů – analýzy rizik a sledování rizik. Analýza rizik má za úkol rizika identifikovat, posoudit je a poté nalézt vhodné reakce na rizika. (Doležal et al., 2009, s. 74-75)

#### 2.5.1.1 Metoda RIPRAN

Tato metoda pro analýzu rizik je určena pro tým, který již má zkušenosti a také dostatek podkladů k projektu. Současná druhá verze metody se skládá z těchto čtyř kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu – nejlépe formou seznamu do tabulky, následně ke každému nebezpečí hledáme scénář, který by mohl nebezpečí způsobit.
2. Kvantifikace rizik projektu – v tomto kroku do tabulky přidáme pravděpodobnost výskytu daného scénáře a hodnotu jeho dopadu na projekt. Jejich součinem poté zjistíme hodnotu rizika. (Doležal et al., 2009, s. 78-82)

Tabulka metody RIPRAN po prvních dvou krocích může vypadat např. takto:

Tab. 2. Tabulka pro první a druhý krok metody RIPRAN

Č. rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Oslabení kurzu CZK/EUR	Zvýšení ceny dovážených surovin	50%	Zvýšení nákl. o 100.000 Kč	50 tis. Kč
2.	...	...	...	...	...

Zdroj (Doležal et al., 2009, s. 79)

Pravděpodobnost rizika může být také vyjádřena pravděpodobnostmi, která může být ve třech intervalech – vysoká pravděpodobnost nad 66%, střední pravděpodobnost od 33% do 66% a nízká pravděpodobnost pod 33%.

3. Reakce na rizika projektu – zde sestavíme opatření, která by měla snížit hodnotu rizika na úroveň, kterou můžeme v projektu akceptovat.
4. Celkové posouzení rizik projektu – v tomto posledním kroku je třeba posoudit celkovou hodnotu rizika a vyhodnotit rizikovost celého projektu. Na základě výsledků



poté stanovíme, zda je možné pokračovat v realizaci projektu bez dalších opatření.

(Doležal et al., 2009, s. 78-82)

### **2.5.1.2 Metoda plánování scénářů**

Jejím základem je postup, pomocí kterého vytváříme několik alternativ budoucího vývoje a snažíme se stanovit, co udělat, pokud alternativa nastane. Výsledkem není přesný popis budoucnosti, ale spíše možnost uvažovat o budoucnosti a zohlednit např. současné trendy či nahodilé události.

Metoda se skládá z těchto pěti kroků:

- stanovení účelu a cíle sestavení scénářů,
- výběr základních otázek a faktorů použitých pro vytvoření scénářů,
- tvorba sady alternativních variant scénářů,
- určení pravděpodobnosti scénářů, závažnosti, a negativních či pozitivních dopadů,
- podrobný popis scénářů.

(Doležal et al., 2009, s. 87-88)

### **2.5.2 Řízení příležitostí projektu**

Příležitost můžeme chápat jako druhou stranu rizika projektu. Měli bychom zvážit, zda dané riziko není pro nás zároveň příležitostí, kterou bychom mohli využít. Příležitost má stejně jako riziko pravděpodobnost a její přínos můžeme vyjádřit očekávanou hodnotou zisku. Řízení příležitostí se velmi podobá řízení rizik – musíme je identifikovat, ohodnotit, zorganizovat a stále je sledovat. (Doležal et al., 2009, s. 90-91)

## **2.6 Organizace projektu**

Organizace projektu je popsána jako „*spojení skupiny lidí s infrastrukturou, ve které je určena nadřízenost a podřízenost, pravomoci a odpovědnosti a další vazby se zaměřením na podnikatelské nebo administrativní procesy*“. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 65)

Projekt se stává jedinečnou a dočasnou organizací, která se musí přizpůsobit fázím životního cyklu a jeho podmínkám. Z hlediska projektu je třeba pečlivě sledovat rozložení zájmů a rozhodnutí, které jsou stanoveny prostřednictvím zájmových skupin a organizační struktury projektu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 65-66)

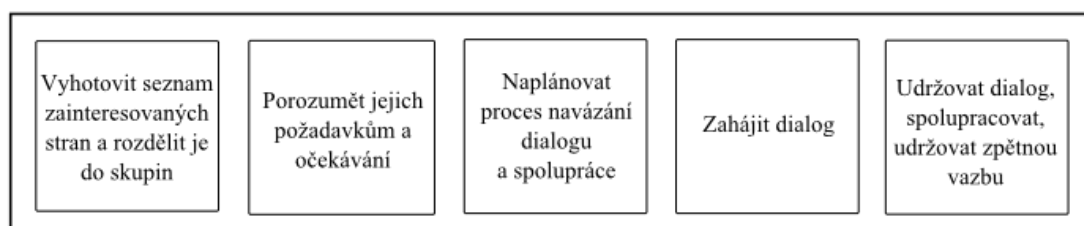
### 2.6.1 Zainterесované strany projektu

Každý účastník na projektu má svůj cíl, který je pro něj prioritou. Úspěch projektu závisí mimo jiné na sladění cílů všech zainterесovaných stran, které má na starosti především projektový manažer. Zainterесovanou stranou projektu může být jednotlivec, skupina či organizace, která je aktivně zapojena do realizace projektu a ovlivňuje jeho průběh a výsledek. (Svozilová, 2011, s. 26-28)

Všechny zainterесované strany můžeme rozdělit na primární a sekundární. Mezi primární patří vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a další. Do sekundární skupiny zařadíme veřejnost, vládní instituce, samosprávné orgány, konkurenty a další.

(Štefánek et al., 2011, s. 27)

Velmi důležité je navázání kontaktu se zainterесovanými stranami, na základě kterého manažer stanoví, na které činnosti v projektu je důležité se zaměřit. Spolupráci manažera se zainterесovanými stranami nám znázorňuje následující obrázek.



Obr. 4. Postup spolupráce se zainterесovanými stranami (Štefánek et al., 2011, s. 37)

### 2.6.2 Projektový tým

Projektový tým je hlavním článkem projektu, který má na starost jeho realizaci. Obecně jej tvoří skupina osob, která pod vedením projektového manažera plní cíle projektu v rámci přidělených odpovědností, času a pracovní kapacity. (Svozilová, 2011, s. 28-35)

Každý člen týmu je jiný, proto je třeba všechny na začátku prověřit a určit jim správnou roli dle jejich vlastností, nehledě na dovednosti a znalosti těchto členů. Profesor M. R. Belbin definoval tyto týmové role – koordinátor, formovač, realizátor, dokončovatel, inovátor, průzkumník možností, týmový pracovník, analytik.

(Poster a Applegarth, 2006, s. 37-38; Štefánek et al., 2011, s. 142-146)

### 2.6.3 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovou osobou řízení projektu, jelikož pod jeho vedením pracuje celý projektový tým. Tato profese předpokládá kvalifikaci a schopnosti ve všech pracích

na projektu, v řízení procesů, odpovídající vztah k lidem, umění motivovat a vést, atd. (Svozilová, 2011, s. 28-35)

Manažer při své práci může využívat nejrůznější techniky a nástroje řízení. Newton (2008) zmiňuje následujících deset nástrojů, které manažerovi pomohou co nejlépe dosáhnout cíle projektu.

- *Řízení externích závislostí*

Zvláště ve velkých projektech se může objevit závislost na externích dodavatelích. Manažer by měl přijmout skutečnost, že v tomto případě neleží odpovědnost pouze na něm. Na druhou stranu by se měl co nejvíce snažit externí závislosti odstraňovat, v opačném případě by měl mít co nejvíce informací o procesu kvůli eliminaci rizik.

- *Řízení předpokladů*

V průběhu projektu se může vytvořit velké množství předpokladů. Manažer by měl mít o nich přehled, správně je dokumentovat, diskutovat o nich s ostatními členy týmu, vyhodnocovat je a také být připraven na řešení problémů.

- *Efektivní užití eskalace<sup>1</sup>*

Manažer musí vědět, kdy eskalaci může použít k tomu, aby se věci daly do pohybu. Je nezbytné, aby ji užíval pouze tehdy, pokud předpokládá, že bude účinná.

- *Základní řízení rizik a problémů*

Je třeba dbát na to, že rizika a problémy jsou velmi důležité. Je nutné určit, jak se budou shromažďovat a sepisovat, aby bylo možné jim účinně předcházet.

- *Schvalování*

Manažer musí mít dopředu dohodnuto se zákazníkem schválení jakékoliv změny v projektu. Ani manažer ani zákazník změny nevidí rád. Pokud však není jiná možnost, měl by mít manažer jistotu, že riziko společně s ním nese i zákazník.

- *Užití cyklů projektu*

Jak již bylo zmíněno výše, každý projekt se skládá z určitých fází či cyklů. Dobrý projektový manažer by měl tento fakt brát v potaz, rozumět rozdílným principům jednotlivých cyklů a přizpůsobit jim jednotlivé činnosti.

---

<sup>1</sup> Eskalace je stupňování, zvyšování úsilí. (ABZ. CZ, © 2005-2006)

- *Analýza zájmových skupin*  
Je založena na kategorizaci zájmových skupin podle jejich vlivu na projekt a vztahu k němu. I přes jednoduchost analýzy by její provedení neměl manažer podceňovat.
- *Rovnováha času, nákladů, kvality a rozsahu zadání*  
Manažer musí této rovnováze nejdříve dobře porozumět, aby pak mohl provést její úspěšné uskutečnění v praxi.
- *Záchranný plán a jeho aktivace*  
Sestavení záchranného plánu souvisí s řízením rizik a musí obsahovat něco, co použijeme, pokud bude třeba odstranit vliv rizika, které se vyskytlo. Musíme dbát na správné sestavení plánu, aby se při jeho použití riziko opravdu snížilo.
- *Užití projektové kanceláře*  
Jedná se o množinu procesů a metodologií, které jsou podpořeny informačními technologiemi a zabezpečují mechanismus řízení projektů s návazností na ostatní řízení ve společnosti.
- *Užití motivačních prvků*  
Projekt je realizován vždy proto, aby bylo dosaženo předem stanoveného přínosu. Měření přínosů má souvislost s motivačním systémem, takže může vyvolat dobré i špatné tendence v chování členů týmu.
- *Prioritizace*  
Mezi hlavní manažerské schopnosti patří i správné nastavení priorit. Je to důležité především z důvodu omezených zdrojů projektu, ať už finančních nebo lidských.
- *Řízení a zpracování projektových jednání*  
Dobrá administrativa a organizace projektu mimo jiné vede k jeho úspěšnému dokončení. K hlavním činnostem patří zejména kontrola a řízení dokumentů, stanovení termínů, přípravy a organizace jednání, řízení pracovních kalendářů členů týmu a ostatní administrativní činnosti.

Velmi zajímavý přístup k řízení projektů nabízí Campbell (2007). Už samotný název, který můžeme volně přeložit „Projektový management na jedné stránce papíru“, naznačuje, jaký bude princip tohoto přístupu. Jedná se o nástroj nebo výkaz řízení projektového manažera, který můžeme použít pro plánování, sledování a komunikaci v projektu. Jeho princip spočívá v používání grafů a barev, které navzájem propojují jednotlivé obrazy projektu.

Výsledkem použití tohoto postupu bude tabulka uvedená v příloze P I, kterou je možné sestavit pomocí následujících 12 kroků:

1. Záhloví – zde vyplníme základní informace o projektu, které zahrnují název, vedoucího, cíle a termín dokončení
2. Vlastníci – jedná se o osoby, které jsou odpovědné za splnění jednotlivých úkolů
3. Matice – tuto matici můžeme brát jako kompas, který nás povede od začátku do konce projektu. Poskytuje základ pro celý vyhotovený dokument a spojuje základní prvky projektu.
4. Cíle projektu – zaznamenání hlavních cílů, které musí být v souladu s cíli dílčími
5. Hlavní úkoly projektu – stanovíme seznam všech úkolů, které musí být v projektu splněny
6. Sladění úkolů s cíli projektu – nyní je třeba zkontrolovat, zda úkoly jsou v souladu s cíli projektu (k úkolu se připsá kroužek, pokud jeho splnění přispěje ke splnění cíle)
7. Klíčové časové údaje – stanovíme klíčové měsíce či dny v měsíci, ve kterých se budou plnit jednotlivé činnosti
8. Přidělení úkolů do časové osy – k měsícům či dnům stanoveným v předchozím kroku přiřadíme činnosti
9. Přidělení úkolů vlastníkům – v tomto kroku se přidělí každé odpovědné osobě priorita k činnosti, kterou má vykonat (každý dostane k úkolu prioritu A, B nebo C)
10. Subjektivní úkoly – je to ta část seznamu, která se zabývá subjektivními a kvalitativními úkoly. Tyto úkoly těžko přiřadíme k časové ose, ale stejně jako hlavní úkoly projektu je můžeme přiřadit k cílům projektu.
11. Náklady – určíme náklady na hlavní části projektu (např. lidské zdroje či vybavení) (můžeme také připojit různá měřítka, např. počet zaměstnanců, a poté skutečnost porovnávat s plánem)
12. Shrnutí a prognóza – nakonec pod tabulku připojíme shrnutí, které by mělo vyjasnit nejasnosti či otázky, které by mohly vést k možným nedorozuměním (Campbell, 2007, s. 36-107)

Vyhotovená tabulka nám nyní dává přehledný obraz o hlavních informacích a skutečnostech týkajících se projektu. Měla by být dostatečně přehledná a srozumitelná jak pro projektový tým a jeho manažera, tak pro všechny zainteresované strany projektu.

## 2.7 Software pro projektové řízení

V současné době se bez software podporujícího všechny typy řízení už téměř nemůžeme obejít. Stejně tak je tomu u projektového řízení, pro které byla vyvinuta celá řada softwarových aplikací, které usnadňují práci projektovému manažerovi a jeho týmu. Tyto aplikace by měly obsahovat všechny matematické a statistické nástroje a grafické metody a techniky, které jsou v průběhu projektu využívány projektovým týmem. Především by měly splňovat požadavky v těchto oblastech:

- plánování, koordinace a monitoring všech úseků projektu,
- grafická prezentace, přehledná dokumentace podkladů,
- personální pokrytí úkolů,
- analýzy a optimalizace časových i nákladových parametrů projektu,
- podklady pro reporting,
- možnost koordinace projektů a programů.

(Svozilová, 2011, s. 50-52)

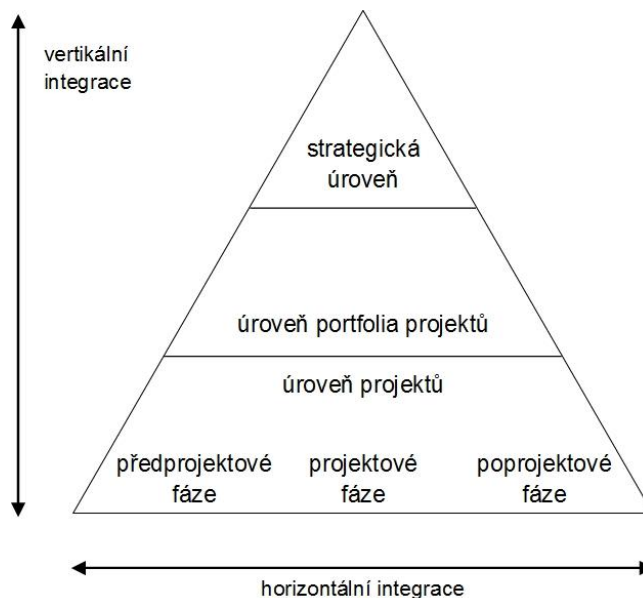
## 2.8 Implementace projektového řízení

Zavedení projektového řízení by mělo ve firmě proběhnout jako projekt, který bude správně připraven a hlavně podporován ze strany vrcholového vedení, které musí být přesvědčeno o jeho účelnosti. Cestou ke správnému zavedení projektového řízení je pochopení jeho komplexnosti. Firmy si více uvědomují skutečnost, že pro vytvoření efektivního systému musí být tento systém založený na systémovém přístupu k managementu, orientaci na výsledky a neustálém zlepšování. Projektové řízení může být jednou z možností, jak stanovených cílů dosahovat co nejlépe a nejrychleji. (Lacko, © 2001; Šonka, © 2007)

Samotná implementace projektového řízení vyžaduje úpravy ve struktuře a kultuře firmy, Fiala (2003) zmiňuje zejména tyto změny:

- úpravy organizační a komunikační struktury,
- rozvoj nových metod plánování práce,
- rozvoj vnímání nové role projektových pracovníků,
- zvýšení kvalifikace pracovníků,
- akceptace autonomie, složitosti a dynamiky projektů.

Při implementaci je patrná integrace projektového řízení ve společnosti dvěma směry, jak zachycuje obrázek 5. Jednak dochází k vertikální integraci strategické úrovně, úrovně portfolia projektů a úrovně řízení projektů. Dále pak vidíme směr horizontální integrace, která integruje řízení předprojektových, projektových a poprojektových fází projektu.

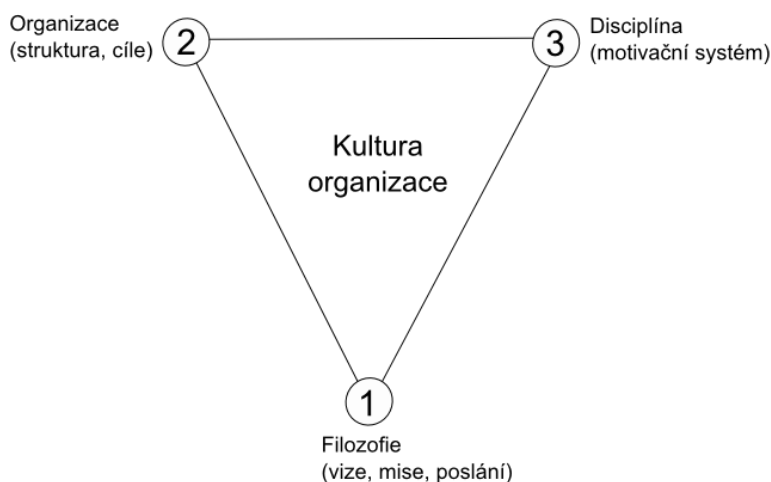


Obr. 5. Integrace projektového řízení (Fiala, © 2003)

### 2.8.1 Podmínky pro zavedení projektového řízení

Před samotným zaváděním projektového řízení je třeba vytvořit takovou kulturu organizace, která je v souladu s filozofií společnosti, její organizací a disciplínou (vedoucí k naplňování stanovených cílů). Soulad těchto tří pilířů znázorňuje následující obrázek.

(Šonka, © 2007)



Obr. 6. Definice kultury organizace (Šonka, © 2007)

Ještě než začneme projektové řízení zavádět, měli bychom si položit následující otázky:

Proč chci zavést projektové řízení ve společnosti?

Znám současné procesy?

Co očekávám od zavedení projektového řízení?

Je projektové řízení vhodné pro můj typ podnikání?

Pokud známe odpovědi na tyto otázky, je třeba ještě prozkoumat předpoklady pro úspěšné zavedení projektového řízení. Mezi ty patří potřebné kompetence implementačního týmu a také kompetence k navržení a realizaci změn. Samozřejmá je podpora implementačního týmu od vedení a férové jednání mezi nimi. Pracovníci, kterých se změny budou týkat, musí vědět, že i jim změny přinesou výhody. A celá firma musí také počítat s tím, že bude třeba změnit procesy ve firmě a jejich změny podpořit. (Pidrmanová, © 2011)

Podpora projektového řízení by měla být především v oblasti:

- *organizační* – zavedení podnikových směrnic o firemních projektech a jejich dokumentaci,
- *publikační* – pořízení publikací či odborných časopisů pro další vzdělávání zaměstnanců,
- *materiální* – zabezpečení prostoru a vybavení pro práci projektového týmu, v neposlední řadě je důležitou fází výběr a zavedení počítačového programu pro podporu projektového řízení. (Lacko, © 2001)

### 2.8.2 Postup zavedení projektového řízení

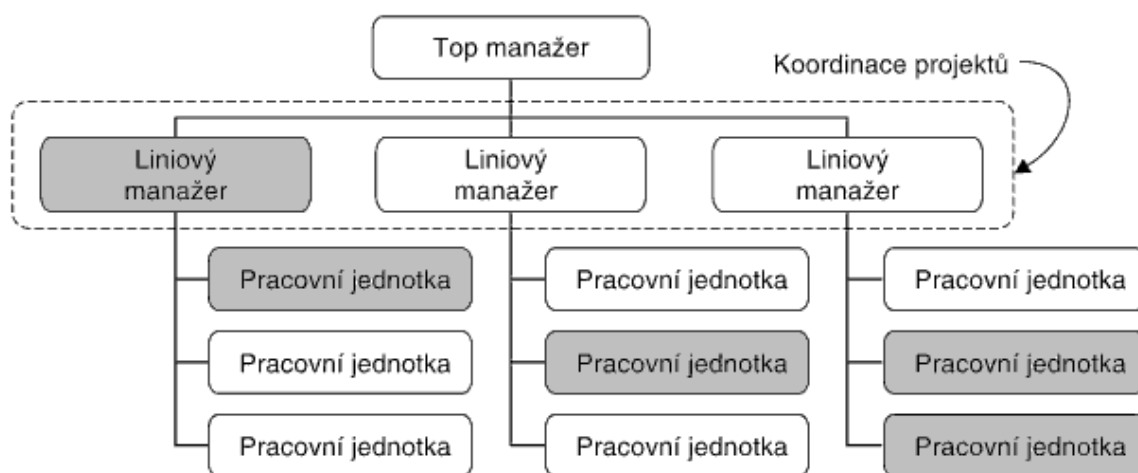
Samotný postup zavedení projektového řízení do firmy se skládá z následujících kroků:

1. *Analýza* – jedná se především o analýzu současných procesů a požadavků skupin ve firmě na změny, které jim přinese zavedení projektového řízení. Musíme si odpovědět na otázky, jaký je současný stav řízení ve firmě, co bude potřeba změnit a jak to změníme.
2. *Detailní specifikace* – přesné definování výstupu implementace a specifikování cesty k jeho dosažení, ke které vypracujeme i harmonogram implementace.
3. *Procesní implementace* – fáze, kdy jsou do firmy zavedeny změny podle detailní specifikace, proběhne také nastavení nových procesů.
4. *Procesní řízení* – zahrnuje kontrolu, vyhodnocování a údržbu nově nastavených procesů. (Pidrmanová, © 2011)



Pro úspěšné zavedení projektového řízení ve firmě je potřeba najít jeho správný kontext, najít takové analytické a komunikační prostředky, které odpovídají možnostem vnímání firmy a především najít vhodný model projektového řízení, který bude možné včlenit do reálného prostředí firmy. (Chocholatý, © 2005)

Při zavádění projektového řízení by jedním z cílů měl být i přechod od funkční organizační struktury k projektové struktuře. Ve firmě s *funkční organizační strukturou* má každý zaměstnanec svého jasně určeného nadřízeného, který řídí a kontroluje jeho práci. Zaměstnanci jsou také zařazeni do skupin dle funkcí, obvykle bez časového omezení trvání skupiny. Ovšem i v této organizační struktuře mohou být zpracovávány projekty. Ty však většinou nepřekročí hranici oddělení. (Svozilová, 2011, s. 41-44)

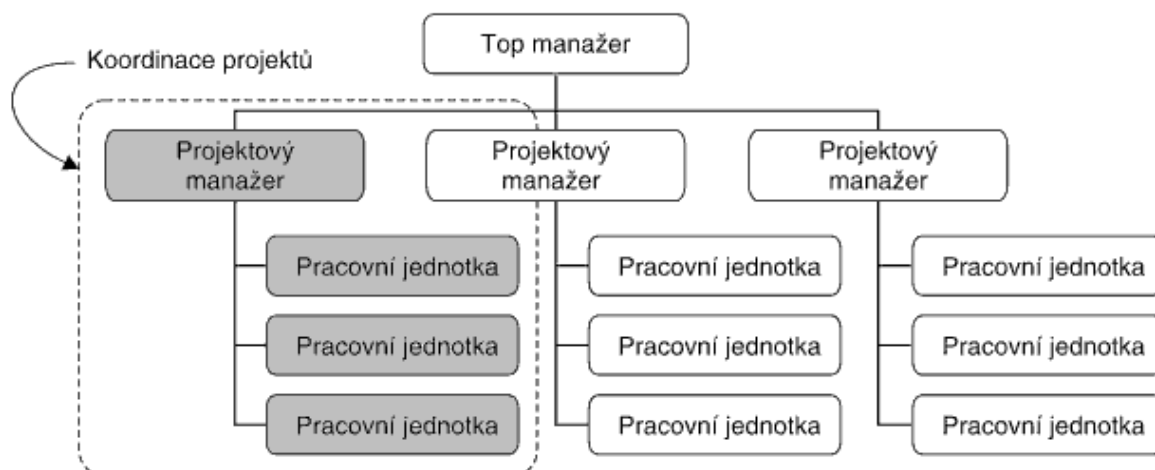


Obr. 7. Řízení projektu ve funkční organizační struktuře (Svozilová, 2011, s. 42)

Jak můžeme vidět na obrázku 7, řízení projektu je v kompetenci liniového manažera, který si z ostatních funkčních oddělení vybírá pracovníky, kteří budou pracovat pod jeho vedením na daném projektu. Nevýhodou zpracování projektu ve firmě s touto organizační strukturou může být obtížné sladění činností zaměstnance při práci na projektu a jeho dalších povinností v oddělení, ve kterém pracuje po zbytek pracovní doby.

Naopak v *projektové organizační struktuře* (obrázek 8) jsou zaměstnanci seskupeni do týmů, jejichž životnost je časově omezena podle doby trvání projektu. Po jeho ukončení jsou většinou převedeni na realizaci jiného projektu. Zaměstnanci pracují pod vedením projektového manažera a tento tým má na starosti realizaci pouze jednoho projektu.

(Svozilová, 2011, s. 41-44)



Obr. 8. Řízení projektu v projektové organizační struktuře (Svozilová, 2011, s. 43)

Velkou výhodou projektové organizační struktury oproti funkční struktuře je, že pracovníci v projektovém týmu se mohou zabývat pouze prací na projektu a nejsou tak zatíženi operativními úkoly, které se týkají chodu firmy.

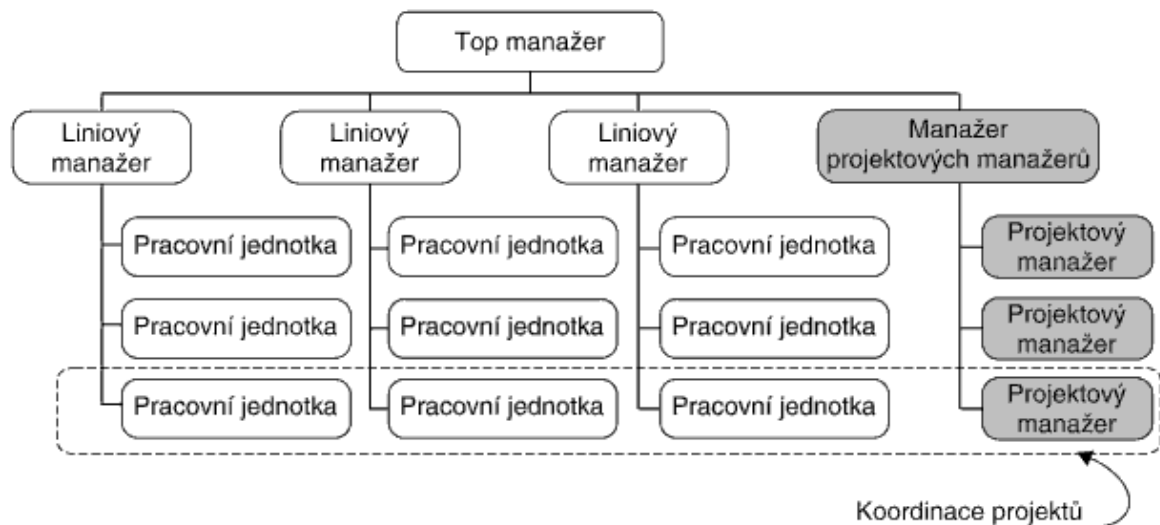
Mezi těmito dvěma organizačními strukturami existuje mnoho rozdílů, nejdůležitější z nich jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3. Srovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení

Funkční řízení	Projektové řízení
Zajištění zdrojů	Užití zdrojů
Předvídatelnost	Řízení v nejistotě
Uniformita	Unikátnost
Hospodaření s majetkem	Kontrola čerpání nákladů
Kvalita řízena na základě inspekce výstupů	Řízení kvality pomocí plánu a preventivních opatření
Stabilní počet pracovníků	Proměnný počet pracovníků
Úspěšnost měřena dle vybraných ukazatelů	Úspěšnost měřena pomocí stanovených cílů

Zdroj (Svozilová, 2011, s. 42)

Třetí možností začlenění řízení projektů do organizační struktury je vytvoření tzv. *maticové organizační struktury*. Zde se kombinuje funkční a projektová organizační struktura, takže jednotlivá oddělení jsou zaměřena jednak funkčně, ale jsou specializována i na projektové řízení. Propojení těchto dvou organizačních struktur znázorňuje obrázek 9.



Obr. 9. Řízení projektu v maticové organizační struktuře (Svozilová, 2011, s. 44)

Obecně není možné říci, která z organizačních struktur je pro kterou firmu nejvhodnější, protože každá z nich má své výhody i nevýhody. Mimo jiné velmi záleží na velikosti firmy, počtu řídicích pracovníků, schopnostech a znalostech zaměstnanců nebo na velikosti a náročnosti projektu, kterým se firma zabývá.

Firma zpracovávající projekty by však měla především mít štíhlou a flexibilní organizaci, ve které jsou projekty základními strukturními prvky. Její organizační struktura by měla být navržena tak, aby co nejlépe vykonávala rutinní úkoly, poskytovala zaměstnancům dobrou orientaci v rozdělení odpovědností, a zajišťovala stabilitu vztahů firmy s dodavateli a odběrateli. (Fiala, © 2003)

### 2.8.3 Projektově orientovaná firma

Po zavedení projektového řízení by se firma měla stát tzv. projektově orientovanou firmou. Mezi její hlavní vlastnosti patří:

- projektové řízení je pro ni organizační strategií,
- realizuje složité procesy s použitím dočasné organizace,
- řídí portfolio projektů různých typů,
- má explicitní kulturu projektového řízení.

(Fiala, © 2003)

Hlavní strategií takové firmy je projektové řízení a struktura firmy má základ v kombinaci dočasných a stálých organizací. Projekty jsou v této firmě považovány za strategickou variantu organizačního uspořádání firmy, které sleduje především tyto cíle:

- diferencování a decentralizace manažerské odpovědnosti,
- zajištění kvality výstupů pomocí projektové týmové práce,
- orientace na cíle a osobní rozvoj,
- učení se prostřednictvím projektů.

Firma také musí s projekty umět pracovat, řídit portfolio projektů, propojovat projekty do sítí nebo řešit audity projektů. (Fiala, © 2003)

Důležitá je i strategie projektově orientované firmy. Musí se jednat o plán, který integruje cíle firmy, postupy a posloupnosti aktivit do jednoho celku. Strategie pomáhá alokovat zdroje firmy do stavu, který je životaschopný, založený na vnitřních schopnostech, nedostacích firmy a očekávaných změnách prostředí. Hlavní strategií projektově orientované firmy by mělo být projektové řízení. (Fiala, © 2003)

#### **2.8.4 Outsourcing projektového řízení**

Outsourcing projektového řízení je v podstatě využití externí firmy pro provádění projektového řízení ve firmě. Pokud firma outsourcing nevyužívá, projektové řízení nejčastěji provádí její interní zaměstnanci. Ti ale musí být dostatečně kompetentní a mít potřebné znalosti a dovednosti na to, aby mohli toto řízení provádět kvalitně. Stejně tak musí mít i dostatek času na to, aby se mohli projektovému řízení plně věnovat a nemuseli řešit další operativní problémy ve firmě.

Pokud firma nemá vhodné zaměstnance pro projektové řízení, může využít právě jeho outsourcing. Ten nabízí možnost, jak mít projektové řízení provedeno správně a kvalitně i při bezproblémové práci zaměstnanců a fungování celé firmy. (CONCEPTICA, © 2009)

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

#### 3.1 Cíle diplomové práce

##### *Primární cíl*

Primárním cílem diplomové práce je vypracovat projekt zabývající se implementací projektového řízení do společnosti CB s. r. o. Nedílnou součástí projektu bude výběr vhodné softwarové podpory pro společnost. Splnění primárního cíle závisí na splnění sekundárních cílů.

##### *Sekundární cíl*

Sekundární cíle byly definovány dva. Prvním je zpracování rešerše týkající se projektového řízení a jeho implementace ve firmě. Druhým cílem je provedení analýzy současného stavu řízení ve společnosti CB s. r. o.

##### *Cíl teoretické části*

Cílem teoretické části je především prostudování vhodných literárních zdrojů a následné zpracování rešerše. Do hlavní obsahové náplně rešerše můžeme zařadit charakterizování projektového řízení a jeho certifikace, dále pak hlavní charakteristiky projektu. Mezi ty patří především cíle projektu, životní cyklus a rizika a příležitosti projektu. Dalším významným bodem je také samotná teorie implementace projektového řízení a s tím související změny organizační struktury.

##### *Cíl praktické části*

Prvním cílem praktické části je analýza současného stavu řízení ve firmě, s důrazem na vyhodnocení pozitivních i negativních skutečností týkajících se tohoto stavu. Na základě analýzy bude vypracován projekt, jehož vypracování je zároveň druhým cílem praktické části práce, který se bude věnovat implementaci projektového řízení ve firmě. Jeho hlavním výstupem by měl být výběr vhodného software, který bude firma pro projektové řízení využívat.

#### 3.2 Metody použité při zpracování diplomové práce

V rámci analytické části pro zjištění současné situace řízení ve firmě bylo použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy a řízený rozhovor s ředitelem firmy. Dále byla sestavena SWOT analýza, která shrnuje všechny důležité informace týkající se současného sta-

vu řízení ve společnosti. Pro dostatečné vyhodnocení všech možností implementace projektového řízení byla také provedena vícekriteriální analýza variant.

- **Dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy**

Pro toto šetření byl vyhotoven dotazník o 15 otázkách, který je uvedený v příloze P II. Dotazník z velké většiny obsahoval otázky uzavřené. Pokud byla však u otázky nabízena záporná odpověď, byl zde také prostor pro vysvětlení a vyjádření vlastního názoru zaměstnance.

Tento dotazník byl předán 8 zaměstnancům společnosti na různých pracovních pozicích (asistentka ředitele, projektanti, stavbyvedoucí, dělníci). Otázky v dotazníku se týkaly stavu řízení ve společnosti, pracovních vztahů mezi podřízenými a nadřízenými, a povědomí o projektovém řízení.

Dotazníky byly rozdány v papírové podobě dne 10. 2. 2012, z celkového počtu dotazníků je možno použít 100% (tedy 8 dotazníků).

- **Řízený rozhovor s ředitelem firmy**

Pro analýzu současného stavu řízení byl dne 10. 2. 2012 proveden rozhovor s ředitelem společnosti Ing. Miroslavem Sochorcem. Seznam otázek, položených při tomto rozhovoru, je uveden v příloze P III. Rozhovor trval přibližně 30 minut.

- **SWOT analýza**

Tento typ strategické analýzy má za úkol stanovit slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby týkající se dané problematiky. V našem případě se tato analýza týkala současného stavu řízení ve společnosti a byla sestavena na základě informací zjištěných od zaměstnanců a jednatele společnosti.

- **Vícekriteriální analýza variant**

Jedná se o analýzu, která zkoumá jednotlivé varianty rozhodnutí pomocí více kritérií. Jejím cílem je vybrat vhodnou variantu, která z hlediska všech uvedených kritérií bude pro společnost nejvýhodnější.

V projektové části práce byla použita metoda logického rámce, analýzy zainteresovaných stran a metoda pro analýzu rizik RIPRAN.

- **Metoda logického rámce**

Pomocí této metody byly stanoveny hlavní cíle projektu, možnosti dosažení cílů a klíčové činnosti ovlivňující realizaci cílů. Mimo jiné logický rámec zobrazuje i rozpočet projektu a jeho časový harmonogram.

- **Analýza zainteresovaných stran**

Tato analýza zachycuje všechny zainteresované strany na projektu, jejich zájmy a vliv na projekt, míru zapojení do projektu, možnost ovlivnit projekt a také strategii, kterou zainteresovaná strana bude využívat.

- **RIPRAN**

Metodou RIPRAN byla provedena analýza hlavních rizik projektu. Byla identifikována nejdůležitější rizika a jejich scénáře, pravděpodobnosti nastání rizik a možná opatření.

### **3.3 Očekávané výsledky**

Hlavní výsledkem diplomové práce je splnění všech stanovených cílů, tedy vypracování projektu implementace projektového řízení do firmy CB s. r. o. a vypracování doporučení pro společnost.



## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost CB s. r. o. byla založena roku 1999. V roce 2004 změnou managementu a výrobního programu vznikla nová struktura a strategie společnosti, která je uplatňována až do současnosti. Hlavní náplní nového výrobního programu v té době byla realizace dřevěných staveb v dopravním stavitelství České republiky.

Dalším významným bodem v historii společnosti byl rok 2006, kdy začala spolupracovat s firmou AMICO DREVO s. r. o., pro kterou má v České republice výhradní zastoupení. Tato společnost vyrábí konstrukční vazníky z lepeného lamelového dřeva, které společnost CB s. r. o. využívá při výrobě a montáži mostních konstrukcí různého druhu. Kvalita těchto vazníků je dokládána certifikátem platným pro EU (FMIPA vydané v Otto-Graff-Institut, Stuttgart), který AMICO DREVO s. r. o. vlastní.

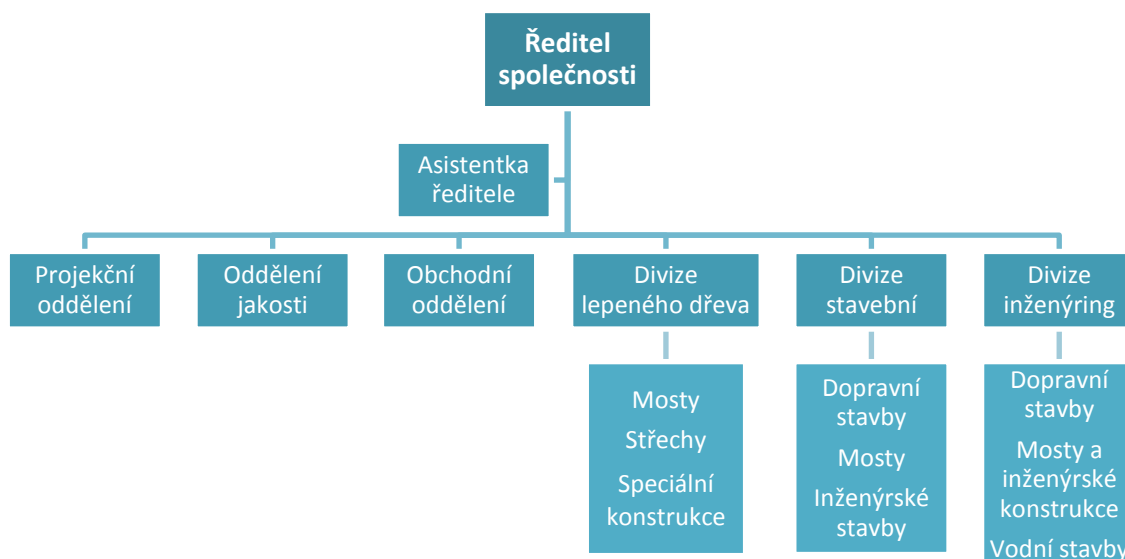
Také společnost CB s. r. o. má pro svou činnost certifikováno ISO 9001:2009 (certifikát pro systém managementu a kvality) a ISO 14001:2005 (certifikát pro systém environmentálního managementu).

Následujícím důležitým rokem se pro společnost stal rok 2009, kdy koupila několik budov v areálu bývalé Abrhámovy cihelny v Kunovicích. Zde až do začátku roku 2012 budovala nové výrobní haly a prostory pro provoz společnosti. S rozšířením prostor souviselo také zvýšení počtu poskytovaných služeb v rámci jejího výrobního programu. Ten byl rozšířen hlavně o výrobu atypického dřevěného nábytku a projekci a výrobu konstrukcí pomocí technologie CNC.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

<b>Název společnosti:</b>	CB s. r. o.
<b>Právní forma podnikání:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>IČ:</b>	25404539
<b>Sídlo společnosti:</b>	Na Rybníčku 387/6, Liberec 460 01
<b>Základní kapitál:</b>	100.000 Kč
<b>Statutární orgán:</b>	Ing. Miroslav Sochorec, jednatel
<b>Současný počet zaměstnanců:</b>	13

## 4.2 Organizační struktura společnosti



Obr. 10. Organizační struktura společnosti CB s. r. o. (CB s. r. o., 2011b)

Na vrcholu organizační struktury stojí jednatel a ředitel společnosti. Pod jeho vedením pracují kromě asistentky, která pracuje především pro ředitele, jednotlivá oddělení a divize. Další oddělení a divize poté zabezpečují poskytování jednotlivých služeb, které společnost poskytuje. Ekonomické oddělení a oddělení IT se v organizační struktuře přímo nenachází, jelikož tyto služby jsou poskytovány formou outsourcingu.

Současnou organizační strukturu můžeme označit za funkční organizační strukturu, jelikož zaměstnanci jsou zde rozdělení do skupin dle jejich pracovního zaměření. Jak již bylo řečeno výše, tento typ organizační struktury není příliš vhodný pro projektové řízení, ale i přesto se zde dá projektové řízení implementovat.

Tab. 4. Výhody a nevýhody současné organizační struktury společnosti pro implementaci PŘ

Výhody organizační struktury	Nevýhody organizační struktury
Zaměstnanci v jednotlivých odděleních jsou zvyklí spolupracovat	Téměř veškeré dění ve společnosti řídí ředitel – bude pro něj obtížné svěřit vedení projektů projektovému manažerovi
Malý počet zaměstnanců – řídit projekty bude jednodušší než s velkým počtem	Společnost s touto organizační strukturou pracuje téměř od začátku existence – bude obtížné provést změnu
Snadné přetvoření na maticovou organizační strukturu – manažer si může vzít zaměstnance z každé divize a vytvořit tým	Možné problémy sladění práce zaměstnance na projektu s ostatními běžnými úkoly

### 4.3 Výrobní program společnosti

Jak bylo zmíněno v úvodním odstavci o společnosti CB s. r. o., postupem času docházelo k rozšiřování jejího výrobního programu. Zde můžeme vidět hlavní služby, které společnost v rámci své činnosti poskytuje.

#### 1. Dodávky a montáže konstrukcí z lepeného dřeva

- dodávky konstrukčních prvků z lepeného dřeva,
- impregnace a nátěry konstrukcí,
- výstavba dřevěných lávek a mostů,
- montáž dřevěných konstrukcí.

S komplexní realizací zakázky souvisí další práce, které jsou nezbytně nutné pro ukončení a odevzdání stavby:

- zemní práce,
- rekultivace,
- inženýrské sítě.

#### 2. Inženýring a poradenská činnost ve stavebnictví

- zajištění projektové dokumentace staveb,
- provádění stavebních dozorů včetně zajištění funkce hlavního inženýra,
- služby při přípravě a realizaci staveb.

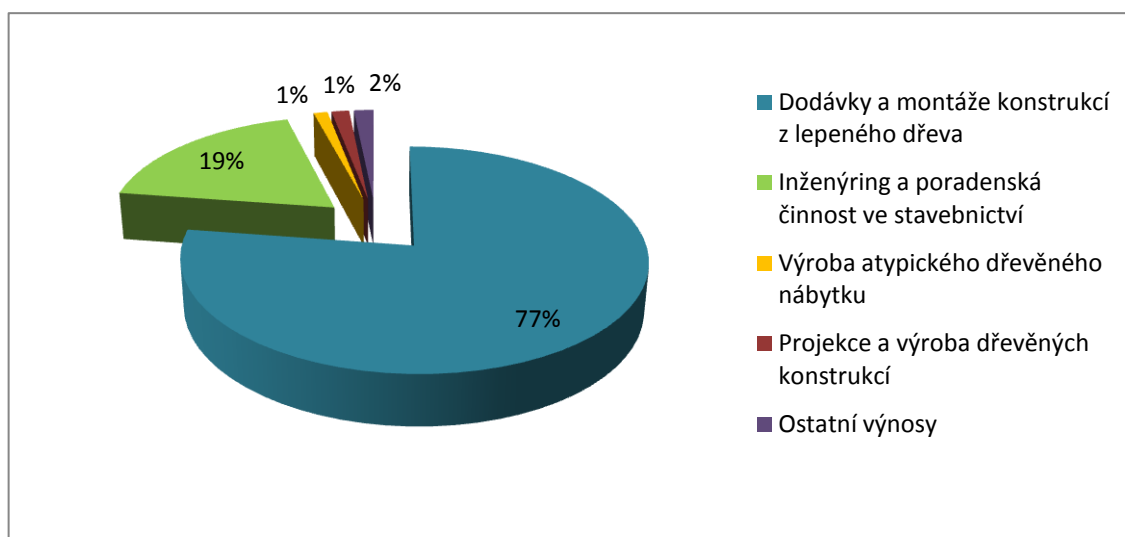
#### 3. Výroba atypického dřevěného nábytku

V rámci této činnosti společnost dosud realizovala např. výrobu atypického městského mobiliáře, vybavení ordinace dentisty, výrobu atypických celodřevěných obložkových dveří, atd.

#### 4. Projekce a výroba dřevěných konstrukcí pomocí technologie CNC

Do této činnosti můžeme zařadit především klasickou výrobu střešních krovů, pergol, zastřešení parkovacích stání či výrobu dřevěných parkurových překážek pro koně.

Pro znázornění podílu výnosů z jednotlivých služeb na celkových službách byl sestaven následující výšečový graf.



Obr. 11. Složení tržeb společnosti CB s. r. o. v roce 2011 (CB s. r. o., 2011a)

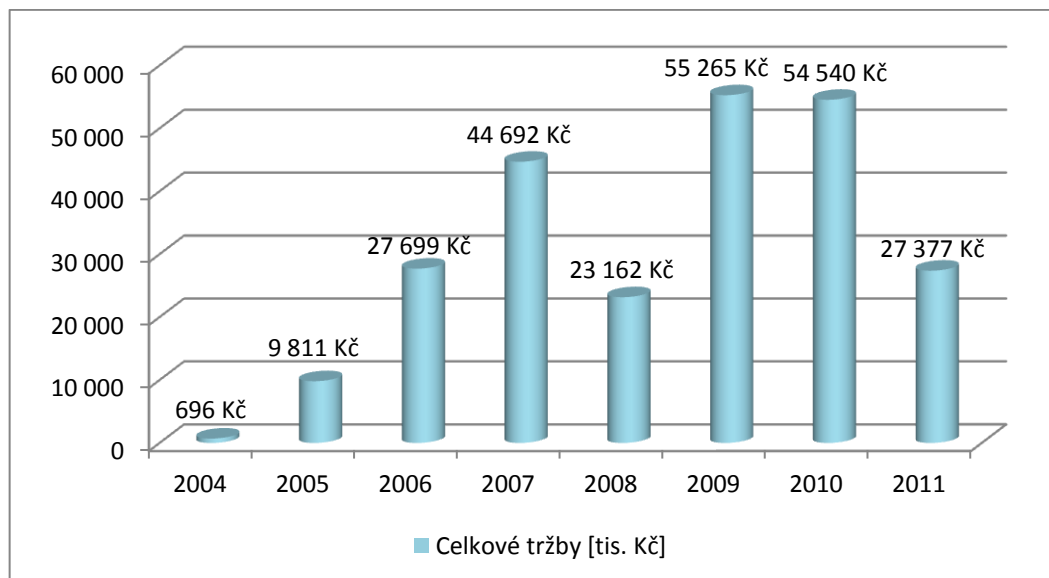
Jako hlavní činnost můžeme podle grafu označit dodávky a montáže konstrukcí z lepeného dřeva, jelikož jejich podíl na celkových výnosech je 77%. Tyto služby ve výnosech měly první místo po celou dobu existence společnosti, jelikož právě touto činností se společnost vždy zabývala nejvíce. V průběhu roku sice není realizováno velké množství zakázek, ale hodnoty nákladů a především výnosů spojených s nimi se pohybují ve vyšších hodnotách než u ostatních služeb.

Podíl na výnosech ve výši 19% představuje inženýrská a poradenská činnost ve stavebnictví. Do této kategorie můžeme zahrnout především výkon stavebních dozorů na různorodých typech staveb.

Nejmenší dva podíly na tržbách jsou získávány ze služeb, které jsou poskytovány po nejkratší dobu. Jedná se o výrobu atypického dřevěného nábytku ve výši 1% z tržeb a také o projekci a výrobu dřevěných konstrukcí pomocí CNC strojů v hodnotě 1% z tržeb. Skupina ostatních výnosů zahrnuje takové, které nelze zařadit do žádné jiné skupiny. Jejich hodnota je ve výši 2% z celkových výnosů.

#### 4.4 Analýza vývoje tržeb společnosti

Pro lepší představu o činnosti společnosti byl sestaven také následující graf, který zobrazuje vývoj tržeb za služby mezi rokem 2004 a 2011.



Obr. 12. Tržby za prodané služby v letech 2004 – 2011 (CB s. r. o., 2004-2011)

V počátcích existence společnosti je patrný vzestup tržeb, jelikož rozvoj a růst společnosti probíhal postupně. Nárůsty můžeme označit za vyrovnané, jejich hodnoty se pohybují mezi 10 a 18 miliony korun českých. Mezi lety 2007 a 2008 je patrné snížení tržeb téměř o polovinu. Toto snížení bylo pravděpodobně vyvoláno nástupem hospodářské recese, která v této době zasáhla Českou republiku. V roce 2009 ale naopak došlo ke zvýšení a tržby přesáhly 55 milionů korun. Tato hodnota se udržela i v roce 2010, ale v posledním sledovaném roce 2011 došlo opět ke snížení na poloviční hodnotu.

#### 4.5 Cíle a klíčové faktory úspěšnosti společnosti

V současném podnikatelském prostředí by každá firma měla mít jasnou představu o tom, co je pro ni z hlediska jejího oboru podnikání klíčové pro co největší úspěšnost na daném trhu. Je téměř nemožné podnikat bez stanovení cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout.

Své hlavní cíle si společnost CB s. r. o. stanovila takto:

- Uspokojení poptávky po dřevěných mostních konstrukcích především na českém trhu, ale i na trzích v zahraničí.
- Spokojené odběratele a zákazníky, kteří se po dobrých zkušenostech ke společnosti v budoucnu vrátí.
- Spokojené zaměstnance, kteří svojí loajalitou a zainteresovaností do firemního dění přispějí k úspěšnému rozvoji společnosti.
- Dosahování uspokojivých výsledků hospodaření pro další růst společnosti.

- Zvyšování povědomí o společnosti v České republice i v zahraničí.  
(CB s. r. o., 2011c)

Mezi klíčové faktory úspěšnosti, které napomáhají těmto cílům dosahovat, bychom mohli zařadit především tyto:

- Kvalitní a originální dřevěné mostní konstrukce z lepeného lamelového dřeva.
- Dobré pracovní prostředí a zázemí v podobě vlastních výrobních prostor.
- Vyspělé technologie a stroje používané při výrobě dřevěných mostních konstrukcí.
- Kladné reference od zákazníků a odběratelů, kteří v minulosti se společností spolupracovali.
- Certifikace norem ISO 9001:2009, ISO 14001:2005, certifikát FMPA vydané v Otto-Graff-Institut, Stuttgart.
- Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, jak na pozicích technickohospodářských pracovníků, tak přímo ve výrobě.  
(CB s. r. o., 2011c)

Pro shrnutí KFÚ a jejich porovnání s největším konkurentem použijeme analýzu KFÚ. Ve druhém a třetím sloupci máme uvedeny % váhy, které vyjadřují důležitost KFÚ. V dalších sloupcích srovnáme naši společnost s konkurentem tak, že přiřadíme KFÚ skóre od 1 do 5 bodů (1 znamená nejhorší výkon a 5 nejlepší výkon). V posledních dvou sloupcích máme ještě zaznamenánu snahu vedení o zlepšení daného KFÚ a ochotu investovat do zlepšení.

Tab. 5. Analýza KFÚ

KFÚ	% váhy 2012	% váhy 2015	Naše společnost	Konkurent	Úsilí vedení	Finanční zdroje
Kvalita a originalita mostních konstrukcí	15	20	4	3	++	++
Dobré pracovní prostředí	15	15	3	3	++	+
Vyspělé technologie a stroje	20	15	3	3		
Kladné reference od zákazníků	20	20	5	4		
Certifikáty ISO a FMPA	15	10	2	3	+	+
Kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců	15	20	5	4	++	+
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>20</b>		

Zdroj (CB s. r. o., 2011c)

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Pro analýzu současného stavu řízení bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy a také řízený rozhovor s ředitelem společnosti. Vyhodnocení tohoto šetření bylo provedeno pomocí SWOT analýzy pro lepší přehled o současné situaci. Dále byla sestavena mapa procesu, která lépe objasňuje činnosti ve společnosti a dává tak lepší představu o možném vylepšení současného stavu řízení.

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti

Dotazník pro vyhodnocení stavu řízení vyplnilo celkem 8 zaměstnanců, z toho 5 mužů a 3 ženy. Jednalo se o zaměstnance na různých pracovních pozicích, konkrétně asistentka ředitele, projektanti, obchodník, technici a dělníci. Délka jejich zaměstnání ve společnosti se velmi lišila, od 7 měsíců až po 5 let.

#### 1. Hodnocení úrovně řízení a komunikace mezi zaměstnanci

Většina dotázaných zaměstnanců hodnotí úroveň řízení a komunikaci s ostatními zaměstnanci kladně. Konkrétně 3 z nich (37,5%) hodnotí tuto úroveň jako velmi dobrou a zbylí 4 dotázaní zaměstnanci (62,5%) jako dobrou. Toto hodnocení svědčí o velmi kladných vztazích na pracovišti, kde se všichni snaží udržovat co nejlepší kolektiv a dobře vycházet s ostatními.

#### 2. Počet nadřízených pracovníků a komunikace s nimi

Všichni dotazovaní zaměstnanci mají jako svého nadřízeného ředitele společnosti, se kterým komunikace probíhá především osobně a 2 zaměstnanci také uvedli jako další druh komunikace s nadřízeným telefonickou komunikaci.

Dále ještě 2 zaměstnanci (25%) uvedli, že jejich nadřízení jsou celkem 2, což znamená, že kromě ředitele je řídí ještě další zaměstnanec v daném oddělení.

#### 3. Spokojenost s jejich řízením, přidělováním úkolů a kontrolou

Kromě jednoho zaměstnance (12,5%), který nebyl spokojen s nedostatečně srozumitelným zadáváním úkolů od nadřízených, bylo všech 7 zbylých dotázaných (87,5%) spokojeno s jejich způsobem řízení, přidělováním úkolů a následnou kontrolou.

#### 4. Počet podřízených pracovníků a komunikace s nimi

Ze všech dotázaných zaměstnanců pouze 3 odpověděli (37,5%), že mají pod sebou nějaké podřízené, ať už jednoho, či více. Dále také označili odpověď, že komunikace

s podřízenými probíhá pouze osobně a žádný jiný způsob nepoužívají. Zbývajících 5 dotázaných zaměstnanců (62,5%) žádné podřízené nemá.

### **5. Provést zásadní změnu ve způsobu řízení společnosti?**

Na otázku, zda je třeba provést zásadní změnu v řízení společnosti, všichni dotázaní zaměstnanci odpověděli, že žádnou zásadní změnu nepožadují. Především proto, že jsou se současným řízením spokojeni, považují jej za vhodný a vše funguje dobře.

### **6. Pojem projektové řízení**

S pojmem projektové řízení se již někdy setkala 50% dotázaných, tedy 4 zaměstnanci. Jejich představy o tomto pojmu jsou různé, např. se podle nich jedná o postup projektu od plánování po realizaci, nebo je to postup plnění úkolů v určitém časovém plánu, nebo si pod tímto pojmem představují organizaci práce, usměrňování činností od začátku do konce projektu, atd. Zbýlých 50% dotázaných o tomto pojmu nikdy neslyšelo.

### **7. Projekty ve firmě v současné době a jejich řízení**

Další otázka se týkala skutečnosti, zda se v současné době ve společnosti realizují nějaké projekty. 7 zaměstnanců (87,5%) se domnívá, že ve společnosti projekty realizovány jsou. S tím souvisela i další otázka, zda jsou tyto projekty řízeny nahodile či podle předem stanovených pravidel. Za nahodile řízené projekty je považují 2 zaměstnanci (28,5%), naopak 5 zaměstnanců (71,4%) považuje používaný způsob za řízení podle přesných předem stanovených pravidel.

### **8. Metody, které projektové řízení využívá**

U této otázky neodpověděl ani jeden zaměstnanec kladně. Žádný z nich tedy nezná metody, které projektové řízení využívá.

### **9. Zavedení software pro projektové řízení a jeho používání**

Zavedení nového software pro projektové řízení považuje za přínosné 5 zaměstnanců (62,5%). Na rozdíl od nich ostatní dotázaní zaměstnanci (37,5%) nevidí potřebu zavádět projektové řízení do společnosti. Je tomu tak z důvodu, že někdy je práce nahodilá a úkoly specifické, procházející změnami v závislosti na orgánech, se kterými projekty souvisí.

Na následující otázku, zda by byli ochotni tento software vyzkoušet a naučit se jej používat, odpověděli všichni zaměstnanci kladně. Případného zavedení se tedy společnost bát nemusí, protože její zaměstnanci neodmítají změny a jsou velmi přizpůsobiví.



## 10. Návrh opatření pro zkvalitnění a zrychlení komunikace mezi zaměstnanci

U poslední otázky, vlastního návrhu na zlepšení komunikace, celkem 3 zaměstnanci (37,5%) uvedli, že by uvítali více pravidelných porad o rozpracovanosti a problémech realizovaných projektů. Chtěli by také být více informováni o probíhajících zakázkách, buď formou zmíněných porad, či pravidelným týdenním a měsíčním hodnocením fungování společnosti.

Z vyplněných dotazníků vyplývá, že zaměstnanci jsou s úrovní řízení ve společnosti vcelku spokojeni. Žádnou zásadní změnu v řízení nevyžadují, ale uvítali by drobné vylepšení v podobě častějších porad nebo větší informovanosti o zakázkách.

Skutečnost, že jsou všichni spokojeni, však ještě neznamená, že nemohou pracovat a být řízeni ještě lépe. Např. co se týče komunikace, která v 90% probíhá hlavně osobně, bychom zavedením projektového řízení a používáním software pro něj určeným, mohli komunikaci výrazně zrychlit. Software dále také umožňuje zaměstnancům mít lepší přehled o úkolech, které mají zadané, a naopak vedení dává prostor pro efektivnější kontrolu plnění úkolů podřízenými.

## 5.2 Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

První otázka se týkala **úrovně komunikace ředitele s podřízenými** a jeho spokojenost s ní. Komunikace je podle něj na dobré úrovni, především s technickohospodářskými pracovníky a asistentkou, se kterou komunikuje nejvíce. Jelikož komunikace probíhá v převážné většině přes osobní kontakt, je velmi operativní a flexibilní, mimo jiné i díky tomu, že technickohospodářské pracovníky má ředitel vždy v kanceláři nadosah. Ve většině případů probíhá jejich komunikace formou pracovních či operativních porad, které probíhají jak z podnětu ředitele, tak z podnětu zaměstnanců.

Další otázka se zabývala **systémem zadávání úkolů**. Ředitel úkoly podřízeným zadává především na poradách a operativně při řízení jednotlivých zakázek. Tato otázka se také týkala kontroly zaměstnanců a především práce, kterou odvádí. Ta probíhá opět v rámci řízení zakázek pomocí předepsaných formulářů v rámci certifikace ISO norem. Na základě těchto formulářů ředitel kontroluje kvalitu odvedené práce (v rámci ISO 9001:2009), vliv činností na životní prostředí (v rámci ISO 14001:2005) a další.

Následující dvě otázky se týkaly **pracovní náplně podřízených a způsobu její kontroly ředitelem** společnosti. Podle jeho slov přehled o pracovních činnostech podřízených má.

Je tomu tak především díky častým operativním poradám a schůzkám, které mnohdy netrvají dlouhou dobu, ale konají se o to častěji. Kontrola je velmi individuální dle pracovní pozice podřízeného. Jednoduchá je u projektantů, kdy probíhá pomocí kontroly vypracovaných projektových dokumentací v jednotlivých stupních stavebního řízení. U práce vykonané dělníky a stavbyvedoucími probíhá kontrola buďto ve výrobě nebo přímo na místě stavby.

**Delegování úkolů**, kterého se týkala další otázka, je v pozici ředitele společnosti více než nutné. Jelikož stojí ve vedení společnosti sám, nemůže v rámci pracovní doby stihnout zařídit všechny činnosti, které jsou nutné pro bezproblémový chod společnosti, a tak delegování úkolů využívá. Hlavní činnosti, které deleguje, jsou např. zabezpečení kontaktu se zákazníkem nebo odběratelem, jednání s odběratelem v rámci zakázky, řízení výroby, řízení staveb a další.

Co se týká **systemu zadávání úkolů podřízeným** ve společnosti, možné zlepšení vidí ředitel v zavedení aplikace pro projektové řízení. Hlavní přínosy tohoto zavedení jsou popsány v rámci otázky č. 13.

Osmá otázka rozhovoru se zabývala pojmem **projektové řízení**. Tento pojem ředitel společnosti stejně jako většina jeho zaměstnanců zná. Konkrétně si pod ním představuje určitý systém řízení projektů, zakázek, který je využíván v celém jeho průběhu od zahájení až po ukončení projektu. Následující otázka dále rozvíjela tuto otázku, a to dotazem na **metody, které projektové řízení využívá**. Žádný konkrétní název pan ředitel bohužel neuvedl, ale má povědomí alespoň o jejich podstatě. Uvedl např. plánování a řízení lidí, kterým se projektové řízení zabývá nebo vyhodnocování efektivity pracovníků a projektů.

Na otázku týkající se **příkladů dalších firem, které využívají projektové řízení**, zmínil pan ředitel skutečnost, že projektové řízení využívá většina stavebních firem. Sice málo z nich používá speciální aplikaci pro projektové řízení, ale i bez něj je tento způsob řízení hojně využíván.

Odpověď na otázku o **realizaci projektů ve společnosti v současné době** byla taktéž kladná. Stejně jako většina zaměstnanců se pan ředitel domnívá, že projekty realizovány jsou. Myslí tím především jednotlivé zakázky, které se jako projekty v podstatě chovají. Každá zakázka má své zahájení, stanovený průběh a také přesně daný termín dokončení. Z toho vyplývá i odpověď na další otázku, **jakým způsobem jsou projekty řízeny**. Proces

řízení je přesně dán předem stanovenými pravidly a vnitropodnikovými směrnicemi pro realizaci zakázky.

Poslední čtyři otázky z rozhovoru se týkaly pohledu do budoucnosti, konkrétně budoucnosti po implementaci projektového řízení do společnosti. **Hlavní přínosy projektového řízení** vidí pan ředitel především v možnosti zadávání úkolů pomocí aplikace pro projektové řízení, zrychlení komunikace s podřízenými, zvýšení efektivity práce, větší přehled o času stráveném na jednotlivých fázích projektu, atd. Hlavně díky jeho velkému časovému vytížení a velkému množství pracovních činností by uvítal software, který by mu pomohl lépe rozdělovat úkoly podřízeným a řídit jejich práci. Mimo jiné by jeho používáním došlo ke snížení času potřebného pro porady s podřízenými. Je jasné, že není možné porady vypustit úplně, ale ne každou záležitost je potřeba řešit osobně.

Potenciálních **překážek pro zavedení projektového řízení** nevidí pan ředitel mnoho. Jako největší problém uvedl velkou časovou vytíženost všech pracovníků ve společnosti. Naproti tomu jako výhody pro zavedení zmínil mladý kolektiv zaměstnanců, který je vždy ochoten učit se novým věcem, a také jejich dobré počítačové znalosti.

Na poslední otázku týkající se **investice do aplikace pro projektové řízení** se vyjádřil velmi neurčitě. Samozřejmě by byl rád, kdyby implementace proběhla s co nejnižšími náklady, ale uvědomuje si, že nic není zadarmo a pokud to má firmě přinést užitek, je ochoten určité finanční prostředky uvolnit. Náklady by se podle jeho představ mohly pohybovat maximálně do výše 50.000 Kč.

### 5.3 SWOT analýza současného stavu řízení

Na základě zjištěných informací byla sestavena následující SWOT analýza, která shrnuje hlavní silné a slabé stránky týkající se současného stavu řízení ve společnosti. Také zmiňuje příležitosti a hrozby, které by řízení ve společnosti mohly ovlivnit.

Ve SWOT analýze máme shrnuty nejvýznamnější skutečnosti ohledně současného stavu řízení ve společnosti. Analýza je vyrovnaná, nepřevažují nám tedy slabé stránky nad silnými či hrozby nad příležitostmi.

Tab. 6. SWOT analýza řízení ve společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá úroveň komunikace mezi zaměstnanci, flexibilní a operativní komunikace.</li> <li>• Počítačové znalosti zaměstnanců, kteří by využívali software pro projektové řízení, jsou velmi dobré.</li> <li>• Dostatečné volné finanční prostředky, které by společnost mohla do nového software investovat.</li> <li>• Ochota zaměstnanců naučit se používat software pro projektové řízení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Používání pouze osobní komunikace mezi zaměstnanci – může vést ke zbytečnému zdržování.</li> <li>• O projektovém řízení slyšela pouze polovina dotázaných zaměstnanců.</li> <li>• Nikdo z dotázaných nezná žádnou metodu, kterou využívá projektové řízení.</li> <li>• Příliš velké pracovní vytížení nadřízených pracovníků neumožní dostatečně využívat software pro projektové řízení.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost využít kvalifikovanou firmu, která se zabývá poradenstvím v oblasti projektového řízení.</li> <li>• Využití outsourcingu projektového řízení.</li> <li>• Firma může požádat o poskytnutí dotace z evropských fondů na implementaci software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma nenalezne na trhu práce dostatečně kvalifikovaného a zkušeného projektového manažera.</li> <li>• Připravovaná norma ISO 21500 nebude vydána a společnost bude nucena používat starší, méně propracovanou normu ISO 10006.</li> </ul>

Jako nejdůležitější silnou stránku bych zmínila dobrou úroveň komunikace mezi zaměstnanci, která je pro práci velmi důležitá, stejně tak jako jejich ochotu učit se novým věcem. Naopak slabou stránkou je především neznalost projektového řízení mezi zaměstnanci.

Příležitosti, které by společnost při implementaci mohla hodně využít ve svůj prospěch, je možnost využití poradenské firmy, která by společnosti pomohla v začátcích využívání projektového řízení. Největší hrozbou pro implementaci a následné využívání projektového řízení by mohlo být nenalezení vhodného projektového manažera, což by pro společnost znamenalo další komplikace.

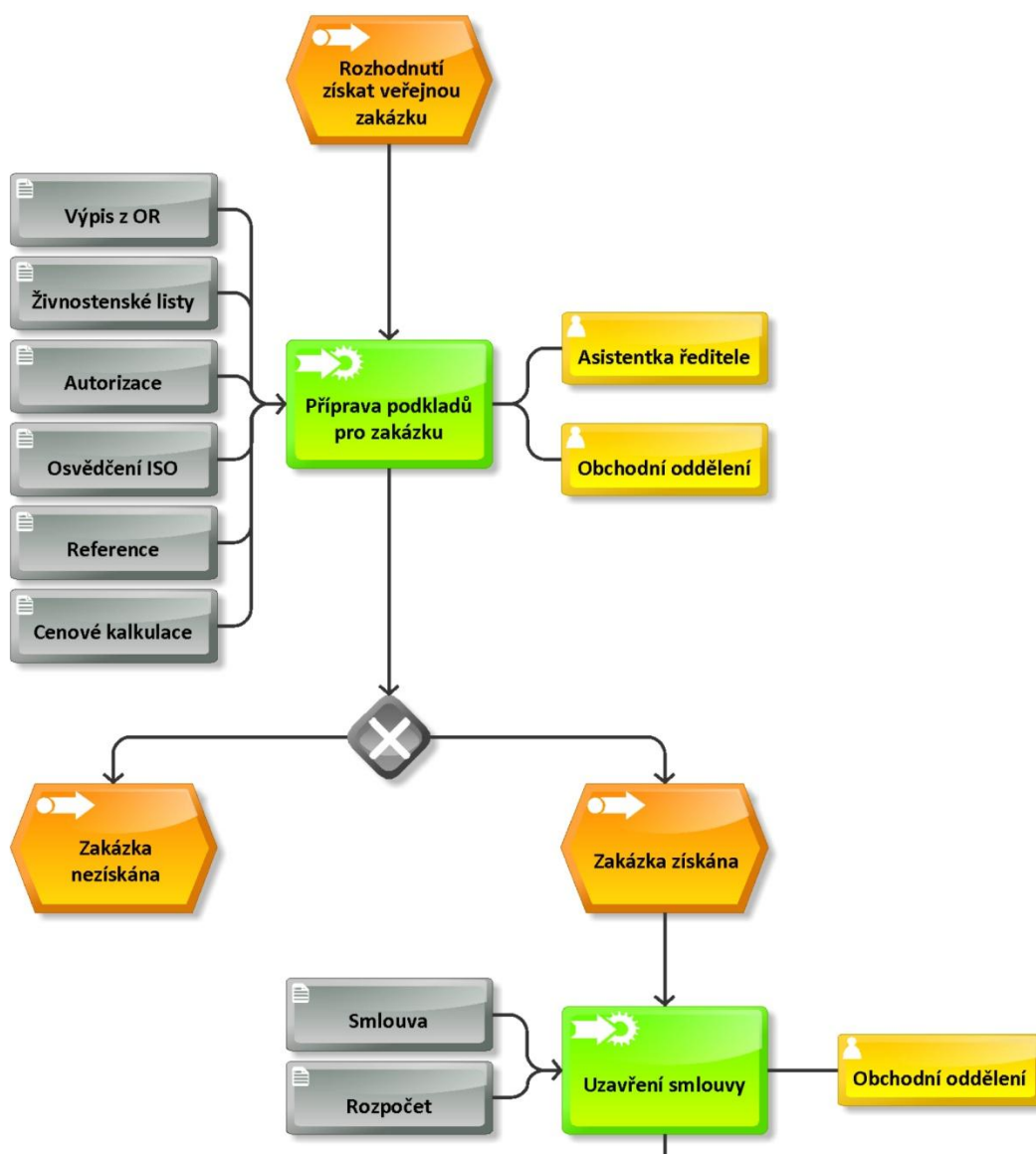
#### 5.4 Popis současného stavu řízení zakázek

Jako projekty můžeme v současné době ve společnosti chápat jednotlivé zakázky, které realizuje pro své odběratele. Nejčastěji se jedná o realizace konstrukcí z lepeného lamelového dřeva či poskytování inženýrských činností a poradenství ve stavebnictví.

Proces realizace zakázky je často velmi náročný a zdoluhavý proces, do kterého je zainteresováno velké množství zaměstnanců. Každý z nich má na starosti obstarání a zajištění specifických činností v předem stanovených termínech. Pro přiblížení tohoto procesu zpracování zakázky (konkrétně realizace konstrukce z lepeného lamelového dřeva) byla sestavena mapa procesu, která detailně popisuje všechny činnosti, osoby a dokumenty potřebné k úspěšnému dokončení dané zakázky.

### 1. První část procesu realizace zakázky

Na obrázku 13 vidíme první část popisovaného procesu. Činnosti zobrazené se odehrávají pouze v kancelářích, jedná se o práci s dokumenty a vyřizování potřebných záležitostí.



Obr. 13. První část procesu realizace zakázky

Celý proces začíná rozhodnutím ředitele společnosti o tom, zda se pokusí veřejnou zakázku získat či ne. Pokud mají o zakázku zájem, je třeba připravit všechny potřebné podklady. Za tuto činnost je zodpovědná především asistentka ředitele a obchodní oddělení, kteří společně připraví všechny zmíněné dokumenty (šedé obdélníky na levé straně.) Poté záleží na zadavateli, zda si nabídku společnosti vybere či ne.

Uvažujeme situaci, že společnost zakázku získá. Následuje uzavření smlouvy, o které se postará opět obchodní oddělení a připraví konkrétní smlouvu a rozpočet k zakázce.

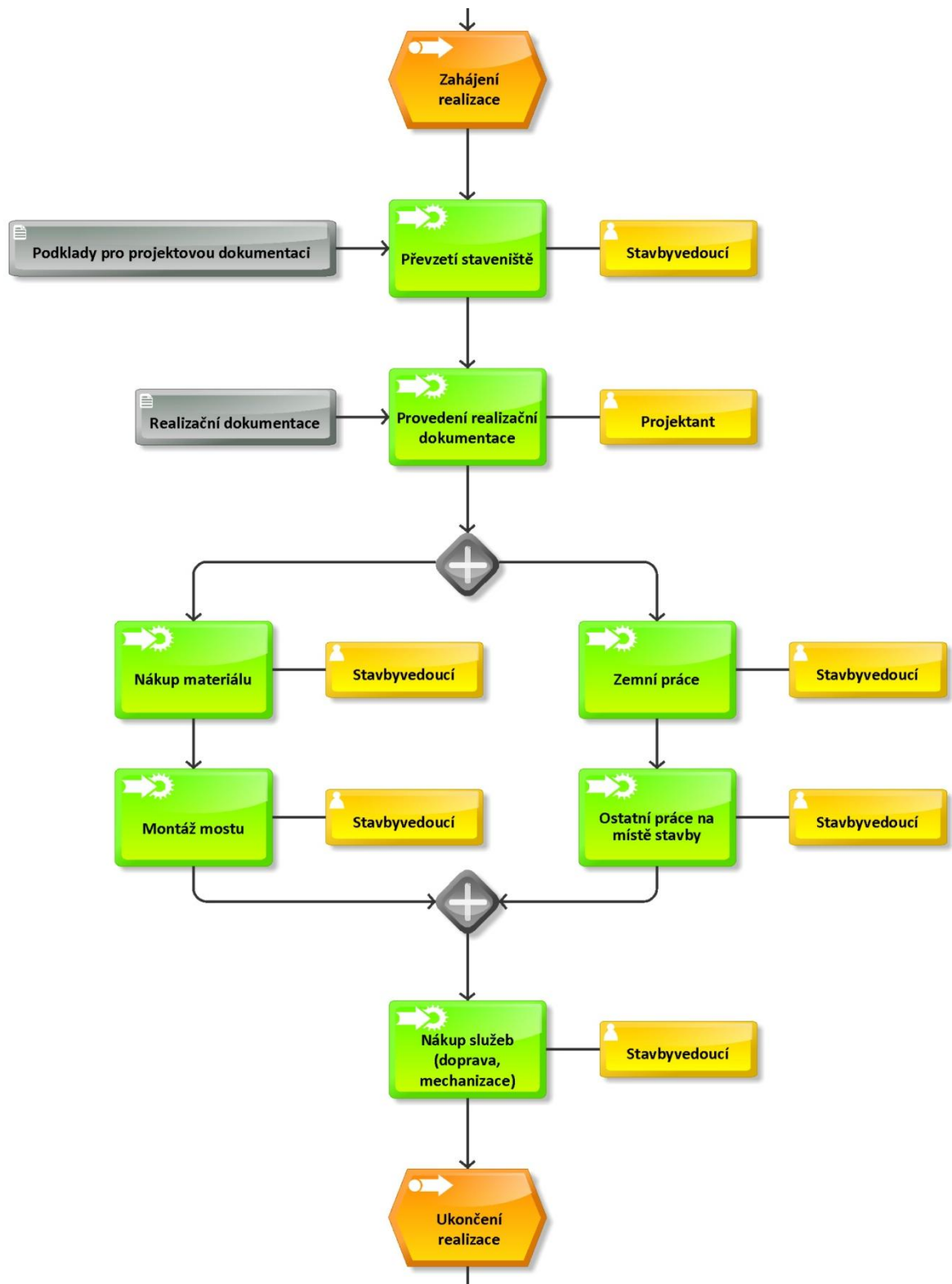
Tímto končí činnosti, které mají na starosti technickohospodářští pracovníci a realizace zakázky přechází do výroby a poté přímo na místo stavby.

## ***2. Druhá část procesu realizace zakázky***

Druhá část procesu, která je vyobrazena na obrázku 14 na následující straně, se skládá především z výrobních a montážních úkonů na zakázce. Začne pokynem pro zahájení realizace, po kterém následuje převzetí staveniště. Tuto činnost realizuje stavbyvedoucí a provází ji také předání podkladů pro projektovou dokumentaci. Na základě těchto podkladů pracuje v následujícím úkonu projektant, který má za úkol vytvořit realizační dokumentaci k zakázce.

V procesu dále pokračují paralelně realizované činnosti. Vlevo vidíme nákup materiálu a montáž dřevěné konstrukce mostu ve výrobní hale v areálu společnosti. Vpravo máme pak zobrazeny činnosti, které se odehrávají přímo na místě stavby – zemní práce a práce na místě (zhotovení základů, apod.). O všechny tyto činnosti se starají stavbyvedoucí, kteří mají jako své podřízené dělníky.

Na konci procesu se rozdělení činností opět spojí do jedné linie, a následuje nákup služeb, které zabezpečuje opět stavbyvedoucí. Službami je myšlena především doprava hotového mostu na místo nebo jeho montáž. Touto činností končí realizace zakázky v terénu a činnosti se opět přesouvají k technickohospodářským pracovníkům.



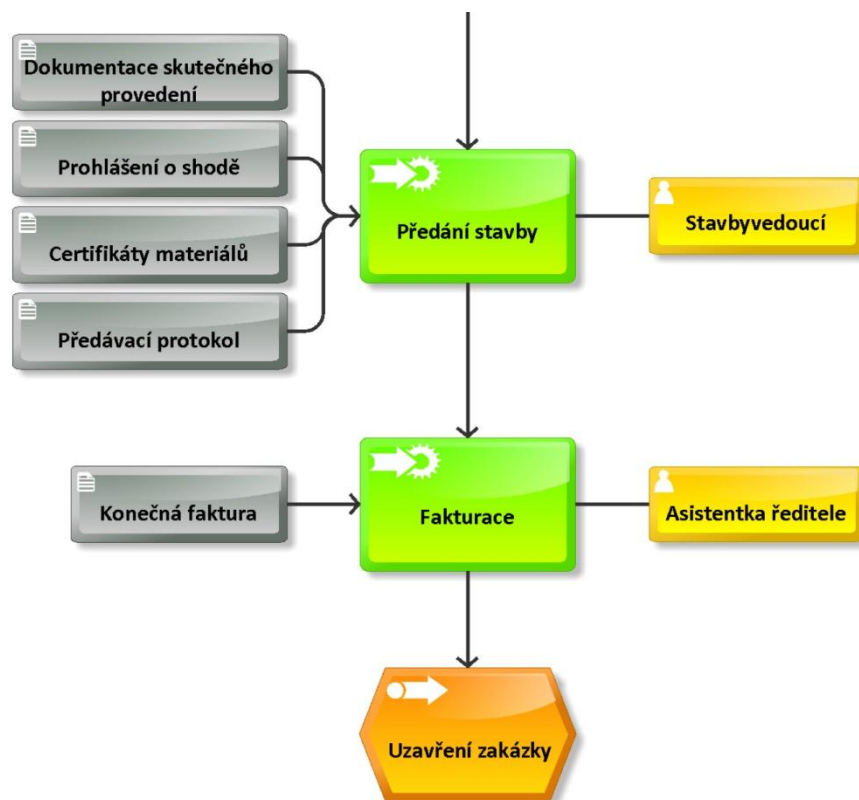
Obr. 14. Druhá část procesu realizace zakázky

### 3. Třetí část procesu realizace zakázky

V poslední části procesu následuje předání stavby odběrateli, které provede stavbyvedoucí. Při této činnosti je potřeba předat všechny vyhotovené dokumenty ke stavbě. Nakonec je

vystavena a odeslána konečná faktura k zakázce, kterou vyhotoví asistentka ředitele. Tímto je proces realizace zakázky ukončen a společnost poté pouze čeká na úhradu faktury od odběratele.

Zmapováním a popsáním procesu realizace zakázky jsme získali důležité informace o činnostech jednotlivých pracovníků nebo o dokumentech, které jsou k jejich činnosti nezbytně nutné. Také byly nalezeny možnosti využití projektového řízení a především aplikace pro něj ve společnosti.



Obr. 15. Třetí část procesu realizace zakázky

## 5.5 Posouzení podmínek pro zavedení projektového řízení

Posouzení podmínek pro zavedení projektového řízení se týká několika hlavních oblastí. Podmínky můžeme rozdělit do dvou skupin - výhody a nevýhody. Mezi výhody a dobré vstupní podmínky pro zavedení můžeme zařadit především tyto:

### 1. Úroveň kvalifikace zaměstnanců, jejich schopnosti a možný rozvoj

Kvalifikace, dovednosti a schopnosti zaměstnanců jsou na velmi vysoké úrovni. Zavedení a používání aplikace pro projektové řízení by jim tudíž nemělo činit velké problémy.



## **2. Ochota zaměstnanců spolupracovat na implementaci projektového řízení**

Významnou výhodou pro zavedení projektového řízení je ochota zaměstnanců učit se novým věcem a dovednostem. Ve společnosti CB s. r. o. jsou všichni zaměstnanci ochotni zapojit se do procesu implementace a co nejvíce přispět k jejímu úspěšnému dokončení.

## **3. Úroveň vybavení společnosti v oblasti IT**

Společnost disponuje dostatečným množstvím pracovišť s vlastním počítačem pro všechny zaměstnance, kterých by se využívání aplikace pro projektové řízení týkalo. Stejně tak úroveň a vybavenost počítačů by umožnila zavedení aplikace a její bezproblémové využívání ve společnosti.

## **4. Finanční možnosti společnosti z hlediska investice do software**

Ředitel společnosti je ochoten do aplikace investovat až 50.000 Kč, což společnosti otvírá možnost koupit levnější aplikace pro projektové řízení, případně pro přijetí či certifikaci projektového manažera.

V analýze současného stavu řízení byly samozřejmě odhaleny také nevýhody, které by mohly znepříjemnit či zkomplikovat implementaci projektového řízení do společnosti. Mezi hlavní nevýhody můžeme zařadit např.:

### **1. Nemožnost vyřešení některých problémů bez použití osobní komunikace**

Ne všechny problémy a záležitosti se dají řešit pomocí komunikace přes aplikaci pro projektové řízení. Aplikace tedy nemůže být využívána vždy za každých okolností, pokud bude potřeba, zaměstnanci se budou muset vracet ke starým a zažitým metodám v řízení společnosti.

### **2. Zaměstnanci neznají pojem projektové řízení**

Jak bylo zjištěno při dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci, málo z nich zná pojem projektové řízení a nikdo nezná metody, které jsou při něm využívány. Tento problém se však dá jednoduše odstranit. Je možné zaměstnance proškolit či přijmout projektového manažera, který by jim poté pomáhal a byl k dispozici.

### **3. Ve společnosti není zaměstnán projektový manažer**

Jak již bylo řečeno, ve společnosti v současné době není zaměstnán projektový manažer. I tento problém má řešení. Buďto někdo ze současných zaměstnanců může absolvovat ško-

lení a následně certifikaci projektového řízení, nebo může být zaměstnán nový zaměstnanec na pozici projektového manažera.

#### 4. Velké pracovní vytížení všech zaměstnanců společnosti

Jako poslední problém můžeme uvést velké pracovní vytížení zaměstnanců včetně ředitele společnosti. To by mohlo být překážkou pro kvalitní využívání aplikace pro projektové řízení.

### 5.6 Možnosti implementace projektového řízení

Při implementaci projektového řízení má společnost možnost využít několika různých variant. Všechny budou detailněji popsány dále, nakonec bude provedena vícekritériální analýza variant, která nám pomůže rozhodnout se pro tu nejvhodnější variantu.

#### 5.6.1 Vyhodnocení možností výběru software pro projektové řízení

- **MS Project**

Jedná se o výkonný a pružný nástroj k řízení všech typů projektů. Je určený především pro projektové manažery, kteří pomocí něho mohou efektivně plánovat a sledovat projekty, sdílet projektové informace a také aktualizovat stavy úkolů. Mezi jeho další funkce můžeme zahrnout práci s reálným kalendářem, vytváření vazeb mezi činnostmi a zadávání časových odstupů nebo zobrazení projektu pomocí síťového grafu či Ganttova diagramu. Dále mezi důležité funkce patří práce se zdroji a jejich zobrazení u jednotlivých činnostech, výpočet nákladů či tisk rozličných zpráv. (Fiala, 2004, s. 40-45)

Při vytváření plánu aplikace vytváří pracovní plán pro úkoly, stanovuje pracovníky, kteří na nich budou pracovat, stanovuje vybavení a materiál, které jsou ke splnění úkolů potřeba, a propočítává vzniklé náklady na úkoly. Po vytvoření plánu můžeme pomocí aplikace projekt řídit pomocí analýzy průběhu projektu, která vede k zajištění správného chodu projektu a především k dodržení rozpočtu. (Fiala, 2004, s. 40-45)

Tab. 7. Ceny produktů MS Project

Název produktu	Cena s DPH
Project Server 2010 CAL	5.250 Kč
Project Standard 2010	17.570 Kč
Project Professional 2010	29.290 Kč
Project Server 2010	161.370 Kč

Zdroj (MICROSOFT, © 2012)

- **Easy Project**

Easy Project je informační systém pro řízení firmy nebo firemních projektů dostupný přes webový prohlížeč. Mezi jeho hlavní funkce můžeme zařadit řízení lidí a projektů, řízení rozpočtů, zpracování mezd a výkazů, plánování projektů, řízení znalostí a také komunikace mezi lidmi.

V rámci řízení projektů je důležité vedení a řízení lidí, které zahrnuje nejenom řízení spolupracovníků, ale také i osobní řízení (selfmanagement). Další nezbytnou funkcí software je možnost plánování projektů, které je velmi podstatné pro úspěšné dokončení realizace projektu. Software umožňuje vytvořit matici logického rámce či WBS<sup>2</sup>, stejně jako zadání milníků a úkolů a následné vytvoření Ganttova diagramu. Aplikace také mimo jiné umožňuje vytvářet si šablony projektů pro případ, že by se některé projekty ve firmě opakovaly.

Tab. 8. Ceny produktů Easy Project

Název produktu	Počet uživatelů	Cena instalace	Měsíční poplatek
Easy Project Mini	do 5 uživatelů	0 Kč	390 Kč
Easy Project Standard	do 10 uživatelů	29.990 Kč	1.490 Kč
Easy Project Extended	do 20 uživatelů	49.990 Kč	1.990 Kč
Easy Project Individual	do 10 uživatelů	od 39.990 Kč	0 Kč

Zdroj (EASY SOFTWARE, © 2010a)

Tento software je vhodný jak pro malé týmy a živnostníky, tak i pro menší a střední společnosti, školy, neziskové organizace či města. (EASY SOFTWARE, © 2010b)

- **Redmine**

Další možností, kterou společnost může využít je open source software s názvem Redmine. Umožňuje uživateli vytvořit proces pro plnění úkolů projektu, sledovat je a vyhodnocovat. Hlavním účelem zvoleného software je pak organizace času a lidí, kteří jsou do projektu zapojeni. Tato aplikace se používá pomocí webového prohlížeče a svou jednoduchostí a snadným ovládním umožňuje velmi rychlou adaptaci ve společnosti. Je vhodná do malých a středních firem, do neziskových organizací či škol. Obsahuje funkce jako vytváření Ganttova diagramu, osobního kalendáře a umožňuje také řídit více projektů současně. Jeho vel-

<sup>2</sup> Work Breakdown Structure – jedná se o přehlednou strukturu úkolů, na které můžeme rozložit projekt

kou výhodou je fakt, že je poskytován zcela zdarma. Jedinou nevýhodou, kterou je třeba uvést, je absence funkce pro počítání nákladů na projekt. (LIBERIX, © 2011)

- **Primavera Enterprise**

Tato aplikace od společnosti Oracle je určena pro společnosti s vysokými nároky na projektové řízení, především proto, že umožňuje spravovat kompletní portfolio projektů. Pomocí aplikace je možné řídit a kontrolovat projekty, což přispívá k úspěšnému dokončení projektů včas, podle rozpočtu a v požadované kvalitě a provedení. (Gowdar, © 2010c)

Nejnovější verze aplikace usnadňuje práci a schvalovací proces, zvyšuje rychlost a přesnost rozhodovacího procesu, zhodnocuje čas a zvyšuje produktivitu. Poskytuje také lepší přístup k informacím a včas varuje, pokud byly na projektu provedeny změny.

(Gowdar, © 2010b)

Tab. 9. Ceny produktů Primavera Enterprise

Název produktu	Počet licencí	Cena od
Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management	1 licence	52.000 Kč
Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management Media Pack	přídavná licence	1.500 Kč
Primavera P6 Professional Project Management	1 licence	47.000 Kč

Zdroj (Gowdar, © 2010a)

- **OpenProj**

Jedná se o open source řešení pro používání projektového řízení a plánování projektů. Je možné ji použít jako náhradu Microsoft Project, který byl zmíněn výše, jelikož se mu vzhledově a funkčně velmi podobá. Pro uživatele nabízí možnost využití Ganttova diagramu, síťového diagramu, diagramu PERT, WBS, možnosti alokace zdrojů a dalších. Jelikož je poskytován zdarma, je dostupný všem bez ohledu na finanční možnosti společnosti. Výhodou je také kompatibilita s MS Project. (Khun, © 2012)

- **ProChain Project Scheduling**

Další výkonný nástroj pro plánování a podporu, který pomáhá při řízení projektového portfolia, je aplikace ProChain. V současné době se jedná už o 11. generaci produktu, která poskytuje snadno ovladatelné plánování projektů či řešení konfliktů. Aplikace je zaměřena na řešení klíčových úkolů, přesné sledování stavu projektů a získávání předpovědi výsledků v co nejkratším časovém horizontu. Velkou výhodou jsou rozsáhlé návody a on-line

pomoc po telefonu a e-mailu. Důležitá může být také kompatibilita s aplikací MS Project. (ProChain Solutions, © 1998-2011b)

Tab. 10. Ceny produktů ProChain Project Scheduling

Název produktu	Počet licencí	Cena od
ProChain Project Scheduling	1 licence	13.000 Kč
ProChain Project Scheduling Upgrade	upgrade	4.700 Kč

Zdroj (ProChain Solutions, © 1998-2011a)

Ještě než se firma rozhodne, který software bude pro svou činnost používat, měla by zvážit celou řadu faktorů a zhodnotit jednotlivé aplikace např. pomocí těchto analýz:

- strategická analýza – zhodnotit záměry a cíle společnosti a jejich soulad s danou aplikací,
- obecné vlastnosti technologie – posouzení bezpečnosti, nároků na údržbu a provoz, možnost spolupráce s dalšími programy v podniku, rozšiřitelnost aplikace, flexibilita pro rozšiřování potřeb a další,
- specifické vlastnosti provozování projektového řízení – možnosti tvorby diagramů, nastavení kalendáře projektu, podpora pro řízení lidských zdrojů projektu, podpora kontroly projektu, podpora statistických analýz nebo nároky na obsluhu aplikace.

(Svozilová, 2011, s. 50-52)

### 5.6.2 Vyhodnocení možností pro certifikaci manažera

Pokud by manažer ze společnosti chtěl získat certifikaci projektového řízení, nejvhodnější možností je volba získání přes Certifikační orgán SPŘ. Uvažujme tedy, že manažer chce získat certifikát stupně C, na základě kterého bude schopen sám řídit projekty. Podmínkou jsou jeho zkušenosti v projektovém řízení (za posledních 6 let) a minimálně 3 roky praxe na pozici manažera týmu projektu. Bohužel ve společnosti CB s. r. o. žádný takový pracovník v současné době není, firma by proto musela přijmout nového zaměstnance na pozici projektového manažera, který by zároveň splňoval podmínky pro certifikaci.

Před samotnou certifikací musí manažer absolvovat **vzdělávací kurz či workshop**. V České republice existuje mnoho firem, které tyto přípravné kurzy nabízejí. Manažer si může vybrat např. z možností uvedených v tabulce 11.

Tab. 11. Nabídka kurzů pro projektové řízení v České republice

Poskytující firma	Místo konání	Doba trvání	Cena za osobu (bez DPH)
AIT, s. r. o.	Praha	1 den	3.960 Kč
LBMS, s. r. o.	Praha	3 + 2 dny	19.800 Kč
PM Consulting s. r. o.	Praha	5 dní	22.830 Kč
SHINE Consulting s. r. o.	Praha	3 dny	17.000 Kč

Zdroj (AIT, © 2007-2012; LBMS, © 2002-2012;

SHINE CONSULTING, © 2011; SKOLENI-KURZY.EU, © 2007-2012)

Další možností pro vzdělání manažera v projektovém řízení je **studium MBA programu Projektové řízení a plánování**. Tato možnost je sice finančně i časově náročnější než výše zmíněné kurzy, poskytuje však mnohem komplexnější a důkladnější vzdělání v tomto oboru. Výhodou pro manažera je i získání titulu MBA.

V České republice je možnost studovat tento obor v češtině buď na Business Institutu, kde studium probíhá pomocí e-learningu a tematických setkání pro jednotlivé moduly.

(BUSINESS INSTITUT, © 2012)

Druhou možností je studium na London International Graduate School, s. r. o., kde je studium prováděno pomocí tzv. blended learning formy. Tato forma zahrnuje workshopy, semináře a osobní konzultace, stejně jako elektronické materiály a nadstavbové moduly.

(LIGS, © 2006-2012)

Tab. 12. Nabídka studijních programů MBA v České republice

Poskytující instituce	Doba trvání studia	Cena za absolvování (vč. DPH)
Business Institut	3 semestry	117.600 Kč
London International Graduate School, s. r. o.	4 semestry	255.000 Kč

Zdroj (BUSINESS INSTITUT, © 2012; LIGS, © 2006-2012)

Po absolvování přípravného kurzu na certifikaci či vystudování oboru na MBA studiu by měl manažer být připraven na **certifikaci projektového řízení pro stupeň C**, kterou provádí Certifikační orgán SPŘ. Proces certifikace se skládá z 5 fází:

1. Vyplněná přihláška, prohlášení žadatele, sebehodnotící test, potvrzení o vzdělání, profesní životopis, seznam projektů, na kterých se manažer podílel a reference je třeba zaslat na sekretariát CO SPŘ a zaplatit certifikační poplatek. Ten pro certifi-

kaci stupně C činí 23.000 Kč bez DPH (pro členy SPŘ je možná sleva ve výši 20-33%, poplatek poté činí 19.000 Kč bez DPH).

2. Absolvování písemné zkoušky, která trvá maximálně 4 hodiny, a skládá se z 3 částí – test, otevřené otázky a příklad. Její splnění je podmíněno získáním více jak 60% z každé části.
3. Zpracování Krátké zprávy o projektu, jejímž účelem je předložit fakta, která doloží kandidátovu způsobilost pro splnění podmínek pro získání certifikátu. Zpráva musí být v rozsahu 10-15 stran textu a 5 stran příloh a musí popisovat projekt, který kandidát řídil nebo na něm pracoval jako zástupce manažera projektu nebo manažera týmu.
4. Absolvování pohovoru, který trvá 1 až 1,5 hodiny a jehož účelem je ověřit skutečnosti, které kandidát uvedl v Krátké zprávě o projektu a sebehodnotícím testu.
5. Následuje předání certifikátu, etického kodexu a doporučení pro další rozvoj manažera. (Pitaš, © 2011)

Dále je možné také získat již zmíněné certifikáty PMI a PRINCE2. Získání certifikátu PMI je možné prostřednictvím České komory PMI. Pokud by manažer chtěl dosáhnout i certifikace PRINCE2, v České republice je možné pouze absolvovat přípravný kurz na certifikaci. Samotnou certifikaci je možné provést pouze v zahraničí v anglickém jazyce.

### 5.6.3 Reengineering procesů dle ISO 10006

Neméně přínosnou možností při implementaci projektového řízení je reengineering stávajících procesů dle normy ISO 10006. Jelikož tato norma je pouze normou doporučujícího charakteru, není možné pro ni získat certifikát. Velkou výhodou společnosti CB s. r. o. je ale fakt, že má již certifikovanou normu ISO 9001. Ta je normou kvality výkonů, přičemž ISO 10006 je normou kvality projektů a je založena na stejném principu.

Její hlavní smysl by mohl ve společnosti být v poskytnutí návodu pro vytváření vnitropodnikových postupů a směrnic či sjednocení názvosloví v projektovém řízení. Jak již bylo řečeno výše, norma nemá za cíl poskytnout návod pro řízení projektu, ale má být návodem k dosažení jakosti procesů v managementu projektů. (TAYLLORCOX.COM, © 2007)

Mezi nejvýznamnější přínosy ze zavedení ISO 10006 patří získání konkurenční výhody v podobě transparentnosti procesu projektu nebo možnost řešení změn a problémů koordinovaně a s dostatečnou rezervou. To vše zajišťuje efektivní využití financí a lidských zdrojů určených pro projekt. (TAYLLORCOX.COM, © 2007)

Management kvality projektů dle ISO 10006 je zaměřen především na 8 zásad – zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup, neustálé zlepšování, přístup rozhodování na faktech a prospěšné dodavatelské vztahy. (Kavan, © 2011)

Tato norma se také zaměřuje na 4 hlavní skupiny procesů, které jsou uvedeny na obrázku.

Strategický proces	Zdroje	Realizace produktu	Měření, analýza, zlepšování
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Založen na 8 zásadách</li> <li>• Jeden proces</li> <li>• Odpovědnost managementu</li> <li>• Přezkoumání systému řízení jakosti a projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování a řízení zdrojů</li> <li>• Vztahující se k zaměstnancům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzájemné závislosti</li> <li>• Předmět projektu</li> <li>• Časové závislosti</li> <li>• Náklady</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Rizika</li> <li>• Nakupování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšování</li> <li>• Měření a analýza</li> <li>• Zlepšování organizace</li> </ul>

Obr. 16. ISO 10006 – zaměření na procesy (Kavan, © 2011)

Reengineering procesů ve společnosti může být proveden např. pomocí procesního auditu projektového řízení, který se skládá z následujících čtyř kroků:

1. Přezkoumání dokumentace – příručky jakosti, metodiky.
2. Školení managementu a projektového týmu.
3. Desktop review (přezkoumání dokumentace) a situation audit (zjištění shody s uplatněním metodik v praxi).
4. V případě shody v 3. kroku je vystaven certifikát o shodě procesů projektového managementu s normou ISO 10006.

(TAYLLORCOX.COM, © 2007)

#### 5.6.4 Vícekriteriální analýza variant implementace projektového řízení

Hlavním cílem této analýzy je stanovit, která z možných variant implementace projektového řízení bude pro společnost nejvýhodnější. Hodnotit budeme pomocí tabulky 13, ve které jsou uvedeny možnosti a kritéria, podle kterých se budeme rozhodovat.



Tab. 13. Vstupní tabulka vícekriteriální analýzy variant – možnosti implementace PŘ

Kritérium	Váha kritéria	Varianty		
		Zavedení software	Certifikace manažera	ISO 10006
Náklady na implementaci	0,15	2	1	3
Dostupnost varianty	0,20	3	1	2
Nutnost školení zaměstnanců	0,25	2	3	2
Časová náročnost	0,25	2	1	2
Náročnost na implementaci	0,15	2	3	1
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>			

Zdroj (Štefánek et al., 2011, s. 18)

Jednotlivá kritéria mají stanovenou váhu podle jejich důležitosti pro společnost. U každé varianty je poté provedeno zhodnocení daného kritéria na bodové stupnici od 1 do 3, přičemž 1 bod je přidělen nejméně uspokojivé variantě a 3 body naopak nejvíce vhodné. Po vynásobení bodového ohodnocení vahou kritéria získáme čísla uvedená v tabulce 12.

Tab. 14. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – možnosti implementace PŘ

Kritérium	Váha kritéria	Varianty		
		Zavedení software	Certifikace manažera	ISO 10006
Náklady na implementaci	0,15	0,30	0,15	0,45
Dostupnost varianty	0,20	0,60	0,20	0,40
Nutnost školení zaměstnanců	0,25	0,50	0,75	0,50
Časová náročnost	0,25	0,50	0,25	0,50
Náročnost na implementaci	0,15	0,30	0,45	0,15
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>	<b>2,20</b>	<b>1,80</b>	<b>2,00</b>

Z tabulky můžeme pak vyčíst, že nejlépe hodnocenou variantou z hlediska uvedených kritérií je zavedení software pro projektové řízení. Pro společnost bude tedy nejvýhodnější zavést software, proškolit na něj své zaměstnance a začít jej aktivně využívat.

Je samozřejmě možné provést všechny tři uvedené varianty, ale najednou by to bylo pro společnost velmi časově i finančně náročné. Může v jejich implementaci ale postupovat podle jejich umístění v analýze. Jako druhou možnost může tedy provést reengineering procesů dle ISO 10006 a následně přijmout či certifikovat manažera pro projektové řízení.

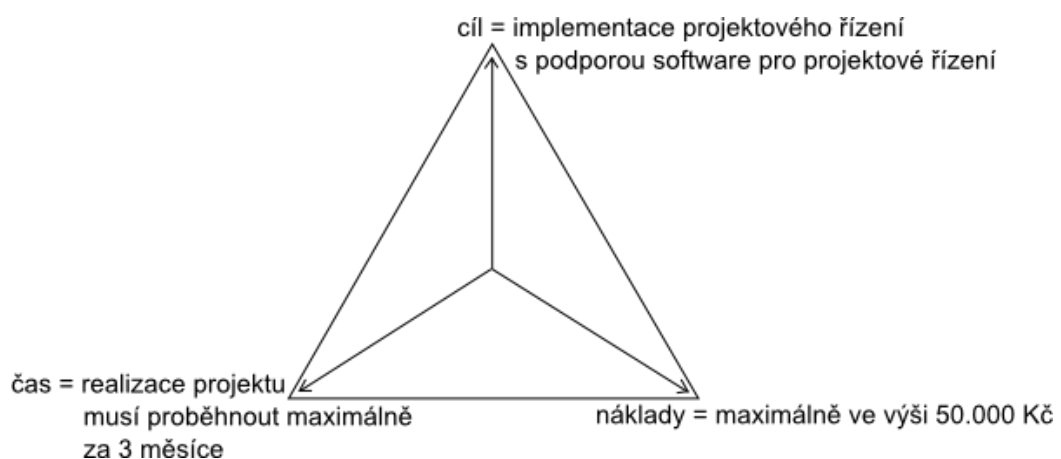
## 6 PROJEKT IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

### 6.1 Popis žádoucího stavu projektového řízení a jeho hlavní přínosy

Žádoucí stav po úspěšném dokončení projektu implementace projektového řízení do společnosti bychom mohli shrnout v následujících bodech:

- Zaměstnanci společnosti budou proškoleni v problematice projektového řízení.
- Sestaví se směrnice a pokyny pro zpracovávání zakázek dle metodiky projektového řízení.
- Bude provedena implementace software pro projektové řízení. Ten bude využíván jak ředitelem společnosti a jeho asistentkou, tak ostatními zaměstnanci na pozicích projektantů a stavbyvedoucích. Software by tak ve společnosti mělo využívat celkem 8 zaměstnanců.
- Společnost bude veškeré své zakázky zpracovávat podle metodiky projektového řízení a využívat zvolený software.

Tyto body můžeme v našem projektu považovat za akceptační kritéria<sup>3</sup>, která je potřeba splnit, aby projekt a jeho realizace proběhla pro všechny zainteresované strany úspěšně. Nejdůležitějším cílem je ale splnit trojimperativ projektu, který by měl být stanoven a odsouhlasen zainteresovanými stranami ještě před začátkem realizace projektu.



Obr. 17. Trojimperativ projektu implementace projektového řízení

<sup>3</sup> Akceptační kritérium – definuje očekávaný stav výstupu projektu, se kterým budou spokojeny všechny zainteresované strany (WORDPRESS, © 2010)

### **Hlavní přínosy ze zavedení projektového řízení**

Přínosů, které společnost může z implementace projektového řízení vytěžit, je velké množství a bude záležet především na ní, pokud jich bude schopna dosáhnout a dobře jich využívat. Z klíčových přínosů můžeme uvést např. tyto:

- Zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům a odběratelům.
- Zvýšení úrovně realizovaných zakázek (projektů).
- Vyšší pravděpodobnost včasného dokončení zakázek – pomocí sledování a kontrolování harmonogramu projektu.
- Přesně a jasně definované povinnosti, pravomoci a úkoly zaměstnanců při realizaci zakázky.

Aby bylo dosaženo výše popsaného žádoucího stavu a přínosů, je třeba provést výběr vhodného software pro implementaci a také zvolit, jakým způsobem budou školeni zaměstnanci. Oba tyto výběry budou provedeny pomocí vícekritériální analýzy variant, které budou popsány dále.

Také je třeba rozebrat jednotlivé cíle projektu a stanovit si, jakým způsobem budeme zjišťovat, zda cílů bylo dosaženo, či ne. Možnost zhodnocení těchto informací nám poskytne logický rámec, který je sestaven na následující straně.

## **6.2 Odůvodnění projektu pomocí logického rámce**

Sestavením tabulky logického rámce získáme přehled o všech cílech projektu, ukazatelích, pomocí kterých ověříme dosažení cílů, prostředků k ověření a také předpokladech a rizicích.

Součástí logického rámce je také sestavení stručného harmonogramu a rozpočtu, které dále rozebereme a sestavíme podrobněji.

Tab. 15. Logický rámec projektu implementace projektového řízení

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady /rizika
<b>Záměr</b> 1. Zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům a zvýšení úrovně realizovaných projektů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení poptávky po službách společnosti CB s. r. o. o 5%</li> <li>Zvýšení tržeb z poskytování služeb společnosti CB s. r. o. o 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční výkazy společnosti CB s. r. o.</li> <li>Seznam odběratelů společnosti CB s. r. o.</li> </ul>	<b>X</b>
<b>Cíl</b> 1. Implementace projektového řízení do společnosti s podporou software pro projektové řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanci společnosti využívají PŘ při realizaci projektů od 10. 9. 2012</li> <li>Zaměstnanci využívají implementovaný software od 10. 9. 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentace projektu</li> <li>Výstupy ze software pro projektové řízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora implementace ze strany vedení společnosti</li> <li>Ochota spolupráce ze strany zaměstnanců společnosti</li> </ul>
<b>Výstupy</b> 1. Proškolení zaměstnanců v problematice PŘ 2. Vytvoření směrnic a pokynů pro zpracování zakázky dle metodiky PŘ 3. Implementace software pro PŘ	<p><b>1.1</b> Proškolení 8 zaměstnanců v PŘ (31. 8. 2012)</p> <p><b>2.1</b> Vytvoření návrhu směrnic a pokynů pro realizaci projektů ve společnosti CB s. r. o. (15. 8. 2012)</p> <p><b>2.2</b> Konzultace a odsouhlasení směrnic a pokynů ředitelem společnosti (28. 8. 2012)</p> <p><b>3.1</b> Zajištění zvoleného software pro PŘ (3. 9. 2012)</p> <p><b>3.2</b> Instalace software do společnosti (5. 9. 2012)</p> <p><b>3.3</b> Školení zaměstnanců v používání software (12. 9. 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvědčení zaměstnanců o absolvování školení</li> <li>Směrnice a pokyny</li> <li>Objednávka a faktura za software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objednání termínu školení pro zaměstnance</li> <li>Objednání software</li> <li>Zajištění IT pracovníka na instalaci a školení v používání software</li> </ul>
<b>Aktivity</b> 1.1 Účast zaměstnanců na školení 2.1 Navrhnutí podoby směrnic 2.2 Vytvoření směrnic a pokynů 3.1 Instalace software 3.2 Školení zaměstnanců na software	<b>Rozpočet</b> Školení zaměstnanců 31. 680 Kč Doprava 1.500 Kč Práce pracovníka IT 15.960 Kč <b>Celkem: 49.140 Kč</b>	<b>Časový harmonogram</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Školení zaměstnanců 28. 8. – 31. 8. 2012</li> <li>Návrh směrnic a pokynů 3. 8. – 15. 8. 2012</li> <li>Dokončení směrnic a pokynů 15. 8. – 28. 8. 2012</li> <li>Instalace software 3. 9. – 5. 9. 2012</li> <li>Školení zaměstnanců 6. 9. – 12. 9. 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výběr kvalitního školení na PŘ</li> <li>Vyhotovení kvalitních a srozumitelných směrnic</li> <li>Zakoupení vhodného software</li> <li>IT pracovník, který dokáže nainstalovat a zprovoznit software</li> </ul>
<b>Předběžné podmínky</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schválení projektu vedením společnosti CB s. r. o.</li> <li>Zajištění finančních prostředků pro pořízení software a školení zaměstnanců</li> </ul>			

### 6.3 Výběr vhodného software

Klíčovou roli ve využívání projektového řízení hraje software, který si společnost zvolí pro implementaci. V předchozí části práce byly popsány nejvýznamnější možnosti, ze kterých si společnost může vybrat. Celkem bylo vybráno šest variant, které by bylo možné implementovat. Nyní provedeme vícekriteriální analýzu těchto variant, na základě které zvolíme nejvhodnější z nich.

Tab. 16. Vstupní tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr software

Kritérium	Váha kritéria	Varianty					
		MS Project	Easy Project	Redmine	Prima- vera	Open- Proj	Pro- Chain
Náklady na pořízení	0,20	2	3	5	1	5	4
Náklady na provoz	0,15	5	3	5	3	5	3
Dostupnost software	0,10	4	5	4	2	4	2
Česká verze software	0,15	5	5	5	4	5	4
Náročnost na obsluhu	0,15	3	4	3	3	3	3
Dostupné funkce	0,25	5	4	3	4	2	4
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>						

U každého software je provedeno zhodnocení všech kritérií na bodové stupnici od 1 do 5, přičemž 1 bod je přidělen nejméně uspokojivé variantě a 5 bodů naopak nejvíce vhodné. V následující tabulce jsou body kritérií vynásobeny váhami a stanoveno pořadí software od nejvhodnějšího po nejméně vhodný.

Tab. 17. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr software

Kritérium	Váha kritéria	Varianty					
		MS Project	Easy Project	Redmine	Prima- vera	Open- Proj	Pro- Chain
Náklady na pořízení	0,20	0,40	0,60	1,00	0,20	1,00	0,80
Náklady na provoz	0,15	0,75	0,45	0,75	0,45	0,75	0,45
Dostupnost software	0,10	0,40	0,50	0,40	0,20	0,40	0,20
Česká verze software	0,15	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60
Náročnost na obsluhu	0,15	0,45	0,60	0,45	0,45	0,45	0,45
Dostupné funkce	0,25	1,25	1,00	0,75	1,00	0,50	1,00
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>	<b>4,00</b>	<b>3,90</b>	<b>4,10</b>	<b>2,90</b>	<b>3,85</b>	<b>3,50</b>

Jak můžeme vyčíst za tabulky 17, nejvíce bodů v hodnocení získala aplikace Redmine, hned za ní byla aplikace MS Project a EasyProject. Z hlediska uvedených kritérií bude pro společnost nejlepším výběrem aplikace Redmine.

Velkou výhodou Redmine je to, že je poskytován zcela zdarma. Neobsahuje sice všechny funkce, které má v nabídce např. MS Project, ale náklady na pořízení a provoz jsou mnohonásobně nižší a společnost si vystačí i se skromnější nabídkou funkcí.

Pro provoz aplikace Redmine je potřeba kromě uživatelských PC také počítač fungující jako webový server. K tomuto účelu může firma využít stávající zálohovací server s operačním systémem Linux. Existují dva základní způsoby, kterými lze Redmine nainstalovat.

Prvním způsobem je instalace ze zdrojových souborů. Hlavní výhodou této instalace je možnost vybrat si instalovanou verzi systému a možnost maximálně si ji upravit. Nevýhodou je složitější postup instalace, kdy jednotlivé kroky (vytvoření databáze, nastavení webového serveru, ...) je nutné provést manuálně. Druhou možností je instalace aplikace z předpřipravených balíčků. Instalace poté probíhá spuštěním jednoduchého instalačního příkazu, který provede kontrolu operačního systému, instalaci aplikace včetně všech vyžadovaných součástí a počáteční nastavení aplikace. Výhodou tohoto způsobu instalace je jednoduchost, rychlost a také zajištění kompatibility instalovaných součástí, nevýhodou je závislost na verzi aplikace vložené v předpřipraveném balíčku.

#### 6.4 Školení a certifikace zaměstnanců

Kurzy a workshopy zaměřené na projektové řízení, které byly popsány v předchozí kapitole, nemusí být určeny pouze pro manažery, kteří chtějí získat certifikaci projektového manažera. Společnost je může využít i pro své zaměstnance pro vyškolení v projektovém řízení.

Uvedené čtyři možnosti kurzů v České republice porovnáme opět pomocí vícekritériální analýzy a vybereme nejvhodnější z nich.

Tab. 18. Vstupní tabulka vícekritériální analýzy variant – výběr školení

Kritérium	Váha kritéria	Varianty			
		AIT, s. r. o.	LBMS, s. r. o.	PM Consulting s. r. o.	SHINE Consulting s. r. o.
Cena za osobu	0,25	5	3	2	3
Náklady na cestovné	0,20	3	2	3	3
Časová náročnost	0,20	5	2	2	3
Obsah školení	0,25	4	4	3	3
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>				

Pozn. Bude použito stejné bodové ohodnocení variant jako u hodnocení software.

V další tabulce pronásobíme váhy a bodové ohodnocení a získáme pořadí variant.

Tab. 19. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr školení

Kritérium	Váha kritéria	Varianty			
		AIT, s. r. o.	LBMS, s. r. o.	PM Consulting s. r. o.	SHINE Consulting s. r. o.
Cena za osobu	0,25	1,25	0,75	0,50	0,75
Náklady na cestovné	0,20	0,60	0,40	0,60	0,60
Časová náročnost	0,20	1,00	0,40	0,40	0,60
Obsah školení	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75
<b>SOUČET</b>	<b>1=100%</b>	<b>3,85</b>	<b>2,55</b>	<b>2,25</b>	<b>2,70</b>

Jako nejvhodnější varianta nám podle provedené analýzy vychází školení poskytované společností AIT, s. r. o. Je to tedy nejlepší možnost, kterou může společnost využít pro školení svých zaměstnanců.

## 6.5 Praktická ukázka realizace zakázky s využitím metodiky PŘ

Zavedení projektového řízení a využívání software se bude ve společnosti týkat celkem 8 zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance, kteří byli zapojeni do procesu realizace zakázky, který je uveden v kapitole 5.4.

Po zavedení projektového řízení bude proces vypadat stejně, jako vypadá jeho zobrazení v současné době. Hlavní rozdíl bude ale v naplánování realizace jednotlivých činností procesu, stanovení termínů, odpovědností a v přenosu informací mezi zaměstnanci.

Velmi důležité budou pro společnost také směrnice a pokyny, které pro projektové řízení bude vytvářet a podle kterých se poté bude vše realizovat.

Při plánování realizace zakázky projektový manažer přidělí všem činnostem zaměstnance odpovědného za splnění úkolu, termín zahájení a dobu trvání úkolu. Jelikož vybraný software nemá funkci počítání nákladů na projekt, pokud bude tento výpočet potřebný, vypočítá náklady pomocí hodinových sazeb zaměstnance a hodin strávených při práci na projektu. Tato funkce však není obsažena pouze v základní verzi aplikace. Jedná se o volitelný modul, který je možné podle požadavků uživatele doinstalovat.

Výstupem z této jeho činnosti bude po zadání údajů do software tabulka, která bude obsahovat již zmíněné údaje. Z tabulky bude vytvořen harmonogram, podle kterého by se celý projekt měl řídit.

Pro náš konkrétní příklad realizace zakázky na konstrukci z lepeného lamelového dřeva by tabulka s úkoly mohla vypadat takto:

✓ # ▲	Fronta	Stav	Priorita	Předmět	Přiřazeno	Aktualizováno	Uzavřít do	% Hotovo
26	Zakázka	Nový	Normální	Předprojektová fáze - příprava		08.04.2012 21:35	17.04.2012	
27	Zakázka	Nový	Normální	▶ Příprava podkladů pro veřejnou zakázku		08.04.2012 21:34	10.04.2012	
28	Zakázka	Nový	Normální	▶ Obstarání dokumentů a smluv	Ivana Asistentka	08.04.2012 21:33	10.04.2012	
29	Zakázka	Nový	Normální	▶ Sestavení cenové kalkulace	Pavel Obchodník	08.04.2012 21:34	10.04.2012	
30	Zakázka	Nový	Normální	▶ Uzavření smlouvy		08.04.2012 21:35	17.04.2012	
31	Zakázka	Nový	Normální	▶ Sepsání a podepsání smlouvy	Pavel Obchodník	08.04.2012 21:35	17.04.2012	
32	Zakázka	Nový	Normální	▶ Sestavení rozpočtu	Pavel Obchodník	08.04.2012 21:35	17.04.2012	
33	Zakázka	Nový	Normální	Projektová fáze - realizace zakázky		08.04.2012 21:38	23.05.2012	
34	Zakázka	Nový	Normální	▶ Převezetí staveniště	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:35	20.04.2012	
35	Zakázka	Nový	Normální	▶ Provedení realizační dokumentace	Petr Projektant	08.04.2012 21:36	27.04.2012	
36	Zakázka	Nový	Normální	▶ Nákup materiálu	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:36	04.05.2012	
37	Zakázka	Nový	Normální	▶ Montáž mostu	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:36	18.05.2012	
38	Zakázka	Nový	Normální	▶ Zemní práce	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:37	04.05.2012	
39	Zakázka	Nový	Normální	▶ Dokončovací práce na místě stavby	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:37	09.05.2012	
40	Zakázka	Nový	Normální	▶ Doprava mostu na místo	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:38	21.05.2012	
41	Zakázka	Nový	Normální	▶ Ukončení realizace	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:38	23.05.2012	
43	Zakázka	Nový	Normální	Poprojektová fáze - uzavření zakázky		08.04.2012 21:40	28.05.2012	
44	Zakázka	Nový	Normální	▶ Příprava dokumentů k předání stavby	Ivana Asistentka	08.04.2012 21:39	25.05.2012	
45	Zakázka	Nový	Normální	▶ Předání stavby	Roman Stavbyvedoucí	08.04.2012 21:40	25.05.2012	
46	Zakázka	Nový	Normální	▶ Vystavení faktury	Ivana Asistentka	08.04.2012 21:39	28.05.2012	

Obr. 18. Seznam úkolů pro realizaci zakázky

Každý úkol má své číslo, stav a prioritu, které jsou mu přiděleny uživatelem, který úkol do systému zadává. V předmětu úkolu je poté stručně popsáno, jakou činnost úkol obsahuje. V dalším sloupci má každý úkol přiřazení k zaměstnanci, který je za jeho splnění zodpovědný. V posledních dvou sloupcích se nachází informace o termínu dokončení úkolu a na kolik % je úkol v současné době splněn. Jakmile je úkol v aplikaci vytvořen a zadán zaměstnanci odpovědnému za jeho splnění, přijde mu na jeho e-mail upozornění o vytvoření a přidělení úkolu.

Když uživatel poté klikne na předmět úkolu, otevře se další tabulka s podrobnějšími informacemi o úkolu. Například pro úkol č. 27 „Příprava podkladů pro veřejnou zakázku“ máme tuto tabulku uvedenou na dalším obrázku.

Zakázka #26: Předprojektová fáze - příprava 

**Příprava podkladů pro veřejnou zakázku**

Přidáno uživatelem Miroslava Sochorcová před asi 1 hodina. Aktualizováno před 15 minut.

<b>Stav:</b>	Nový	<b>Začátek:</b>	09.04.2012
<b>Priorita:</b>	Normální	<b>Uzavřít do:</b>	10.04.2012
<b>Přiřazeno:</b>	-	<b>% Hotovo:</b>	<input type="text" value="0%"/>
<b>Kategorie:</b>	-	<b>Strávený čas:</b>	-
<b>Cílová verze:</b>	-	<b>Odhadovaná doba:</b>	20.00 hodin

---

**Podúkol** Přidat

Zakázka #28: Obstarání dokumentů a smluv	Nový	Ivana Asistentka	<input type="text"/>
Zakázka #29: Sestavení cenové kalkulace	Nový	Pavel Obchodník	<input type="text"/>

---

**Související úkoly** Přidat

 Aktualizovat
  Přidat čas
  Sledovat
  Duplikovat
  Kopírovat
  Přesunout
  Odstranit

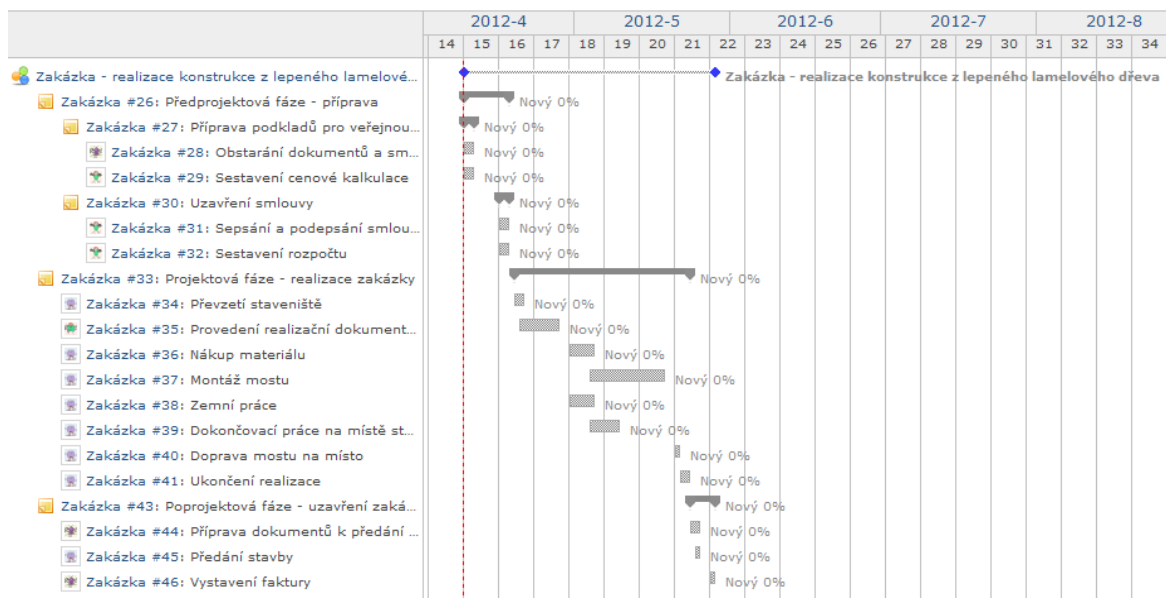
Obr. 19. Podrobné informace pro úkol



Tabulka obsahuje kromě informací uvedených v seznamu úkolů ještě odhadovanou dobu práce na úkolu, podúkoly, které jsou tomuto úkolu podřazeny a jim přiřazené zaměstnance. Pod tabulkou vidíme také možnosti, které lze s úkolem provádět. Jedná se o funkci aktualizovat, přidat odpracovaný čas, sledovat úkol, duplikovat, kopírovat a také odstranit.

Možnost využívat tyto funkce má každý uživatel jinou. Pouze administrátor má neomezené pravomoci, využívání funkcí dalšími uživateli je ovlivněno nastavením jejich pravomocí.

Na dalším obrázku pak vidíme harmonogram, který software vytvoří po zadání všech úkolů z projektu. Obsahuje jednotlivé činnosti, v pořadí jak na sebe navazují a příslušný šedý obdélníček činnosti je dlouhý podle času stanoveného na její realizaci. U činnosti je také uveden její stav a procento dokončení.



Obr. 20. Harmonogram projektu Realizace konstrukce z lepeného lamelového dřeva

## 6.6 Organizace projektu

Do organizace projektu je třeba zahrnout všechny zainteresované strany na projektu.

V našem případě se jedná především o tyto zainteresované strany:

- ředitel společnosti,
- zaměstnanci společnosti,
- pracovník IT,
- studentka Miroslava Sochorcová,
- zákazníci a odběratelé,
- dodavatelé.

### 6.6.1 Analýza zainteresovaných stran

Každá z těchto zainteresovaných stran má jiný zájem o realizaci projektu a projekt ji každou jinak ovlivňuje. Pro každou zainteresovanou stranu lze také stanovit postoj odpůrce či obhájce projektu, stejně jako sílu jejího vlivu na projekt. Všechny tyto faktory máme zohledněny v analýze zainteresovaných stran v tabulce 20.

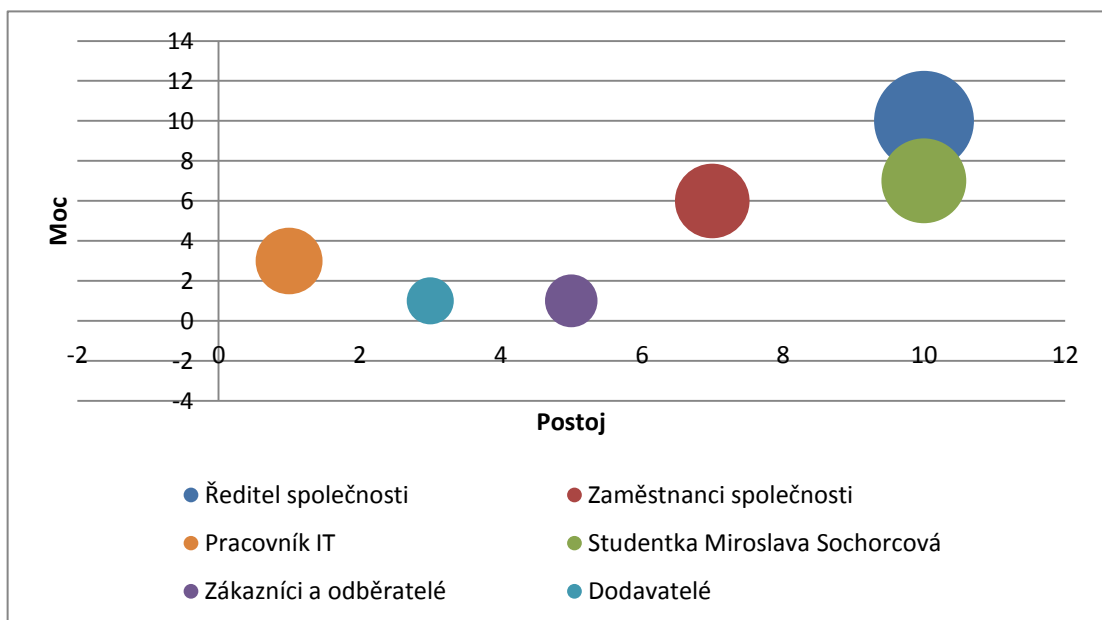
Tab. 20. Analýza zainteresovaných stran projektu

Název projektu: Projekt implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o.					
Jméno a charakteristika zainteresované strany	Jak je projektem ovlivněn?	Jaké jsou jeho zájmy?	Obhájce/ odpůrce (+ 0 -)	Moc (1-10)	Strategie/ opatření
<b>Ředitel společnosti</b> Nese hlavní odpovědnost za projekt, financuje jej a koordinuje činnosti projektu.	- nese velkou odpovědnost - vkládá finanční prostředky - řeší mnoho problémů s projektem	- úspěšně zvládnutý projekt - splnění hlavních cílů a dodržení akceptačních kritérií	+10	10	Měl by motivovat zaměstnance k práci, diskutovat o problémech, vést přátelská jednání, vhodně alokovat finanční prostředky
<b>Zaměstnanci společnosti</b> Mají povinnost účastnit se školení na projektové řízení, naučit se používat aplikaci Redmine a využívat ji při realizaci projektů.	- povinná účast na školení - změna způsobu realizace projektů - používání aplikace Redmine při práci	- co nejlépe využít získané informace ze školení - maximálně využívat výhod PŘ a aplikace Redmine	+7	6	Měli by se řídit pokyny ředitele společnosti a pracovníka IT, aby správně využívali projektové řízení v praxi
<b>Pracovník IT</b> Je odpovědný za správnou instalaci a následný chod aplikace Redmine.	- instalace aplikace Redmine - údržba aplikace při provozu	- bezproblémové využívání aplikace Redmine	+1	3	Splnit všechny požadavky na provoz a funkčnost aplikace od ředitele společnosti
<b>Studentka Miroslava Sochorcová</b> Vypracuje projekt, který společnost využije při implementaci projektového řízení.	- v případě potřeby spolupracuje s ředitelem společnosti a konzultuje možné problémy	- kvalitně vypracovaný projekt, na základě kterého bude provedena implementace	+10	7	Vypracovat projekt proveditelný v praxi, co nejlépe vyhovující potřebám a kritériím společnosti
<b>Zákazníci a odběratelé</b> Mají zájem na implementaci z důvodu zvýšení kvality realizovaných zakázek	- vyšší pravděpodobnost včasného ukončení projektů - vyšší kvalita výstupů	- co nejvyšší kvalita dodávaných služeb - co nejvyšší míra uspokojení jejich potřeb	+5	1	Podpora implementace PŘ s cílem zvýšení kvality výstupů projektů a splnění požadavků zákazníků
<b>Dodavatelé</b> Mají zájem na implementaci z důvodu zvýšení počtu realizovaných zakázek.	- vyšší poptávka po dodávaných výrobcích a službách	- co nejvyšší odběr výrobků a služeb	+3	1	Podpora implementace PŘ s cílem zvýšení objemu odebíraného zboží a služeb

Pomocí analýzy může společnost lépe odhadnout chování zainteresovaných stran, lépe se přizpůsobit jejich potřebám a maximálně je uspokojit. Na základě informací z analýzy je možné také společnosti stanovit postup jednání s jednotlivými zainteresovanými stranami, čeho se při jednání vyvarovat nebo co naopak využít ve svůj prospěch.

Jelikož společnost v současné době nemá zaměstnaného projektového manažera, projekt implementace projektového řízení bude řídit ředitel společnosti, jako osoba s nejvyššími pravomocemi a největší zodpovědností.

Na základě vypracované analýzy sestavíme graf, který zobrazuje jednotlivé zainteresované strany v pozici odpůrce nebo obhájce na základě jejich postoje a možnosti ovlivnit projekt. Zainteresované strany můžeme rozdělit do dvou skupin.



Obr. 21. Analýza zainteresovaných stran

Do první skupiny můžeme zařadit ty zainteresované strany, které mají velmi kladný postoj k projektu (na ose x nabývají hodnoty více než 6 bodů) a zároveň mají velkou moc projekt přímo ovlivnit (na ose y jsou hodnoty vyšší než 6 bodů). Jedná se o ředitele společnosti, zaměstnance společnosti a studentku zpracovávající projekt. Tyto zainteresované skupiny jsou pro projekt klíčové, je třeba poslouchat jejich názory a připomínky a řídit se jimi.

Druhou skupinu zainteresovaných stran tvoří ty, které mají méně kladný postoj k projektu (na ose x hodnoty menší než 6 bodů), ale nikdo z nich není odpůrce, jelikož všechny hodnoty na ose jsou kladné. Zároveň ale nemají už takovou moc jako zainteresované strany

v první skupině, tudíž nemohou vývoj projektu tak výrazně ovlivnit. I přes to ale nemusí být jejich názor bezpředmětný nebo bezvýznamný.

### 6.6.2 Matice odpovědnosti pro projekt

Po analýze zainteresovaných stran a posouzení jejich vlivů na projekt je třeba stanovit jejich odpovědnosti na projektu. Ty zobrazuje vyhotovená matice odpovědnosti.

Tab. 21. Matice odpovědnosti pro projekt implementace projektového řízení

Popis činnosti <sup>4</sup>	Ředitel společnosti	Zaměstnanci společnosti	Pracovník IT	Miroslava Sochorcová	Zákazníci a odběratelé	Dodavatelé
<b>Plánování implementace</b>						
Schválení projektu vypracovaného studentkou	RO	K		K		
Schválení rozpočtu projektu	RO			K		
Rozdělení úkolů zaměstnancům	RO	I, K		K		
Dojednání detailů s IT pracovníkem	RO, R		R	K		
<b>Příprava na implementaci</b>						
Rezervace termínu školení pro zaměstnance	RO	R				
Návrh směrnic a pokynů pro projektové řízení	RO, R	R	R	K		
Příprava podmínek pro instalaci aplikace	S	S	R			
Účast zaměstnanců na školení v PŘ	R	R				
Vytvoření směrnic a pokynů pro PŘ	RO, R	R				
<b>Realizace implementace</b>						
Instalace aplikace a uvedení do provozu		S	R		I	I
Vnitropodnikové školení na používání aplikace			R	R		
Uvedení směrnic do používání					I	I

Jak můžeme vidět, za nejvíce činností je zodpovědný ředitel společnosti, který v tomto projektu vykonává činnosti místo funkce projektového manažera, kterého společnost v současné době zaměstnaného nemá. Na mnoha činnostech se také společně podílejí

<sup>4</sup> Použité zkratky: RO – rozhoduje, R – realizuje, S – spolupracuje, I – je informován, K – konzultuje

ostatní zaměstnanci společnosti, jelikož především oni budou aplikaci pro projektové řízení využívat a proto musí být přizpůsobena především jim.

## 6.7 Vyhodnocení rizik projektu

Stanovení hlavních rizik a jejich vyhodnocení bude provedeno pomocí metody RIPRAN. Tabulka sestavená dle této metody je uvedena na následující straně. Obsahuje jednotlivá rizika a jejich scénáře, pravděpodobnosti nastání rizika a vyčíslení dopadu na projekt a hodnotu rizika.

V této metodě stanovíme mimo jiné pravděpodobnost nastání hrozby, kterou poté zahrneme do příslušného intervalu. Hrozba může mít tyto pravděpodobnosti:

- malá pravděpodobnost – nabývá hodnot od 0,01 do 0,33,
- střední pravděpodobnost – hodnoty od 0,34 do 0,66,
- velká pravděpodobnost – v rozmezí od 0,67 do 0,99.

K vypracování této metody jsou potřebné ještě další informace, které zahrnuje následující tabulka.

Tab. 22. Tabulka rizik v projektu k metodě RIPRAN

	Malá P	Střední P	Velká P
MD – malý dopad	VMHR	MHR	SHR
SD – střední dopad	MHR	SHR	VHR
VD – velký dopad	SHR	VHR	VVHR <sup>5</sup>

Zdroj (Burianová, Dudová, Krajča a Sochorcová, 2010)

Pokud bychom chtěli dopady na projekt vyhodnotit také slovně, hrozby s malým dopadem v projektu ohrozí pouze dílčí činnosti. Když hrozba bude ohodnocena středním dopadem na projekt, je ohrožena i hlavní činnost projektu. A nejhůře na projekt působí hrozba s velkým dopadem, která ohrožuje hlavní cíl projektu.

---

<sup>5</sup> Vysvětlení zkratk: MD – malý dopad, SD – střední dopad, VD – vysoký dopad, VMHR – velmi malá hodnota rizika, MHR – malá hodnota rizika, SHR – střední hodnota rizika, VHR – vysoká hodnota rizika, VVHR – velmi vysoká hodnota rizika.

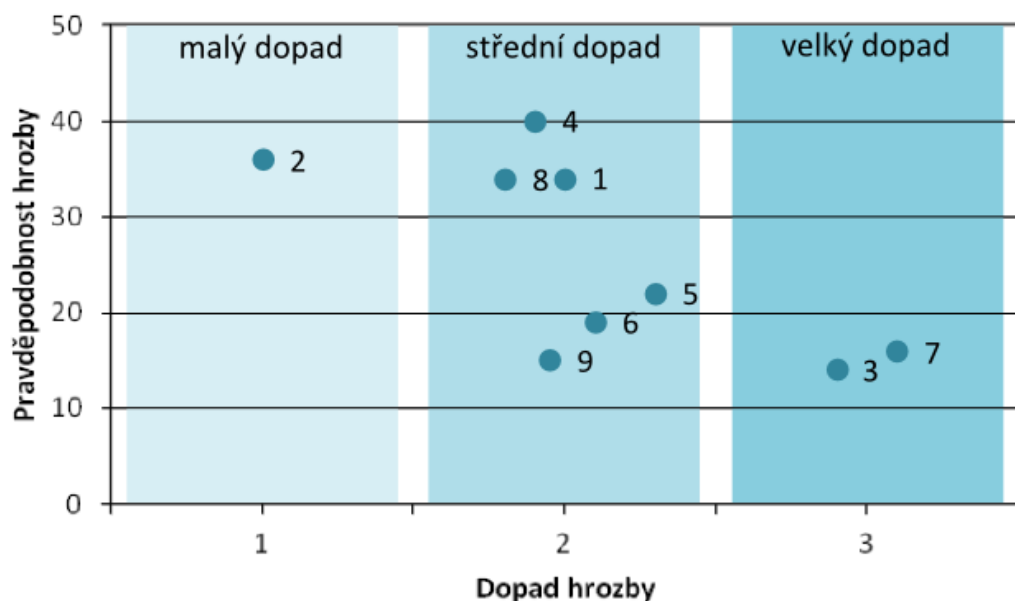
Tab. 23. Analýza rizik metodou RIPRAN<sup>6</sup>

č.	Hrozba	Scénář	PH *PS = CP	DS	HR	Opatření
1.	Špatně vypracovaný projekt	Realizace projektu bude probíhat s problémy nebo neproběhne vůbec	$0,49 * 0,69 = 0,34$ <b>SP</b>	<b>SD</b>	<b>SHR</b>	Co nejvyšší snaha o vypracování správného a kvalitního projektu
2.	Chybně vypracovaný rozpočet projektu	Při realizaci projektu se rozpočet překročí	$0,45 * 0,81 = 0,36$ <b>SP</b>	<b>MD</b>	<b>MHR</b>	Společnost by měla počítat s překročením rozpočtu a vytvořit si finanční rezervu
3.	Nevhodně vybraná aplikace pro PŘ	Aplikace nebude vyhovovat potřebám společnosti	$0,35 * 0,40 = 0,14$ <b>MP</b>	<b>VD</b>	<b>SHR</b>	Mít v záloze na výběr ještě další aplikace pro společnost
4.	Nevhodně vybrané školení pro zaměstnance	Školení nebude mít dostatečný přínos pro zaměstnance	$0,60 * 0,66 = 0,40$ <b>SP</b>	<b>SD</b>	<b>SHR</b>	Než školení zvolíme, velmi dobře prověříme všechny možnosti vzhledem k předmětu činnosti
5.	Nevhodně sestaveny směrnice a pokyny pro PŘ	Směrnice a pokyny nebudou v praxi využitelné	$0,45 * 0,48 = 0,22$ <b>MP</b>	<b>SD</b>	<b>MHR</b>	Dobře nastudovat teorii PŘ, případně kontaktovat zkušenou osobu a nechat si poradit při tvorbě směrnic
6.	Chybně nainstalovaná aplikace, která způsobí problematické používání	Používání aplikace budou provázet problémy používání	$0,29 * 0,66 = 0,19$ <b>MP</b>	<b>SD</b>	<b>MHR</b>	Pracovník IT by neměl podcenit přípravu na instalaci ani instalaci samotnou
7.	Zaměstnanci nebudou ochotni přijmout nový systém řízení	Vypracování celého projektu a jeho realizace byla zbytečná	$0,62 * 0,25 = 0,16$ <b>MP</b>	<b>VD</b>	<b>SHR</b>	Dostatečně dopředu zaměstnance na změnu připravovat a seznamovat je s klady nového systému
8.	Společnost nebude schopna bez projektového manažera kvalitně provozovat PŘ	Realizace projektů bude probíhat s problémy	$0,57 * 0,59 = 0,34$ <b>SP</b>	<b>SD</b>	<b>SHR</b>	Velmi dobře zvážit zaměstnání projektového manažera
9.	Z důvodu malých nebo žádných zkušeností zaměstnanců s PŘ budou projekty realizovány s problémy a časovým zpožděním	Ztráta stálých zákazníků a odběratelů z důvodu nespokojenosti se službami	$0,35 * 0,42 = 0,15$ <b>MP</b>	<b>SD</b>	<b>MHR</b>	Velmi dobře proškolit a připravit zaměstnance v PŘ, popř. přijmout projektového manažera

<sup>6</sup> Vysvětlení zkratk: PH – pravděpodobnost hrozby, PS - pravděpodobnost scénáře, CP – celková pravděpodobnost, DS – dopad scénáře, HR – hodnota rizika

Jak můžeme vyčíst z tabulky metody RIPRAN, uvedené hrozby a po nich následující scénáře jsou ohodnoceny pouze malou či střední hodnotou rizika. V projektu tedy nebyla stanovena hrozba, která by měla velkou hodnotu rizika a projekt ohrožovala natolik, aby se ředitel společnosti musel obávat toho, že by se projekt vůbec nerealizoval.

Na základě vypracované analýzy rizik byl vyhotoven graf, který zobrazuje jednotlivá rizika. Ta jsou umístěna v grafu na základě pravděpodobnosti nastání rizika a možného dopadu.



Obr. 22. Analýza rizik

Na obrázku máme jednotlivé hrozby rozdělené do 3 skupin podle jejich dopadu na projekt. Do skupiny malého dopadu byla zařazena pouze hrozba č. 2 – chybně vypracovaný rozpočet projektu, která by mohla nastat s pravděpodobností 36%. Tato hrozba s malým dopadem by v projektu mohla ohrozit pouze dílčí činnost, proto se jí nemusíme příliš obávat.

Ve druhé skupině se středním dopadem na projekt je soustředěno nejvíce hrozeb. Jak již bylo zmíněno výše, tyto hrozby mohou ohrozit hlavní činnost v projektu. Ředitel společnosti by měl tyto hrozby brát v potaz a včas pro ně vytvořit opatření. Především by se měl zaměřit na ty 3 hrozby, které mají pravděpodobnost nastání vyšší než 30%.

Poslední skupina s největším dopadem na projekt obsahuje 2 hrozby, konkrétně č. 3 – nevhodně vybraná aplikace pro PŘ a č. 7 – neochota zaměstnanců přijmout nový systém řízení. Tyto dvě hrozby by mohly velmi významně ovlivnit existenci a realizaci celého projektu. Obě hrozby se ale dají předpokládat, proto se na ně společnost může připravit a tak se vyhnout jejich nastání.

## 6.8 Ekonomické zhodnocení projektu

V rámci ekonomického zhodnocení je nejprve třeba stanovit rozpočet celého projektu. Ten bude obsahovat náklady, které budou vynaloženy při realizaci projektu. Na základě nákladů jsme poté schopni provést výpočet čisté současné hodnoty projektu. Podle něj se mimo jiné bude vedení společnosti rozhodovat, zda bude vhodné projekt realizovat či ne.

### 6.8.1 Rozpočet projektu

Než bude projekt schválen ředitelem společnosti, je třeba vyhotovit rozpočet, který také bude schvalovat ředitel společnosti. Ten by neměl přesáhnout limit 50.000 Kč, který ředitel stanovil při našem rozhovoru v dubnu 2012.

Tab. 24. Rozpočet projektu implementace projektového řízení

Aktivita	Popis nákladů	Náklady celkem
<b>Plánování implementace</b>		
- jednání ředitele s pracovníkem IT	4 hod – pracovník IT	840,-
<b>Příprava na implementaci</b>		
- příprava podmínek pro instalaci aplikace	24 hod – pracovník IT	5.040,-
- školení zaměstnanců v PŘ (AIT s. r. o.)	školení pro 8 osob	31.680,-
- náklady na cestovné na školení	doprava auty pro 8 osob	1.500,-
<b>Realizace implementace</b>		
- instalace aplikace Redmine	16 hod – pracovník IT	3.360,-
- vnitropodnikové školení na používání aplikace	32 hod – pracovník IT	6.720,-
<b>Celkem náklady [Kč]</b>		<b>49.140,-</b>

Pozn. Při počítání mzdových nákladů pracovníka IT byla započítána čistá mzda 210 Kč/hod.

Hlavní položkou rozpočtu je školení 8 zaměstnanců, kteří budou do projektového řízení zapojeni, včetně dopravy na toto školení. Toto školení bylo poskytnuto firmou AIT s. r. o., která byla pomocí vícekritériální analýzy vybrána jako nejvhodnější.

Další položkou je mzda IT pracovníka, jelikož jak bylo zmíněno výše, není ve společnosti zaměstnán a pracuje pro ni pouze externě. Činnosti, které bude provádět v rámci projektu, nepatří do jeho běžné náplně práce, takže tyto náklady musíme připočítat. Naopak mzdy zaměstnanců do rozpočtu započítávat nebudeme, protože tyto náklady by musela společnost vynaložit i když by realizace projektu neprobíhala.



Jak můžeme vidět podle celkové sumy v tabulce, limit 50.000 Kč byl dodržen. V praxi se ale může stát, že by se rozpočet mohl navýšit. Toto riziko a mnohé jiné jsou zahrnuty v analýze rizik, která je uvedena výše.

### 6.8.2 Výpočet čisté současné hodnoty

Pro daný výpočet je třeba nejdříve zjistit cash flow společnosti za minulá období. Konkrétně za poslední 3 roky (2008 – 2010) nám vývoj cash flow zobrazuje následující tabulka. Dále je v tabulce uvedena také předpověď pro další 3 roky (2011 – 2013).

Pro předpověď vývoj cash flow do následujících let si zvolíme růst na základě implementace projektového řízení meziročně ve výši 4%.

Tab. 25. Cash flow v období 2008 – 2010 a předpověď do dalších let

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Cash flow [tis. Kč]</b>	1.487	- 2.692	1.225	1.274	1.325	1.378

Zdroj (CB s. r. o., 2004-2011)

Jelikož náklady na tuto implementaci nejsou příliš vysoké, může společnost použít pouze vlastní zdroje. Abychom mohli využít vzorec pro čistou současnou hodnotu (NPV), je třeba zjistit hodnotu diskontovaných cash flow v letech, pro které jsme cash flow předpovídali.

Pro výpočet použijeme následující vzorec:

$$DCF = \frac{CF}{(1 + r)^t}$$

kde: CF – cash flow v jednotlivých letech, r – diskontní sazba a t – daný rok.

K vypočítání diskontovaného CF je třeba určit diskontní sazbu, která vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, která je požadována od vlastníka společnosti. Ta je stanovena ve výši 10%.

Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce na další straně. Na financování projektu bude využito 1% z celkových cash flow společnosti.

Tab. 26. Diskontované cash flow v období 2011 – 2013

	2011	2012	2013
<b>Diskontované cash flow [tis. Kč]</b>	1.158	1.095	1.035

Nakonec vypočítáme čistou současnou hodnotu investice.

$$NPV = (1\,158 + 1\,095 + 1\,035) * 0,01 - 49,14$$

$$NPV = 16,12 \text{ tis. Kč}$$

Jelikož nám tento ukazatel vyšel kladný, společnosti se vyplatí projekt realizovat a investovat do něj finanční prostředky.

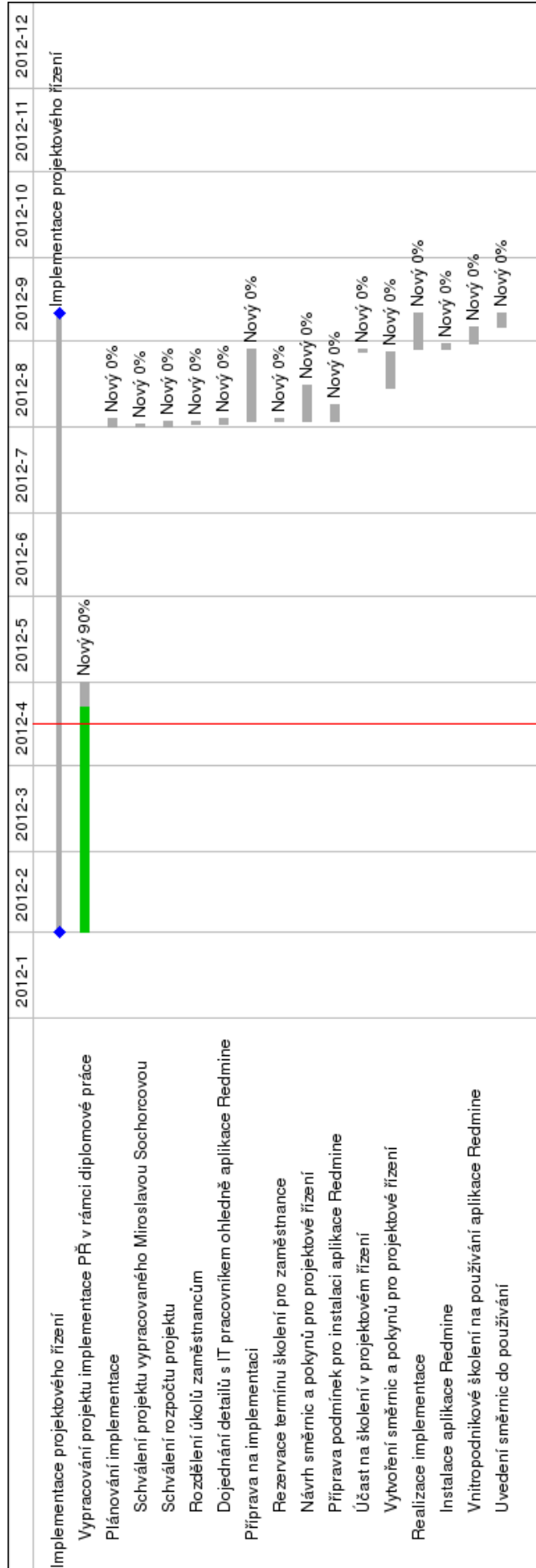
## 6.9 Časový harmonogram

Na základě informací uvedených v analýze zainteresovaných stran a matici odpovědnosti byl sestaven harmonogram činností, které by v rámci projektu měly být provedeny. Harmonogramu předchází seznamů úkolů a osob za ně zodpovědných, který je uvedený na obrázku 23.

Na vytvořeném harmonogramu můžeme vidět všechny činnosti a časová rozmezí jejich realizace. První činnost – vypracování projektu implementace projektového řízení je z části zelená, jelikož v době sestavování harmonogramu byl projekt již z 90% hotový. U ostatních činností, jelikož ještě nezačala jejich realizace, vidíme naopak 0% dokončení.

#	Fronta	Stav	Priorita	Předmět	Přířazeno	Aktualizováno	Uzavřít do	% Hotovo
<input type="checkbox"/>	47	Implementace	Nový	Normální	Vypracování projektu implementace projektového řízení v rámci diplomové práce	Miroslava Sochorcová	15.04.2012 09:53 30.05.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	48	Implementace	Nový	Normální	Plánování implementace		15.04.2012 09:56 03.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	49	Implementace	Nový	Normální	Schválení projektu vypracovaného Miroslavou Sochorcovou	Miroslav Ředitel	15.04.2012 09:54 01.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	50	Implementace	Nový	Normální	Schválení rozpočtu projektu	Miroslav Ředitel	15.04.2012 09:55 02.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	51	Implementace	Nový	Normální	Rozdělení úkolů zaměstnancům	Miroslav Ředitel	15.04.2012 09:55 02.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	52	Implementace	Nový	Normální	Dojednání detailů s IT pracovníkem ohledně aplikace Redmine	Josef ITechnik	15.04.2012 09:56 03.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	53	Implementace	Nový	Normální	Příprava na implementaci		15.04.2012 10:05 28.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	54	Implementace	Nový	Normální	Rezervace termínu školení pro zaměstnance	Ivana Asistentka	15.04.2012 09:57 03.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	55	Implementace	Nový	Normální	Návrh směrnic a pokynů pro projektové řízení	Všichni Zaměstnanci	15.04.2012 10:03 15.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	56	Implementace	Nový	Normální	Příprava podmínek pro instalaci aplikace Redmine	Josef ITechnik	15.04.2012 10:03 08.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	57	Implementace	Nový	Normální	Účast na školení v projektovém řízení	Všichni Zaměstnanci	15.04.2012 10:04 28.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	58	Implementace	Nový	Normální	Vytvoření směrnic a pokynů pro projektové řízení	Všichni Zaměstnanci	15.04.2012 10:05 27.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	59	Implementace	Nový	Normální	Realizace implementace		15.04.2012 10:07 10.09.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	60	Implementace	Nový	Normální	Instalace aplikace Redmine	Josef ITechnik	15.04.2012 10:05 30.08.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	61	Implementace	Nový	Normální	Vnitropodnikové školení na používání aplikace Redmine	Josef ITechnik	15.04.2012 10:06 05.09.2012	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	62	Implementace	Nový	Normální	Uvedení směrnic do používání	Všichni Zaměstnanci	15.04.2012 10:07 10.09.2012	<input type="checkbox"/>

Obr. 23. Seznam úkolů v projektu implementace projektového řízení



Obr. 24. Harmonogram projektu implementace projektového řízení

## 6.10 Směrnice pro realizaci projektů

Velmi důležité pro správné využívání projektového řízení ve společnosti bude vytvoření směrnice, která bude popisovat všechny důležité skutečnosti týkající se realizace projektů. Tato směrnice by měla být sestavena zaměstnanci společnosti, protože ti ji budou především využívat. Při jejím sestavování by mohli využít konzultace s odborníkem na projektové řízení či projektovým manažerem.

Osnova směrnice vypadá takto:

- Titulní list
- Účel a cíl směrnice
- Projektový tým a jeho odpovědnosti
- Popis jednotlivých fází projektu
- Časový harmonogram projektu
- Seznam dokumentace projektu
- Související směrnice
- Závěrečná ustanovení

Je samozřejmě možné směrnici doplnit o mnohé další informace, potřebné k realizaci projektu a přizpůsobit ji tak co nejvíce potřebám společnosti.

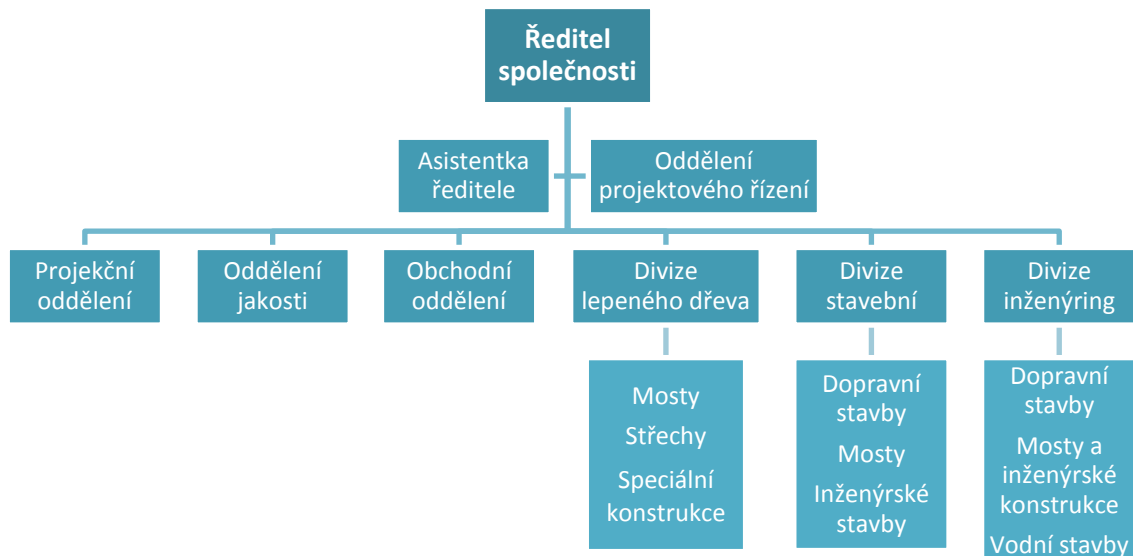
Návrh směrnice pro společnost máme uvedený v příloze P IV. V platnost by všechny směrnice týkající se projektového řízení ve společnosti měly vstoupit na konci implementace, dle harmonogramu tedy 10. 9. 2012.

## 6.11 Návrh nové organizační struktury společnosti

Současná organizační struktura společnosti je orientována především na hlavní činnosti, kterým se společnost věnuje. Návrh, který máme znázorněn na obrázku 25, ukazuje možné začlenění nového oddělení projektového řízení do původní organizační struktury. Tento útvar bude zastupovat buďto projektový manažer, kterého společnost může zaměstnat, nebo se vedoucím pracovníkem může stát některý ze současných zaměstnanců po jeho proškolení v projektovém řízení.

Hlavní náplní práce tohoto zaměstnance bude vedení jednotlivých projektů, dohlížení na jejich správný průběh, organizaci a úspěšné dosahování cílů projektů. Činnosti týkající se

projektového řízení bude společně s ostatními zaměstnanci provádět především prostřednictvím software, který společnost v rámci projektu bude implementovat.



Obr. 25. Návrh nové organizační struktury společnosti CB s. r. o.

Zavedení nového oddělení není pro úspěšnou implementaci projektového řízení nutností. Jelikož však stávající zaměstnanci nikdy projektové řízení při své práci nevyužívali, byl by pro ně zkušený projektový manažer velkou oporou a pomocí při jejich začátcích v jeho využívání.

## 6.12 Přehled o projektu

Na závěr byl vyhotoven ještě přehled o projektu podle knihy „The one-page project manager“ zmíněné výše. Tento přehled obsahuje všechny důležité a klíčové informace o vytvořeném projektu.

Sestavit tento dokument není složité, stačí mít vypracovanou šablonu a pouze vyplnit potřebné informace o projektu. Vyplnění může sice zabrat projektovému manažerovi nějaký čas, ale získá tak přehlednou tabulku, kterou může využít nejenom on, ale i ostatní zaměstnanci podílející se na realizaci daného projektu.



## 7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO SPOLEČNOST CB S. R. O.

### 1. Implementovat projektové řízení

Současný způsob řízení ve společnosti CB s. r. o. nám z dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem společnosti vyšel jako vcelku kladný. V každé společnosti je však vždy možné něco změnit či zlepšit. Stejně je tomu i u společnosti CB s. r. o. Zaměstnanci jsou sice se současným způsobem řízení spokojeni, ale zlepšení by jistě uvítali.

Zavedení projektového řízení vnese do jejich práce na realizaci zakázek nový řád a přehled, který ocení nejenom sami zaměstnanci, ale i ředitel společnosti a zákazníci a odběratelé, pro které jsou zakázky realizovány.

### 2. Vzdělat zaměstnance v projektovém řízení

Aby zaměstnanci a ředitel společnosti věděli, co přesně mají v rámci projektového řízení dělat jinak, měli by znát jeho zákonitosti a pravidla. Proto by se měli školení všichni zúčastnit a snažit se z něj vytěžit maximum.

### 3. Vytvořit směrnice a pokyny pro realizaci zakázek pomocí projektového řízení

Pro dobře organizovanou a úspěšnou realizaci projektů je třeba, aby všichni zaměstnanci věděli, co, kdy a jak mají dělat. Přípravu směrnic a pokynů by tedy neměl nikdo z nich podcenit. Je jasné, že pokud zaměstnanci nemají žádné zkušenosti s projektovým řízením, bude pro ně tvorba těchto směrnic velmi obtížná.

Je proto možné využít pomoc odborníků, kteří znají projektové řízení a jeho principy velmi dobře a tak se jim podaří lépe vytvořit požadované směrnice tak, aby byly v praxi co nejlépe využitelné a pro zaměstnance především srozumitelné a jasné.

### 4. Implementovat zvolenou aplikaci Redmine

Podle vícekritériální analýzy jsme jako nejvhodnější aplikaci vyhodnotili aplikaci Redmine. Velmi výhodné je její snadné používání a cenová dostupnost. Ta byla jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru, jelikož rozpočet projektu byl velmi omezený.

Společnost při jejím využívání může dosáhnout lepší organizace projektů, využít jednodušší způsob rozdělování úkolů a odpovědností a také mít lepší přehled o činnostech jejích zaměstnanců.

Jako hlavní nevýhodu aplikace je však nutné zmínit to, že zde není funkce počítání nákladů na činnosti a celkových nákladů na projekt. Verze aplikace, která byla využívána při zpra-



cování tohoto projektu, byla verze základní a funkce počítání nákladů se dá kdykoliv do aplikace doinstalovat, stejně jako různé další doplňkové funkce. Společnost si tak může aplikaci přizpůsobit svým potřebám.

### **5. Vytvořit oddělení projektového řízení a zaměstnat projektového manažera**

Zaměstnání projektového manažera jistě není nutnou podmínkou pro implementaci projektového řízení, ale určitě by znamenalo pro společnost zjednodušení provádění projektového řízení. Zejména pokud zaměstnanci nemají s tímto způsobem řízení žádné zkušenosti.

Druhou možností by bylo vzdělat některého ze současných zaměstnanců společnosti tak, aby z něj mohl být projektový manažer. To však bohužel možné asi nebude, jelikož každý ze zaměstnanců má svou přidělenou práci a je plně vytížen. Výběr vhodné alternativy bude tedy zcela v kompetenci společnosti a jejího vedení.

### **6. Reengineering procesů dle ISO 10006**

Další možností, jak může společnost zlepšit kvalitu realizovaných projektů, je pomocí normy ISO 10006. Jak již bylo řečeno, tuto normu nelze certifikovat, ale je možné se podle ní řídit a procesy tak realizovat s co nejvyšší jakostí.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o. Jelikož hlavní činností společnosti je stavební činnost, konkrétně realizace mostních konstrukcí z lepeného lamelového dřeva, je pro ni projektové řízení velmi vhodným způsobem řízení.

V teoretické části práce byly objasněny hlavní informace a pojmy z oboru projektového řízení. Především byl popsán projekt jako takový, jeho životní cyklus, rizika či zainteresované strany projektu. Dalším důležitým tématem této části byl popis projektového manažera a možnosti certifikace v České republice. Poslední kapitoly se pak věnovaly samotné implementaci projektového řízení a možnostem uspořádání organizačních struktur v návaznosti na projektové řízení.

Úvodem do praktické části byla analýza současné situace společnosti CB s. r. o., především současného stavu řízení společnosti. Ta byla provedena pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovoru s ředitelem společnosti. Z této analýzy vplynuly jak pozitiva, tak negativa současného způsobu řízení. Je třeba také zmínit další důležitou část, která se věnovala analýze dostupných software pro projektové řízení. Celkem bylo zmíněno 6 možností z mnoha dostupných aplikací tohoto druhu. Dále byly analyzovány možnosti certifikace projektových manažerů a také neméně důležitá možnost pro firmu – reengineering procesů dle ISO 10006.

Na základě provedených analýz byl sestaven projekt, zabývající se implementací projektového řízení. Jeho nedílnou součástí byl i výběr vhodného software pro společnost. Samotný projekt obsahoval vypracování logického rámce, analýzu zainteresovaných stran projektu a matici odpovědnosti, analýzu rizik projektu a také ekonomické zhodnocení projektu. Dále byl ve vybraném software Redmine sestaven seznam úkolů projektu implementace projektového řízení a časový harmonogram projektu. Na závěr byla uvedena doporučení pro společnost CB s. r. o., jejichž realizace by jistě byla do budoucna velmi přínosná.

Pokud se společnost pro implementaci projektového řízení rozhodne, bude ji čekat velmi časově i finančně náročný proces. Myslím si však, že i přes to by měla realizaci projektu velmi dobře zvážit. Implementace a využívání projektového řízení se pro ni může stát velmi dobrou příležitostí, jak zvýšit kvalitu svých služeb a získat tak významnou konkurenční výhodu na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Monografické publikace

- BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4.
- CAMPBELL, Clark A., 2007. *The one-page project manager: communicate and manage any project with a single sheet of paper*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-05237-2.
- CB s. r. o., 2004-2011. Finanční výkazy společnosti v období 2004 – 2011.
- CB s. r. o., 2011a. Finanční výkazy společnosti za rok 2011.
- CB s. r. o., 2011b. Směrnice – organizační struktura společnosti.
- CB s. r. o., 2011c. Směrnice – vize a cíle společnosti.
- DOLEŽAL, Jan et al. 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X.
- NEWTON, Robert, 2008. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4.
- POSTER, Keith a Mike APPLGARTH, 2006. *Projektový management*. Praha: Portál. ISBN 80-7387-141-7.
- ROSENAU, Milton D, 2000. *Řízení projektů*. Praha: CPRESS. ISBN 80-7226-218-1.
- SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav et al, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: CPRESS. ISBN 978-80-251-2835-0.

**Elektronické dokumenty**

ABZ. CZ, © 2005-2006. Pojem eskalace. *ABZ slovník cizích slov* [online]. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/eskalace>

AIT, © 2007-2012. Nabídka školení 2011. *AIT* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: [http://www.ait.cz/dokumenty/Katalog\\_%C5%A1kolen%C3%AD\\_AIT\\_2011.pdf](http://www.ait.cz/dokumenty/Katalog_%C5%A1kolen%C3%AD_AIT_2011.pdf)

BURIANOVÁ, Lenka, Pavla DUDOVÁ, Jiří KRAJČA a Miroslava SOCHORCOVÁ, 2010. *Studie proveditelnosti inovačního projektu Ekonomicko-manažerské olympiády*. Zlín. Semestrální práce. UTB ve Zlíně.

BUSINESS INSTITUT, © 2012. MBA Projektové řízení a plánování. *Business Institut* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/mba-projektove-rizeni-a-planovani>

CONCEPTICA, © 2009. Co je to Outsourcing projektového řízení? *CONCEPTICA* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.conceptica.cz/Outsourcing-PM/>

EASY SOFTWARE, © 2010b. Manažerský informační systém Easy Project. *EasyPROJECT* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.easyproject.cz/manazersky-informacni-system-easy-project>

EASY SOFTWARE, © 2010a. Cena a způsoby pořízení. *EasyPROJECT* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.easyproject.cz/cena-a-porizeni>

FIALA, Petr, © 2003. Projektové řízení – manažerská strategie projektově orientovaných firem. In: FCC Public. *Automa* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: [http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id\\_document=29030](http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=29030)

GOWDAR, Girish, © 2010a. Oracle Primavera. *Oracle* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z:

<https://shop.oracle.com/pls/ostore/product?p1=Primavera&p2=&p3=&p4=&tz=1:00>

GOWDAR, Girish, © 2010b. Oracle's Primavera Portfolio Management Release 9. *Oracle* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z:

<http://www.oracle.com/us/products/applications/primavera/057972.html>

GOWDAR, Girish, © 2010c. Řízení projektového portfolia Primavera Enterprise. *Oracle* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z:

<http://www.oracle.com/cz/products/applications/primavera/index.html>

CHOCHOLATÝ, Drahomír, © 2005. *Projektové řízení a současnost*. [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/presentations/2005/projektove-rizeni-a-soucasnost.pdf>

KAVAN, Vladimír, © 2011. *Řízení kvality projektů*. [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/04-rizeni-kvality-projektu-dle-iso-10006.aspx>

KHUN, Jiří, © 2012. OpenProj – bezplatná alternativa k Microsoft Project. *Web Jirky Khuna* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.jirikhun.cz/openproj-bezplatna-alternativa-k-microsoft-project/>

LACKO, Bronislav, © 2001. Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. In: CCB spol. s r.o. *SystemOnLine* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-rizeni-nastroj-pro-zvyseni-konkurencni-schopnosti.htm>

LBMS, © 2002-2012. Kurz IPMA - příprava na certifikaci projektových manažerů. *LET OUR BRAINS MAKE YOUR SUCCESS* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.lbms.cz/kurzy/ipma.htm>

LIBERIX, 2011. Redmine. *LIBERIX: free & open source* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://liberix.cz/software/internet-software/redmine/>

LIGS, © 2006-2012. Executive MBA Projektový management. *London International Graduate School* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: [http://www.ligschool.com/executive\\_mba\\_llm\\_a\\_bba\\_v\\_cj/mba/mba\\_projektovy\\_management.aspx](http://www.ligschool.com/executive_mba_llm_a_bba_v_cj/mba/mba_projektovy_management.aspx)

MANAGEMENTMANIA, © 2008-2011a. ISO 10006. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://managementmania.com/iso-10006>

MANAGEMENTMANIA, © 2008-2011b. ISO 21500. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://managementmania.com/iso-21500>

MICROSOFT, © 2012. Orientační ceník produktů Office 2010. *Microsoft office* [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/cze/office2010/orientacni-cenik.aspx>

PIDRMANOVÁ, Monika, © 2011. *Teorie versus realita při řízení projektů*. [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: [http://fit.cvut.cz/sites/default/files/monika-pidrmanova\\_zavadeni-projektoveho-rizeni.pdf](http://fit.cvut.cz/sites/default/files/monika-pidrmanova_zavadeni-projektoveho-rizeni.pdf)

PITAŠ, Jaromír, © 2011. INFORMACE PRO ŽADATELE STUPNĚ "C" OD 1. 1. 2012. In: *CERTIFIKACE PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ IPMA®* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://ipma.cz/web/files/informace-pro-zadatele-stupne-C-2012.pdf>

ProChain Solutions, © 1998-2011a. Order ProChain Software. *ProChain Solution Inc* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.prochain.com/software/order.html>

ProChain Solutions, © 1998-2011b. ProChain Project Scheduling. *ProChain Solution Inc* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.prochain.com/software/project-scheduling.html>

SHINE CONSULTING, © 2011. Jak vás připravíme na certifikaci?. *Shine* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/rizeni-projektu/vzdelavani/ipma/certifikace>

SKOLENI-KURZY.EU, © 2007-2012. Komplexní příprava k certifikaci podle IPMA. *SKOLENI-KURZY.EU* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: [http://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-3488\\_studium-komplexni-priprava-k-certifikaci-podle-ipma\\_pm-consulting-s-r-o-#kurz\\_skoleni](http://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-3488_studium-komplexni-priprava-k-certifikaci-podle-ipma_pm-consulting-s-r-o-#kurz_skoleni)

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, © 2008-2011. Certifikační orgán Společnosti pro projektové řízení, o. s. *SPŘ: Certifikační orgán* [online]. [cit. 2011-11-09]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/spr/profil-spolecnosti.php>

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, © 2011a. Certifikace IPMA. *SPŘ: Společnost pro projektové řízení Česká republika* [online]. [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.cspr.cz/certifikace/certifikace-ipma>

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, © 2011b. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION /IPMA/. *SPŘ: Společnost pro projektové řízení Česká republika* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.cspr.cz/spratelene-organizace/international-project-management-association-ipma>

ŠONKA, Ivan, © 2007. Projektové řízení – správná cesta k úspěchu?. *Project Management - Řízení projektu* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocianku=2007092201>

TAYLLORCOX.COM, © 2007. ISO 10006. *Tayllorcox.com* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.tcox.cz/iso-10006-certifikace.html>

WORDPRESS, © 2010. Akceptační kritéria a definice, kdy je hotovo. *Differ! Dělejte věci jinak...* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.differ.cz/?p=182>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADM	Arrow Diagram Method
CNC	Computer Numerical Control
CPM	Critical Path Method
FMPA	Forschungs- und Materialprüfungsanstalt
ICRG	IPMA Certification Regulations Guideline
IMSA	International Management Systems Association
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standard Organisation
KFÚ	Kritické faktory úspěšnosti
MBA	Master of Business Administration
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
OR	Obchodní rejstřík
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMI	Project Management Institute
PŘ	Projektové řízení
RIPRAN	RISk PROJect ANALYSIS
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
WBS	Word Breakdown Structure

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Základní atributy projektu</i> .....	17
<i>Obr. 2. Trojimperativ projektu</i> .....	18
<i>Obr. 3. Životní cyklus projektu</i> .....	21
<i>Obr. 4. Postup spolupráce se zainteresovanými stranami</i> .....	26
<i>Obr. 5. Integrace projektového řízení</i> .....	31
<i>Obr. 6. Definice kultury organizace</i> .....	31
<i>Obr. 7. Řízení projektu ve funkční organizační struktuře</i> .....	33
<i>Obr. 8. Řízení projektu v projektové organizační struktuře</i> .....	34
<i>Obr. 9. Řízení projektu v maticové organizační struktuře</i> .....	35
<i>Obr. 10. Organizační struktura společnosti CB s. r. o.</i> .....	42
<i>Obr. 11. Složení tržeb společnosti CB s. r. o. v roce 2011</i> .....	44
<i>Obr. 12. Tržby za prodané služby v letech 2004 – 2011</i> .....	45
<i>Obr. 13. První část procesu realizace zakázky</i> .....	53
<i>Obr. 14. Druhá část procesu realizace zakázky</i> .....	55
<i>Obr. 15. Třetí část procesu realizace zakázky</i> .....	56
<i>Obr. 16. ISO 10006 – zaměření na procesy</i> .....	64
<i>Obr. 17. Trojimperativ projektu implementace projektového řízení</i> .....	66
<i>Obr. 18. Seznam úkolů pro realizaci zakázky</i> .....	72
<i>Obr. 19. Podrobné informace pro úkol</i> .....	72
<i>Obr. 20. Harmonogram projektu Realizace konstrukce z lepeného lamelového dřeva</i> .....	73
<i>Obr. 21. Analýza zainteresovaných stran</i> .....	75
<i>Obr. 22. Analýza rizik</i> .....	79
<i>Obr. 23. Seznam úkolů v projektu implementace projektového řízení</i> .....	83
<i>Obr. 24. Harmonogram projektu implementace projektového řízení</i> .....	84
<i>Obr. 25. Návrh nové organizační struktury společnosti CB s. r. o.</i> .....	86
<i>Obr. 26. Přehled o projektu na jednu stranu</i> .....	87



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Logický rámec</i> .....	19
<i>Tab. 2. Tabulka pro první a druhý krok metody RIPRAN</i> .....	24
<i>Tab. 3. Srovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení</i> .....	34
<i>Tab. 4. Výhody a nevýhody současné organizační struktury společnosti</i> .....	42
<i>Tab. 5. Analýza KFÚ</i> .....	46
<i>Tab. 6. SWOT analýza řízení ve společnosti</i> .....	52
<i>Tab. 7. Ceny produktů MS Project</i> .....	58
<i>Tab. 8. Ceny produktů Easy Project</i> .....	59
<i>Tab. 9. Ceny produktů Primavera Enterprise</i> .....	60
<i>Tab. 10. Ceny produktů ProChain Project Scheduling</i> .....	61
<i>Tab. 11. Nabídka kurzů pro projektové řízení v České republice</i> .....	62
<i>Tab. 12. Nabídka studijních programů MBA v České republice</i> .....	62
<i>Tab. 13. Vstupní tabulka vícekriteriální analýzy variant – možnosti implementace PŘ</i> .....	65
<i>Tab. 14. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – možnosti implementace</i> .....	65
<i>Tab. 15. Logický rámec projektu implementace projektového řízení</i> .....	68
<i>Tab. 16. Vstupní tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr software</i> .....	69
<i>Tab. 17. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr software</i> .....	69
<i>Tab. 18. Vstupní tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr školení</i> .....	70
<i>Tab. 19. Výsledná tabulka vícekriteriální analýzy variant – výběr školení</i> .....	71
<i>Tab. 20. Analýza zainteresovaných stran projektu</i> .....	74
<i>Tab. 21. Matice odpovědnosti pro projekt implementace projektového řízení</i> .....	76
<i>Tab. 22. Tabulka rizik v projektu k metodě RIPRAN</i> .....	77
<i>Tab. 23. Analýza rizik metodou RIPRAN</i> .....	78
<i>Tab. 24. Rozpočet projektu implementace projektového řízení</i> .....	80
<i>Tab. 25. Cash flow v období 2008 – 2010 a předpověď do dalších let</i> .....	81
<i>Tab. 26. Diskontované cash flow v období 2011 – 2013</i> .....	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Výsledný dokument z projektu

Příloha P II: Dotazníkové šetření o stavu řízení ve společnosti mezi zaměstnanci

Příloha P III: Seznam otázek pro řízený rozhovor

Příloha P IV: Návrh směrnice pro projektové řízení

# PŘÍLOHA P I: VÝSLEDNÝ DOKUMENT Z PROJEKTU

Project Leader: Geoff Higgins		Project: Training Needs Analysis		Date: 12/10/20xx											
Project Objective: Identify gap between current and required capabilities; & how to fill gap.		Project Completed By: 14 January 20xx													
Objectives	Major Tasks	15-Oct	22-Oct	29-Oct	5-Nov	12-Nov	19-Nov	26-Nov	3-Dec	10-Dec	17-Dec	24-Dec	31-Dec	7-Jan	Owner / Priority
<input type="checkbox"/>	1 Plan project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	2 Identify statutory requirements														B A
<input type="checkbox"/>	3 Understand organisational climate														A B B
<input type="checkbox"/>	4 Identify capability requirements by role				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A A B
<input type="checkbox"/>	5 Signoff capability requirements				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A A B
<input type="checkbox"/>	6 Identify individual competencies				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A A B
<input type="checkbox"/>	7 Identify department aspirations and concerns				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B A B
<input type="checkbox"/>	8 Document the 'gap'				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A A
<input type="checkbox"/>	9 Identify required training				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A C C
<input type="checkbox"/>	10 Write & submit report				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A C C
															John
															Julie
															Geoff
															John
		# People working on the project:													
Objectives		Major Tasks		Target Dates		Measures		Costs		Summary & Forecast					
Identify capability requirements		Describe how to bridge the gap.		No. of Roles (capability requirements)		No. of Employees (capabilities assessed)		No. of Departments (completed)		People		Other Exp		Capital	
				89		312		5		<input type="text" value="\$70000"/>		<input type="text" value="\$5,500"/>		<input type="text" value="\$nil"/>	
				0		0		0		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>	
				-89		-312		-5		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>	
				Variance						<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>	
				Target		Actual		Variance		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>	
				Adequate		Worrisome		Dangerous		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>		<input type="text" value=""/>	

## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O STAVU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI MEZI ZAMĚSTNANCI**

Vážení zaměstnanci firmy CB s.r.o.,

chtěla bych Vás požádat o spolupráci při zpracování mé diplomové práce a to vyplněním krátkého dotazníku týkajícího se stavu řízení firmy. Vámi vyplněné údaje zůstanou samozřejmě v anonymitě. Předem děkuji za spolupráci.

Miroslava Sochorcová

---

Základní údaje:

Pohlaví  muž

žena

Pracovní pozice .....

Zaměstnancem firmy jsem po dobu .....

---

### **1. Jak hodnotíte úroveň řízení a komunikaci mezi zaměstnanci ve firmě?**

Velmi dobrá

Dobrá

Velmi špatná

### **2. Kolik nadřízených pracovníků máte v současnosti nad sebou?**

1

2

3

Více než 3

### **3. Jste spokojeni s jejich řízením, přidělováním úkolů a jejich kontrolou?**

Ano

Ne, napište, prosím, z jakého důvodu nejste spokojeni

.....

### **4. Jak probíhá hlavní komunikace s Vaším nadřízeným?**

Osobně

Telefonicky

E-mailem

Jiný způsob

**5. Kolik podřízených pracovníků máte v současnosti pod sebou?**

- 0
- 1
- 2
- Více než 2

**6. Jakým způsobem probíhá komunikace s Vašimi podřízenými?**

- Osobně
- Telefonicky
- E-mailem
- Jiný způsob

**7. Uvítali byste zásadní změnu ve způsobu řízení firmy?**

- Ano
- Ne, napište, prosím, proč ne

.....

**8. Slyšeli jste někdy o pojmu projektové řízení?**

- Ano
- Ne

**9. Co si pod tímto pojmem představujete?**

.....  
.....

**10. Jsou podle Vás ve firmě v současné době realizovány projekty?**

- Ano
- Ne

**11. Pokud ano, jakým způsobem jsou tyto projekty řízeny?**

- Podle předem stanovených pravidel, např. ve vnitropodnikové směrnici
- Zcela nahodile podle aktuálních okolností

**12. Znáte některé metody, které projektové řízení využívá?**

- Ano, uveďte, prosím, jaké

.....

- Ne

**13. Pokud by byl do firmy zaveden software pro řízení firmy, zadávání úkolů a kontrolu jejich plnění, myslíte, že by to bylo ku prospěchu?**

Ano

Ne, napište, prosím, proč si myslíte, že ne

.....

**14. Pokud by vedení firmy zvažovalo možnost zavést software pro řízení firmy, byli byste ochotní si jej vyzkoušet a naučit se s ním pracovat?**

Ano

Ne, napište, prosím, proč ne

.....

**15. Chtěli byste navrhnout nějaká opatření pro zkvalitnění a zrychlení komunikace mezi zaměstnanci ve firmě?**

Ano, uveďte, prosím, jaká

.....


Ne

**Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.**

## **PŘÍLOHA P III: SEZNAM OTÁZEK PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR**

1. Jak jste spokojen s úrovní komunikace s Vašimi podřízenými?
2. Jakými způsoby nejvíce komunikujete s Vašimi podřízenými?
3. Jste spokojen se systémem zadávání úkolů Vaším podřízeným a jejich následné kontroly?
4. Máte přehled o pracovních činnostech, které Vaši podřízení provádí?
5. Jakým způsobem kontrolujete, zda Vaši podřízení splnili zadané úkoly?
6. Využíváte při Vaší práci také delegování úkolů?
7. Chtěl byste změnit nebo zlepšit zadávání úkolů Vaším podřízeným?
8. Slyšel jste někdy pojem projektové řízení? Co si pod tímto pojmem představujete?
9. Znáte některé metody, které projektové řízení využívá?
10. Znáte nějakou firmu, která projektové řízení využívá pro svou činnost?
11. Jsou v současné době ve Vaší firmě realizovány nějaké projekty?
12. Pokud ano, jakým způsobem se tyto projekty řídí?
13. V čem si myslíte, že by zavedení projektového řízení mohlo prospět Vaší firmě?
14. Uvítal byste aplikaci, která by Vám pomohla lépe zorganizovat rozdělování úkolů podřízeným?
15. Jaké by mohly vzniknout překážky pro zavedení projektového řízení do firmy?
16. Kolik peněz byste byl ochoten investovat do koupi tohoto systému?

## PŘÍLOHA P IV: NÁVRH SMĚRNICE PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

CB s. r. o., Na Rybníčku 387/6, 460 01 Liberec, IČ: 25404539		
<b>Směrnice č. 1/PŘ/2012</b>	<b>Směrnice k řízení a administraci projektů</b>	
Platnost směrnice	10. 9. 2012	
Počet stran	4 strany	
<p>Obsah směrnice:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Titulní list</li><li>1. Účel a cíl směrnice</li><li>2. Projektový tým a jeho odpovědnosti</li><li>3. Popis jednotlivých fází projektu<ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Příprava projektu</li><li>3.2 Realizace projektu</li><li>3.3 Zhodnocení projektu</li></ul></li><li>4. Časový harmonogram projektu</li><li>5. Seznam dokumentace k projektu</li><li>6. Související směrnice</li><li>7. Závěrečná ustanovení</li></ul>		
Zpracovala:	Bc. Miroslava Sochorcová	
Schválil:	Ing. Miroslav Sochorec	



## **1. Účel a cíl směrnice**

Účelem této směrnice je vymezení projektového řízení ve společnosti CB s. r. o. Především pak jeho správné provádění a realizace projektů dle pravidel projektového řízení.

## **2. Projektový tým a jeho odpovědnosti**

Tato směrnice je platná a závazná pro celý projektový tým, včetně projektového manažera. Projektovým týmem se rozumí tyto členové:

### **2.1 Ředitel společnosti**

Řídí a kontroluje činnost projektového týmu, na začátku realizace projektu stanoví všem členům úkoly a dohlíží na jejich plnění. Sjednává porady projektového týmu, které také řídí. Kontroluje, zda je dodržován harmonogram projektu a rozpočet projektu.

Zadávání a kontrolu úkolů realizuje pomocí aplikace Redmine.

### **2.2 Asistentka ředitele**

Hlavní činností asistentky ředitele v projektu je příprava podkladů pro veřejnou zakázku v přípravné fázi projektu. Dále má na starost vystavování průběžných faktur a konečné faktury na konci realizace projektu.

Odpovědnost za dokumenty:

- Výpis z OR
- Živnostenské listy
- Autorizace
- Osvědčení ISO
- Reference
- Faktury

### **2.3 Projektant**

Je zodpovědný za správné vyhotovení realizační dokumentace dané veřejné zakázky. Tu sestavuje buďto samostatně nebo ve spolupráci s ostatními projektanty, příp. svými podřízenými.

Odpovědnost za dokumenty:

- Realizační dokumentace zakázky

### **2.4 Ředitel obchodního oddělení**

Na začátku projektu připravuje společně s asistentkou ředitele podklady pro veřejnou zakázku. Dále má na starosti uzavření smlouvy s odběratelem, které zahrnuje sestavení smlouvy a také rozpočtu dané zakázky.

Odpovědnost za dokumenty:

- Cenové kalkulace
- Smlouva k zakázce
- Rozpočet zakázky

## **2.5 Stavbyvedoucí**

Na zakázce většinou spolupracují minimálně dva stavbyvedoucí. První je zodpovědný za činnosti odehrávající se v montážní hale. Je nutné, aby zajistil nákup materiálu, poté dohlíží na montáž mostu. Druhý stavbyvedoucí odpovídá za činnosti odehrávající se na místě stavby, kde řídí podřízené pracovníky při realizaci zakázky. Jeho činnost v procesu začíná převzetím staveniště, dále dohlíží na zemní a ostatní práce na místě stavby.

Jakmile je ukončena činnost v montážní hale, je třeba zajistit dopravu mostu na místo stavby a stavbu předat odběrateli.

Odpovědnost za dokumenty:

- Dokumentace skutečného provedení zakázky
- Prohlášení o shodě
- Certifikáty materiálů
- Předávací protokol

## **3. Popis jednotlivých fází projektu**

### **3.1 Příprava projektu**

Projektový manažer sestaví plán projektu, který bude obsahovat:

- stanovení hlavního cíle projektu pomocí metody SMART (viz směrnice 2/PŘ/2012),
- rozdělení úkolů projektovému týmu,
- logický rámec projektu (viz směrnice 3/PŘ/2012),
- harmonogram projektu sestavený pomocí aplikace Redmine,
- matici odpovědnosti (viz směrnice 4/PŘ/2012),
- analýzu rizik, vyhotovenou pomocí metody RIPRAN (viz směrnice 5/PŘ/2012),
- rozpočet projektu (viz směrnice 6/PŘ/2012).

### **3.2 Realizace projektu**

Projektový tým realizuje činnosti v pořadí, jak jsou uspořádány v časovém harmonogramu. Pro realizaci projektu je také důležitý rozpočet, který by neměl být překročen.

Je také třeba, aby manažer pružně reagoval na případné změny v okolí projektu, které by mohly narušit průběh realizace projektu. Dále je důležité, aby na základě analýzy rizik RIPRAN předcházel rizikům projektu pomocí stanovených opatření.

### **3.3 Zhodnocení projektu**

Na konci realizace projektu je třeba ověřit, zda:

- bylo dosaženo cíle projektu – ověření pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů, uvedených v logickém rámci,
- byl dodržen časový harmonogram – kontrola průběhu projektu s harmonogramem z aplikace Redmine,
- nebyl překročen rozpočet projektu – srovnání rozpočtu a skutečných nákladů.

**4. Časový harmonogram projektu**

Časový harmonogram projektu je sestaven pomocí aplikace Redmine. Je vygenerován z úkolů, které do aplikace zadá projektový ředitel na začátku realizace projektu. Obsahuje všechny činnosti realizované projektovým týmem a dobu trvání činností.

Harmonogram bude mít k dispozici každý člen projektového týmu, takže bude mít přehled nejenom o činnostech, za které je zodpovědný on, ale také všichni ostatní členové.

**5. Seznam dokumentace k projektu**

- Prezenční listiny
- Zprávy ze schůzek projektového týmu
- Výkazy práce členů projektového týmu
- Smlouvy
- Časový harmonogram
- Matice odpovědnosti
- Logický rámec projektu
- Analýza rizik RIPRAN
- Další podstatné dokumenty, zprávy a záznamy týkající se projektu

**6. Související směrnice**

- Směrnice 2/PŘ/2012 Směrnice pro definování cíle pomocí techniky SMART
- Směrnice 3/PŘ/2012 Směrnice pro sestavení logického rámce projektu
- Směrnice 4/PŘ/2012 Směrnice pro sestavení matice odpovědnosti
- Směrnice 5/PŘ/2012 Směrnice pro analýzu rizik projektu metodou RIPRAN
- Směrnice 6/PŘ/2012 Směrnice pro sestavení rozpočtu projektu

**7. Závěrečná ustanovení**

Dokumentace k projektu bude po dokončení projektu uložena na sekretariátu společnosti.

Směrnice nabývá platnosti 10. 9. 2012 podpisem ředitele společnosti.

V Liberci dne 10. 9. 2012

Ing. Miroslav Sochorec  
ředitel společnosti