

Projekt implementace projektového řízení do společnosti Meopta – optika, s.r.o.

Bc. Tomáš Zbožínek

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Zbožínek**
Osobní číslo: **M11758**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace projektového řízení do společnosti Meopta – optika, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši literatury z oblasti projektového řízení.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o.
- Vypracujte projekt na implementaci projektového řízení do společnosti Meopta – optika, s.r.o.
- Provedte finanční zhodnocení projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-x.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Projektový management. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 140 s. ISBN 978-80-248-1686-9.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. Řízení projektů I. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

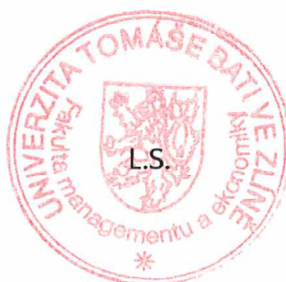
ZONKOVÁ, Zdeňka. Projektové řízení. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 1997. 122 s. ISBN 80-7078-423-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevydělečně 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 nahlížení 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.

² 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 žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 24.4.2013

Tomáš Bosthel

⁴ 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

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření projektu optimalizace projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o., která je světovým výrobcem optiky. Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretickým poznatkům z oblasti projektového řízení. Druhou část tvoří analýza současného stavu projektového řízení ve společnosti. Data získaná z analýzy jsou základním prvkem pro sestavení navrhovaného projektu optimalizace projektového řízení v třetí části práce. V závěru práce jsou stanoveny návrhy a doporučení pro společnost Meopta – optika, s.r.o.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, certifikace, životní cyklus projektu, projektový manažer, optimalizace

ABSTRACT

Master thesis is concentrated on optimization project management methods into company Meopta – optika, s.r.o., which is a global manufacturer of precision optics. The work is divided into three parts. The first part is focused on the theoretical knowledge of the project management. The second part includes the analysis of the current project management situation. The basic element of the third part of work are data, which were gathered from previous analysis, and it focuses on developing a project of optimization project management in the company. Improvement proposals and recommendations for company are mentioned at the end of the work.

Keywords: project management, project, certification, project management life cycle, Project Manager, optimization

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za cenné připomínky, pomoc, ochotu a odborné vedení při zpracovávání mé diplomové práce.

Mé poděkování patří také manažerovi systémového a organizačního inženýrství společnosti Meopa – optika, s.r.o., panu Ing. Vojtěchu Sanetrníkovi, který mi umožnil zpracovat v této společnosti mou diplomovou práci a za jeho rady a podněty k přemýšlení.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MANAGEMENT PROJEKTU.....	12
1.1 DEFINICE PROJEKTU	12
1.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY PROJEKTŮ	13
1.3 KATEGORIE PROJEKTŮ.....	16
1.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	17
1.4.1 Fáze životního cyklu projektu.....	18
1.5 TVORBA PLÁNU PROJEKTU.....	19
1.6 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	21
2 TEORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	23
2.1 ZÁKLADNÍ RYSY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	24
2.2 ORGANIZACE PROJEKTU	25
2.2.1 Fuknční organizační struktura	26
2.2.2 Čistě projektová organizační struktura	27
2.2.3 Maticová organizační struktura	28
2.2.4 Síťová organizační struktura	29
2.3 STANDARDY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	30
2.3.1 International Project Management Association (IPMA).....	30
2.3.2 Project Management Institute (PMI).....	30
2.3.3 ISO 21500	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA-OPTIKA, S.R.O.....	33
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
3.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	33
O společnosti:.....	34
3.3 PODNIKATELSKÝ MODEL SPOLEČNOSTI	35
3.3.1 Předměty činností:.....	35
3.3.2 Vize společnosti:.....	36
3.3.3 Cíle společnosti pro rok 2013:.....	36
3.3.4 Výrobní portfolio	37
4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	38

4.1	PORTFOLIO PROJEKTŮ.....	38
4.2	PROJEKOVÉ FÁZE	39
4.3	ORGANIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	42
4.4	SOFTWAREVÉ VYBAVENÍ.....	42
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	44
5.1	DOTAŽNÍKOVÝ VÝZKUM.....	44
5.1.1	Příprava výzkumu	44
5.1.2	Realizace výzkumu.....	45
5.1.3	Vyhodnocení výzkumu.....	57
5.2	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	58
6	OPTIMALIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	60
6.1	CÍL PROJEKTU	60
6.2	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	60
6.3	KONTROLA ROZPRACOVANÝCH PROJEKTŮ	61
6.4	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	66
6.5	ORGANIZACE SCHŮZEK.....	69
6.6	VYHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	72
6.7	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK	81
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Projekt implementace projektového řízení do společnosti Meopta – optika, s.r.o. Současné podmínky vysoce tržního prostředí způsobují, že se firmy musí neustále přizpůsobovat moderním metodám jejich řízení. Projektové řízení je jednou z velmi důležitých podmínek úspěšnosti firem. Trhu nyní vládou firmy, které se dokáží nejlépe přizpůsobit vysokým nárokům dnešního konkurenčního prostředí. Moderním trendem jsou časté změny celkového vnitřního i vnějšího prostředí firmy, které nutí společnosti vynaložit nemalé úsilí pro to, aby se jim přizpůsobily. Tato skutečnost s sebou přináší nutnost provedení mnoha akcí v podniku, které jsou limitovány nejen finančními zdroji, ale i velmi důležitými časovými omezeními.

Projektové řízení, které je v západním světě naprostou samozřejmostí, se proto nabízí jako klíč pro efektivní řešení této situace. Jelikož se však s tímto pojmem v České republice začalo pracovat nedávno, snaží se tuzemské firmy o výběr té nejlepší ze všech možností a způsobů, jak projektové řízení zavést a úspěšně s ním firemní činnost řídit. S tímto množstvím variant však vzniká také spousta nových problémů, které je poté nutné co nejrychleji omezit či úplně odstranit. Společnost Meopta – optika, s.r.o. je světovým výrobcem optiky, a pokud jí chce i zůstat, je naprosto vyloučené, aby se moderním metodám, mezi které projektové řízení patří, vyhnula a pokusila se fungovat bez nich.

Cílem této práce je projekt optimalizace současného stavu projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. na základě nedostatků zjištěných z dotazníkového šetření, rozhovorů a vlastních zkušeností nabytých při dočasném působení v této firmě.

Počátečním východiskem pro zpracování této práce je rešerše literárních a elektronických zdrojů týkajících se oblasti projektového řízení a analýza současného stavu řízení projektů ve společnosti. Na základě těchto dostupných a získaných informací bude v rámci projektové části vypracován projekt, který bude obsahovat návrhy autora pro optimalizaci, jenž bude doplněn očekávanými či již ověřenými výsledky a podložený nutnými organizačními i finančními nároky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT PROJEKTU

1.1 Definice projektu

Dříve byl význam slova projekt v projektové praxi používán ve smyslu námětu, návrhu, plánu a komplexního vyřešení předem zamýšleného úkolu a vypracování jeho náležitostí, jejichž součástí bylo i grafické znázornění. Tohle pojetí vedlo k závěru, že se jedná o komplexní dokumentaci, která slouží k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu a jeho realizaci. V dnešní době se však vychází z významu anglosaského pojetí slova „project“ jako proces plánování a řízení obsáhlých operací. Rozdíl je v tom, že se nejedná pouze jen o výsledek v podobě projektové dokumentace, ale o celý tvůrčí proces. (Němec, 2002, s.11)

Jako nejpřesnější bych uvedl definici pana Němce, který spojil více definic od více autorů a dal dohromady následující stručnou definici, která zní takto:

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002, s. 11)

Díky této definici je jasný záměr, který má následující charakteristické znaky:

- sledování konkrétního cíle,
- definování strategie vedoucí k dosažení daného cíle,
- určování nezbytně nutných zdrojů a nákladů včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezení jeho začátku a konce.

Každý projekt je nutné brát jako jedinečný, tzn. že se provádí pouze jednou, jedná se něco, co se dřív nedělalo. Projekt je neopakovatelný v tom smyslu, že každý další mu podobný projekt se alespoň trochu liší, dále je dočasný, protože má začátek a konec a téměř vždy se na jeho řešení podílí odlišný tým projektantů. Kvůli těmto vlastnostem se nemohou mezi projekty zařadit činnosti, které se periodicky opakují jako např. každodenní rutinní práce oddělení, zásobovací proces, opakovaná výroba apod. Projekty jsou velmi různorodé. Jako příklad lze uvést vybavení prodejny, zavedení změny v organizace firmy, instalace počítačo-

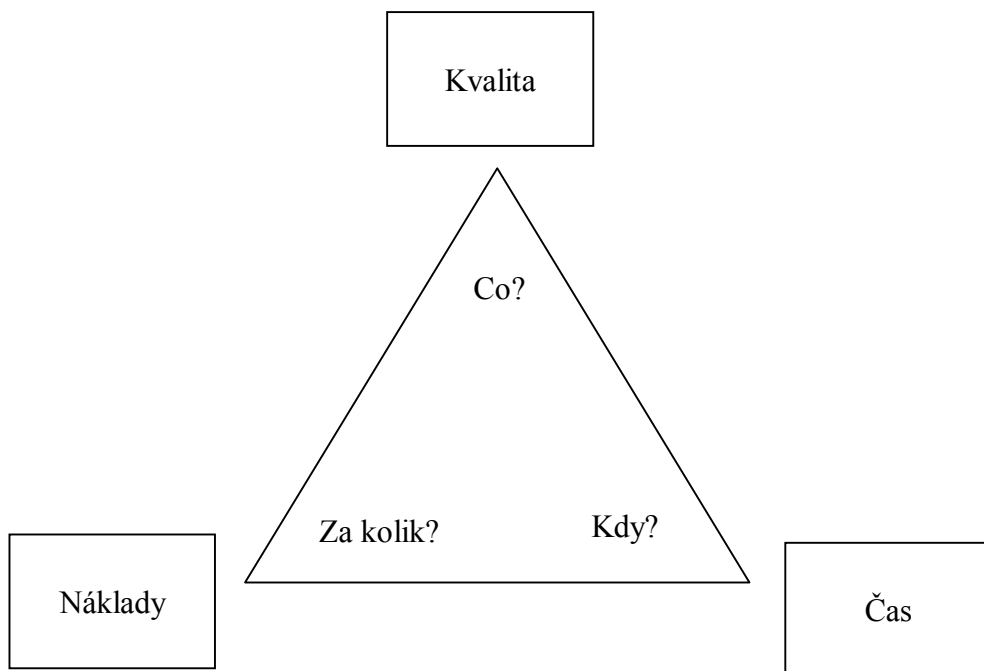
vého systému, vývoj nového výrobku, výstavba nové trasy metra aj. (Němec, 2002, s. 12, Portny, 2007, s. 10)

1.2 Charakteristické rysy projektů

Existují čtyři typické rysy projektů, které, v případě, že se vyskytují společně, odlišují projektové řízení od ostatních manažerských činností. Projekty jsou typické v tom, že mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a jsou realizovány v rámci organizace. (Rosenau, 2003, s. 5)

Cíl projektu

Každý projekt má trojrozměrný cíl, tzn. současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Tento cíl se označuje jako „trojimperativ“. Úspěšné řízení projektu může být představeno jako dosažení požadovaných parametrů provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Ty se obvykle počítají v nějaké měně, ale mohou být uvedeny i například jako počet pracovních hodin. Klíčovým požadavkem, který trojimperativ ilustruje, je potřeba současně dosáhnout tří nezávislých cílů, a ne pouze jednoho. Na obrázku 1 jsou znázorněny parametry trojimperativu, kterými jsou náklady, které řeší kolik bude projekt stát, kvalita, která určuje co se bude dělat a čas, řešící jak bude projekt dlouho trvat. (Rosenau, 2003, s. 19)



Obrázek 1: Trojimperativ projektu (vlastní zpracování)

Cíle jsou základními parametry projektů a je proto velmi nutné, aby se na ně kladl odpovídající důraz. Cíle by měli být ve tvaru SMART:

- **S** - Specific
- **M** - Measurable
- **A** - Aligned
- **R** - Realistic
- **T** - Timed

Metoda SMART je souhrn pravidel, která jsou nápomocná především v projektovém řízení. Je to velice efektivní metoda jak správně zvolit cíl projektu. Jedná se o pět vlastností, které by měl cíl jakéhokoliv projektu mít:

Specific – navrhovaný cíl by měl být přesně popsán. Jestliže jsme schopni jednoznačně odpovědět na otázku co je přesně daný problém a jak jej chceme vyřešit, pak cíl splňuje tuto vlastnost.

Measurable – navrhnuté řešení by mělo být měřitelné. Otázka, která nám pomůže zjistit, zda je tomu tak, se ptá, jak poznáme, že dané řešení je úspěšné. Každý projektový plán by měl obsahovat také kontrolu úspěšnosti zvoleného řešení, která je definována už na začátku projektu.

Aligned – cíl musí odpovídat potřebám svého příjemce. Je například jasné, že není vhodné navrhovat celostátní náborovou kampaň, která je zaměřena na všechny studenty středních škol, pokud je klient lokálně orientovaná společnost s potřebou specializovaných zaměstnanců, kteří mají letité zkušenosti.

Realistic – pokud není cíl realistický, není šance ho dosáhnout. V tomto případě bychom si měli položit otázku, jestli je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout v rámci něj požadovaných výsledků.

Timed – poslední vlastností je časování. Je nutné si vytvořit časový rámec řešení. (Středoevropské centrum pro finance a management, 2010)

Jedinečnost projektu

Jak bylo již zmíněno, každý projekt se provádí pouze jednou a je dočasný. I když se např. softwarový projekt počítačové podpory účetního systému velmi podobá prvnímu takovému projektu, budou zde určité odlišnosti. Jelikož je trvání projektů dočasné, vždy je v nich hodně nejistoty v podobě čekání na to, co bude a nebude schváleno. Projekt začíná, když na něm první člověk začne pracovat, a končí, když poslední pracující dokončí svoji práci. Někde mezi tím se na projektu podílí několik lidí. Najímání lidí pro práci na projektu se podobá shánění pracovníků pro firmu. (Rosenau, 2003, s. 6)

Zdroje

Projekty jsou realizovány pomocí zdrojů, a to buď lidských nebo materiálních. Manažer projektu má nad mnohými z požadovaných zdrojů jen minimální kontrolu. Např. nezbytný soustruh je v kompetenci pracovníka modelárny a s oprávnění k přístupu na počítače zase pracují lidé o IT oddělení. Úkolem manažera projektu je dobrá organizace lidských a materiálních zdrojů z důvodu jejich nejlepšího využití. Řeší problémy emocionální, které plynou z využívání těchto zdrojů. Snaží se plnit požadavky zadavatele projektu a respektovat časový harmonogram. (Rosenau, 2003, s. 6)

Organizace

Každá společnost sleduje v určitém okamžiku současně několik cílů. Manažer projektu může být frustrován množstvím jiných směrů, na které se organizace orientuje. Tyto různé orientace vznikají v důsledku různých zájmů a mnoha paralelně řešených projektů. Proto dochází ke konfliktům cílů projektů. Řízení projektů je z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které patří do složitých situací uvnitř organizace. (Rosenau, 2003, s. 8)

1.3 Kategorie projektů

Z výše uvedených příkladů je patrné, že i když splňují charakteristické znaky projektu, každý z nich je jiný z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto se projekty dělí do následujících kategorií, které jsou představeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Kategorie projektů (Němec, 2002, s. 12, vlastní zpracování)

Kategorie projektu	Specifikace
komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.
speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
jednoduchý	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

Z tabulky je zřejmé, že projekty jsou velmi rozlišné, jejich realizace může trvat pár dní, ale i několik let. Toto rozdělení projektů do kategorií má pouze pomocný význam, jelikož ne vždy je lze jednoznačně rozlišit. Cílem bylo znázornit, že projekty se mohou týkat jak problémů jednoduchých, které zvládne vyřešit jeden člověk, tak i problémů složitých, na kterých pracují celé týmy projektantů různých zaměření podstatně delší dobu. Důležité však je, že na všechny projekty lze aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení. Projekty se také dají také rozdělit na různé druhy podle jejich obsahu či účelu, viz. tabulka 2.

Tabulka 2: Druhy projektů (Němec, 2002, s. 13, vlastní zpracování)

Projekty	Specifikace
spojené s výstavbou	všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
výzkumné a vývojové	projekty řešící inovace od 3. řádu výše
technologické	projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb
organizační	projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

1.4 Životní cyklus projektu

Projekt je určitým prvkem s charakterem procesu, který se vyvíjí a nachází v různých fázích, které jsou nazývány životním cyklem projektu. Existuje základní rozdělení na tyto fáze:

- **Konceptuální návrh** – zde dochází k formulaci základních záměrů, hodnocení přínosů, odhadu nákladů a času potřebného na realizaci a k předběžné analýze rizik.
- **Definice projektu** – jedná se o upřesnění výstupů z první fáze, diversifikují se cíle, připravují metodiky, identifikují zdroje, nastavuje se realistický časový rámec a propočítávají náklady, definují rizika a připravují se již detailní plány projektu.
- **Produkce** – nyní už dochází k realizaci projektu, tzn. že se řídí dodávky, kontrolují se postupy podle rozpočtu a harmonogramu, řídí se komunikace a kvalita, testují se výstupy a vytváří dokumentace.
- **Operační období** – v této fázi je už předmět projektu využíván a dochází k hodnocení sociálních a ekonomických dopadů v porovnání s plánem a ke zpětné vazbě pro plánování dalších projektů spolu s hodnocením úrovně spolupracujících systémů.
- **Vyřazení projektu** – zde už se projekt převede do stadia podpory a zdroje se převedou na jiné projekty, zpracuje se poučení a získané zkušenosti z řízení daného projektu. (Svozilová, 2006, s. 37)

Můžeme tedy říct, že životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, u nichž jejich názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. Tzn. že počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu jsou ve většině případů podřízeny typu a rozsahu projektu a také potřebám jeho řízení.

