

# Zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s.

Bc. Lenka Burianová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka BURIANOVÁ**  
Osobní číslo: **M10524**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zhodnoťte literární prameny zaměřující se na metodologii projektového řízení a zformulujte teoretická východiska pro zavedení projektového řízení.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení projektů ve společnosti SAB Finance a.s.
- Vyhodnoťte poznatky z provedené analýzy a formulujte výstupy pro projektovou část práce.
- Vypracujte projekt na zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s. s využitím metod projektového řízení dle standardizace IPMA.
- Navrhovaný projekt podrobte analýze nákladů, rizik a přínosů.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DOLEŽEL, J., P. MÁCHAL, LACKO, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3  
ROSENAU, M. D. Řízení projektů. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0  
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5  
ŠTEFÁNEK, R. et al. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0  
TAYLOR, J. Začínáme řídit projekty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radoslav Štefánek**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

(1) Vysoká škola 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 nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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



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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně ..... 15. 2012 .....

..... Buxianova'

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím 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**

V mé diplomové práci jsem se zabývala zavedením projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s., která se specializuje na bezhotovostní obchodování s cizí měnou. Základní kámen pro zpracování projektu tvořily především výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jež jsem ve společnosti realizovala, stejně tak i nabyté teoretické poznatky a specifické potřeby společnosti. Předkládaný projekt zpracovaný dle platných standardů projektového řízení obsahuje nejen samotný projektový plán implementace, ale také konkrétní podobu metodiky, na jejímž základě budou interní projekty společnosti organizovány.

Klíčová slova:

Projekt, Projektové řízení, Řízení projektů, Logický rámec, Analýza zainteresovaných stran, Analýza rizik, WBS, Implementace, Kvantitativní výzkum, Kvalitativní výzkum, SAB Finance a.s.

## **ABSTRACT**

My thesis focuses on the implementation of project management into the SAB Finance a.s. company that specializes in cashless foreign currency trading. The cornerstone for creating this project are the results of quantitative and qualitative research that I have carried out in the company along with theoretical knowledge and specific company needs that I have been able to identify. This project has been created in accordance to valid project management standards and contains an implementation plan as well as a detailed description of the methodology which will be used to organize the internal company projects.

Keywords:

Project, Project Management, Management of project, Logical framework, Stakeholder analysis, Risk analysis, Work breakdown structure, Implementation, Quantitative research, Qualitative research, SAB Finance a.s.

*„Projekt je prostředek k růstu společnosti.“*

Ing. Jaroslav Sýkora, výkonný ředitel společnosti SAB Finance a.s.

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Radoslavovi Štefánkovi, Ph.D. nejen za vedení mé diplomové práce, za jeho ochotu, čas a cenné rady, který mi při jejím zpracování věnoval, ale především bych mu chtěla poděkovat za zkušenosti, jenž mi kdy předal, protože to byl právě on, kdo mě k projektovému řízení přivedl.

Mé poděkování patří také výkonnému řediteli společnosti SAB Finance a.s., panu Ing. Jaroslavovi Sýkorovi, jenž mi dal příležitost a umožnil mi zpracovat mou diplomovou práci v této společnosti na uvedené téma, za jeho rady a podněty k přemýšlení.

Na závěr bych ráda poděkovala i všem zaměstnancům společnosti SAB Finance a.s. za jejich ochotu a spolupráci.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	13
1.2 ZÁKLADNÍ POJMY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	13
1.2.1 Atributy projektu .....	14
1.2.2 Trojimperativ.....	15
1.2.3 Cíl projektu.....	16
1.2.4 Životní cyklus projektu .....	16
1.3 STANDARDY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	17
1.3.1 International Project Management Association (IPMA).....	17
1.3.2 Project Management Institute (PMI®).....	18
1.3.3 Office of Government Commerce (OGC) / APM Group.....	18
1.3.4 ISO 10 006 a ISO 21 500 .....	18
<b>2 ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>19</b>
2.1 PŘEDPOKLADY, POSTUP A VÝHODY ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	19
2.1.1 Jaký postup pro zavádění projektového řízení zvolit? .....	19
2.1.2 Jak zavést projektového řízení? .....	19
2.1.3 Jaké jsou předpoklady pro úspěšné zavedení projektového řízení? .....	20
2.1.4 Proč zavést projektové řízení? .....	20
2.2 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR .....	21
2.2.1 Útvarové projektové řízení.....	21
2.2.2 Maticové projektové řízení .....	21
2.2.3 Čisté projektové řízení .....	22
2.2.4 Síťové projektové řízení.....	22
2.3 SOFTWAREOVÁ PODPORA PRO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ .....	22
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>23</b>
3.1 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	23
3.2 LOGICKÝ RÁMEC .....	23
3.3 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN .....	24
3.4 ANALÝZA RIZIK.....	25
3.5 WBS .....	26
3.6 GANTTŮV DIAGRAM, CPM.....	27
<b>4 VÝSTUPY TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>30</b>
<b>6 ZHODNOCENÍ STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ</b> .....	<b>32</b>
6.1 PŘÍPRAVA VÝZKUMU .....	32
6.1.1 Definice problémů a příležitostí.....	33
6.1.2 Definice cílů výzkumu .....	33
6.1.3 Stanovení výzkumných otázek.....	34



6.1.4	Plán výzkumu.....	34
6.2	REALIZACE VÝZKUMU.....	37
6.2.1	Sběr dat.....	37
6.2.2	Zpracování dat.....	38
6.2.3	Analýza dat kvantitativního výzkumu .....	38
6.2.4	Analýza dat kvalitativního výzkumu .....	50
6.3	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU .....	55
6.3.1	Zhodnocení postupů a metod výzkumu .....	55
6.3.2	Zhodnocení stanovených výzkumných otázek.....	55
6.3.3	Výstupy .....	56
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ DO SPOLEČNOSTI SAB FINANCE A.S.....</b>	<b>58</b>
7.1	ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY A POŽADAVKY SPOLEČNOSTI NA ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	58
7.2	PLÁN PROJEKTU ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	58
7.2.1	Logický rámec.....	59
7.2.2	Analýza zainteresovaných stran .....	60
7.2.3	Analýza rizik .....	61
7.2.4	WBS a harmonogram .....	63
7.2.5	Ganttův diagram.....	66
7.2.6	Rozpočet projektu .....	68
<b>8</b>	<b>POPIS VÝSTUPŮ PROJEKTU ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>70</b>
8.1	METODIKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	70
8.1.1	Atributy projektů SAB Finance a.s. ....	70
8.1.2	Struktura projektových rolí .....	71
8.1.3	Fáze životního cyklu projektu .....	74
8.1.4	Plán projektu .....	77
8.1.5	Dokumentace projektů .....	82
8.1.6	Organizace týmu a týmové práce .....	83
8.2	SOFTWAREOVÁ PODPORA PROJEKTŮ .....	84
8.2.1	Project Professional 2010.....	84
8.2.2	Microsoft SharePoint Foundation 2010 .....	85
8.3	PROJEKTOVÉ ZÁZEMÍ.....	88
8.4	SYSTÉM MOTIVACE A HODNOCENÍ.....	88
8.4.1	Motivační systém .....	88
8.4.2	Systém hodnocení účastníků projektu.....	89
8.5	ŠKOLENÍ.....	91
8.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	92
<b>9</b>	<b>CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>93</b>
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	93
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	93
9.3	ANALÝZA PŘÍNOSŮ.....	94
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>100</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Předkládanou diplomovou prací jsem zpracovávala ve společnosti SAB Finance a.s. Tato společnost patří mezi nejúspěšnější společnosti v oblasti obchodování s devizami na českém trhu. Její motto „dobrý je nepřítel skvělého“ vystihuje dravost, dynamičnost a chuť překonat něco, co jiný označil za nemožné. Společnost každým rokem zaznamenává růst nejen v počtu zaměstnanců, ale také ve výnosech a devizovém obrátu.

Pro své interní účely realizuje projekty, prostřednictvím kterých se snaží zefektivnit vnitřní procesy a přispět tak k ještě většímu růstu společnosti. Současný nahodilý systém bez jednotné organizace a pravidel, kterým jsou v současné době projekty řízeny, přestává být efektivní a do budoucna by vzhledem k rostoucímu trendu v počtu projektů mohl způsobit velké problémy, jež by se v konečném důsledku mohly přenést i na samotného klienta.

Tuto situaci si vedení společnosti dobře uvědomuje, proto se jí rozhodlo řešit zavedením projektového řízení, přičemž má diplomová práce tomu bude základem.

**Cílem této práce** tedy je připravit podklady pro zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s., jež budou obsahovat projektový plán implementace a navrhovanou metodiku projektového řízení.

Východiskem pro zpracování práce mi bude analýza dostupných literárních zdrojů o projektovém řízení v českém i anglickém jazyce a výsledky výzkumu současného stavu řízení projektů ve společnosti. Na základě těchto informací, požadavků společnosti a mé osobní zkušenosti s realizací studentských projektů Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně zpracuji v projektové části práce plán projektu, který bude vytvořen v souladu se standardy projektového řízení, a metodiku, jež bude zároveň tvořit první výstup projektu Zavedení projektového řízení.

Oblast projektového řízení je velmi náročná a obsáhlá, která si při implementaci vyžaduje nejen podporu nejvyššího vedení společnosti ve všech jejích krocích, ale také postupný způsob implementace a neustálé zlepšování. Z tohoto důvodu i mnou navrhovaná metodika nebude obsahovat všechny aspekty, na které se projektového řízení zaměřuje.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Cíl první kapitoly spočívá v představení podstaty a základních principů projektového řízení, v přiblížení jeho historického vývoje a v identifikaci standardů, které se projektovým řízením zabývají.

## 1.1 Historie projektového řízení

Projektové řízení, jakožto disciplína klasického managementu, zapustilo své kořeny v 60. letech po druhé světové válce. I přesto se s určitými střípky projektového řízení setkáváme o mnoho stovek až tisíce let dříve, již v období prvních civilizací, neboť stavby starověkých monumentů vyžadovaly pevnou organizaci a koordinaci práce. (Doležal et al., 2009, s. 22)

V 60. letech se projektové řízení stalo doménou zejména velkých a vysoce nákladných projektů, především pak z oblasti vojenství, kdy při vývoji nových zbraní hrál čas kritickou roli. V této souvislosti také vznikla metoda kritické cesty CPM (Critical Path Method), do povědomí se dostala i síťová analýza a první Ganttovy diagramy. Koncem 60. let byla poprvé použita technika hodnocení a kontroly programu PERT (Program Evaluation and Review Technique). (Štefánek et al., 2011, s. 3 – 5)

Snaha o mezinárodní standardizaci projektového řízení vyústila v 70. letech, kdy se na poli projektového řízení začaly objevovat organizace, které svými standardy začaly oblast projektového řízení metodicky zaštiťovat (Doležal et al., 2009, s. 22). Blíže se těmto organizacím a jejich standardům budu věnovat v další části mé práce.

Wysocki (2012) považuje za přelomové období 80. léta, kdy s rozvojem počítačů začaly vznikat také první software na podporu řízení projektů. V roce 2000 tak na trhu existovalo více než 125 aplikací uzpůsobených k tomuto účelu.

Teprve od druhé poloviny 20. století se projektový manažer zařadil mezi uznávané profese. (Štefánek et al., 2011, s. 5)

## 1.2 Základní pojmy projektového řízení

Project Management Institute (2000) ve svém standardu PMBoK® Guide definuje termín projektové řízení jako: „*aplikace vědomostí, zručností, nástrojů a technik na aktivity projektu pro dosažení jeho požadavků.*“ Jinou definici přináší Taylor

(2007), který projektové řízení chápe jako: „*umění a vědu jak řídit relativně krátkodobé aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů, existuje obvykle s konkrétním rozpočtem a se zákazníkem stanovenými kritérii provedení.*“

Ústředním motivem projektového řízení je bezesporu **projekt**. Prostřednictvím projektu realizujeme změnu, ke které chceme v konečném důsledku dospět. Tento pojem bývá nejen autory publikací o projektovém řízení, ale především konkrétními firmami, vnímán velmi rozličně.

Dolanský, Měkota a Němec (1996) ve své knize popisují projekt jednoduše jako: „*něco, co má začátek a konec*“.

Komplexní definici, uvádí Kerzner (2003): „*projekt může být považován za sled aktivit a úkolů, které mají specifický cíl definovaný jasnými požadavky, mají definován počáteční a konečný termín, spotřebovávají zdroje (peníze, lidi, materiál) a probíhají skrz několik funkčních oddělení.*“

Na druhou stranu je nutné zmínit, co projektem nazývat nelze, tedy kdy není vhodné použít projektové řízení. Dle Švirákové a Doležala (2010) a Lacka (2001) jsou to činnosti rutinní, periodicky se opakující, činnosti ve stabilizovaném prostředí, jednoduché, bezrizikové akce, při improvizaci, krizové situace (technické katastrofy, živelné pohromy, firemní a jiné krize), příliš dlouhodobé akce přesahující období 2 let.

### 1.2.1 Atributy projektu

Na základě různých definic termínu projekt, mohou být sestaveny základní atributy, jež projekt jednoznačně charakterizují. Které to jsou, uvádí obrázek č. 1.



Obr. 1. Atributy projektu (Štefánek et al., 2011, st. 12; Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 15; LB)



Jedinečnost projektu je dána svým cílem, neboť každý projekt je jedinečný, má jedinečný cíl. Komplexnost projektu spočívá v použití komplexních metod a technik, které jsou v jeho průběhu dle konkrétních potřeb používány. Vzhledem ke své jedinečnosti projekt provází vysoká míra nejistoty, a to především v jeho počátku. Vymezenost projektu je dána omezeností zdrojů, jež jsou k jeho realizaci zapotřebí (peníze, pracovní zdroje, materiální zdroje). Projekt je rozsáhlý, neboť jej tvoří velké množství aktivit. Tyto aktivity jsou svou povahou velmi různorodé a vyžadují pohled z různých profesních oblastí. Aktivity projektu nejsou izolované, nýbrž jsou vzájemně provázané. Projekt je realizován týmem lidí, které poji společný cíl. (Štefánek et al., 2011, s. 12; Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 15)

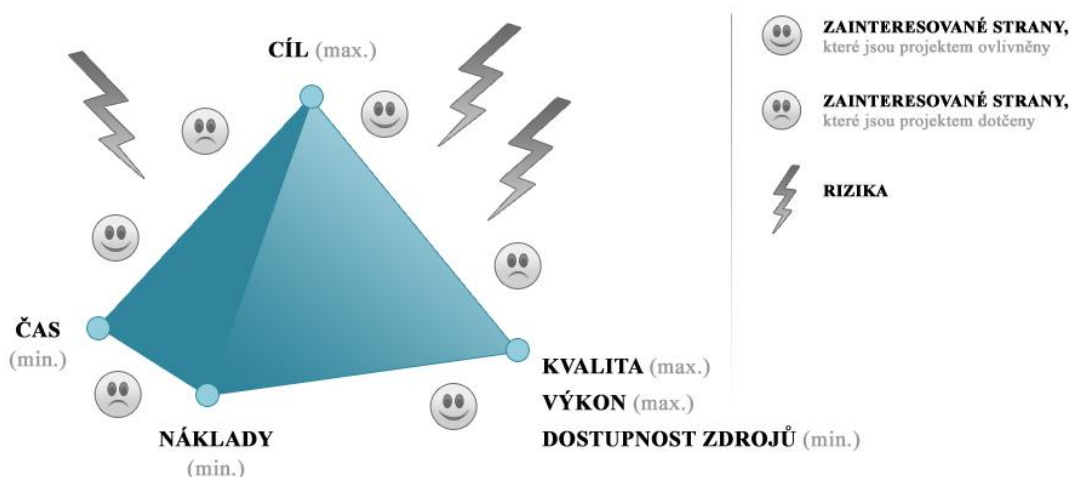
### 1.2.2 Trojimperativ

V celém životním cyklu projektu je třeba mít na paměti 3 základní parametry, které jsou pro projekt nepostradatelné. Rosenau (2007) těmito parametry definuje čas, náklady a kvalitu. Místo kvality se můžeme v literatuře potkat s jinými parametry, např. Svozilová (2006) uvádí dostupnost zdrojů, Kerzner (2003) výkon. Podle Wysockiho (2012) projekt nemůže být sledován pouze z pohledu 3 parametrů, a proto parametry čas, náklady a kvalitu rozšiřuje také o rozsah a zdroje.

Není však podstatné, které parametry si daná organizace či autor zvolí jako třetí vrchol rovnostranného trojúhelníku, důležité především je si uvědomit, že všechny tyto parametry jsou navzájem provázané. Pokud se změní jeden, bude to mít vliv na ty ostatní. Tzn. v případě, že je nutné projekt urychlit, bude nutné slevit z kvality nebo naopak budeme muset přijmout další pracovníky, čímž se zvýší náklady.

Velmi důležité je si také uvědomit, že všechny tyto parametry determinují jeden společný cíl. Jelikož však projekt neexistuje v izolovaném prostředí, působí na něj jeho okolí (a to v pozitivním nebo negativním smyslu), je na schopnostech manažera projektu a jeho týmu, jestli dovedou projekt k jeho vytyčenému cíli.

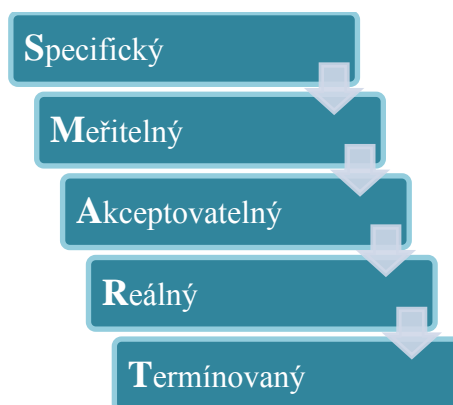
Princip trojimperativu znázorňuje obrázek č. 2.



Obr. 2. Trojimperativ (Svozilová, 2006, s. 23; LB)

### 1.2.3 Cíl projektu

V předchozích podkapitolách bylo uvedeno, že projektový cíl je specifický, dělá projekt jedinečným a jeho dosažení je podmíněno udržení výše uvedených parametrů v rovnováze. Jak by však měl správný cíl vypadat? K tomu může pomoci metoda **SMART**, kterou znázorňuje obrázek č. 3.



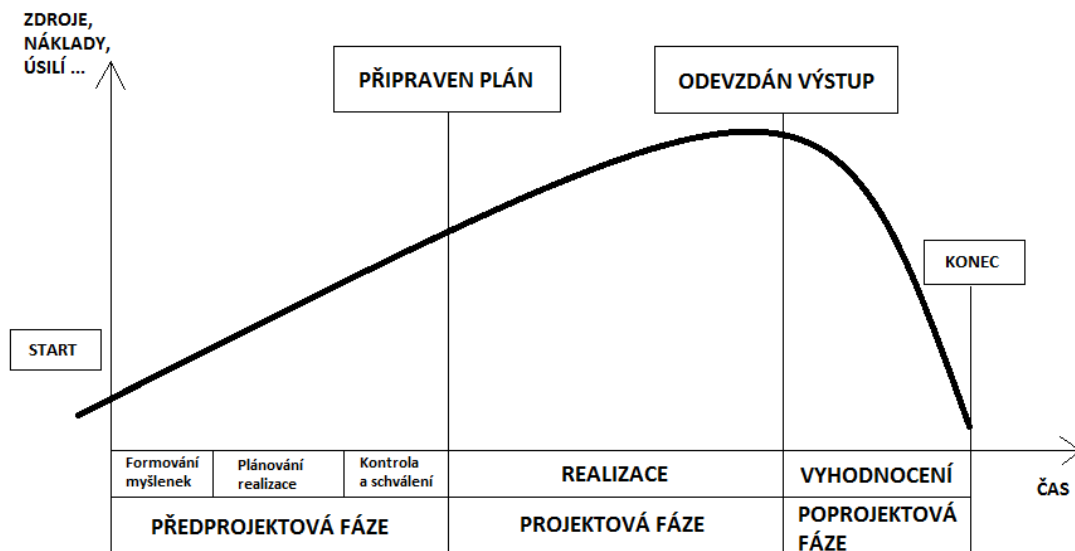
Obr. 3. SMART cíl (LB)

S takto definovaným cílem se při realizaci projektu dobře pracuje a umožňuje projekt na jeho konci vyhodnotit.

### 1.2.4 Životní cyklus projektu

Každý projekt je určen svým začátkem a koncem. Co se děje mezi těmito dvěma body, je individuální pro každou organizaci, každý projekt. I přesto se však dají zobecnit určité fáze, kterými projekt postupně v rámci svého životního cyklu prochází. Doležel et al. (2009) rozčleňují projekt z manažerského hlediska na fázi

předprojektovou, projektovou a poprojektovou, Rosenau (2007) na počáteční fázi, prostřední a závěrečnou. V literatuře se také můžeme potkat s výrazy jako předinvestiční fáze, investiční a poinvestiční. Já se přikláním k rozčlenění projektu, které znázorňuje obrázek č. 4, jež uvádí Portny (2007).



Obr. 4. Životní cyklus projektu (Portny, 2007, s. 168; Štefánek et al., 2011, s. 16)

I když autoři používají různou terminologii a různé rozčlenění projektu, je na každé společnosti, aby si vytvořila vlastní model, který odpovídá charakteru realizovaných projektů. Dle mého názoru nezáleží na tom, jak jsou jednotlivé části nazvané, ale zda je jejich podstata účastníky projektu pochopena a skutečně vykonávána. Každá fáze je něčím specifická a důležitá k úspěšnému naplnění stanoveného cíle.

V souvislosti s životním cyklem projektu bych ráda apelovala na důležitost poprojektové fáze, kdy dochází k celkovému vyhodnocení projektu. Doležal et al. (2009) upozorňují, že mnohdy lze úspěch projektu vyhodnotit až po několika měsících či účetních obdobích po uzavření veškerého účetnictví a rozpuštění týmu.

### 1.3 Standardy projektového řízení

Projektovým řízením se v současné době věnuje celá řada organizací, která vydává své vlastní standardy pro projektové řízení. Nejvýznamnější jsou tato:

#### 1.3.1 International Project Management Association (IPMA)

Tato nezisková organizace ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)) patří k nejstarším svého druhu. V České republice je zastoupena Společností pro projektové řízení (SPŘ). IPMA vytváří

standard s názvem IPMA Competence Baselines (ICB). Ten je od ostatních standardů odlišný v tom, že nechává velký prostor přizpůsobení konkrétním podmínkám. Procesy, různé metody či techniky pouze doporučuje. Tento standard je tzv. kompetenční – stanovuje 3 kompetenční oblasti (technická, behaviorální a kontextová). (Doležal et al., 2009, s. 26; Štefánek et al., 2011, s. 248; Pitaš, 2008, s. 12)

### **1.3.2 Project Management Institute (PMI®)**

Tato americká nezisková organizace ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) je považována za největší organizaci svého druhu na světě. Společnost vlastní standard Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), který je charakteristický procesním pojetím projektového řízení, definuje 5 procesních skupin a 9 znalostních oblastí. Společnost klade velký důraz na certifikaci PM. Své oficiální zastoupení v České republice nemá. (Doležal et al., 2009, s. 25; Štefánek et al., 2011, s. 250; Klusoň, 2010; Project Management Institut, 2000, s. 8)

### **1.3.3 Office of Government Commerce (OGC) / APM Group**

OGC (dnes začleněna do Cabinet Office) představuje nezávislou kancelář britského ministerstva financí, která vlastní výše uvedený standard projektového řízení. Správu má však na starosti organizace APM Group. Standard Projects in a Controlled Environment (PRINCE2™) je nejrozšířenějším standardem v Evropě. PRINCE2™ se striktně zaměřuje na stanovení procesů, rolí a odpovědností. Stojí na 7 principech, definuje 7 procesů a popisuje 7 témat. Přímé zastoupení v České republice nemá. (OGC, 2009, s. 3; Doležal et al. 2009, s. 25; Štefánek et al., 2011, s. 254; Klusoň, 2010)

### **1.3.4 ISO 10 006 a ISO 21 500**

V případě ISO normy 10 006 se nejedná o komplexní standard či normu, ale spíše o tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu.

V současné době se pracuje na vytvoření normy ISO 21 500, která již bude představovat standard pro projektové řízení. Datum publikace je prozatím stanoveno na 31. 8. 2012. Daná norma bude ke stažení na serveru:

[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003).

## 2 ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Cílem této kapitoly je seznámit se, jak v případě zavádění projektového řízení nejlépe postupovat, jaké jsou základní předpoklady pro úspěšné zavedení projektového řízení a jaké benefity tím společnost může získat. Se zavedením projektového řízení souvisí i změna organizační struktury, proto se bude jedna kapitola věnovat tomu, jak lze organizační strukturu přizpůsobit projektovému řízení. Závěr kapitoly bude věnován softwarové podpoře projektů.

### 2.1 Předpoklady, postup a výhody zavedení projektového řízení

Zavedení projektového řízení není jednoduchá záležitost. Vyžaduje dokonalou znalost společnosti, do které je projektové řízení implementováno, znalost jejích potřeb a požadavků společnosti na zavedení projektového řízení.

#### 2.1.1 Jaký postup pro zavádění projektového řízení zvolit?

Doležel et al. (2009) doporučují tento postup:

1. Zpracovat vstupní analýzu současného stavu projektového řízení.
2. Zpracovat projektový plán.
3. Vytvořit koncept zavedení projektového řízení.
4. Vytvořit vhodnou organizační strukturu s návazností na stávající a provést úpravy organizačního řádu.
5. Vytvořit standardní postup pro řízení konkrétních projektů (včetně organizačních, materiálních a personálních podmínek).
6. Proškolit vybrané zaměstnance v oblasti projektového řízení.
7. Zrealizovat pilotní projekt pro ověření a následné úpravy systému.
8. Další rozvoj formou kontinuálního zlepšování.

#### 2.1.2 Jak zavést projektového řízení?

Lacko (2001) přináší rady, co při implementaci neopomenout:

1. Zavedení projektového řízení realizovat jako projekt.
2. Dát přednost profesionálnímu přístupu před amatérským.
3. Neopomenout kvalitní vyškolení pracovníků a následně podporovat vzdělávání formou účasti na konferencích, odebíráním odborných publikací atd.
4. Zavedení projektového řízení podpořit vytvořením firemní směrnice.

5. Vytvořit místnost pro týmovou práci.
6. Zakoupit vhodný počítačový produkt pro podporu projektového řízení a důkladně uživatele proškolit v jeho používání.
7. V případě problémů či úskalí při implementaci a následné používání projektového řízení využít poradenské firmy.

### **2.1.3 Jaké jsou předpoklady pro úspěšné zavedení projektového řízení?**

Za hlavní předpoklady zavedení projektového řízení lze dle Doležela et al. (2009) a Glombové (2004) považovat:

1. Podpora nejvyššího vedení společnosti.
2. Připravenost společnosti pro zavedení projektového řízení.
3. Dostatečná kompetence k navržení a realizaci změny.
4. Otevřenost, komunikace se subjektem, který projektového řízení zavádí, při nastavování metodiky projektového řízení.
5. Správná komunikace zavedení projektového řízení zaměstnancům společnosti, musí cítit, že to bude změna k dobrému, že jim to pomůže.
6. Vědomí potřeby neustálého přizpůsobování metodiky projektového řízení konkrétním podmínkám společnosti.
7. Úspěšná realizace pilotního projektu.
8. Pro dlouhodobý úspěch projektového řízení ve společnosti je nutné, aby se projektové řízení stalo součástí firemní kultury.

### **2.1.4 Proč zavést projektové řízení?**

Kerzner (2003) a Lacko (2001) uvádějí benefity, které jsou spojené se zavedením projektového řízení:

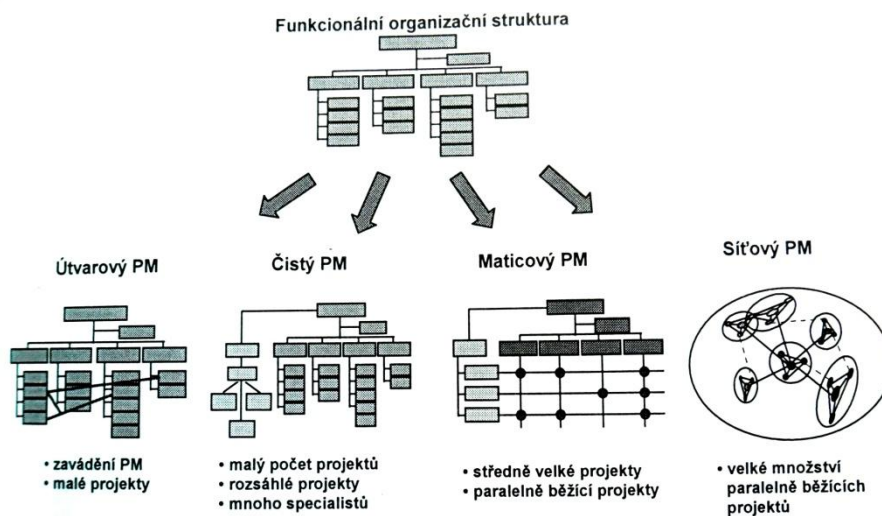
1. Zvýšení jistoty ve splnění vytyčených cílů.
2. Snížení nákladů na firemní akce.
3. Úspora vynaložené námahy.
4. Možnost lepšího dorozumění se západními formami, kde je znalost projektového řízení u vedoucích pracovníků považována za standardní.
5. Všechny činnosti jsou přiřazeny, sledovány a vyhodnocovány.
6. Měření odchylek od plánů.
7. Dřívější identifikace problémů, což umožní dřívější realizaci opatření.



8. Poklady pro lepší budoucí plánování.
9. Orientace na cíl a na výsledek.

## 2.2 Typy organizačních struktur

Šajdlerová a Konečný (2008), Dolanský, Měkota a Němec (1996) a Kerzner (2003) se shodují na tom, že začlenění projektů do organizace lze provést čtyřmi základními způsoby: projektové řízení útvarové, maticové, čisté a síťové, jak ukazuje obrázek č. 5.



Obr. 5. Způsoby začlenění projektového řízení (managementu) do organizační struktury (Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 43)

### 2.2.1 Útvarové projektové řízení

Model nemění stávající funkcionální strukturu. Podstatou je vytváření projektových týmů ze zástupců různých oddělení. Za plánování, realizaci a kontrolu odpovídá liniový manažer, jehož oddělení se řešené téma nejvíce dotýká. Model má 2 modifikace lišící se především v roli štábního koordinátora, který přebírá roli projektového manažera, avšak nemá právo přikazovat. (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 31)

### 2.2.2 Maticové projektové řízení

Stávající struktura je rozšířena o projektovou organizační strukturu, kterou tvoří projektové manažeři a členové týmu. Vhodné pro rozsáhlejší projekty s potřebou společných pracovních zdrojů. Členové týmu zároveň zůstávají na svých liniových pozicích. Výhodou tvoří efektivní využití pracovních zdrojů, nevýhodou jsou možné

konflikty mezi linií a horizontální strukturou. (Dolanský, Měkota a Němec 1996, s. 47; Kerzner, 2003, s. 102)

### **2.2.3 Čisté projektové řízení**

Model uzpůsoben pouze pro projektové účely. Spočívá v tvorbě projektů, jejichž členové jsou uvolněni ze stálé linií pozice. Projektový manažer má rozhodující roli. Výhodou je zejména vyjasnění rolí, odpovědností a pravomocí, nevýhodou nebezpečí nevyužitých kapacit odborníků či snížený rozvoj pracovníků v jiných oblastech. (Dolanský, Měkota a Němec 1996, s. 49)

### **2.2.4 Síťové projektové řízení**

Jedná se o dynamickou strukturu. Podstatou je velké množství překrývajících se projektů, kdy se týmy neustále tvoří a zanikají, ale ve své podstatě jsou stále přítomny. (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 34)

## **2.3 Softwarová podpora pro řízení projektů**

V současné době existuje na trhu se softwarovou podporou řízení projektů celá řada produktů. K těm nejznámějším patří Microsoft Project, OpenProj nebo Project Planner, dále Easy Project, Project on Demand, Super Project, Power Project, Time Line, Basecamp, CA Clarity, HP Project, Portfolio Server nebo Project Server. (Štefánek et al., 2011, s. 281 – 285; Budinka, 2010, s. 31)

Důležitý faktor, který rozhoduje o výběru softwaru, je především jeho instalace, implementace, údržba systému a samozřejmě cena. (Budinka, 2010, s. 31)

Softwarová podpora dle Štefánka et al. (2011) může projektovým manažerům a členům projektových týmů pomoci především v těchto aspektech:

- usnadní plánování projektu, především pak jeho činností a zdrojů,
- umožní snadnou vizualizaci stavu projektu,
- pomůže s kontrolou plnění úkolů, oznamování změn,
- vhodný software může sloužit jako komunikační nástroj nebo jako nástroj pro sdílení informací o projektu.

Je však třeba si uvědomit, že samotný software nedokáže projekt řídit, nenesou odpovědnost – to je vždy na projektovém manažerovi. (Štefánek et al., 2011, s. 280)

### 3 METODIKA PRÁCE

Cílem této části práce bude vysvětlit jednotlivé metody a postupy, které budu dále využívat nebo z nich čerpat v mé praktické části.

#### 3.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Dle Šumberové a Kozáka (2000) se prostřednictvím kvantitativního výzkumu popisují měřitelné jevy, pro jejichž zpracování se často využívá statistika. Získávají se spíše obecné informace od velkého počtu respondentů. Nejvyužívanější metodou je písemný dotazník. Účel kvalitativního výzkumu je opačný, umožňuje získat velké množství detailních informací kvalitativního charakteru od malého okruhu lidí. Nejčastější metodou je strukturovaný rozhovor nebo tzv. focus group.

#### 3.2 Logický rámec

Podstata logického rámce spočívá v nadefinování základních parametrů a podob celého projektu, a to jasně a přehledně na 1 listě A4. Přináší tak důležité informace o projektu jako celku i o jeho částech. Jeho využití není pouze na začátku, nýbrž i v jeho průběhu a na konci, kdy přináší podklad pro projektové vyhodnocení. Klade důraz na měřitelnost projektu, využívá systematičnost a logickou návaznost v horizontální i vertikální úrovni. (Doležel et al. 2009, s. 64 – 69; Štefánek et al., 2011, s. 46 – 47)

Následující tabulka č. 1 vysvětluje jeho jednotlivé části.

Tab. 1. Logický rámec (Štefánek et al., 2011, s. 46-47; LB)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady / rizika
Účel	Záměr, ke kterému chceme přispět.	Měřitelné indikátory, které definují hodnoty u konkrétního účelu, cíle a výstupů.	Kde se objeví informace k ověření, zda bylo požadovaného účelu, cíle a výstupů dosaženo? (jedná se o statistiky, reporty,...)	X
Cíl	Změna, které chceme dosáhnout. Každý projekt má jen 1 cíl.	Určují způsob, jak změřit splnění účelu, splnění cíle, splnění výstupů.		Jaká rizika nebo předpoklady jsou s cílem projektu spojeny?
Výstupy	To, co skutečně reálně vznikne (produkt, služba) tak, aby byl naplněn cíl. Definovány v trpném rodě.	Tvoří tzv. kritické faktory úspěšnosti projektu.		Jaká rizika nebo předpoklady jsou s výstupy projektu spojeny?

Aktivity	Základní aktivity jednotlivých výstupů, které musí být vykonány, aby výstupy vznikly.	Doba trvání aktivit	Potřebné zdroje	Jaká rizika nebo předpoklady jsou s aktivitami projektu spojeny?
		Délka trvání aktivit ve dnech, týdnech (podmínka sjednocených jednotek)	Jaké pracovní, materiální nebo finanční zdroje budou třeba?	
				Předběžné podmínky
				Co musí být splněno před zahájením projektu?

Největší přínos logického rámce spatřuji v tom, že nutí jeho tvůrce přemýšlet nad tím, co chtějí prostřednictvím projektu dokázat, kam se chtějí dostat, co reálně vznikne a jak poznají, že bylo stanoveného skutečně dosaženo (určení měřitelného účelu, cíle a výstupu). Na druhou stranu přináší informace, na které se zároveň projektový tým zaměřuje v jiných metodách či technikách (viz. rizika a aktivity v rizikové analýze a WBS), nebo zde některé informace chybí (např. finanční a nefinanční přínosy projektu). Z těchto důvodů bude Logický rámec v další části mé práce modifikován.

### 3.3 Analýza zainteresovaných stran

Analýza zainteresovaných stran má dle Doležala et al. (2009) za úkol najít všechny jednotlivce či skupiny, kteří jsou projektem nebo jeho výstupy dotčeni (tzv. zainteresované strany). Na základě toho určit, které jsou pro projekt klíčové a do jaké míry je třeba je do projektu zapojit. Podklady z analýzy zainteresovaných stran slouží jako vstup pro vytvoření komunikační strategie.

Při zjišťování vlivu jednotlivých zainteresovaných stran se může použít matice skládající se z následujících informací: název zainteresované strany, popis, jak je projektem ovlivněna či dotčena, jaké jsou její zájmy, do jaké míry je jeho obhájcem či odpůrcem (na stupnici 1 – 10) a jakou má nad projektem moc (na stupnici 1 - 10). Poslední informací je volba opatření či strategie pro komunikaci s nimi.

Pro zjednodušení této analýzy, respektive používané matice, ji v další části mé práce modifikuji.

### 3.4 Analýza rizik

Důležitost sledování projektových rizik vysvětluje Barker a Cole (2009) větou: „*Riziko je něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo.*“

Dle Štefánka et al. (2011) je třeba si uvědomit, že riziko nemusí mít jen negativní dopad v podobě hrozby, ale může mít také dopad pozitivní v podobě příležitosti. Nicméně se autoři shodují v tom, že je třeba s riziky pracovat dříve než se projeví jejich dopad na projekt.

Řízení rizik přináší mnoho výhod. Štefánek et al. (2011) k nim řadí především: kvalitnější projektový plán, zvýšení pravděpodobnosti naplnění cíle, snížení pravděpodobnosti vzniku problémů, úspora finančních prostředků, usnadnění práce na jiných projektech.

Poprvé jsou projektová rizika identifikována již na začátku projektu. Od této doby je třeba s nimi pracovat a na konci projektu vyhodnotit. Proto Štefánek et al. (2011) doporučují k řízení rizik přistupovat jako k systematickému a komplexnímu procesu, který se skládá z 10 kroků:

- 1. Naplánování procesu řízení rizik** – stanovení vhodné osoby, která bude odpovědná za řízení rizik, dále sestavení plánu projektu společně s plánem nákladů.
- 2. Zajištění zdroje informací** – interní či externí osoby, které na projektu pracují, popřípadě na podobném projektu pracovali, nebo vhodné dokumenty (registr rizik společnosti, závěrečné zprávy podobných projektů).
- 3. Určení postupu sběru a metod sběru** – rizika můžeme identifikovat postupně dle fází nebo oblastí předmětu projektu; pro identifikaci rizik můžeme zvolit různé metody (např. brainstorming, delfskou metodu, anketu, strukturovaný rozhovor).
- 4. Sestavení seznamu rizik, určení nositele** (osoba, která přebírá odpovědnost za řešení škody, v případě, že riziko nastane) **a vyladění seznamu** (název rizika musí být co nejkonkrétnější).
- 5. Stanovení hodnoty rizika** – pro stanovení hodnoty rizika je nejdříve nutné stanovit pravděpodobnost (P), s jakou riziko nastane, a také hodnotu dopadu (D, škodu, kterou by riziko přineslo), výsledná hodnota rizika pak bude sou-

čin těchto dvou hodnot. Při určování pravděpodobnosti rizika, hodnoty dopadu a celkové hodnoty rizika můžeme použít tuto tabulku:

Tab. 2. Určení hodnoty rizika (LB)

	MP	SP	VP
MD	NHR	NHR	SHR
SD	NHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VVHR

- 6. Naplánování opatření** – na základě hodnoty rizika je třeba stanovit opatření, které povede k jeho eliminaci nebo ke snížení případného dopadu; každé opatření musí mít přiřazenu odpovědnou osobu, náklady a termín plnění.

Tab. 3. Reakce na riziko (LB)

Celková hodnota rizika a reakce na riziko	
NHR - nízká hodnota rizika	Akceptace rizika
SHR - střední hodnota rizika	Tvorba opatření k eliminaci rizika
VHR - vysoká hodnota rizika	Tvorba mimořádných opatření k odstranění rizika
VVHR - velmi vysoká hodnota rizika	Tvorba mimořádných opatření k okamžitému odstranění rizika

- 7. Vytvoření nových dokumentů a doplnění stávajících** – v této souvislosti dojde k upravení plán projektu, vytvoření registru rizik, stanovení celkové rizikivosti projektu.
- 8. Komunikace změn** – v tomto kroku je třeba o výsledcích rizikové analýzy i o změnách v plánu informovat všechny důležité zainteresované strany.
- 9. Realizace a kontrola** stanovených opatření.
- 10. Vyhodnocení a ukončení** – nakonec dojde k vyhodnocení realizovaných opatření, případně doplnění rizik do registru rizik, a zformulování doporučení pro budoucí projekty. (Štefánek et al., 2011, s. 89 – 98)

### 3.5 WBS

Work Breakdown Structure (WBS) neboli Hierarchická struktura projektu umožňuje rozdělit projekt do jeho menších částí (činností, úkolů) tak, aby byly lépe zvládnutelné (strukturalizace je jedním z principů projektového řízení). Projekt můžeme



dělit dle jednotlivých fází (jedná se o **fázový model**) nebo dle jednotlivých komponentů, produktů či oblastí projektu (mluvíme o **objektovém modelu**). (Akademické centrum studentských aktivit, 2009)

Pravidlem bývá projekt členit do 3 – 4 úrovní. Ta nejnižší by měla tvořit to, co budeme skutečně realizovat. V případě, že potřebujeme více úrovní, je vhodné uvažovat o založení subprojektu. (Šviráková a Doležel, 2010, s. 86)

Štefánek et al. (2010) doporučují, aby se tvorby WBS účastnili všichni členové projektového týmu, nejen z praktického hlediska zdroje informací, ale především mohou tímto způsobem členové týmu získávat k projektu osobní vztah. Proto je dobré, aby se na plánování projektu podílel pokud možno celý tým.

Jakmile je rozklad činností (WBS) hotový, může se přejít ke stanovení logické návaznosti jednotlivých činností, k odhadování doby trvání, množství zdrojů a financí k daným činnostem a nakonec k určení celkové délky projektu.

### 3.6 Ganttův diagram, CPM

Pro grafické znázornění jednotlivých činností a jejich návazností v čase se nejčastěji využívá Ganttův diagram. Pro jeho zobrazení se používají různé aplikace, některé z nich byly zmíněny v kapitole 2.3 Softwarová podpora pro řízení projektů.

S využitím síťového grafu a metody CPM (Critical Path Method) můžeme určit tzv. kritickou cestu. Ta představuje nejdelší možnou cestu od počátku do konce projektu a zároveň udává nejkratší možnou dobu pro realizaci projektu. Kritická cesta se skládá z činností, jež jsou charakteristické nulovou časovou rezervou. To znamená, pokud se prodlouží činnost na kritické cestě, o danou dobu se zpozdí i celý projekt. Proto je nutné zaměřit svou pozornost především na tyto aktivity.

## 4 VÝSTUPY TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci prvních třech kapitol jsem položila teoretický základ pro mou praktickou část. Nejprve jsem se věnovala projektovému řízení, jeho základním pojmům, charakteristikám a standardům projektového řízení. V další kapitole jsem se zabývala postupy a doporučeními pro implementaci projektového řízení, způsoby začlenění projektového řízení do organizační struktury a softwarovou podporou řízení projektů. Třetí kapitola pojednává o metodice, kterou v mé praktické části budu používat.

Cílem této kapitoly bude shrnout teoretické poznatky do výstupů pro praktickou část.

### **Projektové řízení**

1. Vyváženost projektových parametrů a správně nadefinovaný SMART cíl předurčuje úspěšnost celého projektu.
2. Projekt se skládá z několika fází, z nichž každá je stejně důležitá, žádná se nesmí opomenout.
3. Ne vždy je možné projekt vyhodnotit hned po odevzdání jeho výstupů.

### **Zavedení projektového řízení**

1. Úspěšnost vytvořené metodiky projektového řízení závisí na vstupní analýze společnosti.
2. Při implementaci projektového řízení je vhodné jej začlenit do organizační struktury.
3. Vhodný software dokáže projektovým manažerům v mnoha ohledech ulehčit práci, nepřevzme však za ně odpovědnost.

### **Metodika práce**

1. Řízení rizik představuje systematický a komplexní proces.
2. Předpokladem pro vytvoření vztahu projektového týmu k projektu je jejich účast v procesu plánování.
3. Základním principem projektového řízení je rozčlenění velkých celků do menších a zvladatelných částí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost SAB Finance a.s. se řadí mezi největší společnosti na devizovém trhu v České republice. Jejím posláním je nabídnout klientům nejen kvalitní a profesionální služby, ale také nejvýhodnější ceny na trhu.

### Historický vývoj společnosti

Společnost vznikla vložением části podniku Správa Aktiv a Bankovního Poradenství a.s., jež svou historii započala 21. ledna 1999. Směnárenská činnost byla tehdy hlavní náplní. Od roku 2004, kdy společnost získala od České národní banky devizovou licenci, se stalo jejím primárním oborem bezhotovostní obchodování s cizí měnou, které bylo podpořeno také získáním licence platební instituce v roce 2011. Během krátkého období společnost expandovala do všech regionů České republiky a v současnosti tak patří mezi největší hráče na poli devizových obchodů v České republice.

### Základní údaje a organizace společnosti

SAB Finance a.s. je dynamická a úspěšná společnost, o čemž svědčí její trvalý růst, který vykazovala i v době recese. V roce 2010 společnost zaznamenala 100 % růst výnosů, devizového obratu i počtu klientů. V současné době má více než 6 000 klientů a její devizový obrat za rok 2011 činil téměř 70 mld. Kč.

Společnost má širokou škálu klientů, kterou tvoří podniky malé, střední i korporátní, z rozličných oborů, společnosti zaměřující se na import i společnosti exportní.

Základní kapitál společnosti dosahuje výše 94 mil. Kč. K 31. 12. 2011 měla společnost 32 zaměstnanců.

SAB Finance a.s. využívá funkcionální organizační strukturu, viz. *Příloha č. I.*

Nejvyšším manažerským orgánem je výkonný ředitel, jehož práce a rozhodování není závislé na fungování představenstva společnosti. Top management dále tvoří ředitel obchodního úseku a ředitel úseku operations. Hlavní pilíř společnosti představuje úsek obchod se svými manažery devizových obchodů, jejichž činnost spočívá v akvizici nových klientů a obchodování. Specifickým znakem společnosti je, že mezi obchodní manažery patří nejen ředitel obchodu, ale také předseda představenstva. Druhý pilíř tvoří odbor dealing, jehož pracovníci obchodují se stávajícími klienty. Třetím pilířem je vypořádání obchodů, kde jsou uzavřené obchody vypořá-

dány. Důležitým odborem je také Podpora obchodu, jehož pracovníci spadají přímo pod výkonného ředitele, podporují jeho rozhodování, zajišťují podpůrné procesy řízení společnosti především pak prostřednictvím realizace interních projektů. Ostatní odbory (personální, ekonomický, řízení rizik, systémový rozvoj, vnitřní audit, compliance) vykonávají běžné činnosti vyplývající z jejich pozic.

Specifikem společnosti je pak tzv. Studentský inkubátor, který stojí mimo organizační strukturu, a představuje spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, respektive s jejími studenty. Tímto způsobem tak společnost dává studentům příležitost nabýt cenné praktické zkušenosti z firemní sféry.

### **Interní projekty společnosti**

Vzhledem ke svému dynamickému růstu potřebuje společnost upevňovat kvalitu a efektivitu svých vnitřních procesů. K tomu jim pomáhá právě realizace interních projektů. Jejich cílem bývá zefektivnění práce jednotlivých zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení výkonu společnosti nebo vůbec zajištění chodu společnosti jako celku.

Z projektů, jehož zaměření je zefektivnění práce, mohu jmenovat například v současné době běžící projekt „Staň se mým klientem“, jehož podstatou je odstranění chybovosti interních procesů. V rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců probíhal průzkum xQ<sup>1</sup>, který vyústil v projekt „Zavedení firemního intranetu“. Pro zvýšení výkonnosti společnosti probíhal projekt „Implementace dynamického systému odměňování“ nebo „Zavedení pozice Key account manažera“, jehož předmětem bylo vytvoření pozice klíčového manažera obchodu pro péči o stávající klienty. Pro zajištění chodu společnosti jako celku vznikl projekt, jehož hlavním výstupem bylo získání licence platební instituce od České národní banky. V budoucnu takovým projektem bude např. „Zavedení nového informačního systému“.

Organizačně jsou tyto projekty zajištěny z pozice projektového manažera pracovníky oddělení Podpora obchodu nebo obchodním ředitelem a členové týmu tvoří zástupci ostatních odborů dle charakteru projektu a zájmu o účast na projektu.

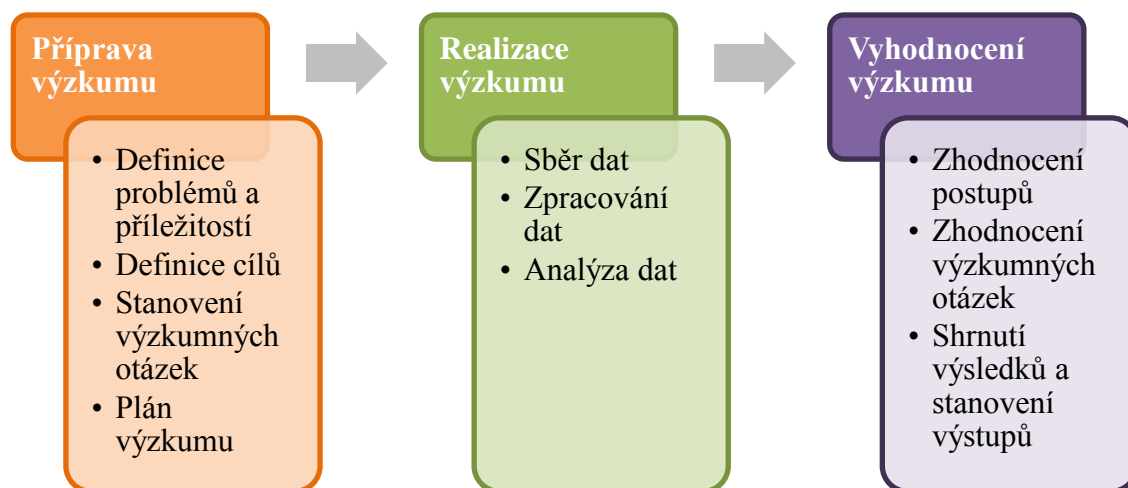
---

<sup>1</sup> Průzkum xQ vyvinula společnost FrancklinCovey. Jedná se o tzv. průzkum schopnosti realizace, který dokáže vyhodnotit schopnost společnosti efektivně dosahovat nejdůležitějších cílů. (Franklin-Covey, ©2008)

## 6 ZHODNOCENÍ STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ

Pro zjištění současného stavu řízení projektů ve společnosti SAB Finance jsem zvolila dotazníkové šetření, na které jsem následně navázala realizací rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

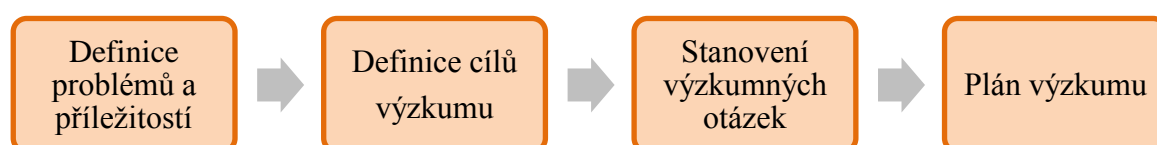
Celý výzkum se skládá ze třech hlavních částí, a to z přípravy, realizace a vyhodnocení. Všechny tři fáze jsou pro výsledek výzkumu velmi důležité a je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Následující obrázek znázorňuje jednotlivé fáze výzkumu a jejich základní kroky.



Obr. 6. Fáze výzkumu a jejich kroky (Malý, 2004, s. 35; LB)

### 6.1 Příprava výzkumu

Příprava výzkumu představuje základní kámen celého výzkumu. Podstatou je nadefinovat si důvod realizace výzkumu, cíle výzkumu a stanovit si hypotézy, které na závěr celého výzkumu potvrdíme či vyvrátíme. Jakmile máme splněny tyto tři kroky, následuje tvorba plánu výzkumu. Postup první fáze výzkumu znázorňuje následující obrázek.



Obr. 7. Příprava výzkumu (Malý, 2004, s. 35; LB)



### 6.1.1 Definice problémů a příležitostí

První krok přípravy výzkumu spočívá v identifikaci současné situace, která je spojená s určitým problémem, který je třeba vyřešit a odstranit. Neméně důležitou část tohoto kroku tvoří i identifikace příležitostí, jenž mohou být dosaženy prostřednictvím realizace výzkumu.

#### **Definice problému:**

Společnost SAB Finance si uvědomuje, že nemá stanovena při realizaci svých interních projektů žádná pravidla. Vzhledem ke vzrůstajícímu počtu projektů považuje za nutnost zavést metodiku projektového řízení. Proto nejprve potřebuje zjistit současnou situaci řízení projektů, na základě které nastaví metodiku pro jejich řízení.

#### **Definice příležitostí:**

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu získat užitečné informace ze strany zaměstnanců, které budou sloužit jako základní stavební kameny pro zavedení projektového řízení ve společnosti.

### 6.1.2 Definice cílů výzkumu

#### **Hlavní cíl výzkumu:**

Zjistit úroveň řízení projektů ve společnosti SAB Finance a.s.

#### **Vedlejší cíle výzkumu:**

1. Zjistit, jak probíhá plánování projektů.
2. Zjistit, jak jsou projekty řízeny.
3. Zjistit, jak je projektový tým a projektová práce organizována.
4. Zjistit, jakým způsobem společnost přistupuje k motivaci zaměstnanců, kteří realizují projekty.
5. Zjistit, jak jsou účastníci projektu za svou práci hodnoceni.
6. Zjistit, s jakými problémy se při realizaci projektů jejich účastníci setkávají.
7. Zjistit, jaké jsou požadavky na zavedení projektového řízení účastníků projektů.

### 6.1.3 Stanovení výzkumných otázek

Pro účely výzkumu jsem si stanovila tyto výzkumné otázky, které budu na závěr výzkumu potvrzovat nebo v opačném případě vyvracet.

1. Více než 70 % účastníků projektu zná cíl projektu.
2. Méně než 60 % účastníků projektů uvede, že plánování projektu věnují maximálně 1 den.
3. Více než 50 % účastníků projektů se nikdy nesetkala s teorií projektového řízení.
4. Minimálně 4 účastníci projektů byli prací na projektech někdy demotivováni.

### 6.1.4 Plán výzkumu

Posledním krokem přípravy výzkumu je tvorba jeho plánu, který se skládá ze stanovení typů sbíraných dat, zdrojů dat, techniky sběru dat, metody analýzy dat, velikosti výběrového vzorku, rozpočtu výzkumu, harmonogramu a způsobu kontroly výzkumu.

#### **Typy dat:**

Pro účely výzkumu jsem sbírala **primární**<sup>2</sup> informace **kvantitativního i kvalitativního charakteru**.

#### **Zdroje dat:**

Data potřebná pro výzkum jsem získávala od zaměstnanců a vedení společnosti v průběhu měsíce prosince 2011 a ledna 2012.

- **Kvantitativní výzkum:** všichni zaměstnanci společnosti SAB Finance a.s.
- **Kvalitativní výzkum:** vybraní zaměstnanci společnosti SAB Finance a.s. – výkonný ředitel, obchodní ředitel, manažer devizových obchodů, ředitelka

---

<sup>2</sup> Primární informace jsou takové informace, které se pro účely výzkumu shromažďují nově. Opačem jsou informace sekundární, které již pro jiný výzkum byly využity. (Kotler a Keller, 2008, s. 236)

odboru Dealing, 2 pracovníci odboru Dealing, ředitelka odboru Vypořádání obchodů, 2 pracovníci odboru Podpora obchodu.

### **Technika sběru dat:**

Po pečlivém zvážení jsem vybrala následující techniky sběru primárních dat.

- **Kvantitativní výzkum:** elektronické dotazování formou strukturovaného dotazníku, který se skládal z 30 uzavřených nebo polouzavřených otázek. Daný dotazník jsem vytvořila ve formuláři ve webové aplikaci Google Apps. Ukázka dotazníku viz. *Příloha číslo II*.
- **Kvalitativní výzkum:** osobní dotazování formou strukturovaného rozhovoru za použití programu Smart PC Recorder 1.1 pro pořízení audiozáznamu rozhovoru. Přepis části rozhovorů viz. *Příloha číslo III*.

### **Způsob analýzy dat:**

Analýzu dat jsem provedla těmito způsoby.

- **Kvantitativní výzkum:** data získaná a zpracovaná ve webové aplikaci Google Apps jsem následně dále zpracovala v tabulkovém editoru Microsoft Excel a vyjádřila je v absolutních nebo relativních hodnotách.
- **Kvalitativní výzkum:** pro analýzu rozhovorů jsem využila metodu tzv. vytváření trsů<sup>3</sup>.

### **Velikost výběrového vzorku:**

- **Kvantitativní výzkum:** elektronické dotazníky byly rozeslány všem zaměstnancům společnosti (26 zaměstnanců k datu 1. 12. 2011).
- **Kvalitativní výzkum:** rozhovorů se zúčastnilo 9 výše jmenovaných zaměstnanců, kteří se ve společnosti účastní realizace projektů.

### **Rozpočet výzkumu:**

Vzhledem k tomu, že jsem zvolila elektronickou formu dotazníku a předešla jsem tak nutnosti jeho tisku, jsou náklady na distribuci dotazníků nulové.

---

<sup>3</sup> Metoda vytváření trsů spočívá v uspořádání dat do určitých skupin dle jejich podobnosti. (Štefánek, 2007, s. 34)

Místnost, v níž probíhaly rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti, by byla nezávisle na rozhovorech využívána jiným pracovníkem společnosti, považují proto náklady na elektrickou energii pro účely výzkumu za nulové. Vzhledem k tomu, že se rozhovory konaly mimo pracovní dobu daných zaměstnanců, nemusím brát v potaz ani jejich ušlou mzdu.

### **Časový harmonogram a osobní zodpovědnost:**

V následující tabulce je znázorněn časový harmonogram výzkumu a odpovědnost za jednotlivé kroky výzkumu.

*Tab. 4. Harmonogram výzkumu (LB)*

č.	Činnost	Termín	Odpovědnost
1.	Příprava výzkumu	24. 11. – 27. 11.	
1.1.	Definice problémů a příležitostí	24. 11. – 25. 11.	Lenka Burianová
1.2.	Definice cílů	24. 11. – 25. 11.	Lenka Burianová
1.3.	Stanovení výzkumných otázek	24. 11. – 25. 11.	Lenka Burianová
1.4.	Sestavení plánu výzkumu	26. 11. – 27. 11.	Lenka Burianová
2.	Dotazníkového šetření	28. 11. – 8. 12.	
2.1.	Návrh dotazníku	28. 11. – 29. 11.	Lenka Burianová
2.2.	Konzultace a úprava	29. 11.	Lenka Burianová
2.3.	Seznámení se s tvorbou dotazníků na Google Apps (Formuláře)	30. 11. – 1. 12.	Lenka Burianová
2.4.	Vložení otázek do systému	1. 12.	Lenka Burianová
2.5.	Sběr dat	2. 12. – 5. 12.	Lenka Burianová
2.6.	Zpracování získaných dat	6. 12. – 7. 12.	Lenka Burianová
2.7.	Analýza získaných dat	8. 12.	Lenka Burianová
3.	Rozhovory	9. 12. – 5. 1.	
3.1.	Výběr zaměstnanců pro rozhovory	9. 12.	Lenka Burianová
3.2.	Příprava rozhovorů	9. 12. – 10. 12.	Lenka Burianová
3.3.	Konzultace a úprava	10. 12.	Lenka Burianová
3.4.	Dohodnutí termínů rozhovorů	10. 12. – 11. 12.	Lenka Burianová
3.5.	Sběr dat	12. 12. – 16. 12.; 3. 1. – 5. 1.	Lenka Burianová
3.6.	Zpracování získaných dat	6. 1. – 6. 2.	Lenka Burianová
3.7.	Analýza získaných dat	7. 2. – 10. 2.	Lenka Burianová
4.	Vyhodnocení výzkumu	11. 2. – 17. 2.	

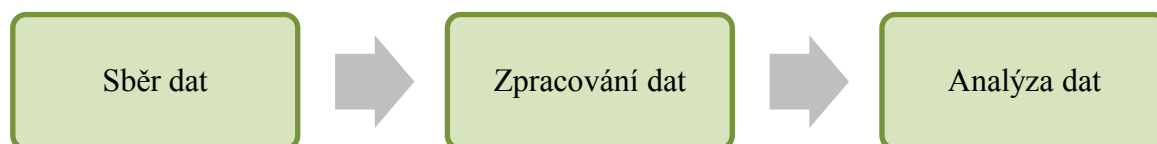
4.1.	Zhodnocení postupů	11. 2. – 12. 2.	Lenka Burianová
4.2.	Zhodnocení výzkumných otázek	11. 2. – 12. 2.	Lenka Burianová
4.3.	Shrnutí výsledků a stanovení závěrů	13. 2. – 16. 2.	Lenka Burianová
4.4.	Prezentace výsledků výzkumu výkonnému řediteli společnosti	17. 2.	Lenka Burianová

### **Kontrola plánu:**

Při realizaci výzkumu byl navržený plán neustále sledován, vyhodnocován, upřesňován a v neposlední řadě také konzultován s vedením společnosti.

## **6.2 Realizace výzkumu**

Druhou fází výzkumu tvoří jeho realizace, která se skládá z kroků znázorněných na následujícím obrázku.



*Obr. 8. Realizace výzkumu (Malý, 2004, s. 35; LB)*

### **6.2.1 Sběr dat**

Sběr dat probíhal pro jednotlivé typy výzkumu následovně:

- **Kvantitativní výzkum:** odkaz na dotazník vytvořený v aplikaci Google Apps byl všem zaměstnancům společnosti (26 zaměstnanců k 1. 12. 2011) rozeslán prostřednictvím e-mailu. V období od 1. 12. do 6. 12. mohli zaměstnanci své odpovědi do dotazníku zaznamenávat. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 22 zaměstnanců. Celková návratnost je tedy rovna 84,6 %, z čehož mohou soudit, že získané informace mají vysokou validitu.
- **Kvalitativní výzkum:** rozhovory s 9 zaměstnanci, kteří se především podílí na realizaci projektů ve společnosti, probíhaly v období od 12. 12. do 5. 1. Z celého rozhovoru byl pořizován na audiozáznam, díky němuž jsem se mohla plně věnovat rozhovoru a navíc jsem tak eliminovala čas potřebný pro samotný rozhovor, který se pohyboval průměrně kolem 45 minut.

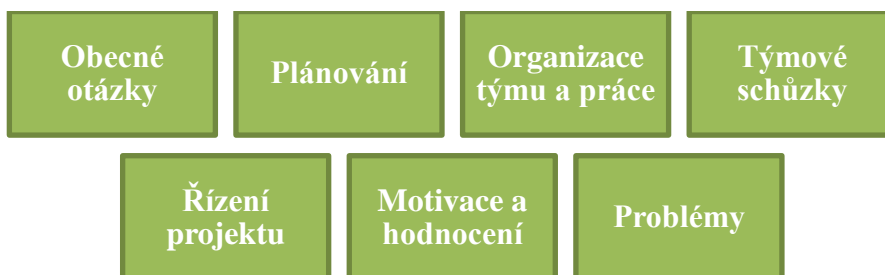
### 6.2.2 Zpracování dat

Data získaná prostřednictvím výzkumu jsem dále zpracovávala těmito způsoby:

- **Kvantitativní výzkum:** aplikace Google Apps umožňuje zaznamenávat data do tabulky a zároveň je i znázorňovat v jednoduchých grafech ihned po vyplnění a odeslání dotazníku, proto jsem mohla sledovat průběžné výsledky dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost a následnou práci s daty jsem tato exportovala do programu Microsoft Excel.
- **Kvalitativní výzkum:** jednotlivé audiozáznamy pořízené při rozhovorech jsem následně převedla do textové podoby za pomoci výše zmíněné metody vytváření trsů do programu Microsoft Excel. Pro eliminaci rizika desinterpretace informací jsem prováděla poslechy každého audiozáznamu opakovaně. Zpracované záznamy jednotlivých rozhovorů jsou přiloženy na DVD, které je přílohou této práce.

### 6.2.3 Analýza dat kvantitativního výzkumu

V následující části mé práce budou rozebrány jednotlivé otázky dotazníku. Struktura bude odpovídat struktuře dotazníku, která je znázorněna na následujícím obrázku.

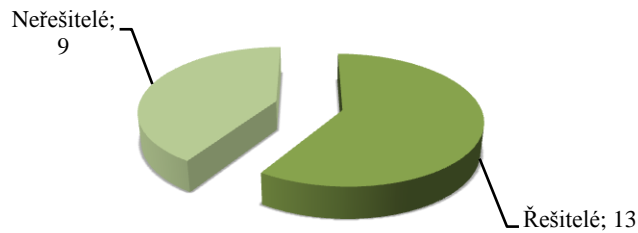


Obr. 9. Typy otázek dotazníku (LB)

#### 1. Obecná rovina projektů

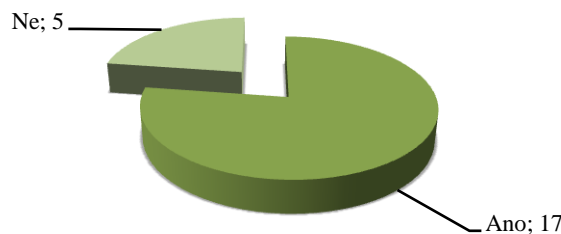
Téměř 60 % respondentů se podílelo nebo podílí ve společnosti SAB Finance na realizaci nějakého projektu. V absolutním čísle se jedná o 13 respondentů.

Vzhledem k tomu, že se projektů neúčastní všichni zaměstnanci společnosti, je většina následujících otázek směřována právě na těchto 13 zaměstnanců. V případě otázek všeobecnějšího rázu tvoří 100 % respondentů všichni zaměstnanci účastníci se dotazníkového šetření.



Obr. 10. Počet (ne)řešitelů projektů (LB)

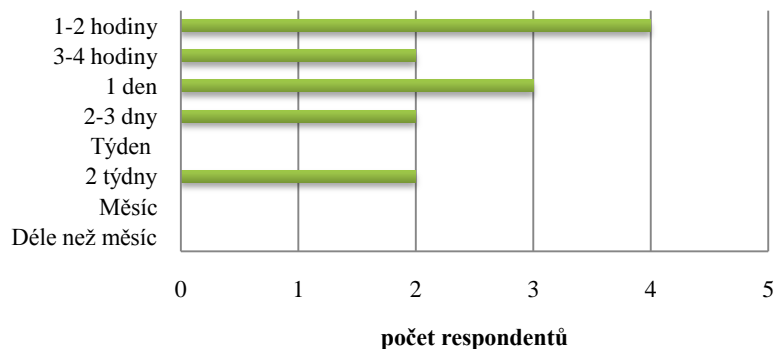
17 zaměstnanců by se rádo zapojilo do plánovaných projektů. V porovnání s předchozí otázkou tedy můžeme vidět, že by se projektů rádi účastnili i ti zaměstnanci, kteří se doposud projektů neúčastnili.



Obr. 11. Chtěl/a bych se zúčastnit plánovaných projektů? (LB)

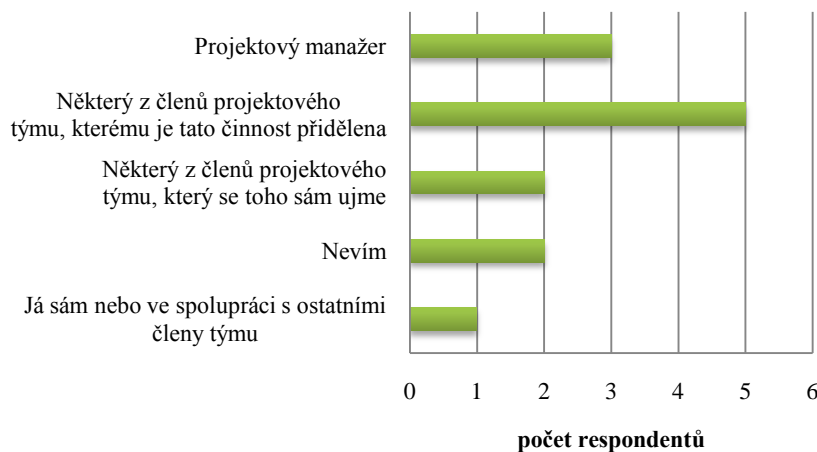
## 2. Plánování projektu

31 % respondentů uvedlo, že nad plánováním projektu tráví nejčastěji 1-2 hodiny. Druhou nejčastější odpovědí byla délka 1 dne (odpovědělo 24 % respondentů) a následně 3-4 hodiny, 2-3 dny nebo 2 týdny, přičemž tyto odpovědi zahrhlo stejné množství respondentů, a to 2 čili 15 % respondentů.



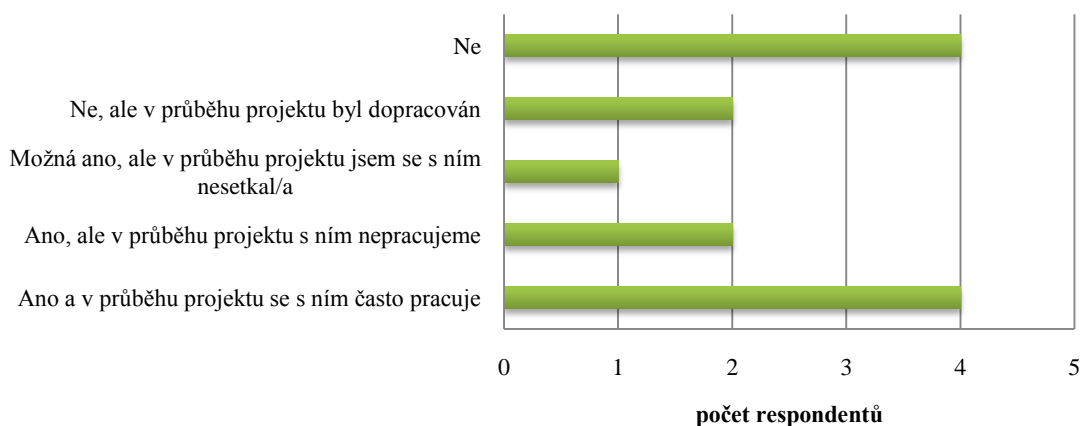
Obr. 12. Čas věnovaný plánování (LB)

Téměř 40 % respondentů, což odpovídá 5 zaměstnancům, se vyjádřilo, že plánování mívá na starosti člen projektového týmu, kterému je tato činnost přidělena. 3 zaměstnanci uvedli, že plánování provádí manažer projektu.



Obr. 13. Kdo má plánování projektu na starosti? (LB)

Odpovědi na otázku, zda se na začátku projektu sestavuje jeho harmonogram, byly dosti nevyrovnané. Na jednu stranu 4 respondenti uvedli, že se harmonogram sestavuje a v průběhu projektu se s ním často pracuje, na druhou stranu jiní 4 respondenti nikdy harmonogram v rámci projektu nesestavovali. 2 zaměstnanci se vyjádřili, že harmonogram sestavují, ale v průběhu projektu s ním již dále nepracují, a naopak 2 zaměstnanci tvrdí, že se harmonogram na začátku projektu nesestavuje, ale v průběhu projektu se dopracovává.

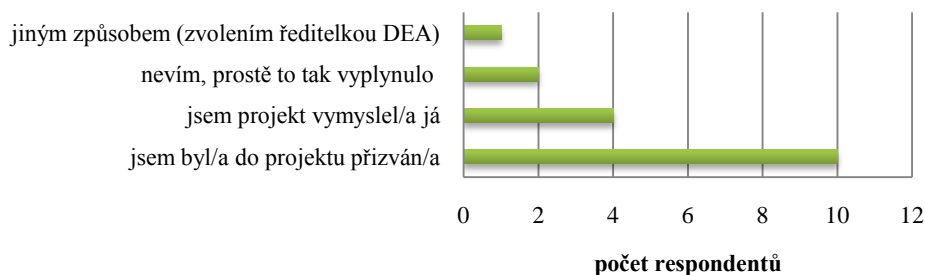


Obr. 14. Sestavuje se na začátku projektu jeho harmonogram? (LB)



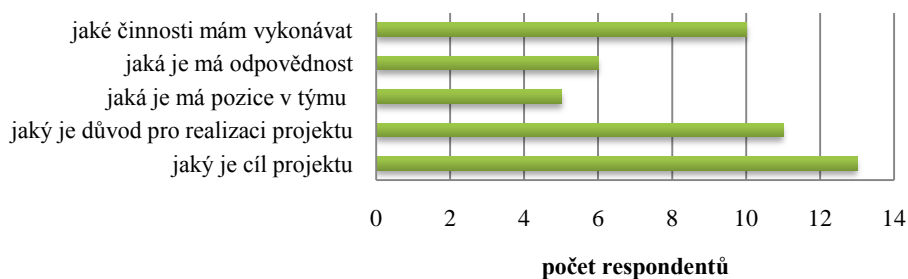
### 3. Organizování projektu

Zaměstnanci se nejčastěji stávají členy projektového týmu nebo manažery projekty přizváním k práci. Tento způsob zvolilo 10 respondentů čili 77 % respondentů. 4 zaměstnanci začali na některém projektu pracovat, protože jej sami vymysleli. 2 zaměstnanci uvedli, že jejich členství v týmu vyplynulo ze situace.



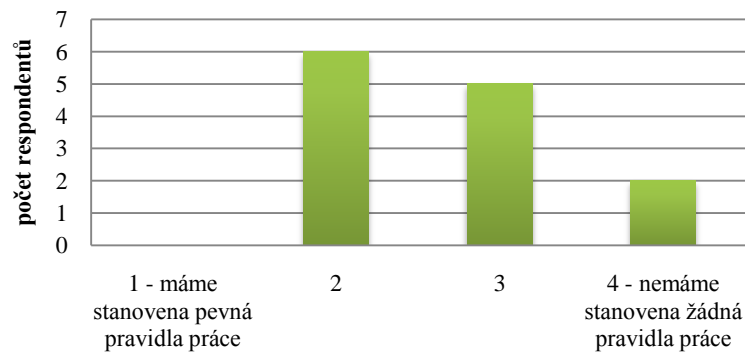
Obr. 15. Způsob, jakým se zaměstnanci stávají účastníky projektu (LB)

100 % respondentů realizující projekty (13 zaměstnanců) vždy znají, jaký je cíl daného projektu. Řešitelé také často dobře vědí, jaký je důvod pro jeho realizaci (85 % respondentů) a jaké činnosti mají vykonávat (77 % respondentů). Na druhou stranu, již méně znají, jaká je jejich odpovědnost (46 % respondentů) nebo jakou pozici v týmu zastávají (38 % respondentů).



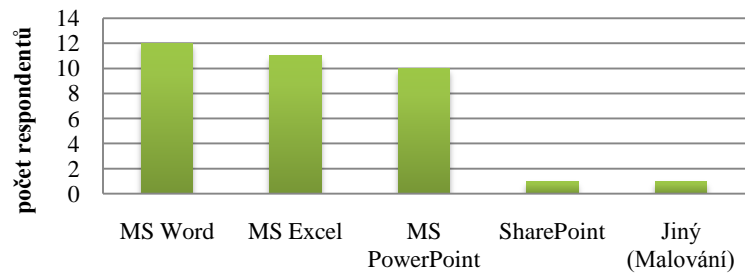
Obr. 16. Při práci na projektu vždy vím / znám (LB)

Větší polovina řešitelů projektu se vyjádřila, že buď nemají stanovena téměř žádná pravidla práce na projektu (uvedlo 5 zaměstnanců čili 39 %) nebo vůbec žádná pravidla práce (15 % řešitelů). Pro pevná pravidla práce se nevyjádřil žádný zaměstnanec. Nejvíce odpovědí směřovalo k tomu, že alespoň nějaká pravidla jsou při práci na projektu stanovena.



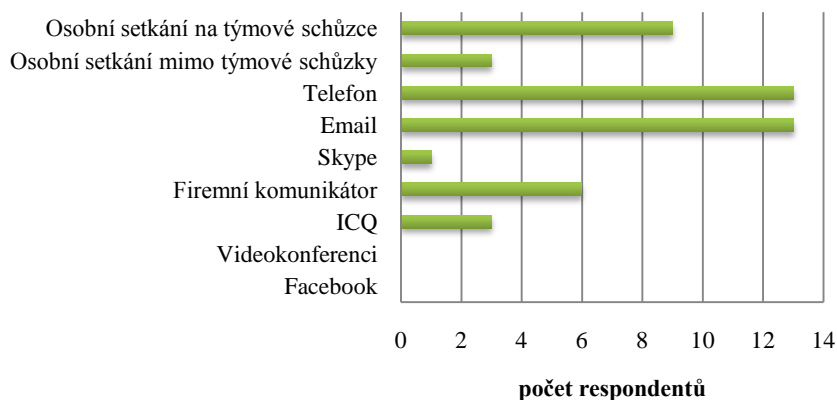
Obr. 17. Pravidla pro projektovou práci (LB)

Pro práci na projektu zaměstnanci nejčastěji používají klasický kancelářský balík Microsoft Office. Jednou byl zmíněn firemní intranet SharePoint či Malování.



Obr. 18. Používaný software (LB)

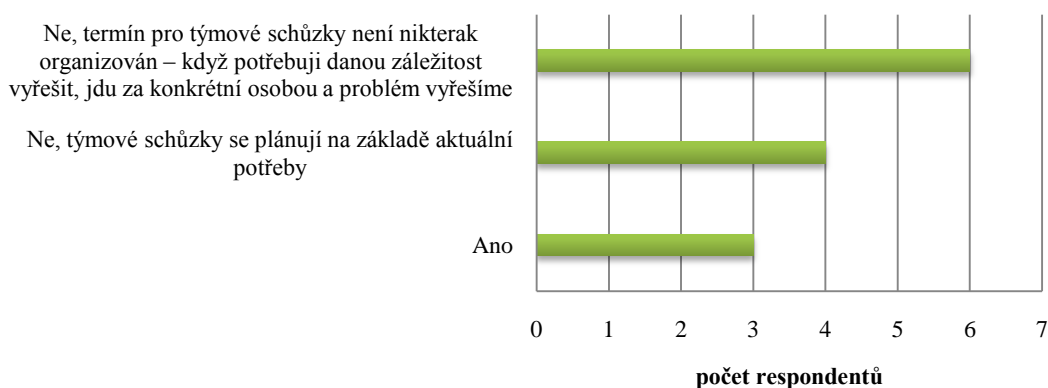
Mezi nejčastější a nejoblíbenější nástroje projektové komunikace patří jednoznačně telefon či e-mail – tuto možnost zvolili všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti na projektech pracují. Až následně zaměstnanci zaškrtnuli osobní setkání na týmové schůzce a pak také firemní komunikátor.



Obr. 19. Nástroje pro projektovou komunikaci (LB)

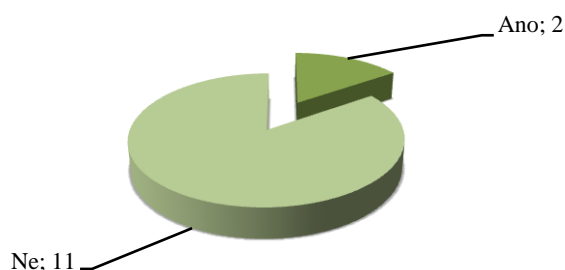
#### 4. Týmové schůzky

Pouze 3 účastníci projektů (23 %) se vyjádřili, že projekty jsou řešeny na pravidelných týmových schůzkách. 4 zaměstnanci (31 %) uvedli, že se týmové schůzky plánují a realizují na základě aktuální potřeby. Nejvíce účastníků projektů (6 čili 46 %) však tvrdí, že raději než na týmových schůzkách vyřeší daný problém s konkrétní osobou hned na pracovišti.



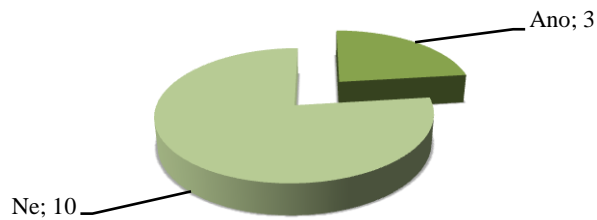
Obr. 20. Je stanoven pravidelný termín týmových schůzek? (LB)

Pro většinu řešitelů projektů (85 %) nemají týmové schůzky nastavena žádná pravidla. Opačný názor měli pouze 2 zaměstnanci čili 15 % řešitelů.



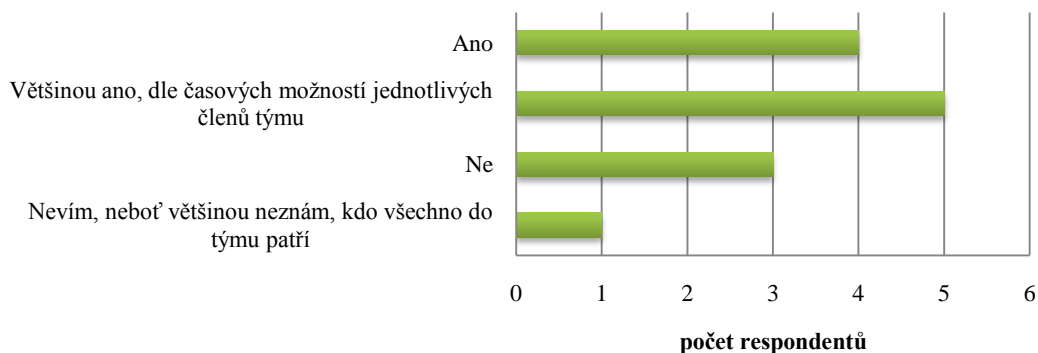
Obr. 21. Jsou stanovena pravidla týmových schůzek? (LB)

Při otázce, zda má každá schůzka svého vedoucího, odpověděli pouze 3 zaměstnanci kladně, ostatních 10 zaměstnanců (čili 77 % řešitelů) záporně.



Obr. 22. Má schůzka svého vedoucího? (LB)

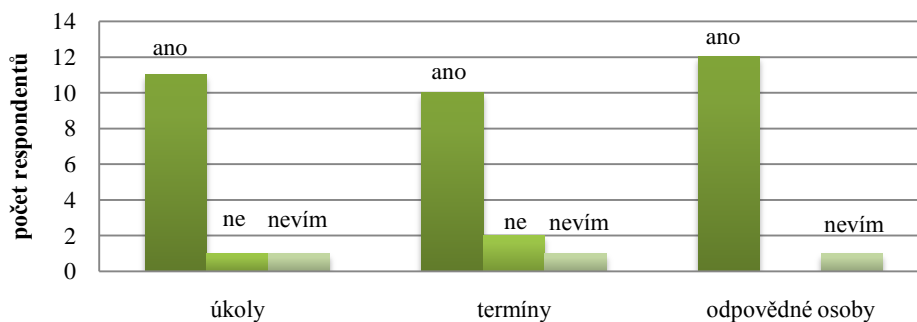
31 % účastníků projektů se vyjádřilo, že na týmových schůzkách bývají přítomni všichni členové týmu. 5 zaměstnanců (čili 38 % účastníků projektů) se shodlo, že na schůzkách bývají přítomni všichni členové týmu, ovšem závisí na jejich aktuálních časových možnostech. Třikrát v dotazníku zaznělo, že na schůzkách nebývají přítomni všichni, a jedenkrát byla zvolena odpověď – nevím, neboť neznám, kdo všechno do týmu patří.



Obr. 23. Bývají na týmových schůzkách přítomni všichni členové týmu? (LB)

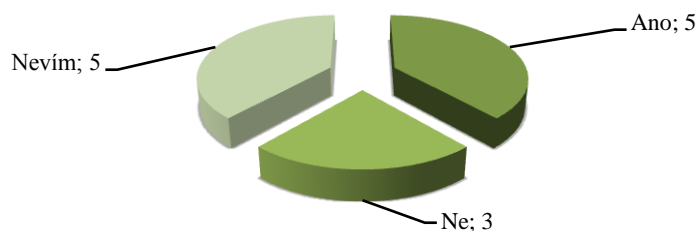
Následující otázka se vztahuje ke stanovování úkolů, termínů a odpovědných osob (OS) za úkoly na jednotlivých týmových schůzkách.

Většina účastníků projektů uvedla, že na schůzkách bývají definovány úkoly (84 %), termíny (77 %) i OS za stanovené úkoly (92 %). Minimum zaměstnanců se v této otázce vyjádřilo negativně nebo zadrželi možnost „nevím“.



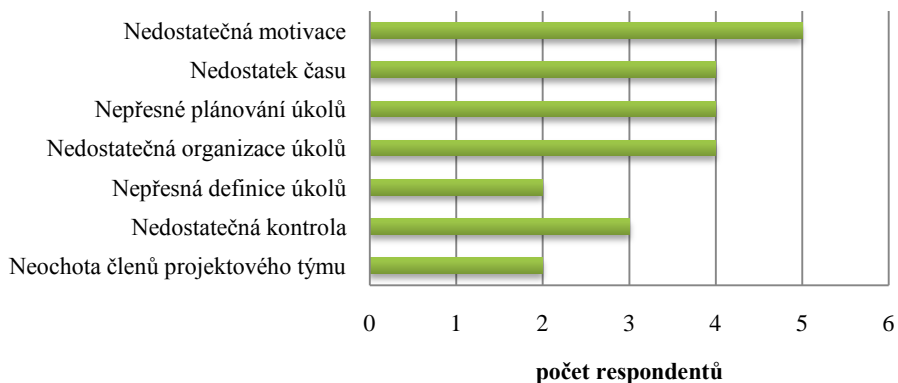
Obr. 24. Jsou na schůzkách definovány úkoly, termíny a OS? (LB)

Pouze 5 řešitelů projektů se vyjádřilo, že stanovené termíny úkolů jsou dodržovány. Ostatní účastníci projektů nevědí, zda se termíny dodržují, nebo potvrzují, že termíny dodržovány nejsou.



Obr. 25. Jsou stanovené termíny dodržovány? (LB)

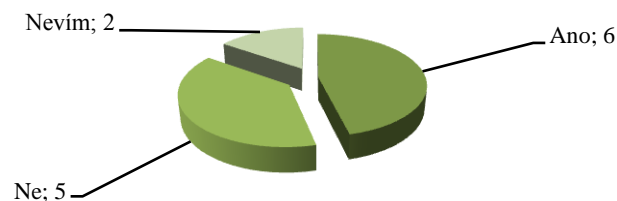
Na nedodržování stanovených termínů má dle jednotlivých účastníků projektů největší vliv nedostatečná motivace (71 %), následně nedostatek času, nepřesné plánování úkolů a nedostatečná organizace úkolů (tyto odpovědi mají shodně 57 % četnost). Mezi další faktory patří nedostatečná kontrola úkolů (43 %) a nepřesná definice úkolů nebo neochota členů projektového týmu (shodně 29 %).



Obr. 26. Faktory nedodržování termínů (LB)

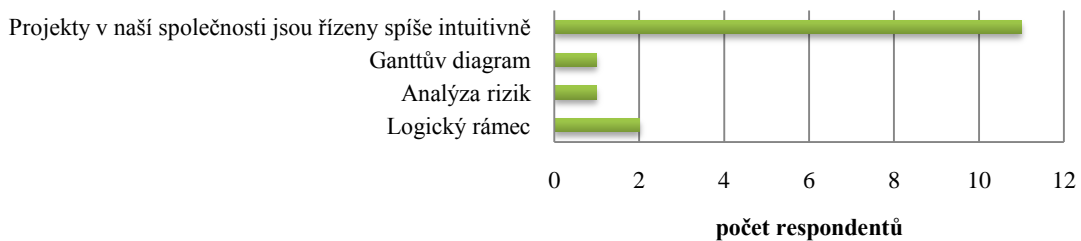
## 5. Řízení projektu

Pouze 6 zaměstnanců uvedlo, že bývá určena konkrétní osoba jako projektový manažer, který projekt řídí. 5 zaměstnanců v dotazníku zaškrtnulo, že projekty nemají svého vedoucího a 2 zaměstnanci nevědí, zda je tato pozice někomu v rámci týmu přidělena.



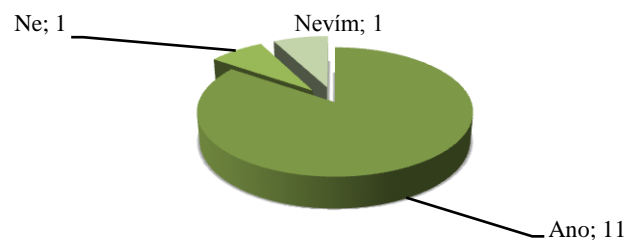
Obr. 27. Mají projekty svého vedoucího? (LB)

Projekty společnosti SAB Finance jsou jednoznačně řízeny intuitivně – tuto možnost zvolilo 11 zaměstnanců. Dva zaměstnanci zaškrtnuli, že pro řízení či plánování používají metodu Logického rámce a jedenkrát byla zmíněna i Analýza rizik nebo Ganttův diagram.



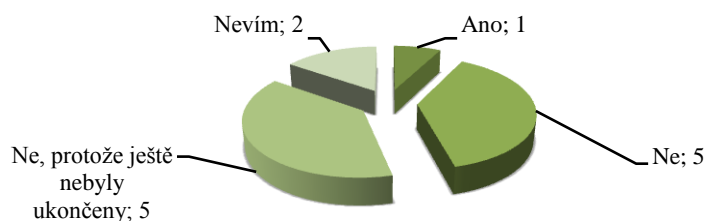
Obr. 28. Metody řízení projektů (LB)

Ve většině případů bývají projekty SAB Finance průběžně sledovány a kontrolovány. Uvedla to velká většina (84 %) jejich účastníků. Jeden zaměstnanec se k této otázce vyjádřil negativně a jeden uvedl, že neví, zda je stav projektu sledován.



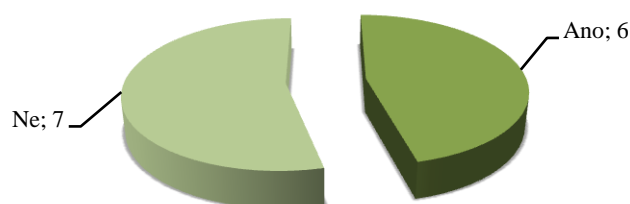
Obr. 29. Je sledován průběžný stav projektů?(LB)

Pouze jeden zaměstnanec v dotazníkovém šetření uvedl, že projekty bývají na jejich konci vyhodnoceny. Opačný názor sdílí 5 zaměstnanců a taktéž 5 zaměstnanců se vyjádřilo, že v současné chvíli nemohou tuto otázku posoudit, neboť projekty, na kterých pracují, doposud nebyly ukončeny. 2 zaměstnanci zaškrtnuli odpověď „nevím“.



Obr. 30. Jsou projekty vyhodnocovány? (LB)

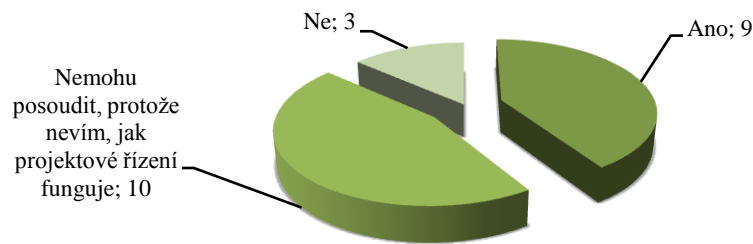
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší polovina řešitelů projektů (54 %) s teorií projektového řízení<sup>4</sup> žádné zkušenosti nemá. Naopak, menší polovina řešitelů (46 %) uvedla, že se s teorií projektového řízení již někdy setkala.



Obr. 31. Setkal/a jsem se někdy s teorií projektového řízení? (LB)

S předchozí otázkou souvisí i ta následující, která směřovala na všech 22 respondentů. Účelem bylo zjistit, zda je vhodné do společnosti projektové řízení zavést. 9 zaměstnanců (45 % respondentů) zvolilo kladnou odpověď, zatímco 3 zaměstnanci (14 % respondentů) odpověď zápornou. 10 zaměstnanců (45 % respondentů) uvedlo, že neví, jak projektové řízení funguje, proto nemohou posoudit.

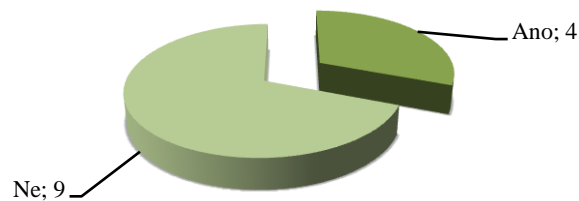
<sup>4</sup> Zkušenost s teorií projektového řízení se rozumí zkušenost s některým ze světových standardů projektového řízení, a to se standardem ICB od IPMA, PMBoK od PMI, PRINCE2 od OGC (nyní OGC začleněna do Cabinet Office) nebo do jisté míry s normou ISO 10 006.



Obr. 32. Je vhodné zavést projektové řízení? (LB)

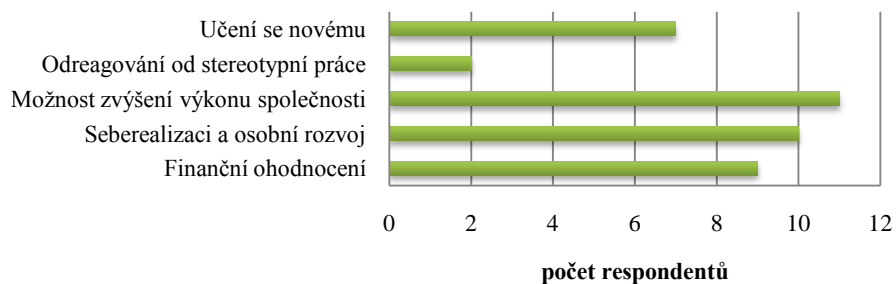
## 6. Projektová motivace či demotivace, hodnocení práce na projektu

Přibližně jedna čtvrtina projektových řešitelů byla prací na projektu někdy demotivována. Uvedli to 4 zaměstnanci ze 13. Příčiny demotivace jsem zjišťovala v další fázi výzkumu při realizaci rozhovorů, jejichž výstupy budou uvedeny v dalším textu.



Obr. 33. Byl/a jsem projektem někdy demotivován/a? (LB)

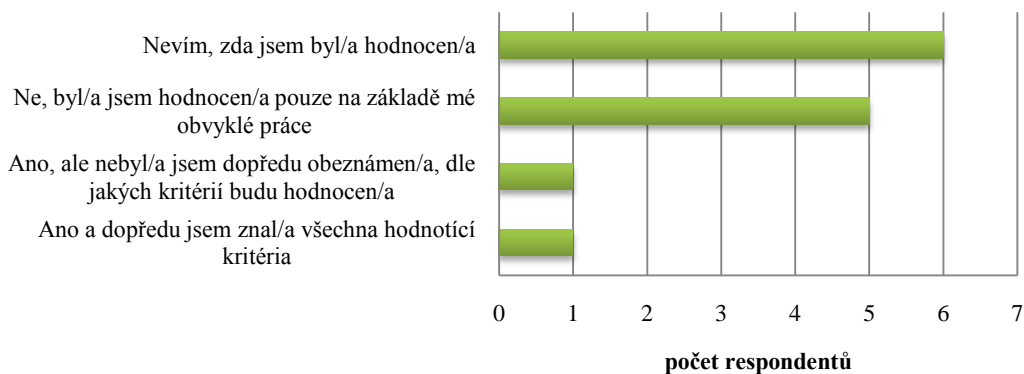
Možnost zvýšení výkonu společnosti hodnotí zaměstnanci jako nejlepší prostředek pro jejich motivaci k odvedení kvalitní práce ve stanoveném termínu. Mezi další velmi výrazné motivátory či stimuly patří seberealizace a osobní rozvoj či finanční ohodnocení. Dále byla několikrát zmíněna i možnost učení se novému nebo odreagování se od stereotypní práce.



Obr. 34. Motivátory a stimuly (LB)



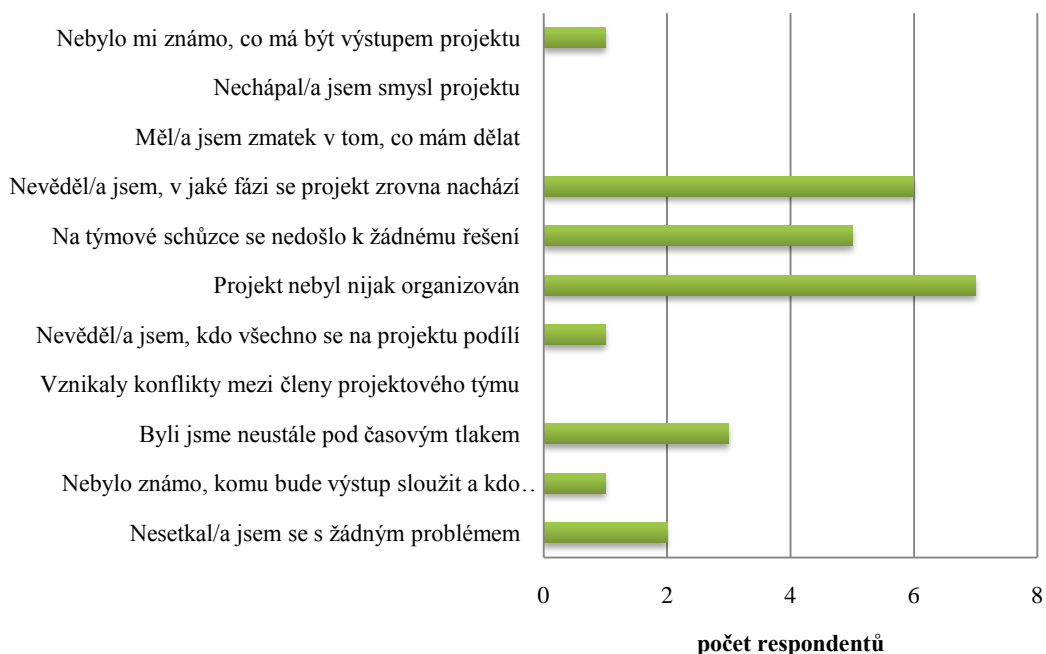
S realizací projektů úzce souvisí i hodnocení jednotlivých členů projektového týmu (ČPT) a projektových manažerů (PM). Podle však pouze jeden zaměstnanec ví, že jeho práce na projektech je hodnocena a současně zná dle jakých kritérií. Většina zaměstnanců buď neví, zda jsou v rámci projektů hodnoceni (6 zaměstnanců) nebo ví, že za projekty hodnoceni nejsou (5 zaměstnanců).



Obr. 35. Jsem hodnocen/a za práci na projektech? (LB)

## 7. Problémy projektů

Při práci na projektech se zaměstnanci potýkají s určitými problémy. Mezi ty nejčastější patří celková absence organizace projektů, nejasnost, v jaké fázi se projekt právě nachází nebo neefektivnost týmových schůzek.



Obr. 36. Problémy projektů (LB)

### 6.2.4 Analýza dat kvalitativního výzkumu

Na výstupy dotazníkového šetření navázala realizace rozhovorů se zaměstnanci, kteří se ve společnosti podílí na organizaci projektů, ať už z pohledu ČPT, PM či zadavatelů projektů. Prioritním cílem rozhovorů bylo získat detailnější informace a názory zaměstnanců vztahujících se k řízení a fungování projektů ve společnosti.

#### 1. Obecná rovina projektů

Na základě výpovědí jednotlivých zaměstnanců mohou ve společnosti SAB Finance a.s. identifikovat 3 základní typy projektů:

Miniprojekty	Standardní projekty	Strategické projekty
<ul style="list-style-type: none"> <li>• v rámci 1 odboru (dealing, obchod)</li> <li>• dny - 3 týdny</li> <li>• několik tisíc korun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrz více odborů (většinou dva)</li> <li>• 1 - 6 měsíců</li> <li>• desetitisíce - statisíce korun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zásadní projekty, vychází ze strategických cílů</li> <li>• napříč celou společností</li> <li>• více než 6 měsíců nebo kontinuálně</li> <li>• více než milion korun</li> </ul>

Obr. 37. Typy projektů ve společnosti SAB Finance a.s. (LB)

Dle odpovědí jednotlivých zaměstnanců tvoří projektový tým (PT) nejčastěji 3 až 4 lidi. Existují však projekty (většinou v případě miniprojektů), na kterých pracuje pouze 1 zaměstnanec, který danou problematiku konzultuje s jinou osobou.

Na projektech se podílejí zejména interní zaměstnanci společnosti, v některých případech však působí jako člen projektového týmu i externista (např. při tvorbě webu či při vývoji informačního systému).

#### 2. Plánování projektu

Jeden ze zaměstnanců vystihuje projekt a přístup k jeho plánování následujícími slovy: „*Naše projekty jsou jako živý organizmus, jednotlivé kroky se realizují, když je zrovna čas, projekty fungují na neustálém doplňování...*“

Zaměstnanci se shodují, že pro plánování není vytvořena žádná koncepce, žádný pevný rámec. Za plánování se většinou považuje určení aktivit potřebných pro uskutečnění stanoveného cíle, k nimž jsou přiřazeny priority a termíny, které se mění na základě aktuální situace.

Pro společnost je typické výkonové zaměření, proto její zaměstnanci nejraději „ne-ztrácí čas“ plánováním projektu a rovnou se vrhají na jeho realizaci.

### **3. Organizace týmu a týmové práce**

Zaměstnanci se ČPT stávají oslovením (např. po konzultaci s výkonným či obchodním ředitelem) nebo na základě vlastního zájmu. Stává se, že je některý zaměstnanec požádán v rámci projektu pouze o zpracování určitého úkolu, ovšem dále na projektu nikterak nepracuje, tudíž se za ČPT nepovažuje. Nebo na druhou stranu, někteří ČPT se jimi stanou až v průběhu projektu dle aktuální potřeby.

Jak také vyplynulo i z dotazníků, záleží na každém týmu, zda si určí nějaká pravidla práce, protože neexistují žádná komplexní pravidla pro všechny projekty. Organizace aktuálních aktivit tak probíhá na základě potřeb a domluvě jednotlivých ČPT. Příkladem tomu může být práce s dokumenty, které se v průběhu projektu vypracovávají – některé týmy využívají distribuci e-mailem, jiné týmy úložiště na disku.

Jako nedůležitější věc, kterou bych v této souvislosti chtěla zmínit, je ta, že u většiny zaměstnanců, kteří se podílejí na realizaci projektů, se projektová činnost neshoduje s jejich primární náplní práce, tudíž na projekty nemají dostatek času a zpracovávají je ve svém volném čase.

### **4. Týmové schůzky**

Při rozhovorech se účastníci projektů shodovali v negativním pohledu na pravidelné týmové schůzky. Tento je dán velkou měrou různými časovými možnostmi jednotlivých zaměstnanců. Především však k tomuto názoru přispívá nevole organizovat schůzky tzv. „pro schůzky“, čímž chtějí upozornit na to, že nechtějí pořádat schůzky jen proto, že bylo dopředu stanoveno, že schůzky budou probíhat např. každé pondělí v 16.00, aniž by bylo cokoli potřebné projednávat.

Na otázku „jaký je typický průběh schůzky?“ odpovídali řešitelé projektů velmi podobně. Nejprve se shrne, co bylo dohodnuto na předešlé schůzce, poté se představí, co je cílem aktuální schůzky, řeší se daná témata schůzky, na závěr shrnutí, stanovení, co se bude dít dál, stanovení jasných úkolů. Ne vždy jsou za dané úkoly stanoveny odpovědné osoby nebo na druhou stranu konkrétní termíny.

Projektový manažer na schůzce vystupuje především v roli moderátora, vyvolává diskuzi k danému tématu.

Mimo společné týmové schůzky probíhá řešení dané problematiky (daného úkolu) i v úzkém okruhu ČPT, bez přítomnosti ostatních členů či PM. Tato komunikace probíhá na osobním setkání, použitím firemního komunikátoru, e-mailu či telefonu.

Účastníci projektů se při schůzkách potýkají s následujícími **problémy**:

- dlouho se řeší určitá záležitost a nakonec se stejně nedojde k řešení,
- nejsou přítomni všichni potřební lidé pro vyřešení všech otázek,
- odbíhání od tématu,
- rušení telefonáty či ostatními zaměstnanci,
- lidský faktor (ego, ostych, ...),
- čekání na data z informačního systému.

### 5. Řízení projektů

Řízení projektu má na starosti příslušný PM, který za projekt odpovídá. V případě miniprojektů (složitějších úloh v rámci jednoho odboru) probíhá řízení na vzájemné domluvě ČPT.

Zaměstnancům vyhovuje liberální styl řízení, kdy PM ostatní ČPT podporuje a usměrňuje, nechává jim velkou odpovědnost. To je také důvod, proč se řeší nemalá část problematiky projektu mimo společné týmové schůzky.

Kontrola projektu probíhá ve dvou rovinách. Primárně je za kontrolu úkolů a práce odpovědný PM, jakožto i za úspěšnost celého projektu. Jednotlivé úkoly kontroluje individuálně a soustředí se na dodržování stanovených termínů. Kontrola standardních a strategických projektů probíhá také z pohledu výkonného ředitele (VŘ). Tato kontrola probíhá měsíčně a soustředí se na kontrolu termínů jednotlivých milníků a způsobu provedení kroků. V této rovině probíhá samozřejmě i kontrola výše použitých finančních prostředků. Kontrola miniprojektů probíhá přes ředitele příslušného odboru.

S řízením projektů by mělo úzce souviset i řízení rizik projektu. Ty však doposud v rámci projektů řešena nebyla.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 6 respondentů se již s teorií projektového řízení setkala. Jedním z úkolů pro rozhovory tak bylo zjistit, kde se nejčastěji tito zaměstnanci s teorií projektového řízení setkali. Velká většina zaměstnanců při roz-

hovorech zmínila, že to bylo na vysoké škole. Jedenkrát bylo zmíněno předchozí zaměstnání.

## 6. Projektová motivace či demotivace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 4 zaměstnanci byli prací na firemních projektech demotivováni. Když jsem se znovu na tuto otázku zeptala při rozhovorech, 7 z 9 zaměstnanců odpovědělo, že projekty byly někdy demotivovány.

Zaměstnanci jsou nebo jsou při práci na projektech **demotivováni**, když:

- projekt skončí v „šuplíku“,
- pracují na projektu, který nemá smysl,
- jsou změny v zadání,
- zadání projektu je špatné,
- chybí podpora vedení,
- je nedostatek prostoru pro vlastní iniciativu, pro tvůrčí aktivitu,
- projekt nebyl vyhodnocen, zhodnocen, nikdo nepoděkuje.

V současné době není v rámci projektů motivace nikterak řešena, většinou se spoléhá na to, že zaměstnanci chtějí na projektech pracovat a ulehčovat si tak svou práci.

Při rozhovorech zaměstnanci zmínili, co je nejvíce motivuje (stimuluje). Na základě těchto odpovědí jsem mohla rozšířit **seznam největších motivátorů (stimulů)**, který byl vytvořen při dotaznících:

- ulehčení práce,
- zvýšení výkonnosti firmy,
- seberealizace a osobní rozvoj,
- finanční ohodnocení,
- práce, která baví,
- poděkování, pochvala.

## 7. Hodnocení práce na projektu

V současné době neexistuje pro hodnocení práce zaměstnanců na projektech žádný systém. Proto jsem se při rozhovorech účastníků projektů ptala, podle jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Mezi nejčastější odpovědi patří:

- množství stráveného času,
- náročnost práce,
- podíl na projektu,
- přínos zaměstnance pro projekt,
- úspěšnost projektu,
- osobnostní charakteristiky a schopnosti,
- názor nadřízeného,
- významnost projektu,
- nápady,
- odlišnosti od zadání,

- správnost plánování,
- plnění termínů,
- úroveň komunikace,
- celkový průběh projektu.

Tak jak v současnosti PM neřeší motivaci jednotlivých ČPT, tak se také nepodílí na jejich hodnocení. Při rozhovorech se PM vyjádřili, že by v těchto oblastech rádi uvítali změnu.

### **8. Problémy projektů**

Při osobním rozhovoru se jednotliví účastníci projektu vyjadřovali také k problémům, se kterými se při práci na projektech potýkají. Seznam problémů, které mohli zaměstnanci v dotaznících zaškrtnout, se proto rozšířil o tyto problémy:

- špatná organizace – chybí zcela jasná koncepce, metodika,
- není dána předem motivace,
- chybí historie projektů, chybí dokumenty o projektech a odpovědnost za tyto dokumenty,
- nepochopení cíle projektu,
- nevyjasnění potřeb a výstupů, kterých se má dosáhnout,
- neinformovanost o probíhajících projektech,
- neochota trávit čas na projektech ve volném čase,
- problém sdílení informací.

### **9. Podněty a očekávání od zavedení projektového řízení**

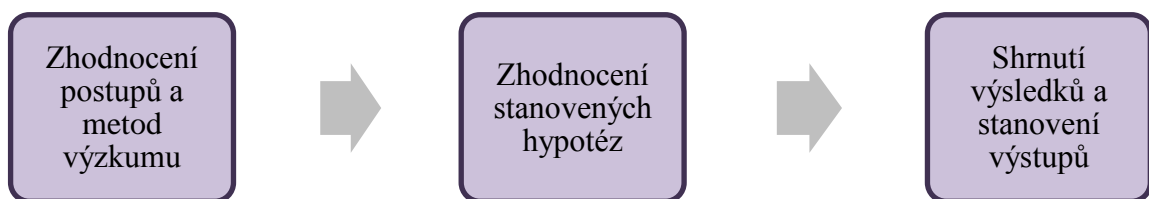
Na závěr rozhovorů zaměstnanci vyjadřovali své představy, doporučení a očekávání od zavedení projektového řízení:

- jednoznačně určit cíl, výstupy, tým, role, odpovědnosti, termíny a rozpočet,
- výsledky projektu skutečně použít,
- zvláště hodnotit práci na projektech a obvyklou práci,
- vytvořit pro projekty vlastní spravedlivý systém,
- stanovit jasnou strukturu a organizaci projektu,
- na začátku projektu stanovit rozpočet na odměňování ČPT a PM,
- organizovat stručné a jasné schůzky,
- dodržovat termíny,
- členové projektového týmu = kompetentní osoby,
- členové projektového týmu ze všech odborů,
- stanovit projekty plnohodnotnou součástí života společnosti,

- projekty dokumentovat a archivovat,
- vyhodnocovat projekty a vždy poskytovat zpětnou vazbu,
- dbát na správnou komunikaci.

### 6.3 Vyhodnocení výzkumu

Poslední částí výzkumu je jeho vyhodnocení, které probíhá ve třech krocích, tak jak znázorňuje následující obrázek. Cílem bude v závěru této kapitoly shrnout výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu a určit výstupy pro projektovou část mé práce.



Obr. 38. Vyhodnocení výzkumu (Malý, 2004, s. 35, LB)

#### 6.3.1 Zhodnocení postupů a metod výzkumu

Při realizaci předchozích dvou fází jsem se nesečkala s žádnými problémy, které by ovlivnily stanovený harmonogram výzkumu. Všichni zaměstnanci, kteří se výzkumu zúčastnili, mi poskytli uvedené informace s ochotou a velmi dobře se s nimi spolupracovalo.

Potvrdilo se, že postup i výběr metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu byl zvolen správně. Získala jsem celou řadu velmi cenných a užitečných informací, podnětů a názorů od zaměstnanců společnosti, na které mohu v další části mé práce navázat.

#### 6.3.2 Zhodnocení stanovených výzkumných otázek

Na základě provedené analýzy mohu zhodnotit, zda výzkumné otázky, které jsem si stanovila v přípravné fázi výzkumu, potvrdím či vyvrátím.

##### 1. Více než 70 % účastníků projektu zná cíl projektu. → ANO

Tuto výzkumnou otázku mohu potvrdit, protože 100 % řešitelů projektů v dotaznících uvedlo, že při práci na projektu vždy znají, jaký je cíl projektu.

##### 2. Méně než 60 % účastníků projektů uvede, že plánování projektu věnují maximálně 1 den. → NE

Tuto výzkumnou otázku musím vyvrátit, neboť téměř 70 % účastníků projektu uvedlo, že plánování projektu trvá 1-2 hodiny, 3-4 hodiny nebo 1 den.
<b>3. Více než 50 % účastníků projektů se nikdy nesetkala s teorií projektového řízení. → ANO</b>
Výzkumnou otázku mohu potvrdit, neboť celkem 54 % řešitelů projektů nemají zkušenosti s teorií projektového řízení.
<b>4. Minimálně 4 účastníci projektů byli projektovou prací někdy demotivováni. → ANO</b>
Poslední výzkumnou otázku mohu taktéž potvrdit. Z dotazníků vyplynulo, že demotivováni byli 4 zaměstnanci, při rozhovorech to potvrdilo 7 z celkového počtu 13 účastníků projektů.

### 6.3.3 Výstupy

Následující kapitola bude rozčleněna dle již uvedené struktury, která byla dodržována u obou druhů výzkumu.

#### Obecná rovina projektů

- Ve společnosti SAB Finance existují 3 typy projektů: miniprojekty, standardní projekty a strategické projekty.
- Doposud se do projektů zapojilo 13 zaměstnanců, z toho 4 PM.
- PT tvoří nejčastěji 3 až 4 zaměstnanci.
- Zaměstnanci společnosti se chtějí aktivně zapojovat do zlepšování interních procesů a výkonnosti společnosti.

#### Plánování

- Zaměstnanci se rádi rovnou vrhají na realizaci, aniž by plánovali.
- Pro plánování projektů neexistuje žádný pevný rámec, žádná metodika.

#### Organizace týmu a týmové práce

- Ne vždy jsou členové týmu součástí týmu již od začátku projektu.
- Pouze 38 % respondentů uvedlo, že jsou úkoly plněny v termínech.
- Nejčastější důvody neplnění úkolů: nedostatečná motivace, nedostatečné plánování a organizování úkolů, nedostatek času.
- Na týmových schůzkách nebývají termíny nebo přímo úkoly kontrolovány.



- Společnost nepoužívá žádný software přizpůsobený pro projektové řízení.

### **Týmové schůzky**

- Zaměstnanci nemají zájem o stanovení pravidelného termínu týmových schůzek.

### **Řízení projektů**

- Projekty jsou řízeny intuitivně, není stanovena žádná metodika.
- Projekty většinou nejsou vyhodnocovány a nejsou řízena projektová rizika.
- 54 % zaměstnanců se nikdy nesešlo s teorií projektového řízení.

### **Motivace a hodnocení**

- Více než 1/3 zaměstnanců byla při projektech někdy demotivována.
- PM nejsou odpovědní za motivaci a hodnocení ČPT.

### **Problémy**

- Mezi největší problémy z pohledu zaměstnanců patří špatná organizace projektů, na schůzce se nedojde k hledanému řešení, není předem dána motivace, chybí historie projektů, neinformovanost o probíhajících projektech.

### **Podněty a očekávání zaměstnanců**

- Zaměstnanci od zavedení projektového řízení očekávají stanovení jasné struktury a organizace projektu, oddělené hodnocení za práci na projektech, dodržování termínů, dokumentaci a archivaci projektů, vytvoření spravedlivého systému řízení projektů.

## **7 PROJEKT ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ DO SPOLEČNOSTI SAB FINANCE A.S.**

Cílem této části práce bude naplánovat projekt Zavedení projektového řízení do jmenované společnosti, jež bude vycházet z výsledků provedeného výzkumu a z teoretických poznatků získaných v první části práce.

Použité metody plánování a řízení projektu vychází z metod uvedených v kapitole 3 Metodika práce (str. 23), které byly pro účely společnosti upraveny a jsou součástí navrhované metodiky projektového řízení, jež bude blíže popsána v kapitole 8 Popis výstupů projektu zavedení projektového řízení (str. 70).

### **7.1 Základní předpoklady a požadavky společnosti na zavedení projektového řízení**

1. V rámci mé práce se budu orientovat na nastavení metodiky řízení standardních a strategických projektů.
2. Při nastavení metodiky projektového řízení ve společnosti SAB Finance a.s. budu vycházet z mých osobních zkušeností, z dostupné literatury o projektovém řízení a standardů projektového řízení (především pak ICB a PRINCE2™), jež budu přizpůsobovat požadavkům společnosti, mezi které patří:
  - metodika bude odpovídat dynamickému prostředí společnosti,
  - projekty budou mít svůj vlastní systém, který umožní vést je řádně a který umožní učení se z minulých projektů,
  - výkonný ředitel nebude vést zásobník projektů společnosti sám,
  - odměna za projekty bude účastníkům vyplacena až po skončení projektu, v případě, že projekt nebude úspěšný alespoň na 60 %, nebude vyplacena žádná odměna.

### **7.2 Plán projektu Zavedení projektového řízení**

V následujících podkapitolách se budu věnovat jednotlivým částem plánu projektu. Každá z nich pomůže odpovědět na neznámé, které jsou s projektem na jeho začátku spjaty. Dané otázky a metody, které se jimi zabývají, znázorňuje následující tabulka č. 5.

Tab. 5. Části plánu projektu (LB)

1. Logický rámec	2. Analýza zainteresovaných stran	3. Riziková analýza	4. WBS	5. Harmonogram	6. Rozpočet
Co? Proč? Jak?	Kdo? S kým?	Pozor!	Jak přesně? Jak dlouho? Kdo přesně?	Kdy?	Za kolik?

### 7.2.1 Logický rámec

Zjednodušený logický rámec definuje projekt Zavedení projektového řízení z pohledu následujících otázek: *Co chceme realizovat? Proč to chceme? Jak to uděláme? Co nám to přinese?* Bližší informace o zjednodušené podobě logického rámce uvádím v kapitole 8.1.4 Plán projektu (str. 74).

Tab. 6. Zjednodušený logický rámec (LB)

	Slovní popis	
Současný stav	Pro interní projekty společnosti SAB Finance a.s. neexistuje žádná jednotná metodika pro řízení a organizování projektů. Projekty nejsou dokumentovány a archivovány.	Ukazatele úspěšnosti projektu
Cíl	Zavedení metodiky projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s.	100% standardních a strategických projektů organizujících se ve společnosti budou po zavedení metodiky řízeny dle odsouhlasené metodiky.
Účel	Zefektivnění projektů společnosti SAB Finance a.s.	Zkrácení doby realizace projektů o 20 %.
Přinesená hodnota	Ročně se budou moci realizovat 2 standardní nebo 1 strategický projekt navíc.	6,9 mil. Kč – viz. kapitola 7.2.6 Rozpočet projektu
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sepsaná metodika projektového řízení</li> <li>2. Vytvořeny šablony dokumentů a stanovena pravidla dokumentace a archivace</li> <li>3. Koupený a nainstalovaný SW pro řízení projektů</li> <li>4. Připraven intranet jako podpora pro řízení, komunikaci, sdílení materiálů</li> <li>5. Vytvořen motivační a hodnotící systém</li> <li>6. Proběhnutá školení pracovníků</li> <li>7. Připravena místnost pro projekty</li> <li>8. Navržena nová organizační struktura</li> </ol>	
Přínosy projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jasná struktura a organizace projektů</li> <li>2. Stanoveny role a odpovědnosti</li> <li>3. Systém poučení se z předchozích projektů</li> </ol>	

	4. Přehlednost a dohledatelnost projektů
	5. Zefektivnění práce na projektech
	6. Vyhodnocení projektů
	7. Snížení „míry chaosu“

### 7.2.2 Analýza zainteresovaných stran

Pro zjednodušení a celkovou účelnost této analýzy jsem použila propojení se základní komunikační strategií. Výsledkem by tedy měla být informace, jaké požadavky na projekt má která zainteresovaná strana, jak je tato osoba nebo skupina osob pro projekt důležitá a na základě toho určit, jaký přístup ke komunikaci zvolit. Důležitou součástí je stanovení odpovědné osoby, která bude s danou zainteresovanou stranou komunikovat.

Bližší informace o upravené analýze najdete v kapitole 8.1.4 Plán projektu (str. 74).

Zpracovanou mnou navrhovanou podobu analýzy zainteresovaných stran uvádí následující tabulka č. 7, která zároveň pomáhá odpovědět na otázky: *Kdo projekt ovlivňuje? S kým budeme komunikovat?* Pro identifikaci zainteresovaných stran jsem použila metodu brainstormingu.

Tab. 7. Upravená analýza zainteresovaných stran (LB)

č.	Zainteresovaná strana - interní i externí	Požadavky a zájmy na projekt	Důležitost zainteres. strany pro projekt 1 - 10	O čem informovat? Co konzultovat?	Kdy, frekvence a způsob komunikace	OS za komunikaci
1.	Výkonný ředitel společnosti	Nastavit metodiku tak, aby měly projekty jasnou strukturu, byly dotaženy do konce, byly zpětně dohledatelné, systém by byl spravedlivý a projekty se staly prostředkem k růstu společnosti	10	Konzultovat navrhovanou metodiku a návrhy jednotlivých oblastí projektu (viz. WBS) a přizpůsobovat potřebám společnosti + nechat schválit vše, na co budou třeba finanční prostředky	Průběžně, na základě potřeby; individuální porady	LB
2.	Zaměstnanci působící jako projektoví manažeři	Nastavit jasnou a jednoduchou metodiku, která zajistí efektivní řízení projektu, bez zbytečného papírování a byrokracie	9	Konzultovat navrhovanou metodiku a přizpůsobovat potřebám společnosti	Průběžně, na základě potřeby; individuální porady	LB
3.	Zaměstnanci působící jako členové týmu	Nastavit metodiku tak, aby projekty byly organizované, měly jasnou strukturu, pracovalo se na tom, co má smysl a ulehčí jim práci	7	Konzultovat navrhovanou metodiku a přizpůsobovat potřebám společnosti	Průběžně; skupinové porady	LB
4.	Ostatní zaměstnanci	Zaujímají neutrální postoj ke konkrétnímu projektu, ale chtějí vědět, co se ve společ-	3	Informovat o stavu projektů, aby byli vtaženi do toho, co se ve společnosti děje, na čem	Po dosažení milníku projektu; SharePoint (intranet)	LB

		nosti děje.		se pracuje a jaký je aktuální stav		
5.	Dodavatel softwaru pro řízení projektů	Neutrální postoj ke konkrétnímu projektu, zájem prodat svůj produkt	1	Požadovat zaslání nabídky, projednat podmínky nabídky	Viz. harmonogram; osobní setkání, e-mail	LB

*Vysvětlivky: OS – odpovědná osoba, LB – Lenka Burianová*

### 7.2.3 Analýza rizik

Mezi základní atributy projektu, které jsem popsala v kapitole 8.1.1 (str. 70), jednoznačně patří jeho vysoká míra nejistoty. Proto je nezbytné identifikovat hlavní rizika, jež jsou s projektem spjata a na které je třeba si dát *pozor*, následně určit opatření pro jejich eliminaci či odstranění. Nesmí chybět také OS za realizaci daného opatření a termín.

K identifikaci rizik spojených se zavedením projektového řízení do společnosti SAB Finance byla použita metoda brainstormingu. Rizika byla identifikována postupně dle jednotlivých oblastí projektu. Uvedená rizika společně s jejich ohodnocením a opatřeními přináší tabulka č 8.

*Tab. 8. Analýza rizik (LB)*

č.	Identifikované riziko	NR	PR	DR	HR	Opatření	OS	Termín
1.	Zpoždění projektu z důvodu nepřesného odhadu délky trvání jednotlivých aktivit	LB	SP	SD	SHR	Při plánování aktivit počítat s časovou rezervou	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
						Délku aktivit stanovit na základě kvalifikovaného odhadu zkušeného pracovníka	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
2.	Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu	S	NP	VD	SHR	Na začátku projektu vyčíslit potřebné náklady a nechat schválit rozpočet	LB	Schválení rozpočtu 5. – 6. 3. 2012
						Jiné přerozdělení peněz v rámci realizovaných projektů	VŘ	Schválení rozpočtu 5. – 6. 3. 2012
3.	Nekvalitně provedený výzkum současné situace řízení projektů	LB	MP	SD	NHR	Akceptace rizika		
4.	Metodika nebude plně odpovídat potřebám společnosti	LB	SP	VD	VHR	Jednotlivé části návrhů metodiky konzultovat s vedením společnosti a realizátory projektů	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
5.	Nesprávné nastavení metodiky v důsledku nezkušenosti manažera projektu se zaváděním projektového řízení a s firemními	LB	SP	VD	VHR	Důsledné seznámení s interními projekty společnosti	LB	Výzkum 24. 11. 2011 – 17. 2. 2012
						Konzultace s realizátory projektů	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012

	projekty					Konzultace navrhovaných řešení s externími odborníky z praxe	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
						Použití logického uvažování při tvorbě metodiky	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
6.	Řešitelé projektů budou při jejich řízení nesprávně postupovat	ŘP, LB	MP	VD	SHR	Nepodcenit proškolení zaměstnanců v oblasti projektového řízení a použití jeho metod	LB	Školení 20. 6. – 11. 7. 2012
7.	Realizátoři projektů nebudou správně vyplňovat dokumentaci	ŘP, LB	SP	SD	SHR	Sestavit návod, jak dokumenty správně vyplňovat + ukázka správně vyplněného dokumentu	LB	Tvorba návodu 19. – 24. 4. 2012
						Návod a ukázkové dokumenty umístit na SharePoint	LB	Dokumenty 12. 6. 2012
8.	Realizátoři nebudou pořizovat projektovou dokumentaci	PM	MP	VD	SHR	Každý projektový manažer bude odpovědný za dokumentaci projektu	LB	Stanovení odpovědností 8. – 14. 4. 2012
						Za kvalitu projektové dokumentace budou PM hodnoceni	LB	Tvorba systému hodnocení 12. – 15. 3. 2012
9.	Nepochopení navržené metodiky z důvodů odlišné terminologie	LB	SP	SD	NHR	Akceptace rizika		
10.	Počáteční prodloužení doby realizace projektů v důsledku seznamování se s metodikou	S	VP	VD	VVHR	S tímto dopředu počítat a podle toho nastavit plány dalších projektů	LB	Tvorba závěrečné zprávy a doporučení 27. 9. – 8. 10. 2012
						Vyhodnocení účelu projektu provést až po 1,5 roce od zavedení projektového řízení	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
11.	Nedůslednost projektových manažerů v používání softwaru a SharePointu pro řízení projektů	PM	SP	SD	SHR	Důsledné proškolení realizátorů projektů a ukázka využití nástrojů	LB	Školení 20. 6. – 11. 7. 2012
						Míru užívání těchto nástrojů zařadit mezi kritéria hodnocení	LB	Tvorba systému hodnocení 12. – 15. 3. 2012
12.	Zpoždění projektu způsobené nepřítomností manažera a současně i realizátora projektu z důvodů přípravy na státnice či jiných důvodů	S	VP	VD	VVHR	V plánu s tímto prodloužením dopředu počítat	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
						Dostatečná motivace pro dokončení projektu	VŘ	V průběhu realizace projektu
						Konzultovat jednotlivé kroky projektu s ostatními PM, kteří by případně mohli projekt převzít	LB	V průběhu realizace projektu
13.	Nesprávné nastavení motivačního systému	LB	MP	SD	NHR	Akceptace rizika		

**Vysvětlivky:** NR – nositel rizika, PR – pravděpodobnost rizika, DR – dopad rizika, HR – hodnota rizika, OS – odpovědná osoba, LB – Lenka Burianová, S – společnost SAB Finance a.s., VŘ – výkonný ředitel, ŘP – řešitelé projektů, PM – projektoví manažeři

Při určování výše pravděpodobnosti rizika, dopadu rizika a celkové hodnoty rizika jsem vycházela z tabulek č. 2 a č. 3 uvedených v kapitole 3.4 Analýza rizik na str. 26.

#### 7.2.4 WBS a harmonogram

Tabulka č. 9 uvádí rozklad projektu do jeho dílčích částí (činností, úkolů) dle jeho životního cyklu. Každá činnost je ohodnocena časem potřebným pro její realizaci. Ten jsem vyjádřila nejen ve dnech, ale také v hodinách, což má dle mého názoru, větší vypovídací schopnost. Každé činnosti jsem přidělila odpovědnou osobu za její provedení. Předposlední sloupec (předchůdci) označuje činnost, která jí bezprostředně předchází.

K naplánování činností jsem využila program Project Professional 2010 (MS Project). Ten jednotlivým aktivitám na základě délky jejich trvání a informací o předchůdcích přiřadil i datum zahájení a dokončení činnosti. Rozklad činností projektu (WBS) jsem tak mohla zároveň propojit i s harmonogramem projektu.

Celkově jsem pak schopna odpovědět na tyto základní otázky: *Jak přesně bude projekt realizován – tedy prostřednictvím jakých aktivit? Kdo přesně bude tyto aktivity vykonávat? Kdy budou jednotlivé činnosti realizovány? Jak dlouho bude projekt trvat?*

Dle harmonogramu projekt započal dne **24. 11. 2011** a předpokládaný předběžný konec projektu, kdy proběhne vyhodnocení cíle projektu, bude odevzdána závěrečná zpráva, veškeré účetnictví spjaté s projektem bude uzavřeno a všechny materiály budou archivovány, spadá na **8. 10. 2012**. Předpokládaný finální konec projektu, kdy dojde také k vyhodnocení účelu projektu, jenž vyžaduje odstup 1,5 roku (viz. Logický rámeček kapitola 7.2.1, str. 59), odpovídá datu **10. 4. 2014**.

Zavedení projektového řízení vyžaduje celkem **481 hodin práce** a celková doba trvání projektu je rovna **173 dnům** pro vyhodnocení jeho cíle. Pro vyhodnocení účelu uplyne od začátku projektu celkem **567 dní**.

Tab. 9. WBS a harmonogram (LB)

č.	Název činnosti	Doba trvání [dny]	Doba trvání [hod.]	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	OS
1	<b>Plánování</b>	<b>47 dny</b>	<b>211 hod.</b>	<b>24. 11. 2011</b>	<b>6. 3. 2012</b>		
2	Začátek projektu	0 dny	0 hod.	24. 11. 2011	24. 11. 2011		
3	Analytická část projektu	35 dny	162 hod.	24. 11. 2011	17. 2. 2012		
4	Výzkum stavu řízení projektů	35 dny	72 hod.	24. 11. 2011	17. 2. 2012	2	LB
5	Analýza jednotlivých výstupů	33 dny	90 hod.	24. 11. 2011	15. 2. 2012	2	LB

6	Tvorba plánu	12 dny	49 hod.	20. 2. 2012	6. 3. 2012		
7	Sestavení plánu	4 dny	28 hod.	20. 2. 2012	23. 2. 2012	5;4	LB
8	Základní popis výstupů	10 dny	15 hod.	20. 2. 2012	2. 3. 2012	5;4	LB
9	Odsouhlasení plánu, návrhů výstupů a rozpočtu	2 dny	6 hod.	5. 3. 2012	6. 3. 2012	7;8	VŘ
10	Plánování dokončeno	0 dny	0 hod.	6. 3. 2012	6. 3. 2012	9	
<b>11</b>	<b>Realizace a implementace</b>	<b>119 dny</b>	<b>257 hod.</b>	<b>7. 3. 2012</b>	<b>26. 9. 2012</b>		
12	Tvorba metodiky projektového řízení = vytvoření manuálu	18 dny	46 hod.	7. 3. 2012	30. 3. 2012		
13	Konzultace s vedením a účastníky projektů	4 dny	11 hod.	7. 3. 2012	12. 3. 2012	10	LB
14	Atributy projektu	1 den	1 hod.	7. 3. 2012	7. 3. 2012	10	LB
15	Struktura projektů a odpovědností	5 dny	6 hod.	8. 3. 2012	14. 3. 2012	14	LB
16	Metody projektového řízení	3 dny	3 hod.	15. 3. 2012	19. 3. 2012	15	LB
17	Fáze projektu	5 dny	11 hod.	20. 3. 2012	26. 3. 2012	16	LB
18	Pravidla organizace práce	3 dny	8 hod.	27. 3. 2012	29. 3. 2012	17	LB
19	Schválení metodiky	1 den	6 hod.	30. 3. 2012	30. 3. 2012	18;13	VŘ
20	Tvorba dokumentace	28 dny	85 hod.	20. 3. 2012	27. 4. 2012		
21	Konzultace s vedením a účastníky projektů	4 dny	8 hod.	2. 4. 2012	5. 4. 2012	19	LB
22	Tvorba šablon	21 dny	56 hod.	20. 3. 2012	18. 4. 2012	16	LB
23	Sestavení návodu a pravidel pro vyplňování	3 dny	14 hod.	19. 4. 2012	23. 4. 2012	22	LB
24	Stanovení pravidel práce s dokumenty, archivace	3 dny	3 hod.	24. 4. 2012	26. 4. 2012	23	LB
25	Schválení dokumentace	1 den	4 hod.	27. 4. 2012	27. 4. 2012	24;21	VŘ
26	Software pro projektové řízení	13 dny	15 hod.	1. 6. 2012	19. 6. 2012		
27	Výběr a schválení softwaru	3 dny	6 hod.	1. 6. 2012	5. 6. 2012	25	LB
28	Vytvoření popř. dotazníku	1 den	1 hod.	6. 6. 2012	6. 6. 2012	27	LB
29	Porovnání nabídek	7 dny	1 hod.	7. 6. 2012	15. 6. 2012	28	LB
30	Koupi softwaru	1 den	4 hod.	18. 6. 2012	18. 6. 2012	29	LB
31	Instalace softwaru	1 den	3 hod.	19. 6. 2012	19. 6. 2012	30	LB
32	SharePoint jako prostředek pro řízení projektů, komunikaci a sdílení materiálů	8 dny	13 hod.	1. 6. 2012	12. 6. 2012		
33	Vytvoření webové stránky pro každý projekt	1 den	6 hod.	1. 6. 2012	1. 6. 2012	25	LB
34	Přizpůsobení jednotlivých stránek projektů	6 dny	6 hod.	4. 6. 2012	11. 6. 2012	33	LB
35	Vložení šablon dokumentů	1 den	1 hod.	12. 6. 2012	12. 6. 2012	34	LB
36	Motivační a hodnotící systém	8 dny	23 hod.	7. 3. 2012	16. 3. 2012		
37	Konzultace s vedením a účastníky projektů	2 dny	4 hod.	7. 3. 2012	8. 3. 2012	10	LB
38	Navržení motivačního systému projektů	3 dny	6 hod.	7. 3. 2012	9. 3. 2012	10	LB



39	Navržení hodnotícího systému projektů	4 dny	10 hod.	12. 3. 2012	15. 3. 2012	38	LB
40	Schválení systémů	1 den	3 hod.	16. 3. 2012	16. 3. 2012	39;37	VŘ
41	Školení projektového řízení	14 dny	22 hod.	20. 6. 2012	11. 7. 2012		
42	Vymezení okruhů školení	1 den	3 hod.	20. 6. 2012	20. 6. 2012	19;25 ;35;3 1;40	LB
43	Příprava materiálů	6 dny	8 hod.	21. 6. 2012	28. 6. 2012	42	LB
44	Realizace školení - metodika, software	7 dny	11 hod.	29. 6. 2012	11. 7. 2012	43	LB
45	Místnost pro projekty	9 dny	5 hod.	20. 6. 2012	2. 7. 2012		
46	Stanovení místnosti pro realizaci porad	1 den	1 hod.	20. 6. 2012	20. 6. 2012	19;25 ;35;3 1;40	VŘ
47	Organizační struktura	65 dny	6 hod.	7. 3. 2012	12. 7. 2012		
48	Návrh nové organizační struktury	1 den	4 hod.	7. 3. 2012	7. 3. 2012	10	LB
49	Schválení nové struktury	1 den	1 hod.	2. 4. 2012	2. 4. 2012	49;19	VŘ
50	Změna organizační struktury	1 den	1 hod.	12. 7. 2012	12. 7. 2012	50;44	LB
51	Implementace a monitoring	54 dny	42 hod.	13. 7. 2012	26. 9. 2012		
52	Monitoring zavedené metodiky	40 dny	14 hod.	13. 7. 2012	6. 9. 2012	44;47 ;51	LB
53	Úpravy	14 dny	28 hod.	7. 9. 2012	26. 9. 2012	53	LB
54	Realizace dokončena	0 dny	0 hod.	26. 9. 2012	26. 9. 2012	54	
<b>55</b>	<b>Vyhodnocení cíle a účelu</b>	<b>397 dny</b>	<b>13 hod.</b>	<b>27. 9. 2012</b>	<b>10. 4. 2014</b>		
56	Zhodnocení projektu	397 dny	13 hod.	27. 9. 2012	10. 4. 2014		
57	Zpracování závěrečné zprávy projektu	7 dny	6 hod.	27. 9. 2012	8. 10. 2012	55	LB
58	Zhodnocení cíle projektu	1 den	1 hod.	27. 9. 2012	27. 9. 2012	55	LB
59	Archivace dokumentů projektu	3 dny	3 hod.	27. 9. 2012	2. 10. 2012	55	LB
60	Předběžné ukončení projektu	0 dny	0 hod.	8. 10. 2012	8. 10. 2012	58;59 ;60	
61	Zhodnocení účelu projektu	3 dny	3 hod.	8. 4. 2014	10. 4. 2014	61	LB
62	Finální ukončení projektu	0 dny	0 hod.	10. 4. 2014	10. 4. 2014	62	

*Vysvětlivky: LB – Lenka Burianová, VŘ – výkonný ředitel*

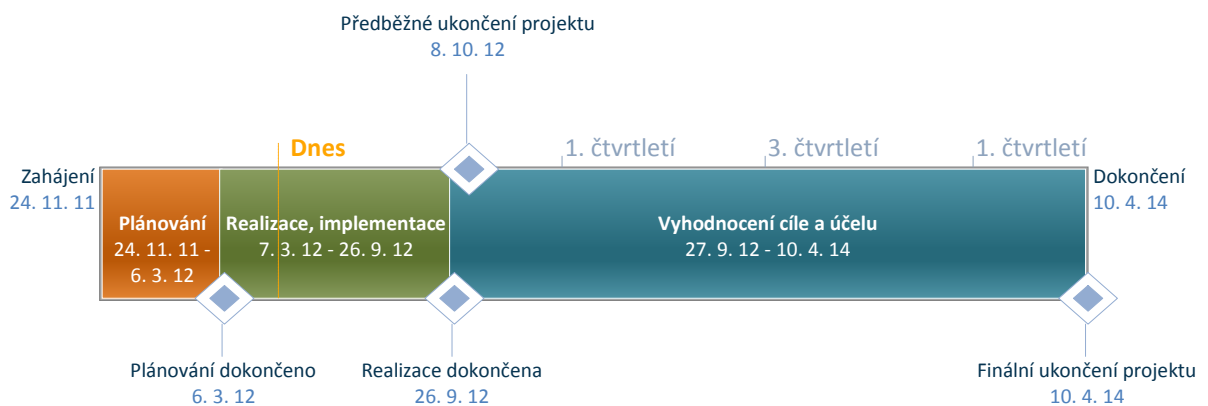
### **Propojení WBS a harmonogramu s rizikovou analýzou**

Program MS Project umožňuje ve svém kalendáři nastavit mimopracovní dny. Uvedený harmonogram tak počítá i se svátky, zkouškovým obdobím nebo obdobím státnic, kdy na projektu není vyvíjena činnost. Toto nastavení jsem provedla na základě výsledků rizikové analýzy a je tak splněno jedno z opatření pro odstranění **rizika č. 12** – zpoždění projektu způsobené mou nepřítomností z důvodu přípravy na státnice či jiných důvodů (viz. předchozí kapitola 7.2.3 Analýza rizik).

Uvedená WBS a časový plán projektu také eliminují **riziko č. 10** – počáteční prodloužení doby realizace projektů v důsledku seznamování se s metodikou, což by mohlo mít v konečném důsledku vliv na vyhodnocení účelu projektu Zavedení projektového řízení (viz. Logický rámec, kapitola 7.2.1). Proto bylo v rizikové analýze stanoveno opatření, že zhodnocení účelu projektu proběhne místo za 1 rok za 1,5 roku.

### Časová osa projektu

Jednou z funkcí programu MS Project je tvorba časové osy, která přehledně zobrazuje průběh celého projektu a jeho jednotlivé milníky, viz. obrázek č. 39.

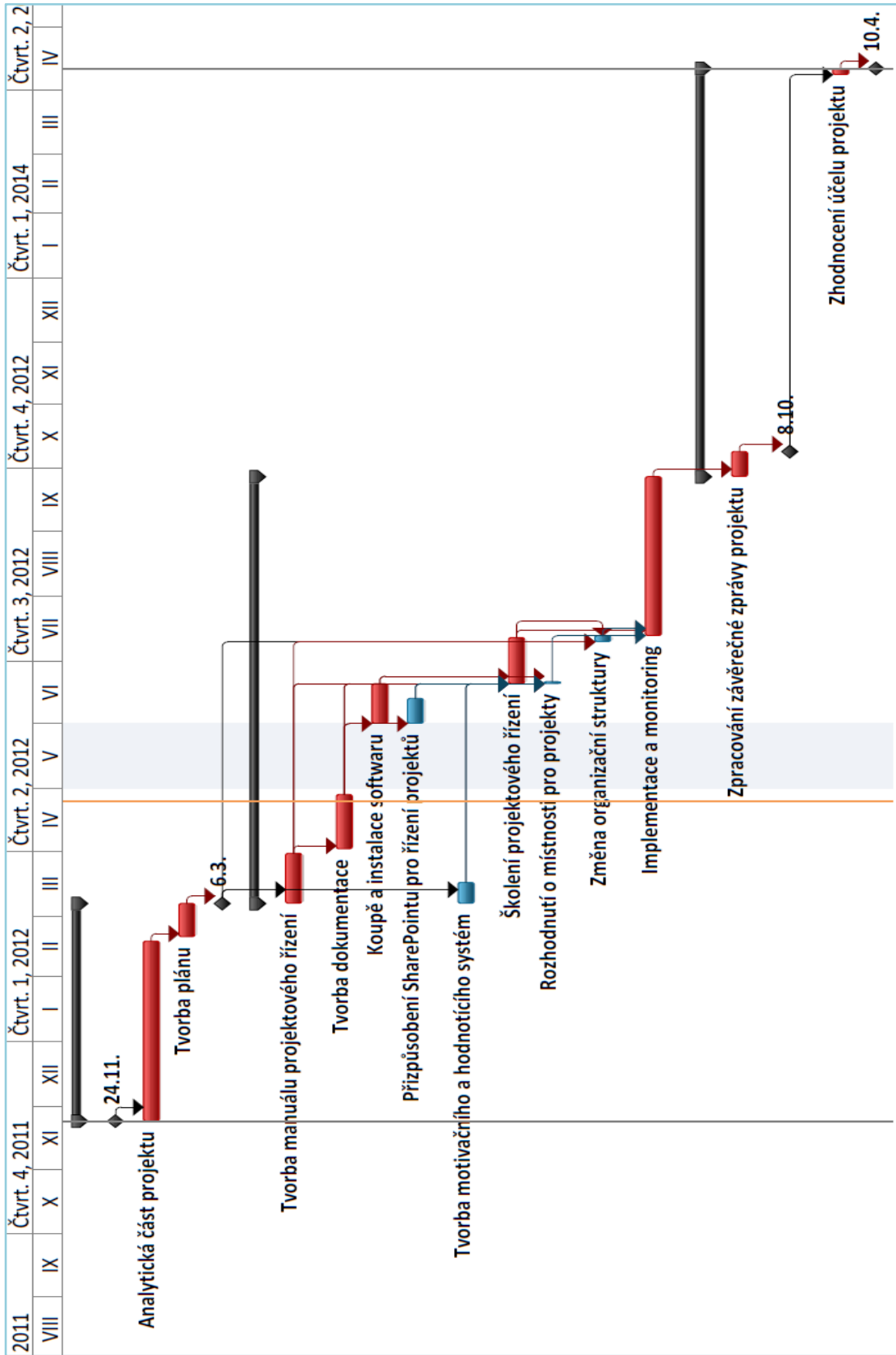


Obr. 39. Časová osa projektu (LB)

### 7.2.5 Ganttův diagram

Obrázek č. 40 graficky znázorňuje průběh projektu pomocí tzv. Ganttova diagramu, zpracovaném taktéž v programu MS Project. Pro účely grafického znázornění jsem uvedla činnosti seskupené v tzv. balících.

Pomocí metody CPM (viz. kapitola 3.6 Ganttův diagram, CPM, str. 27) mohu identifikovat tzv. kritickou cestu, což je nejdelší možná cesta realizace projektu, jenž se skládá z činností s nulovou časovou rezervou. V Ganttově diagramu jsou tyto činnosti znázorněny červenou barvou. Na tyto činnosti by měla být upnuta největší zřetel, neboť při jejich prodloužení se o danou délku zpozdí celý projekt.



Obr. 40. Ganttův diagram (LB)

### 7.2.6 Rozpočet projektu

Největší nákladovou položku představuje nákup 4 kusů licencí aplikace Project Professional 2010 od společnosti Microsoft, kterou obdrží 4 projektoví manažeři. Jedna licence stojí dle aktuálního ceníku společnosti Microsoft **29 290 Kč s DPH**. V této ceně je zahrnuta tzv. Microsoft Open License, tzn. pouze produktový klíč. Oproti koupi licence s instalačním diskem se tak v souhrnné částce ušetří 7 720 Kč s DPH. Projektoví manažeři si pak pouze stáhnou danou aplikaci Project Professional 2010 jako plnou zkušební verzi (odkaz pro její stáhnutí uveden v kapitole 8.2 Softwarová podpora projektů, str. 84) a následně zde vyplní produktový klíč, který jim umožní využívat aplikaci stejným způsobem, jakoby si ji nainstalovali z instalačního média.

Tab. 10. Náklady projektu (LB)

Náklady projektu	Cena s DPH
4 licence produktu Project Professional 2010	<b>117 160 Kč</b>

Protipól nákladů představují výnosy. V souvislosti s implementací projektového řízení, mohou vyčíslit především tyto 2 skupiny výnosů:

**1. Výnosy, které společnost získá díky zkrácení doby trvání projektů, což umožní, aby se za rok realizovalo větší množství projektů.**

Pokud uvažujeme, že společnost za rok 2011 uspořádala celkem 5 standardních projektů, jejichž roční výnosy činily 15 mil. Kč a 2 strategické projekty, které společnosti přinesly taktéž 15 mil Kč výnosů ročně a na základě kvalifikovaného odhadu, který říká, že po zavedení projektového řízení se zkrátí doba trvání projektů o 20 %, mohou stanovit následující:

Společnost bude moci realizovat buď 2 standardní, nebo 1 strategický projekt navíc, což společnosti v konečném důsledku přinese **6,5 mil. Kč** výnosů navíc.

**2. Výnosy v podobě ušetřených nákladů za implementaci projektového řízení při využití poradenské společnosti.**

Na základě počtu hodin potřebných pro implementaci projektového řízení (481 hodin – viz. harmonogram, str. 63), které ponížíme o 30 % z důvodů dokonalé znalosti a zkušenosti konzultanta s tímto procesem ( $481 * 0,7 = 337$  hodin), a hodinové sazby

pracovníka poradenské společnosti (1250 Kč/hod) můžeme získat celkovou úsporu nákladů v hodnotě **202 200 Kč**.

*Tab. 11. Výnosy projektu (LB)*

Roční výnosy projektu	Cena
Výnosy ze zkrácení doby realizace projektů	6 500 000 Kč
Úspora nákladů z implementace projektového řízení	421 250 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 921 250 Kč</b>

Abych mohla vypočítat zisk projektu Zavedení projektového řízení, musím výnosy získané díky realizaci 1 strategického nebo 2 standardních projektů navíc snížit o hodnotu nákladů pro jejich realizaci. Průměrné náklady strategického projektu činí 1,2 mil. Kč, zatímco průměrné náklady standardního projektu dosahují hodnoty 180 000 Kč.

Celkový roční zisk při organizaci strategického projektu by pak byl roven **5,60 mil. Kč**, respektive **6,44 mil Kč** při realizaci 2 standardních projektů.

## **8 POPIS VÝSTUPŮ PROJEKTU ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ**

Cílem této kapitoly bude popsat jednotlivé výstupy projektu Implementace projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s. Tyto výstupy byly dle stanovených termínů v harmonogramu prezentovány vedení společnosti a schváleny.

Nejprve se budu v kapitole 8.1 (s. 70) věnovat samotné metodice projektového řízení, která nastaví strukturu projektů a základní pravidla pro jejich fungování. Poté se budu zabývat softwarovou podporou projektů (kapitola 8.2, s. 84) a zázemím pro projekty (kapitola 8.3 s. 88). Systém motivace a hodnocení upřesním v kapitole 8.4 (s. 88), plán a průběh školení projektového řízení uvedu v kapitole 8.5 (s. 91) a na závěr popíšu, jak se změny týkající se zavedení projektového řízení promítnou do organizační struktury společnosti (kapitola 8.6, s. 92).

### **8.1 Metodika projektového řízení**

Metodika, která bude popsána v následujícím textu, nastavuje pravidla pro řízení standardních a strategických projektů společnosti SAB Finance a.s.

Nejdříve definuji základní atributy projektů společnosti (kapitola 8.1.1), poté se budu zabývat strukturou projektových a odpovědností (kapitola 8.1.2, s. 71) a jednotlivými fázemi životního cyklu projektu (kapitola 8.1.3, s. 74). Dále popíši jednotlivé části plánu projektu (kapitola 8.1.4, s. 77) a ostatní dokumenty projektu (kapitola 8.1.5, s. 82). Pravidlům pro organizaci týmu a týmové práce se budu věnovat v kapitole 8.1.6, s. 83).

#### **8.1.1 Atributy projektů SAB Finance a.s.**

Následující obrázek č. 41 uvádí základní kritéria (atributy) projektů společnosti SAB Finance a.s.<sup>5</sup> Podle těchto kritérií se bude posuzovat, zda se jedná o projekt, a tudíž je třeba postupovat dle projektové metodiky, nebo se jedná pouze o úlohu. V druhém případě nebude třeba řídit tuto sekvenci činností projektově, nicméně v případě potřeby se mohou využít některé prvky projektové metodiky.

---

<sup>5</sup> Při sestavování atributů projektů jsem vycházela z dostupné literatury, viz. kapitola 1.2.1 s. 13, a doplnila jsem ji o poslední charakteristiku, a to „skrz více odborů“.

Pravidlo zní, pokud nebudou platit dvě a více kritérií, jedná se o úlohu.

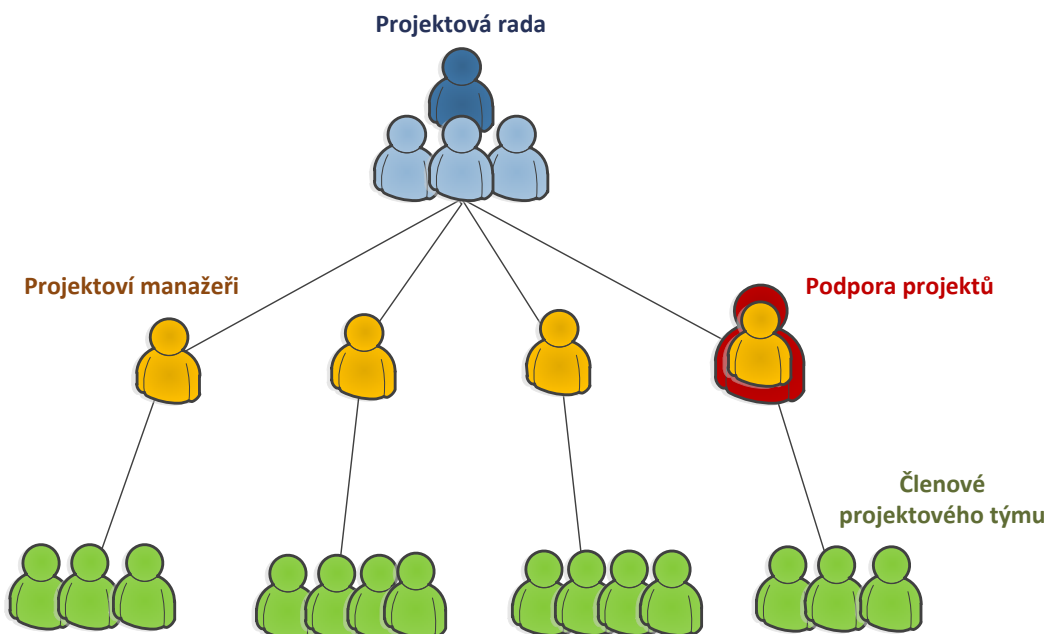


Obr. 41. Atributy projektů SABF (Štefánek et al., 2011, s. 12; Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 15; LB)

### 8.1.2 Struktura projektových rolí

Projekty společnosti SAB Finance a.s. budou organizovány ve třech úrovních a budou zde zastoupeny tyto projektové role (viz. také obrázek č. 42):

- projektová rada (PR),
- projektoví manažeři (PM),
- členové projektového týmu (ČPT),
- projektová podpora (PP).



Obr. 42. Struktura projektových rolí (OGC, 2009, s. 33; LB)

## 1. Projektová rada

Nejvyšší rozhodovací orgán projektů bude představovat projektová rada. Ta bude fungovat zároveň jako zadavatel a sponzor projektů.

Hlavní odpovědnosti:

- přijímání návrhů na projekty od zaměstnanců společnosti,
- výběr projektů z tzv. zásobníku projektů<sup>6</sup> a stanovení priority a důležitosti projektu,
- posouzení projektů z pohledu přínosů pro společnost, rozhodnutí o jejich realizaci,
- posouzení, zda se daný projekt řadí ke standardním či strategickým projektům,
- tvorba zadání projektu,
- jmenování PM,
- stanovení, jaké dokumenty se budou v rámci projektů vypracovávat,
- schvalování plánu projektu a rozpočtu, rozhodnutí o termínu vyhodnocení účelu projektu a způsobu odměňování účastníků projektu,
- rozhodování o závažných problémech a změnách projektu,
- schvalování důležitých milníků projektu,
- podpora PM,
- schvalování výstupů projektu a stanovení úspěšnosti projektu,
- schvalování odměn členů projektového týmu,
- hodnocení a stanovení odměny PM,
- svolání PR.

Složení a pravidla Projektové rady:

V rámci PR budou existovat 3 funkce:

- **výkonná funkce** – tato osoba bude předsedat projektové radě, bude mít klíčovou roli a pravomoc o projektech rozhodovat; bude kontrolovat projekty z hlediska finanční výnosnosti a zajišťovat, aby byly požadavky na finanční výnosnost, požadavky uživatelů výstupů a požadavky dodavatelů výstupů vyvážené; tuto funkci bude zastávat vždy výkonný ředitel společnosti,

---

<sup>6</sup> Společnost si vede seznam projektů, jež se mohou dle aktuálních možností v budoucnu realizovat.



- **uživatelská funkce** – tato osoba (osoby) bude hájit zájmy budoucích uživatelů vzniklých výstupů, kontrolovat projekt z hlediska plnění jejich očekávaných požadavků a potřeb,
- **dodavatelská funkce** – tato osoba (popřípadě osoby) bude kontrolovat výstupy projektu po technické stránce, z hlediska jejich kvality a provedení.

PR bude složena z výkonného ředitele společnosti a ředitelů jednotlivých odborů tak, aby zde byly zastoupeny také zájmy všech částí společnosti. Pro schvalování průběhu konkrétního projektu bude moci být dle jeho charakteru PR flexibilní a bude moci jednotlivé členy rady obměnit, podmínkou ovšem bude zachování všech 3 jejich funkcí.

## **2. Projektový manažer**

PM je osoba odpovědná za úspěch celého projektu a za dodání výstupů v požadované kvalitě, čase, nákladech a s očekávanými přínosy.

Hlavní odpovědnosti:

- definování projektu,
- sestavení PT,
- sestavení plánu projektu,
- každodenní řízení projektu.
- vedení a motivace ČPT,
- komunikace se zainteresovanými stranami,
- vedení a aktualizace projektové dokumentace,
- správa projektu na SharePointu,
- tvorba kontrolních reportů,
- řízení změn, problémů a rizik,
- vyhodnocení projektu z pohledu cíle a účelu
- hodnocení ČPT.

## **3. Projektový tým**

Jednou z činností PM je výběr ČPT z různých odborů společnosti dle předmětu projektu.

Odpovědnosti:

- spolupráce na tvorbě projektového plánu,
- práce na jednotlivých výstupech projektu,
- plnění úkolů ve stanovených termínech a kvalitě,
- zaznamenávání stavu plnění úkolů do úkolovníku na SharePointu (bude vysvětleno v kapitole 8.2 Softwarová podpora projektů, s. 84)
- závěrečné hodnocení PM.

#### 4. Projektová podpora

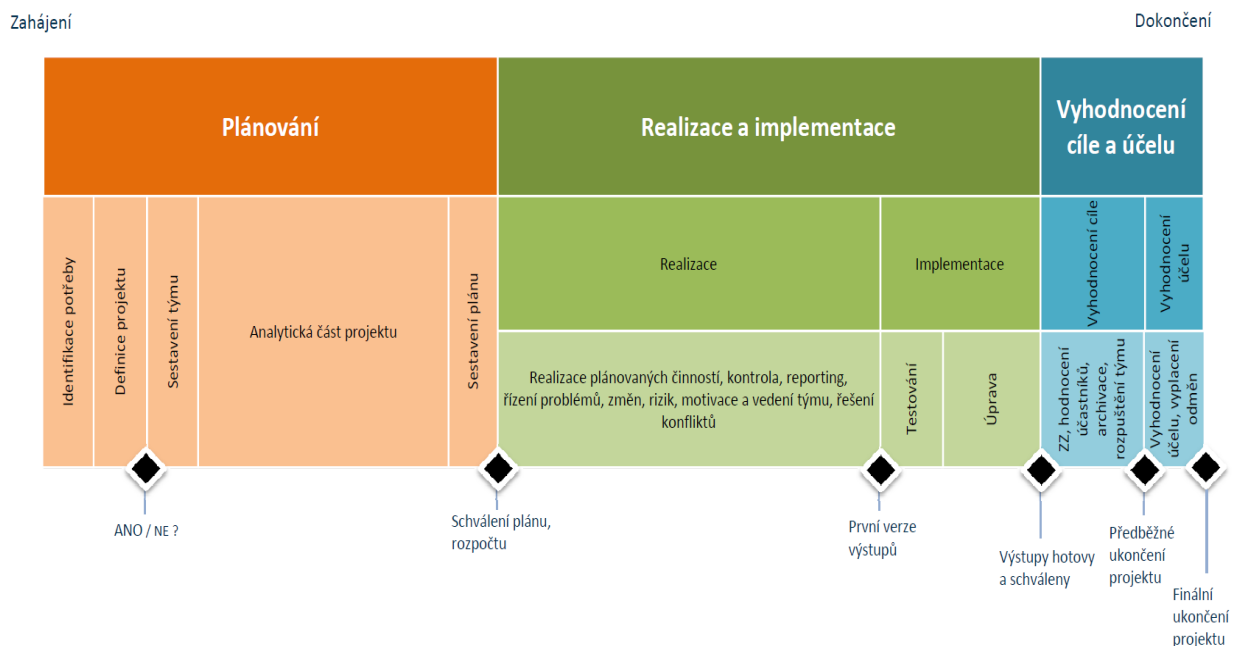
Tato osoba bude působit jako PM a navíc bude zastávat roli PP.

Odpovědnosti:

- podpora projektů po odborné stránce,
- správa hlavní stránky o projektech na SharePointu,
- celková archivace všech ukončených projektů,
- hodnocení projektů z pohledu kvality dokumentace,
- správa metodiky projektového řízení a šablon dokumentů,
- komunikace s ostatními PM a PR ohledně metodiky projektového řízení.

#### 8.1.3 Fáze životního cyklu projektu

Obrázek č. 43 zobrazuje životní cyklus projektů společnosti SAB Finance. Ten se skládá ze 3 hlavních fází – plánování, realizace a implementace, vyhodnocení cíle a účelu projektu. Každá fáze obsahuje příslušné kroky a základní milníky projektu.



Obr. 43. Fáze životního cyklu projekt SABF (LB)

V následujícím textu popíšu fáze projektu z pohledu realizovaných činností jednotlivými rolemi v projektu a z pohledu používaných dokumentů.

#### 1. Plánování projektu

Průběh první fáze popisuje tabulka č. 12.

Tab. 12. Fáze plánování – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)

Krok	Role	Činnosti a odpovědnosti	Používané dokumenty
<b>Identifikace potřeby</b>	PR	Výběr projektu ze zásobníku projektů Tvorba zadání projektu Volba projektového manažera	Zásobník projektů
<b>Definice projektu</b>	PM	Definování postupu projektu	Definice projektu
	PR	Rozhodnutí, zda v projektu pokračovat nebo ne	
<b>Sestavení týmu</b>	PM	Založení týmového webu na SharePointu Výběr a oslovení členů projektového týmu Seznámení týmu s pravidly projektu	
<b>Analytická část projektu</b>	PM	Analyzování problematiky, stanovení možných řešení Komunikace se zainteresovanými stranami Moderování týmových porad Správa SharePointu Zadávání a kontrola plnění úkolů	Zápis z porady Zápis z obchodního jednání Popis výstupů Úkolovník
	ČPT	Analyzování problematiky, stanovení možných řešení Aktivní účast na poradách Aktualizace stavu úkolů na SharePointu	
<b>Sestavení plánu</b>	PM	Tvorba plánu projektu Moderování týmových porad Správa SharePointu Zadávání a kontrola plnění úkolů	Plán projektu (Zjednodušený logický rámec, Analýza rizik, Zjednodušená analýza zainteresovaných stran, WBS, Harmonogram, Ganttův diagram, Rozpočet, Popis výstupů) Zápis z porady Úkolovník
	ČPT	Tvorba plánu projektu Aktivní účast na poradách Aktualizace stavu úkolů na SharePointu	
	PR	Schválení plánu projektu a rozpočtu Rozhodnutí o termínu vyhodnocení účelu projektu a způsobu odměňování účastníků projektu	Plán projektu
	PP	Podpora při tvorbě plánu Informování zaměstnanců o novinkách v jednotlivých projektech	

Vysvětlivky: PM – Projektový manažer, ČPT – členové týmu, PR – Projektová rada, PP – Projektová podpora

## 2. Realizace a implementace

Průběh této fáze popisuje tabulka č. 13.

Tab. 13. Fáze realizace a implementace – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)

Krok	Role	Činnosti a odpovědnosti	Používané dokumenty
<b>Realizace a implementace</b>	PM	Tvorba výstupů, následné testování a úprava vytvořených výstupů, odevzdání výstupů Komunikace se zainteresovanými stranami Řízení změn, problémů Aktualizace rizikové analýzy Motivace, vedení a podpora týmu	Plán projektu Riziková analýza Zápis z obchodních jednání Zápis z porad Stav projektu

		Sledování odchylek od plánu a jeho aktualizace Reportování o stavu projektu a důležitých milnících Projektové radě Moderování týmových porad Správa SharePointu Zadávání a kontrola plnění úkolů	Úkolovník
	ČPT	Tvorba výstupů a následné testování a úprava vytvořených výstupů Plnění úkolů ve stanovených termínech a kvalitě Aktivní účast na poradách Aktualizace stavu úkolů na SharePointu Aktualizace rizikové analýzy	
	PR	Kontrola a schvalování milníků projektů a důležitých změn Schválení výstupů pro implementaci Schválení hotových výstupů	Stav projektu Popis výstupů
	PP	Aktualizace SharePointu Informování zaměstnanců o novinkách v jednotlivých projektech	

*Vysvětlivky: PM – Projektový manažer, ČPT – členové týmu, PR – Projektová rada, PP – Projektová podpora*

### 3. Vyhodnocení projektu

Tabulka č. 14 znázorňuje průběh poslední fáze projektu.

*Tab. 14. Fáze vyhodnocení – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)*

Krok	Role	Činnosti a odpovědnosti	Používané dokumenty
<b>Vyhodnocení cíle projektu</b>	PM	Sestavení závěrečné zprávy z projektu (ZZ) Zhodnocení práce jednotlivých členů týmu Zpětná vazba ČPT Poděkování všem účastníkům projektu Archivace dokumentů, SharePointu Uzavření účetnictví Rozpuštění projektového týmu	Závěrečná zpráva + všechny dokumenty vytvořené během projektu Sebehodnotící formulář pro PM a ČPT Formulář hodnocení ČPT
	ČPT	Hodnocení projektu Hodnocení projektového manažera Zpětná vazba ČPT	Formulář hodnocení PM
	PR	Hodnocení projektu Hodnocení práce projektového manažera Stanovení termínu vyhodnocení účelu projektu	Závěrečná zpráva Formulář hodnocení PM
	PP	Informování zaměstnanců o vyhodnocení cílu projektu	
<b>Vyhodnocení účelu projektu</b>	PM	Vyhodnocení účelu projektu Návrh na odměny	Doplnění do Závěrečné zprávy
	PR	Určení celkové úspěšnosti projektu Schválení a vyplacení odměn	

	PP	Informování zaměstnanců o vyhodnocení účelu projektu	
--	----	--	--

*Vysvětlivky: PM – Projektový manažer, ČPT – členové týmu, PR – Projektová rada, PP – Projektová podpora*

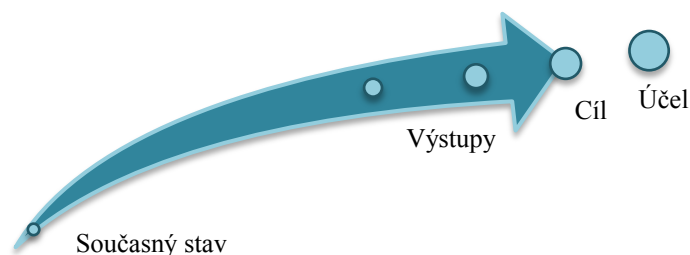
#### 8.1.4 Plán projektu

Cílem této podkapitoly bude blíže popsat jednotlivé části projektového plánu. Některé metody byly oproti klasické podobě (uvedené v teoretické části v kapitole 3 Metodika práce, s. 23) upraveny a přizpůsobeny potřebám společnosti. Cílem těchto úprav je především:

- zjednodušení,
- lepší využitelnost.

#### Zjednodušený logický rámec

Princip Zjednodušeného logického rámce, který ve své podstatě vychází z klasického Logického rámce uvedeném na s. 23, znázorňuje následující obrázek č. 44.



*Obr. 44. Princip zjedn. Logického rámce (LB)*

Podstatou této metody je, abychom si uvědomili a nadefinovali si o projektu informace:

- **současný stav** - určení, jaká je současná situace, definice základního problému, který chceme prostřednictvím projektu odstranit,
- **cíl projektu** – určení změny, které chceme dosáhnout (pro definování cíle vhodné použít metodu SMART),
- **účel projektu** – stanovení důvodu, proč projekt chceme realizovat, čemu chceme přispět (pro definování účelu vhodné použít metodu SMART),
- **výstupy projektu** – určení, co přesně vznikne, co musíme reálně udělat, abychom dosáhli cíle (doporučení: definovat výstupy v trpném rodě),
- **přinesená hodnota** – finanční vyjádření, co nám projekt přinese, tzn. kolik výnosů projekt přinese nebo kolik nákladů projekt pomůže ušetřit,

- **přínosy projekty** – jaké benefity nefinančního charakteru projekt přinese,
- **ukazatele úspěšnosti projektu** – cíl, účel a přinesenou hodnotu je třeba vyjádřit i v podobě konkrétních hodnot, čímž zajistíme jejich měřitelnost jako základ pro řízení (platí pravidlo, *co nemůžeme měřit, nemůžeme řídit*), tyto hodnoty budou na závěr projektu sloužit jako ukazatele pro určení úspěšnosti projektu.

Příkladem pro uplatnění této metody může být přímo Zjednodušený logický rámec, který jsem použila pro definici projektu Zavedení projektového řízení (viz. s. 59)

Šablonu Zjednodušeného logického rámce uvádím v *Příloze č. IV*.

### **Upravená analýza zainteresovaných stran**

Při tvorbě této metody jsem vycházela opět z klasické Analýzy zainteresovaných stran, kterou jsem popsala na s. 24. Pro účely společnosti jsem tuto analýzu propojila s komunikační strategií. Podstatou metody tedy je určit tyto základní informace:

- **zainteresované strany** daného projektu – tj. identifikovat všechny jedince či skupiny, a to interní i externí, kteří projekt ovlivňují, nebo jsou projektem ovlivněni,
- **požadavky a zájmy na projekt** u všech zainteresovaných stran,
- **důležitost jednotlivých zainteresovaných stran** – tzn. na škále od 1 do 10 určit, jak velkou mají jednotlivé zainteresované strany nad projektem moc,
- **předmět komunikace** - stanovit, o čem bude nutné danou zainteresovanou stranu informovat nebo co s ní konzultovat,
- **frekvence a způsob komunikace** – určit, kdy nebo jak často je nutné se zainteresovanou stranou komunikovat, a stanovit prostředek komunikace (tzn. e-mail, osobní rozhovor, telefonát atd.),
- **odpovědná osoba za komunikaci** – nutno stanovit, kdo bude s danou stranou komunikovat.

V konečném důsledku je nutné, aby byly výstupy této analýzy zaznamenány do WBS.

Příklad vyplněné analýzy zainteresovaných stran můžete najít na s. 60, kdy jsem určovala zainteresované strany právě pro implementaci projektového řízení.

Kompletní šablonu pro tuto analýzu uvádím v *Příloze č. IV*.

### Analýza rizik

Při řízení rizik doporučuji postupovat dle rizikové analýzy, kterou jsem popsala v kapitole 3 Metodika práce (s. 25). Při vyplňování šablony rizikové analýzy, kterou uvádím v *Příloze č. IV.*, je nutné určit tyto informace:

- **popis rizika** – základním krokem je riziko identifikovat a pojmenovat jej,
- **nositel rizika** – kdo za riziko ponese odpovědnost, v případě, že nastane,
- **pravděpodobnost rizika** – s jakou pravděpodobností riziko nastane,
- **dopad rizika** – jak velký dopad bude mít riziko na projekt, v případě že se opravdu stane, ovlivní existenci celého projektu nebo jen jeho dílčí části,
- **celková hodnota rizika** – klasifikace rizika na nízké, střední a vysoké na základě výše pravděpodobnosti a dopadu,
- **opatření** – na základě určené hodnoty rizika určit, jaká opatření budou realizována pro eliminaci či odstranění rizika (je vhodné stanovit několik variant opatření ke stejnému riziku),
- **termín a odpovědná osoba za uskutečnění opatření** – aby měla analýza rizik smysl, je nutné s jejími výsledky dále pracovat, a to tak, že konkrétnímu opatření přiřadíme odpovědnou osobu a stanovíme termín, ke kterému musí být opatření hotovo, proto uvedené informace přeneseme do WBS a harmonogramu projektu.

Pro ohodnocení rizik doporučuji využít tabulky č. 2 a č. 3, které jsem uvedla na s. 26. Pro ukázkou můžeme využít analýzu na s. 61.

Jelikož riziková analýza staví na identifikaci možných rizik, je nutné této činnosti věnovat velký důraz. Doporučuji využít metodu brainstormingu, a to za účasti nejen projektového týmu a projektového manažera, ale také zástupce z řad ostatních zaměstnanců společnosti či v případě potřeby přizvat externího účastníka, který má s daným projektem osobní zkušenost. Jako podporu pro identifikaci rizik se také může využít diskusní fórum na SharePointu.

### WBS + Harmonogram

Nepostradatelnou částí plánu je rozklad projektu do jeho jednotlivých částí, činností (WBS). Pro snadné sestavování WBS doporučuji dodržovat postup, který jsem uvedla v teoretické části na s. 26 a využít navrhovanou softwarovou podporu – program Project Professional (MS Project).

Nejsložitější částí při tvorbě WBS je jednoznačně určování délky trvání jednotlivých aktivit. Tuto činnost by neměl stanovovat projektový manažer sám, nýbrž by se k tomu měla vyjádřit vždy ta osoba, která má danou činnost na starosti. V ideálním případě by délku pomohl stanovit člověk, který již tuto aktivitu nebo jí podobnou vykonával.<sup>7</sup> Při plánování strategických projektů je možné využít i odhadu externistů.

Pokud nebudeme mít žádné odhady ani kvalifikované názory zkušených účastníků projektů, můžeme využít známé pravidlo 60 / 40, které říká: „*Plánuj svůj den pouze na 60 %, zbytek času si rezervuj na nepředvídatelné aktivity*“. V takovém případě by k původním odhadům bylo připočteno ještě 40 % jejich předpokládané délky.

Délku trvání aktivity doporučuji uvádět nejen ve dnech, ale také v hodinách. Dle mého názoru je to více vypovídající údaj, zvláště pokud se práci na projektu nemůžeme věnovat celý den tak, jak je tomu i v případě společnosti SAB Finance. V této souvislosti je také třeba myslet na omezenou dostupnost členů projektového týmu. Řešením je nastavení kalendáře v aplikaci MS Project, který umí s omezenou dostupností zdrojů počítat.

Po uvedení všech potřebných údajů (názvy činností, délky trvání, předchůdci) můžeme v aplikaci MS Project činnosti provázat a máme nejen celkovou délku projektu, ale i vytvořený harmonogram činností.

Příklad WBS i harmonogramu uvádím na s. 63.

### **Ganttův diagram, metoda CPM**

Jakmile máme v programu MS Project připravenou WBS i harmonogram, můžeme si současně zobrazit i Ganttův diagram, který graficky znázorňuje průběh projektu a jeho jednotlivé aktivity. Kritické činnosti můžeme zobrazit přímo v Ganttově diagramu, a to pouhým zatržením možnosti „kritické úkoly“ (o důležitosti kritických činností jsem se již zmiňovala v kapitole 3 Metodika práce, s. 27).

Příklad sestaveného Ganttova diagramu najdete na s. 66.

---

<sup>7</sup> V této souvislosti bych chtěla zdůraznit přínos archivace dokumentů realizovaných projektů, které by v tomto případě mohly také velmi pomoci.



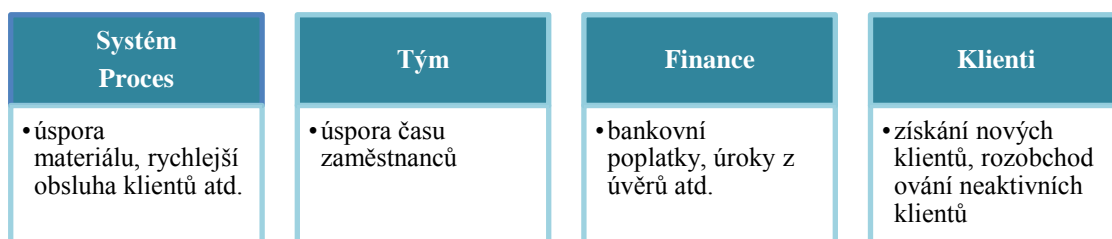
## Rozpočet

Zhledem k tomu, že je každý projekt jedinečný, má tato jedinečnost vliv i na tvorbu rozpočtu, proto se ve většině případů při sestavování rozpočtu aplikuje metoda Zero based budgeting,<sup>8</sup> tedy tzv. rozpočtování od nuly.

Při sestavování rozpočtu je dobré vycházet z následujících otázek:

1. „Co nám projekt přinese?“ nebo „Co nám projekt ušetří?“ Vyčíslení odpovědí na tyto dvě otázky budou tvořit výnosovou stránku rozpočtu.<sup>9</sup>

Na výnosy se budou účastníci projektů dívat ze 4 pohledů, tak jak to určuje metoda Balanced Scorecard, kterou má společnost zavedenou. Takto se předejde zapomenutí na některé výnosy.



Obr. 45. Výnosy projektu z pohledu Balanced Scorecard (LB)

2. „Kolik nás to bude stát?“ Odpověď na tuto otázku bude tvořit nákladovou stránku rozpočtu.

Při stanovování nákladů na projekt doporučuji vycházet z WBS, tedy z jednotlivých činností, tzv. postupovat zdola nahoru.

Jakmile máme stanovenou celkovou částku nákladů i výnosů, můžeme vyčíslit výsledný zisk, popřípadě ztrátu. Tento údaj je jedním z rozhodovacích kritérií, zda v projektu pokračovat nebo ne. Samozřejmě zde hraje roli ještě celá řada dalších kritérií, zejména pak ostatní přínosy projektu pro společnost.

<sup>8</sup> Metoda Zero based budgeting (ZBB) nevyužívá při sestavování žádné údaje z předchozího hospodářského období, nýbrž určuje rozpočet tak, jakoby všechny aktivity probíhaly poprvé. (Accounting for management, 2011)

<sup>9</sup> Délka, za kterou se budou počítat výnosy, stanoví Projektová rada na začátku projektu.

### Popis výstupů

Poslední část plánu tvoří Popis výstupů. Cílem tohoto dokumentu je definovat a blíže popsat jednotlivé výstupy, jež v rámci projektu vzniknou. Východiskem je především analýza možností, která tvorbě plánu předchází. Šablona tohoto dokumentu je uvedena v *Příloze č. IV*.

#### 8.1.5 Dokumentace projektů

Aby byly projekty tzv. dohledatelné, bylo třeba vytvořit několik dokumentů, které se budou v průběhu projektu využívat. Současně bylo třeba stanovit pravidla pro práci s nimi.

#### Mezi základní dokumenty patří:

- **Definice projektu** – sestavuje PM, slouží pro obecný popis projektu, na základě informací v něm uvedených PR stanoví, zda v této podobě bude projekt dál pokračovat či ne, šablona Definice projektu uvedena v *Příloze č. V.*,
- **Plán projektu** – jeho podoba popsána v předešlé podkapitole,
- **Zápis z porady** – každá porada projektového týmu bude mít výstup v podobě Zápisu, který bude obsahovat tyto informace: číslo zápisu, název projektu, termín porady, čas, místo, jména zúčastněných osob, cíl porady, probíraná témata, výstupy porady v podobě úkolů, odpovědných osob a termínů splnění, dále předběžná témata příští porady, termín a čas příští porady, jméno tvůrce zápisu; zápis by nikdy neměl být delší než 2 listy; zápis bude vytvářet manažer projektu nebo jím pověřený ČPT; šablonu Zápisu uvádím v *Příloze č. VI.*,
- **Zápis z obchodního jednání** – stejně jako každá porada, tak i každé obchodní jednání bude mít svůj výstup; obsah je stejný jako Zápis z porady týmu, navíc obsahuje pouze název společnosti, se kterou jednání probíhá, a taktéž kontakty na osoby zastupující danou společnost,
- **Stav projektu** – tento dokument slouží pro průběžnou kontrolu projektu Projektovou radou; jedná se o dokument přenesený z WBS, který ukazuje, jaký je stav jednotlivých činností; na závěr jsou shrnuty právě proběhnuté aktivity a aktivity nejbližší; tento dokument bude umístěn na SharePointu, kam k němu bude mít kdokoli neomezený vstup; aktualizace dokumentu bude probíhat individuálně, nejpozději však jednou za 3 týdny. Šablonu uvádím v *Příloze č. VII.*,
- **Závěrečná zpráva projektu (ZZ)** – cílem tohoto dokumentu je celkově zhodnotit daný projekt a poskytnout jednotlivým účastníkům projektu i ostatním zaměstnan-

cům společnosti podklad pro učení, pro předání zkušenosti. ZZ obsahuje zhodnocení naplnění cílů a účelu, přínos projektu pro společnost, zhodnocení úspěšnosti plánování, kritické faktory projektu (co jsme udělali dobře, co jsme mohli udělat lépe, co si pro příště ponechat, čemu se příště vyhnout), zhodnocení rizik a problémů projektu, konečná verze WBS, rozpočet a kontakty na externisty. Podobu ZZ přikládám do *Přílohy č. VIII.*,

- **Hodnocení ČPT, Hodnocení PM** – tyto dokumenty budou blíže popsány v kapitole 8.4.2 (s. 89) Systém hodnocení účastníků projektu. Šablony k těmto dokumentům jsou uvedeny v *Příloze č. IX.*

### **Základní pravidla pro práci s dokumenty:**

1. Všechny dokumenty vytvářené v rámci daného projektu, budou umístěny na webové stránce projektu na SharePointu (bude vysvětleno níže).
2. Projektová rada na začátku projektu určí dokumenty nutné pro zpracování plánu projektu a v průběhu projektu.
3. Za dokumentaci projektu bude odpovědný manažer projektu.
4. Všechny dokumenty budou mít jasný název (např. název dokumentu\_ jméno tvůrce\_ datum\_ verze dokumentu).
5. Dokumenty budou vedeny v elektronické podobě, pro archivaci projektu budou důležité dokumenty v tištěné podobě (týká se např. plánu projektu, závěrečné zprávy).
6. Pro archivaci projektu bude mít každý projekt svou složku, která bude obsahovat část dokumentů ve fyzické podobě, ostatní dokumenty, které byly umístěny na SharePointu, v elektronické podobě na DVD.
7. Za kompletnost projektu pro archivaci je odpovědný manažer projektu, za vedení archivace osoba zastávající roli Podpora projektů.
8. Všichni účastníci projektu budou s těmito pravidly seznámeni nejen na školení týkajícího se zavedení projektového řízení, ale také na začátku každého projektu.

### **8.1.6 Organizace týmu a týmové práce**

Aby byla práce projektového týmu efektivní, musí být nastavena a především dodržována základní pravidla. Mezi ty nejpodstatnější řadím tato:

1. Na začátku projektu jasně stanovený tým dle jednotlivých oblastí projektu. Předjde se tak nejasnostem, kdo do projektového týmu patří.
2. Každý člen projektového týmu bude mít jasně stanovenou odpovědnost.

3. Dle aktuální potřeby budou probíhat týmové porady, kterých se budou pokud možno účastnit všichni členové týmu (pro stanovení termínu porady může projektový manažer využít webové aplikace DOODLE na doodle.com, která jednoduše a rychle dle časových možností účastníků projektu určí nejvhodnější termín).
4. Každá porada bude mít jasnou strukturu.
5. Výstupem každé porady bude Zápis s konkrétní podobou (viz. kapitola 7.1.5 Dokumentace projektu),
6. Všechny úkoly spojené s projektem se budou zapisovat do tzv. Úkolovníku na webové stránce projektu na SharePointu, kde budou všichni účastníci projektu zaznamenávat aktuální stav úkolu, termín jeho splnění a délku trvání aktivity. Výstupy Úkolovníku budou sloužit k časovému zhodnocení projektu.
7. Úkoly i samotný projekt bude řízen na základě systému priorit<sup>10</sup>.
8. Všichni účastníci projektu budou s těmito pravidly seznámeni nejen na školení týkajícího se zavedení projektového řízení, ale také na začátku každého projektu.

## 8.2 Softwarová podpora projektů

V této kapitole popíši, jaké počítačové programy bude společnost pro řízení projektů používat a jak.

### 8.2.1 Project Professional 2010

Na základě vícekriteriální analýzy<sup>11</sup> softwarů pro projektové řízení se aplikace Project Professional 2010 ukázala jako nejvhodnější. Jak jsem uvedla v kapitole 7.2.6 (s. 68), budou zakoupeny 4 licence této aplikace, respektive 4 produktové klíče. Projektoví manažeři si tak jen stáhnou plnou zkušební verzi tohoto programu (webová adresa pro stažení: <http://www.microsoft.com/downloads/cs-cz/details.aspx?FamilyID=E0253BC8-42A7-4D45-8562-1C3FEDE6A8AA>) a po zadání produktového klíče se bude aplikace chovat stejně, jakoby byla pořízena z instalačního média.

---

<sup>10</sup> Pro řízení priorit doporučuji využít techniku MoSCoW, kdy se jednotlivé aktivity rozřadí do skupin: musí být vykonány, měly by být vykonány, mohou být vykonány, nemusí být vykonány. Podstatou je zaměřit se na první dvě skupiny. (OGC, 2009, s. 3)

<sup>11</sup> Do vícekriteriální analýzy jsem zahrnula programy Microsoft Project, OpenProject, Easy Project a Project Server, které jsem následně hodnotila na základě kritérií: funkce, jednoduchost a přehlednost, cena a možnost propojení s Microsoft SharePoint Foundation 2010, který má společnost zavedený.

Projektoví manažeři tak získají efektivní nástroj nejen pro plánování projektu a jeho jednotlivých aktivit (sestavení WBS, harmonogramu, Ganttova diagramu, síťové analýzy, časové osy atd.), ale také kontrolní nástroj, který jim umožní sledovat aktuální stav projektu, odchylky od stanoveného plánu nebo řídit vytíženost pracovních zdrojů.

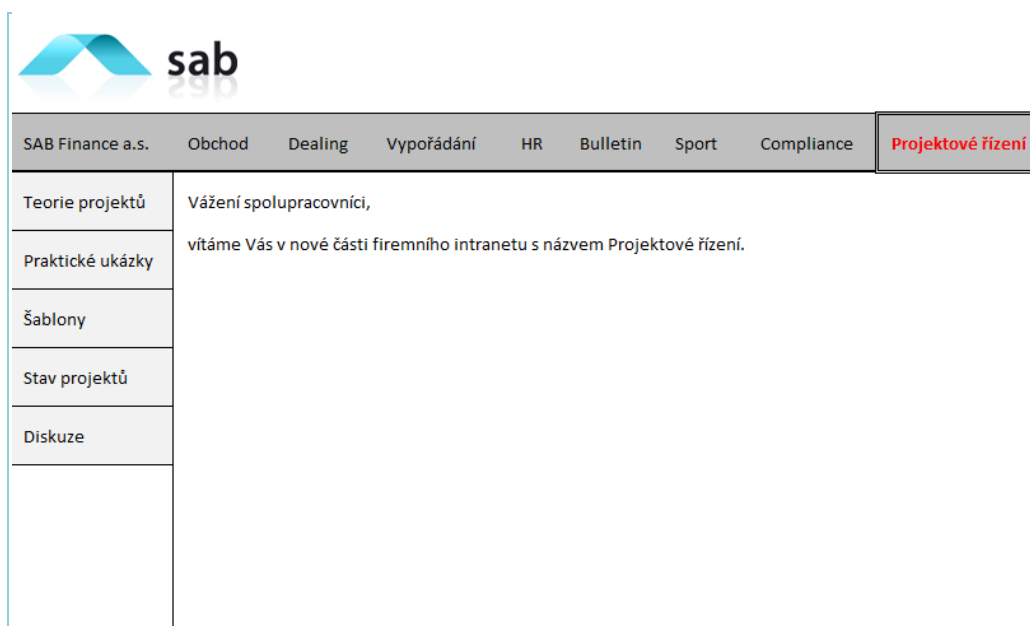
Tato aplikace existuje ve dvou verzích, a to Standard nebo právě Professional. Rozhodujícím faktorem pro výběr verze Professional byla možnost synchronizace s aplikací Microsoft SharePoint Foundation 2010.

### 8.2.2 Microsoft SharePoint Foundation 2010

Společnost v současné době využívá webovou aplikaci Microsoft SharePoint Foundation 2010, což je webová platforma sloužící jako firemní intranet. V rámci zavedení projektového řízení se SharePoint přizpůsobí tak, aby sloužil jako nástroj na podporu řízení, komunikaci a sdílení materiálů tak, aby bylo vše o firemních projektech na jednom místě. V konečném důsledku zde budou provedeny dvě hlavní změny:

#### 1. Webová stránka – obecné informace o projektech

Prvním krokem bude vytvoření nové záložky v horním menu SharePointu s názvem Projektové řízení. Po kliknutí na tuto záložku bude stránka zobrazovat v levém menu tyto informace (viz. obrázek č. 46):



Obr. 46. Hlavní stránka – záložka Projektové řízení (LB)

- **Teorie projektů** – tato záložka bude sloužit jako teoretická podpora o projektovém řízení pro zaměstnance společnosti.
- **Praktické ukázky** – v této záložce budou moci zaměstnanci společnosti nalézt vzorově vyplněné šablony metod a dokumentů používaných v průběhu celého životního cyklu projektu.
- **Šablony** – zde budou uloženy formuláře všech dokumentů potřebných v průběhu projektu (např. šablony pro plánování projektu, šablony zápisů z porady či obchodního jednání, šablona reportu či závěrečné zprávy atd.)
- **Stav projektů** – v této záložce se budou moci zaměstnanci dozvědět, jaké projekty ve společnosti probíhají a v jakém fázi se nachází.
- **Diskuze** – zde budou moci zájemci diskutovat o aktuálních tématech týkajících se projektového řízení, zavedené metodiky projektového řízení atd.

Jak jsem se zmiňovala výše, správu této stránky bude mít na starosti osoba, která bude zastávat roli Podpora projektů.

## 2. Týmový web – informace o konkrétním projektu

Druhým krokem bude vytvoření webových stránek o konkrétních projektech (tzv. týmové weby). Pokud účastník projektu najede kurzorem na záložku Projektové řízení, objeví se mu rozevírací menu se všemi aktuálně realizovanými projekty. Stránka vybraného projektu bude vypadat následovně.

		
SAB Finance a.s.    Obchod    Dealing    Vypořádání    HR    Bulletin    Sport    Compliance    Projektové řízení		
Šablony	Vážení řešitelé Projektu 1,	<b>Projekt 1</b>
Sdílené dokumenty	věřím, že se nám spolu bude dobře pracovat a dosáhneme společného cíle. Váš projektový manažer	Projekt 2
Ganttův diagram		Projekt 3
Sledování problémů		
Stav rizik		
Kalendář		
Úkolovník		
Kontakty		

Obr. 47. Webová stránka – Projekt 1 (LB)

Cílem týmového webu je především mít všechny informace a dokumenty o konkrétním projektu přehledně na jednom místě tak, aby se zefektivnila organizace projektu a podpořila týmová spolupráce.

Správa týmového webu bude odpovědností projektového manažera, povinnost vkládat sem aktuální informace však budou mít všichni účastníci daného projektu.

V levém menu se budou nacházet tyto záložky:

- **Šablony** – pro rychlejší vyhledávání potřebné šablony bude tato záložka nasdílená z hlavní stránky; pokud se vloží nová šablona na hlavní straně, vloží se i do šablon jednotlivých týmových webů.
- **Sdílené dokumenty** – zde budou umístěny všechny dokumenty související s daným projektem, které budou rozřazeny do jednotlivých složek (např. plánování, zápisy, reporty atd.).
- **Ganttův diagram** – pod touto záložkou se bude skrývat WBS a harmonogram projektu včetně jeho grafického znázornění. Tyto informace budou nahrány z aplikace MS Project.
- **Sledování problémů** – soupis aktuálních problémů, které se v rámci projektu řeší a jejich stav.
- **Stav rizik** – tato záložka bude sloužit pro průběžnou aktualizaci rizik spojených s projektem.
- **Kalendář** – zobrazení důležitých termínů v rámci projektu. Kalendář bude propojen s kalendářem jednotlivých pracovníků v Outlooku.
- **Úkolovník** – nejdůležitější část týmového webu, kam bude projektový manažer zadávat úkoly jednotlivým členům týmu (název a popis úkolu, priorita, datum zadání úkolu, termín splnění, odpovědná osoba) a ti budou neustále aktualizovat stav jejich řešení, délku trvání a skutečné datum splnění úkolu. Úkoly sem budou vkládány po ústní dohodě. Jednotlivé úkoly budou provázány i s úkoly v Outlooku.
- **Kontakty** – tady budou umístěny kontakty především na externí spolupracovníky.

Účastníci projektů budou moci využívat různých funkcí pro práci s dokumenty a především pak zasílání oznámení o změnách na e-mail (vhodné především pro projektové manažery). SharePoint podporuje nastavení osobního oprávnění, které povolí či zamezí přístup zvoleným osobám. (Pasch, 2011, s. 151)

### 8.3 Projektové zázemí

Pro konání projektových porad není třeba pořizovat speciální místnost, neboť zázemí je v současné době dostačující. Danou místnost si stačí pouze dopředu zarezervovat. Pro týmové porady mohou zaměstnanci využívat projektor a plátno, flipchart či magneticou tabuli, což považují za naprosto vyhovující.

### 8.4 Systém motivace a hodnocení

V této kapitole blíže popíšu navrhovaný systém motivace a hodnocení při práci na projektech společnosti SAB Finance a.s.

#### 8.4.1 Motivační systém

Při návrhu motivačního systému jsem vycházela z provedeného výzkumu, kdy jako největší motivátory či stimuly byly uvedeny: ulehčení práce, zvýšení výkonnosti společnosti, seberealizace a osobní rozvoj, finanční ohodnocení.

Vzhledem k tomu, více než 90 % projektů společnosti jsou realizovány pro zefektivnění a usnadnění práce zaměstnanců, první předpoklad motivace zaměstnanců k realizaci projektů považují za splněný.

Společnost SAB Finance je velmi charakteristická tím, že její zaměstnanci mají mnoho příležitostí, jak se zapojit do práce na projektech. Je jim přenechán velký prostor pro vlastní iniciativu a tvůrčí schopnosti, je jim umožněno vyzkoušet si nést velkou odpovědnost a tzv. „ukázat, co v nich je“. Z tohoto důvodu si myslím, že je zaměstnancům poskytován dostatečný prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj.

V mém případě jsem se tedy zaměřovala především na motivátor zvýšení výkonnosti společnosti a s tím související finanční ohodnocení. V následujících bodech uvádím nejdůležitější pravidla pro odměňování:

1. Odměňovat účastníky projektů zvlášť za obvyklou práci a zvlášť za práci na projektech.
2. Účastníky projektu odměňovat až po ukončení projektu a vyhodnocení jeho úspěšnosti, tzn. až po vyhodnocení, zda projekt dosáhl stanoveného cíle a účelu a byla vyhodnocena práce každého člena projektového týmu.
3. Pokud úspěšnost projektu nedosáhne minimální hranice 60 %, projekt bude hodnocen jako neúspěšný a nebude vyplacena žádná odměna.



4. Výši celkové částky pro odměny účastníkům daného projektu určit na základě výše výnosů, které projekt přinesl, nebo výše uspořené náklady.

Výpočet výše částky pro odměny vypadá následovně:

- *(výnos či úspora za stanovené období – náklady na projekt) \* koeficient důležitosti projektu,*
  - délku období, za kterou se bude počítat výše výnosů nebo úspor i koeficient důležitosti projektu, stanoví Projektová rada na začátku projektu.
5. Celkovou částku pro odměny přerozdělit mezi jednotlivé účastníky projektu na základě množství odvedené práce (20 % z celkové částky) a výsledků závěrečného hodnocení jednotlivých členů týmu (80 % z celkové částky).
    - dobu, kterou realizátor strávil nad projektem, se vyčíslí z údajů uvedených v úkolovníku projektu na SharePointu,
    - systém závěrečného hodnocení – viz. následující podkapitola s názvem Systém hodnocení,
  6. Se způsobem odměňování zaměstnance dopředu seznámit nejen na školení, které proběhne v souvislosti s implementací projektového řízení, ale tak vždy na začátku každého projektu.

V souvislosti s motivačním systémem do budoucna doporučuji navázat systém odměňování na systém benefitů, který doposud v rámci společnosti řešen nebyl.

#### **8.4.2 Systém hodnocení účastníků projektu**

V této podkapitole se budu věnovat vysvětlení systému závěrečného hodnocení účastníků projektu<sup>12</sup>. Jak bylo zmíněno výše, na základě těchto informací bude přerozdělováno 80 % z celkové částky věnované na odměny za projekty.

Hodnocení bude probíhat na základě obousměrné zpětné vazby mezi projektovým manažerem a členy projektového, a to ve dvou rovinách.

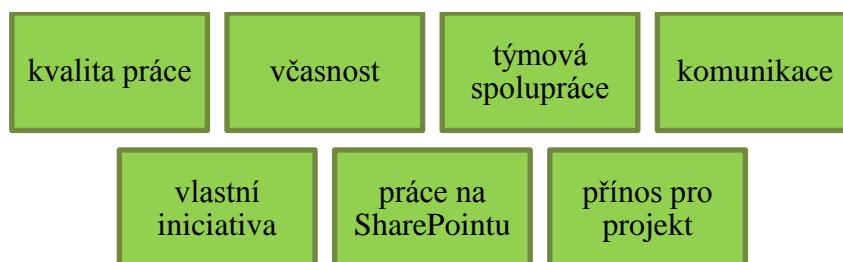
---

<sup>12</sup> V rámci mé diplomové práce se věnuji pouze systému hodnocení a motivace členů projektového týmu a z části projektového manažera, nikoli Projektové rady a Projektové podpory.

## 1. Hodnocení na základě kritérií

Každý účastník projektu bude ohodnocen na základě uvedených kritérií při stanoveném bodovacím systému (0 – 6, kdy 0 = nesplnil, 1 nebo 2 = splnil částečně, 3 nebo 4 = splnil, 5 nebo 6 = splnil nad očekávání).

Pro ohodnocení práce **členů projektového týmu** byla stanovena tato kritéria:



Obr. 48. Kritéria hodnocení – ČPT (LB)

Pro ohodnocení práce **projektového manažera** byla zvolena následující kritéria:



Obr. 49. Kritéria hodnocení – PM (LB)

## 2. Slovní hodnocení se zpětnou vazbou

Druhou část hodnocení budou tvořit odpovědi na tyto 3 otázky: „Co se mi podařilo? Co se mi nepodařilo? Co bych udělal/a jinak?“

Formuláře pro hodnocení členů projektového týmu i projektových manažerů uvádím v Příloze č. IX.

Vyplněné formuláře budou sloužit pro stanovení výše odměny. Členům projektového týmu ji navrhuje přímo projektový manažer, manažeru projektu ji stanovuje na základě vlastního posouzení a posouzení členů projektového týmu Projektová rada. Ta také bude konečnou výši odměny jednotlivým členům týmu schvalovat.

V této souvislosti doporučuji, aby proběhla nad výstupy hodnocení mezi manažerem projektu a každým členem týmu, stejně tak mezi projektovým manažerem a Projektovou radou, ústní zpětná vazba. Nejen že je to příležitost pro vyjasnění nejasností, ale především je to způsob, jak se mohou všichni zúčastnění poučit, posunout se o krok dál a tuto zkušenost využít při realizaci dalších projektů.

Závěrem této kapitoly, bych ráda zmínila, že považuji za nezbytné, aby byli zaměstnanci s nastavením nejen motivačního, ale i hodnotícího systému dopředu seznámeni. A to nejen na školení, které v souvislosti se zavedením projektové řízení proběhne, ale také vždy na začátku každého projektu.

## 8.5 Školení

Dle harmonogramu bude v termínu od 29. 6. do 11. 7. 2012 probíhat školení týkající se projektového řízení, nastavení metodiky ve společnosti a využití softwarové podpory pro řízení projektů. Školení bude realizováno dvakrát týdně, vždy po pracovní době. Celkem proběhnou 4 lekce s dotací 2 – 3 hodiny. Školení budou pořádána pro zaměstnance, kteří se účastní firemních projektů a taktéž pro další dobrovolníky z řad zaměstnanců. Školení bude mít na starosti tvůrce navrhované metodiky.

Konkrétní témata každé lekce jsou uvedena níže.

### 1. Úvod do projektového řízení

- co je projektové řízení,
- rozdíl mezi projektovým řízením a řízením projektů,
- historické pozadí vývoje projektového řízení,
- standardy projektového řízení,
- projekt a jeho základní atributy, trojimperativ.

### 2. Metodika projektového řízení společnosti SAB Finance a.s.

- specifika projektů společnosti,
- struktura projektových rolí,
- fáze projektu,
- organizace týmu a řízení týmové práce,
- systém odměňování a hodnocení.

### 3. Metody plánování a řízení projektu + dokumentace

- metody projektového řízení,
- vyplnění projektové dokumentace + praktické ukázky,
- pravidla práce s dokumenty.

### 4. Softwarová podpora

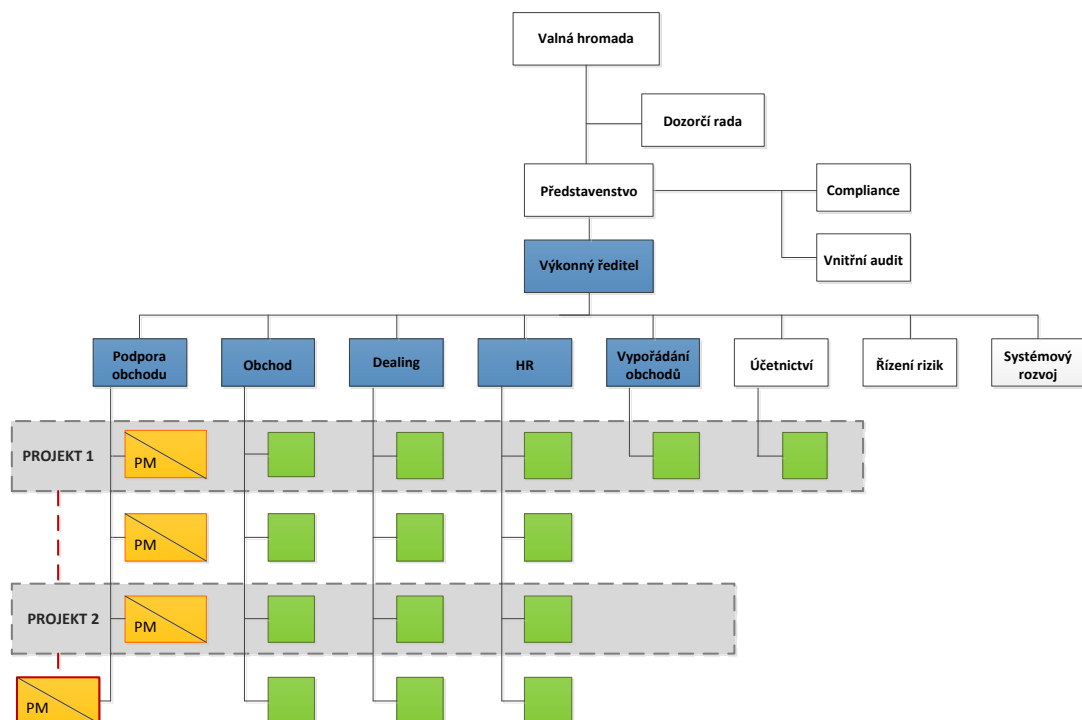
- využití Project Professional 2010 a SharePoint Foundation 2010 pro řízení projektů.

Vzhledem k tomu, že vzdělávání v oblasti projektového řízení by měl být neohraničený proces, doporučuji účastnit se konferencí věnovaných projektovému řízení (např. Konference projektový management, kterou každoročně pořádá Fakulta humanitních studií UTB ve Zlíně) či neopomenout publikace o projektovém řízení.

## 8.6 Organizační struktura

V souvislosti s implementací projektového řízení je nutné přizpůsobit také organizační strukturu projektu. Tu původní jsem popsala v kapitole 5 Představení společnosti (s. 31).

Po zhodnocení jednotlivých alternativ jsem zvolila jednoduchou maticovou strukturu, kterou uvádím na následujícím obrázku č. 50.



Obr. 50. Nová organizační struktura (LB)

## 9 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Cílem této kapitoly je vyhodnotit projekt Zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s. ze třech důležitých pohledů, a to z pohledu nákladů, rizik a přínosů.

### 9.1 Nákladová analýza

Nákladům na projekt jsem se věnovala na s. 68 v kapitole 7.2.6 s názvem Rozpočet projektu. Jejich výše se rovná **117 160 Kč s DPH**. Tuto částku spotřebuje jen jediná položka, kterou je nákup 4 ks licence programu Project Professional 2010, kdy jedna licence vychází na 29 290 Kč s DPH. Společnost bude tento nákup softwaru pro projektové řízení hradit převodem z běžného účtu.

Do nákladů záměrně nezapočítávám mou práci, kterou jsem nad projektem strávila, neboť byla vykonávána za účelem mé diplomové práce. Za normálních okolností by však tato položka tvořila významnou část nákladů.

### 9.2 Riziková analýza

Z analýzy rizik, kterou jsem provedla v kapitole 7.2.3 na s. 61, vyplývá, že projekt Zavedení projektového řízení je **středně rizikový**. Soudím tak na základě poměru počtu stanovených opatření k celkovému počtu činností projektu, který je roven 50 %.

Dohromady bylo identifikováno 13 rizik, z nichž 3 dosahovaly nízké hodnoty rizika, 6 střední hodnoty rizika, u 2 rizik byla stanovena vysoká hodnota rizika a u téhož počtu dokonce velmi vysoká hodnota rizika. Všem rizikům byla určena opatření, z nichž některá již byla realizována.

V následující tabulce shrnuji nejvýznamnější rizika a jim zvolená opatření.

Tab. 15. Nejvýznamnější rizika projektu (LB)

č.	Identifikované riziko	HR	Opatření	OS	Termín
1.	Metodika nebude plně odpovídat potřebám společnosti	VHR	Jednotlivé části návrhů metodiky konzultovat s vedením společnosti a realizátory projektů	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
2.	Nesprávné nastavení metodiky v důsledku nezkušenosti manažera projektu se zaváděním projektového řízení a s firemními projekty	VHR	Důsledné seznámení s interními projekty společnosti	LB	Výzkum 24. 11. 2011 – 17. 2. 2012
			Konzultace s realizátory projektů	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012

			Konzultace navrhovaných řešení s externími odborníky z praxe	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
			Použití logického uvažování při tvorbě metodiky	LB	Průběžně po dobu tvorby metodiky 7. – 30. 3. 2012
3.	Počáteční prodloužení doby realizace projektů v důsledku seznamování se s metodikou	VVHR	S tímto dopředu počítat a podle toho nastavit plány dalších projektů	LB	Tvorba závěrečné zprávy a doporučení 27. 9. – 8. 10. 2012
			Vyhodnocení účelu projektu provést až po 1,5 roce od zavedení projektového řízení	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
4.	Zpoždění projektu způsobené nepřítomností manažera a současně i realizátora projektu z důvodů přípravy na státnice či jiných důvodů	VVHR	V plánu s tímto prodloužením dopředu počítat	LB	Sestavení plánu 20. – 23. 2. 2012
			Dostatečná motivace pro dokončení projektu	VŘ	V průběhu realizace projektu
			Konzultovat jednotlivé kroky projektu s ostatními PM, kteří by případně mohli projekt převzít	LB	V průběhu realizace projektu

*Vysvětlivky: HR – hodnota rizika, OS – odpovědná osoba, LB – Lenka Burianová, VŘ – výkonný ředitel*

### 9.3 Analýza přínosů

V rámci této kapitoly vyhodnotím projekt z pohledu přínosů, které jeho realizace přináší, a také z pohledu plnění požadavků společnosti na zavedení projektového řízení.

#### Přínosy implementace projektového řízení

Mezi nejdůležitější přínosy řadím:

- 1. Jasná struktura a organizace projektů** – metodika obsahuje rozčlenění projektu do jeho jednotlivých fází a specifikuje, co kdo v těchto fázích provádí.
- 2. Stanovené role a odpovědnosti** – metodika definuje strukturu projektových rolí.
- 3. Systém poučení se z předchozích projektů** – především díky tvorbě závěrečné zprávy a realizace hodnocení práce účastníků projektu na principu zpětné vazby.
- 4. Přehlednost a dohledatelnost projektů** – díky vyřešenému systému dokumentace a archivace projektů.
- 5. Zefektivnění práce na projektech** – ročně se budou moci navíc realizovat buď 2 standardní projekty, nebo 1 strategický projekt.
- 6. Vyhodnocení projektů** – projekty získají jasný začátek a konec a budou moci být relevantně vyhodnoceny.
- 7. Snížení míry „chaosu“** – jasná pravidla umožní eliminovat chaos v projektech.

## Vyhodnocení základních požadavků a potřeb společnosti na zavedení PŘ

V následujících bodech shrnuji základní požadavky společnosti a způsoby jejich splnění.

### **1. Přizpůsobení metodiky dynamickému prostředí společnosti.**

- flexibilní práce s dokumenty - Projektová rada dopředu určí dokumenty nutné pro zpracování během projektu,
- porady projektů nejsou fixně dané konkrétním termínem – projektový tým může pro stanovení termínu porady využít aplikaci Doodle.

### **2. Projekty budou mít svůj vlastní systém, který je umožní vést je řádně a který umožní učení se z minulých projektů.**

- nastavena struktura projektových rolí a stanoveny odpovědnosti,
- systém nastaven motivačně, ale také spravedlivě (viz. kapitola 8.4 Systém motivace a hodnocení), na základě důležitosti a priority projektu, úspěchu projektu a přínosu konkrétních lidí pracujících na projektu,
- na závěr projektu bude vypracována závěrečná zpráva, která bude obsahovat celkové vyhodnocení projektu, a proběhne hodnocení jednotlivých účastníků projektu formou poskytnutí zpětné vazby,
- systém podporuje motivaci a kvalifikační růst zaměstnanců společnosti,
- systém odměňování je výkonově orientovaný.

### **3. Výkonný ředitel nebude vést zásobník projektů sám.**

- vytvořena Projektová rada, která bude mít odpovědnost za výběr projektů pro jejich realizaci, stanovení priority projektů, diskuzi o projektech.

### **4. Odměna za projekty bude účastníkům vyplacena až po skončení projektu, v případě, že projekt nebude úspěšný alespoň na 60 %, nebude vyplacena žádná odměna.**

- odměňovací systém tento požadavek splňuje.

## ZÁVĚR

Mou diplomovou práci jsem věnovala problematice projektového řízení a zavedení jeho zavedením do společnosti SAB Finance a.s.

První část práce (kapitola 1 – 5) sloužila jako teoretický základ pro její další části. Uvedla jsem historické pozadí projektového řízení, vysvětlila jeho základní pojmy a představila organizace a její standardy, jež se projektovým řízením zabývají. Dále jsem se zabývala samotným zavedením projektového řízení, možnostmi začlenění projektového řízení do organizační struktury a softwarovou podporou řízení projektů. V kapitole s názvem Metodika práce jsem popsala metody a techniky, které jsem využila v praktické části. V poslední kapitole jsem teoretickou část shrnula do výstupů, jež sloužily jako východiska pro praktickou část práce.

V analytické části (kapitola 5 a 6) jsem nejprve představila společnost SAB Finance a.s. a její typické projekty. Následně jsem se věnovala výzkumu současné situace řízení projektů společnosti. Nakonec jsem dle výsledků výzkumu zformulovala jeho výstupy.

V projektové části (kapitola 7 – 9) jsem nejdříve uvedla plán projektu Zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s., který vychází z výstupů analytické části. V následující kapitole jsem popsala jednotlivé výstupy projektu, z nichž nejdůležitější je metodika projektového řízení, jež byla zpracována nejen na základě výstupů analytické části, ale také požadavků společnosti a mým vlastních zkušeností. V závěru praktické části jsem projekt implementace projektového řízení zhodnotila z pohledu nákladů, rizik a přínosů pro společnost.

**Cíl práce**, který jsem si stanovila v jeho úvodu, a to připravit podklady pro zavedení projektového řízení do společnosti SAB Finance a.s., jež budou obsahovat projektový plán implementace a navrhovanou metodiku projektového řízení, jsem splnila.

Na závěr bych ráda zdůraznila, že zavedení projektového řízení je záležitostí postupné implementace, postupného zlepšování a přizpůsobování aktuálním potřebám a možnostem společnosti. Úspěšnost tohoto konání záleží nejen na kvalitní metodice odpovídající požadavkům společnosti, ale především na postoji vedení společnosti a způsobu, jakým se tato postupná změna bude komunikovat jednotlivým zaměstnancům společnosti.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACCOUNTING FOR MANAGEMENT, 2011. Zero Based Budgeting. *Accounting For Management* [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z:

[http://www.accountingformanagement.com/zero\\_based\\_budgeting.htm](http://www.accountingformanagement.com/zero_based_budgeting.htm)

AKADEMICKÉ CENTRUM STUDENTSKÝCH AKTIVIT, 2009. *Kurz Projektového řízení: Pro Fakultu managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně*. Brno.

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

BUDINKA, Jan, 2010. *Projekt implementace metod projektového řízení do společnosti První otrokovická stavební, a. s.* Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

BURIANOVÁ, Lenka, 2010. *Návrh na zlepšení marketingové komunikace projektu Ekonomicko-manažerská olympiáda*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Radoslav Štefánek.

DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA Vladimír a Vladimír NĚMEC, 1996. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9287-5.

DOLEŽAL, Jan et al, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2848-3.

FRANKLINCOVEY CZECH, 2008. Konzultace: Průzkum xQ - průzkum schopnosti realizace. *FranklinCovey* [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z:  
<http://www.franklincovey.cz/konzultace/pruzkum-xq>

GLOMBOVÁ, Ivana, 2004. *Průzkum stavu a trendů projektového managementu v podmínkách české podnikatelské reality*. Zlín. Seminární práce. Fakulta managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně.

KERZNER, Harold, ©2003. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. New York: Wiley. ISBN 04-712-2577-0.

- KLUSOŇ, Martin, 2010. PRINCE2, nebo PMI?. In: *SystemOnline* [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>
- KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LACKO, Branislav, 2001. Projektové řízení: Nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. In: *SystemOnline* [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-řízení-nástroj-pro-zvýšení-konkurenční-schopnosti.htm>
- MALÝ, Václav, 2004. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0761-7.
- OGC, 2009. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO. ISBN 978-011-3310-593.
- PASCH, Ondřej, 2011. *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3177-0.
- PITAŠ, Jaromír, 2008. *Národní standard kompetencí projektového řízení: National competence baseline of project management*. Brno: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ. ISBN 978-80-214-3665-7.
- PORTNY, Stanley, 2007. *Project Management For Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing. ISBN 978-0-470-04923-5.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUT, 2000. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square: Project Management Institute. ISBN 18-804-1023-0.
- ROSENAU, Milton D, ©2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Projektový management*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita. ISBN 978-802-4816-869.

ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2009. *Projekt spracovania prvých internetových stránok pre deti v Zlínskom kraji*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Michal Pilík.

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

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2000. *Základy marketingu*. 2. upr. vyd. Zlín: VUT v Brně. ISBN 80-214-1657-2.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL, 2010. *Řízení projektů I*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-990-7.

TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1759-0.

WYSOCKI, Robert, 2000. *Effective project management*. New York: J.Wiley. ISBN 04-713-6028-7.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CPM	Critical Path Metod
ČPT	Člen projektového týmu
ICB	IPMA Competence Baselines
IPMA	International Project Management Assotiation
LB	Lenka Burianová
OCG	Office of Commerce Government
OS	Odpovědná osoba
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PM	Projektový manažer
PMI®	Project Management Institute
PMBok®	Project Management Body of Knowledge
PP	Projektová podpora
PR	Projektová rada
PŘ	Projektové řízení
PT	Projektový tým
SABF	SAB Finance a.s.
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
VŘ	Výkonný ředitel
WBS	Work Breakdown Structure

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Atributy projektu (Štefánek et al., 2011, st. 12; Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 15; LB)</i> .....	14
<i>Obr. 2. Trojimperativ (Svozilová, 2006, s. 23; LB)</i> .....	16
<i>Obr. 3. SMART cíl (LB)</i> .....	16
<i>Obr. 4. Životní cyklus projektu (Portny, 2007, s. 168; Štefánek et al., 2011, s. 16)</i> .....	17
<i>Obr. 5. Způsoby začlenění projektového řízení (managementu) do organizační struktury (Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 43)</i> .....	21
<i>Obr. 6. Fáze výzkumu a jejich kroky (Malý, 2004, s. 35; LB)</i> .....	32
<i>Obr. 7. Příprava výzkumu (Malý, 2004, s. 35; LB)</i> .....	32
<i>Obr. 8. Realizace výzkumu (Malý, 2004, s. 35; LB)</i> .....	37
<i>Obr. 9. Typy otázek dotazníku (LB)</i> .....	38
<i>Obr. 10. Počet (ne)řešitelů projektů (LB)</i> .....	39
<i>Obr. 11. Chtěl/a bych se zúčastnit plánovaných projektů? (LB)</i> .....	39
<i>Obr. 12. Čas věnovaný plánování (LB)</i> .....	39
<i>Obr. 13. Kdo má plánování projektu na starosti? (LB)</i> .....	40
<i>Obr. 14. Sestavuje se na začátku projektu jeho harmonogram? (LB)</i> .....	40
<i>Obr. 15. Způsob, jakým se zaměstnanci stávají účastníky projektu (LB)</i> .....	41
<i>Obr. 16. Při práci na projektu vždy vím / znám (LB)</i> .....	41
<i>Obr. 17. Pravidla pro projektovou práci (LB)</i> .....	42
<i>Obr. 18. Používaný software (LB)</i> .....	42
<i>Obr. 19. Nástroje pro projektovou komunikaci (LB)</i> .....	42
<i>Obr. 20. Je stanoven pravidelný termín týmových schůzek? (LB)</i> .....	43
<i>Obr. 21. Jsou stanovena pravidla týmových schůzek? (LB)</i> .....	43
<i>Obr. 22. Má schůzka svého vedoucího? (LB)</i> .....	44
<i>Obr. 23. Bývají na týmových schůzkách přítomni všichni členové týmu? (LB)</i> .....	44
<i>Obr. 24. Jsou na schůzkách definovány úkoly, termíny a OS? (LB)</i> .....	45
<i>Obr. 25. Jsou stanovené termíny dodržovány? (LB)</i> .....	45
<i>Obr. 26. Faktory nedodržování termínů (LB)</i> .....	45
<i>Obr. 27. Mají projekty svého vedoucího? (LB)</i> .....	46
<i>Obr. 28. Metody řízení projektů (LB)</i> .....	46
<i>Obr. 29. Je sledován průběžný stav projektů? (LB)</i> .....	46
<i>Obr. 30. Jsou projekty vyhodnocovány? (LB)</i> .....	47

<i>Obr. 31. Setkal/a jsem se někdy s teorií projektového řízení? (LB)</i> .....	47
<i>Obr. 32. Je vhodné zavést projektové řízení? (LB)</i> .....	48
<i>Obr. 33. Byl/a jsem projektem někdy demotivován/a? (LB)</i> .....	48
<i>Obr. 34. Motivátory a stimuly (LB)</i> .....	48
<i>Obr. 35. Jsem hodnocen/a za práci na projektech? (LB)</i> .....	49
<i>Obr. 36. Problémy projektů (LB)</i> .....	49
<i>Obr. 37. Typy projektů ve společnosti SAB Finance a.s. (LB)</i> .....	50
<i>Obr. 38. Vyhodnocení výzkumu (Malý, 2004, s. 35, LB)</i> .....	55
<i>Obr. 39. Časová osa projektu (LB)</i> .....	66
<i>Obr. 40. Ganttův diagram (LB)</i> .....	67
<i>Obr. 41. Atributy projektů SABF (Štefánek et al., 2011, s. 12; Dolanský, Měkota a Němec, 1996, s. 15; LB)</i> .....	71
<i>Obr. 42. Struktura projektových rolí (OGC, 2009, s. 33; LB)</i> .....	71
<i>Obr. 43. Fáze životního cyklu projekt SABF (LB)</i> .....	74
<i>Obr. 44. Princip zjedn. Logického rámce (LB)</i> .....	77
<i>Obr. 45. Výnosy projektu z pohledu Balanced Scorecard (LB)</i> .....	81
<i>Obr. 46. Hlavní stránka – záložka Projektové řízení (LB)</i> .....	85
<i>Obr. 47. Webová stránka – Projekt 1 (LB)</i> .....	86
<i>Obr. 48. Kritéria hodnocení – ČPT (LB)</i> .....	90
<i>Obr. 49. Kritéria hodnocení – PM (LB)</i> .....	90
<i>Obr. 50. Nová organizační struktura (LB)</i> .....	92

**SEZNAM TABULEK**

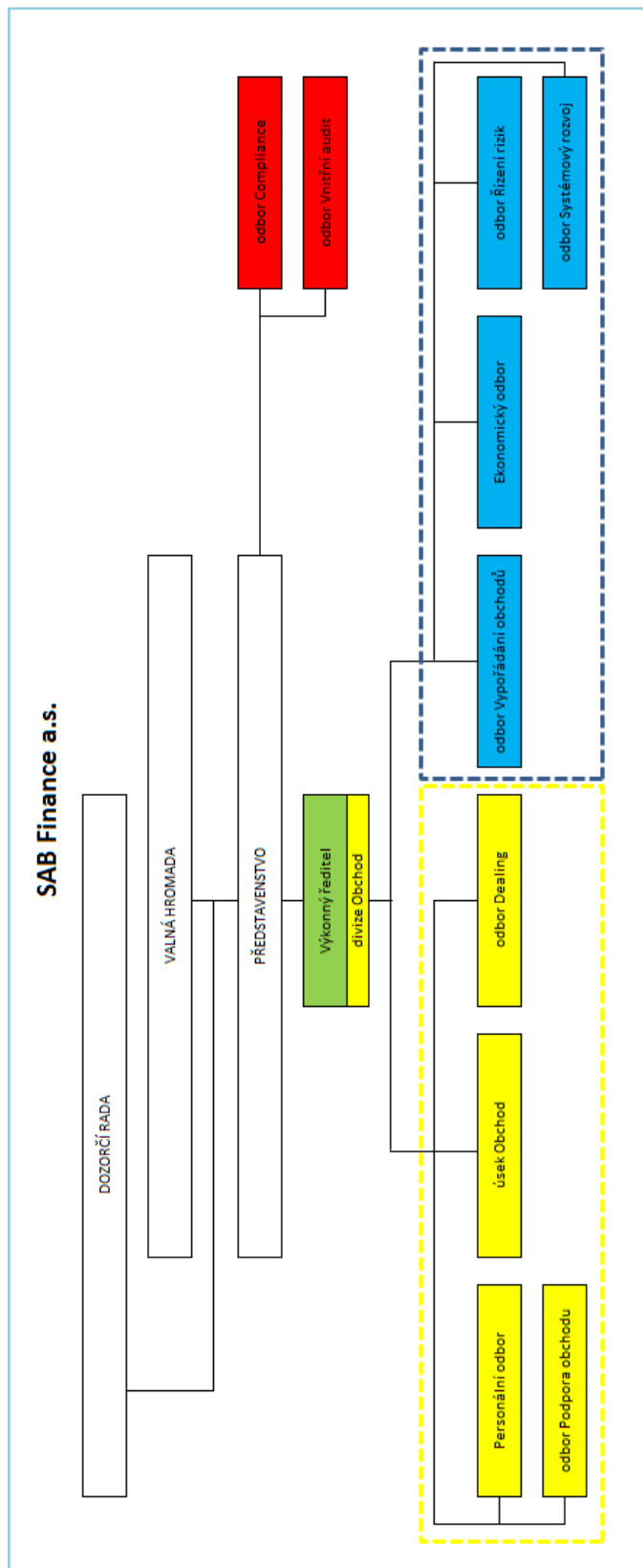
<i>Tab. 1. Logický rámec (Štefánek et al., 2011, s. 46-47; LB)</i> .....	23
<i>Tab. 2. Určení hodnoty rizika (LB)</i> .....	26
<i>Tab. 3. Reakce na riziko (LB)</i> .....	26
<i>Tab. 4. Harmonogram výzkumu (LB)</i> .....	36
<i>Tab. 5. Části plánu projektu (LB)</i> .....	59
<i>Tab. 6. Zjednodušený logický rámec (LB)</i> .....	59
<i>Tab. 7. Upravená analýza zainteresovaných stran (LB)</i> .....	60
<i>Tab. 8. Analýza rizik (LB)</i> .....	61
<i>Tab. 9. WBS a harmonogram (LB)</i> .....	63
<i>Tab. 10. Náklady projektu (LB)</i> .....	68
<i>Tab. 11. Výnosy projektu (LB)</i> .....	69
<i>Tab. 12. Fáze plánování – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)</i> .....	75
<i>Tab. 13. Fáze realizace a implementace – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)</i> .....	75
<i>Tab. 14. Fáze vyhodnocení – role, odpovědnosti, dokumenty (LB)</i> .....	76

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Organizační struktura společnosti
- P II Ukázka dotazníku
- P III Ukázka přepisu rozhovoru
- P IV Šablona plánu projektu
- P V Šablona definice projektu
- P VI Šablona zápisu z porady
- P VII Šablona stavu projektu
- P VIII Šablona závěrečné zprávy projektu
- P IX Hodnotící formuláře



# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



## PŘÍLOHA P II: UKÁZKA DOTAZNÍKU

**Kolik času jsme věnovali plánování projektu? \***

1-2 hodiny  
 3-4 hodiny  
 1 den  
 2-3 dny  
 Týden  
 2 týdny  
 Měsíc  
 Déle než měsíc

**Kdo měl/má plánování projektu na starosti? \***

Projektový manažer  
 Některý z členů projektového týmu, kterému je tato činnost přidělena  
 Některý z členů projektového týmu, který se toho sám ujme  
 Nevím  
 Jiné:

**Sestavovali jsme na začátku projektu jeho harmonogram? \***

Ano a v průběhu projektu se s ním často pracuje  
 Ano, ale v průběhu projektu s ním nepracujeme  
 Možná ano, ale v průběhu projektu jsem se s ním nesešel/a  
 Ne, ale v průběhu projektu byl dopracován  
 Ne

**Při práci na projektu jsem vždy věděla: \***  
Můžete zaškrtnout více možností:

jaký je cíl projektu  
 jaký je důvod pro realizaci projektu  
 jaká je má pozice v týmu  
 jaká je má odpovědnost  
 jaké činnosti mám vykonávat

**K jaké situaci se na základě vlastní zkušenosti více přikloníte? \***

1      2      3      4

Při práci na projektu jsme měli/máme stanovená pevná pravidla práce v týmu.

Při práci na projektu nebyla/nejsou stanovená žádná pravidla týmové práce.

## PŘÍLOHA P III: UKÁZKA PŘEPISU ROZHOVORŮ

### Rízení projektů

#### 34. Jak je projekt řízen? Kdo říká, co se bude dělat, co se udělalo? Byla to vždy která osoba?

Buď jednou konkrétní osobou (větší počet lidí - podřídy), nebo na základě domluvy s druhým člověkem s tím, že to říká pan Sýkora (finančně)

Hlavní myšlenku říká hlavní osoba, která měla projekt na starosti, podílely si korigovali sami členové PT

PM schůzku moderuje, ale diskusi nechává na členech PT, zároveň probíhá schůzky i mimo PM - vyhovuje, stejným způsobem řeší i ona jako PM

Vždy jedná osoba, která projekt řídí. Liberální styl řízení - zadá problém a je na členech projektového týmu, jaké řešení (návrhy) vymyslí. Není třeba žádné autoritativní jednání - projekty mají smysl a vyřeší se tím nějaký problém.

Autoritativní styl je spíše, když jsou stanoveny veškeré termíny, harmonogram...

Hlídá si to projektový manažer.

Tým, který určila ředitelka dealingu, si stanovil svou vedoucí a ta projekt řídila

Já něco navrhnu, následně dle kroků deleguju, žádá komunikace mezi mnou a delegovaným pracovníkem; spíše připomíná standardní řízení konkrétních pracovníků, kdy dostávají konkrétní úkoly v konkrétních fázích projektu, na základě zpětné vazby vyhodnocuji dle kroků - spíše připomíná operativní řízení

#### 36. PM - Jaký styl řízení používáte?

Stejný jako jsem zažíval, když jsem byl člen PT - stanovím hlavní cíle projektu, komunikace s klíčovými zaměstnanci - s těmi probíhá schůzky, ale pak se ještě zivěší domlouvají mezi sebou individuálně

Netlačím silou, spíše forma objasňování potřeby, vkladání důvěry a odpovědnosti lidem, kteří jsou zainteresováni; spíše podněcovat, tvořit nápady

Liberální způsob - at si to vyřeší, jak chtějí

Neřídí projekt, ale spíše tok a potřeby informací, hledá názory.

#### 38. Je projekt kontrolován? Kým a jak často?

Ano, kontrolují se termíny, osobou, která je schvaluje.

Kontrola PM - pomocí firemního komunikátoru - v jaké fázi jsou, zda stíhají termín

Přes firemní komunikátor se zjišťuje, jak na tom lidé jsou, když nestíhají, PM se ptá, jak může pomoci

Zadavatel zjišťoval průběh, zda je všechno v pořádku, kam se posunuli.

Kontrola od kolegů na dealingu a pak p. Filáková, pouspraveno a pak finální verze p. Filákové.

Nebo žádné kontroly a jen předání výsledků.

#### 37. Jsou podávány zprávy o průběžném stavu projektu? Komu?

Ano, schvalovateli projektu, jinak asi ne.

Pokud je to projekt, který se týká firmy - podávám zprávy p. Sýkorovi, pokud něco, co se týká obchodu (např. nové webové stránky) - podávám zprávy panu Holci

Zprávy jsou podávány v rámci intervalů - v podstatě kdykoliv je potřeba, někdy se projekt posunul

Ne, a pokud ano, tak o tom nevím.

Někdy nikomu - chci to mít rychle hotové (vymyšlený projekt mnou), nebo kontrolování průběžně - informování o novinkách (při zadání konkrétních projektů).

#### 38. Žežkalo jste se projektovým řízením? Do jaké míry? Jak to vypadalo?

Ne.

Ano - v rámci předmětu ve škole Firemní inovační politika

Ano, ve škole - projektové řízení.

Když se podle toho snažili projekty přizpůsobit - ostatní se tomu nesnažili porozumět - ale on to ani po nich nechtil.

Ganttův diagram pro projekty pomohl - aspoň každý věděl, co má kdy do kdy udělat.

Ano, firemní inovační politika.

Ano, ve škole.

Aho, ale jen spíše v rámci některých termínů

Ano, ve firmě; fungovalo to hodně operativně; se samotnou teorií projektového řízení jsem se ale nesešel.

#### 39. Proč je podle Vás vhodné/nevhodné zavést projektové řízení do společnosti?

Ano, je třeba zavést projektové řízení, protože společnost neustále roste a je plánováno čím dál více projektů, bude třeba, aby byla vytvořena projektová kancelář a bude třeba řídit projekty na základě určitých metod


Určitě. Ve firmě problém, že obchodníci neví o projektech na dealingu a naopak. Chybí informovanost a větší propojení jednotlivých lidí. Otázkou je, jestli je prostor na to, aby se mohli scházet.

Není vhodné zavést "teoretické" projektové řízení - mám nápad, schválení, zápis - moc byrokracie, není vhodné pro tuto firmu, ale náš model projektového řízení - jednotný, flexibilní


Ne pro máj příklad, kdy si sám vymýšlím "zlepšovky", rozhodně ne poradí pro poradí, nejsem příznivcem strojeného řízení

# PŘÍLOHA P IV: ŠABLONY PLÁNU PROJEKTU

## Logický rámec


Logický rámec

Název projektu



	Slovní popis	
Současný stav (kde se nyní nacházíme)		Co chci řídit, musím umět měřit = Ukazatele úspěšnosti projektu (hodnoty, procenta, termíny)
Cíl (změna, které chceme dosáhnout)		
Účel (proč projekt realizujeme, čemu chceme řísořit)		
Přinesená hodnota (kolik výnosů projekt ročně přinese, kolik nákladů ročně ušetří)		
Výstupy projektu (co přesně vznikne)	1. 2. 3.	
Přínosy projektu (jaké benefity projekt přinese?)	1. 2. 3.	


Vždy pamatovat na metodu SMART: Cíl a účel musí být **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovatelný, **R**eálný, **T**erminový

Vypracoval/a:


Dne:

Účastníci projektu:
Cíl projektu:
1 / 1

## Analýza zainteresovaných stran


Analýza zainteresovaných stran


Název projektu




č.	Zainteresovaná strana - interní i externí	Požadavky a zájmy na projekt	Důležitost zainteres. strany pro projekt	O čem informovat? Co konzultovat?	Kdy, frekvence a způsob komunikace	Odpovědná osoba za komunikaci
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Účastníci:
Cíl projektu:
1 / 1

# Analýza rizik


Šablona\_Riziková analýza

Název projektu



č.	Identifikované riziko	Nositel rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika	Opatření	Odpovědná osoba	Termín
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								


**Vysvětlivky:**

Pravděpodobnost, že riziko nastane		Dopad na projekt (škoda, kterou by riziko způsobilo)		MP	SP	VP	Celková hodnota rizika a reakce na riziko		
MP - malá pravděp.	0 - 30 %	MD - malý dopad	Ohrožení dílčí činnosti projektu	MD	NHR	NHR	SHR	NHR - nízká hodnota rizika	Akceptace rizika
SP - střední pravděp.	31 - 70 %	SD - střední dopad	Ohrožení hlavní činnosti projektu	SD	NHR	SHR	VHR	SHR - střední hodnota rizika	Tvorba opatření k eliminaci rizika
VP - velká pravděp.	71 - 100 %	VD - velký dopad	Ohrožení cíle, úspěšnosti projektu	VD	SHR	VHR	VVHR	VHR - vysoká hodnota rizika	Tvorba strategických opatření k odmitnutí rizika
								VVHR - velmi vysoká hodnota rizika	Tvorba strategických opatření k okamžitému odmitnutí rizika

Vypracoval/a: \_\_\_\_\_  
 Dne: \_\_\_\_\_

Účastníci projektu:
Cíl projektu:
1/1

# Popis výstupů


Popis výstupů projektu

Název projektu

**Výstupy:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 

**Popis jednotlivých výstupů:**

---

Měnaše: _____	Účastníci: _____	Cíl: _____	1/1
---------------	------------------	------------	-----

# PŘÍLOHA P V: ŠABLONA DEFINICE PROJEKTU

## Název projektu

Důvod realizace projektu
Cíl projektu
Očekávaný výsledek
Výstupy
Datum zahájení
Datum ukončení
Manažer projektu
Ředitelé projektu
Předpokládané náklady
Předpokládané výnosy
Milníky
Materiální zdroje, co budou třeba
Kdo je projektem ovlivněn/dotčen?
Jaká rizika jsou spjata s projektem?
Poznámka

Vypracoval/a:

Dne:

# PŘÍLOHA P VI: ŠABLONA ZÁPISU Z PORADY



Zápis č. 1

Zápis č. ....

V rámci projektu:	
Termín:	
Čas:	
Místo:	
Zúčastnění:	

Vysvětlivky: červeně úkoly, zeleně rozhodnutí

CÍLE SCHŮZKY:

- 1) Cíl

PROBÍRANÁ TÉMATA:

- 1) 1. Téma

-

VÝSTUPY:

- 1) První výstup

PŘEDBĚŽNÁ TÉMATA PŘÍŠTÍ SCHŮZKY:

- 1) První téma

Termín příštího setkání:

Čas:

Zápis zpracoval/a:

# PŘÍLOHA P VII: ŠABLONA STAVU PROJEKTU



Současný stav projektu

## Název projektu

Datum zahájení:

Datum dokončení:

Rozpočet:

Č.	Aktivita	Odpovědná osoba	Spolupracovníci	Zahájení	Ukončení	Stav v %	Poznámka
1.	Oblast / fáze projektu						
1.1.	Aktivita					80%	
1.2.	Aktivita					5%	
1.3.	Aktivita						
1.4.	Aktivita					8%	
1.5.	Aktivita					75%	
2.	Oblast / fáze projektu						
2.1.	Aktivita					70%	
2.2.	Aktivita					10%	
2.3.	Aktivita					100%	
2.4.	Aktivita						
2.5.	Aktivita					99%	
2.6.	Aktivita						

Proběhnuté aktivity:

- 1)
- 2)

Nejbližší aktivity:

- 1)
- 2)
- 3)

Zpracoval/a:

Dne:

Účastníci projektu:

Cíl Projektu:

1/1




# PŘÍLOHA P VIII: ŠABLONA ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY PROJEKTU

<p style="text-align: center;"><b>sab</b></p> <p style="text-align: center;">Závěrečná zpráva</p> <p>Podat stran: Vypracoval/a: _____ Dne: _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>sab</b></p> <p style="text-align: center;">Závěrečná zpráva</p> <p><b>1. ZHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU</b></p> <p>1.1. Zhodnocení naplnění cílů a účelu text</p> <p>1.2. Přínos pro společnost text</p> <p>1.3. Zhodnocení úspěšnosti plánování (největší odchylky) text</p> <p>1.4. Kritické faktory projektu text</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 100px; vertical-align: top;">Co jsme udělali dobře?</td> <td style="width: 50%; height: 100px; vertical-align: top;">Co jsme mohli udělat lépe?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 100px; vertical-align: top;">Co si pro příště ponechat?</td> <td style="width: 50%; height: 100px; vertical-align: top;">Čemu se příště vyhnout?</td> </tr> </table>	Co jsme udělali dobře?	Co jsme mohli udělat lépe?	Co si pro příště ponechat?	Čemu se příště vyhnout?	<p style="text-align: center;"><b>sab</b></p> <p style="text-align: center;">Závěrečná zpráva</p> <p><b>2. DOPLNŮJÍCÍ INFORMACE</b></p> <p>2.1. Riziková analýza text</p> <p>2.2. Problémy projektu text</p> <p>2.3. WBS text</p> <p>2.4. Konečný rozpočet text</p> <p>2.5. Kontakty na externí účastníky projektu text</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Jméno</th> <th>Společnost</th> <th>Účast v projektu</th> <th>Email</th> <th>Telefon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Jméno	Společnost	Účast v projektu	Email	Telefon																					<p style="text-align: center;"><b>sab</b></p> <p style="text-align: center;">Závěrečná zpráva</p> <p><b>ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA</b> Název projektu</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>										
Co jsme udělali dobře?	Co jsme mohli udělat lépe?																																									
Co si pro příště ponechat?	Čemu se příště vyhnout?																																									
Jméno	Společnost	Účast v projektu	Email	Telefon																																						
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Meno a příjmení</td> <td style="width: 25%;">Jméno a příjmení</td> <td style="width: 25%;">Meno a příjmení</td> <td style="width: 25%;">Str.</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>29</td> </tr> </table>	Meno a příjmení	Jméno a příjmení	Meno a příjmení	Str.				29																															
Meno a příjmení	Jméno a příjmení	Meno a příjmení	Str.																																							
			29																																							

# PŘÍLOHA P IX: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘE

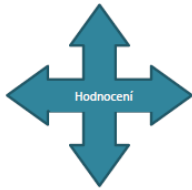
## PM hodnotí ČPT


Šablona\_Závěrečné hodnocení\_PM hodnotí ČPT2

Název projektu

Kritérium	Popis kritéria	Body														
Kvalita práce	Kvalita provedení úkolů, úplnost, bezchybnost															
Včasnost	Dodržování stanovených termínů															
Týmová spolupráce	Schopnost pracovat v týmu															
Komunikace	Úroveň jednání, komunikace															
Vlastní iniciativa	Samostatnost, nové nápady, aktivity															
Práce na intranetu	Aktualizace úkolů na intranetu															
Přínos pro projekt	Nezastupitelnost, přidaná hodnota															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>nesplnil</th> <th colspan="2">splnil částečně</th> <th colspan="2">splnil</th> <th colspan="2">splnil nad míru</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> </table>			nesplnil	splnil částečně		splnil		splnil nad míru		0	1	2	3	4	5	6
nesplnil	splnil částečně		splnil		splnil nad míru											
0	1	2	3	4	5	6										

Co se mu / jí podařilo?




Co se mu / jí nepodařilo?

Doporučení pro zlepšení

Jméno a příjmení hodnoceného:


## ČPT hodnotí PM


Šablona\_Závěrečné hodnocení\_ČPT hodnotí PM

Název projektu

Kritérium	Popis kritéria	Body														
Úspěšnost realizace P	Schopnost dotáhnout naplánované do konce															
Plánování	Úspěšnost plánování, četnost dodatečných změn															
Organizace	Organizace tým, schůzek, fází projektu, úkolů															
Vedení ČPT	Schopnost vést tým, být autoritou															
Motivace ČPT	Schopnost motivovat ČPT k práci															
Včasnost	Dodržování stanovených termínů															
Komunikace	Úroveň jednání, komunikace															
Správa intranetu	Aktualizace intranetu, úkolů															
Dokumentace	Správa dokumentů, archivace materiálů															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>nesplnil</th> <th colspan="2">splnil částečně</th> <th colspan="2">splnil</th> <th colspan="2">splnil nad míru</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> </table>			nesplnil	splnil částečně		splnil		splnil nad míru		0	1	2	3	4	5	6
nesplnil	splnil částečně		splnil		splnil nad míru											
0	1	2	3	4	5	6										

Co se mu/jí podařilo?



Co se mu/jí nepodařilo?

Doporučení pro zlepšení

Jméno a příjmení hodnoceného: