

Projektové řízení v praxi

Lucie Smolková, DiS.

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Smolková, DiS.**
Osobní číslo: **M14600**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projektové řízení v praxi**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu, která se týká projektového řízení.

II. Praktická část

- Popište fungování projektového řízení ve společnosti EGO Zlín, s.r.o.
- Proveďte průzkum organizací a institucí, které vyhlašují projekty, a zjistěte požadovaná kritéria.
- Vytvořte praktický příklad zpracování projektu ve spolupráci s Agenturou pro podnikání a inovace.
- Porovnáním teoretické a praktické přípravy projektu proveďte zhodnocení a zároveň uveďte základní rozdíly.
- Popište fungování standardizace projektového řízení pro management jakosti projektů ČSN.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada), 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.

CHVALOVSKÝ, Václav. Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať. Praha: ASPI, Lidské zdroje, 2007. ISBN 80-735-7085-8.

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: jak se stát mistrem projektového managementu. Praha: Grada, Manažer, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, Poradce, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

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

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Šilhánová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

3. března 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

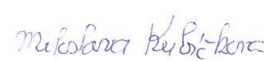
21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017



Mgr. Pavel Hýl

zast. děkan



Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 20.4.2014



.....

ABSTRAKT

Hlavním úkolem této bakalářské práce je seznámit čtenáře s teorií a praxí v projektovém řízení a také se základními rozdíly mezi podáváním projektů v různých agenturách. Jako konkrétní příklad poslouží společnost EGO Zlín, která projekty realizuje.

Teoretická část práce je zaměřena zejména na projekty a projektové řízení z teoretického pohledu. V dalších částí jsou pak vysvětleny ostatní pojmy a oblasti, kterým se projektový management věnuje.

Praktická část pak navazuje na již zmíněnou teoretickou část a popisuje fungování projektů ve skutečné praxi. Jako praktický příklad poslouží projekt programu Nemovitosti Agentury pro podnikání a inovace, který je popsán z hlediska průběhu a přípravy a rovněž dále porovnán s podklady jiného projektu i agentury.

Klíčová slova: Projekt, Projektové řízení, Projektový management, EGO Zlín, spol. s r.o., Agentura pro podnikání a inovace, Standardizace projektového řízení

ABSTRACT

The main aim of this bachelor thesis is to acquaint the reader with the theory and practice in project management as well as the basic differences between the submission of projects in different agencies. Company EGO Zlín is the concrete example of the project.

The theoretical part of the thesis is focused mainly on projects and project management from a theoretical point of view. The other parts then explain the other concepts and areas of project management.

The practical part follows the above mentioned theoretical part and describes the functioning of the projects in real practice. As a practical example, the Real Estate Agency's Enterprise and Innovation Program project, which is described in terms of progress and preparation, and also compared with the background of another project and agency, serves as a practical example.

Keywords: Project, Project management, Project management, EGO Zlín, LLC., Agency for Entrepreneurship and Innovation, Standardization of Project Management

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat panu generálnímu řediteli společnosti EGO Zlín, s.r.o. Ing. Pavlu Kostkovi, který mi umožnil zpracovávat tuto práci a také využít interních materiálů. Dále paní Ing. Janě Šilhánové, která mne dokázala v práci nasměrovat a slečně Evě Sváčkové, jejíž vzájemnou podporou byla práce zpracovávána. V neposlední řadě patří poděkování i rodině za to, že mi umožnili prostor a čas, a také morální podporu pro napsání této bakalářské práce.

Motto:

„Člověk mnoho vydrží, má-li cíl.“

T. G. Masaryk

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	12
1.1 DEFINICE PROJEKTU.....	12
1.2 HISTORIE PROJEKTU.....	12
1.3 ZÁKLADNÍ RYSY A ZNAKY ŘÍZENÍ PROJEKTU	13
1.4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	14
2 ČAS A FÁZE V PROJEKTU	17
2.1 FÁZE PROJEKTU	17
2.2 FÁZOVÝ MODEL PROJEKTU – ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	18
2.2.1 Předprojektová fáze.....	18
2.2.2 Projektová fáze.....	19
2.2.3 Po-projektová fáze.....	20
3 TVORBA STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	21
3.1 TVORBA STRATEGIE A PLÁNOVACÍ PROCES.....	21
3.2 ZPRACOVÁNÍ MISE.....	22
3.3 ZPRACOVÁNÍ VIZE	22
3.4 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	23
3.5 TVORBA STRATEGIE.....	24
3.5.1 Analýza prostředí a scénáře vývoje.....	24
3.5.2 Tvorba variant strategie, jejich hodnocení a výběr nejvhodnějších varianty.....	25
3.5.3 Korekce varianty strategie.....	25
3.5.4 Strategie a alokace zdrojů.....	25
3.5.5 Vazba strategie a řízení portfolia projektů	25
3.6 TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU	26
4 EXAKTNÍ METODY POUŽÍVANÉ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	27
4.1 SWOT ANALÝZA.....	27
4.2 PEST A SLEPT ANALÝZA	27
4.3 HIERARCHICKÝ ROZKLAD ČINNOSTÍ (WORK BREAKDOWN STRUCTURE).....	28
4.4 METODA LOGICKÉHO RÁMCE (LOGICAL FRAMEWORK METHOD).....	28
4.5 METODA GANTTOVÝCH DIAGRAMŮ	29
4.6 METODA SÍŤOVÉHO GRAFU.....	29
4.7 ANALÝZA RIZIK	30
5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	31
5.1 ZÁJMOVÉ SKUPINY A JEJICH VZTAHY	31
5.2 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ MODEL Y	32
5.2.1 Útvarové projektové řízení.....	32
5.2.2 Autonomní projektové řízení.....	32
5.2.3 Maticové projektové řízení.....	33
5.2.4 Síťové projektové řízení	34
5.2.5 Projektová kancelář – rozhraní trvalé a dočasné organizace.....	35

6	DALŠÍ METODY A POSTUPY VYUŽÍVANÉ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	36
6.1	MĚKKÉ DOVEDNOSTI	36
6.2	METODY A NÁSTROJE PRO PRÁCI S LIDMI	36
6.2.1	Brainstorming.....	37
6.2.2	Metoda strukturovaných porad a řízené diskuze.....	37
6.2.3	Koučink	37
6.2.4	Teambulding.....	37
6.2.5	Skupinové řešení problémů	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EGO ZLÍN, SPOL. S.R.O.....	40
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	40
7.2	ČLENSTVÍ A CERTIFIKACE	41
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
7.4	VYUŽÍVÁNÍ PROJEKTŮ VE SPOLEČNOSTI EGO ZLÍN.....	41
7.5	AKTUÁLNĚ PŘIPRAVOVANÉ AKCE.....	43
8	ROZBOR TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	44
8.1	ROZSAH TRHU.....	44
8.2	ANALÝZA A PROGNOZA PO PRODUKTU NEBO SLUŽBĚ	44
8.3	CHARAKTERISTIKA SPOTŘEBITELŮ	44
8.4	ROZBOR KONKURENCE	45
8.5	ZPŮSOB A UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH	45
8.6	DISTRIBUCE, ZABEZPEČENÍ ODBYTU	46
8.7	REKLAMA, PROPAGACE A ZVÝŠENÍ OBJEMU VÝROBY A ODBYTU	46
8.8	ROZVOJ EXPORTNÍCH MOŽNOSTÍ	46
8.9	TVORBA PRACOVNÍCH MÍST	47
8.10	ZLEPŠENÍ EFEKTIVNOSTI A SNÍŽENÍ ENERGETICKÉ NÁROČNOSTI VÝROBY.....	47
9	INSTITUTE ZPROSTŘEDKOVÁVAJÍCÍ PROJEKTY	48
9.1	CZECH INVEST	48
9.1.1	Služby Czech Investu	48
9.2	AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE (API).....	49
9.2.1	Vznik a činnost agentury	49
9.2.2	Dotační programy API	50
9.2.3	Aktuální programy podpory	50
9.3	TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR	51
9.4	ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA	52
10	PROJEKT PROGRAMU NEMOVITOSTI.....	54
10.1	PŘEDSTAVENÍ VÝZVY PROGRAMU NEMOVITOSTI	54
10.2	PŘÍPRAVA PROJEKTU A SESTAVENÍ REALIZAČNÍHO TÝMU.....	55
10.3	PŘÍPRAVA POKLADŮ PRO PODÁNÍ PŘEDBĚŽNÉ ŽÁDOSTI PRO PROJEKT NEMOVITOSTI.....	55
10.3.1	Popis projektu Poloprovozní výrobní hala	56

10.4	PŘÍPRAVA PODKLADŮ PRO PODÁNÍ PLNÉ ŽÁDOSTI PRO PROJEKT NEMOVITOSTI	56
10.5	PŘÍPRAVA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ DLE PRAVIDEL PRO VÝBĚR DODAVATELŮ OP PIK.....	57
10.6	REALIZACE PROJEKTU	58
10.7	POROVNÁNÍ PODKLADŮ S PROGRAMEM PROJEKTU STUDIE PROVEDITELNOSTI	59
11	TEORIE A PRAXE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	61
11.1	TVORBA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....	61
11.2	PROJEKT V REÁLNÉM SVĚTĚ – PROBLÉMY A JEJICH PŘEKONÁVÁNÍ.....	62
12	SVĚTOVÉ STANDARDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	64
12.1	STANDARDY A STANDARDIZACE.....	64
12.2	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK).....	65
12.3	PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS – PRINCE 2.....	65
12.4	ISO 10 006	65
12.5	IPMA COMPETENCE BASELINE – ICB.....	66
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

S projekty a projektovým řízením se člověk může setkat snad ve všech oborech. Projekty se tak stávají součástí strategie podniku, kdy svou realizací napomáhají k rozvoji a udržení tržní pozice a rovněž i zefektivňování různých firemních postupů. Nelze však na ně pohlížet jen z hlediska teorie, která je téměř neměnná, ale hlavně z hlediska praktického, protože každý program je jiný, vyžaduje konkrétní způsob přípravy a přizpůsobení požadavků.

Tato bakalářská práce, jak již napovídá samotný název, se ve svém obsahu bude zabývat projektovým řízením v praktickém využití. Úvodní teoretická část se bude zaměřovat na projektové řízení v obecné rovině, a to z hlediska základní teorie. Obsahem úvodní části bakalářské práce bude mimo jiné charakterizování definice projektu, krátké shrnutí historie a vysvětlení základních rysů a znaků řízení projektu. Dále bude práce pokračovat popisem využívání času a fází projektu a tvorbou strategie. Jako součást teorie jsou zahrnuty i exaktní metody, které jsou využívány v projektovém řízení, jako je SWOT analýza, PEST a SLEPT analýza, Metoda logického rámce a další. Závěr pak bude zaměřen na různé organizační struktury projektů, se kterými se můžeme setkat a také další metody a postupy, využívané při managementu řízení projektů.

Praktická část pak plyně naváže na teoretický obsah, kde v první řadě představí společnost EGO Zlín, s.r.o., ve které probíhala školní praxe a která zároveň poslouží jako praktický příklad pro řešení projektů. Další podkapitoly a kapitoly budou svým obsahem charakterizovat a popisovat fungování a využívání projektů v dané společnosti a zároveň bude proveden i rozbor trhu a marketingová strategie, která poslouží dále jako součást podkladů pro projekt programu Nemovitosti. Kapitola s názvem instituce zprostředkovávající projekty je dalším obsahem praktické části, kde budou vyjmenovány agentury, které poskytují možnost využití projektů, a to se stručným popisem jejich fungování a podmínek. Jednou z nejdůležitějších částí je pak samostatná kapitola o přípravě a průběhu projektu programu Nemovitosti. Závěr kapitoly se pak bude opírat o rozlišení teorie a praxe v projektovém řízení, a také využíváním světových standardů v projektovém managementu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení zahrnuje soubor norem, doporučení a zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Vzhledem k tomu, že každý projekt je různorodý, se jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematice, než o konkrétní a podrobné směrnice a návody. Je to způsob přístupu k návrhu a realizace procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo cíle, který byl předpokládán, a to v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji a tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, tedy aby vznikající projekt byl úspěšný. (Doležal, 2016, s. 16)

1.1 Definice projektu

Projektem rozumíme jakýkoli sled úkolů, který je aplikován pomocí metod a pravidel. Jedná se o řízený proces, který má stanoven svůj začátek a konec a přesná pravidla pro řízení a regulace, v opačném případě se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu. (Svozilová, 2011, s. 21)

Definice projektu, jakožto nejdůležitějším prvkem projektového řízení, se mohou podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení v konkrétních formulacích lišit. Podle profesora Kerznera je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definován datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Naopak podle PMI je projekt dočasné úsilí, které je vynaloženo na vytvoření určitého unikátního a jedinečného produktu, služby nebo výsledku. (Svozilová, 2011, s. 22)

1.2 Historie projektu

Nejstarší historie projektu bývá spojována právě se stavbou egyptských pyramid a Velké čínské zdi, kdy tyto stavby vyžadovaly koordinaci enormního pracovního úsilí, a to bez dochované znalosti technik řízení. Novější historie byla následně spojena se zavedením Ganttových diagramů, a to kolem roku 1900, jako vizuálního prostředku pro plánování a řízení stavby lodí. Zmíněné diagramy jsou velmi často používány do dnešní doby jako přehledný a snadno pochopitelný prostředek sdělování plánovaných informací. (Fiala, 2004, s. 9)

Hlavní období pro vznik řady nových metod, nástrojů a technik byla padesátá a šedesátá léta, kdy se začala vyvíjet technika pro vojenské a kosmické projekty a většina těchto technik je používána do dnes. V této době byly vyvinuty metody CPM (Critical Path Method), metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) a metoda PDB (Precedence Diagram Method), která využívá grafického vyjádření projektů. Rovněž byly vytvořeny dvě základní možnosti reprezentace projektů, a to pomocí síťových grafů, hranová reprezentace a uzlová reprezentace. (Fiala, 2004, s. 10)

V sedmdesátých letech se projektové řízení rozšířilo na několik dalších odvětví a byly rozpracovány specifické nástroje a techniky. Řízení projektů začalo být bráno jako profese a vytvořily se první profesní společnosti. Osmdesátá léta přinesly růst vlivu zainteresovaných stran a byl vyvíjen tlak na nalezení přijatelného řešení pro všechny zainteresované strany. Všechny vyvinuté techniky byly integrovány do vhodných praktických postů. Začaly se také zavádět osobní počítače a každý projektový manažer musel být vybaven počítačovou gramotností. (Fiala, 2004, s. 10)

V souvislosti se zaváděním štihlejších a flexibilnějších organizačních struktur se začalo v devadesátých letech využívat přístupu k řízení pomocí projektů, kdy menší projektové týmy vykonávaly práci a mohly tak rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu a případně reakci konkurence. V současné době se nástroje a techniky projektového řízení uplatňují v širším měřítku. Proniknutí projektového řízení do praxe vyžaduje pochopení a zájem všech účastníků projektového řízení. Využití nástrojů poskytuje flexibilitu pro plánování a řízení a dávají možnost reagovat na změny. Přístup, který je založený na využívání zdrojů pro dosažení cílů v požadovaných časech a nákladech, by měl být užitečný a využitelný pro všechny manažery. (Fiala, 2004, s. 10 – 11)

1.3 Základní rysy a znaky řízení projektu

Řízení projektů můžeme charakterizovat jako soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů. Při řízení projektu se sledují důležité charakteristiky projektu, jako je rozsah, čas, náklady, kvalita, zdroje, rizika, atd. Řízení projektů má však některé specifické rysy:

- projekt má definován začátek i konec;
- existuje vysoká míra nejistoty;
- jsou využívány pružné organizační struktury;
- složení řešitelských týmů projektu bývá proměnlivé. (Fiala, 2004, s. 13)

Existence čtyř typických znaků projektů, které pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená, že současně splňují požadavky na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto podmínky byly měřitelné (tj. konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné. Je velmi důležité, aby lidé, kteří se na projektu podílí, věděli, jak tyto cíle splnit. (Rosenau, 2000, s. 5)

Každý projekt je jedinečný, a to proto, že se provádí pouze jednou, zároveň je dočasný a téměř v každém případě na něm pracuje jiná skupina lidí. Z důvodu toho, že trvání projektů je dočasné, vždy je v nich do poslední chvíle hodně nejistoty z hlediska toho, že nevíme, co bude schváleno (kdy projekt začne, rozsah prací, atd.). Projekt netrvá věčně, začíná, když první člověk začne pracovat a končí, když je práce posledního člověka hotova. V průběhu se na něm však podílí další množství pracovníků. Lidé, kteří na projektu pracují, jsou zřídka titíž, kteří pracovali na předchozím projektu. Složení řešitelského týmu pro práci na projektu můžeme proto na první pohled přirovnat ke shánění zaměstnanců pro firmu. (Rosenau, 2000, s. 6)

1.4 Projektový management

Každý projekt je třeba naplánovat, vypracovat a následně řídit jeho realizaci. V řízení projektu jsou uvedeny určité manažerské činnosti, které jsou specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu. Ve větších podnicích (zejména v projektových a poradenských firmách) se často pracuje současně na více projektech a je nutné je vzájemně koordinovat, tedy také řídit. Řízení projektů, jejich organizování a koordinování pak souhrnně nazýváme projektový management. (Němec, 2002, s. 22)

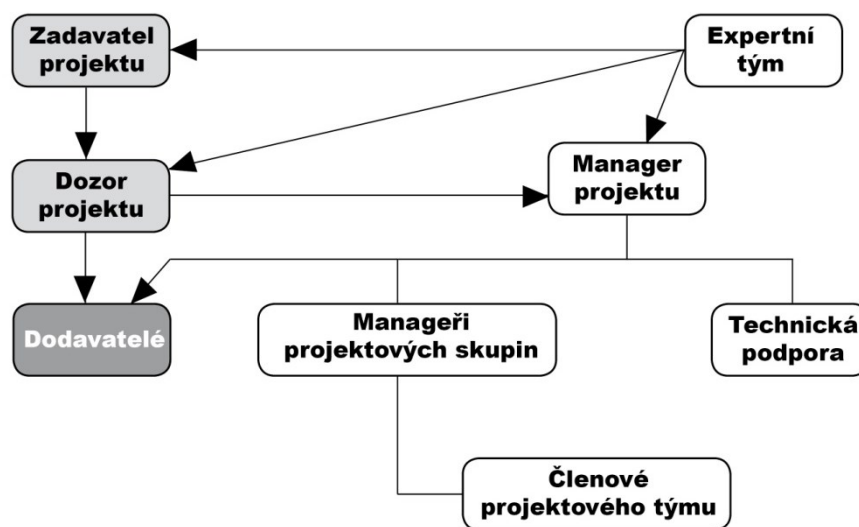


Zdroj: Němec, 2002, s. 23

Obrázek 1 Projektový management a management projektu

Na práci na projektech se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Vybraní lidé tvoří projektový tým, v jehož čele je manažer projektu, který je vybrán vrcholovým managementem podniku (zadavatelem projektu). Úkolem manažera je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu a vyjednávčem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává. Jestliže se takovýto člověk v podniku nevyskytuje, je nutné ho vyhledat v jiných projektových či poradenských firmách. (Němec, 2002, s. 23)

Týmový management projektu je forma vzájemné spolupráce samotného projektového týmu s vedením podniku. Spolupráce uvnitř týmu je vyvíjena dle určitých zásad a pravidel, které si členové předem určí a budou je bezpodmínečně dodržovat. Mezi základní pravidla mohou být zahrnuty například určení pravidelnost a maximální doby pracovních porad týmu, termín rozeslání zápisu, stanovení specifických požadavků na obsah a formu zpracování dokumentů jednotlivými členy projektového týmu. Základní pravidla jsou většinou formulována na první schůzce. (Němec, 2002, s. 23 – 24)



Zdroj: Němec, 2002, s. 24

Obrázek 2 Týmový management projektu

- Zadavatel projektu – vrcholový management podniku
- Dozor projektu – pověřovaný člen vrcholového managementu, který zodpovídá za projektu a je hlavní koordinátor

- Expertní tým – poradní orgán vrcholového managementu, podílí se na zadání projektu, vyhodnocuje postupy prací, členové jsou odborníci z řad pracovníků firmy, výzkumných ústavů, atp.
- Dodavatelé výrobků, prací a služeb jsou kontrolováni dozorem projektu a koordinováni manažerem projektu
- Manažeři projektových skupin – zodpovědnost za práce na určených sub-projektech (Němec, 2002, s. 24)

2 ČAS A FÁZE V PROJEKTU

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu, proto je velmi důsledně a pravidelně sledován a samotný úspěch projektu je často velmi silně závislý na samotném dodržení definovaného časového rámce. V rámci celého řízení projektu je tedy času věnována značná pozornost a je třeba jej vnímat způsobem odpovídajícím jeho významnosti. Projekt můžeme rozdělit z hlediska časového, manažerského a dle charakteru prováděných činností na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. (Doležal, 2009, s. 154)

2.1 Fáze projektu

V obecném pojetí můžeme fáze projektu rozdělit na:

- předprojektovou fází (příprava, definice);
- projektovou fází (realizace);
- po-projektová fáze (vyhodnocení). (Doležal, 2009, s. 155)

Čas bývá nejhůře řízen, s ohledem na častou praxi, v předprojektové a po-projektové fázi. Tyto fáze jsou z celkového pohledu velmi významné a bývají často opomíjené se zdůvodněním „máme málo času“. Projektová fáze je upřednostňována, a to nejen vzhledem k velké náročnosti a k velkému počtu činností, ale proto, že se jedná o fázi, která obsahuje vlastní realizaci. Pojetí rozdělení odpovídá v podstatě logickému rozdělení projektu na přípravu, realizaci a vyhodnocení a lze je sledovat a kontrolovat u všech projektů. V některých případech se může zdát toto rozdělení příliš hrubé (zejména v realizační fázi). Proto se obvykle tato fáze ještě rozděluje do podrobnějších fází řízení, jako jsou například zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení. (Doležal, 2009, s. 155)

Obecnost bývá hlavním problémem popisu projektu dle fází – existuje několik používaných popisů, které mají jedno společné, a to, že díky své obecnosti nikdy konkrétně nepopíší konkrétní projekt. Nesmíme zapomenout, že jedním z projektových kritérií je jedinečnost a popis, který by měl být již naprosto konkrétním popisem jednoho konkrétního projektu, se v podstatě stává harmonogramem daného projektu. Popsat projekt dle fází se může na první pohled zdát náročné a zdlouhavé, ale v průběhu usnadňuje komunikaci, umožní vytvořit určitá pravidla, procesy a nástroje, které budou k danému fázovému modelu vztaženy a zároveň zvýší porozumění všech zúčastněných o postupu

přípravy a realizace. Takový model také slouží k porovnání a vyhodnocování různých projektů. Zmíněný model se často nazývá životní cyklus projektu (životní cyklus řízení projektu). Každá organizace by si měla, dle svého charakteru a také charakteru plánovaných projektů, identifikovat svůj vlastní životní cyklus, respektive charakteristický životní cyklus. Přesto, že se mluví o životním cyklu, musíme jej brát jako sled určitých fází a etap jedním směrem na časové ose, protože aby se jednalo o klasický cyklus, muselo by jít o uzavřený koloběh, což v případě projektu není možné. (Doležal, 2009, s. 155)

2.2 Fázový model projektu – životní cyklus projektu

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do určitého logického časového rámce má za cíl zlepšit podmínky, které souvisejí s kontrolou jednotlivých procesů. Usnadní tak orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje i samotnou pravděpodobnost celkového úspěchu. Fáze životního cyklu projektu můžeme tedy nazvat jako sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Přechod z jedné fáze do druhé je uskutečňován při dosažení určitého stavu projektu, který byl již dříve definován. (Svozilová, 2011, s. 38 - 39)

2.2.1 Předprojektová fáze

Tato fáze má za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit možnou příležitost proveditelnosti daného záměru. V některých případech bývá do této fáze zahrnována i vize, základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat. Předprojektová fáze si vyžaduje zpracovávání dvou hlavních dokumentů, a to studie příležitosti a studie proveditelnosti. (Doležal, 2009, s. 156)

a) Studie příležitosti

Studie si klade za cíl odpovědět na otázku, zda je vůbec správná doba na to, aby byl navržen a realizován zamýšlený projekt. Musí brát v úvahu situaci organizace, situaci na trhu, předpokládaný vývoj firmy, apod. Výsledkem je buďto doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt a v případě doporučení je třeba zpracovat první podrobnější charakteristiku projektu. Text studie bývá obvykle v rozsahu 3 – 10 stran dle rozsahu projektu. Obsahem bývá zpravidla cíl, vstupy, analýzy příležitosti, hrozeb a problémů, základní koncepce, odhad záměru, předpoklady, významná rizika a závěrečná doporučení se závěrem. (Doležal, 2009, s. 156)

b) Studie proveditelnosti

Jestliže se organizace rozhone na základě doporučení předchozí studie projekt opravdu realizovat, měla by tato studie ukázat nejvýhodnější cestu k samotné realizaci projektu. Rovněž by měla upřesnit samotný obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje. Výstupem je studie v rozsahu 7 – 25 stran, která obsahuje mimo jiné například specifické cíle, odhad délky projektu, odhad přínosů, finanční a ekonomickou analýzu, rozbor základních rizik, doporučení pro projektovou fázi a jiné. (Doležal, 2009, s. 157 – 158)

V některých případech je zpracováván pouze jediný dokument, a to tzv. předprojektová úvaha, která je kombinací výše zmíněných dokumentů. Ta se využívá zejména u menších projektů. V předprojektové fázi bychom měli získat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda li má vůbec smysl projekt realizovat. Odpověď, zda projekt spustit či nikoliv je pak v rukou liniového managementu organizace. (Doležal, 2009, s. 158)

2.2.2 Projektová fáze

V této fázi dochází v první řadě k sestavení projektového týmu, dále k vytvoření plánu a jeho realizace vrcholící předáním výsledků a závěrem dochází k ukončení této fáze projektu. Tato fáze je následně členěna podrobněji na několik částí, a to zahájení, plánování, vlastní realizace a předání výstupu projektu a samotné ukončení. (Doležal, 2009, s. 158)

a) Zahájení

Jestliže bylo rozhodnuto o realizaci projektu, je nutné projekt řádně zahájit a inicializovat. V souladu s předchozí předprojektovou fází je třeba ověřit a případně upřesnit cíle projektu, personální obsazení, účel projektu, kompetence a jiné. Ve většině případů je ověření nahrazováno dokumentem základní (identifikační) listina projektu, která následně slouží jako základní projektový dokument definující základní technicko – organizační parametry projektu. (Doležal, 2009, s. 158)

b) Plánování

Nyní je již vytvořen projektový tým, který má k dispozici konkrétní zadání. Tento tým po svém sestavení vytvoří plán projektu, který je po svém schválení, jakožto výchozí plán, nazýván baseline. (Doležal, 2009, s. 159)

c) Vlastní realizace (fyzická realizace)

Zahájení realizace je vhodné doprovodit společným zasedáním, tzv. kick-off meetingem. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, na kterém probíhá rekapitulace plánu řízení a harmonogramu projektu, také jsou navzájem seznámeni zástupci zúčastněných stran a především je všem oznámen termín fyzické realizace projektu. V některých případech, zejména u větších projektů, je schůzka vnímána jako společenská událost (například poklepání základního kamene, atp.) a může být svolána i něco později, než samotné fyzické zahájení. V průběhu realizace je však třeba sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. Na základě zjištění odchylek od plánu je nutné provést korekční opatření, pře-plánovat a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu. (Doležal, 2009, s. 159)

d) Předání výstupů projektu a ukončení projektu

V závěrečné fázi dochází jak k fyzickému, tak i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci, apod. V rámci ukončení by mělo proběhnout i poděkování všem účastníkům projektového týmu a zástupců zainteresovaných stran a tzv. úklid – hmotného i nehmotného nepořádku (krabice, zbytky,...) a následná archivace všech relevantních dokumentů. (Doležal, 2009, s. 158)

2.2.3 Po-projektová fáze

Samotná realizace projektů přináší spoustu nových poznatků i zkušeností, které je možné využít v dalších projektech. Je důležité analyzovat celý průběh projektu a určit si dobré i špatné zkušenosti. Vyhodnocení si neklade za cíl a účel na někoho poukazovat prstem, že projekt zkazil, ale naopak nelézt chyby a příště se jich vyvarovat a neopakovat je. Vyhodnocuje se například jakost subdodavatelů – výsledkem pak může být třeba přerušování spolupráce s nejakostními subdodavateli. (Doležal, 2009, s. 159)

Je důležité si uvědomit, že některé projekty jsou koncipovány tak, že se jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby. Takový charakter mají zejména projekty z oblasti jakosti. V takových případech je třeba si naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu a projekt závěrečně vyhodnotit až po tomto termínu. (Doležal, 2009, s. 159)

3 TVORBA STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Následující kapitola bude věnována jedné z nejdůležitějších částí pro přípravu projektu, a to na tvorbu strategie. Bez správně vytvořené strategie nemůže společnost vytvořit kvalitní projekt tak, aby byl efektivně hodnocen. Při přípravě projektů se pak každý projektový manažer může na tuto strategii obracet a v popise projektu na ní poukázat a vyzvednout. Součástí kapitoly není pouze tvorba strategie, ale také i zpracování vize, mise a strategických cílů.

3.1 Tvorba strategie a plánovací proces

Řízení samotného portfolia projektů vždy vychází ze stanovené firemní strategie. Proces řízení projektového portfolia je rozdělen do několika fází. Do první fáze procesního modelu řízení portfolia můžeme zařadit fázi tvorby strategie a strategického plánování, který se sestává z následujících kroků:

- definice mise (poslání);
- návrh vize;
- stanovení strategických cílů;
- určení a prioritizace dalších strategických cílů a kritérií hodnocení;
- zpracování určité firemní strategie;
- zařazení strategie do strategického plánu. (Fotr, 2015, s. 36)

Výstupem tohoto procesu je i prioritizace dílčích strategických cílů, na jejichž základě je zpracována firemní strategie, která tak slouží nejen jako základ pro tvorbu strategického plánu, ale zároveň také i pro tvorbu řízení portfolia projektů. (Fotr, 2015, s. 36)

Podnikatelská vize je jedním ze základních prioritních dokumentů a startovacím bodem každého kvalitního strategického plánu. Zde nerozhoduje, jestli se jedná o podnik, který teprve začíná, či o podnik s dlouhou historií, kde probíhá aktualizace již existující strategie nebo se jedná o strategickou změnu již existujícího podniku. Vize je zpracovávána především členy vrcholového managementu podniku a postupně by se měl do její tvorby zapojit i širší okruh vedoucích pracovníků, a to proto, aby již od samotného začátku byla tato vize dostatečně srozumitelná a správně pochopena na všech úrovních řízení firmy. (Fotr, 2015, s. 36)

Základem pro vnímání potřeb fundamentální pohledu na tvorbu portfolia je výklad mise, vize a strategických cílů. Mise neboli poslání, nám odpovídá na otázku, kdo jsem a proč vlastně existuji, naopak vize si klade otázku, kde chci být v určenou dobu. Strategické cíle se naopak zaměřují na klíčové veličiny, související se stavem firmy, kterých, v souladu se stanovenou vizí, chceme dosáhnout. (Fotr, 2015, s. 37)

Výstupem zpracování strategie firmy je pak strategický plán. Jedná se o dokument, který je zaměřen na všechny oblasti působení společnosti a je tak i východiskem pro realizační dokumenty, konkrétně pro podnikatelský plán. Mezi klíčové oblasti strategického plánu jsou pak zařazeny finanční plán a investiční plán, které mají úzkou vazbu na tvorbu a řízení portfolia projektů. (Fotr, 2015, s. 36)

3.2 Zpracování mise

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, misi můžeme v nejobecnějším vymezení chápat, jako odpověď na otázku kdo jsem a proč vlastně existuji. Mise by však měla přitom respektovat historii společnosti, její kompetence, strategické hodnoty a předpokládané působení vlivů z prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v souvislosti dlouhodobé podnikatelské představy firmy. Zadaná mise musí být zaměřena zejména na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifikaci podnikatelského zaměření a také na motivační prvky. (Fotr, 2015, s. 38)

Mise velmi srozumitelně prohlašuje, proč podnik existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání jejich aktivit a jejich vykonávání směřuje k jejímu neustálému naplňování. V čase je relativně stabilní a oproti vizi upřesňuje představu o budoucím podnikání, ukazuje směry jejího vývoje a tak zaměstnancům pomáhá pochopit proč a jak jí mají podporovat. Formulace mise se musí vyhnout přílišné nežádoucí rozsáhlosti, na druhou stranu ale i obecnosti a stručnosti. Správně a přesně formulovaná mise je důležitá jako měřítko pro zjištění, jestli se společnost neodchyluje od určeného směru. (Fotr, 2015, s. 38)

3.3 Zpracování vize

Ve strategickém managementu představuje vize přesné a strukturované vyjádření stavu společnosti v konkrétním budoucím časovém horizontu. Jedná se o formalizovanou představu o tom, jak bychom chtěli vidět firmu v budoucnosti. Jakožto základní plánovací

dokument musí být koncipována přesně, v dílčích komponentách a následně stabilně tak, aby jako celek neztrácela smysl. (Fotr, 2015, s. 39)

Plánovací horizont bývá převážně střednědobý, je však podmíněn jednak charakterem podnikání, kdy jsou například ve farmaceutickém průmyslu vymezeny platností patentu 20 let i délkou vývojového cyklu léčiv. Současně je podmíněn i vývojem ekonomického cyklu, kdy v případě růstu ekonomiky je reálné plánovat na delší období, v opačném případě pak na kratší střednědobý výhled. (Fotr, 2015, s. 39)

Vize obsahuje komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů firmy a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Součástí by mělo být také vyjádření, jak se společnost v cílovém plánu změní oproti současnému stavu. Každá vize je svým obsahem specifická pro různé firmy. Při prvotním tvoření formulací musí jejich tvůrci respektovat vnitřní zdroje podniku a obecně známe faktory vyplývající z vývoje podnikatelského prostředí. I přes to, že se jedná o výchozí formulaci, má mít vize potřebnou šíři a hloubku, aby mohla sloužit jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů. (Fotr, 2015, s. 39)

3.4 Stanovení strategických cílů

Strategické cíle si ve svém nejobecnějším vymezení kladou odpověď na otázku, jakých klíčových veličin charakterizujících stav firmy chceme dosáhnout, a to zároveň v souladu se stanovenou vizí. Stanovení strategických cílů představuje určitý fundamentální akt v rámci procesu formulování strategie, kdy základem pro zpracování strategie je znalost cílů. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Dlouhodobé cíle by měly navazovat přímo na zpracovanou vizí, kterou vlastně zpřesňují v měřitelných, dlouhodobých předpokládaných výsledcích. Při tvorbě strategie a při procesu strategického plánování většinou rozlišujeme obecné cíle podniku, které vyplývají z jeho poslání a strategické cíle. Tyto cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů. Strategické cíle vlastně popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje předem zpracovaná vize. (Fotr, 2015, s. 41)

Strategické cíle jsou obvykle stanovovány pro následující oblasti:

- finanční výkonnost podniku;
- růst podniku;
- pozice na trhu (uspokojení potřeb zákazníků, pozice v tržním segmentu);

- výzkum a vývoj, úroveň investic a technologií;
- zaměstnanci, systémy motivace;
- informační systémy;
- ochrana zdraví, životní prostředí. (Fotr, 2015, s. 41)

Cíle musí být jednoznačně charakterizovány, jsou vždy orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Všechny cíle, tedy i strategické, by měly být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, které spolehlivě vypovídají o stupni dosažení cíle. Formulace cílů tedy vycházení z analýz okolí podniku, analýzy SWOT a musí respektovat princip SMART. Za všech okolností však zůstává nejdůležitějším strategickým cílem zvyšování tržní hodnoty společnosti, tzn. zhodnocování majetku. Zároveň je přínosné, aby byly strategické cíle strukturovány a formulovány v závislosti na uspokojování společníků firmy a můžeme je rozdělit i do několika skupin, na příklad marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové cíle a další. (Fotr, 2015, s. 42)

3.5 Tvorba strategie

Na základě již předem zpracovaných strategických cílů se dále přistupuje ke zpracování firemní strategie, což je proces, který se skládá z několika dílčích kroků. Tato strategie pak slouží jako základ pro poslední fázi strategického plánování, kterým je zpracování strategického plánu. Strategiemi se zde označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů. V každém podnikání i v každé konkurenční situaci je možné volit z širšího spektra variant strategie, přičemž zvolená strategie se stává základem pro zpracování strategického plánu. (Fotr, 2015, s. 45)

3.5.1 Analýza prostředí a scénáře vývoje

Rozhodujícím krokem, který musí manažer zajistit, je vytvoření analýzy podnikatelského prostředí. Konfrontace jednolitých projektů s prostředím je také jedním z hlavních prvků, které odlišují práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Společnost musí analyzovat své podnikatelské prostředí v první řadě zejména proto, aby znala svoje prostředí, ve kterém působí, dále aby uměla efektivně reagovat na změnu prostředí a zároveň uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje. Dalším důvodem může být možná identifikace rizikových faktorů a také předvídaní chování zákazníků a konkurentů. (Fotr, 2015, s. 46)

3.5.2 Tvorba variant strategie, jejich hodnocení a výběr nejvhodnější varianty

Tvorba variant, hodnocení a výběr varianty pro zpracování strategického plánu jsou velmi úzce spojeny s hodnotovým řízením společnosti. Určitá východiska pro tvorbu různých variant strategie představují jednak výsledky interních a externích analýz a dále zpracované scénáře vývoje podnikatelského prostředí, které poskytují podněty pro tvorbu variant strategie. (Fotr, 2015, s. 46)

3.5.3 Korekce varianty strategie

Výběrem varianty strategie, která bude vhodná pro tvorbu strategického plánu, následně dochází k dokončení formulace strategického plánu. Zvolená strategie z pohledu společnosti nejlépe naplňuje možnost růstu výkonnosti firmy. Z důvodu toho, že tyto strategie vznikly na základě dílčích postupových kroků, je nutné provést závěrečnou diskuzi, která prověří soudržnost uvažovaných variant s prvotními formulacemi strategického plánu. V rámci těchto činností jsou pak podrobně probírány formulace vize, a pokud se zjistí nesrovnalosti, je zapotřebí provést odpovídající korekce. (Fotr, 2015, s. 49)

3.5.4 Strategie a alokace zdrojů

Strategie a alokace musí být vždy provázány. To znamená, že všechny realizované projekty jsou provázány podnikatelskou strategií a zároveň přispívají k dosažení strategických cílů. Alokace zdrojů přes všechny podnikatelské oblasti, trhy a typy projektů odráží určený strategický směr podnikání. Mise, vize a strategické cíle musí být v podnikání zhmotněny v podmínkách, kam společnost investuje své finanční zdroje a které projekty mají být realizovány. (Fotr, 2015, s. 50)

3.5.5 Vazba strategie a řízení portfolia projektů

Stanovená strategie ovlivňuje řízení portfolia projektu především v oblastech rozsahu a struktury portfolia projektů. Užitečné je si v této závislosti odpovědět na otázky typu, jestli jsou naše programy a projekty v portfoliu v souladu se strategickými cíli či zda je portfolio realizovatelné a které projekty by měly být případně vyřazeny. Vazba portfolia projektů a strategie souvisí s alokací zdrojů pro různé typy projektů, které odpovídají strategickým cílům a přispívají k jejich plnění. (Fotr, 2015, s. 51)

3.6 Tvorba strategického plánu

Plánování představuje strukturovaný manažerský proces, který je zaměřený na efektivní řízení firemního podnikání. Plánování je zaměřeno zejména na budoucí vývoj organizace a určuje, jakých cílů a pomocí jakých prostředků má být dosaženo. Proces plánování transformuje datové a informační vstupy a výstupy představované firemními plány. Nejdůležitějším a prioritním úkolem vrcholového vedení je strategické řízení a zpracování firemní strategie, kde je důležitá spolupráce vrcholových manažerů. Strategické plánování je naopak založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o vývojových tendencích v řízení společnosti a stává se jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky. Cílem je zajistit, aby bylo možné realizovat takovou strategii, která zajistí společnosti prosperitu a úspěch, a to i v podmínkách rizika a nejistoty. (Fotr, 2015, s. 51)

4 EXAKTNÍ METODY POUŽÍVANÉ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Při přípravě projektu je důležité nezapomenout na popis konkrétních metod a postupů, díky kterým jsou naplňovány jednotlivé fáze projektového řízení. Jedná se o metody převážně technického charakteru a při jejich tvorbě je třeba dbát na použití správných informací a rozdělení zodpovědností.

4.1 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží ke zjištění a identifikaci potencionálních i současných možností a omezení, které mohou přiházet jak z venku, tak i zevnitř. Jedná se zejména o silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozby (Threats), které jsou spojeny s daným projektem. Mezi silné a slabé stránky můžeme zahrnout všechny faktory z vnitřního prostředí projektu, například lidé, vybavení, image, pověst, technologie, finanční zdroje, atd.). Mezi příležitostí a hrozby patří vnější faktory projektu, tj. politické, sociální a ekonomické změny, konkurence, ziskovost a velikost trhu, atd.). (Posner, 2006, s. 77)

SWOT analýza je využívána zejména v předprojektové fázi, a to z důvodu dalšího možného vycházení při stanovování směřování budoucích postupů. Pomocí této analýzy můžeme objevit příležitosti projektu, rizika, snížit slabost nebo naopak posílit silné stránky projektu. Výhodou při použití této analýzy může být vyvážení pohled na minulost, současnost a budoucnost projektu, jakožto finanční nenáročnost. Naopak nevýhodu můžeme vidět v přítomnosti nezbytné objektivity, která často schází a také v neschopnosti pojmenovat podstatné náležitosti. (Posner, 2006, s. 79)

4.2 PEST a SLEPT analýza

Analýza prostředí je velmi důležitá pro poznání externího okolí, kde podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které probíhají v okolí podniku a mohou na něj mít vliv a také ke stanovení toho, jak bude daný podnik na vlivy těchto změn reagovat. Ve většině případů se mluví o analýze tzv. PEST, která představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit podnikání a samotný rozvoj jak společnosti, tak samotných projektů. Dále se mluví i o modelu SLEPT, který poukazuje na sociální, právní, ekonomické, politické a technologické

prostředí. Na rozdíl od předchozí analýzy SWOT tyto analýzy mapují situaci pouze ve vnějším prostředí. (Blažková, 2007, s. 53)

4.3 Hierarchický rozklad činností (Work Breakdown Structure)

Proces rozdělování projektů na jednodušší a zvládnutelné úkoly je identifikován jako Hierarchický rozklad činností (WBS). Projektoví manažeři tuto metodu využívají zejména pro zjednodušení realizace projektu. Při rozkladu činností jsou úkoly většího rozsahu rozděleny do menších částí. Tyto části jsou pak lépe zvládnuty a kontrolovány. Metoda WBS není omezena na určitou oblast a může být použita pro jakýkoliv typ projektového managementu.¹ (Tutorials Point- Simply Easy Learning, © 2017)

Důvody pro vytvoření hierarchického rozkladu činností v projektu:

- přesná a čitelná organizace projektu,
- přesné určení úkolů pro projektový tým,
- označení milníků a kontrolních bodů v projektu,
- pomáhá odhadnout náklady, čas a rizika,
- ilustruje rozsah projektu, takže zainteresované strany jej lépe pochopí (Tutorials Point- Simply Easy Learning, © 2017)

4.4 Metoda logického rámce (Logical Framework Method)

Logický rámec projektu je základem pro samotné řízení projektu, který umožňuje identifikovat a analyzovat problémy, současně také definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení. Metoda ověřuje projekt jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení určitého problému, dále z hlediska proveditelnosti a rovněž udržitelnosti projektu. Uplatnění této metody je velmi důležité ve fázi přípravy projektu a stává se tak klíčovým nástrojem pro implementaci a hodnocení projektu. (Projektový manažer 250+, © 2010)

¹ Dividing complex projects to simpler and manageable tasks is the process identified as Work Breakdown Structure (WBS). Usually, the project managers use this method for simplifying the project execution. In WBS, much larger tasks are broken down to manageable chunks of work. These chunks can be easily supervised and estimated. WBS is not restricted to a specific field when it comes to application. This methodology can be used for any type of project management.

Logický rámec tvoří určitý základ pro přípravu aktivit a rozvoj monitorovacího systému. Spolu s vlastním projektem je připravován na základě principu partnerství za účasti všech skupin osob, obcí a institucí, které se budou na projektu podílet a na které bude mít projekt nějaký vliv. (Projektový manažer 250+, © 2010)

Sestavení logického rámce doprovází i základní popis projektu, jehož minimální popis je:

- analýza názvu a umístění projektu,
- stanovení a analýza zájmových skupin,
- identifikace klíčových činností a problémů,
- formulace cíle či cílů,
- stručný popis projektu
- metoda logických rámců. (Projektový manažer 250+, © 2010)

4.5 Metoda Ganttových diagramů

Ganttův diagram vyjadřuje grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které je využíváno při řízení různých projektů nebo programů. Zakladatelem a duchovním otcem je Henry Laurence Gantt. Diagram zobrazuje časové období, a to horizontálně ve sloupcích a podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). Vertikálně v řádcích jsou zobrazovány dílčí aktivity, tedy kroky, činnosti nebo podprojekty, které jsou v pořadí odpovídající jejich logickému sledu. (Management Mania, © 2011 – 2016)

4.6 Metoda síťového grafu

Jedná se o vhodný nástroj pro stanovení optimálního harmonogramu průběhu projektu, jejichž struktura má větší množství činností. Ze systémového pohledu je síťový graf graficko – matematickým modelem projektu. Podle interpretace základních prvků grafu (tedy uzlů a hran) jsou rozlišovány dvě skupiny modelů, a to hranově definované a uzlově definované. U hranově definovaných hrany grafu představují činnosti projektu a uzly naopak prezentují události. U uzlově definovaných modelů odpovídají uzly činnostem projektu a hrany vyjadřují vazby mezi nimi. Využití síťových grafů pomáhá při řízení projektu zjistit například očekávaný termín dokončení, harmonogram zahájení a ukončení či které činnosti mají rezervy a jak velké. (Janiček, 2013, s. 366)

4.7 Analýza rizik

Prvním krokem k procesu zjištění rizik je jejich analýza. Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy na stanovení rizik a jejich závažnost. Aktivy rozumíme vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Dělí se na hmotnou (nemovitosti, cenné papíry, peníze, ...) a nehmotnou (informace, morálka pracovníků, kvalita personálu, ...). Analýza rizik zahrnuje především identifikaci a stanovení hodnoty aktiv, identifikaci hrozeb a slabin a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. (Smejkal, 2003, s. 69 – 70)

Rizika a míra nejistoty souvisí s množstvím a kvalitou informací, které má projektový manažer k dispozici. Většinou platí, že čím více kvalitnějších informací, tím méně nejistoty v rozhodování a tím ti méně rizik. Projektové riziko bylo vždy považováno za čistě negativní faktor. Při velmi dobrém řízení se však může stát, že riziková událost spustí proces, který bude projektu nad očekávání prospěšný. Tato teorie je ale velmi obecná a předpokládá mistrovství manažera projektu a shodu všech důležitých pozitivních náhod. (Svozilová, 2011, s. 279)

5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU

Kvalita projektového managementu je z velké části závislá, kromě užití rozsáhlých metodologií a pravidel, hlavně na lidech, kteří jsou jeho nositeli, ne výhradně a pouze na jejich individuálním výkonu, ale na aktivitách celého projektového týmu. Aby mělo projektové řízení maximálně efektivní proces, je třeba vytvořit přechodnou strukturu rolí, pospat vztahy mezi těmito rolemi a rozdělit rozhodovací autoritu tak, aby bylo jasné rozdělení odpovědností za splnění dílčích úkolů. (Svozilová, 2011, s. 25)

Projekt je jedinečný proces a v jeho průběhu nastává i při přípravě důkladně propracovaného plánu celá řada situací, které nebylo možné předvídat. Pro samotný výkon řízení projektu a podporu jeho celkové úspěšnosti je důležité rozložení zájmů, autority a rozhodovacích schopností. Důležitým prvkem řízení je již zmíněná autorita, jejímž použitím jsou pak vymáhány nebo koordinovány jednotlivé úseky výkonu práce a základě výsledku je následně rozhodováno o případných kolektivních opatřeních. Dalším účastníkům projektu, kteří tvoří výkonnou pracovní složku, jsou následně přiřazovány role a odpovědnosti vzhledem k pracovním povinnostem. (Svozilová, 2011, s. 26)

5.1 Zájmové skupiny a jejich vztahy

Úkolem zájmových skupin je třídit jednotlivé interní účastníky projektu nebo jednotlivce a skupiny z vnějšího prostředí podle rozložení jejich individuálních nebo skupinových cílů. Identifikace zájmových skupin je jedním z prvních úkolů, který je spojený s přípravou a plánováním projektu. Zájmové skupiny představují jednotlivé osoby nebo skupiny, které mají různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority vzhledem ke konkrétnímu projektu. (Svozilová, 2011, s. 26)

Do zájmových skupin neodmyslitelně patří také zákazník. Každý projekt má svého zákazníka, který má zájem na realizaci projektu a je jeho investorem nebo naopak zadavatelem. Zpravidla se jedná o budoucího uživatele výstupu produktu projektu nebo o investora, pro něž realizace projektu znamená zvýšení potenciální úspěšnosti na trhu prostřednictvím nového produktu nebo služby. (Svozilová, 2011, s. 26)

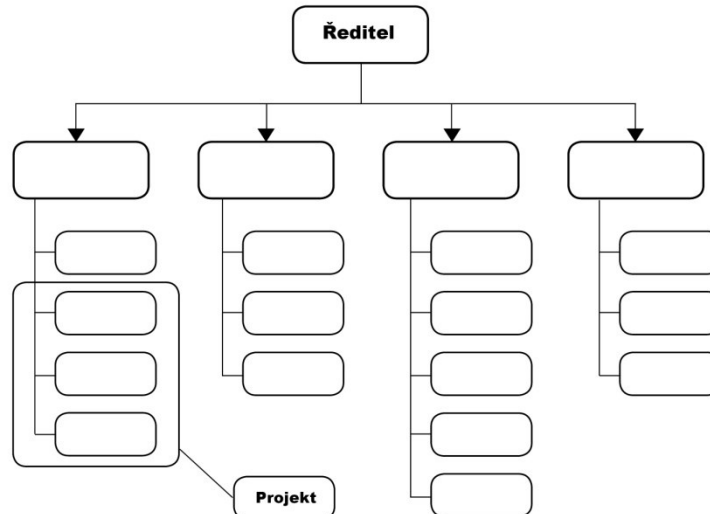
Klíčovou osobou ve skupině zákazníka projektu je sponzor projektu, který je nositelem nejvyšší rozhodovací autority v projektu. Rovněž je zde zařazen i dodavatel či realizátor projektu. Dodavatelem je myšlena společnost nebo její část, která je přímým účastníkem kontraktu a z něho plynoucích odpovědností za realizaci projektu. (Svozilová, 2011, s. 27)

5.2 Základní organizační modely

Vhodný způsob organizačního uspořádání, ve kterém bude existovat trvalá a dočasná organizační struktura, je velmi důležitá, a to ať už je to v závislosti na typu organizace či poměru úsilí věnovanému mezi-funkčním aktivitám. Je nezbytné definovat si určitá rozhraní a vazby mezi trvalou a dočasnou projektovou strukturou, která následně umožní tok informací, správnou koordinaci a řízení. Vznikají tak i určité přechodné vztahy prostřednictvím druhotných organizačních struktur, které umožňují součinnost různých projektových týmů. (Doležal, 2016, s. 46)

5.2.1 Útvarové projektové řízení

Tento model nevytváří žádné zvláštní požadavky na změny ve stávající organizační struktuře a jeho aplikace je tedy vhodná pro řízení menším projektů, které mohou být realizovány v rámci jednoho oddělení podniku. Základním pravidlem je pořádání pravidelných pracovních porad koordinačních charakteru pracovníků, kteří se na projektu podílejí, ale jinak zůstávají na svých stálých liniových pozicích. (Doležal, 2016, s. 46)



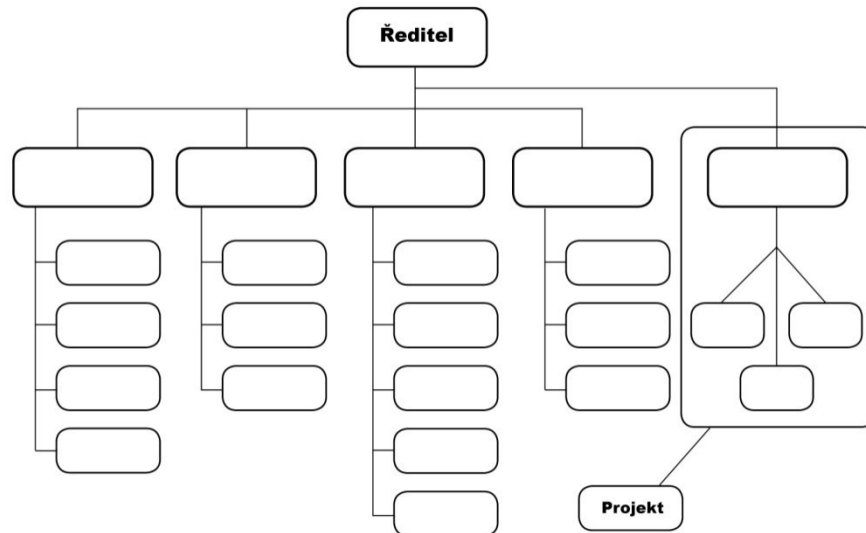
Zdroj: Doležal, 2016, s. 47

Obrázek 3 Útvarové projektové řízení

5.2.2 Autonomní projektové řízení

Následující organizační struktura je vytvořena pouze a výhradně pro projektové účely při realizaci jednoho rozsáhlejšího projektu. V jejím rámci jsou jednotliví členové projektového týmu po celou dobu trvání realizace projektu uvolněni ze svého pevného

pracovního zařazení a jsou zařazeni do projektu, která se po tu dobu stává dočasnou organizační jednotkou organizace. (Doležal, 2016, s. 47)

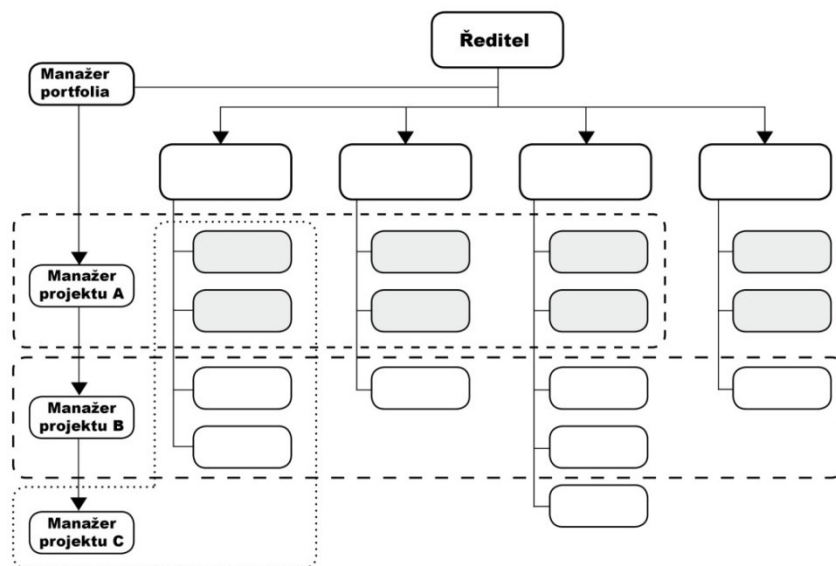


Zdroj: Doležal, 2016, s. 47

Obrázek 4 Autonomní projektové řízení

5.2.3 Maticové projektové řízení

Výše uvedené organizační struktury jsou velmi výhodné, a to z pohledu manažera projektu, který má všechny zdroje pod kontrolou a k dispozici. V každodenní realitě běžné organizace, až na výjimečné případy, je to však velmi obtížně realizovatelné. Využití maticové organizační struktury je jedním z řešení, jak uvolňovat zdroje pro projekt pouze na omezenou dobu nebo na částečný úvazek. Jednotliví členové projektového týmu zde zůstávají na svých stálých pracovních pozicích v rámci stávající organizační struktury, na kterých plní běžné i projektové úkoly, a to i z několika různých projektů. Oddělení organizace se obvykle nazývají bazény zdrojů. Maticová organizační struktura tedy rozděluje pravomoc vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery. (Doležal, 2016, s. 48)

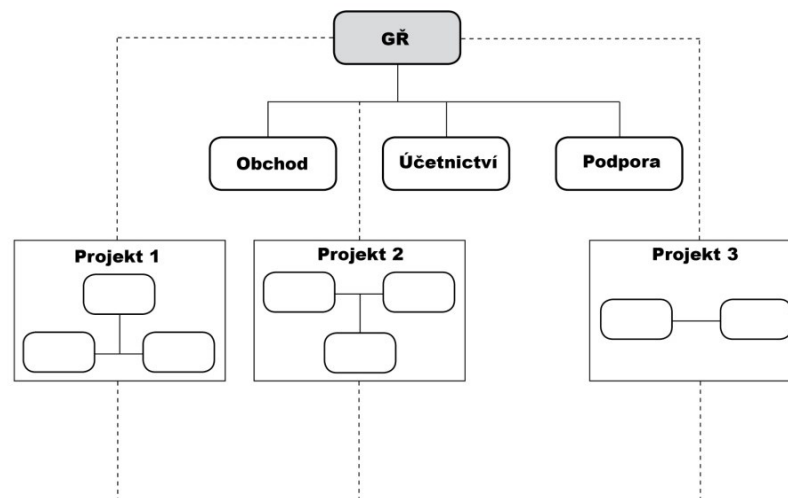


Zdroj: Doležal, 2016, s. 48

Obrázek 5 Maticové projektové řízení

5.2.4 Síťové projektové řízení

Projektová organizační struktura je vytvořena vztahy mezi jednotlivými realizovanými projekty a kmenovou organizací, která je složena z vrcholového vedení a odborných oddělení. Tento model je velmi flexibilní a zároveň umožňuje řešit i složitější projekty. Spočívá v řízení sítě současně probíhajících projektů, v řízení vztahů mezi kmenovou organizací a jednotlivými projekty, ve stanovení určitých priorit projektů a také v alokaci dostupných zdrojů, motivaci a komunikaci. Zmíněné uspořádání u nás není příliš obvyklé, ale můžeme se s ním setkat u vývojářů počítačových her. (Doležal, 2016, s. 49)



Zdroj: Doležal, 2016, s. 50

Obrázek 6 Síťové projektové řízení

5.2.5 Projektová kancelář – rozhraní trvalé a dočasné organizace

Jestliže projekty přestávají být v organizaci ojedinělé a nemají již minoritní podíl, je vhodné do trvalé organizační struktury zavést oddělení, které tvoří určité rozhraní mezi trvalou organizací a projekty. Toto oddělení se v praxi nazývá projektová kancelář a ve většině případů bývá pojato různorodě. V zásadě má projektová kancelář čtyři hlavní funkce. První z funkcí je definiční, kdy útvar slouží především k projektování struktur organizace řízení projektů a následně je implementuje do integrovaného manažerského systému. Druhá je funkce kontrolní, kde kancelář působí jako kontrolní orgán projektů organizace, provádí audity a další kontrolní aktivity. Třetí z funkcí je realizační, kdy se jedná o tzv. bazén zdrojů projektových manažerů, kteří jsou nasazováni na různé projekty a v mezidobí jsou takto i organizačně sdruženi za účelem sdílení zkušeností. Závěrečná funkce je podpůrná, která má za úkol poskytnout místo, kde může projektový tým využít například kopírku či jako zasedací místnost pro schůzku. (Doležal, 2016, s. 50 – 51)

6 DALŠÍ METODY A POSTUPY VYUŽÍVANÉ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Kromě již zmíněných exaktních metod jsou v projektovém řízení využívány další metody. Tyto metody již nejsou zaměřeny na technický charakter projektu, ale naopak se zabývají lidskými zdroji, jejichž činnost a fungování hraje při přípravě velmi podstatnou a důležitou úlohu. V následující kapitole budou vysvětleny a popsány jak měkké dovednosti, tak další metody a postupy, které jsou využívány při práci s lidmi.

6.1 Měkké dovednosti

Termín měkké dovednosti (Soft Skills) charakterizuje, jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi, ale také s jejich způsoby chování. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence a ještě dnes se tímto pojmem označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty, atd. Moderní pojem se oproti tomu používá pro úplně nový postoj k těmto jevům. Jedná se o schopnosti, které přesahují odborné vědomosti a zařazujeme je do oblasti emocí a komunikace. Ve většině případů jsou v dnešní době důležitější, než odborné znalosti. (Kühlinger, 2007, s. 13 – 14)

V projektovém řízení se bez měkkých dovedností neobejdeme, protože nám z velké míry rozhodují o tom, jestli bude tým správně veden, motivován a hodnocen a zda bude projektový manažer umět dobře vyjednávat. Vedení projektu je založeno na správné komunikaci mezi lidmi, lidé se na něm podílí a vytvářejí tak konkrétní tvar a určují směr, kam se bude projekt ubírat. (Kühlinger, 2007, s. 14)

Důležité je si uvědomit fakt, že měkké dovednosti nelze naučit ani nacvičit. Člověk musí mít roli manažera či projektového vedoucího alespoň částečně v sobě, aby byl schopný zvládat práci ve vedení a řízení projektu. Může se však nechat inspirovat či nasměrovat různými metodami a znalostmi měkkých dovedností. Mezi základní měkké dovednosti jsou zařazeny například komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, empatie, analytické myšlení, důvěryhodnost, zvědavost, disciplína a další. (Kühlinger, 2007, s. 17)

6.2 Metody a nástroje pro práci s lidmi

Kromě metod, které jsou podrobně popsány v kapitole 5, je nutné využívat také další metody a nástroje, které přímo souvisejí s komunikací a s lidmi. Následující výčet metod

může být využíván ve všech projektových fázích, a to až už dochází k samotnému plánování a přípravě projektu, realizaci či ukončení.

6.2.1 Brainstorming

Tvůrce této velmi oblíbené metody je Alex Faickney Osborn a je používána již od 30. let 20. století. Jedná se o jednu z metod, která podporuje kreativitu, uvolňuje napětí, vytváří neformální atmosféru a spojuje pracovní tým. Hlavním přínosem této metody jsou však nové nápady a možnosti řešení a nové pohledy. Brainstorming (bouře mozku) můžeme využít v průběhu práce projektového týmu, při zjištění názorů, k vyprovokování kreativity či při hledání nových námětů a myšlenek pro projekt. (Kaňáková, 2008, s. 149)

6.2.2 Metoda strukturovaných porad a řízené diskuze

Cílem řízené diskuze či porad pracovního setkání týmů, je plnit úkoly a cíle, pomáhat lidem dosahovat výsledků a úspěšně vykonávat hlavní předmět činnosti. Jedná se o metodu a nástroj pro efektivní komunikaci, která mimo jiné identifikuje a pojmenovává překážky, které si ze začátku často neuvědomujeme a které brání správné komunikaci. S její pomocí se daří tyto překážky postupně odhalovat a odstraňovat. (Kaňáková, 2008, s. 47)

6.2.3 Koučink

Koučováním rozumíme určitý zvláštní způsob vzdělávání pracovníků tak, kdy jeden kouč (nadřízený, kolega, profesionální instruktor), zapracovává jednoho pracovníka. Pro koučování však rovněž byly vyvinuty metody, které nejsou běžné při používání klasického způsobu vzdělávání. Jde o velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje i přes to, že jeho časová náročnost je velmi vysoká. (Bělohávek, 2003, s. 32)

6.2.4 Teambuilding

Teambuilding je proces, který určuje metody a vzorce vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. Hlavním cílem je zlepšení celkového výkonu organizace, a to prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Pozornost je zde zaměřena na pracovní postupy a mezilidské vztahy, zvláště na úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům. V široké veřejnosti teambuilding většinou znamená jakoukoliv kladnou aktivitu, která se děje ve skupině (zábavné společenské akce, firemní grilování, setkání kolegů). (Cejthamr, 2010, s. 254)

6.2.5 Skupinové řešení problémů

Proces týmové spolupráce vyžaduje jasně definované cíle a využití lidských zdrojů – zapojení expertů, vysokou úroveň participace, dále tvořivost, flexibilitu, dobré mezilidské vztahy a důvěru v otevřenou komunikaci. Efektivní skupina je taková, ve které je struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu. V řízení projektu jsou právě důležité zásady týmové práce, jako je komunikace, jednota poslání, ochota spolupracovat a odhodlání. (Plamínek, 2008, s. 84)

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EGO ZLÍN, SPOL. S.R.O.

Pro napsání praktické části této bakalářské práce je využívána společnost EGO Zlín, s.r.o., ve které rovněž probíhá i školní praxe. Úvodní kapitola bude tedy věnována základním informacím a fungování této společnosti, která letos oslaví již 25. výročí svého založení a je spojována s dodáváním prostředků a systémů při výskytu mimořádných událostí, jako jsou hromadná neštěstí, výskyt vysoce nebezpečných nákaz a aktuálně diskutabilní a častější teroristické útoky.

7.1 Základní informace

Česká společnost EGO Zlín, s.r.o. byla založena již v roce 1992 a sídlí v oblasti Zlín Štípa. Generálním ředitelem a zároveň majitelem je Ing. Pavel Kostka a aktuálně má společnost dohromady 25 zaměstnanců, kteří jsou rozděleny do několika úseků. EGO Zlín, spol. s.r.o. je významným výrobcem a dodavatelem komplexního systému biologické ochrany, dále dekontaminačních a logistických systémů, prostředků pro urgentní medicínu a také imobilní pacienty s dlouhodobou léčbou. (Interní informace)



Zdroj: interní

Obrázek 7 Logo společnosti EGO Zlín, spol. s.r.o.

Kromě samotného prodeje se zabývá různými vývojovými a výzkumnými programy, které se přímo opírají o konkrétní požadavky zákazníků nebo vycházení z aktuálních celosvětových potřeb. Za dobu své existence navázala obchodní spolupráci nejen s konečnými uživateli po celé České republice, ale i v zahraničí, zejména v Slovenské republice, Polsku, Německu, Chorvatsku, Španělsku, Turecku, Rusku, Japonsku, Brazílii, Kanadě a mnoha dalších. (Interní informace)

7.2 Členství a certifikace

Firma je členem Asociace bezpečnostního a obranného průmyslu (AOBP), která spojuje společnosti zabývající se výzkumem, vývojem, výrobou, obchodem a marketingem s obrannou a bezpečnostní technikou a materiálem. Dále se může pyšnit členstvím v asociaci výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků (AVDZP). Cílem této asociace je přijímat členy, kteří potvrzují vysokou kvalitu všech svých zdravotnických prostředků a služeb, a to jak v tuzemsku, tak i na zahraničních trzích. Ing. Pavel Kostka, generální ředitel, je rovněž členem valné hromady. Nedílnou součástí je i členství v NBC Teamu. (Interní informace)

Společnost má také zavedený a dokumentovaný systém jakosti ČSN ISO 9001:2015 a většina výrobků je registrována institucí TÜV, dále v registru SÚKL zdravotnických prostředků, ústavem bezpečnosti práce nebo jsou zavedeny přímo v katalogizačním systému armád NATO s udělením čísla. (Interní informace)

7.3 Organizační struktura

Odpovědnost a pravomoci zaměstnanců jsou dány jak organizačním schématem, tak samotnými popisy pracovních míst. Společnost EGO Zlín využívá hierarchické uspořádání organizační struktury. Ve vedení je generální ředitel, pod kterého spadá sekretariát a úsek pro řízení kvality dle ISO 9001. Každý úsek je pak samostatně řízen ředitelem, který má na starost své kolegy a za plnění všech zadaných úkolů odpovídá generálnímu řediteli. (interní informace)

Z hlediska projektů společnost využívá útvarové projektové řízení, kdy jsou projekty realizovány v rámci jednoho oddělení podniku, v tomto případě v technickém úseku. Pro přípravu a realizaci je vyčleněn jeden pracovník - projektový manažer, který má za úkol zpracovávání kompletní dokumentace a zároveň hledání nových příležitostí pro využití projektu. (interní informace)

7.4 Využívání projektů ve společnosti EGO Zlín

Od roku 2015 byl ve společnosti zvolen pracovník - projektový manažer, který má projekty na starost. Do této doby byly projekty realizovány spíše v menší míře, a to z důvodu malého časového prostoru a nutnosti vyčlenění pracovníka z jiné pozice. Do dnešního dne však EGO Zlín, spol. s.r.o. zrealizovala několik projektů, které byly zaměřeny zejména

na vývoj a inovaci nových výrobků, dále na rekonstrukci a vybavení nového inovačního centra, rekonstrukci výrobní a poloprovozní dílny, vzdělávání zaměstnanců či vypracování studie proveditelnosti pro Moldávii. (interní informace)

Jedny z prvních projektů byly realizovány programy Nemovitosti a Potenciál ve spolupráci s agenturou Czech Invest. Díky těmto projektům byla zrekonstruována hala pro vývoj a výzkum a vývojové a inovační centrum. Následujícím projektem byl program Impuls od stejnojmenné agentury, kdy probíhal výzkum, vývoj a realizace prostředků biologické ochrany. Jedním z mezinárodních projektů byl projekt v roce 2013 Dat Pow ze státní organizace CZ MoD Armaments Division, kdy byla vyvíjena mobilní podtlaková izolační jednotka úrovně BSL - 3 s dekontaminačním modulem pro činnost v různých klimatických podmínkách. (interní informace)



Zdroj: interní

Obrázek 8 Hala pro vývoj a výzkum

Další z realizovaných projektů byl zaměřen na podporu vzdělávání zaměstnanců a byl uskutečňován ve spolupráci s Úřadem práce České republiky. Společnost se dále ve svých projektech zaměřila na rozvojovou pomoc a v roce 2016 uskutečnila program Studie proveditelnosti pro Moldávii. Nejnovějším z projektů, který je aktuálně v realizaci je program Nemovitosti od agentury Czech Invest, kde probíhá rekonstrukce Poloprovozní

a výrobní haly. Detailní informace o přípravě a fungování tohoto projektu jsou součástí samostatné kapitoly. (interní informace)



Zdroj: interní

Obrázek 9 Vývojové a inovační centrum

7.5 Aktuálně připravované akce

Společnost EGO Zlín, s.r.o. ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati Fakultou logistiky a krizového řízení aktuálně připravuje Jubilejní XX. Mezinárodní konference Medicína katastrof v Luhačovicích. Hlavním tématem konference bude řešení aktuálního stavu krizové připravenosti ve zdravotnictví se zaměřením na řešení mimořádných událostí s velkým počtem zraněných osob a součinnosti složek IZS. Dalšími bloky konference bude 20 let krizové připravenosti ve zdravotnictví, připravenost na hrozby CBRN a praktické ukázky chemické a biologické hrozby. Akce se koná pod záštitou WHO ČR, WHO SR, Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva průmyslu a obchodu a dalších. Součástí konference bude i zasedání krizových manažerů zdravotnických záchranných služeb České republiky. (interní informace)

Současně s konferencí bude probíhat Incomingová mise, které se zúčastní více než 30 zájemců z 12 zemí světa. Součástí bude praktická ukázka výskytu pacienta s vysoce nebezpečnou nákazou či mimořádná událost s výskytem chemických látek. Celá ukázka proběhne v prostorách vývojového a inovačního centra společnosti za účasti Ing. Tomáše Kuchty, náměstka pro řízení sekce průmyslové spolupráce Ministerstva obrany. (interní informace)

8 ROZBOR TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Následující kapitola svým obsahem navazuje na základní informace o společnosti. Rozbor trhu je součástí podkladů každého projektu a díky správnému a přesnému zpracování pak bude projekt působit přesvědčivě a věrohodně. Konkrétní popis a rozbor je součástí příloh projektu Nemovitosti. Součástí popisu je i rozbor konkurence, zabezpečení odbytu či využívání reklamy.

8.1 Rozsah trhu

Společnost EGO Zlín, s.r.o. je dlouholetým výrobcem a dodavatelem výrobků a systémů v oblasti urgentní medicíny, před nemocniční péče a medicíny katastrof. Systémově se zaměřuje na řešení mimořádných událostí přírodního, průmyslového (CBRN), epidemiologického i společenského charakteru. (interní informace)

V průběhu posledního období se stala předním dominantním dodavatelem prostředků v segmentech biologické ochrany a dekontaminace. Nárůst požadavků na tyto výrobky v posledních letech vzrostl více než o 200 %, a to nejen z průmyslově vyspělých zemí, ale také ze zemí tzv. třetího světa (Afrika, Jihovýchodní Asie, Jižní Amerika), zemí SNS i bývalého východního bloku. (interní informace)

8.2 Analýza a prognóza po produktu nebo službě

Rok 2014 se stal pro společnost EGO Zlín v souvislosti s celosvětovou epidemií EBOLY a MERS průlomový a požadavky a následné dodávky byly realizovány v rámci všech kontinentů. Nyní jsou výrobky společnosti využívány ve více než 50 – ti zemí a zařazovány do integrovaných záchranných systémů v daných zemích. (interní informace)

8.3 Charakteristika spotřebitelů

Převážně se jedná o organizace a zařízení řízené přímo státem:

- Hasičský záchranný sbor.
- Zdravotní záchranné služby.
- Nemocnice a další zdravotnické zařízení.
- Vybavení před-nemocničních zdravotnických zařízení v centru epidemie.
- Armáda, apod. (interní informace)

Nedílnou součástí dodávaných výrobků a systému je školení uživatelů, které je realizováno buď přímo ve školícím a inovačním centru EGO Zlín, ale také u uživatele (například v rámci krizového bezpečnostního opatření při pořádání olympiády v Soči a Rio de Janeiro). Významná je realizace incomingových misí, pořádaných v ČR nebo i v zahraničí, složených z odborníků a specialistů zaměřených na danou problematiku. (interní informace)

8.4 Rozbor konkurence

Součástí rozboru konkurence je analýza trhu a sledování nabídek konkurenčních firem. Důležitá je také účast na specializovaných veletrzích v zahraničí a odborných konferencích. Na základě provedeného rozboru lze konstatovat, že firma EGO Zlín je v této oblasti ve světě ojedinělá a schopná dodávat kompletní systémy. (interní informace)

V současné době konkurenční nabídky jsou pouze dílčí (například osobní ochranné prostředky), ale kompatibilní nabídku systémů biologické ochrany nabízí pouze firma EGO Zlín, a to na základě dlouholetého výzkumu a vývoje realizovaného ve firmě již více než 15 let. (interní informace)

Na rozdíl od případné konkurence firma EGO Zlín již od počátku poptávky spolupracuje se zákazníkem (v mnoha případech se státem), kdy zohledňuje specifika a požadavky domácího státu a dodávky „šije na míru“. (interní informace)

8.5 Způsob a uvedení produktu na trh

Nedílnou součástí marketingové strategie jsou odborné přednášky na mezinárodních konferencích, a protože se jedná o zvlášť odbornou problematiku, na prezentacích spolupracuje s odborníky a specialisty dané země (epidemiologové, infektologové a orgány státní správy zabezpečující ochranu veřejného zdraví). (interní informace)

Jako další marketingové strategie lze uvést:

- účast na mezinárodních veletrzích;
- odborné publikace;
- incomingové mise;
- spolupráce se státní správou dané země nebo teritoria. (interní informace)

8.6 Distribuce, zabezpečení odbytu

Zabezpečení odbytu a následná distribuce je realizována v souladu s požadavky dané země. Důležité jsou zpracované projekty dle zadaných podmínek a také školení konečných uživatelů s následnou implementací celého systému do tzv. integrovaného záchranného systému a ochrany veřejného zdraví. (interní informace)

8.7 Reklama, propagace a zvýšení objemu výroby a odbytu

Celková reklama a propagace společnosti je zaměřena na:

- mezinárodní konference;
- nejvýznamnější odborné veletrhy;
- odborné publikace;
- incomingové mise;
- spolupráce s odborníky a specialisty;
- marketingové materiály. (interní informace)

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi specifické a systémově vysoce odborné produkty, je nedílnou součástí firmy „projektové oddělení“, které realizuje projekt na míru. Projekty firmy EGO Zlín jsou také zařazeny do zahraniční rozvojové pomoci, proexportní politiky pro roky 2012 – 2020, ekonomické diplomacie Ministerstva zdravotnictví ČR a realizace Mezinárodních zdravotnických předpisů WHO. (interní informace)

S ohledem na stále rostoucí poptávku o specifické projekty (podíl exportu z původních 15 % nyní činí 85 %) nárůst produkce se za poslední dva roky navýšil o více než 200 %. Stávající výrobní kapacity jsou zcela nedostatečné, zvláště u produktů realizovaných přímo na specifickou zakázku. Jedná se převážně o prostorově více objemové produkty a o tzv. kusovou výrobu. Na základě provedené analýzy a průzkumu trhu včetně projednávaných předběžných zakázek je předpoklad zvýšení objemu výroby ve finančním plnění až o 500 %. (interní informace)

8.8 Rozvoj exportních možností

V průběhu roku 2016 navštívilo firmu více než dvacet zahraničních delegací složených ze státních zástupců i v úrovni ministrů s poptávkou o dodání našich systémů s produkty zohledňujícími místní specifika. Vzhledem k rostoucí poptávce rozšiřujícího se do mnoha zemí je společnost zařazena do odborových delegací realizovaných MZV ČR a MPO ČR, při kterých jsou uzavírány bilaterální smlouvy zabezpečující export našich produktů

do daného teritoria. Společnost předpokládá podíl exportu v úrovni 80 – 85 % produktu. (interní informace)

8.9 Tvorba pracovních míst

Nárůst produktu vyžaduje nárůst nových pracovních míst, jak přímo ve společnosti EGO Zlín, jak v dělnických kategoriích, tak i vysoce odborných v rámci technického rozvoje a projektů. Účinek týkající se nárůstu pracovních míst by tak mohl mít také synergetický účinek u subdodavatelů společnosti. Předpokládá se, že počet vlastních zaměstnanců vzroste až o 50 % v návaznosti na nově vybudované prostory. (interní informace)

8.10 Zlepšení efektivity a snížení energetické náročnosti výroby

Efektivnost výroby se výrazně zvýší opakovatelností projektů a dodávek, kde nebudou uvedeny tak vysoké nároky na projekční přípravu (bude se jednat o modifikace), tak i na optimalizaci výroby (strojní vybavení, přípravy, zaškolení pracovníků). Snížení energetické náročnosti bude dosaženo optimálním zateplením prostor, snížením prostojů a vyšší efektivitou výrobních činností. (interní informace)

9 INSTITUCE ZPROSTŘEDKOVÁVAJÍCÍ PROJEKTY

Společnost EGO Zlín, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, využívá pro svou činnost tvorbu projektů, které jsou zaměřeny buďto na samotný obchod a zvýšení podvědomí zákazníků nebo na rozvoj společnosti v rámci zázemí zaměstnanců či výroby. Následující odstavce se budou zabývat organizacemi, díky kterým je možné projekty z části financovat a díky tomu i realizovat. V České republice existuje těchto institucí nepřeberné množství, pro tuto bakalářskou práci však byly vybrány agentury, jejichž činnost využila společnost EGO Zlín.

9.1 Czech Invest

Jedná se o státní příspěvkovou organizaci, která je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Svou činností se snaží posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky, a to prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury a také získáváním zahraničních investic. Tyto investice jsou zejména z oblastí technologických center, strategických služeb a výroby. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

Czech Invest rovněž prezentuje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu, která je vhodná pro umístění mobilních investic. Je organizací, která má prioritní postavení v předkládání žádostí o investiční pobídky nadřízeným orgánům a rovněž podporuje české země se zájmem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Díky svým službám a rozvojovým programům, které poskytuje, tak Czech Invest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

V roce 2004 založila agentura síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo zejména rozšíření nabídky služeb. Tyto regionální kanceláře Czech Invest tedy mimo jiné poskytují informace o službách, pomáhají realizovat investice v daném regionu, spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi, kterým zároveň pomáhá hledat příležitosti rozvoje podnikatelského prostředí regionu. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

9.1.1 Služby Czech Investu

- Informace pro malé a střední podnikatele o možnostech podpory.
- Poradenství z hlediska formální při zpracovávání projektů.

- Spravování databáze podnikatelských nemovitostí.
- Podporování subdodavatelů (dodavatelské firmy).
- Součinnost při realizaci investičních projektů.
- Možnost získání státní investiční podpory.
- After Care - služby pro zahraniční partery, působící v České republice.
(Czech Invest, © 1994 - 2016)

9.2 Agentura pro podnikání a inovace (API)

Vznik agentury byl podmíněn schválením návrhu ministra průmyslu a obchodu Jana Mládky (červen 2015) a to na novelizaci zákona o podpoře malého středního podnikání. Touto novelou tedy došlo k vytvoření nové příspěvkové organizace, která zároveň reaguje na požadavky Evropské komise, aby všechny zprostředkující subjekty, zodpovídající za operační programy, byly podřízeny služebnímu zákonu nebo obdobné právní úpravě. Vznik byl také podmínkou pro bezproblémové čerpání dotací, a to z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). (Czech Invest, © 1994 - 2016)

9.2.1 Vznik a činnost agentury

Agentura pro podnikání a inovace (API), jakožto příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu, vznikla dnem 1. června 2016, a to oddělením jedné divize, konkrétně Divize Strukturální fondy od agentury Czech Invest. Stálí pracovníci mají už spoustu zkušeností se zajišťováním podpory podnikání a inovací a ve své činnosti tak budou nadále setrvávat - jen pod hlavičkou jiné agentury. Czech Invest však bude pokračovat ve své stálé aktivitě, tedy ve zprostředkovávání investic do České republiky. (Business Info.cz, © 1997 - 2016)

Hlavním úkolem agentury je tedy starost o implementaci podpory podnikání a inovací ze strukturálních fondů EU a dále zajišťování administrace Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Generálním ředitelem byl jmenován Lukáš Vymětal, který dosud působil jako ředitel Divize Strukturální fondy agentury Czech Invest. (Business Info.cz, © 1997 - 2016)

Dohromady 140 pracovníků nové agentury stále sídlí v budově v Žitné ulici v Praze. Z důvodu další úzké spolupráce mezi agenturou Czech Invest a API, zástupci budou i nadále přítomni i ve všech regionálních kancelářích Czech Investu v každém krajském městě České republiky. (Business Info.cz, © 1997 - 2016)

9.2.2 Dotační programy API

Od měsíce října do prosince bude vyhlášeno přes 20 výzev, o které se mohou podnikatelé ucházet. Jedná se o dotace na průmyslový výzkum, vývoj a inovace, rozvoj podnikatelské infrastruktury, informační a komunikační technologie nebo ekoenergetické projekty. V průběhu dalších měsíců však agentura chystá vypsat také dva úplně nové programy, z nichž první slouží pro podporu vysokorychlostního internetu a další umožňuje čerpat finanční prostředky na Proof of Concept, tedy na ověřování praktické využitelnosti výzkumných výsledků. (Hospodářské noviny, © 1996 - 2016)

Žadatelé o výzvy na malé projekty, například nákup expertních služeb v oblasti inovace, mohou získat několik desítek korun, naopak na větší investiční projekty, k/ke příkladu v oblasti obnovitelných zdrojů energie, se dotace pohybuje v řádu několika desítek milionů korun. Velikost podpory je závislá nejen od každého programu, ale také velikostí podniku, který o dotaci žádá. Ve většině případů pokrývá od 25 do 45 procent investičních nákladů projektu. (Hospodářské noviny, © 1996 - 2016)

V minulém roce, při prvním kole výzev Operačního programu OP PIK, jehož vyhodnocování stále probíhá, bylo podáno více než 5100 žádostí o podporu v celkové výši přes 41 miliard korun. Dotace pro velké podniky tvořily 12 miliard. Šance na úspěch se u jednotlivých programů velmi liší. V případě, že se jedná o podporu inovací nebo úsporu energie, dotací získá téměř každý, kdo splní předepsané podmínky a kritéria. Oproti tomu o program Potenciál, který podporuje vznik výzkumné infrastruktury, žádá více zájemců, ale zároveň je na něj vyčleněno méně peněz. V takovémto případě musí mít firmy perfektně připravený projekt i žádost. (Hospodářské noviny, © 1996 - 2016)

9.2.3 Aktuální programy podpory

- Inovace - pořízení výrobních technologií, zařízení
- Potenciál - založení a rozvoj center průmyslového výzkumu, vývoje a inovací
- Aplikace - realizace průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje
- Partnerství znalostního transferu - výzkum a šíření odborných znalostí
- Spolupráce - podpora rozvoje klastrů a kooperačních sítí
- Inovační vouchery - nákup poradenských a expertních služeb
- Služby infrastruktury - inovační centra, vědeckotechnické parky
- Technologie - pořízení nových strojů
- Marketing - zahraniční veletrhy a výstavy

- Školící střediska - výstavba a rekonstrukce školících center a prostor
- Úspory energie - snížení energetické náročnosti podnikatelského sektoru
- ITC a sdílené služby - tvorba nových ICT řešení, modernizace datových center
(Agentura pro podnikání a inovace, © 2016)

9.3 Technologická agentura ČR

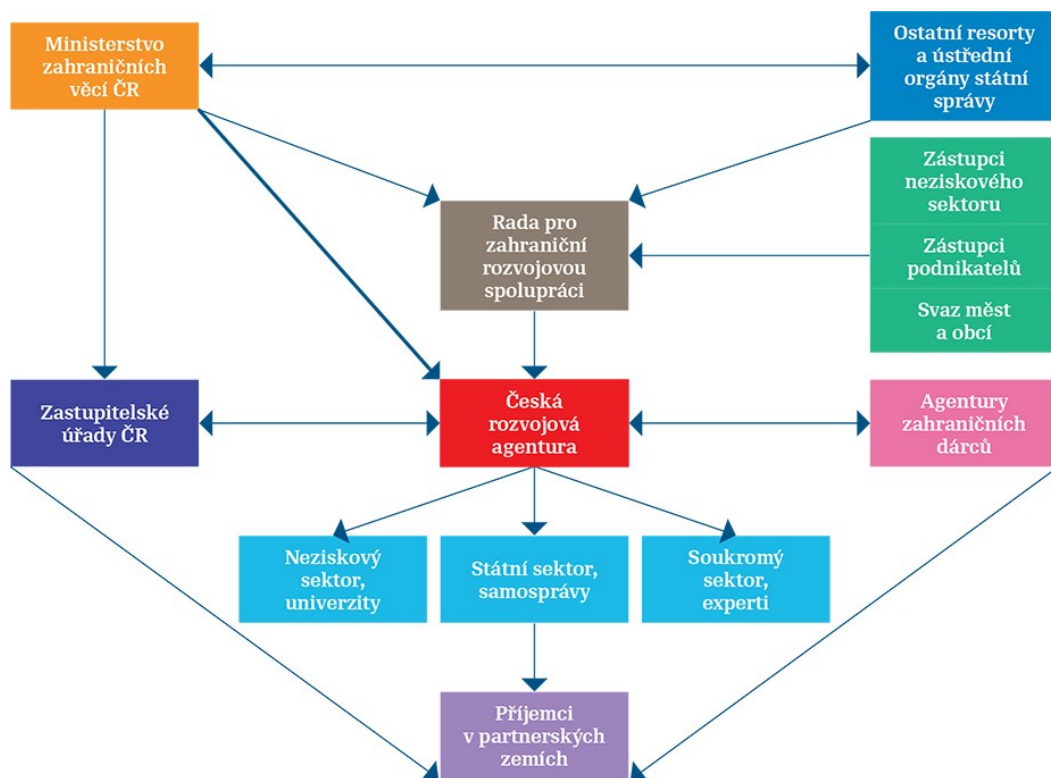
Jedná se o organizační složku státu, která byla zřízena v roce 2009, a to zákonem č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Vznik agentury byl jedním z velmi důležitých kroků Reformy systému výzkumu, vývoje a inovací. Hlavním úkolem agentury je centralizace státní podpory aplikovaného výzkumu a vývoje, která byla do té doby rozdělena mezi velký počet poskytovatelů. Mimo jiné dále zabezpečuje hodnocení a výběr návrhů programových projektů, poradenství řešitelům projektu, podporu komunikace, jednání s příslušnými orgány České republiky nebo Evropské unie a spolupracuje s odbornými zahraničními agenturami. (TAČR, © 2017)

Do úředních orgánů TA ČR jsou zahrnuti předseda, předsednictvo a v neposlední řadě i výzkumná a kontrolní rada. Další organizační a administrativní úkoly agentury provádí Kancelář TA ČR. Odborové komise, jakožto poradní orgány, pak mají za úkol posuzovat a hodnotit návrhy programových projektů s žádostmi o udělení podpory z veřejných prostředků. (TAČR, © 2017)

Agentura poskytuje dohromady deset možných programů, které jsou ještě dále rozděleny na podprogramy. Každý samotný program je určen na jiný aplikovatelný výzkum a experimentální vývoj a má své podmínky, které je třeba striktně dodržovat. Podmínky jsou dány u každého projektu, a to formou vyplňování potřebných dokumentů, jako je zadávací dokumentace, čestná prohlášení, smlouvy o poskytnutí podpory, vytvoření příručky projektu a další. Po zadání všech dokumentů pak probíhá vyhodnocování a výběr nejvhodnějších kandidátů pro daný program. Výsledkem projektů pak je buďto patent, vytvoření poloprovozu, užitého či průmyslového vzoru, prototypu nebo vydání certifikované metodiky s postupy a mapy s odborným obsahem. Programy jsou nazvány dle řecké abecedy jako program Alfa, Beta, Beta2, Gama, Delta, Epsilon, Omega, Zéta, Éta a Théta. V roce 2013 byl do možných projektů zahrnutý i program Centra kompetence, který se na rozdíl od výše zmíněných zaměřuje na podporu vzniku a činnosti center výzkumu, vývoje a inovací. Celkové výdaje na programy pro období trvání projektu se liší, mohou se však pohybovat v řádech miliard Korun. (TAČR, © 2017)

9.4 Česká rozvojová agentura

Česká rozvojová agentura je moderní dárcovská agentura, spolupracující s veřejnou správou, neziskovými organizacemi, dále s univerzitami a výzkumnými ústavy a také se soukromým sektorem. Vznikla již v roce 2008, a to s cílem snížení chudoby, zlepšení kvality života a zajistit udržitelný rozvoj ve světě. Při své činnosti se řídí Plánem dvoustranné zahraniční rozvojové spolupráce a také Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, která byla schválena pro období roků 2010 - 2017. Spolupracuje s Ministerstvem zahraničních věcí ČR, zastupitelskými úřady v ČR i v zahraniční a dalšími zástupci partnerských zemí. (Česká rozvojová agentura, © 2017)



Zdroj: Česká rozvojová agentura, © 2017

Obrázek 10 Systém zahraniční rozvojové spolupráce ČR z pohledu ČRA

Agentura se zabývá konkrétně přípravou a realizací dvoustranných projektů mezi Českou republikou a partnerskými zeměmi. Na základě již zmíněné Koncepte zahraniční rozvojové spolupráci se v každé zemi věnuje určitým tématům či sektorům, jako je například doprava, voda a sanitace, vzdělávání, zemědělství, prevence katastrof

a připravenost na jejich řešení, zdravotnictví, obchod a další služby. Při možnosti zapojení vyhláší veřejné zakázky a dotační výběrová řízení. Další možností spolupráce je využití Programu B2B, který si klade za cíl zapojit české podnikatele do rozvojové spolupráce a také podpořit rozvoj soukromého sektoru v zemích třetího světa. Program je dále rozdělen na fázi přípravy, kde je vypracovávána Studie proveditelnosti a rovněž i Podnikatelský plán, který napomáhá zmapovat oblast, rizika a možnosti nalézt v dané zemi partnera. Od 1. 1. 2015 vytvořila agentura nový nástroj, a to Program vysílání expertů, kdy dochází ke sdílení českých zkušeností a znalostí. Pro rok 2017 byl navýšen rozpočet na tyto programy, a to na 20 miliónů korun. (Česká rozvojová agentura, © 2017)

10 PROJEKT PROGRAMU NEMOVITOSTI

Jako praktickým příkladem pro tuto bakalářskou práci byl vybrán aktuálně realizovaný projekt programu Nemovitosti ve spolupráci s Agenturou Czech Invest, nyní již Agenturou pro podnikání a inovace. Jak již vyplývá ze samotného názvu výzvy, jedná se o projekt, jehož účelem je rekonstrukce budov.

10.1 Představení výzvy programu Nemovitosti

Program Nemovitosti je vyhlašován Agenturou pro podnikání a inovace vždy na webových stránkách, kde jsou rovněž zveřejňovány i důležité pokyny k jeho přípravě. Příjemcem podpory může být v tomto případě subjekt z kategorie malých a středních podniků, který je zároveň vlastník a uživatel předmětné nemovitosti a jeho odvětvové vymezení činnosti je v rámci programu podporované. Ke všem projektům je vydána tabulka s odvětvovými činnostmi, která vymezuje obory, pro které je možné dotaci využít.

Na jeden projekt je možné získat dotaci 1 - 200 milionů Kč. Maximální výše podpory pro malý podnik činí 45 % a pro střední podnik 35 % z celkových nákladů. Podporovanými aktivitami jsou v této výzvě modernizace výrobních provozů, rekonstrukce zastaralé infrastruktury a stavební úpravy. Podporované projekty jsou rozděleny do dvou typů, a to na Projekt revitalizace zóny, kdy dochází ke zvýšení kvality nebo využitelnosti stávajících ploch a na Projekt rekonstrukce objektu, jehož realizací dochází k rekonstrukci technicky nevyhovujících objektů, které jsou zapsány například na seznamu Národní databáze brownfieldů. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

Při přípravě je třeba dbát na způsobilé výdaje, které je možné podpořit. Projekt Nemovitosti pokrývá výdaje spojené s dlouhodobým hmotným majetkem společnosti. Jedná se například o nákup či úpravu pozemků, rekonstrukce, úpravy, modernizace, inženýrské sítě, komunikace ke stavbám a technická zařízení budov. Dále jsou to ostatní související náklady se stavbou, zejména služby expertů, studie, projektová činnosti, inženýrská činnost, které souvisejí s přípravou a realizací projektu). (Czech Invest, © 1994 - 2016)

Specifika omezení u této výzvy jsou dány v realizaci, která musí proběhnout na území České republiky, mimo hlavního města Prahy. Zároveň všechny nemovitosti, které budou v projektu předkládány, musí být zaregistrovány v Národní databázi brownfields. Každý žadatel však může v této výzvě žádat pouze jeden projekt na jedno IČ. V případě zjištění

podání více projektů agentura podklady a návrhy ihned zamítne. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

10.2 Příprava projektu a sestavení realizačního týmu

Pro přípravnou fázi projektu byla uskutečněna schůzka všech zainteresovaných stran. Ze strany společnosti EGO Zlín byl zvolen projektový manažer, který má na starost celkový chod projektu včetně přípravy kompletní dokumentace. V případě tohoto projektu byla na pomoc pozvána ještě subdodavatelská společnost Interim Servis, s.r.o., která bude zodpovídat za komplexnost, přesnost a správnost všech potřebných dokumentů. Do realizačního týmu byl rovněž zařazen i externí projektant, který bude zodpovídat za stavbu po stránce technické a stavební. (interní informace)

Realizační tým projektu se setkával na pravidelných schůzkách, kde byly projednávány a následně rekapitulovány úkoly jednotlivých účastníků pro přípravu podání žádosti o projekt. Dle požadavku ze strany agentury je systém sběru žádostí prováděn kontinuálně, tedy nepřetržitě. V první fázi se jedná o přípravu pokladů pro podání předběžné žádosti, následně po schválení této žádosti je možné provést přípravu již plné žádosti. Každá z těchto zmíněných žádostí má jiné kritéria a náležitosti. (interní informace)

10.3 Příprava pokladů pro podání předběžné žádosti pro projekt

Nemovitosti

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v případě programu Nemovitosti je třeba nejdříve připravit podklady pro předběžnou žádost, jejichž zajištění a přípravu zajišťuje realizační tým projektu.

Pro podání předběžné žádosti je tedy třeba ze strany žadatele předložit:

- Rozvahu a výkaz zisků a ztrát za poslední dvě uzavřená účetní období.
- Popis projektu, který bude charakterizovat stávající využití nemovitosti, technický popis a plánované využití.
- Harmonogram projektu.
- Cenu nemovitosti před realizací a předpokládanou cenu po její rekonstrukci.
- Výpis z katastru nemovitostí a snímek z katastrální mapy, který nesmí být starší, než 3 měsíce
- Situační náčrt na katastrální mapě ve stávajícím i plánovaném stavu.

- Soulad s územním plánem (potvrzený obecním úřadem).
- Fotodokumentace současné nemovitosti, minimálně 5 fotografií exteriéru.
- Kupní smlouva nemovitosti.
- Předběžný hrubý rozpočet, který bude zpracován autorizovaným inženýrem nebo technikem.
- Registrace v Národní databázi brownfields. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

Všechny výše uvedené podklady byly připraveny, a to jak papírové originální podobě, tak v elektronické. Pro zadání podkladů a podání tak předběžné žádosti je třeba registrace a vytvoření profilu na webovém portále MS 2014+. Tento portál slouží pro zadávání žádostí o podporu a také umožňuje správu projektů po celou dobu jejich trvání. Jedná se o programové výzvy v období roků 2014 - 2020 vydané agenturou Czech Invest. Po zadání všech podkladů je třeba žádost podepsat pomocí elektronického podpisu statutárního zástupce společnosti, který je do systému samostatně nahráván. (MS 2014+, © 2013)

10.3.1 Popis projektu Poloprovozní výrobní hala

Projekt reaguje na výrobní činnost společnosti, kdy však není v jejich silách akceptovat formu sériové výroby, a to s ohledem na požadavky zákazníků z celého světa. Aby se společnost EGO Zlín udržela ve světové špičce, musí řešit potřebu vybudování poloprovozní výrobní haly se specializací na výrobu kusových a malosériových zakázek. Výroba zde bude zaměřena na prostorově objemné systému, které fungují na principu speciálních nafukovacích konstrukcí. Hlavním cílem projektu je zvýšit výrobní možnosti společnosti a zvelebit prostor ve vznikající malé průmyslové zóně. V rámci projektu bude realizována rekonstrukce zaměřena na vybudování inženýrských sítí, realizace celkové úpravy budovy a venkovní úpravy příjezdové komunikace. (interní informace)

10.4 Příprava podkladů pro podání plné žádosti pro projekt Nemovitosti

Po zaslání předběžné žádosti o projekt bylo společnosti po několika měsících dodáno rozhodnutí o přijetí a možnosti tak přípravy na plnou žádost. Při přípravě je třeba dbát na včasné termíny podávání podkladů, u kterých je systém MS 2014+ nekompromisní. V případě zmeškání termínu již není možné v projektu dále pokračovat. Pro přípravu podkladů k plné žádosti byl opět svolán realizační tým projektu a byly rozděleny úkoly a zodpovědnosti všem zúčastněným.

Pro podání plné žádosti je ze strany žadatele předložit:

- Aktualizovaný a kompletní harmonogram projektu.
- Kupní smlouva (pokud nebyla předložena v předběžné žádosti).
- Cenu nemovitosti, doloženou znaleckým posudkem, ne starším šesti měsíců.
- Aktuální výpis z katastru nemovitostí a snímek katastrální mapy.
- Podnikatelský záměr a studie proveditelnosti.
- Položkový rozpočet autorizovaného inženýra či technika.
- Výpočet podlahové plochy a obestavěného prostoru.
- Podklady, které prokazují schopnost financovat projekt (výpis z bankovního účtu)
- Kompletní projektová dokumentace.
- Stavební povolení v právní moci. (Czech Invest, © 1994 - 2016)

Sestavování pokladů k plné žádosti je třeba provádět v dostatečném časovém předstihu, a to z důvodu délky vydání určitých podkladů. Příkladem je stavební povolení, jehož vyřízení se může protáhnout až na 6 měsíců. Dále je to i projektová dokumentace, jejíž příprava zabere projektantovi spoustu času. Po shromáždění všech potřebných podkladů bylo opět vše nahráno do systému MS 2014+ a podepsáno elektronickým podpisem. V průběhu vyhodnocování projektu jsme ještě dostali několik dotazů a připomínek, které byly zasílány formou depeše ze strany Czech Investu přímo v systému. (interní informace)

Vyhodnocování plné žádosti projektu trvalo téměř celý rok. Tato situace byla velmi neobvyklá, a to v porovnání s ostatními projekty, které již byly s agenturou realizovány. Kontrola projektů byla vždy provedena v průběhu maximálně 3 měsíců. V roce 2016, kdy byl projekt podáván, však vzrostl počet uchazečů o tento program o 100 %. Agentura tedy nestíhala kontrolovat všechny projekty a z důvodu nízké alokace zdrojů musela některé (i dobré) projekty vyřadit. (interní informace)

10.5 Příprava výběrového řízení dle pravidel pro výběr dodavatelů

OP PIK

V průběhu vyhodnocování plné žádosti projektu bylo již, dle podmínek, možné uskutečnit výběrové řízení na dodavatele stavby. Při přípravě výběrového řízení se využívá nyní aktualizovaného zákona o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. V případě projektu však bylo nutné postupovat dle Pravidel pro výběr dodavatele, které vydalo Ministerstvo

průmyslu a obchodu. Obsah a průběh výběrového řízení je téměř totožný, pravidla jsou však více uzpůsobeny samotné přípravě projektu. (interní informace)

Pro přípravu podkladů společnost využila externí poradkyni, která má letité zkušenosti s danou problematikou. Na přípravě se dále také podílel projektový manažer společnosti. Pro uveřejnění výběrového řízení na dodavatele bylo využito portálu Věstník veřejných zakázek. Po přihlášení byl vytvořen stabilní účet, kde byl nahrán jak popis zakázky, tak další podklady, které jsou součástí řízení. Mezi podklady byla zařazena kvalifikační dokumentace, obchodní podmínky, krycí list nabídky, údaje o sdružení, subdodavatelské schéma, rekapitulace nabídkové ceny, čestná prohlášení a zadávací dokumentace. Zájemci o realizaci tyto podklady vyplnili a zasílali poštou na adresu společnosti. Otevírání všech obálek proběhlo za přítomnosti hodnotící komise výběrového řízení a zástupců firem, které podaly svou nabídku. Výběrové řízení vyhrála společnost s nejnižší nabídkovou cenou a termínem plnění. Všechny podklady z výběrového řízení, včetně vítězné nabídky, byly zaslány na kontrolu systémem MS 2014+.

10.6 Realizace projektu

Začátkem roku 2017 společnost obdržela rozhodnutí o poskytnutí dotace dle §14 zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. Rozhodnutí mimo jiné obsahovalo podmínky poskytnutí dotace, termíny, přílohy k vyplnění a poskytnutou částku dotace. V tu chvíli bylo třeba informovat společnost vítězné nabídky o možnosti zahájení stavby, které proběhlo v měsíci únoru a proběhlo podepsání smlouvy. (interní informace)



Zdroj: interní

Obrázek 11 Zahájení realizace projektu

Harmonogram pracovních činností je dle vítězné nabídky 6 měsíců. Aktuálně stále probíhají stavební práce, jejichž dokončení je předpokládáno dne 31. 7. 2017. Každý týden probíhají kontrolní dny, kde jsou pečlivě kontrolovány všechny činnosti a práce na stavbě jak fyzicky, tak ve stavebním deníku. V měsíci květnu bude možné zažádat o první proplacení plateb ze strany Czech Investu, závěrečné proplacení následně proběhne na začátku měsíce srpna. Součástí ukončení stavby bude kolaudace a samozřejmě kompletní kontrola a odevzdání stavebního deníku. Projekt Nemovitosti si vyžaduje dobu udržitelnosti projektu a po dobu tří let budou zasílány zprávy o činnosti agentuře Czech Invest. (interní informace)



Zdroj: interní

Obrázek 12 Aktuální stav rekonstrukce

10.7 Porovnání podkladů s programem projektu Studie proveditelnosti

Příprava projektu ve spolupráci se Zahraniční rozvojovou agenturou však představuje odlišný přístup k plnění a přípravě všech potřebných podkladů. Cílem tohoto projektu je zapojení se do nástrojů zahraniční rozvojové spolupráce, a to díky studii proveditelnosti, která bude financována. Vypracovaná studie pak následně slouží jako podklad pro českého realizátora a jeho partnera z rozvojové země pro získání finanční podpory z mezinárodních rozvojových fondů, jako je například Evropský rozvojový fond, Světová banka a další. (Česká rozvojová agentura, © 2017)

Program je vyhlašován jako dotační titul v rámci podpory de minimis v souladu se zákonem č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Je vhodný i pro začínající české podnikatele, kteří přinášejí nové inovativní podnikatelské nápady s potenciálem řešení různých rozvojových problémů v partnerských zemích. Díky této podpoře dochází k lepšímu seznámení se s podmínkami v daném teritoriu a vzniká možná poptávka po nabízených službách. (Česká rozvojová agentura, © 2017)

Společnost EGO Zlín připravila projekt, se zaměřením na implementaci mezinárodních zdravotnických předpisů WHO v souvislosti s šířením vysoce nebezpečných nákaz v souladu se stanovenými úkoly v návaznosti na uzavřenou smlouvu o zahraniční rozvojové pomoci. Součástí podkladů byly mimo jiné formuláře k žádostem, doklady o zájmu o spolupráci, čestné prohlášení de minimis, rozpočet a další. (interní informace)

Mimo zmíněné podklady byl vytvořen projektový dokument dle závazné osnovy:

- popis cíle, účelu a výstupů projektu;
- přínos projektu k rozvojovým potřebám přijímající země,
- ekonomický přínos projektu – podpora konkurenceschopnosti;
- cílové skupiny;
- rizika, udržitelnost a multiplikační efekt;
- popis partnerů v ČR,
- popis partnera (partnerů) v místě realizace;
- aktivity vedoucí k vypracování studie proveditelnosti;
- rozpočet;
- základní struktura studie proveditelnosti. (Česká rozvojová agentura, © 2017)

Součástí první etapy byla cesta do Kišiněvy, která byla směřována k poznání místního partnera. Při druhé etapě byla uspořádána incomingová mise moldavských odborníků s předvedením praktických ukázek ve vývojovém a inovačním centru společnosti EGO Zlín. Závěrečné etapy projektu zahrnovaly účast na doprovodné misi při oficiální návštěvě předsedy vlády České republiky a samostatnou konferenci v Moldávii. Projekt trval od března do září roku 2016 a bylo profinancováno 500.000 Kč. (interní informace)

11 TEORIE A PRAXE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Každá teorie, i teorie projektového řízení, je vlastně založena na výzkumu praktického řízení projektu, tedy nejdříve byla praxe, poté teorie. Teorie ukládá, jak by měl projekt vypadat, jaké by měl mít náležitosti, jak by měl vypadat realizační tým a další důležité aspekty. V praxi pak ale můžeme zjistit, že některé teoretické znalosti jsou pro přípravu zcela nepotřebné.

11.1 Tvorba a řízení projektů

V případě přípravy projektu je třeba brát v potaz několik důležitých aspektů. První z nich je ten, zda projekt vytváříme pouze interně ve společnosti a bude nám sloužit jako návod či systém pro další práci, nebo se rozhodneme využít projektů ze strany státních i nestátních institucí. V prvním případě nemusíme brát v potaz žádné podmínky, či podklady, které jsou na nás kladeny, ale projekt si vytváříme pro sebe, či pro firmu tak, abychom dosáhli lepší efektivity práce. Naopak v druhém případě je již třeba důležitá příprava a vytvoření realizačního týmu, a to z důvodu využívání finančních prostředků z daného projektu. Instituce poskytující projekty a tak formu dotace vyžadují přesné podklady z důvodu průhlednosti společnosti.

V předchozí kapitole byl jako příklad projektu představen program Nemovitosti, který je vyhlášen Agenturou pro podnikání a inovace. Jedná se o větší projekt, jenž vyžaduje vysokou míru přípravy. Ať už jde o kteroukoliv agenturu, která projekty vyhledává, musíme mít vždy na paměti, že každá agentura je jiná, každý projekt je od sebe svým obsahem odlišný a tak i připravované podklady mají vždy jiný charakter. Teorie může ukládat různé postupy, které musíme dodržovat a podněty, které bychom v projektu, či v průběhu jeho přípravy, měli využívat. V praxi je však velmi důležité zaměřit se na konkrétní požadavky daného projektu.

Dalším projektem, realizovaným společně EGO Zlín, byla Studie proveditelnosti ve spolupráci s Českou rozvojovou agenturou. V tomto případě se jedná o jiný typ agentury, který samozřejmě vyžaduje jiný přístup a jinou přípravu podkladů. V programu Nemovitosti bylo hlavním cílem rekonstrukce budovy, naopak při přípravě Studie proveditelnosti byla cílem implementace Mezinárodních zdravotnických předpisů WHO v Moldávii. Podklady projektu obsahovaly formuláře s žádostí, identifikační formuláře, doklad o spolupráci s partnerem v Moldávii, čestná prohlášení, projektový dokument

a v neposlední řadě rozpočet daného projektu. V porovnání s programem Nemovitosti jsou podklady jasně a zřetelně odlišné. Proto je třeba jak samotné instituce, tak projekty od sebe rozdělovat a vytvořit si tak strukturu vytváření pro každý z nich. Po kompletní analýze celého projektu a k němu potřebných dokumentů pak můžeme využít i některé teoretické znalosti, které jsou spojeny například s řízením projektového týmu nebo se standardy projektového managementu.

Práce projektových manažerů, projektových specialistů a konzultantů je proto vždy velmi různorodá, nestálá, ale vždy promptní a pečlivá. Příprava každého projektu představuje spoustu hodin studia všech potřebných dokumentů, zákonů či postupů a vždy se může objevit něco nového. Na to však teorie většinou neupozorňuje a je svým obsahem spíše stálá. Ať už při psaní samotného projektu či získávání potřebných příloh je třeba zjišťovat další konkrétní informace a být tak o krok napřed. Důležitá je i předvídavost a rychlá reakce na případné změny. Vždy všechno nejde podle předem stanoveného plánu a s tím je třeba v plánování a přípravě podkladů počítat.

11.2 Projekt v reálném světě – problémy a jejich překonávání

Jak bylo již poukazováno v předešlých odstavcích, teorie projektového managementu počítá vždy s ideálním prostředím, do kterého se bude projekt zasazovat. V praxi však není možné takovýchto podmínek reálně dosáhnout. Projektový manažer se proto musí naučit uskutečnit projekt i v podmínkách, které nejsou dle teorie ideální, a to s využitím různých variací omezení a kompromisů. (Newton, 2008, s. 123)

Seznam problémů, se kterými se může projektový manažer při přípravě projektu potýkat, je nepřehledné množství. Prvním z problémů mohou být nejasně formulované cíle a požadavky, kdy je velmi obtížné zpracovávat projekt, pokud si předem neurčíme cíle, které budou srozumitelné. Dalším může být zvolení špatného týmu, kdy bylo do realizačního týmu přiděleno buďto málo lidí, nebo vybraný tým nemá dostatečné zkušenosti s přípravou projektu. (Newton, 2008, s. 123 – 124)

V průběhu přípravy projektu pak můžeme narazit na problém, kdy lidé v projektovém týmu nemají čas pracovat na zadaných úkolech. Tak mohou vznikat prodlevy v termínech a projekt nemusí být odevzdán včas dle požadavku dané instituce. Dále můžeme dojít k situaci, kdy se nám může zdát projekt složitější, než předchozí. V takovém případě je třeba zvážit, zda společnost projekt zvládne. (Newton, 2008, s. 124)

Klasickým dilema projektového managementu pak může být předem fixovaný rozpočet, časové termíny nebo zdroje. Je třeba tyto záležitosti rozmýšlet uvážlivě a možným dopadem do budoucna. Při přípravách projektu může realizační tým také dojít k závěru, že nemá žádné řešení pro problém, který má projekt vyřešit. Tuto záležitost je třeba diskutovat jako první, a to z důvodu zbytečnosti případných vytvořených námětů a podkladů. V neposlední řadě může projektové manažery ovlivnit nedostatek informací k projektu, které však může ovlivnit svou houževnatostí a trpělivostí a vznést požadavek o poskytnutí potřebných informací na případnou agenturu. (Newton, 2008, s. 124)

V projektovém řízení je třeba mít na paměti, že projektový management spočívá v rovnovážném úsudku a také kreativité. Vždy se mohou nabízet jiné alternativní cesty, jak věci uskutečnit a zároveň splnit cíle v rámci definovaných omezení. Je třeba tato omezení hledat, avšak nechat si prostor i pro manévrování, protože nikdo nedokáže zázraky. Ať už je projektový manažer jakkoliv schopný nebo zkušený, nebude moci změnit neuskutečnitelné v uskutečnitelné. (Newton, 2008, s. 126)

12 SVĚTOVÉ STANDARDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V současné době se můžeme setkávat s velkou řadou různých opatření, vyhlášek, norem a standardů, které souvisejí s projektovým řízením. Mnohdy nejsou přijímány s příliš velkým nadšením, protože nás nutí dělat věci jiným způsobem, než jakým jsme zvyklí. Hlavním důvodem bývá to, že většina nařízení bývá vytvářena tzv. od stolu, bez blízkosti k dané problematice. Standardy v projektovém řízení jsou však jiné. Obvykle se nejedná o výmysl akademiků nebo úředníků, kteří jsou neposkvvrněni praxí, ale je to spíše soupis nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – tedy osobností, které si vyzkoušely projektové řízení na vlastní kůži. (Doležal, 2009, s. 24)

12.1 Standardy a standardizace

Když hovoříme o projektovém řízení, může být drobnou komplikací obrovský prostor, který tato problematika pokrývá. Na rozdíl od normy je v řízení projektů obrovské množství nejrůznějších proměnných, které se velmi obtížně měří. Z velké většiny je to práce s lidmi a o lidech, takže určující je tu lidský faktor. Standardy v projektovém řízení proto nemohou být přesné v matematicko-technickém smyslu. (Doležal, 2009, s. 24)

Standardů projektového řízení je mnoho a vždy se jedná o práci určité profesní skupiny nestátního charakteru, která vnáší do problematiky své myšlenky a zkušenosti, a to v závislosti i na sociálně-kulturním prostředí, ze kterého standardy vycházejí. Standardy je proto třeba vnímat jako spíše inspiraci, než jako tvrdý zákon. Jednou z základních vlastností projektu je jedinečnost, takže to, co se osvědčí v jednom projektu, nemusí dobře fungovat v projektu druhém. (Doležal, 2009, s. 24)

Všechny standardy projektového řízení mají však podobnou základní filozofii, používají obdobné metody a názvosloví a přináší obrovský přínos v tom, že si pracovníci na projektech dokážou vzájemně porozumět, pochopit potřebné detaily a efektivně spolupracovat. Mezi hlavní světové standardy jsou zařazeny PMI, IPMA, PRINCE 2 a také do jisté míry i ISO 10 006. Odlišují se od sebe místem vzniku, dále podkladem, ze kterého byly vytvořeny a také i způsobem zpracování. Základní filozofie je však ve všech případech téměř totožná, jde však většinou o jiný úhel pohledu na stejnou oblast. (Doležal, 2009, s. 24)

12.2 Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

Tento standard vytváří, tak i sdružuje Project Management Institute (PMI). Jedná se o profesní sdružení společností a individuálních projektových manažerů, které má více než 265 000 aktivních členů ve více než 170 - ti zemích celého světa. Standard PMBoK vznikl v sedmdesátých letech 20. století na základě standardů US Army, které byly v oblasti projektů převzaty do průmyslových standardů USA. Základním přístupem je procesní pojetí problematiky projektového řízení, kdy je definováno pět hlavních rodin procesů, devět oblastí znalostí a jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Všechny procesy a jejich kroky mají předem definovány své vstupy, výstupy a nástroje (úkony, techniky, metody.) S tímto standardem se v tuzemsku můžeme setkat především prostřednictvím IT a dalších společností, které jsou vlastněny americkým kapitálem. (Doležal, 2009, s. 25)

12.3 Projects In Controlled Environments – PRINCE 2

Jedná se britský standard, o který se stará a udržuje APM Group Ltd. Jde opakovaně o procesní pojetí, které vzniklo na základě požadavku ze strany ministerstva průmyslu a obchodu Velké Británie. V určité době vytvářela vláda a státní správa mnoho IT projektů, které však měly tendenci nedodržovat předem připravený harmonogram, rozpočet, ani cíle projektu. Proto byla vyvinuta metodika, ze které se stal standard a kdokoliv chtěl státní zakázku, musel dle této metodiky postupovat. Přesto, že tento standard vznikl pro prostředí IT, je v současné době používán i obecně. Vlastní zastoupení v České republice nemá, nejbližší kancelář je v Nizozemsku. (Doležal, 2009, s. 25)

12.4 ISO 10 006

V případě využívání ISO 10 006 se nejedná přímo o komplexní standard, jako tomu bylo ve dvou předchozích případech. Nejde ani tak o samotnou normu, jako spíše o tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu. ISO prozatím jako takové nemá vytvořen vlastní standard pro projektové řízení, ale však aktuálně se na něm pracuje. O tomto doplňku se však zmiňuje norma ISO 9000. Jestliže tedy vlastní nějaká společnost či instituce certifikát systému řízení kvality dle ISO 9000:2000 a zároveň realizuje projekty, měla by být daná problematika projektového řízení popsána dle směrnice ISO 10 006. (Doležal, 2009, s. 25 – 26)

12.5 IPMA Competence Baseline – ICB

Tento standard není zaměřen, jako tomu bylo u výše předchozích, na přesnou podobu definovaných procesů a jejich přesnou aplikaci, ale naopak na schopnost a dovednosti, tedy na projektové a programové kompetence a na portfolio manažerů a členů jejich týmu. Standard vznikl již v šedesátých letech, což může být i důvod odlišného pojetí, kdy si chtěl určité záležitosti řešit každý po svém. Standard ICB tedy nediktuje přímo procesy, ale dokáže doporučit procesní kroky, které je třeba vhodně použít do konkrétní projektové situace. Je zde tedy ponecháno spousta prostoru pro vlastní kreativitu a názor. (Doležal, 2009, s. 26)

V první řadě je třeba si uvědomit, že pokud společnost nebo instituce vlastní certifikát řízení kvality dle ISO, veškeré aktivity by měly být procesního charakteru – tedy i řízení projektů. V první řadě je třeba si uvědomit, že pokud společnost nebo instituce vlastní certifikát řízení kvality dle ISO, veškeré aktivity by měly být procesního charakteru – tedy i řízení projektů, což není v žádném případě v rozporu s ICB. (Doležal, 2009, s. 26)

Problematika projektového řízení je v ICB rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence (techniky, nástroje), behaviorální kompetence (měkké dovednosti) a kontextové kompetence (různé systémové znalosti a dovednosti). Tyto oblasti jsou pak následně členěny na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, doporučují procesní kroky a definují požadavky na uchazeče o certifikaci. Na rozdíl od ostatních výše uvedených standardů je IPMA zastoupena v České republice, a to prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení, o. s. (SPŘ). (Doležal, 2009, s. 26)

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následující části bakalářské práce se budu věnovat návrhům a doporučením pro společnost EGO Zlín z hlediska využívání projektů. Ve společnosti jsem sice měla školní praxi, ale rovněž zde již třetím rokem působím na hlavní pracovní poměr jako projektový manažer a interní auditor. Měla jsem tedy možnost podílet se na organizaci a zpracovávání všech projektů v podniku v posledních letech a dostat tak přehled a povědomí o silných a slabých stránkách přípravy a průběhu.

Z mého pohledu využívá společnost projektů a projektového řízení v dostatečné míře, a to v závislosti na jeho velikost a počet zaměstnanců. Jen za mého působení byly realizovány více než 4 projekty, a to se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců, aplikaci světových standardů WHO v Moldávii či na spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati. Aktuálně je realizován a probíhá projekt programu Nemovitosti, a to na rekonstrukci Poloprovozní výrobní haly, která bude ukončena na konci měsíce července tohoto roku.

Do budoucna bych však jak společnosti, tak i sobě, navrhovala více se zaměřit na projekty mezinárodního charakteru a také rozšířit povědomí a využívání zahraniční rozvojové spolupráce. Pro tuto pozici však navrhuji přijmout samostatného pracovníka, který bude mít na starost pouze tuto problematiku a komunikaci s příslušnými orgány. Jedná se o velmi širokou problematiku, kterou je třeba podrobně studovat a doplňovat vzdělání pomocí kurzů, speciálních seminářů a konferencí.

V dalších letech navrhuji uskutečnit projekt programu Školící střediska pod hlavičkou Agentury pro podnikání a inovace, kdy je možné vytvořit zázemí v sídle společnosti, které bude dále využíváno jak ke školení samotných zaměstnanců, tak i zákazníků společnosti. Součástí uznaných nákladů projektu jsou stavební úpravy, vybavení místnosti včetně nábytku a kuchyně, informační technologie, software a další drobný majetek.

Závěrečným doporučením pro další projektovou činnost společnosti je udržení dosud probíhající spolupráce mezi společností EGO Zlín a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Již v minulosti byl realizován projekt programu Aplikace s Fakultou logistiky a krizového řízení, který však nebyl agenturou ani ministerstvem schválen. V průběhu roku však budou probíhat bilaterální jednání, které povedou k založení nového projektového týmu a uskutečnění tak další možné spolupráce formou projektu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo představit čtenáři zákoutí teorie a praxe projektové řízení a zároveň představit základní rozdíly mezi podáváním projektů v různých agenturách. Praktickým příkladem pro využívání projektu byla zvolena společnost EGO Zlín.

Teoretická část byla zaměřena na fungování projektů z teoretického pohledu. Následně byly vysvětleny základní pojmy a definice, související s projektovým řízením a také byla představena stručná historie. Dále se práce zaměřila na čas a fáze projektu, kdy je třeba si projekt rozdělit nejdříve do fáze předprojektové, projektové a v závěru do po-projektové. Tvorba strategie a plánovací proces je součástí každé přípravy projektu, proto byla charakteristika a popis zahrnutý do další části práce. Teoretická část pak zaměřila na exaktní metody, využívané v projektovém řízení, jako SWOT analýzu, analýzu rizik či metodu síťového grafu. Závěr byl zakončen popisem organizačních struktur, které jsou využívány jak při přípravě, tak řízení projektu a v neposlední řadě se zaměřil na další metody a nástroje pro práci s lidmi.

V nejdůležitější praktické části bakalářské práce byla v úvodu představena společnost EGO Zlín, která v následných kapitolách figuruje jako praktický ukázkový příklad. V další kapitole byl proveden detailní rozbor trhu a marketingové strategie, jehož obsah je možné využívat při popisu určitého projektu, vždy však s ohledem na typ a zadání projektu. Nedílnou součástí bylo představení a charakteristika institucí, které zprostředkovávají a zároveň vyhledávají dané projekty a společnost EGO Zlín využívá jejich služeb. Konkrétní praktický příklad vypracování projektu byl představen u programu projektu Nemovitosti, kde je popsána celá struktura přípravy, od předprojektové fáze, až po realizační. Všechny získané poznatky, jak ze samotné teoretické části, tak dosud zpracovávané praktické části byly shrnuty do kapitoly teorie a praxi projektového řízení. V tomto případě byly vyzdvíženy nejdůležitější rozdíly v přípravách projektu a také bylo poukázáno na problémy a jejich překonávání v reálném světě. Závěr praktické části pak ukončila kapitola světových standardů, které jsou v projektovém managementu využívány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6873-2.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
4. DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620 2.
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
6. FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1924-X.
7. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
8. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
9. KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
10. NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
11. NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4
12. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN, 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
13. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.

14. POSNER, Keith a Michael APPLGARTH, 2006. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Praha: Portál, Management do kapsy. ISBN 80-736-7141-7.
15. ROSENAU, Milton D, 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6218-1.
16. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
17. SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Internetové zdroje:

1. AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, © 2016. *Programy podpory* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/programy-podpory/>
2. BUSINESSINFO.CZ, © 1997-2016. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, [cit.2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-pro-podnikani-a-inovace-zahajila-cinnost-79241.html>
3. CZECH INVEST, © 1994-2016, *O CzechInvestu* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
4. CZECH INVEST, © 1994-2016, *Nová Agentura pro podnikání a inovace (API)* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/nova-agentura-pro-podnikani-a-inovace-api-zjednodusi-cerpani-evropskych-fondu>
5. ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA, © 2017. *Česká republika pomáhá* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.czechaid.cz/>
6. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, © 1996-2016, *www.ihned.cz* [online]. *Economia* [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65547960-chystame-dva-nove-dotacni-programy-rika-sef-agentura-pro-podnikani-a-nbsp-inovace>
7. MANAGEMENT MANIA, ©2011-2016, *Ganttův diagram (Gantt Chart)* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

8. MS 2014+, © 2013. *portál IS KP14+* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz/>
9. PROJEKTOVÝ MANAŽER 2015+, © 2010. *Co je logický rámeček* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-logicky-ramec>
10. TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2017 [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/index.php/cz/>
11. TUTORIALS POINT, ©2017. *Simply Easy Learning: Work Breakdown Structure* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/work_breakdown_structure.htm

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné, a jiný
API	Agentura pro podnikání a inovace
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CBRN	chemická, biologická, radiologická a jaderná obrana
ČR	Česká republika
IČ	identifikační číslo
ISO	International Organization for Standardization
ITC	Institut pro testování a certifikace
Kč	koruna česká
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
MZV ČR	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
OP PIK	Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
SNS	Společenství nezávislých států
spol. s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TAČR	Technologická agentura České republiky
SR	Slovenská republika
tj.	to je
tzv.	tak zvaně
WHO	Světová zdravotnická organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1Projektový management a management projektu	14
Obrázek 2Týmový management projektu.....	15
Obrázek 3Útvarové projektové řízení	32
Obrázek 4Autonomní projektové řízení	33
Obrázek 5Maticové projektové řízení.....	34
Obrázek 6Síťové projektové řízení	34
Obrázek 7Logo společnosti EGO Zlín, spol. s.r.o.	40
Obrázek 8Hala pro vývoj a výzkum	42
Obrázek 9Vývojové a inovační centrum	43
Obrázek 10Systém zahraniční rozvojové spolupráce ČR z pohledu ČRA.....	52
Obrázek 11Zahájení realizace projektu	58
Obrázek 12Aktuální stav rekonstrukce.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti EGO Zlín, s.r.o.
- P II Formulář finanční analýzy projektu programu Nemovitosti
- P III Prostředí systému MS 2014+ pro zadávání a monitoring projektů
- P IV Identifikační formulář pro program Studie proveditelnosti
- P V Samostatné fotografie z průběhu realizace projektu Studie proveditelnosti

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ FINANČNÍ ANALÝZY PROJEKTU PROGRAMU NEMOVITOSTI

EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



CZECHINVEST

Vypiňte pouze bílá pole Údaje vyplňte v tisících Kč

Název společnosti	EGO Zlín, spol. s r.o.
IČ	46902473
Požadovaná dotace	

ROZVAHA	2013	2014
Aktiva		
Dlouhodobý majetek		
Oběžná aktiva	0	0
Zásoby		
Dlouhodobé pohledávky		
Krátkodobé pohledávky		
Finanční majetek		
Pasiva	0	0
Vlastní kapitál		
Dlouhodobé závazky		
Krátkodobé závazky		
Krátkodobé (běžné) bankovní úvěry		
Krátkodobé finanční výpomoci		
Pohledávky po splatnosti (doplň. údaje) (dejší jek 180 dnů)		

VZ	2013	2014
Tržby za zboží		
Tržby za výrobky a služby		
Suma tržeb	0	0
Přidaná hodnota		
Osobní náklady		
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu		
Nákladové úroky		
HV za účetní období (EAT) - po zdanění		
HV za účetní období (EBT) - před zdaněním		

	2013	2014
Likvidita celková	#####	#####
Likvidita běžná	#####	#####
Likvidita rychlá	#####	#####
Celková zadluženost v %	#####	#####
Úrokové krytí	#####	#####
Doba obratu kr. pohledávek	#####	#####
Doba obratu zásob	#####	#####
Doba obratu kr. závazků	#####	#####
ROA	#####	#####
ROE	#####	#####
ROS	#####	#####
Osobní náklady % PH	#####	#####
Doba obratu aktiv	#####	#####
Leverage	#####	#####
Stálá aktiva v % dlouhodobých pasiv	#####	#####
Dotace/Aktiva	#####	#####

	Hodnocení	Hodnocení
Zadluženost	#####	#####
ROA	#####	#####
Dotace/Aktiva	#####	#####

Výsledek #####
#####

Poznámka:

Čestně prohlašuji, že veškeré vyplněné údaje odpovídají skutečnosti a jsou v souladu s finančními výkazy žadatele. Pokud jsou vyplněny údaje 2012 a 2013, čestně prohlašuji, že k datu odesání předběžné žádosti nebylo dosud podáno daňové přiznání za rok 2014. Provádění neoprávněných zásahů v dokumentu a zkreslení údajů pro účely ekonomického hodnocení může být posouzeno podle § 212 odst. 1 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákon jako dotační podvod.

PŘÍLOHA P III: PROSTŘEDÍ SYSTÉMU MS 2014+ PRO ZADÁVÁNÍ A MONITORING PROJEKTŮ

Používáte nepodporovanou verzi prohlížeče. Více informací zde.

MS2014+

Nacházíte se: Úvod

Portál IS KP14+ jako součást MS2014+ je určen pouze pro vyplňování a podávání elektronické žádosti o podporu projektu ze strukturálních fondů Evropského společenství a Národních zdrojů v programovém období 2014 až 2020.

Všechny dostupné informace o čerpaní z fondů Evropské unie a seznam kontaktů na jednotlivé vyhlásovatelé výzev najdete na stránkách www.dotaceeti.cz.

Seznam programů a výzev

Informace ŘO

Kontakty

Odkazy

FAQ

HW a SW požadavky

ÚVOD

Portál IS KP14+ jako součást MS2014+ je určen pro žadatele/příjemce pro zadávání žádosti o podporu a správu projektů po celou dobu jejich životního cyklu a dále pro nositele strategii integrovaných nástrojů a externí hodnotitele. Žádosti o podporu na projekt je možné zadávat až po vyhlášení výzev a otevření programů pro programové období 2014 – 2020.

Upozornění

- Dne 23.4.2017 od 8:00 do 14:00 proběhne odšívka kategorie „C“ základního registru RUIAN.
- V uvedeném termínu nebude registr dostupný.
- Dne 25.4.2017 bude v době od 0:00 do 08:00 prováděna mimořádná údržba na produkčním prostředí MS2014+.
- V uvedenou dobu bude prostředí nedostupné. Děkujeme za pochopení.
- Hlavní sdělení:
 - V březnu 2017 vydává společnost Mozilla novou verzi prohlížeče Firefox 52, ve které již nebude podporován zásuvný modul Silverlight nutný pro **podepisování dokumentů elektronickým podpisem**. Možnost podepisování nadále zůstává v internetovém prohlížeči Internet Explorer 11 s nainstalovaným zásuvným modulem Silverlight. Další podporovanou možností je instalace Firefox s prodlouženou podporou (Firefox ESR), která ještě dovoluje instalaci Silverlight a umožňuje nadále podepisovat dokumenty elektronickým podpisem. Více o Firefox ESR (Extended Support Release) a návod na instalaci naleznete [zde](#).

Dodatečné informace:

Ve výchozím nastavení provádí Firefox aktualizaci na novou verzi automaticky a je tedy možné, že bez zásahu uživatele přestane Silverlight fungovat bez toho, aby uživatel o instalaci nové verze vůbec věděl.

- Podepisování dokumentů – upozorňujeme uživatele, že od 27. 6. 2016 je nasazena nová verze **TESCO SW Elevated Trust Tool podepsaná novým certifikátem**. Popis aktualizace komponenty je uložen [zde](#), samotná komponenta je ke stažení [zde](#).

REGISTRACE »

UŽIVATELSKÉ JméNO:

HESLO:

PŘIHLÁSIT SE »

Zapomenuté heslo ?



česky



poľski



english

Aplikaci zajišťují



OPERAČNÍ PROGRAM
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Spolufinancováno z projektů OPPT:
CZ.1.08/2.1.00/12.001/47; CZ.1.08/2.1.00/13.001/66;
CZ.1.08/2.1.00/14.003/60

Aplikaci zajišťují (c) 2013 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

PŘÍLOHA P IV: IDENTIFIKAČNÍ FORMULÁŘ PRO PROGRAM STUDIE PROVEDITELNOSTI



Příloha III – IDENTIFIKAČNÍ FORMULÁŘ PROJEKTU V RÁMCI DOTAČNÍHO TITULU <i>PROGRAM STUDIE PROVEDITELNOSTI</i>

Název projektu v ČJ:	Číslo projektu: přiřazeno zadavatelem
Hlavní cíl projektu: <small>stručně formulovaný hlavní cíl projektu</small>	Místo realizace projektu: <small>země/kraj/ lokalita, v níž je projekt realizován</small>
Gestor projektu: ČRA	Název dotačního titulu / sektorová orientace projektu: Program studie proveditelnosti
Předpokládané datum zahájení projektu:	Předpokládané datum ukončení projektu:
Celková výše prostředků na projekt ze ZRS ČR (Kč) - max. 90% celkových nákladů:	Celková výše prostředků na projekt včetně spolufinancování – uveďte podíl spolufinancování v % i v Kč:
Scénář uvažované návazné realizace projektu <small>(uveďte, z jakých zdrojů má být následná realizace projektu financována, viz kapitola 2.1 Programu)</small>	
Realizátor projektu: organizace / odpovědný řešitel (jméno, adresa, kontakty): <small>název, typ, poštovní a webová adresa organizace; jméno a pozice odpovědného řešitele, telefon, fax, e-mail</small>	
Partnerská (é) instituce (Hlavní partner) podílející se na projektu (adresa, kontakty) <small>název, typ, poštovní a webová adresa organizace; stručná charakteristika organizace, kontaktní osoba, telefon, fax, e-mail</small>	
Místo, datum, jméno a podpis řešitele projektu:	

PŘÍLOHA P V: SAMOSTATNÉ FOTOGRAFIE Z PRŮBĚHU REALIZACE PROJEKTU STUDIE PROVEDITELNOSTI