1.4.1 Fáze životního cyklu projektu

Obecně platí, že fáze životního cyklu projektu definují následující problémy:

- typ práce, který musí být vykonán a příslušném stupni rozvoje projektu,
- konkrétní výstupy a kdy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou hodnoceny a ověřovány,
- kdo a v jakých úsecích se zapojuje do aktivit projektu. (Svozilová, 2006, s. 38)

Typické rozložení fází životního cyklu projektu je uvedeno na obrázku 2.



Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2006, s. 38, vlastní zpracování)

1.5 Tvorba plánu projektu

Při plánování projektu je nutné, aby projektant dodržoval několik následujících zásad.

1. Cílovost

Je nutné, aby každý projektant přesně věděl, čeho chce projektem dosáhnout, proto musí znát konkrétní cíl a jeho přesné znění požadovat od zadavatele písemně. Cíl je dán požadavky trojimperativu, tj. nároky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady. U těchto tří podmínek je důležité, aby byly dosažitelné a měřitelné a konkrétní. Předpokladem pro splnění pravidla cílovosti je správné prognózování a strategické plánování.

2. Reálnost a účelnost

Každý projekt musí být uskutečnitelný a účelný, tzn. že je nutné ověřit reálnost dodávek, které mají být v rámci projektu uskutečněny, a reálnost zajištění financí k jejich úhradě. Když dojde k náhradnímu řešení už ve fázi realizace, tak to má vět-

šinou za následek snižování efektivnosti investic. Účelností je myšlena hloubka propracování projektu a jeho dokumentace. Ta má mít pouze takový rozsah, jaký odpovídá významu navrhovaného objektu a splní daný účel. Pro naplnění tohoto pravidla se vypracovávají rozborů ve formě studie příležitosti a proveditelnosti.

3. Systémový přístup

Na projekt se může nahlížet jako na systém, který tvoří množina prvků a množina vazeb mezi nimi a společně určují vlastnosti celku. Pravidlo systémového přístupu vyžaduje, aby se zabývalo všemi prvky systému v jejich vzájemném propojení a volila se poté optimální varianta. V případě, že se na nějaký prvek zapomene, negativně to ovlivňuje efektivnost projektu. Tuto zásadu je nutné respektovat i při obsazování projektového týmu výběrem opravdu potřebných specialistů.

4. Postupné řešení

Při práci na projektech se dodržuje pravidlo postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému, čili shora dolů neboli Top-Down). Práce na projektu se tedy rozdělí do čtyř fází projektování:

- 1) Situace – vyjadřuje souhrn podmínek a požadavků, které se vztahují k projektu a umístění systému v jeho okolí.
- 2) Kompozice – neboli také koncepce řeší základní uspořádání prvků systému, a to z pohledu toku materiálu, informací, souhrnných ukazatelů, vztahů činností a vzájemných vazeb ve vymezeném prostoru.
- 3) Dispozice – se zabývá horizontálním a vertikálním rozmístěním všech prvků systému v určeném prostoru, zajištění probíhá podrobným propočtem a výsledkem je realizační dokumentace projektu.
- 4) Realizace – obsahuje schvalovací řízení, přípravu realizace, vybudování systému a zkušební provoz.

Jednotlivé fáze projektu by se měly v zájmu zkrácení doby projektování překrývat, je však nutné, aby si manažer před zahájením práce v rámci další fáze nechal schválit údaje z předchozí fáze.

5. Systematičnost

Pravidlo systematičnosti vyžaduje, aby se používal jednotný projektový postup, stejné podklady, symboly, ukazatele, tabulky, grafy apod. Důvodem je možnost formalizovat a algoritmovat dílčí projektové úkony a postupně přecházet k automatizaci projektování.

6. Efektivnost

Zásada efektivnosti je v dosažení maximálních efektů s vynaložením minimálních nároků na materiál, energii, pracovní sílu i peněžní prostředky. Efektivnost je důležité přepočítávat během celého projektu, k tomu jsou vhodný počítačový software, který používá tabulkové procesory. (Němec, 2002, s. 28)

1.6 Projektový manažer

Manažer projektu má za úkol řídit pracovníky projektového týmu a je zodpovědný za výběr jeho členů. Při tom plní funkce, organizátora, koordinátora projektových prací, plánovače i kontrolora. Jeho hlavní funkcí však není projekty vykonávat, ale řídit je. Jako manažer projektu často bývá ustanoven pracovník, který se dříve osvědčil při plnění různých úkolů v organizaci. Jsou však i lidé, kteří si vydělávají výhradně tím, že poskytují službu vedení týmu ke spolupráci. Hlavně menší firmy si najímají manažery, kteří nejsou na projektu závislí a jsou najati z vnějšího okolí společnosti jen tehdy, když je jejich služeb zapotřebí. (Barker a Cole, 2009, s. 117; Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 46)

Projektový manažer má čtyři základní cíle vedení týmové spolupráce:

- **Představit proces**

První cíl spočívá v představení spolehlivých metod práce na projektu a rozhodnutí, které je předmětem diskuze.

- **Získat lidi pro spolupráci**

Druhým cílem je přivést na jednání ty správné lidi a navrhnout principy, které přispějí k tomu, aby tito lidé efektivně spolupracovali na řešení.

- **Dohodnout se na hloubce zkoumání jednotlivých návrhů**

Je nutné aby došlo k názoru, závěru či rozhodnutí o přijetí až poté, co budou jednotlivě prozkoumány.

- **Připravit úvodní návrhy**

Úvodní návrhy jsou důležité, když nastane situace, kdy účastníci nemají okamžitou inspiraci nebo se diskuze dostává do slepé uličky. (Barker a Cole, 2009, s. 119)

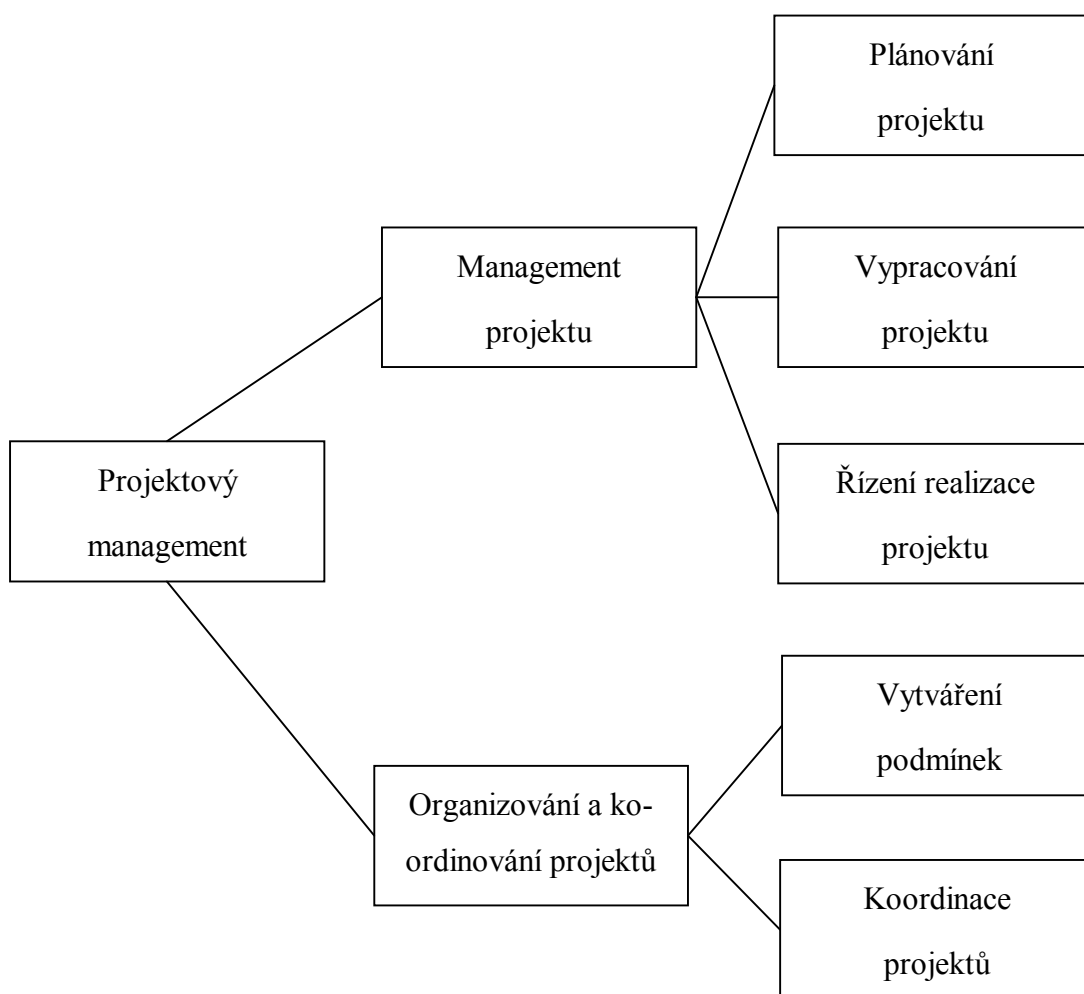
Výše zmíněné čtyři cíle by si měl každý projektový manažer určit před každým projektem a následně se jimi řídit. Nyní si představíme položky, za které však přímo zodpovídá:

- řízení realizace implementačních plánů,
- identifikace odchylek od plánů, návrhů a realizace nápravných opatření,
- poskytování informací o průběhu realizace projektu,
- formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí,
- předvídaní vzniku problémů a hledání způsobu jejich řešení,
- vyřizování pracovních nároků a pracovních problémů projektového týmu,
- sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k danému rozpočtu,
- vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení. (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 47)

2 TEORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Projektové řízení lze definovat jako způsob řízení složitých plánovaných úkolů s vysokou mírou neurčitosti a s vysokou mírou komplexnosti, které zahrnuje řízení tvorby projektů, realizaci projektů a ožívování projektů. Málokterý projekt však probíhá podle plánu, a to hlavně z toho důvodu, že projekty jsou jedinečné a snažíme se dosáhnout něčeho, co se nikdy nedělalo. (Dvořák, 2008, s. 141; Zonková, 1997, s. 7)

Je důležité rozdělovat pojmy řízení projektu a projektové řízení. Ve větších firmách se často paralelně pracuje na více projektech, které je nutné koordinovat. Řízení jednotlivých projektů a jejich koordinace a organizace pak lze souhrnně nazývat jako projektové řízení. Vztahy těchto řízení jsou znázorněny na obrázku 3.



Obrázek 3: Projektový management a management projektu (Němec, 2002, s. 23, vlastní zpracování)

2.1 Základní rysy projektového řízení

Existuje pět základních rysů projektového řízení, které ho odlišují od řízení rutinních procesů a díky tomu se může hovořit o projektovém řízení jako o samostatné disciplíně:

- 1) Základním rozdílem mezi běžným řízením výroby, služeb apod. a řízením projektů je v tom, že projektové řízení má vždy přesně definovaný začátek a konec. Splnění zadaných dílčích a konečného termínu je pro projektové řízení zákonem. Proti tomu představují ostatní řízení kontinuální proces, jehož cílem je zachování řízeného objektu nebo zajištění jeho růstu. Časový horizont tady není omezen a probíhá tak, jako by měl proces probíhat navěky.
- 2) V projektovém řízení se projekty neopakují, což znemožňuje napravovat omyly, které vznikly v předchozím rozhodnutí a také to znemožňuje použití tradičních metod a nástrojů řízení. Tato situace má za následek potřebu specifické organizace v podobě projektového řízení.
- 3) Dalším rysem je proměnlivost účastníků projektu. Na rozdíl od dodavatelsko odběratelských vztahů, které jsou více méně stabilní a plynule se vyvíjejí, jsou partnerské vztahy účastníků projektu dočasné a díky tomu také daleko labilnější a rizikovější. Pracovníci se po skončení projektu rozejdou bez dalších závazků. Proto je schopnost vytvořit tým, který je schopný odvést dobrou práci, být snadno koordinován a řízen, stěžejním faktorem úspěchu projektového řízení.
- 4) Vysoká neurčitost spojená s definováním cílů a jejich realizací je dalším rysem projektového řízení. Tato neurčitost souvisí s několika faktory, mezi které patří míra spolehlivosti odhadu budoucího vývoje okolí řízeného objektu, nejistota s navrhovaným způsobem splnění cílového stavu, rizika spojená s průběhem projektu, atd. Tyto faktory natolik ovlivní rozhodovací proces, že vytvoří situaci pro rozhodování za rizika až nejistoty a tím předurčují i volbu metod rozhodování.
- 5) Posledním rysem projektového řízení je fakt, že existuje velmi slabá zpětná vazba mezi vlastním rozhodnutím, které je základním prvkem efektivnosti rozhodování v běžném řízení a výsledkem rozhodovacího procesu. Mezi projektovým záměrem a konečným výsledkem je tak dlouhé časové období, že tato vazba je pro vlastní řízení

zanedbatelná. Zpětnou vazbu proto spíše tvoří získané zkušenosti, které členové týmu projektu odnášejí a mohou je využít v dalších projektech. (Zonková, 1997, s. 9)

2.2 Organizace projektu

Organizaci projektu je nutné chápat ve dvou úrovních:

- institucionální pojetí – představuje začlenění projektu do současné struktury firmy,
- funkcionální pojetí – vyjadřuje samotnou vnitřní organizaci projektu.

Vlastnosti projektového řízení mají vzhledem k ostatnímu typu řízení odraz ve specifiku organizační struktury podniku. Adekvátní organizační struktura projektového řízení má velký význam pro efektivní realizaci projektu. Volbu organizační struktury však ovlivňuje řada faktorů, jako např. kulturní tradice, zvyky, společenské vztahy, stupeň demokratizace, motivace, ekonomika průběhu projektu apod. Podstatné je, že i tady dochází ke střetu zájmů, a to zájmu efektivně řídit realizaci projektu a zájmu efektivně řídit chod organizace. (Zonková, 1997, s. 12)

Neexistuje jednotný návod na ideální organizační strukturu projektového řízení. Tyto struktury zachycují vztahy mezi účastníky projektu s ohledem na jejich povinnosti a pravomoci a mohou se v rámci jedné organizace i měnit. Pro výběr je možno uvažovat řadu kritérií, která mají na volbu organizační strukturu projektového řízení značný vliv:

- struktura a obsah projektu,
- způsob zapojení organizační struktury účastníků projektu,
- míra ochoty a schopnosti spolupráce účastníků projektu,
- úroveň informačního systému účastníků projektu,
- míra institucionalizace subjektu projektového řízení,
- právní, ekonomická a další omezení.

I přes vnímání vlivu zmíněných kritérií je nalézt organizační formu projektového řízení velmi složité a obtížné. Dobrá organizace projektu pasuje ideálně pouze na konkrétní projekt či konkrétní situaci, a proto nemusí být vždy ideální pro všechny typy projektů, které ve společnosti. (Fiala, 2008, s. 16; Zonková 1997, s. 12)

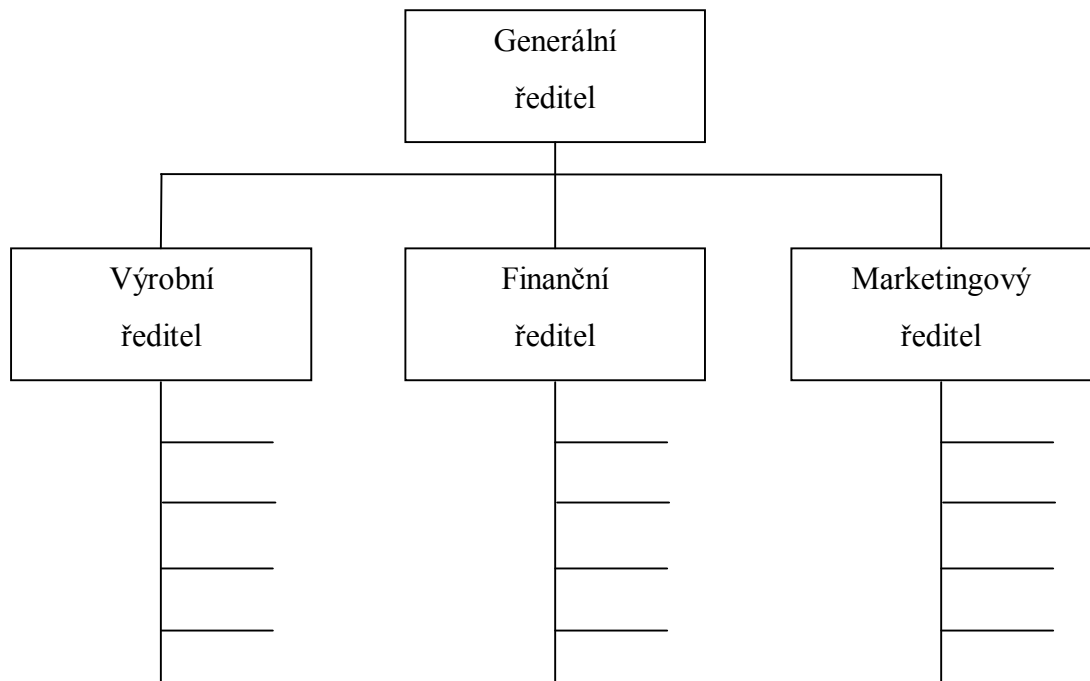
Fiala (2008, s. 16) uvádí základní a podstatné vlastnosti, které určují, jaká by správná projektová organizace měla být:

- plochá – malý počet hierarchických úrovní,
- otevřená – její složení se mění během životního cyklu projektu,
- neautoritativní – je založena na týmové spolupráci,
- dočasná – působí po dobu životního cyklu projektu.

Fiala (2004) a Šajdlerová a Konečný (2008) se shodují na tom, že lze začlenit projektového řízení do organizace čtyřmi způsoby. Vznikne tedy buď funkční organizační struktura, čistě projektová organizační struktura, maticová organizační struktura nebo síťová organizační struktura.

2.2.1 Funkční organizační struktura

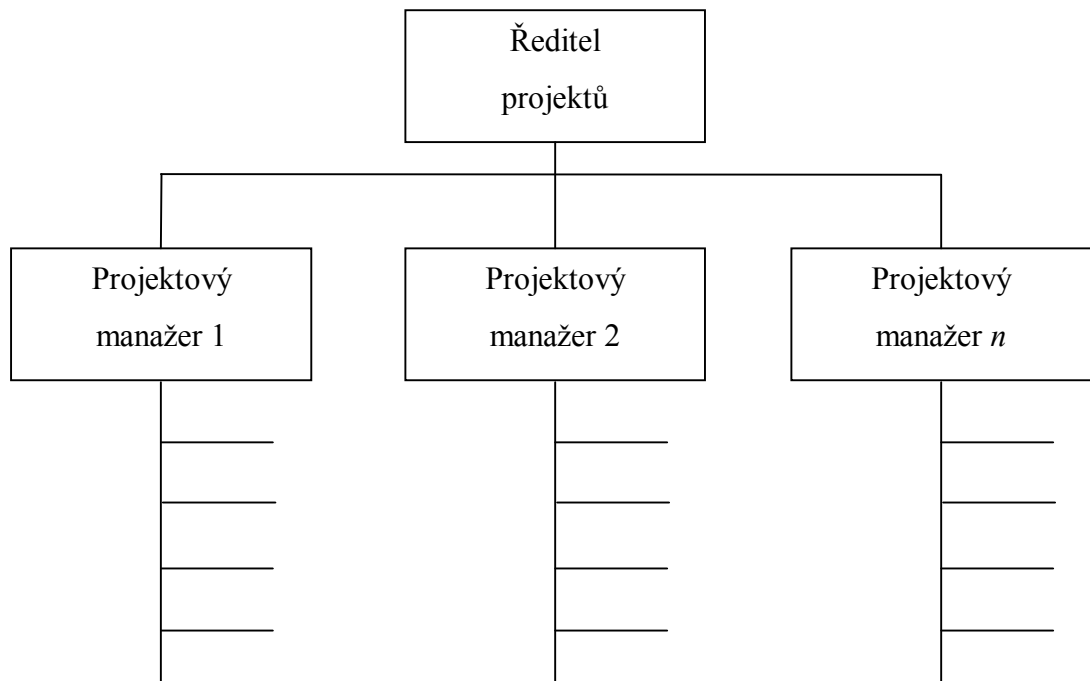
Funkční neboli útvarový projektový management tvoří tradiční organizační strukturu s útvary podle jednotlivých funkcí, mezi které patří výroba, finance, marketing atd. Tato struktura je vhodná pro občasné realizace malých projektů. Její výhoda spočívá v jednoduchosti. Často bývají na projekty nasazováni zaměstnanci z jednotlivých útvarů, kteří se znají a je možné dosáhnout rychlé a efektivní týmové spolupráce. V případě, že se však jedná o projekty, které zasahují do více útvarů, dochází k problémům v oblasti koordinace, jelikož neexistuje pouze jediný odpovědný koordinátor. Funkční organizační struktura je zobrazena na obrázku 4. (Fiala, 2004, s. 22; Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 31)



Obrázek 4: Funkční organizační struktura (Fiala, 2004, s. 22, vlastní zpracování)

2.2.2 Čistě projektová organizační struktura

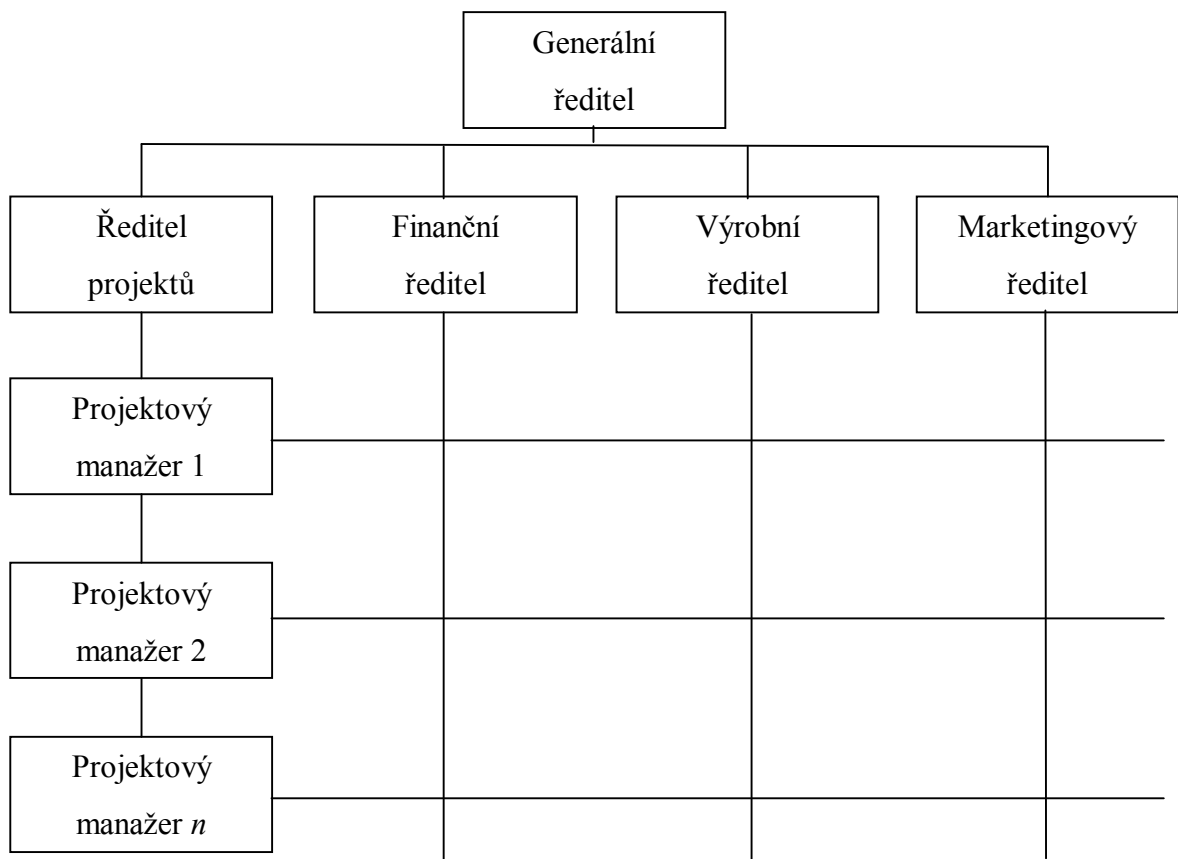
Jedná se o strukturu, které je úplně podřízena cílům jednotlivých projektů. Za projekty, které se nachází na strategické úrovni odpovídá ředitel projektů. Tuto strukturu využívají organizace, které se zaměřují na rozsáhlé a časově náročné projekty a slouží pouze pro jejich plánování a realizaci. Veškeré kompetence má ředitel projektu. Mezi výhody patří plná koncentrace na projekt a silné vztahy pracovníků s cíly projektu. Problémy nastávají při přearozování pracovníků, při nevyužití lidí pro práci na projektech a další nevýhodou jsou obavy ze ztráty pozice. Čistě projektová organizační struktura je zobrazena na obrázku 5. (Fiala, 2004, s. 23; Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 33)



Obrázek 5: Čistě projektová organizační struktura (Fiala, 2004, s. 23, vlastní zpracování)

2.2.3 Maticová organizační struktura

Třetí struktura je kombinací prvních dvou, tedy funkční struktury a čistě projektové organizační struktury, čili kombinací liniové organizace a ryzího projektového řízení. Je vhodná především pro firmy s častým výskytem realizací projektů. Výhodou je efektivní využití lidí, vysoká kreativita a pružnost, nehrozí zde obavy ze ztráty pracovní pozice jako u čistě projektové organizační struktury. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na komunikaci a organizace a dvojí podřízenost pracovníků. Maticová organizační struktura je znázorněna na obrázku 6. (Fiala, 2004, s. 24; Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 32)



Obrázek 6: Maticová organizační struktura (Fiala, 2004, s. 24, vlastní zpracování)

2.2.4 Síťová organizační struktura

Síťová organizační struktura využívá výhod modelů maticové a čisté projektové organizační struktury, má dynamický charakter a vysoký stupeň flexibility. Síťový projektový management je vytvářen vztahy mezi kmenovou organizací a jednotlivými probíhajícími projekty. Je vhodná pro současné řešení několika projektů. (Fiala, 2004, s. 24; Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 35)

2.3 Standardy projektového řízení

V dnešní době se čím dál více organizací zabývá vydáváním svých vlastních standardů pro projektové řízení. Smyslem certifikace je poskytnout projektovým manažerům po splněných zkouškách doklad o formální kvalifikaci, který ověřuje jejich schopnost vykonávat tuto profesi. Nejznámější jsou následující:

2.3.1 International Project Management Association (IPMA)

Tato organizace vznikla v roce 1965 pod názvem Internet, později se však kvůli jinému významu tohoto slova přejmenovala na Mezinárodní asociaci projektového řízení. Jedná se o certifikační orgán, který je v České republice zastoupen Společností pro projektové řízení (SPŘ) od roku 2001. Tento orgán je řízen Certifikačním a validačním orgánem IPMA®, který jmenuje prvního zahraničního zkoušejícího, definuje pravidla certifikačního procesu jednotlivých stupňů, provádí pravidelnou validaci certifikačního procesu a jeho posláním je certifikace projektových manažerů. (Fiala, 2008, s. 8; (Certifikační orgán Společnosti pro projektové řízení, 2013)

2.3.2 Project Management Institute (PMI)

Institut projektového řízení vznikl v Americe v roce 1969 pouze pro účely amerického trhu, v současnosti má však mnoho poboček po celém světě a je považována za největší organizaci svého druhu. V České republice byla Česká komora PMI založena jako neziskové občanské sdružení, které má vědomě, aktivně a soustavně podporovat projektové řízení. Společnost je vlastníkem standardu Project Management Body of Knowledge (PMBOK), který je souhrnem znalostí o projektovém řízení. Cílem tohoto souhrnu znalostí je identifikovat a popsat nejlepší praktiky, které se dají nejčastěji aplikovat u většiny projektů a poskytuje informace o devíti oblastech znalostí o projektovém řízení. První čtyři jsou základní oblasti určující cíle projektu a dalších pět se týká způsobů jejich dosažení:

- rozsah,
- čas,
- náklady,
- kvalita,

- integrace,
- lidské zdroje,
- komunikace,
- riziko,
- nákup. (Fiala, 2008, s. 8; Kerzner, 2010, s. 362, Česká komora PMI, 2011)

2.3.3 ISO 21500

Do září 2012 byla používána norma ISO 10 006, která se zabývala především otázkou řízení kvality v řízení projektů a byla vhodná pro projekty různé složitosti a pro různá prostředí bez ohledu na druh produktu nebo procesu. Nyní však existuje nový mezinárodní standard projektového řízení ISO 21500 – Guidance on project management. Cílem normy je být průvodce pro sponzory projektů, manažery a členy týmů, tvůrce národních a organizačních standardů projektového řízení. (V4 Systems, Ltd., 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA-OPTIKA, S.R.O.

Meopta – optika, s.r.o. je výrobce optiky specializující se na návrh, vývoj, konstrukci, výrobu a montáž optických, optomechanických a optoelektronických systémů v oblasti spotřebních, průmyslových a vojenských aplikací.

3.1 Historie společnosti

Nejprve byla v Přerově roku 1933 založena firma Optikotechna. V letech 1947 – 1970 byla Meopta jediným výrobcem kinoprojektorů ve střední a východní Evropě a patřila mezi největší výrobce zvětšovacíh přístrojů na světě. Vojenská výroba zaznamenala nárůst v roce 1971 pro potřebu armád Varšavské smlouvy. Od roku 1988 dokonce Meopta obnovila výrobu puškových, avšak od roku 1990 poklesl podíl vojenské výroby na 0%.

V roce 1994 byla založena společnost Meopta – optika, a.s. a následně byla odkoupena Paulem Rausnitzem, který postupně zkupoval akcie dceřiných společností Meopta – zásobování, a.s., Meopta – vývoj, a.s., Meopta – mechanika, a.s., Meopta – nářařovna, a.s. a Meopta – Přístroje, a.s. V roce 2003 byly tyto dceřiné společnosti spojeny do jednoho subjektu Meopta Přerov, a.s. V roce 2004 tato firma zanikla a její jmění, povinnosti a závazky byly převedeny na společnost Meopta – optika, a.s.

Meopta se v roce 2005 stala jedním z nejvýznamnějšíh výrobců optiky v Evropě. Společností s ručením omezeným se pak stala v roce 2006 jako Meopta – Optika, s.r.o. (interní materiály společnosti)

3.2 Základní charakteristika společnosti

Název společnosti: Meopta – optika, s.r.o.

Sídlo společnosti: Kabelíkova 2682/1, Přerov, 750 02

Registrace v OR: 20. Května 1994

Identifikační číslo: 47677023

Předmět podnikání: Výroba optických a fotografických zařízení

O společnosti:

Co se týče systému řízení jakosti, je Meopta držitelem certifikátu ISO 9001, čímž dokládá svůj závazek plnit požadavky zákazníků a tím zajistit jejich spokojenost a trvale zvyšovat kvalitu svých produktů skrze trvalé zlepšování svých výrobních a řídicích systémů. Dále firma minimalizuje negativní dopady na životní prostředí a je držitelem certifikátu ISO 14001. Díky tomu, že plní požadavky na systém řízení jakosti podle Českého obranného standardu AQAP 2001 a plní další související standardy NATO, garantuje Meopta schopnost vyrábět výrobky pro obranný průmysl v oblasti optiky, optomechaniky a optoelektroniky. Oprávněný hospodářský subjekt je Meopta díky osvědčení CZ AEOF 120248 pro účely zajištění mezinárodních dohod se třetími zeměmi o vzájemném uznávání statusu a k zajištění bezpečnosti. V oblasti zdravotnické techniky je společnost držitelem certifikátu EN ISO 13 485 jako výrobce pro zdravotnické účely. (Meopta, 2011, interní materiály společnosti)

Sídlo společnosti je v Přerově a je pracovištěm pro více než 2200 zaměstnanců. Celý komplex se rozkládá na ploše 135 000 m². Působí zde oddělení engineeringu, výroba optiky a mechaniky, montáže, výzkum a vývoj a administrativa.



Obrázek 7: Sídlo společnosti Meopta – optika, s.r.o. v Přerově (interní materiály společnosti)

Meopta U.S.A., Inc. je výrobní a montážní pobočka se sídlem na Long Islandu, ve státě New York, ve spojených státech amerických. Její součástí jsou divize pro letectví, obranné

zakázky a severoamerickou sportovní optiku a zaměstnává 120 zaměstnanců. K zaměstnancům se přistupuje nediskriminačně a individuálně a dbá se na jejich spokojenost, profesní rozvoj a bezpečnost při práci. Proto jsou také organizovány kulturní a odpočinkové akce přímo firmou a jsou nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodiny a veřejnost.

Co se týče sponzoringu, Meopta se mu věnuje v mnoha oblastech. Hlavním cílem sponzoringu je český a norský biatlon, dále česká sportovní střelba a charita, kam patří dětský domov, sociální služby a svaz tělesně postižených v Přerově. (Meopta, 2011, interní materiály společnosti)

3.3 Podnikatelský model společnosti

3.3.1 Předměty činností:

- Nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu
- Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, přeprava, půjčování a uschovávání střeliva
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Obráběčství
- Hostinská činnost
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Zámečnictví, nástrojářství
- Hodinářství
- Galvanizérství, smaltérství
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly

o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - vnitrostátní příležitostná osobní, mezinárodní příležitostná osobní (interní materiály společnosti)

3.3.2 Vize společnosti:

The graphic features the Meopta logo on the left and a diamond-shaped optical lens on the right. The text is centered and reads: 'LEPŠÍ POHLED NA SVĚT' (Better view of the world), 'Vize společnosti' (Company Vision), 'Meopta bude světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na ZOBRAZOVACÍ A OSVĚTLOVACÍ SYSTÉMY v oblastech: SPOTŘEBNÍCH PRŮMYSLOVÝCH VOJENSKÝCH aplikací.' (Meopta will be a world leader in providing innovative solutions for specific markets focused on imaging and lighting systems in the areas of consumer, industrial, and military applications). Below this is a commitment statement: 'Usilujeme o dokonalost zvyšováním objemu přidané hodnoty našich výrobků a o růst hodnoty firmy stálým zlepšováním následujících oblastí:' (We strive for perfection by increasing the volume of added value of our products and the growth of the company's value through the continuous improvement of the following areas:). A table lists these areas: Customer Satisfaction, Process and Quality Management, Supply Chain Management, Technology, Employee Engagement, Knowledge and Skills Development, Environmental Responsibility, Corporate Infrastructure, and Corporate Social Responsibility.

meopta LEPŠÍ POHLED NA SVĚT

Vize společnosti

Meopta bude světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na

ZOBRAZOVACÍ A OSVĚTLOVACÍ SYSTÉMY

v oblastech:

SPOTŘEBNÍCH PRŮMYSLOVÝCH VOJENSKÝCH

aplikací.

Usilujeme o dokonalost zvyšováním objemu přidané hodnoty našich výrobků a o růst hodnoty firmy stálým zlepšováním následujících oblastí:

Spokojenost zákazníků	Rízení procesů a kvality	Rízení dodavatelských řetězců
Technologie	Zapojení zaměstnanců	Rozvoj znalostí a dovedností
Zodpovědnost vůči životnímu prostředí	Firemní infrastruktura	Společenská odpovědnost

Meopta – optika, s.r.o.

Obrázek 8: Vize společnosti Meopta – optika, s.r.o. (interní materiály společnosti)

3.3.3 Cíle společnosti pro rok 2013:

- Zabezpečit výkonnost společnosti
- Zabezpečit tržby v souladu s plánem prodeje
- Zajistit hrubou marži
- Zajistit zavedení nových výrobků do výroby
- Zajistit dostatečné krytí dluhové služby
- Snižit náklady na reklamace od zákazníků
- Snižit náklady na nekvalitu v oblasti oprav vadné práce a zmetků
- Optimalizovat stav objemu zásob materiálu

- Snížit emise těkavých látek vypouštěných do ovzduší pod limity platné legislativy (interní materiály společnosti)

3.3.4 Výrobní portfolio

Meopta je díky své dlouholeté tradici, odborným znalostem a vlastnictví všech důležitých zdrojů schopna vyrábět náročné mechanické součásti a zabývat se montáží opto-mechanických produktů. Výrobní portfolio firmy je tvořeno nejen finálními výrobky, ale i optickými součástmi a také nabízí využití volných výrobních kapacit ve svém závodě. Firma zaujímá vedoucí pozice v inovacích v oblasti optiky, vývoje a výroby, technologicky a proveditelně velmi náročných optických celků, kterými jsou lékařské přístroje, vědecké přístroje pro digitální filmovou produkci, armádní zbraňové systémy a optiku pro vesmírné a sportovní čely.

V rámci finálních výrobků dělí Meopta své portfolio do tří kategorií:

- sportovní optika – do této kategorie patří široká nabídka binokulárů, spektivů, puškohledů a dalšího sportovního příslušenství,
- průmyslové aplikace – druhá skupina výrobků je nejrozsáhlejší, patří sem např. digitální projekce, lékařská technika, nanotechnologie, ohřevné panely, optické prvky pro letecký průmysl, laserové aplikace, mikroskopy apod.,
- vojenské aplikace – do třetí kategorie výrobků spadají veškeré produkty potřebné pro armádní účely, mezi které patří např. binokuláry, dalekohledy, puškohledy, zaměřovače, noktovizní přístroje, periskopy a jiné. (Meopta, 2011, interní materiály společnosti)



Obrázek 9: Ukázky výrobků společnosti Meopta – optika, s.r.o. (interní materiály společnosti)

4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

4.1 Portfolio projektů

Portfoliem projektů se rozumí skupina projektů nebo programů projektů seskupených do jednoho celku za účelem efektivnějšího projektového řízení a usnadnění dosažení strategických cílů společnosti. V portfoliu projektů jsou zahrnuty veškeré projekty probíhající ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. a jsou rozděleny do tří základních typů projektů:

- Produktové projekty – první typem se rozumí ty projekty, jejichž výstupem je nový nebo inovovaný produkt. Tyto projekty jsou řešeny v divizi Vývoje. Dále se rozdělují na produktové projekty externí a interní podle zadavatele projektu.
- Investiční projekty – do této skupiny patří ty projekty, které jsou řešeny v rámci oddělení Správy a rozvoje infrastruktury. Patří sem projekty týkající se rekonstrukce, výstavby, nákupů nových zařízení apod.
- MIP projekty – Meopta improvement programs jsou interní projekty, které jsou zaměřeny na realizaci procesních změn. Cílem těchto projektů je zlepšení stávajících procesů nebo zavedení nových procesů s dopadem na vícero procesních skupin ve společnosti. MIP projekty musí být vždy v souladu se strategií a cíly firmy a jsou vždy řízeny interními pracovníky. (interní materiály společnosti)

Jako projekty jsou v prostředí Meopta – optika, s.r.o. chápány pouze činnosti, které splňují určité podmínky. Přehled těchto podmínek je znázorněn v následující tabulce.

Kritéria jednotlivých typů projektů:

Tabulka 3: Rozdělení projektů ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. (vlastní zpracování)

Charakteristika projektů	Produktové projekty	Investiční projekty	MIP projekty
Finanční náročnost	Min. 100 000 Kč	Min. 100 000 Kč	Min. 100 000 Kč
Min. doba trvání projektu	3 měsíce	3 měsíce	3 měsíce
Max. doba trvání	2 roky	3 roky	2 roky
Zapojení do projektů různých projektových skupin	Ano	Ano	Ano
Jedinečnost výstupu projektu	Ano	Ano	Ano
Jedinečnost průběhu řešení projektu	Ne	Ne	Ano
Jasně definované cíle	Ano	Ano	Ano
Výsledek – dopad na více procesních skupin	Neaplikovatelné	Neaplikovatelné	Ano

4.2 Projekové fáze

V rámci této diplomové práce je zpracována analýza a implementace projektového řízení v oblasti MIP projektů. Fáze každého z Meopta improvements programs projektu probíhají následujícím způsobem.

Předprojektová fáze:

V předprojektové fázi probíhají:

- předprojektové úvahy – rozpracovává se koncepce a ideové návrhy na projekt, specifikují se cíle, jejich rozsah a výstupy, definují se hlavní činnosti pro naplňování projektových cílů a zdůvodňuje se realizace projektu,
- návrh optimálního způsobu realizace projektu - vypracování podrobného plánu činností včetně zdrojů a termínů (stanovují se i postupové cíle a způsob jejich dosažení)
- zpracování doby návratnosti projektu,

- určení nákladů na realizaci projektu (rozpočet nebo alespoň odhad rozpočtu), určení zainteresovaných stran a jejich vlivu na realizaci projektu,
- definování rizik na projektu a jejich možná opatření (pracuje se s nimi v průběhu celého projektu),
- přijímají se strategická rozhodnutí,
- zpracovává se návrh motivace budoucích členů projektového týmu,
- připravuje se zahájení projektu – předložení shrnujících podkladů ke schválení (forma jednotného dokumentu ve formátu MS Excel),
- rozhodnutí o zahájení projektu. (interní materiály společnosti)

Projektová fáze:

V projektové fázi dochází k samotné realizaci projektu, tzn. od vlastního zahájení projektu (nejčastěji kick-off meeting) přes optimalizaci plánu, implementaci, řízení a až v jejím závěru k předání výsledků a ukončení projektu. Projektová fáze je přímo ovlivněna kvalitou zpracování předprojektové fáze, ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. je proto kladen důraz na důkladnou přípravu na realizaci projektu. Projektová fáze zahrnuje:

- zahájení schváleného projektu,
- řízení průběhu projektu (včetně komunikace),
- řízení změn na projektu,
- reporting, monitoring,
- ukončení a vyhodnocení projektu. (interní materiály společnosti)

Poprojektová fáze

Poprojektová fáze slouží k rozpracování závěrečného vyhodnocení ukončeného projektu, k zamyšlení se a k návrhům na opatření na zlepšení pro budoucí projekty a ke konečnému uzavření projektu jako celku. Součástí je i archivace výstupů v intranetu společnosti (dokumenty, zápisy ze schůzek, reporty, apod.), slouží k udržení výsledků projektů, které vznikaly v jejich průběhu. Dále se vyhodnocuje práce projektového manažera a členů projektového týmu. Tato vazba by měla sloužit jako jeden z motivujících faktorů pro jeho další rozvoj. (interní materiály společnosti)

Dokument o projektu

Před zahájením projektu je vypracován projektovým manažerem výše zmíněný dokument, který shrnuje vlastnosti projektu a je postupně doplňován v dalších fázích projektu a obsahuje následující položky:

Iniciace projektu:

- Podmínky spuštění projektu
- Základní údaje projektu
- Návrh zadání projektu MIP

Plánování projektu (předprojektová fáze):

- Logický rámec
- Seznam činností
- Analýza rizik
- Třídy změn
- Odhad rozpočtu

Řízení a sledování projektu (projektová fáze):

- Komunikační plán
- Analýza zainteresovaných stran
- Cílové odměny projektu
- Report projektu
- Projektový deník
- Evidence změn v projektu
- Závěrečná zpráva projektu

Ukončení projektu (poprojektová fáze):

- Hodnocení členů projektového týmu
- Hodnocení projektového manažera

- Lessons Learned (interní materiály společnosti)

4.3 Organizace projektového řízení

Pro zajištění dlouhodobější efektivity a kvality řízení jsou jednotliví projektoví koordinátoři přidělováni na projekty na základě zvyklostí a zkušeností. Někdy je na projekt přiřazen projektový manažer z jiného oddělení než oddělení projektového řízení, a pokud tomu tak je, musí se tato osoba řídit Směrnicí projektového řízení. Pozice a role projektového koordinátora jsou na následujícím obrázku.



Obrázek 10: Pozice a role projektového koordinátora ve společnosti (interní materiály společnosti)

4.4 Softwarové vybavení

Jako řídicí systém firmy je ve společnosti Meopta- optika, s.r.o. využíván systém Microsoft Dynamics Ax (Axapta). Je vhodný pro kompletní řešení Enterprise Resource Planning pro středně velké a velké podniky. Tento systém umožňuje efektivně pracovat a řídit změny ve všech oblastech, dokáže zahrnout interní řízení, administrativu, aplikace pro obchodní styk,

komunikaci a zahrnuje také otevřenost při upevňování zaměstnaneckých, zákaznických, dodavatelských a partnerských vztahů.

Je možné tento řídicí systém přizpůsobit na míru tak, aby podporoval potřeby pro přehled nákladů při řízení projektů. Pro společnost Meopta je velice vhodný, jelikož má podobnou strukturu jako jiné produkty společnosti Microsoft, které jsou zaměstnanci běžně používány a proto se jedná o velmi uživatelsky přívětivý systém, ve kterém se každý snadno a rychle zorientuje.

Pro samostatný přehled o řízení projektů je používán intranet společnosti v podobě programu Microsoft SharePoint. Tato služba usnadňuje spolupráci mezi zaměstnanci společnosti a pomocí ní vytvořen web určený ke sdílení informací, správě dokumentů, publikování sestav usnadňujících rozhodování apod. V oblasti řízení projektů je vhodný pro přehled zápisů ze schůzek, kalendářů, reportů, sledování milníků a mnoho dalších funkcí v rámci každého projektu zvlášť. (Microsoft SharePoint, 2011)

Pro plánování časové náročnosti projektu je používán program Microsoft Project, díky kterému je vytvářen Ganttův diagram, znázorňující postupně jdoucí činnosti v rámci projektu s možností viditelné návaznosti a zodpovědnosti za jednotlivé kroky.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Pro zjištění současného stavu projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. jsem zvolil sběr dat pomocí dotazníku a rozhovory s projektovým manažerem, kterým je v tomto případě Ing. Vojtěch Sanetrník.

5.1 Dotazníkový výzkum

Výzkum se skládal ze tří částí, kterými jsou příprava, realizace a vyhodnocení.

5.1.1 Příprava výzkumu

V první fázi výzkumu je nutné si definovat důvod realizace výzkumu, jeho cíle a hypotézy, které se po vyhodnocení dotazníku potvrzují či vyvrací. Důvodem realizace výzkumu je v tomto případě nespokojenost projektového manažera s průběhem práce na většině projektů, která je zapříčiněna různými problémy. Výzkum pomůže získat užitečné informace ze strany zaměstnanců, které budou základem pro nalezení nedostatků v projektovém řízení, identifikaci problémů a jejich následné řešení.

Definice cílů výzkumu

Hlavní cíl výzkumu:

Analyzovat současný stav systému projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o.

Vedlejší cíle výzkumu:

- Zjistit, jak jsou projekty řízeny.
- Zjistit, jak je organizován projektový tým a projektová práce.
- Zjistit co motivuje zaměstnance při práci na projektech.
- Zjistit nejčastější problémy, ke kterým při práci na projektech dochází.

Stanovení hypotéz

Pro tento výzkum jsem stanovil následující hypotézy, které budu na závěr výzkumu potvrzovat nebo vyvracet.

1. Více než 75% dotázaných zná cíl projektu, na kterém pracují.

2. Více než 60% dotázaných tráví nad plánováním projektu méně času jak týden.
3. Více než 30% dotázaných se nesetkalo se standardy či normami projektového řízení.

Plán výzkumu:

Posledním krokem v přípravě výzkumu je tvorba jeho plánu. Ten je tvořen ze stanovení typu dat, zdrojů dat, techniky sběru dat, metody analýzy dat, velikosti výběrového vzorku a rozpočtu.

Typy dat:

Pro účely výzkumu byly sbírány informace kvantitativního charakteru.

Zdroje dat:

Potřebná data pro dotazníkový výzkum byly získávány od zaměstnanců, kteří řídí MIP projekty ve společnosti v únoru 2013.

Technika sběru dat:

Sběr dat probíhal v podobě elektronického dotazování formou dotazníku, který se skládal z 20 otázek a je přiložen v příloze. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Disk Google a rozeslán projektovým manažerem přes email.

Analýza dat:

Data získaná prostřednictvím dotazníku v aplikaci Disk Google jsem zpracoval a vyjádřil v programu Microsoft Excel.

Velikost výběrového vzorku:

Elektronický dotazník byl rozeslán 11 zaměstnancům společnosti, kteří vedou práci na MIP projektech.

Rozpočet výzkumu:

Jelikož byl dotazník elektronický a byl rozeslán emailem, byly náklady na distribuci nulové.

5.1.2 Realizace výzkumu

Druhá fáze výzkumu je jeho samotná realizace, která se skládá ze sběru, zpracování a analyzování dat.

Sběr dat:

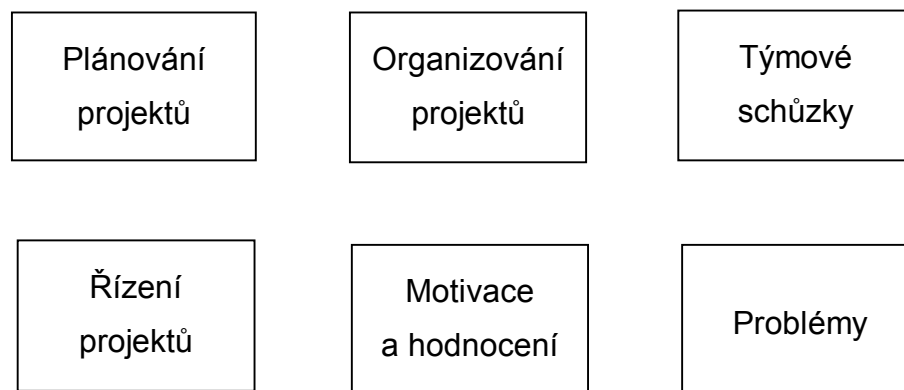
Odkaz na dotazník byl vytvořený v aplikaci Disk Google a byl zaslán manažerovi, který má na starost MIP projekty, a ten jej následně rozeslal 13 zaměstnancům, kteří se na práci na těchto projektech podílejí. Vše probíhalo prostřednictvím emailu. Zaměstnanci zaznamenávali své odpovědi v období od 25. 2. 2013 do 1. 3. 2013. Odpověď byla získána od 11 zaměstnanců, tzn. zhruba od 85% dotázaných, což znamená, že informace mají vysokou validitu.

Zpracování dat:

Získaná data jsem exportoval ve formátu typu Microsoft Excel a následně absolutně a procentuálně v tomto programu vyhodnotil a vytvořil grafy pro lepší přehlednost zaznamenaných odpovědí. Sbíraná data bylo také možné průběžně sledovat přímo v aplikaci Disk Google.

Analýza dat:

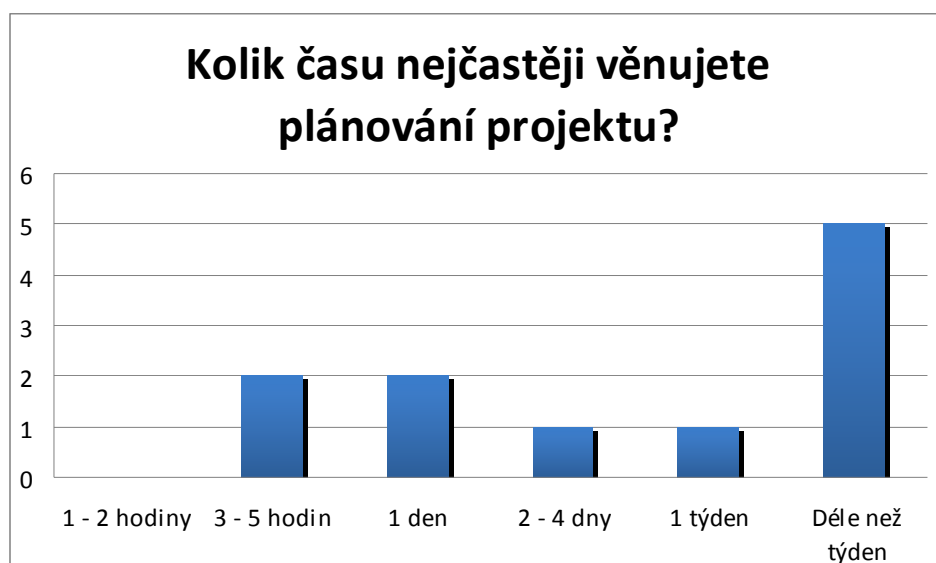
Nyní budou představeny jednotlivé otázky přesně podle struktury dotazníku, která je zobrazena na následujícím obrázku, a budou rozebrány získané odpovědi, které budou doplněny jednoduchými grafy pro lepší přehlednost.



Obrázek 11: Struktura dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Plánování projektů

45% dotázaných odpovědělo, že tráví nad plánováním projektu dobu déle než týden. Dále 18% z nich, že jim tato činnost zabere 3-5 hodin nebo celý den. Nejméně častá odpověď byla 2-4 dny a 1 týden.



Obrázek 12 Kolik času nejčastěji věnujete plánování projektu? (vlastní zpracování)

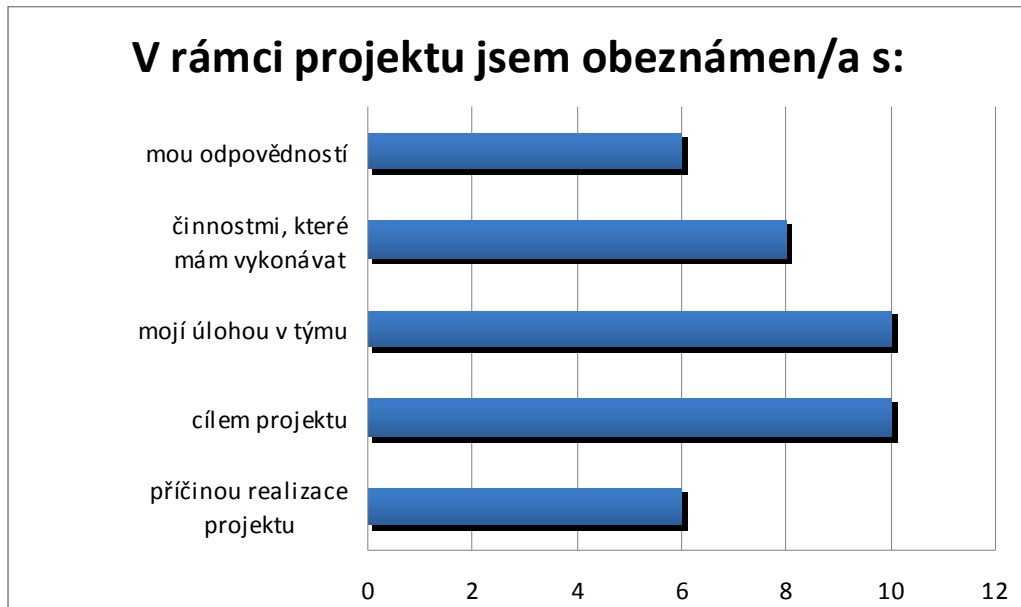
Na další otázku, kdo má na starost plánování projektu, všichni dotázaní odpověděli stejně, a to odpovědí projektový manažer.

Na otázku, zda je na začátku projektu sestavován harmonogram, odpovědělo 73% dotázaných, že ano a nadále se s ním průběžně pracuje. Zbýlých 27% odpovědělo, že většinou ano, ale už se s ním dál nepracuje.



Obrázek 13: Je sestavován na začátku projektu jeho harmonogram? (vlastní zpracování)

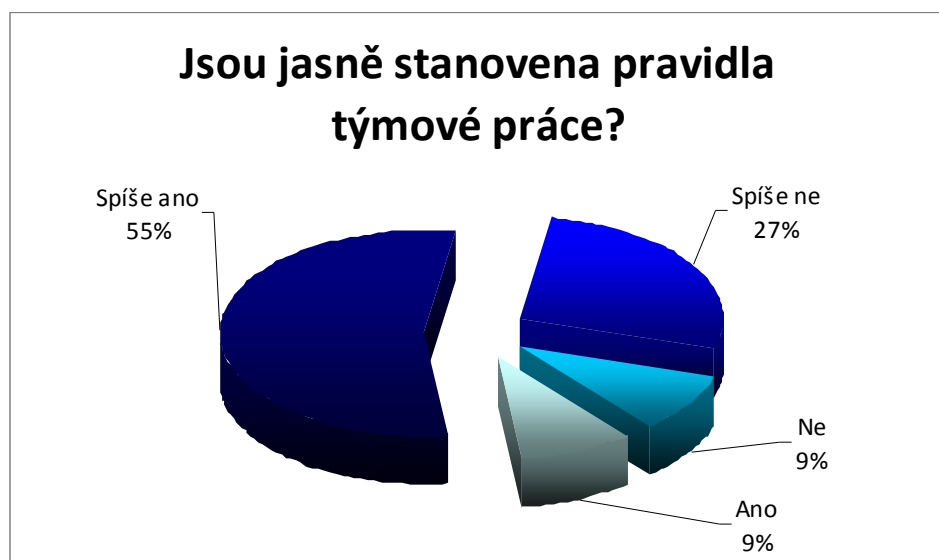
Deset zaměstnanců uvedlo, že je v rámci projektu obeznámeno jejich úlohou v týmu a cílem projektu. Osm ví činnosti, které má vykonávat a šest zná jejich odpovědnost a příčinu realizace projektu.



Obrázek 14: V rámci projektu jsem obeznámen/a (vlastní zpracování)

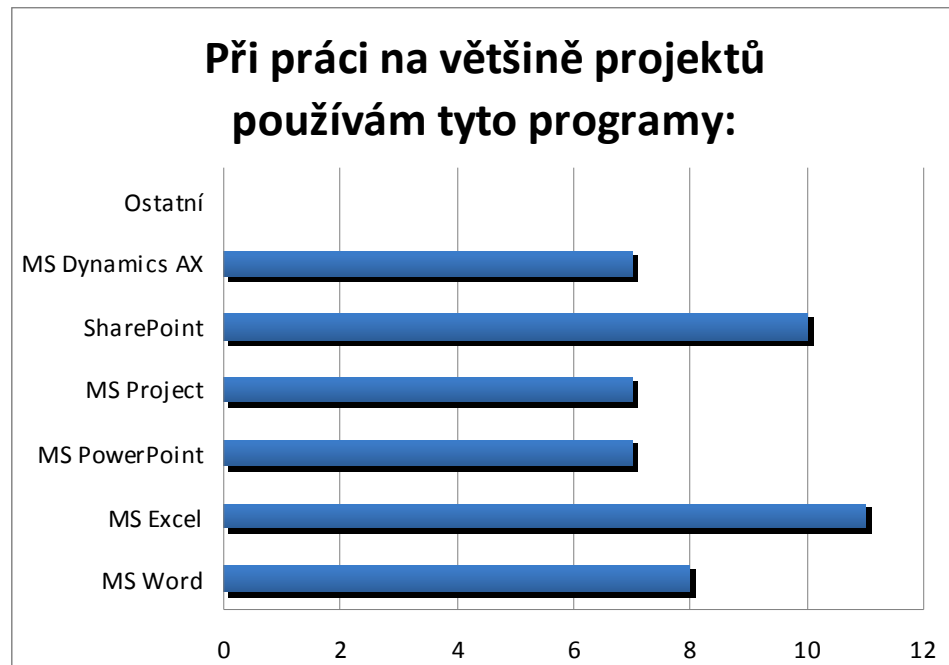
Organizace projektů:

Na otázku, zda jsou jasně stanovena pravidla týmové práce, odpovědělo 6 respondentů spíše ano, 3 spíše ne, 1 ano a 1, že ne.



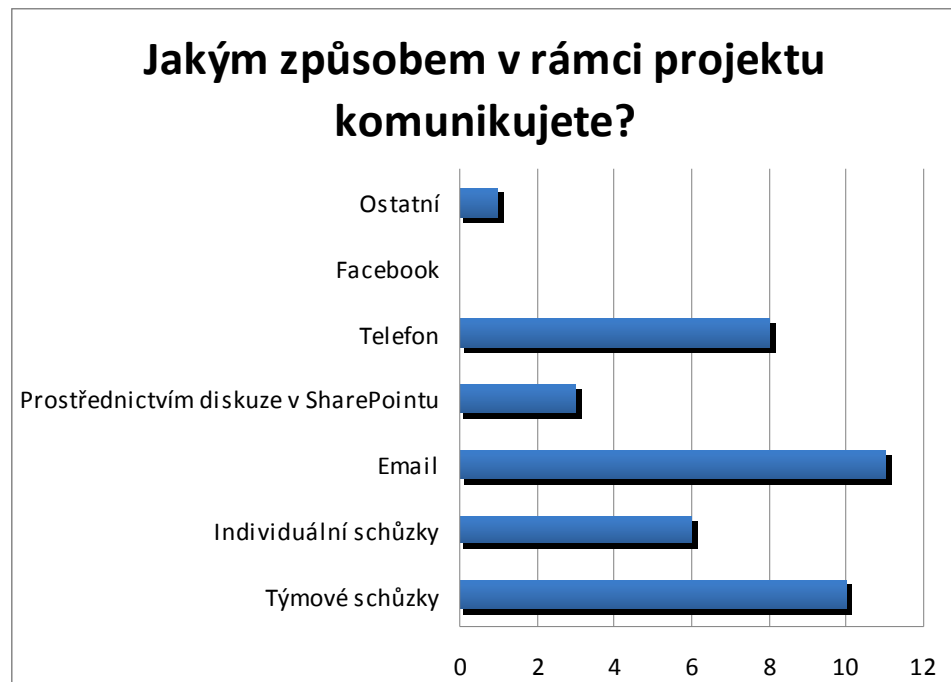
Obrázek 15: Jsou jasně stanovena pravidla týmové práce? (vlastní zpracování)

Nejčastěji používaný je mezi zaměstnanci kancelářský balík MS Office, dále SharePoint a MS Dynamics AX.



Obrázek 16: Při práci na většině projektů používám tyto programy (vlastní zpracování)

Co se týče komunikace v rámci projektu, všichni zaměstnanci uvedli email a hned za ním týmové schůzky. Dalším nejpoužívanějším stylem komunikace je telefon, individuální schůzky a diskuze v SharePointu.



Obrázek 17: Jakým způsobem v rámci projektu komunikujete? (vlastní zpracování)

Termíny, nejsou dodržovány podle 8 zaměstnanců. Pouze 3 se domnívají, že se termíny dodržují.



Obrázek 18: Jsou v rámci projektu dodržovány stanovené termíny? (vlastní zpracování)

Za příčinu onoho nedodržování termínů 8 zaměstnanců považuje nedostatek času, 5 nedostatečnou organizaci, 4 nedostatečnou kontrolu a 2 nedostatečnou informovanost o úkolu, motivaci a neochotu členů týmu.



Obrázek 19: Co zapříčiňuje nedodržování termínů? (vlastní zpracování)

Týmové schůzky

55% zaměstnanců uvedlo, že k týmovým schůzkám dochází nepravidelně podle aktuální potřeby. Zbýlých 45% zaznamenalo že dochází ke schůzkám v pravidelných a předem daných termínech.



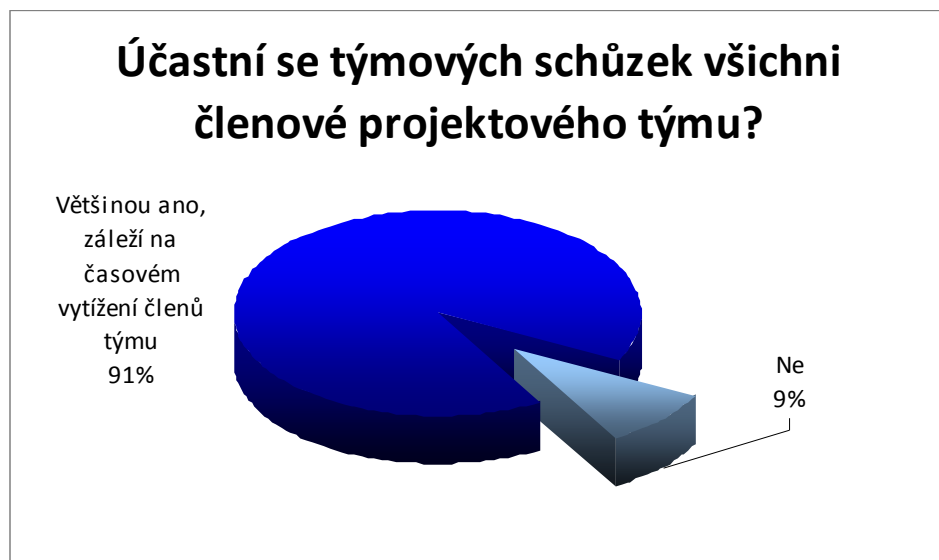
Obrázek 20: Kdy dochází ke schůzkám projektového týmu? (vlastní zpracování)

Pouze 1 zaměstnanec se domnívá, že týmové schůzky nemají svého vedoucího. Ostatních 10 potvrdilo, že každá schůzka svého vedoucího má.



Obrázek 21: Mají týmové schůzky svého vedoucího? (vlastní zpracování)

Na otázku, zda se týmových schůzek účastní všichni členové projektového týmu, odpovědělo 10 zaměstnanců, že ano, ale záleží na časovém vytížení členů týmu a jeden zvolil odpověď ne.



Obrázek 22: Účastní se týmových schůzek všichni členové projektového týmu? (vlastní zpracování)

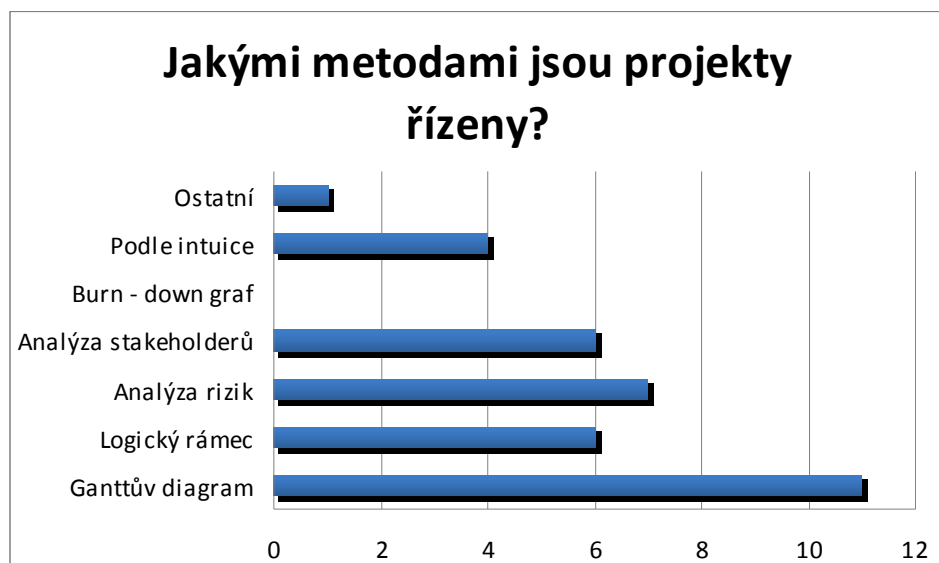
Řízení projektů

Na otázku, jestli je vždy určen projektový manažer, odpovědělo 8 dotázaných, že ano a 3, že tomu tak není.



Obrázek 23: Je vždy určen projektový manažer? (vlastní zpracování)

Jako metody, kterou jsou používány při řízení projektů, označilo všech 11 zaměstnanců Ganttův diagram, 7 označilo analýzu rizik, 6 uvedlo logický rámec a analýzu stakeholderů a 4 odpověděli, že jsou projekty řízeny intuitivně.



Obrázek 24: Jakými metodami jsou projekty řízeny? (vlastní zpracování)

10 dotázaných se domnívá, že stav projektu je průběžně sledován a kontrolován a jeden uvedl, že neví.



Obrázek 25: Je průběžně sledován a kontrolován stav projektu? (vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou projekty po jejich skončení vyhodnocovány odpovědělo 8 zaměstnanců možnost ano a 3 možnost ne.



Obrázek 26: Jsou projekty po jejich skončení vyhodnocovány? (vlastní zpracování)

S normami či standardy, které se týkají projektového řízení, se setkala 8 zaměstnanců a 3 s teorií projektového řízení doposud nemají žádné zkušenosti.



Obrázek 27: Setkal/a jste se někdy se standardy či normami projektového řízení? (vlastní zpracování)

Motivace a hodnocení

Nejčastějším předmětem motivace při práci na projektu uvedlo 8 zaměstnanců možnost zlepšit současný stav firmy, 7 označilo různorodost práce a získání nových znalostí a zkušeností a 5 je motivováno finanční odměnou a seberealizací.



Obrázek 28: Co vás motivuje k práci na projektu? (vlastní zpracování)

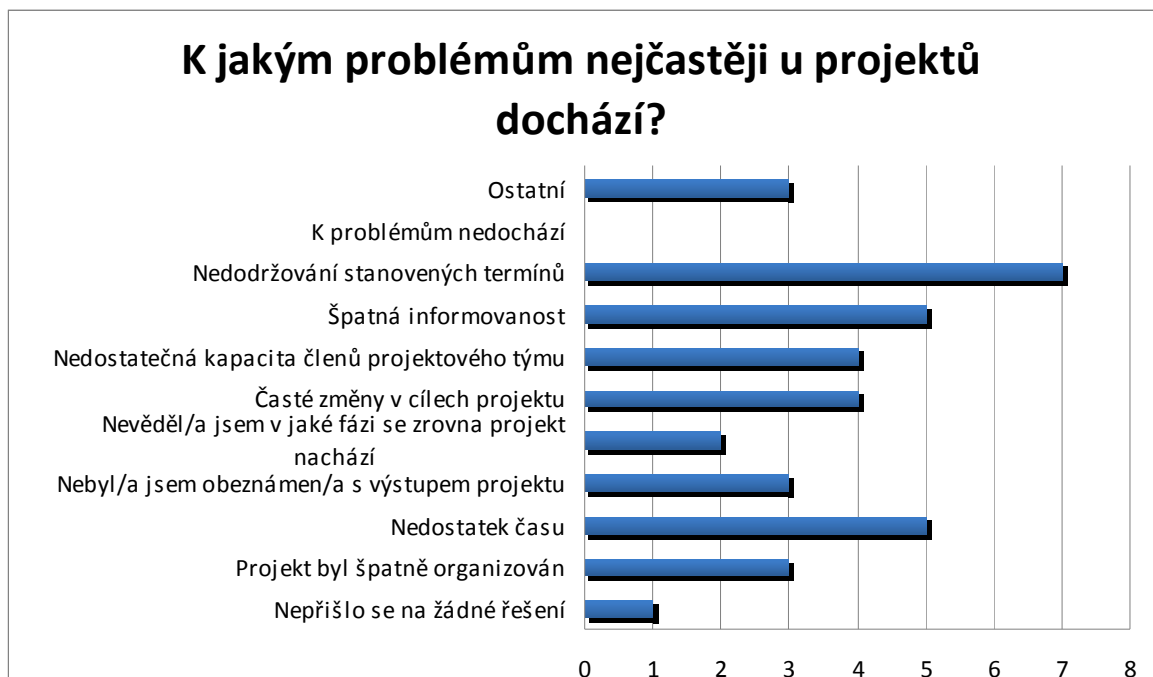
6 zaměstnanců uvádí, že jsou za svou práci na projektech hodnoceni, ale že neznají kritéria. 3 z nich se domnívají, že kritéria znají a 2 uvedli, že hodnoceni nejsou.



Obrázek 29: Jste za svoji práci na projektech hodnoceni? (vlastní zpracování)

Problémy

Jako nejčastější problém při práci na projektech 7 zaměstnanců uvedlo nedodržování stanovených termínů, dále pak špatná informovanost, nedostatek času, časté změny v cílech projektu a nedostatečná kapacita členů projektového týmu.



Obrázek 30: K jakým problémům nejčastěji u projektů dochází? (vlastní zpracování)

5.1.3 Vyhodnocení výzkumu

Při zpracovávání dotazníku jsem se nesetkal s žádnými problémy. Všichni dotázaní zaměstnanci, kteří na dotazník odpověděli, mi poskytli uvedené informace, které jsou velmi užitečné jak pro projektového manažera, tak jako podklad pro další části této práce.

Zhodnocení stanovených hypotéz:

1. Více než 75% dotázaných zná cíl projektu, na kterém pracují.

Tato hypotéza může být potvrzena, jelikož 10 z 11 dotázaných zaměstnanců uvedlo, že jsou obeznámeni s cílem projektu, na kterém pracují.

2. Více než 60% dotázaných tráví nad plánováním projektu méně času jak týden.

Tuto hypotézu musím zamítnout, jelikož pouze 55% dotázaných zvolilo na otázku, kolik času stráví nad plánováním projektu, takovou možnost, která byla méně než týden.

3. Více než 30% dotázaných se nesetkalo se standardy či normami projektového řízení.

Třetí hypotéza musí být taktéž zamítnuta, jelikož pouze 3 zaměstnanci (27%) se nesetkali s žádnou teorií týkající se projektového řízení.

Výstupy:

Plánování

Téměř polovina zaměstnanců stráví nad plánováním projektu více jak týden.

Na začátku projektu je stanoven harmonogram, se kterým se nadále pracuje.

Je používán Ganttův diagram, který je v SharePointu přístupný všem členům projektového týmu.

Organizování projektů

Software používaný pro řízení projektů je MS Project a veškeré další informace jsou přístupné pro členy týmu skrze program SharePoint.

73% zaměstnanců uvedlo, že se nedodržují termíny.

Příčinou nedodržování termínů je nedostatek času, nedostatečná organizace týmu a nedostatečná kontrola.

Týmové schůzky

Týmové schůzky jsou zhruba z poloviny plánované dopředu nebo k nim dochází podle aktuální potřeby.

Řízení projektů

Projekty jsou řízeny podle metod Ganttova diagramu, analýzy rizik, stakeholderů a logického rámce.

Po skončení projektu je projekt vyhodnocen.

27% zaměstnanců se nesetkalo s teorií projektového řízení.

Motivace a hodnocení

8 z 11 zaměstnanců je motivováno zlepšením současného stavu firmy, dále pak získáním nových znalostí a zkušeností. Méně než polovina z nich uvedla jako motivaci finanční odměnu.

Po skončení projektu jsou hodnoceni zaměstnanci, kteří na projektu pracovali a zároveň hodnotí i vedoucího projektu.

Problémy

Hlavním problémem je podle zaměstnanců nedodržování termínů, špatná informovanost a nedostatek času.

5.2 Strukturovaný rozhovor

Na základě rozhovorů s panem Ing. Vojtěchem Sanetníkem, manažerem systémového a organizačního inženýrství, byly získány další informace, které pomohou doplnit ty, které již byly získány z interních materiálů a dotazníkového výzkumu, a doplní tak zhodnocení aktuálního stavu projektového řízení ve společnosti.

Co se týče plánování projektů, vše má na starosti projektový manažer, který má na starosti zpracovat harmonogram projektu v podobě Ganttova diagramu. Jsou určena data, která se berou jako milníky, a ty určují strategické body každého projektu. V závislosti na zaměření projektu je určena osoba, která bude projekt řídit a dostane tak roli projektového manažera. Projektový tým je pak složen z osob, které jsou podle manažera potřebné k naplnění projektových cílů. Tito členové jsou motivováni odměnami, které jsou vázány na splnění cílů pro-

jektu. Výše odměn je stanovena interním předpisem. Po ukončení projektu jsou členové projektového týmu hodnoceni projektovým manažerem. Hodnocení je vzájemné, jelikož v poprojektové fázi hodnotí i tým svého manažera. K týmovým schůzkám dochází pravidelně, ale i dle potřeby a jsou zaznamenány v kalendáři projektu, ke kterému mají všichni členové přístup. Týmové schůzky vede projektový manažer a na každou schůzku je stanovena agenda. O proběhlých schůzkách jsou poté zpracovávány zápisy. Rizika se odhadují s procentuální pravděpodobností výskytu a hodnoceny podle jejich závažnosti. Rozpočet je v případě MIP projektů sestavován podle časové náročnosti jednotlivých skupin zaměstnanců, tzn. že podle jejich platebního ohodnocení. Jedná se o skupiny ředitel, manažer a specialista. Rezervy jsou stanovovány ve výši 20% odhadovaných nákladů. Jako nejčastější problémy, ke kterým dochází při projektech, uvedl pan Ing. Sanetrník neplnění termínů, časté změny v cílech projektu, nedostatečnou kapacitu členů projektového týmu a špatnou informovanost.

6 OPTIMALIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Společnost Meopta – optika, s.r.o. vypsala téma týkající se projektového řízení ve výrobní firmě v rámci témat bakalářských a diplomových prací z praxe a společně s autorem této práce se dohodli na zpracování diplomové práce s cílem implementace projektového řízení do této firmy. Z výsledků analýzy v podobě dotazníků, strukturovaných rozhovorů a vlastního dočasného působení autora v této společnosti však vyplývá, že firma má projektové řízení již zavedeno. Mnoho podmínek pro zavedení a úspěšné fungování tohoto stylu řízení bylo splněno a bylo také provedeno již několik nutných organizačních změn. Byly však nalezeny nedostatky v projektovém řízení této firmy, a proto byl cíl práce po analyzování současného stavu projektového řízení a po domluvě změněn na optimalizaci současného stavu projektového řízení ve společnosti Meopta- optika, s.r.o.

6.1 Cíl projektu

Cílem projektu je optimalizovat současný stav projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. na základě nedostatků zjištěných z dotazníkového šetření, rozhovorů a vlastních zkušeností nabytých při dočasném působení v této firmě.

6.2 Zhodnocení analytické části

Sběr informací pro analýzu současného stavu projektového řízení společnosti Meopta - optika, s.r.o. probíhal dvěma způsoby. Prvním způsobem bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, na který odpovědělo tedy 11 z 13 dotázaných zaměstnanců, kteří řídí MIP projekty ve firmě. Dotazník byl složený z 20 otázek, které byly strukturovány do šesti částí, kterými byly:

- plánování,
- organizování projektů,
- týmové schůzky,
- řízení projektů,
- motivace a hodnocení,
- problémy.

Druhým zdrojem informací byly rozhovory s projektovým manažerem a manažerem systémového a organizačního inženýrství ve společnosti panem Ing. Vojtěchem Sanetrníkem. Třetím zdrojem bylo působení autora ve firmě v rámci plnění odborné praxe. Po vyhodnocení získaných informací z těchto tří zdrojů byly definovány nedostatky, které způsobují zmíněné problémy a vytvářejí překážky při řešení úkolů v rámci projektů. V následujících kapitolách jsou navrženy opatření pro zmírnění či dokonce odstranění negativního vlivu těchto nedostatků na efektivní fungování projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. Nalezené nedostatky jsou následující:

- nedostatečná aktualizace a plnění povinností v rámci webů jednotlivých probíhajících projektů,
- absence teoretických znalostí z oblasti projektového řízení u lidí vedoucích projekty,
- nedostatečný přehled o naplánovaných schůzkách týkajících se práce na projektech.

6.3 Kontrola rozpracovaných projektů

Jako první nedostatek byla zjištěna nedostatečná kontrola aktualizace webů jednotlivých projektů. Projektový manažer pan Ing. Vojtěch Sanetrník představil několik podmínek, které by měli být splněny v rámci aktualizace webu každého probíhajícího projektu. K těmto informacím má přístup každý pracovník, který se podílí na daném projektu. Jedná se o souhrn 11 nejdůležitějších povinností z firemních směrnic, které by měli být v rámci lepší přehlednosti o stavu projektu splněny. Jedná se o následující položky:

- 1) Jsou aktualizované milníky projektu?
- 2) Je zpracován report projektu za daný měsíc?
- 3) Jsou v kalendáři naplánovány schůzky projektu?
- 4) Jsou k zaplánovaným proběhnutým schůzkám k dispozici zápisy?
- 5) Jsou evidovány a aktualizovány úkoly projektu?
- 6) Je evidován a aktualizován Ganttův diagram?
- 7) Jsou evidována a aktualizována rizika projektu?
- 8) Je provedena analýza zainteresovaných stran?
- 9) Jsou v AX evidovány náklady za aktuální měsíc?

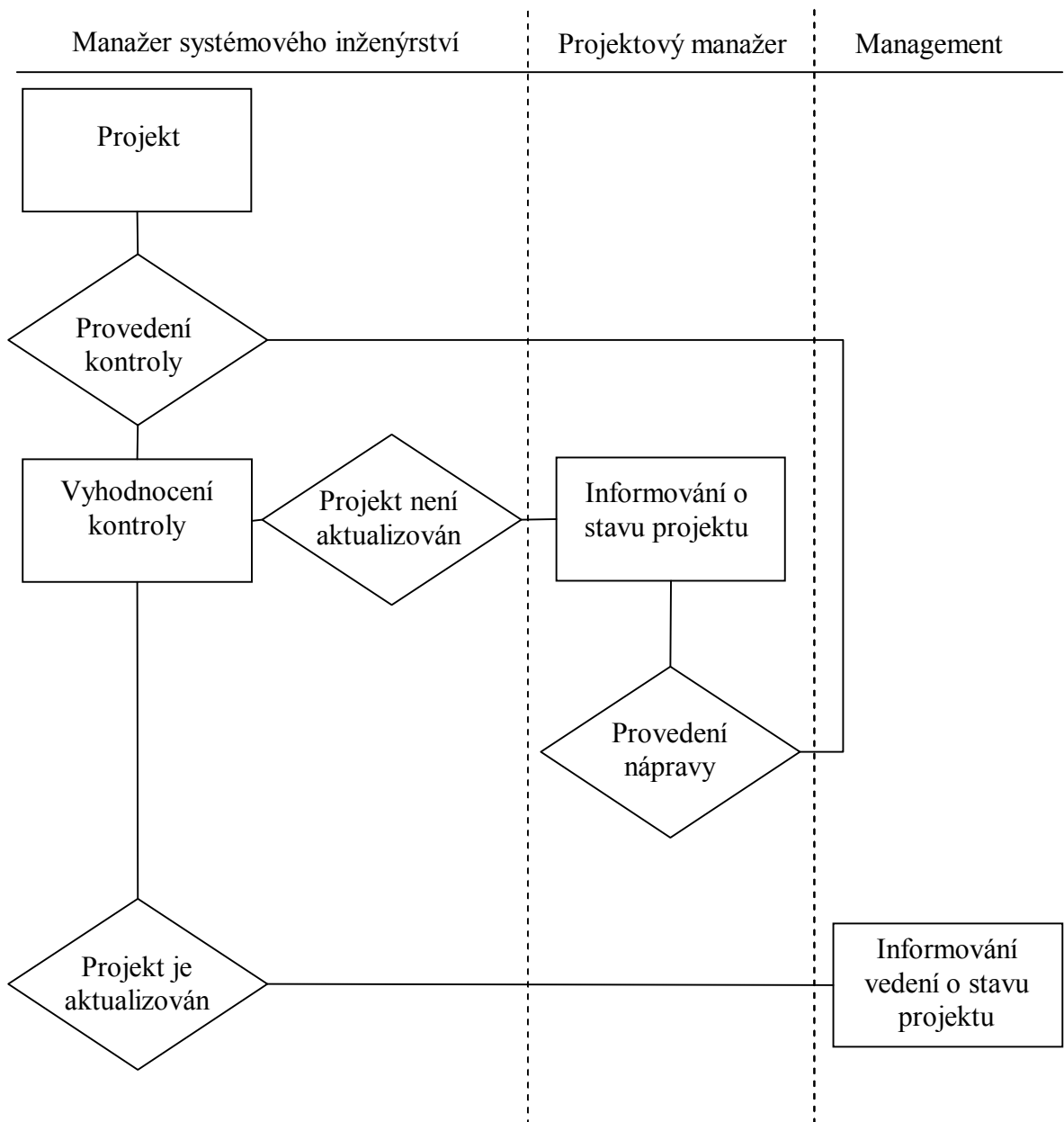
10) Jsou přístupová práva webu řízena pomocí skupin?

11) Byl web v posledním měsíci aktualizován?

Podle interních směrnic je povinností projektového manažera a členů týmu každého projektu evidovat několik položek v rámci webu každého projektu zvlášť. Mezi tyto položky patří např. reporty z proběhlých schůzek, stav splněných a naplánovaných milníků, zapisovat schůzky do kalendáře, aktualizovat Ganttův diagram, analyzovat rizika a stekeholdery apod. Není tomu však vždy tak a fakt, že nejsou evidovány a aktualizovány stavy projektů na společném intranetu, zapříčiňuje některé z pozdějších problémů, které zmínili jak dotázaní, tak projektový manažer. Jedná se konkrétně o tyto problémy:

- špatná informovanost,
- neznalost fáze, ve které se projekt nachází,
- špatná organizace projektu,
- nedodržení stanovených termínů.

Autorem byl vytvořen jednoduchý soubor ve formátu MS Excel, který byl zhotoven za účelem zlepšení kontroly aktuálního stavu webu probíhajícího projektu. Soubor obsahuje 11 výše zmíněných otázek. Při splnění 70 % těchto podmínek byl projekt vyhodnocen jako pravidelně aktualizovaný. Tato hranice byla stanovena po domluvě s projektovým manažerem. Vývojový diagram kontroly aktuálnosti projektu je zobrazen na obrázku 31.

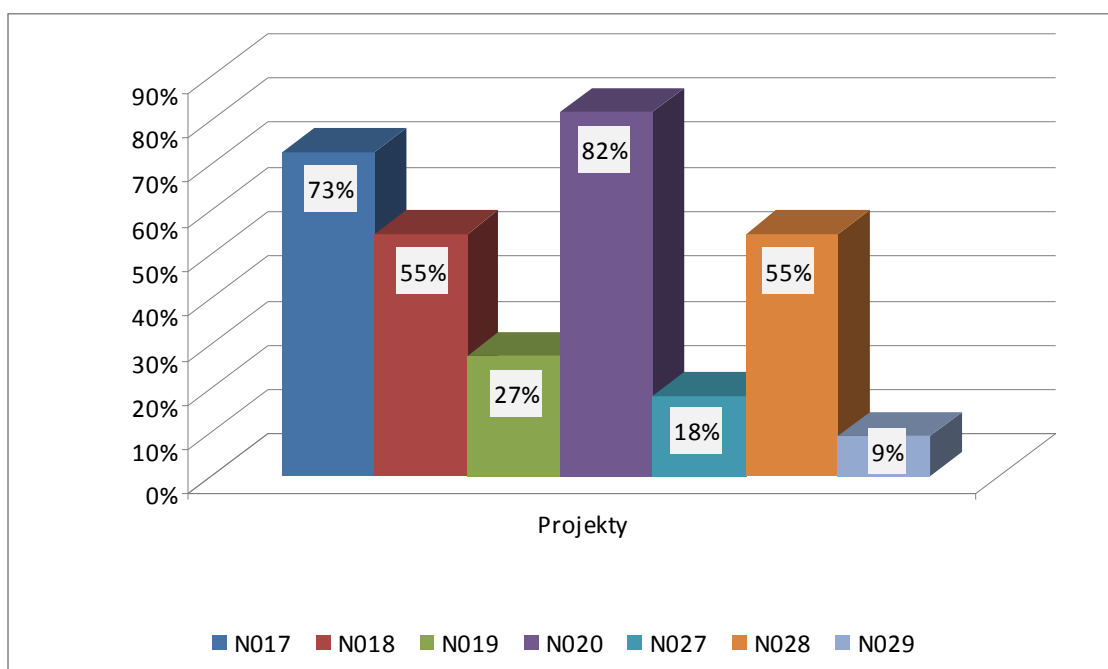


Obrázek 31: Vývojový diagram kontroly rozpracovaných projektů (vlastní zpracování)

	A	B	C	D	E
1	PROJEKT N028 - Metodika redukce nákladů na příkladu puškohledů MeoPro	Ano	Ne		
2					
3	Jsou aktualizované milníky projektu?	Ano			
4	Je zpracován report projektu za daný měsíc?		Ne		
5	Jsou v kalendáři naplánovány schůzky projektu?		Ne		
6	Jsou k zaplánovaným proběhnutým schůzkám k dispozici zápisy?	Ano			
7	Jsou evidovány a aktualizovány úkoly projektu?		Ne		
8	Je evidován a aktualizován ganttův diagram?	Ano			
9	Jsou evidována a aktualizována rizika projektu?		Ne		
10	Je provedena analýza zainteresovaných stran?	Ano			
11	Jsou v AX evidovány náklady za aktuální měsíc?	Ano			
12	Jsou přístupová práva webu řízena pomocí skupin?		Ne		
13	Byl web v posledním měsíci aktualizován?	Ano			
14		Ano			
15	Počet splněných podmínek			6 z 11	
16					
17					
18	Projekt není aktualizován! (splněno méně než 70%)	55%			
19					
20					

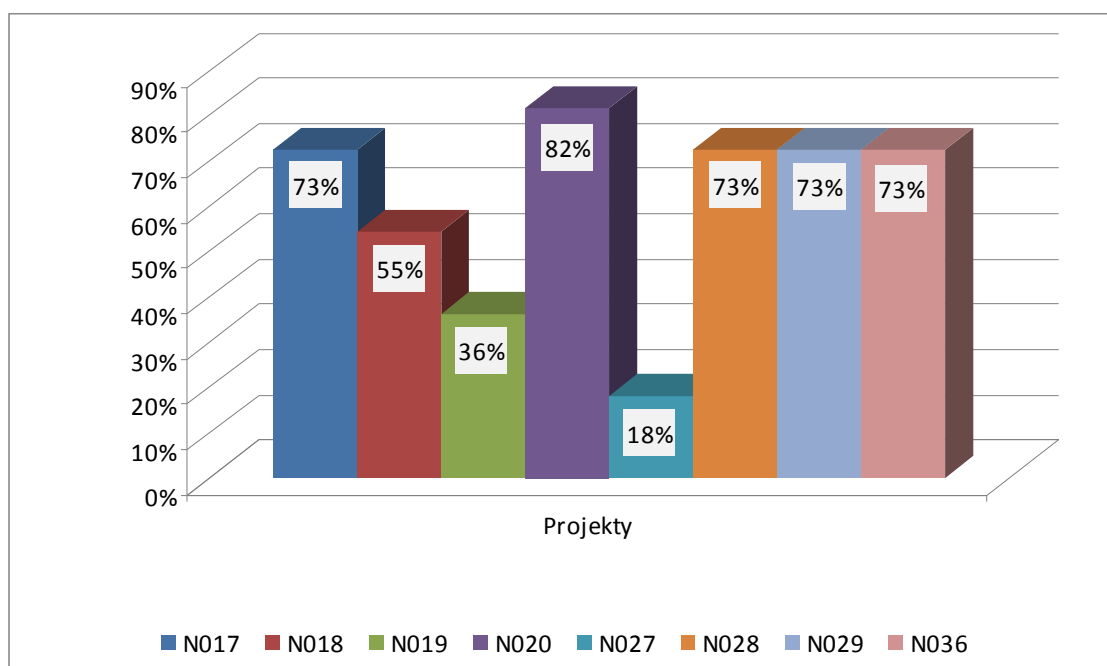
Obrázek 32: Ukázka hodnocení stavu jednoho z projektů (vlastní zpracování)

Na obrázku 32 je ukázka hodnocení jednoho z projektů. Tímto způsobem bylo vyhodnoceno 7 právě probíhajících projektů a 8 projektů ve fázi přípravy. Projekty ve fázi přípravy dosahovali velice nízkých procentuálních hodnot, jelikož mnoho jejich webů bylo teprve rozpracovaných. Důležité jsou však hodnoty, kterých nabývaly probíhající projekty. Výsledky hodnocení probíhajících projektů je zobrazeno na obrázku 33.



Obrázek 33: Výsledky hodnocení aktuálnosti probíhajících projektů (vlastní zpracování)

Ze sedmi zkoumaných projektů pouze dva weby dosáhly hranice 70% a mohly být vyhodnoceny jako aktualizované. Další kontrola proběhla o tři týdny později po zveřejnění těchto výsledků. U dvou probíhajících projektů se změnil stav a jeden projekt byl přesunut z přípravné fáze. Výsledky druhého hodnocení probíhajících projektů jsou na obrázku 34.



Obrázek 34: Výsledky druhého hodnocení aktuálnosti probíhajících projektů (vlastní zpracování)

Výsledkem bylo, že po třech týdnech byly považovány za dostatečně aktualizované (splnili více jak 70% podmínek) již pět z osmi hodnocených projektů. Kontrolní opatření může být tedy považováno za úspěšné.

6.4 Školení zaměstnanců

Druhým nedostatkem byla absence teoretických znalostí z oblasti projektového řízení u lidí vedoucích projekty ve společnosti. V moderních společnostech je nutné neustále rozvíjet kvalifikaci jejich zaměstnanců. V rámci řízení projektů je vyžadována velká dávka manažerských schopností, jelikož synchronizace lidské práce v týmu není jednoduchá. Kromě vrozených vlastností je nutné, aby měli tito lidé také odborné znalosti a dovednosti z oblasti vedení lidí, motivace, řešení konfliktů a používání vhodného softwaru.

Problémy, ke kterým díky absenci teoretických znalostí u lidí vedoucích projekty dochází, jsou následující:

- neznalost fáze, ve které se projekt nachází,
- špatná organizace projektu,
- nedodržení stanovených termínů,

- nedostatečná kapacita členů projektového týmu.

Společnosti Meopta – optika, s.r.o. má svého vlastního školitele, jak pro učení hard dovedností (hard skills), tedy těch které se dají naučit a poté jejich znalost změřit, tak i pro trénink soft dovedností (soft skills), které jsou obtížně měřitelné a jsou tvořeny našim temperamen-tem a působením okolí. Mezi hard dovednosti patří například jazykové, vědomostní a tech-nické schopnosti, dále řízení auta, práce s programy apod. Mezi soft dovednosti, které jsou důležité především u vedoucích pracovníků, patří například schopnost jít příkladem, komu-nikace, vedení týmu, odolnost vůči stresu, tolerantnost nebo uznávání morálních a etických hodnot. (Chovani.eu, 2013)

V České republice ale existuje i mnoho firem, které realizují školení a kurzy s tematikou projektového řízení. Některé firmy, ze kterých si může společnost Meopta – optika, s.r.o. vybrat jsou představeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Nabídka kurů pro projektové řízení v České republice (Sochorová, 2012, s. 62)

Poskytující firma	Místo konání	Doba trvání	Cena za osobu
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

Výše zmíněné kurzy zasvěťí zaměstnance do teorie projektového řízení a představí mu od-bornou terminologii a metody používané v této oblasti. Pro samotnou certifikaci manažera je nejlepší volbou zvolit si český certifikační a validační orgán společnosti IPMA®, která je představena v druhé kapitole. Jedná se o Společnost pro projektové řízení (SPŘ) a v České republice působí od roku 2001 a poskytuje následující 4 druhy certifikace podle mezinárod-ního standardu IPMA®:

- **A – Certifikovaný ředitel projektů** (IPMA Level A®, Certified Projects Director)
- **B – Certifikovaný projektový senior manažer** (IPMA Level B®, Certified Senior Project Manager)

- **C – Certifikovaný projektový manažer** (IPMA Level C®, Certified Project Manager)
- **D – Certifikovaný projektový praktikant** (IPMA Level D®, Certified Project Management Associate) (Certifikace PM IPMA – Společnost pro projektové řízení, 2013)

Pro potřeby společnosti se uvažuje však pouze potřeba kurzu projektového řízení. Důvodem jsou velmi vysoké náklady a nároky pro splnění podmínek certifikace IPMA. Z dostupných možností byla z hlediska finanční a časové náročnosti vybrána společnost AIT, s.r.o. Tato společnost nabízí několik druhů školení a kurzů, které jsou představeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Přehled školení firmy AIT, s.r.o. (Aplikace informačních technologií, 2011, vlastní zpracování)

Kód	Název školení	Cena	Trvání
A1	Základy řízení projektů	3 960 Kč	1 den
A2	Metody a techniky řízení projektů I.	7 920 Kč	2 dny
A3	Metody a techniky řízení projektů II.	7 920 Kč	2 dny
A4	Příprava na certifikaci podle IPMA	3 960 Kč	1 den
A5	Management požadavků	4 620 Kč	1 den
A6	Řízení projektů s Microsoft Project	7 920 Kč	2 dny
A7	Řízení projektů pro top manažery	48 000 Kč	1 den
P1	Řízení projektů pro státní správu	dohodou	5 dnů

Jako nejvhodnější bylo vybráno školení A1 – Základní řízení projektů. Toto školení je určeno stávajícím i budoucím manažerům projektů a účastníkům vysvětluje, co je obsahem projektového řízení a jak souvisí s ostatním řízením v organizaci. Vše je představeno z pohledu procesního pojetí podle standardů PMI PMBOK, CzNCB IPMA a podle normy ČSN ISO 10006. Účastníci získají znalosti, které mohou aplikovat a zavést v praxi. Školení je také akreditováno u SPŘ pro přípravu k certifikaci manažerů podle IPMA.

Obsah kurzu je následující:

- co je projekt a projektové řízení,
- životní cykly v projektu,
- fáze a procesy řízení projektu,
- organizace projektu, projektová struktura,
- zavádění a zlepšování projektového řízení. (Aplikace informačních technologií, 2011)

6.5 Organizace schůzek

Třetí nedostatek se týká organizace schůzek v programu SharePoint, který společnost používá jako hlavní software nejen při řízení projektů, ale i v dalších oblastech. Nedostatkem byl špatný přehled o naplánovaných schůzkách týkajících se práce na projektech. V intranetovém softwaru SharePoint má každý projekt svoji webovou stránku. Jak je zmíněno dříve v této kapitole, každý web má několik položek, mezi které patří i kalendář. Při vstupu do kalendáře se každému, kdo na projektu pracuje nebo k němu má přístup, zobrazí schůzky týkající se činnosti na daném MIP projektu. Proto každý zaměstnanec musel při prohlížení schůzek, kterých se zúčastnil či teprve zúčastní, navštěvovat jednotlivé weby zvlášť. Nikde nebyla možnost vidět všechny své naplánované akce, ať už proběhly nebo měli teprve nastat. Tato skutečnost způsobovala následující problémy:

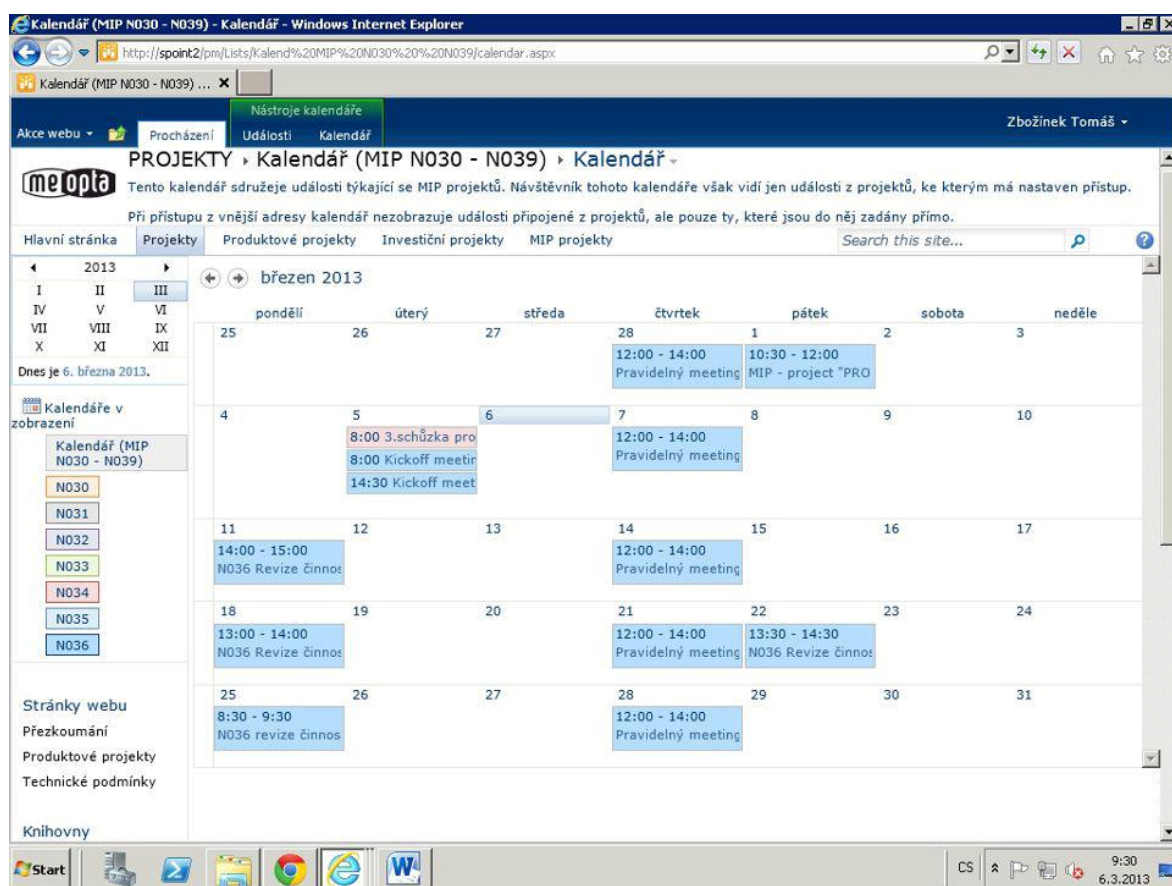
- špatná organizace projektu,
- neznalost fáze ve které se projekt nachází,
- špatná informovanost o projektu,
- nedodržení stanovených termínů.

Návrhem, který by pomohl zlepšit přehlednost schůzek u jednotlivých projektů, je v tomto případě vytvoření uživatelského kalendáře, jehož charakteristika je následující:

1. **Přehled schůzek rozdílných projektů** – Jedná se o nejdůležitější vlastnost návrhu. Uživatelský kalendář zobrazuje všechny schůzky týkající se projektů, na kterých daný pracovník svojí činností podílí. Díky této aplikaci zaměstnanec vidí všechny proběhlé ale i naplánované schůzky.

2. **Omezenost přístupu** – Jelikož je kalendář nastavený podle uživatelů, každému se zobrazují pouze schůzky projektů, na kterých se přímo podílí nebo k nim má povolen přístup. Nemůže se tedy stát, že by si týmovou schůzku zobrazil zaměstnanec, kterého se projekt netýká. Tímto zůstane zachována ochrana informací před nežádoucími osobami.
3. **Filtrování schůzek** – Uživatelé budou moci filtrovat seznam svých schůzek. Užitečné například při vyhledávání všech proběhlých schůzek v prvním měsíci určitého roku a týkajících se pouze ukončených projektů.
4. **Barevné rozlišení projektů** – Pro lepší přehlednost jsou schůzky jednotlivých projektů rozlišeny barevně. Vlevo je pak zobrazena legenda s názvy projektů doplněna o barevný vzorek.

Na obrázku 35 je zobrazena ukázka uživatelského kalendáře z pohledu autora. Postupem času byl autorovi v rámci plnění praxe přidělen přístup ke všem MIP projektům. Díky tomu jsou na obrázku zobrazeny všechny zaznamenané schůzky, které proběhly v měsíci březnu roku 2013 a týkají se sedmi různých projektů. Obraz monitoru pomocí funkce Print Screen bylo pořízeno přímo ve společnosti autorem dne 6. 3. 2013.



Obrázek 35: Ukázka uživatelského kalendáře (vlastní zpracování)

Cílem vytvoření uživatelského kalendáře nebylo pouze zpřehlednění naplánovaných schůzek, ale i informování managementu o stavech a průběhu projektů a především úspora času. Poslední jmenovaný cíl je podložen konkrétními naměřenými časy v následujícím příkladu, kdy si například některý zaměstnanec z managementu chce prohlédnout kdy proběhly či proběhnou schůzky dvou různých projektů v současném měsíci.

Tabulka 6: Situace před a po zavedení uživatelského kalendáře (vlastní zpracování)

	Před zavedením uživatelského kalendáře	Po zavedení uživatelského kalendáře
Počet kliknutí myši	9	2
Doba trvání	40 sekund	7 sekund

V tabulce 6 jsou znázorněny dvě situace, a to před a po zavedení uživatelského kalendáře. Aby pracovník získal požadované informace o naplánovaných a proběhlých schůzkách dvou

různých projektů, musel kliknout devětkrát myší a celý proces trval přibližně 40 sekund. Po zavedení kalendáře se k těmto informacím dostane pomocí dvou kliknutí a proces trvá pouze přibližně 7 sekund. Při představě, že se k těmto informacím bude chtít dostat ku příkladu 20 lidí několikrát týdně, je výsledkem nesmírná úspora času, který se téměř šestinásobně zkrátil a také zjednodušení celého vyhledávacího procesu. Tento přínos je užitečný hlavně pro pracovníky managementu, u kterých hraje čas při jejich pracovním vytížení důležitou roli.

6.6 Vyhodnocení projektové části

V této kapitole jsou shrnuta závěrečná doporučení autora pro optimalizaci projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. Po analýze současného stavu fungování projektového řízení ve firmě byly nalezeny 3 nedostatky, kterými jsou:

- nedostatečná aktualizace a plnění povinností v rámci webů jednotlivých probíhajících projektů,
- absence teoretických znalostí z oblasti projektového řízení u lidí vedoucích projekty,
- nedostatečný přehled o naplánovaných schůzkách týkajících se práce na projektech.

Návrhy pro zmírnění či odstranění těchto nedostatků jsou následující:

Tabulka 7: Nedostatky projektového řízení (vlastní zpracování)

Nedostatky projektového řízení ve společnosti	Problémy	Navrhované opatření
Nedostatečná aktualizace probíhajících projektů	<ul style="list-style-type: none"> • špatná informovanost • neznalost fáze, ve které se projekt nachází • špatná organizace projektu • nedodržení stanovených termínů 	Kontrola rozpracovaných projektů
Absence teoretických znalostí u lidí vedoucích projekty	<ul style="list-style-type: none"> • neznalost fáze, ve které se projekt nachází • špatná organizace projektu • nedodržení stanovených termínů • nedostatečná kapacita členů projektového týmu 	Školení zaměstnanců
Složitý přístup k přehledu o naplánovaných schůzkách	<ul style="list-style-type: none"> • špatná organizace projektu • neznalost fáze ve které se projekt nachází • špatná informovanost o projektu • nedodržení stanovených termínů 	Uživatelský kalendář

V tabulce 7 jsou vyjmenovány tři hlavní nedostatky projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. a autorem navrhované opatření, jehož úkolem je zmírnění či odstranění problémů, které tyto nedostatky způsobují.

Nedostatečná aktualizace probíhajících projektů

Prvním nedostatkem je nedostatečná aktualizace probíhajících projektů, která způsobuje problémy vyjmenované v tabulce 7. Opatření navržené autorem bylo vytvoření kontrolní aplikace ve formátu MS Excel, jehož cílem je zpřehlednění splnění povinností pracovníků

v rámci aktualizace webů jednotlivých projektů ve firemní databázi. Tento soubor se skládá z jedenácti kontrolních otázek. Jelikož se po zkušebním zavedení tohoto opatření změnil počet dostatečně aktualizovaných webů projektů zvýšil ze dvou na pět, je toto opatření považováno za úspěšné. Náklady společnosti na zavedení byly nulové, jelikož byl soubor vytvořen autorem v rámci plnění odborné praxe ve firmě.

Absence teoretických znalostí u lidí vedoucích projekty

Druhým problémem je absence teoretických znalostí z oblasti projektového řízení u třech lidí, kteří vedou projekty. Navrhovaným opatřením je školení zaměstnanců v oblasti soft a hard dovedností týkajících se této oblasti. V rámci soft dovedností je doporučováno školení interním trenérem, kterého společnost zaměstnává. Pro školení hard dovedností je však autorem doporučeno využití externího školitele z důvodu získání znalostí a zkušeností z vnějšího prostředí firmy. Ceny jednotlivých druhů školení jsou zmíněny v této kapitole. Autorem navrhované školení je od firmy AIT, s.r.o. a bylo zvoleno především z důvodu nejnižších nákladů. Jedná se o znalosti z oblasti základů řízení projektů, které trvá 1 den a cena tohoto školení na osobu je 3 960 Kč.

Nedostatečný přehled o naplánovaných schůzkách týkajících se práce na projektech

Navrhované opatření pro poslední nedostatek bylo vytvoření uživatelského kalendáře s řízením přístupů podle jednotlivých skupin zainteresovaných osob. Úspora času byla ve výsledku téměř šestinásobná a také se zlepšil přehled o schůzkách různých projektů jak pro pracovníky, kteří se na projektech podílí, tak i pro management. Opatření může být považováno jako úspěšné, jelikož se ve firmě osvědčilo a je nyní používáno. Náklady na zavedení tohoto opatření byly 2 hodiny práce IT pracovníka, tedy 400 Kč.

6.7 Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření

V této kapitole bude projekt vyhodnocen z hlediska přínosů i požadavků, které jeho realizace přináší. Mezi hlavní přínosy navrhovaného projektu v důsledku zavedení výše zmíněných tří opatření patří:

- vyhodnocování rozpracovaných projektů,
- lepší přehlednost o stavech projektů,
- zjednodušení a zrychlení procesu vyhledávání schůzek jednotlivých projektů,

- zefektivnění práce na projektech,
- snížení míry neznalosti základních informací o projektu.

Mezi základní požadavky, které jsou nutné pro navrhovanou optimalizaci projektového řízení patří:

- využívání kontroly rozpracovaných projektů,
- školení zaměstnanců v oblasti soft skills firemní trenérem a hard skills formou externího školení,
- vytvoření přehlednějšího kalendáře jednotlivých schůzek různých projektů IT pracovníkem.

Náklady spojené s požadavky na optimalizaci jsou uvedeny následující tabulce:

Tabulka 8: Finanční zhodnocení navrhovaného projektu (vlastní zpracování)

Navrhované opatření	Náklady na zavedení	Celková cena
Kontrola rozpracovaných projektů	0 Kč	0 Kč
Školení 3 zaměstnanců	3 x 3960 Kč	11 880 Kč
Uživatelský kalendář	400 Kč	400 Kč
Celkem		12 280 Kč

Závěrem bych chtěl doporučit společnosti Meopta – optika, s.r.o. neustále aktualizovat software pro podporu projektového řízení. Co se týče interních procesů, doporučil bych klást důraz na péči o zaměstnance, kteří se na práci na projektech podílejí, tím, že společnost bude využívat různých vzdělávacích metod nejen z oblasti projektového řízení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl návrh optimalizace současného stavu projektového řízení ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. Podnik již projektové řízení zavedeno má, jeho součástí jsou však nedostatky, které byly v rámci zpracovávání této práce zjištěny, a proto je návrh jeho optimalizace prostřednictvím této práce vhodný a užitečný.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole, která se zabývá managementem projektu je představen projekt jako základní prvek zkoumaného druhu řízení. Jsou definovány jeho vlastnosti, rysy, životní cyklus a jsou uvedeny různé kategorie. V druhé kapitole je představeno projektové řízení od jeho základních vlastností, rysů a podmínek jeho zavedení až po české i zahraniční standardy a normy, které se tohoto tématu týkají.

Úvodem do praktické části práce bylo představení společnosti a především analýza současného stavu projektového řízení v této firmě. Informace pro analýzu byly získány z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili lidé, kteří vedou práci na projektech, dále z rozhovoru s projektovým manažerem podniku a z vlastních zkušeností, kterých bylo nabyto při dočasném působení autora ve společnosti.

Na základě této analýzy byl sestaven projekt, jehož výstupem je optimalizace projektového řízení. Jeho součástí jsou návrhy pro odstranění těch nejčastějších problémů, ke kterým ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. v oblasti projektového řízení dochází. Všechny návrhy jsou doloženy očekávanými přínosy pro organizaci i organizačními a finančními nároky. Přestože tato práce byla vytvořena pouze jako návrh, který nabízí společnosti možnost k vyřešení některých nedostatků v projektovém řízení ve společnosti, dvě ze tří navrhovaných řešení byly firmou přijaty a vyhodnoceny jako přínosné již v průběhu jejího zpracovávání.

Závěrem je nutné zdůraznit, že projektové řízení není pouze o pochopení pravidel, postupů a metod jeho používání, ale hlavně o přístupu všech zainteresovaných stran, kterých se změny týkají. Pokud se firma rozhodne navrhované řešení přijmout, je pro úspěšnost tohoto projektu nesmírně důležitá ochota pracovníků se těmito změnám přizpůsobit a dále se podle nich řídit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

APLIKACE INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ, 2011. *AIT, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ait.cz/>

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BURIANOVÁ, Lenka. 2010. *Zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s.* Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

CERTIFIKACE PM IPMA, 2013. *Společnost pro projektové řízení* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.cspr.cz/certifikace/certifikace-ipma>

CO SPRĚ, 2013. *Společnosti pro projektové řízení* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/spr/profil-spolecnosti.php>

DVOŘÁK, Drahošlav. 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

FIALA, Petr, 2008. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.

CHOVANI.EU, 2013. *Hard skills a soft skills* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/c911>

MEOPTA, 2011. *Lepší pohled na svět* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.meopta.cz/cz/>

MICROSOFT, 2011. *SharePoint 2010* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://sharepoint.microsoft.com/cs-cz/Pages/default.aspx>

Nabídka školení AIT, 2011. *APLIKACE INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ. AIT, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: http://www.ait.cz/dokumenty/Katalog_%C5%A1kolen%C3%AD_AIT_2011.pdf

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

Nový standard ISO 21500:2012, 2012. *V4 Systems Ltd.* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.v4systems.cz/cs/component/content/article/39-aktuality/127-iso-21500>

ROSENAU, Milton D., 2003. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT, 2010. *Definice cíle SMART (Project Management)* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39>

SOCHORCOVÁ, Miroslava. 2012. *Projekt implementace projektového řízení do společnosti CB s. r. o. Zlín*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 140 s. ISBN 978-80-248-1686-9.

THE PMI CZECH REPUBLIC CHAPTER, 2011. *Česká komora PMI* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/>

ZONKOVÁ, Zdeňka, 1997. *Projektové řízení*. 1. vyd. Ostrava: VŠB, 122 s. ISBN 8070784237.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Trojimperativ projektu (vlastní zpracování).....	14
Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2006, s. 38, vlastní zpracování).....	19
Obrázek 3: Projektový management a management projektu (Němec, 2002, s. 23, vlastní zpracování).....	23
Obrázek 4: Funkční organizační struktura (Fiala, 2004, s. 22, vlastní zpracování).....	27
Obrázek 5: Čistě projektová organizační struktura (Fiala, 2004, s. 23, vlastní zpracování).....	28
Obrázek 6: Maticová organizační struktura (Fiala, 2004, s. 24, vlastní zpracování).....	29
Obrázek 7: Sídlo společnosti Meopta – optika, s.r.o. v Přerově (interní materiály společnosti)	34
Obrázek 8: Vize společnosti Meopta – optika, s.r.o. (interní materiály společnosti)	36
Obrázek 9: Ukázky výrobků společnosti Meopta – optika, s.r.o. (interní materiály společnosti)	37
Obrázek 10: Pozice a role projektového koordinátora ve společnosti (interní materiály společnosti)	42
Obrázek 11: Struktura dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 12 Kolik času nejčastěji věnujete plánování projektu? (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 13: Je sestavován na začátku projektu jeho harmonogram? (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 14: V rámci projektu jsem obeznámen/a (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 15: Jsou jasně stanovena pravidla týmové práce? (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 16: Při práci na většině projektů používám tyto programy (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 17: Jakým způsobem v rámci projektu komunikujete? (vlastní zpracování)	50
Obrázek 18: Jsou v rámci projektu dodržovány stanovené termíny? (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 19: Co zpříčiňuje nedodržování termínů? (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 20: Kdy dochází ke schůzkám projektového týmu? (vlastní zpracování)	51
Obrázek 21: Mají týmové schůzky svého vedoucího? (vlastní zpracování).....	52

Obrázek 22: Účastní se týmových schůzek všichni členové projektového týmu? (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 23: Je vždy určen projektový manažer? (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 24: Jakými metodami jsou projekty řízeny? (vlastní zpracování)	53
Obrázek 25: Je průběžně sledován a kontrolován stav projektu? (vlastní zpracování)	54
Obrázek 26: Jsou projekty po jejich skončení vyhodnocovány? (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 27: Setkal/a jste se někdy se standardy či normami projektového řízení? (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 28: Co vás motivuje k práci na projektu? (vlastní zpracování)	55
Obrázek 29: Jste za svoji práci na projektech hodnoceni? (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 30: K jakým problémům nejčastěji u projektů dochází? (vlastní zpracování)	56
Obrázek 31: Vývojový diagram kontroly rozpracovaných projektů (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 32: Ukázka hodnocení stavu jednoho z projektů (vlastní zpracování)	64
Obrázek 33: Výsledky hodnocení aktuálnosti probíhajících projektů (vlastní zpracování).....	65
Obrázek 34: Výsledky druhého hodnocení aktuálnosti probíhajících projektů (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 35: Ukázka uživatelského kalendáře (vlastní zpracování).....	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorie projektů (Němec, 2002, s. 12, vlastní zpracování).....	16
Tabulka 2: Druhy projektů (Němec, 2002, s. 13, vlastní zpracování).....	17
Tabulka 3: Rozdělení projektů ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. (vlastní zpracování).....	39
Tabulka 4: Nabídka kurů pro projektové řízení v České republice (Sochorová, 2012, s. 62).....	67
Tabulka 5: Přehled školení firmy AIT, s.r.o. (Aplikace informačních technologií, 2011, vlastní zpracování).....	68
Tabulka 6: Situace před a po zavedení uživatelského kalendáře (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 7: Nedostatky projektového řízení (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 8: Finanční zhodnocení navrhovaného projektu (vlastní zpracování).....	75

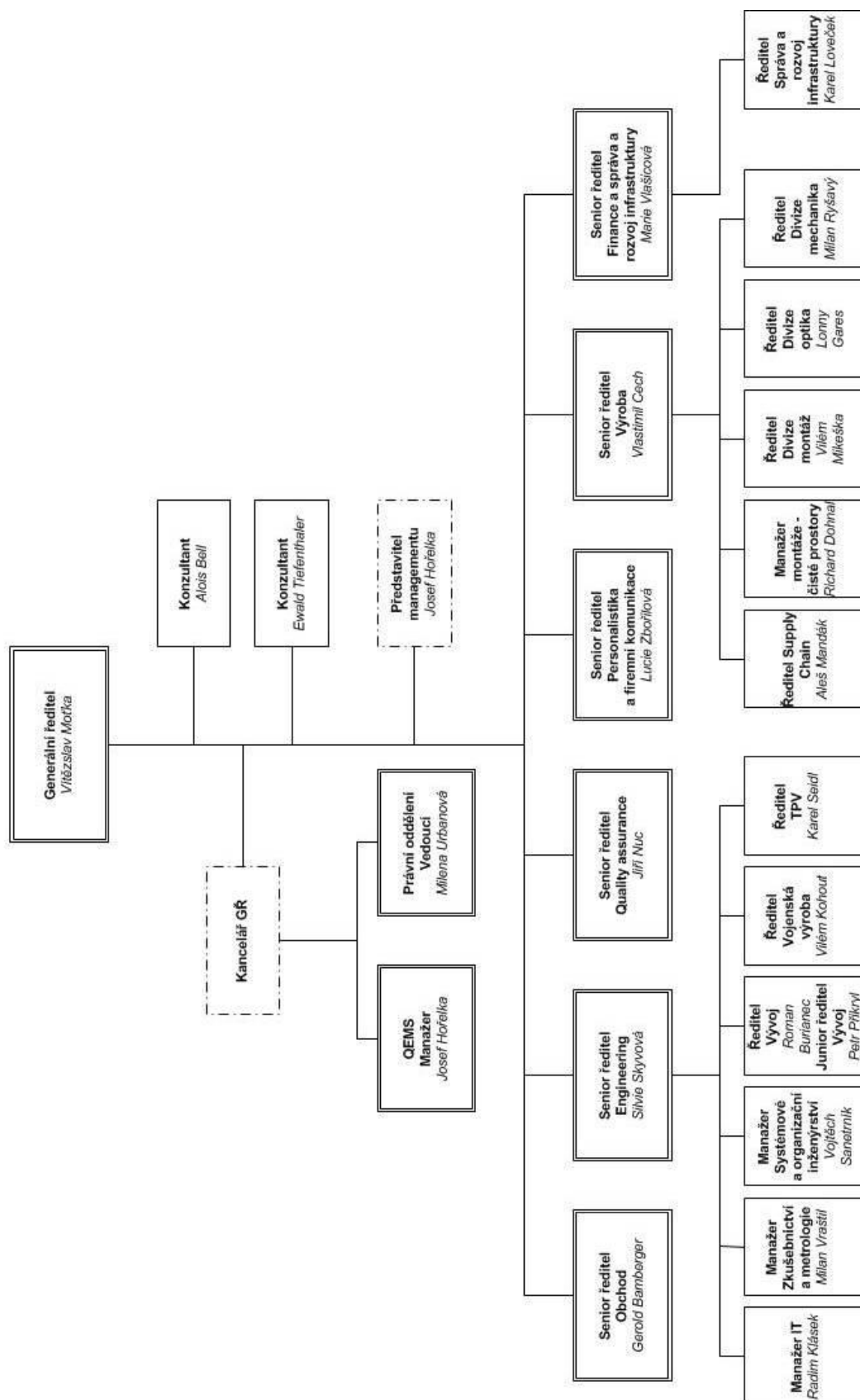
SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura společnosti

P II Dotazník pro zjištění současného stavu projektového řízení ve společnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Meopta – optika, s.r.o.



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu projektového řízení ve firmě Meopta - optika, s.r.o.

Kolik času nejčastěji věnujete plánování projektu?

- 1 - 2 hodiny
- 3 - 5 hodin
- 1 den
- 2 - 4 dny
- 1 týden
- Déle než týden

Kdo má obvykle na starost plánování projektu?

- Projektový manažer
- Člen projektového týmu, kterému je tento úkol přidělen
- Člen projektového týmu, který se sám přihlásí
- Jiné:

Je sestavován na začátku projektu jeho harmonogram?

- Ano a průběžně se s ním pracuje
- Většinou ano, ale už se ním dál nepracuje
- Většinou ne, ale někdy je sestaven až v průběhu
- Ne

V rámci projektu jsem obeznámen/a s:

- příčinou realizace projektu
- cílem projektu
- mojí úlohou v týmu
- činnostmi, které mám vykonávat
- mou odpovědností

Jsou jasně stanovena pravidla týmové práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Při práci na většině projektů používám tyto programy:

- MS Word
- MS Excel
- MS PowerPoint
- MS Project
- SharePoint
- MS Dynamics AX
- Jiné:

Jakým způsobem v rámci projektu komunikujete?

- Týmové schůzky
- Individuální schůzky
- Email
- Prostřednictvím diskuze v SharePointu
- Telefon
- Facebook
- Jiné:

Kdy dochází ke schůzkám projektového týmu?

- V pravidelných a předem daných termínech
- Nepravidelně podle potřeby
- Nedochozí, vše se řeší individuálně s příslušnou osobou

Mají týmové schůzky svého vedoucího?

- Ano
- Ne

Účastní se týmových schůzek všichni členové projektového týmu?

- Ano
- Většinou ano, záleží na časovém vytížení členů týmu
- Většinou ne
- Ne

Jsou v rámci projektu dodržovány stanovené termíny?

- Ano
- Ne
- Nevím

Co zapříčiňuje nedodržování termínů?

- Nedostatečná informovanost o úkolu
- Nedostatečná motivace
- Nedostatečná organizace
- Neochota členů projektového týmu
- Nedostatečná kontrola
- Nedostatek času

Je vždy určen projektový manažer?

- Ano
- Ne
- Nevím

Jakými metodami jsou projekty řízeny?

- Ganttův diagram
- Logický rámec
- Analýza rizik
- Analýza stakeholderů
- Burn - down graf
- Podle intuice
- Jiné:

Je průběžně sledován a kontrolován stav projektu?

- Ano
- Ne
- Nevím

Jsou projekty po jejich skončení vyhodnocovány?

- Ano
- Ne
- Nevím

Setkal/a jste se někdy se standardy či normami projektového řízení?

- Ano
- Ne

Co vás motivuje k práci na projektu?

- Finanční odměna
- Seberealizace
- Různorodost práce
- Získání nových znalostí a zkušeností
- Zlepšení současného stavu firmy
- Jiné:

Jste za svoji práci na projektech hodnoceni?

- Ano a dopředu jsem znal/a veškerá kritéria hodnocení
- Ano, ale kritéria hodnocení jsem dopředu neznal/a
- Ne
- Nevím, zda jsem byl/a hodnocen/a

K jakým problémům nejčastěji u projektů dochází?

- Nepřišlo se na žádné řešení
- Projekt byl špatně organizován
- Nedostatek času
- Nebyl/a jsem obeznámen/a s výstupem projektu
- Nevěděl/a jsem v jaké fázi se zrovna projekt nachází
- Časté změny v cílech projektu
- Nedostatečná kapacita členů projektového týmu
- Špatná informovanost
- Nedodržování stanovených termínů
- K problémům nedochází
- Jiné: