

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



## **Bakalářská práce**

**Projektové řízení ve vybrané společnosti v sektoru  
logistiky**

**Václav Rubeš**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Václav Rubeš

Ekonomika a management

Název práce

**Projektové řízení ve vybrané společnosti v sektoru logistiky**

Název anglicky

**Project management in a selected company in the logistics sector**

### Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy projektového prostředí zvolené společnosti a jeho komparace s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličními cíli jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti;
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení;
- 3) Vytvoření návrhů zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti;
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost.

### Metodika

Závěrečná práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti působící v sektoru logistiky.

Teoretická část práce se opírá o studium odborných literárních zdrojů. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy, principy a metody z oblasti vedení projektů a mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2.

Praktická část práce je zaměřena na získání poznatků o použitých metodách projektového řízení v dané společnosti. Data a informace jsou získány studiem interních dokumentů a směrnic týkajících se projektového řízení a pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci zodpovědnými a podílejícími se na vedení projektů. Na základě těchto dat je nejdříve popsán postup vedení projektů a z těchto poznatků je dále provedena SWOT analýza projektového prostředí, které je též komparováno s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2. Na základě dosažených výsledků analýzy jsou pak navrženy různé způsoby odstranění možných nedostatků ve vedení projektů dané společnosti. V závěru práce je proveden odhad dopadu implementace navrhovaných řešení na danou společnost a to jak z pohledu projektového řízení, tak z ekonomického hlediska.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 str.

**Klíčová slova**

logistika, mezinárodní standard projektového řízení, PRINCE2, projekt, projektové řízení, projektový manažer

---

**Doporučené zdroje informací**

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

BENTLEY, Colin; GABLAS, Branislav; PROKOVÁ, Renáta. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

MÁCHAL, Pavel; ONDROUCHOVÁ, Martina; PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Projektové řízení ve vybrané společnosti v sektoru logistiky“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za praktické i teoretické rady v průběhu jejího zpracování a vybrané logistické společnosti, za předání potřebných informací, nezbytných pro zpracování mé bakalářské práce.

# Projektové řízení ve vybrané společnosti v sektoru logistiky

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou projektového řízení v konkrétní společnosti, specializující se na poskytování logistických služeb. Jejím hlavním cílem je provést komplexní analýzu projektového řízení v dané organizaci a identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují jeho průběh a výsledky. Metodologie výzkumu zahrnuje důkladné zkoumání relevantních literárních pramenů, případových studií a průmyslových standardů souvisejících s projektovým řízením. Zvláštní důraz je kladen na aplikaci SWOT analýzy, která má za cíl identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s projektovým řízením v dané organizaci. Na základě podrobné analýzy projektového prostředí jsou navržena specifická doporučení, která mají přispět ke zlepšení procesů projektového řízení a dosažení lepších výsledků v rámci logistických projektů. Výstupy této práce poskytují užitečné informace pro manažery a pracovníky projektů v podobných organizacích a mohou přispět k posílení konkurenceschopnosti a udržitelnosti této oblasti v dynamickém prostředí logistického sektoru.

**Klíčová slova:** logistika, mezinárodní standard projektového řízení, PRINCE2, projekt, projektové řízení, projektový manažer

# **Project management in a selected company in the logistics sector**

## **Abstract**

The bachelor thesis addresses the analysis of project management within a specific company specializing in providing logistic services. The main objective of this study is to conduct a comprehensive analysis of project management within the organization and identify key factors influencing its processes and outcomes. The research methodology involves thorough examination of relevant literature, case studies, and industry standards related to project management. Special emphasis is placed on the application of SWOT analysis, aimed at identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with project management within the organization. Based on a detailed analysis of the project environment, specific recommendations are proposed to enhance project management processes and achieve better outcomes within logistic projects. The outputs of this study provide valuable insights for managers and project personnel in similar organizations, contributing to the strengthening of competitiveness and sustainability in the dynamic environment of the logistic sector.

**Keywords:** international project management standard, logistics, PRINCE2, project, project management, project manager



## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Projekt.....	15
3.1.1 Projektový trojimperativ .....	15
3.1.2 SMARTi cíl .....	16
3.1.3 Projektový tým.....	16
3.2 Životní cyklus projektu .....	18
3.3 Fáze životního cyklu projektu.....	19
3.3.1 Předprojektová fáze .....	20
3.3.2 Projektová fáze .....	21
3.3.3 Poprojektová fáze .....	24
3.4 Projektové řízení .....	25
3.4.1 Waterfallový způsob řízení projektů.....	25
3.4.2 Agilní způsob řízení projektů .....	26
3.4.3 Projektové řízení v sektoru logistiky .....	28
3.5 Světové standardy projektového řízení .....	28
3.5.1 Standard IPMA .....	28
3.5.2 Standard PMI.....	29
3.5.3 Standard PRINCE2.....	30
3.6 SWOT analýza .....	33
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>35</b>
4.1 Popis společnosti.....	35
4.2 Analýza projektového prostředí společnosti .....	36
4.2.1 Předprojektová fáze .....	36
4.2.2 Projektová fáze .....	37
4.2.3 Poprojektová fáze .....	38
4.3 SWOT analýza logistické společnosti.....	39
4.3.1 Silné stránky .....	40
4.3.2 Slabé stránky.....	42
4.3.3 Příležitosti .....	44
4.3.4 Hrozby .....	46
4.4 Komparace projektového řízení s mezinárodním standardem PRINCE2.....	48
4.4.1 Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Principy .....	48
4.4.2 Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Tématy.....	49

4.4.3	Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Procesy.....	49
4.5	Vytvoření návrhů na zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti.....	50
4.5.1	Vzdělávání členů projektového týmu .....	50
4.5.2	Diverzifikace týmu a sdílení znalostí.....	51
4.5.3	Zavedení programu na projektové řízení .....	52
4.5.4	Zlepšení interních procesů společnosti .....	53
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků.....</b>	<b>55</b>
5.1	Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na vzdělávání členů projektového týmu.....	55
5.2	Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na diverzifikace týmu a sdílení znalostí.....	56
5.3	Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na zavedení programu na projektové řízení .....	57
5.4	Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na zlepšení interních procesů společnosti .....	57
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>62</b>

# 1 Úvod

Projektové řízení ve firmách sektoru logistiky představuje klíčový nástroj pro úspěšné plánování, realizaci a kontrolu projektových aktivit v prostředí komplexních dodavatelských řetězců a logistických procesů. Projektové řízení je systematický přístup k plánování a řízení projektů s cílem dosáhnout stanovených cílů v rámci časového, finančního a kvalitativního rámce.

V logistickém sektoru se projektové řízení stává stále důležitějším aspektem provozu. Komplexita dodavatelských řetězců, rychlé změny na trhu a potřeba koordinace činností napříč celým dodavatelským řetězcem vyžadují systematický přístup k plánování a řízení projektů.

Přestože projektové řízení nabízí mnoho výhod, jako jsou zvýšená efektivita, lepší kontrole nad projekty a snížení rizika neúspěchu, v logistickém sektoru se mohou objevit určitá specifická úskalí. Jedním z nich je například nedostatek transparentnosti v logistických procesech a vysoká míra nejistoty v důsledku neustále se měnících tržních podmínek.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na základní pojmy, strukturu, fáze a analýzy projektového řízení. Nejprve se podíváme na definici projektu, včetně jeho trojimperativu a stanovení SMARTi cílů. Dále se zabýváme jednotlivými fázemi řízení projektu a přístupy k projektovému řízení, jako je Waterfallový a Agilní způsob. Poté představujeme světové standardy projektového řízení, včetně metod IPMA, PMI a PRINCE2, doplněné SWOT analýzou. Tato část poskytuje základní rámec pro analýzu projektového prostředí ve vybrané logistické společnosti. Následně probíhá detailní analýza mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2. Důraz se klade na aplikovatelnost tohoto standardu v logistickém prostředí a na jeho přínosy pro efektivní řízení projektů. Dále se zkoumá optimalizace procesů projektového managementu a sestavování multidisciplinárního týmu pro komplexní řešení logistických projektů.

V praktické části bakalářské práce probíhá důkladná analýza prostředí vybrané logistické společnosti v kontextu projektového řízení pomocí metody SWOT. Tato analýza poskytuje podrobný pohled na silné stránky a slabiny společnosti v oblasti projektového řízení, stejně jako na příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit úspěšnost projektových aktivit. Jelikož projektové řízení hraje klíčovou roli v logistickém prostředí, je důležité zhodnotit aktuální stav společnosti a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení. Analýza

SWOT umožní objektivně posoudit vnitřní faktory, jako jsou interní procesy, schopnosti týmu a dostupné zdroje, a zároveň vnější faktory, jako jsou tržní trendy, konkurence a regulace. V praktické části je popsán postup řízení projektu ve vybrané logistické společnosti a jeho následná komparace s mezinárodním standardem PRINCE2.

Proč jsem si vybral právě toto téma? Logistické společnosti se stále více spoléhají na projektové řízení k úspěšnému plánování a řízení svých aktivit. Rozvoj nových technologií, rostoucí konkurence a nárůst komplexity dodavatelských řetězců vyžadují inovativní přístup k řízení projektů, který může přinést konkurenční výhodu a zlepšit výkonnost společnosti na trhu.

Zaměření této práce na projektové řízení ve vybrané logistické společnosti poskytne ucelený pohled na současný stav a možnosti zlepšení v oblasti projektového řízení. Analyzujeme klíčové aspekty projektového prostředí, představujeme doporučené postupy a strategie a navrhujeme konkrétní kroky ke zlepšení řízení projektů v logistickém sektoru.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je na základě analýzy projektového prostředí zvolené společnosti a jeho komparace s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Dílčími cíli jsou:

1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti – zjištění, jak společnost své projekty vede, jakou má strukturu a celkové vnímání projektového řízení a provádí se SWOT analýza, která má za cíl vyjasnit jak silné a slabé stránky projektového prostředí, tak příležitosti a hrozby

2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2 – provádí se z důvodu zjištění, jaké postupy a činnosti podle standardu PRINCE2 společnost již aplikuje a které části projektového řízení mají prostor pro zlepšení

3) Vytvoření návrhů zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti – díky předchozím analýzám jsou vytvořeny konkrétní návrhy na zlepšení vedení projektu a dané návrhy jsou představeny managementu vybrané společnosti

4) Odhad dopadu implementace představených návrhů společnosti – odhad dopadu implementace návrhů je rozdělen do dvou částí – do části odhadu dopadu implementace na společnost z hlediska projektového řízení a z ekonomického hlediska.

### **2.2 Metodika**

Závěrečná práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Soustředí se zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti působící v sektoru logistiky.

Teoretická část práce se opírá o studium odborných literárních zdrojů. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy, principy a metody z oblasti vedení projektů a mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2.

Praktická část práce je zaměřena na získání poznatků o použité metodě projektového řízení PRINCE2 v dané společnosti. Data a informace jsou získány studiem interních dokumentů a směrnic týkajících se projektového řízení a pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci zodpovědnými a podílejícími se na vedení projektů. Na základě těchto dat je

nejdříve popsán postup vedení projektů a z těchto poznatků je dále provedena SWOT analýza projektového prostředí, které je též komparováno s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2. Na základě dosažených výsledků analýzy jsou pak navrženy různé způsoby odstranění možných nedostatků ve vedení projektů dané společnosti. V závěru práce je proveden odhad dopadu implementace navrhovaných řešení na danou společnost, a to jak z pohledu projektového řízení, tak z ekonomického hlediska.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Projekt

Abychom mohli mluvit o projektovém řízení, je zaprvé nezbytné si definovat, co vůbec takový projekt je.

Projekt je jakýsi sled aktivit a úkolů, který je řízeným procesem. Ten má svůj začátek, konec a jasně stanovené normy, regulace a pravidla řízení. Výsledek projektu se nemusí nutně setkat s očekáváním, taktéž objem vstupů nemusí odpovídat získaným výstupům.

*„Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt“* (Svozilová, 2016, s. 20).

Bentley (2010, s. 9) definuje projekt takto: *„Projekt je dočasnou organizací, která je tvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného obchodního případu.“*

*„Projekt je v každém případě definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového“* (Doležal a kol., 2016, s. 17).

*„Pokud hovoříme o projektu, jsou zapotřebí odlišné postupy a styly řízení než při běžném liniovém managementu a vyžadují od manažera jiné dovednosti a zkušenosti. Projekt je obecně nástrojem změny v dynamickém prostředí, zatímco běžné liniové aktivity managementu jsou obvykle prostředkem optimalizace a zvyšování výkonnosti – v převážně statickém prostředí“* (Doležal a kol., 2016, s. 19).

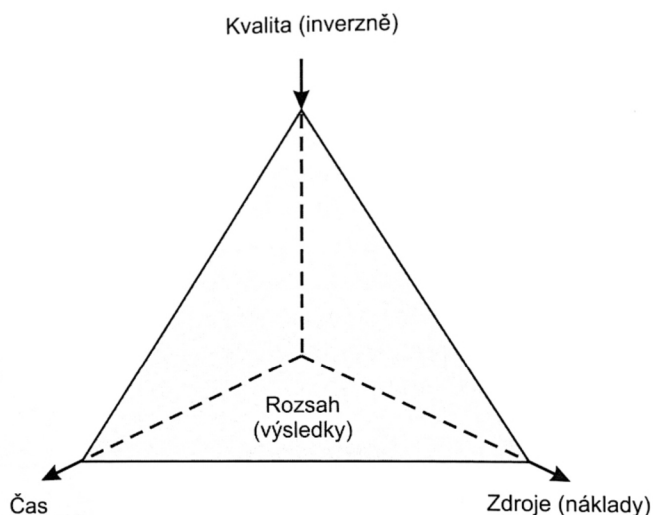
#### 3.1.1 Projektový trojimperativ

Projektovým trojimperativem se rozumí ideální vybalancování tří základních pojmů, těmi jsou výsledky (rozsah), čas a zdroje (Obrázek 1). Pokud se změní jedna z veličin, musí na tuto změnu reagovat zbylé dvě. U času a zdrojů je žádoucí jejich minimalizace, zatímco výsledky se snažíme maximalizovat, abychom došli k úspěšnému konci. Trojimperativ se dá doplnit o čtvrtou veličinu, tou je kvalita, která je na obrázku vyznačená inverzně, to znamená, že čím je na svislé ose níže, tím je na tom projekt lépe.

Podle Doležala (2016, s. 82) vždy existuje provázanost všech veličin, takže pokud bude pevně daný termín, do kdy je potřeba projekt dokončit, musí se zbylé veličiny této skutečnosti podřídit, to znamená upravit rozsah, navýšit zdroje (jak finanční, tak lidské) a potažmo slevit na kvalitě výstupů z projektu. Prakticky to znamená, že pokud bude potřeba projekt dokončit za tři týdny a najednou se tato hranice zkrátí o týden, projektový tým využije více zdrojů a dokončí projekt, i kdyby měl obsahovat nějaké menší chyby. Nebude

tedy tak kvalitní, jako kdyby se na něm pracovalo po naplánovanou dobu. V situaci, kdy projekt bude vyžadovat bezchybné zpracování a vysokou kvalitu, dojde ke spotřebování mnoha zdrojů a projekt bude trvat dlouho, zkrátka se upřednostní kvalita před rychlostí a nízkými náklady.

Obrázek 1 Projektový trojimperativ (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 82)



### 3.1.2 SMARTi cíl

Technika SMARTi je jednou z pomůcek pro definování správného cíle projektu. Je poměrně složité definovat a dodržet správný postup při sestavování cíle. Při zanedbané analýze a stanovení cíle projektu dojde nejspíše k jeho značným odchylkám.

Podle Doležala (2016, s. 79) se SMARTi cíl skládá ze šesti vlastností:

S – specifický, konkrétní, je potřeba určit, co budeme v projektu dělat;

M – měřitelný, tato vlastnost je důležitá pro správnou zpětnou vazbu;

A – akceptovaný, jistota, že se členové projektového týmu a vedení shodli na relevantnosti a adekvátnosti cíle projektu;

R – realistický, cíl musí být racionálně proveditelný;

T – termínovaný, jasně stanovený časový rámec projektu, bez tohoto ukazatele by ostatní ukazatele postrádaly smysl;

(i) – integrovaný do organizační strategie.

### 3.1.3 Projektový tým

Základním hybným prvkem projektu jsou lidé, kteří jsou dočasně zakomponováni do projektové organizační struktury.

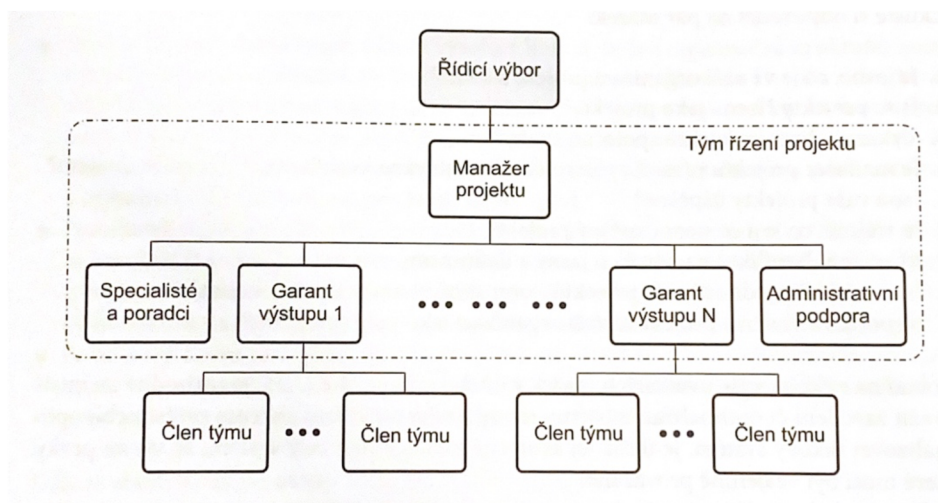


Hlavní složkou projektového týmu je řídicí tým projektu, ten se skládá z projektového manažera, jeho asistentů, garantů dílčích výstupů, specialistů a popřípadě dalších pracovníků, jak lze vidět na obrázku organizační struktury (Obrázek 2). Nejdůležitějším úkolem řídicího týmu je projekt organizovat, řídit a vést.

Doležal (2016, s. 39–41) uvádí, že manažer projektu je hlavním pracovníkem v jeho organizační struktuře, je zodpovědný za dosažení stanovených cílů, celkové naplánování a realizaci projektu, jako takový však dále není zodpovědný za přínosy projektu po jeho správném ukončení. Projektový manažer je dále zodpovědný za pohotovou a správnou reakci na změny či nepříznivý vývoj projektu. Hlavní pravomoci projektového manažera jsou následující: po domluvě s příslušným manažerem v organizaci sestavit projektový tým z jeho podřízených, ty bude následně operativně řídit a přiřazovat jim jednotlivé úkoly; jednat s úzkým okolím o záležitostech projektu jak na procesní, tak na operativní úrovni; v průběhu projektu delegovat zodpovědnost za splnění dílčích aktivit a výstupů na guaranty projektu.

Garant výstupu projektu nese zodpovědnost za správně, včas a v rámci rozpočtu vytvořený výstup projektu, usiluje především o to, aby byl kompatibilní s cílem projektu a následnými přínosy. U větších komplexních projektů může být garantem výstupu dokonce některý manažer subprojektu. Garant výstupu je mimo jiné zodpovědný za správnou formulaci zadání jednotlivých aktivit členům projektového týmu, jejich následnou kontrolu, zda dodržují časový rámec a rozsah projektu, v žádném případě není zodpovědný za stav projektu, za ten zodpovídá zpravidla manažer projektu. Garant výstupu má pravomoc zvolit technologii, způsob provedení a potažmo dodavatele, který bude schopný dodat potřebný materiál nezbytný k zajištění kvalitního výstupu, dále má pravomoc operativně řídit a dávat úkoly členům projektového týmu.

Obrázek 2 Organizační struktura projektu (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 41)



### 3.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je souborem jeho po sobě jdoucích fází, jejichž pojmenování je v různých společnostech různé, jelikož záleží na velikosti a rozsahu projektu (Svozilová, 2016, s. 37–38).

*„Každý cyklus by měl obsahovat plánovací, realizační, dokončovací a hodnotící fázi“* (Davis, 2010, s. 93).

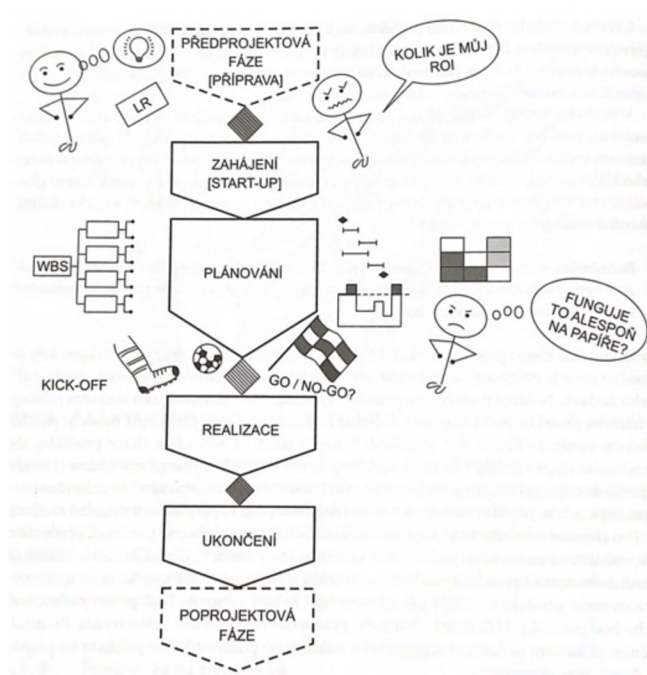
*„Projektový cyklus je pomocný nástroj, na jehož základě mohou projektoví manažeři realizovat projektový záměr od počátečního posouzení až po vyúčtování závěrečné platby“* (Dočkal, 2007, s. 47).

Podle Doležala (2016, s. 56–57) je čas jednou z hlavních veličin při posuzování úspěšnosti projektu. Pokud se dodrží časový rámec, lze z tohoto hlediska považovat projekt za částečně úspěšný.

Životní cyklus projektu je rozdělen do hlavních fází a podfází (), z obrázku lze vyčíst, jak by se při jeho kompletaci podle Doležala (2016, s. 56–57) mělo postupovat.

Prvně vznikne nápad na projekt (panáček s žárovkou vlevo nahoře) a vytvoří se tzv. logický rámec (v obrázku vyznačeno jako „LR“), kterým se zkoumá proveditelnost a samotný smysl projektu. Zároveň je potřeba se na projekt podívat i z ekonomické stránky, tudíž za jak dlouho se společnosti vrátí investice do projektu vložené (znázorňuje panáček vpravo s nápisem „Kolik je můj ROI (Return on Investment)“ – v překladu – Jaká je moje návratnost investice?). všechny zmíněné kroky se provádí v předprojektové fázi, která je podrobněji představena v kapitole 3.3.1.

Obrázek 3 Životní cyklus projektu a jeho fáze (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 58)



Ve chvíli, kdy je dokončena předprojektová fáze, začíná fáze projektová, která se rozděluje do dalších podfází, a to podfáze zahájení (start-up), plánování, realizace a podfáze ukončení. Během jednotlivých podfází dochází k podrobnějšímu zkoumání projektu a sestavování některých důležitých dokumentů a ukazatelů, jako jsou např. WBS (Work Breakdown Structure), která představuje rozplánování projektu na jednotlivé činnosti, dále matice RACI, s jejíž pomocí se rozdělují zodpovědnosti v rámci organizační struktury projektu na jednotlivých aktivitách. Projektová fáze by měla taktéž zahrnovat Ganttův diagram, ve kterém jsou zanesené jednotlivé činnosti na projektu chronologicky a projektový tým by se tímto časovým plánem měl řídit. Na konci plánovací podfáze musí dojít k rozhodnutí, jestli lze projekt nastartovat (začít podfázi realizace), nebo je ještě potřeba některé stěžejní dokumenty a plány upravit. Pokud je rozhodnuto, že se v projektu může pokračovat, nastává podfáze realizace a poté ukončení.

Po dokončení projektu nastává poprojektová fáze, ve které dochází ke zhodnocení výsledku projektu a rekapitulace provedené práce (Doležal, 2016, s. 56–58).

### 3.3 Fáze životního cyklu projektu

Projekt lze dělit dle časového rámce do několika fází řízení, které dohromady tvoří životní cyklus projektu. V nejobecnějším pojetí je lze rozdělit na předprojektovou,

projektovou a poprojektovou fází. V předprojektové fázi vznikají první myšlenky o projektu, například kvůli optimalizaci ve výrobě nebo obecně v procesu. Projektovou část lze rozdělit ještě do tří dílčích podfází, těmi jsou přípravná podfáze (příprava a plánování), realizační podfáze a ukončovací podfáze. I když se může zdát realizační podfáze ze všech nejzásadnější, například kvůli velkému počtu aktivit, obecně velké náročnosti nebo proto, že se jedná o fázi, ve které se teorie (přípravy) propojí s praxí – tvorba vlastních výstupů, rozhodně by se neměla opomíjet hlavně předprojektová fáze a přípravná podfáze.

V přípravné podfázi, tedy během plánování, by se neměla žádná aktivita uspěchat, naopak, čím pečlivější a profesionálnější v přípravách a plánování budeme, o to lépe se bude pracovat v dalších podfázích a fázích projektu a bude možné také efektivněji reagovat na změny a výkyvy v projektu.

Pokud přípravná podfáze proběhne nedostatečně, nebo dokonce vůbec, můžeme v realizační podfázi tvrdě narazit, což může vést až k předčasnému ukončení projektu z důvodu opožděných dodávek materiálu, špatné komunikaci a organizaci jednotlivých aktivit nebo nedostatku kompetentních pracovníků na jednotlivých pozicích v projektovém týmu (Doležal a kol., 2016, s. 54–58).

### **3.3.1 Předprojektová fáze**

V předprojektové fázi se řeší, zda má vůbec smysl daný projekt realizovat, shromažďují se náměty, požadavky a řeší se následná integrace do chodu společnosti. Nejdůležitějším prvkem při úvahách o projektu je jeho proveditelnost, pokud budeme uvažovat racionálně, měli bychom poznat, zda má smysl projekt realizovat, či nikoliv. Zkrátka bychom měli být schopni odpovědět na základní, ale důležité strategické otázky – odkud jdeme, kam chceme dojít a kterou vhodnou cestu zvolit, aby byl projekt úspěšný.

V této fázi projektu je také nutné vytyčit zainteresované strany, to znamená. osoby, jež jsou buď aktivně zapojené do chodu projektu, nebo jejichž zájmy mohou mít pozitivní, či negativní dopad na průběh a výsledek projektu. Zkrátka každá osoba, které se projekt, i když třeba málo týká, může být identifikována jako zainteresovaná strana. Zainteresované strany můžeme dělit podle jejich rolí v projektu na zadavatele projektu, zákazníka projektu, vlastníka projektu, investora projektu a další dotčené strany. Zadavatelem projektu je osoba, která má zájem projekt zrealizovat, docílit požadovaného užitku, přínosu. Zákazníky projektu jsou osoby, kterých se týká projekt v jeho provozní fázi, pracují tedy se vstupy a výstupy z předchozích fází. Vlastník neboli sponzor projektu je osoba odpovědná za přínos

projektu pro byznys organizace, disponuje dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu. Realizátory projektu jsou dodavatelé, kteří se podílejí na dodávkách materiálu, jejich zástupci mohou být zároveň členy projektového týmu. Investor projektu je zainteresován z důvodu vkladu investice do projektu a jejího následného zhodnocení. Dotčenými stranami jsou osoby, kterých se projekt týká, ale nepřipadá jim ani jedna z rolí, které již byly zmíněny (Doležal a kol., 2016, s. 64–67).

### **3.3.2 Projektová fáze**

Nejdůležitějším krokem na začátku projektové fáze je zvolit správný termín zahájení projektu. Ten určuje projektový manažer, který musí zanalyzovat všechny možné klady a zápory před spuštěním projektu, nesmí být příliš optimistický ani příliš pesimistický. Lze konstatovat, že neexistuje stoprocentně ten pravý okamžik, kdy by se měl projekt zahájit. Obvykle nastává fáze jeho zahájení po jmenování vlastníka (sponzora) projektu, který následně přebírá zodpovědnost za spuštění dalších fází.

Další důležitou částí projektové fáze je určení kritérií úspěchu projektu. Podle těch se určuje, zda projekt splnil očekávání a cíl, či nikoliv. Při splnění projektového trojimperativu by se mohlo zdát, že je projekt úspěšný, ale ne vždy tomu tak je. Může nastat situace, kdy projektový trojimperativ bude splněn (dodá stanovené výsledky, ve vymezeném čase a s použitím zdrojů), ale výsledné řešení projektu bude nepoužitelné. Musíme proto najít objektivní ukazatele, podle kterých budeme schopni úspěšnost projektu změřit. Hlavním požadavkem je měřitelnost, výstižnost a srozumitelnost. Kritéria úspěchu můžeme rozdělit na tvrdá a měkká. Mezi tvrdá kritéria úspěchu můžeme řadit následující vlastnosti projektu – výsledný produkt projektu je plně funkční v zadaných parametrech, dle stanovených kritérií jsou splněny požadavky zákazníků, výstupní produkt je na trhu včas a odpovídá naplánované kvalitě a ceně, je dodržena předpokládaná návratnost investice do projektu. Mezi měkká kritéria úspěchu patří – spokojený zákazník a sponzor projektu, zaměstnanci, jichž se projekt týká, vnímají projekt pozitivně. Tato měkká kritéria jsou těžko měřitelná, jedná se totiž o subjektivní vnímání projektu. Ke zjištění, zda jsou ohlasy pozitivní, bude potřeba využít dotazníkové šetření nebo řízené rozhovory.

### **Zakládací listina projektu**

Dle Doležala (2016, s. 109–110) je hlavním výstupním dokumentem v zahajovací fázi zakládací listina projektu (dále jen ZLP), jinak jej lze nazvat identifikační listina projektu,

zadání projektu apod. ZLP je stěžejním dokumentem, který definuje meze rozpočtu, harmonogram a požadované výsledky projektu, které by se neměly překračovat. ZLP je zároveň dokument, který přidělí projektovému manažerovi úkoly, za které ponese v jednotlivých fázích projektu zodpovědnost a jež mu ukládá pravomoc přidělovat dílčí úkoly dalším členům projektového týmu. Každá ZLP se může v jednotlivých organizacích lišit, jedna organizace může některé položky ubrat, naopak jiná přidat, vše to záleží na typu a velikosti projektu. Ovšem položky jako název projektu, cíl a hlavní milníky by měly být obsaženy v každé ZLP.

### **Přípravná podfáze projektu**

Velice důležitou částí je přípravná (plánovací) podfáze projektu. V této podfázi už je jmenovaný projektový tým, který má k dispozici ZLP, logický rámec projektu a případně další potřebné dokumenty vypracované v předchozích fázích.

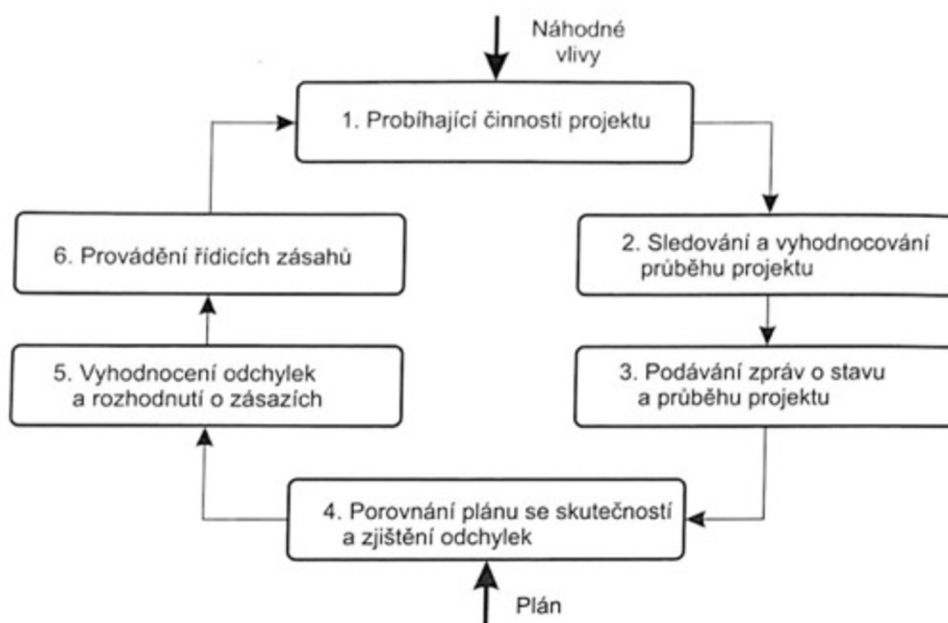
V této podfázi má dle Doležala (2016, s. 112–114) projektový tým včetně projektového manažera jasně daný úkol – vytvořit plán řízení projektu. Plán řízení projektu je nezbytný dokument, který obsahuje budoucí řízení jednotlivých oblastí projektu, je v něm zahrnut postup pro danou aktivitu včetně výchozího plánu pro danou oblast. Zabývá se především odpověďmi na hlavní otázky – co je potřeba udělat, jak to budeme dělat a teprve po zodpovězení těchto otázek začneme danou činnost skutečně realizovat. Již zmíněnými oblastmi ve fázi plánování jsou – integrace projektu, rozsah projektu, čas v projektu, náklady, kvalita projektu, lidé a další zdroje v projektu, komunikace, projektová rizika a zainteresované strany. Některé z těchto oblastí již byly zmíněny v předprojektové fázi, ale jen okrajově. Nyní je potřeba odhady z předprojektové fáze lépe ověřit, upřesnit a rozpracovat.

### **Realizační podfáze projektu**

Realizační podfáze projektu začíná po schválení kompletního plánu projektu z předchozí fáze. Zahájení realizační podfáze projektu je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jedná se o typ setkání jednotlivých zainteresovaných stran, kde probíhá rekapitulace plánu, postupů a cílů projektu, zároveň jsou všechny strany informovány o tom, že fyzická realizace projektu začíná. U velkých projektů je kick-off meeting vnímán spíše jako společenská událost, kde se opět sejdou zainteresované strany a dojde k tzv. poklepání základního kamene, fyzický začátek realizace je pak o něco později. Hlavním úkolem

projektového manažera a projektového týmu v této podfázi je projekt řídit, sledovat a porovnávat realitu s plánem a reagovat na odchylky. Pokud budou odchylky příliš velké, musí se ihned jednat, provést korekční opatření, přeplánovat, nebo dokonce vytvořit nový směrný plán projektu. (Obrázek 4) představuje uzavřený cyklus, který probíhá stále dokola, aby všechny aktivity projektového týmu směřovaly k cíli, zkrátka se jedná o aktivní reporting ze strany projektového týmu a projektového manažera (Doležal a kol., 2016, s. 247–253).

Obrázek 4 Proces řízení (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 250)



### Ukončovací podfáze projektu

Ukončovací podfáze projektu začíná podle Doležala (2016, s. 297–300) po předání a akceptování všech výstupů obsažených v plánu projektu a po uvedení koncového produktu na trh nebo do procesu, zároveň se musí brát ohled na vlastníky a investory projektu. Pokud jsou splněny všechny požadavky a zmíněné strany nemají žádné další návrhy na doplnění nebo úpravu, může být projekt řádně ukončen. Je však žádoucí, aby byla vytvořena závěrečná zpráva o projektu, ve které je obsažen souhrn zkušeností z jeho realizace a potažmo případná doporučení pro další projekty. Dále by se měla archivovat veškerá projektová dokumentace a zanést do firemní/projektové databáze, aby byla data snadno dohledatelná například při práci na dalších projektech.

Svozilová (2011, s. 253–257) uvádí, že kvalitní projektový management předpokládá profesionální a téměř bezchybnou práci na projektech. Správně ukončený projekt je pro

projektově orientovanou společnost nabízející služby na trhu jedním z hlavních pilířů jejího know-how. Know-how společnosti v projektovém řízení je velkou konkurenční výhodou na trhu, proto se často stává, že je projektový manažer nebo jiný člen projektového týmu povolán k jinému projektu s vyšší prioritou uvnitř společnosti. Přestože tento postup není správný, občas je nezbytný. V důsledku povolání některého z členů projektového týmu k jinému projektu může dojít ke zpoždění, nebo také neplánovanému pozastavení práce na aktuálně řešeném projektu. Totožné vnímání by mělo být aplikováno i na interní projekty, tudíž ne za cílem inovace nebo vložení nového produktu na trh, ale za cílem zlepšit a zefektivňovat podnikové procesy, a to kvůli zachování konkurenceschopnosti.

### **3.3.3 Poprojektová fáze**

Jak uvádí Doležal (2016, s. 297–304), v poprojektové fázi je výhodné zanalyzovat celý průběh projektu a určit jak špatné, tak dobré zkušenosti, seřadit všechna poučení, která jsme shromáždili během realizace projektu, nalézt dílčí chyby a v budoucnu je neopakovat. Měli bychom se znovu podívat do registru rizik, jestli nám v něm nějaká rizika nechyběla, a brát je v potaz v budoucích projektech. Jelikož projekt již probíhá, není na poprojektovou fázi vyvinut takový tlak, jako tomu bylo v předchozích fázích. Je proto žádoucí finální vyhodnocení nějakou dobu odsunout, než se výsledný produkt projektu zapracuje do procesu. Samotné vyhodnocení poprojektové fáze by měl provádět jiný tým pracovníků, než který byl součástí projektového týmu, aby vyhodnocení proběhlo zcela objektivně. Členové projektového týmu bývají pouze k dispozici vyhodnocovacímu týmu kvůli informacím o projektu.

Stěžejním krokem v poprojektové fázi je dle Svozilové (2011, s. 257–259) vytvoření dokumentu „Poučení z realizace projektu“, který zahrnuje shrnutí hlavních rozborů a komentářů z pohledu: hodnocení naplnění cílů projektu, komparace naplánovaných a skutečně dosažených hodnot měřitelných cílů, splnění plánu kvality, analýzy rizik a efektivity aplikovaných nástrojů projektového řízení. Všechny tyto závěrečné analýzy jsou zpracovány na základě projektové dokumentace, projektových evidencí, z výsledků měření a účetních uzávěrek projektu, projektových výzkumů a okomentování sponzorem a nadřízených manažerů.



### 3.4 Projektové řízení

Doležal (2016, s. 14–16) píše, že se o projektovém řízení jako o oboru začalo mluvit až v období po druhé světové válce za účelem zmírnění chybovosti a selhávání při práci jak na nových produktech, tak na inovaci těch stávajících. Lze tedy konstatovat, že projektové řízení je velmi mladý obor. Velké využití projektového řízení bylo zaznamenáno při vzniku IT oboru, kde je stěžejní, díky němu vznikla spousta moderních softwarů a komplikovaných informačních technologií.

Projektové řízení se využívá pro zavedení změn ve stávajících systémech, produktech nebo při jejich vytváření a pro projekt je jasně definovaný čas, náklady a kvalita provedení. Podle těchto parametrů se pak následně měří úspěšnost splnění cílů projektu (Svozilová, 2011, s. 41–45).

Projektové řízení představuje popsané a ověřené postupy a organizovanou spolupráci, která vede k úspěšné a komplexní realizaci projektu za pomoci řízeného vymezení sady činností. Máchal (2015, s. 102) píše, že *projektové řízení tedy představuje aplikaci znalostí, dovedností, činností, nástrojů a technik na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů.*

Mezi dva hlavní způsoby řízení projektů se řadí agilní a waterfallový způsob řízení projektů. Oba způsoby budou popsány v následujících kapitolách (Hoory, Bottorff, 2022).

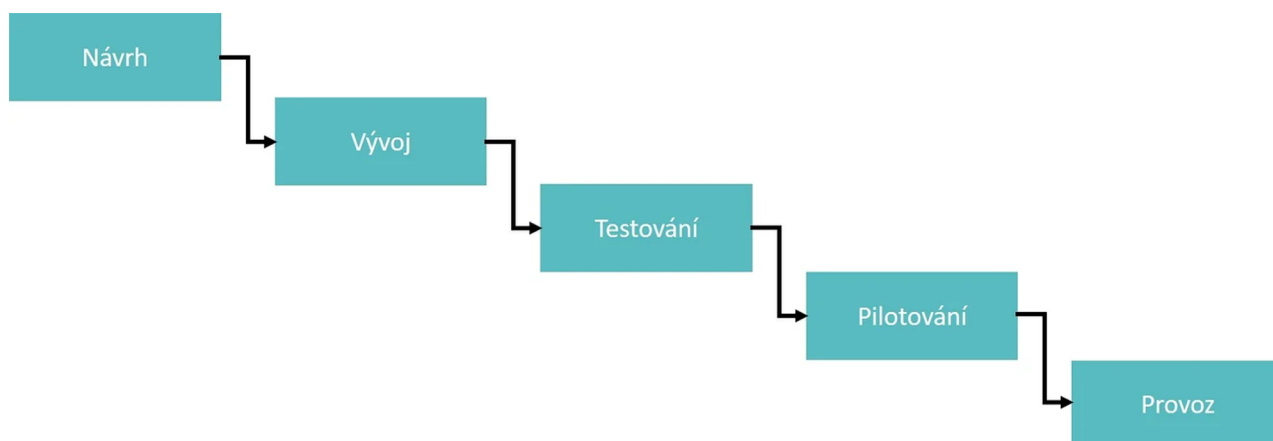
#### 3.4.1 Waterfallový způsob řízení projektů

Waterfallový (vodopádový) způsob řízení se vyznačuje návazností na jednotlivé aktivity v projektu, jak je znázorněno v obrázku níže (Obrázek 5). Aby mohla začít další aktivita, musí nejprve dojít k ukončení práce na aktivitě stávající. Tento způsob řízení je vhodný především pro projekty, které mají jasně daný jak finální cíl, tak dílčí cíle, plynule se přechází od jedné aktivity ke druhé, v tomto důsledku vzniká nízká flexibilita projektového týmu a aktivity na projektu jsou téměř striktní.

Waterfallový způsob řízení má mnoho výhod i nevýhod. Hlavní výhodou je strukturovanost a posloupnost jednotlivých dílčích cílů – v daný čas se ví, v jaké fázi se projekt přesně nachází, a situace je obecně přehledná. Nevýhodou je naopak čas. Díky jasně vytyčeným cílům se snadno pracovníci na projektu zorientují a celková stavba projektového týmu je snazší, ale pokud jde o čas během práce na projektu, bývá to přesně naopak. Tím, že pracovníci na projektu pracují pouze na jedné aktivitě, projekt se mnohdy zbytečně zpožďuje

a zároveň se hůře předchází potenciálním chybám, než kdyby se pracovalo na více aktivitách naráz (Hoory, Bottorff, 2022).

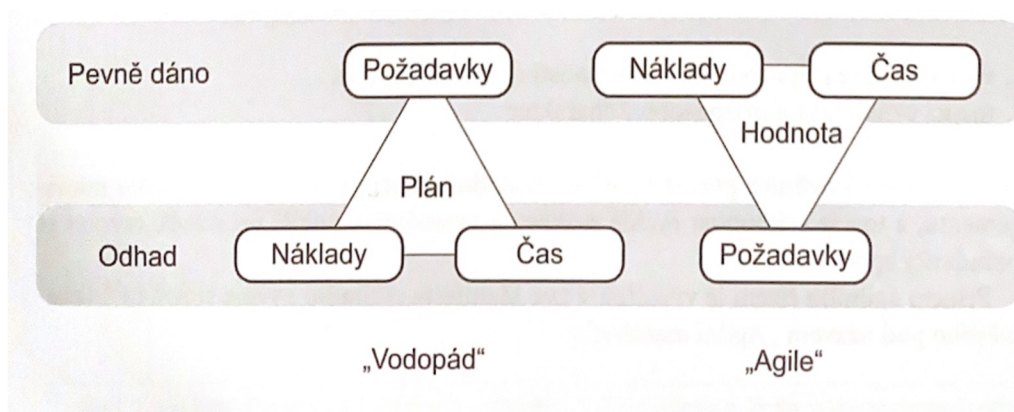
Obrázek 5 Vodopádový model řízení projektu (Zdroj: Šimůnek, 2018)



### 3.4.2 Agilní způsob řízení projektů

Agilní způsob řízení projektu se dle Doležala (2016, s. 310–311) liší od řízení waterfall způsobem prioritizací jednotlivých prvků v trojimperativu. Řízení projektu waterfall metodou spočívá v tom, že se celý projekt detailně naplánuje, jakmile se ukončí jedna činnost/fáze, může začít další atd., zkrátka se tato metoda používá u projektů, u kterých lze předem vytvořit přesnou specifikaci cílového produktu. Projekty, které jsou řízeny agilní metodou, mají pevně daný rámec nákladů a času, ale požadavky bývají často doplňované nebo měněné (Obrázek 6).

Obrázek 6 Waterfall vs. Agile (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 310)

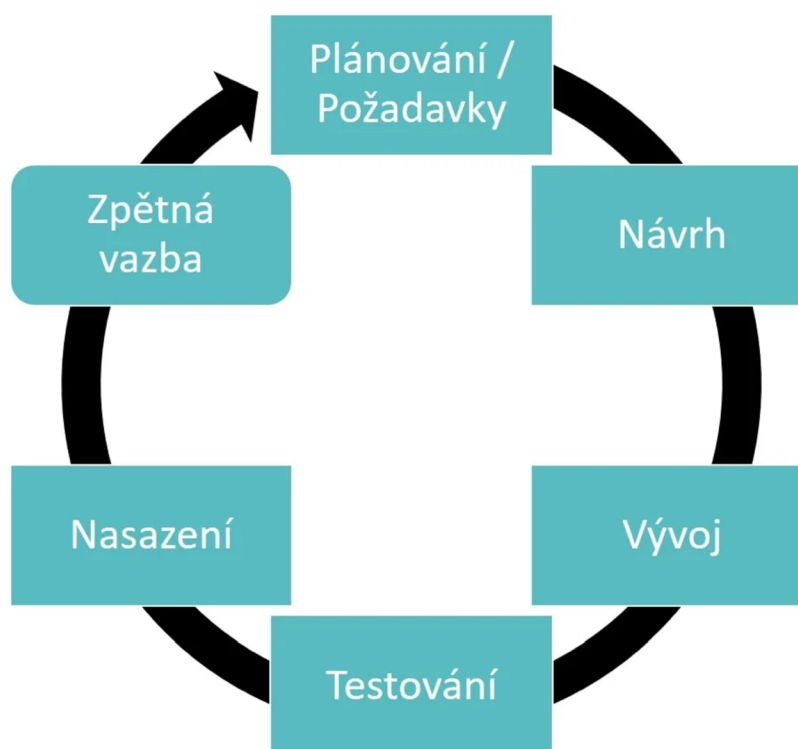


Doležal (2016, s. 311–312) dále uvádí, že agilně řízený projekt nelze na počátku jasně definovat, jeho cílem je, aby projekt přinesl svému zákazníkovi co největší přidanou

hodnotu, může se jednat například o software. Cílový obraz softwaru může na konci projektu vypadat úplně jinak, než jsme očekávali na začátku, protože se technologie stále inovuje a my na tyto změny musíme reagovat.

Díky volnosti, co se cíle projektu týče, může být projektový tým mnohem kreativnější a flexibilní ve prospěch celkového uspokojení klienta/investora s ohledem na konečný výsledek projektu. Tím, že se projekty řídí v krátkých cyklech (tzv. sprintech), dochází k menší chybovosti a větší úspěšnosti projektů, jelikož probíhá neustálá kontrola. Nevýhodou při řízení projektu agilním způsobem může být to, co tento způsob zároveň charakterizuje – flexibilita a souběžnost. Jelikož se pracuje na několika aktivitách a fázích zároveň, může dojít k situaci, kdy několik členů projektového týmu bude pracovat na aktivitě, která se aplikuje až později v projektu, a během toho dojde ke změnám na předcházející aktivitě, již vykonává tým jiný. Tímto se celý projekt zdrží, protože se bude muset upravit i práce prvního týmu, což vede k nežádoucímu poklesu efektivity při práci na projektu. Ale tím, že se projekty řídí v krátkých cyklech (tzv. sprintech), dochází k menší chybovosti a větší úspěšnosti, jelikož probíhá neustálá kontrola (Hoory, Bottorff, 2022).

Obrázek 7 Agilní model řízení projektu (Zdroj: Šimůnek, 2018)



### **3.4.3 Projektové řízení v sektoru logistiky**

Řízení logistických projektů podle Richnáka a Porubanové (2019, s. 103) spočívá především ve snižování nákladů na provoz a optimalizaci skladovacích procesů společnosti. Dalším důvodem zahajování projektů v logistických společnostech bývá bezpochyby zlepšování zákaznického servisu ve smyslu zefektivnění dodavatelského řetězce, zkrátka aby zákazník obdržel své zboží v bezvadném stavu za co nejkratší dobu. V projektovém řízení v logistickém prostředí je nutno věnovat velkou pozornost integraci výsledného produktu nebo procesu s interním systémem a postupy, aby výsledný produkt byl efektivní a dával smysl.

Lochmannová (2022, s. 37–39) uvádí, že logistické společnosti využívají kromě kamenných poboček elektronický obchod z důvodu zachování konkurenceschopnosti, aby byly nabízené produkty neustále dostupné k objednání pro zákazníky skrze e-shop. Kvůli těmto skutečnostem se realizují projekty v logistických společnostech, především se optimalizují interní procesy, aby byl proces zpracování objednávky co nejefektivnější a nejrychlejší.

## **3.5 Světové standardy projektového řízení**

Světově nejrozšířenějšími standardy projektového řízení jsou IPMA, PMI a PRINCE2, bez hlubšího prozkoumání není běžný zájemce o tento typ vzdělání schopen rozlišit, který standard pro něj může být vhodný.

Doležal (2016, s. 27–28) dále uvádí, že světové standardy projektového řízení, ač by se to na první pohled mohlo zdát, nejsou žádnými teoretickými zásadami, které vytvořil někdo s téměř nulovou praxí. Naopak jde o soupisy od různých významných jak projektových, tak vysoce postavených manažerů, jež obsahují jejich nejlepší zkušenosti a praxí ověřená doporučení.

### **3.5.1 Standard IPMA**

IPMA (International Project Management Association) je asociace s více než 55 členy na pěti kontinentech, která rozvíjí kompetence projektového řízení v jejich dílčích oblastech a buduje vztahy s vládními agenturami, firmami a univerzitami. Jelikož dnešní doba vyžaduje především efektivní postupy v řízení projektů, IPMA se zaměřuje především na kompetenční pojetí standardu při certifikaci projektových manažerů.

Máchal (2015, s. 18–20) kompetenci rozumí soubor znalostí, schopností, dovedností a zkušeností nezbytných pro zastávání jednotlivých funkcí.

Máchal (2015, s. 18) rozděluje standard IPMA do tří elementů:

1. Prvním jsou technické kompetence, těch uvádí IPMA u projektových manažerů celkem 20. Jedná se o elementy základních kompetencí a technických způsobilostí projektového manažera při řízení projektů – např.: organizace projektu, rozsah a výstupy projektu, řízení nákladů a financování projektu a další.
2. Druhým jsou behaviorální kompetence, ve kterých se zkoumají osobnostní postoje, dovednosti, schopnost vedení a motivace – těchto elementů popisuje IPMA 15.
3. Posledním druhem kompetencí, které IPMA popisuje, jsou kompetence kontextové, těch je celkem 11 a pokrývají řadu znalostí v oblasti řídicích vztahů, efektivního řízení jak projektů, tak portfolia, a elementární znaky legislativy.

### **3.5.2 Standard PMI**

PMI (Project Management Institute) je celosvětová nezisková organizace, která za pomoci mezinárodních standardů, zdrojů a certifikací poskytuje výhody pro vývoj profesí, rozvoj kariéry a zlepšování podnikového úspěchu v projektovém managementu. Základním nástrojem standardu PMI je tzv. PMBOK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge). PMBOOK Guide lze považovat za vlajkovou loď PMI, která vytyčuje základní principy projektového řízení splňující požadavky mezinárodního standardu. Mezinárodní standard PMI je orientován procesním směrem, zabývá se osvědčenými postupy z manažerské praxe, které jsou obecně aplikovatelné na většině podnikových projektů. PMBOOK Guide chápe proces jako soubor vzájemně na sebe působících aktivit, které mají za cíl vytvořit předem definovaný produkt nebo službu (Máchal a kol., 2015, s. 45–50).

Procesy jsou podle Máchala (2015, s. 47) pomocí PMBOK Guide rozděleny do pěti hlavních procesních skupin, u nichž zároveň musíme být ostražití, abychom je nezaměňovali za fáze životního cyklu projektu. První je procesní skupina „iniciace“, ve které dochází k definování nového projektu či nové projektové fáze existujícího projektu. Druhá je procesní skupina „plánování“, ta svoji činnost soustředí především na definování rozsahu, cíle a aktivity projektu, které jsou nezbytné pro dosažení všech cílů projektu. Procesy ve třetí procesní skupině „realizace“ se řídí plánem projektu tak, aby byly dodrženy všechny specifikace daného projektu. V procesech realizovaných ve čtvrté procesní skupině „monitoring a kontrola“ se stanovují požadavky na změny a jejich samotná aplikace, tyto

procesy vyžadují sledování, pravidelný přehled a usměrňování pokroku a výkonu projektu. K finalizaci projektu či jeho dílčích aktivit dochází v poslední procesní skupině „ukončení“.

### **3.5.3 Standard PRINCE2**

Oproti předchozím dvěma standardům (IPMA a PMI) není PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) přímou praktickou příručkou, založenou na předání ověřených postupů a zkušeností z praxe, jak uvádí Máchal (2015, s. 84–84), ale jedná se spíše o návod neboli metodiku zpracování projektů. Metodika PRINCE2 byla vypracována v roce 1995 ve Velké Británii a britská vláda ji začala využívat z důvodu zjištěných nedostatků ve svém projektovém řízení. Jelikož metodika PRINCE2 byla původně používána primárně ve státní správě, má i odlišnou terminologii než jiné standardy. Díky velkému úspěchu ve státní správě se o tuto metodiku začala zajímat i soukromá sféra a dnes patří metodika PRINCE2 mezi hlavní světové standardy projektového řízení.

Struktura metodiky PRINCE2 se skládá ze čtyř integrovaných elementů, z principů, témat, procesů a přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu.

#### **PRINCE2 Principy**

Principy projektového řízení podle PRINCE2 se dle Máchala (2015, s. 85–86) dělí do sedmi dílčích principů.

1. **Nepřetržitá opodstatněnost investice** – Tento princip dbá na to, aby byl projekt založen na životaschopné investici, která musí být brána v potaz především při rozhodování důležitých aktivit a rozhodnutí, jež by měla být řádně zdokumentována.
2. **Jasně definované role a zodpovědnost** – Základní úkolem projektového manažera je sestavit projektový tým a seznámit ho s projektem, ten musí znát jak svoji pravomoc a odpovědnost, tak pravomoc a odpovědnost dalších členů projektového týmu, aby docházelo k efektivní a profesionální komunikaci.
3. **Zaměření se na produkty** – Projekt musí být zaměřen na finální produkt, nikoliv na aktivity během práce na projektu.
4. **Řízení po etapách** – Počet etap může být různý, záleží na velikosti, složitosti a rizikovosti projektu. Musí být vytyčeny dílčí cíle a podle nich musí být projekt rozdělen na etapy, což usnadňuje celkové řízení projektu.

5. Řízení na základě výjimky – Na začátku projektu je potřeba definovat rizika pro jednotlivé aspekty (čas, náklady, rozsah, kvalita atd.). V průběhu projektu můžeme pozorovat odchylky, které hlídáme, aby nepřekročily hranici tolerance. Pokud se hranice překročí, musí být do rozhodovacího procesu ohledně dalších aktivit zapojeno vedení společnosti, jež musí situaci vyřešit.
6. Učit se ze zkušeností – Získané zkušenosti z předchozích nebo ostatních projektů by se měly dokumentovat pro budoucí využití, aby nedošlo k opakování chyb nebo naopak, abychom se mohli inspirovat a využít ověřené praktiky.
7. Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu – Úroveň projektového řízení musí zapadnout do projektového prostředí v hlavních aspektech (rozsah, význam, riziko, kvalita).

### **PRINCE2 Témata**

Druhým elementem projektové činnosti podle PRINCE2 jsou témata, která jsou rozdělena také do sedmi témat, jak uvádí Máchal (2015, s. 86).

1. Investice – Metodika PRINCE2 označuje investice termínem „business case“.
2. Organizace – Rozdělení pravomoci a odpovědností všem pracovníkům na projektu a jejich následná komunikace a interakce.
3. Kvalita – Formou norem nebo kontrol se v metodice PRINCE2 klade velký důraz na kvalitu výsledného produktu nebo služby.
4. Plány – Tvoří se plány na veškeré budoucí aktivity v projektu, jež jsou přizpůsobeny rozsahu, velikosti a potřebám projektu.
5. Riziko – Metodika se soustředí na kontrolu a řízení rizika po celou dobu životnosti projektu.
6. Změna – Důraz je kladen na řízení změn a řízení konfigurací.
7. Progres – Soubor řídicích prvků podporující přijímání nezbytných informací pro akceptování klíčových rozhodnutí, která mají za cíl předvídat a předcházet možným problémům.

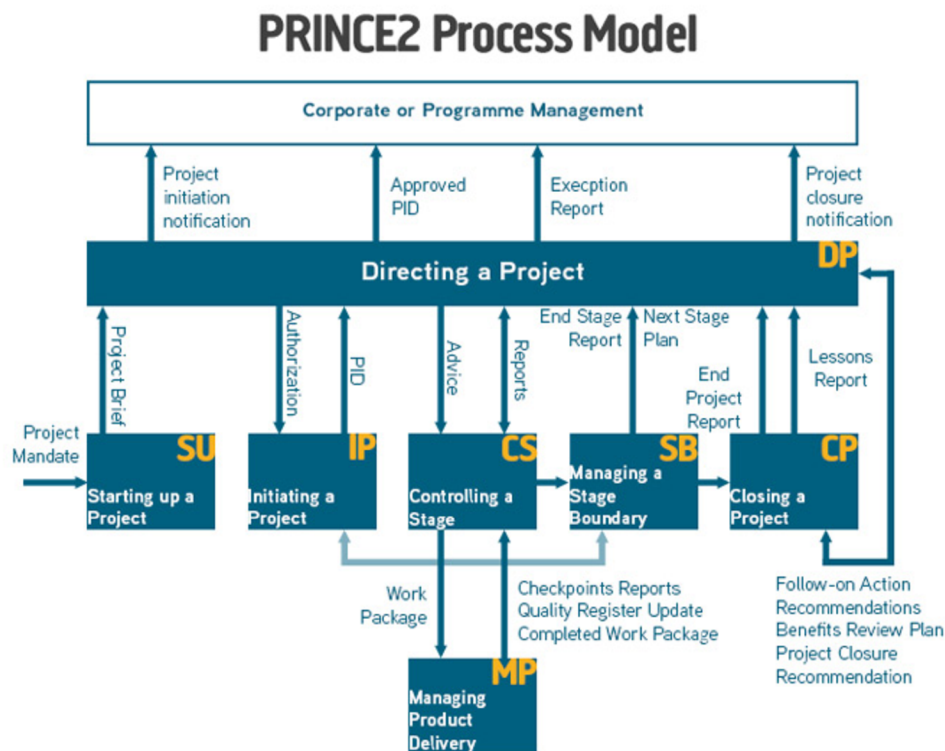
### **PRINCE2 Procesy**

Dalším sledovaným elementem jsou procesy (Obrázek 8), které sledují časový tok projektu. Jedná se o následujících sedm (Máchal a kol., 2015, s. 86):

1. Zahájení projektu – Tento proces by se dal charakterizovat jako předprojektová příprava, jejímž cílem je zajistit předpoklady pro zahájení projektu (Axelos Limited, 2017, s. 157–160). V této fázi se stanovují cíle projektu, navrhuje se projektový tým, zvolí se přístup k řízení projektu a stanoví se požadavky od zákazníka (Máchal a kol., 2015, s. 86).
2. Nastavení projektu – V tomto procesu se nastavují směrné plány projektu a zároveň ještě strategie řízení kvality, komunikace a rizik (Máchal a kol., 2015, s. 84).
3. Směrování projektu – Stanovují se kritéria, za jakých okolností a postupů bude projekt úspěšný, schvaluje se investiční rámec, plán projektu a samotný projekt se spouští (Máchal a kol., 2015, s. 87). Každá etapa by se měla na jejím konci detailněji zkontrolovat a vedení projektu by mělo rozhodnout, zda se projekt ubírá správným směrem a může pokračovat další etapou, či bude lepší projekt ukončit (Axelos Limited, 2017, s. 157–160).
4. Kontrola etapy – Jak samotný název procesu napovídá, v této fázi dochází k monitorování a řízení projektových aktivit, jež mají zabezpečit správnou a efektivní realizaci projektu – sběr informací o progresu projektu, analýza rizik a schvalování následující práce na projektu (Máchal a kol., 2015, s. 87).
5. Řízení dodávky produktu – Metodika PRINCE2 v tomto procesu vyžaduje řízení a zajištění přidělení jednotlivých činností pověřeným pracovníkům – plánování práce pro tým, průběžné získávání akceptace konečného produktu od managementu a zákazníka, zajištění kvality apod. (Máchal a kol., 2015, s. 87).
6. Řízení přechodu mezi etapami – Cílem tohoto procesu je podávání zpráv o výstupech ukončených etap, posouzení rizik, ale především plánování následujících etap a přechod na ně (Máchal a kol., 2015, s. 87).
7. Ukončení projektu – V tomto procesu dochází k formálnímu ukončení všech prací na projektu a předání výsledného finálního produktu zákazníkovi nebo zavedení do procesu (Máchal a kol., 2015, s. 87). Ještě než dojde k předání finálního produktu a ukončení projektu, je žádoucí, aby se zkontrolovaly všechny etapy, zda ke každé existuje projektová dokumentace, nikde se nepochybil, a ověřit, zda se očekávaný a naplánovaný produkt shoduje s finálním (Axelos Limited, 2017, s. 157–160)



Obrázek 8 Procesní model standardu PRINCE2 (Zdroj: Trainer, 2007)



### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je dle Bíny (2015, s. 44–46) důležitým nástrojem v oblasti projektového řízení. Jedná se o strategickou analýzu jak vnitřního prostředí firmy, tak vnějšího, jež se skládá ze čtyř částí. První dvě části zkoumají silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, řeší se, jak má společnost vybudovanou infrastrukturu, jak nakládá s odpadem a obecně analyzuje situace uvnitř firmy. Třetí a čtvrtou část představují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), zde se analyzuje vnější prostředí jako ekonomické postavení na trhu, legislativa, spolupráce s ostatními společnostmi, stav budovy, kde se firma nachází apod.

*Závěry analýzy vnitřního prostředí jsou podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace, které lze vztáhnout k vnějšímu prostředí a identifikovaným příležitostem a hrozbám a usuzovat na budoucí úspěšnost ve vzájemném vztahu, a to např. s využitím SWOT analýzy (Grassová a kol., 2012, s. 47).*

Podle Sikorové (2019) je SWOT analýza důležitým nástrojem pro promýšlení strategie nového projektu. Díky správně vyhodnocené SWOT analýze lze zjistit, kde má společnost své slabé stránky a toto zjištění pak může vést k vytvoření nového a lepšího projektu.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Popis společnosti

Analyzovanou společností je nadnárodní logistická firma se sídlem ve Francii, která začala svou činnost v 60. letech 20. století. Specializuje se na poskytování služeb v oblasti skladování, dopravy a co-packingu. Od roku 2012 se rozšířila i mimo Evropu do Asie a Jižní Ameriky, kde se zaměřuje zejména na skladování a maloobchod. Analyzovaná pobočka této společnosti sídlí v České republice nedaleko města Teplice a spadá do oblasti Central Europe v rámci firemní struktury. Tato pobočka slouží jako logistická platforma pro skladování a expedici zboží. Její poloha je strategicky výhodná díky blízkosti k dopravním tepnám a distribučním trasám. Společnost zde neskladuje a nedistribuuje své vlastní zboží, ale spolupracuje s klientem z Rakouska, který vlastní jeden z největších hobby marketů a e-shopů se zahradním příslušenstvím a příslušenstvím do domácnosti v Evropě. Dodávky zboží si firma zajišťuje sama skrze interní systém.

Denně do společnosti dorazí až 30 kamionů se zbožím od různých dodavatelů, kteří jsou nasmlouváni od klientské společnosti, zboží se vyloží, systémově napřijímá, rozsortuje do vhodných krabic nebo na palety a následně zaskladní. Pokud je zboží objemnější, sortuje se na palety, které jsou následně obaleny strojní folií a také zaskladněny. Nastává také situace, kdy je zboží mimo vhodné dimenze palet, např. velké stoly, markýzy a lavice, v tento moment se zboží i na dvou paletách zaskladňuje na podlahu do tzv. „Bulky area“ (zóna pro nadrozměrné zboží).

Společnost disponuje mnoha typy zaskladnění, mimo již zmíněnou „Bulky area“ se zboží na paletách zaskladňuje do tzv. „Rack zone“ – čtyřpatrový sklad vysoký cca 12 metrů a vhodný přímo pro zboží na paletách, které musí být zaskladněno vysokozdvížným vozíkem. Pro zaskladnění menších typů zboží má společnost k dispozici hned tři sklady. První je tzv. „Mezzanine sklad“, jedná se o typický nízký sklad o výšce zhruba 2 metrů, kam se zaskladňují například šroubky, malé lopatky a jiné drobnější zboží, zaskladňování v tomto skladě probíhá manuálně.

Druhým skladem pro menší typ zboží je tzv. „VNA sklad“ (Very Narrow Aisle – velmi úzká ulička), tento typ zaskladňování je velmi podobný skladování v „Rack zone“, jelikož oba sklady vypadají podobně, jsou i stejně vysoké. Rozdíly jsou v tom, že ve VNA jsou podstatně užší uličky a je zde více také užších pater, zaskladňování pak provádí školený zaměstnanec, který za pomoci speciálně vytvořeného vysokozdvížného vozíku s klecí

najede s vozíkem na kraj uličky, kam bude zboží zaskladňovat, vozík připojí na indukci, do systému nanese data o zboží a vozík zaměstnanec sám doveze k pozici, kde bude zboží zaskladněno.

Třetím a posledním typem skladu pro rozměrově menší zboží je automatizovaný sklad, ke kterému zaměstnanec zboží dopraví, opět zanesení data o něm do systému, k zaskladňovací stanici mu přijede box, vloží zboží, potvrdí a box se vrátí i se zbožím zpět na svou pozici ve skladu.

Společnost využívá projektové řízení především při realizaci nových automatizovaných skladů a na vylepšení stávajících procesů uvnitř společnosti, zmíněné projekty si společnost také sama řídí.

## **4.2 Analýza projektového prostředí společnosti**

Společnost soustředí svoje projektové řízení na optimalizaci interních procesů, a to především na oblast skladování, které bylo popsáno v předchozí části. V logistické společnosti projekty na automatizaci skladování a optimalizaci interních procesů přímo souvisí také s úspěšností dodavatelského řetězce a zákaznickým servisem, když budou interní procesy spolehlivé a úspěšné, povede to ke spokojenosti zákazníků a tím pádem i ke konkurenční výhodě. Jádrem projektového týmu bývá neměnné, je jím projektový manažer logistické společnosti, dva projektoví specialisté spadající pod projektového manažera, investor neboli klient, který projekty zároveň financuje a vyžaduje, zastupuje ho zpravidla manažer z klientské firmy a poté management logistické společnosti, kterého se projekt týká v různých fázích projektu jinak, a v poslední řadě klientský management, který bývá obvykle pouze informován o stavu, v jakém se projekt nachází a přímo zasahuje pouze ve finančních situacích a v důsledku požadovaných změn.

Je důležité zmínit, že drtivá většina projektů je financována klientem, jen některé mikro projekty, jako je přesun oddělení z jedné strany budovy na druhou apod. jsou samofinancovány logistickou společností.

### **4.2.1 Předprojektová fáze**

V předprojektové fázi se projektový tým projektu účastní až na jejím konci, protože obvykle dostává pokyn ze strany klienta, že je potřeba například postavit nový sklad, aby se optimalizoval prostor ve skladu pro zaskladňování jejich zboží. Klientská společnost předá logistické společnosti business case projektu, ve kterém je zahrnutý rozpočet na projekt, poté

kolik zhruba bude mít projektový tým času na zpracování a vytvoření projektu, a v neposlední řadě požadavek na výsledný produkt, který nebývá často přesně vytyčený, jelikož pokud se jedná o automatizaci části skladu, tak nelze bez konkrétních měření a počítání upřesnit rozměry skladu, často klientská společnost určí minimální kapacitu skladovacích pozic a rozměry celého skladu se řeší později. Pro příklad, klient bude žádat výstavbu automatizovaného skladu na platformě logistické společnosti, udá, že je na tento projekt vymezených několik desítek milionů korun a zrealizování projektu bude požadovat do dvou let. V tento moment projektový manažer se svými dvěma specialisty sestaví kompletní projektový tým, informuje o této skutečnosti kolegy z různých oddělení ve společnosti, kterých by se projekt mohl týkat, a následně po spojení se se zástupcem z klientského managementu vytvoří prvotní plán, v jaké části logistické haly bude výsledný produkt stát, jaká bude jeho kapacita, vytyčí aspoň zhruba datum, do kdy by se měl projekt zpracovat a začne shánět dodavatele pro dodávky materiálu a potřebných služeb.

#### **4.2.2 Projektová fáze**

Management obou společností za pomoci projektového manažera rozhodne o zahájení projektu a v tento moment už se projekt přesouvá do projektové fáze. Projektová fáze zároveň nastává ve chvíli, kdy jsou nasmlouváni všichni potřební dodavatelé materiálu a služeb a jsou o začátku projektové fáze informovány všechny zainteresované strany. Zároveň jsou schváleny náklady klientem/investorem (pro logistickou společnost je to tatáž společnost), finální produkt a vymezený čas na kompletní projektu.

#### **Příprava a realizace projektu**

Ač by se měla nejprve uskutečnit detailnější příprava jak dokumentace, tak hlavních otázek týkající se projektu, logistická společnost aplikuje obě podfáze (příprava i realizace) souběžně, jelikož nebývá projektový tým tak dostatečně velký, co se týče počtu členů projektového týmu, dochází často k nejasnostem a chybám během realizační podfáze. V této fázi dochází k tomu, že než aby se projektový manažer věnoval řízení projektu a porovnávání skutečnosti s prvotním plánem, tak pracuje na doladění samotného finálního plánu a na strategické řízení nemá tolik času. Díky těmto skutečnostem dochází například k moc brzkým dodávkám některého materiálu, který bude potřeba použít až za několik měsíců, a naopak k pozdním dodávkám materiálu, který je potřeba mít k dispozici aktuálně.

Dalším velkým problémem je vývoj, instalace a integrace potřebných operací a jejich zanesení do interního počítačového systému. Opět kvůli špatnému plánování se v logistické společnosti stává, že se již realizuje fyzická část projektu (např. externí firma staví námi požadovaný automatizovaný sklad), ale software není připraven na použití v provozu, tyto skutečnosti se zpravidla dějí v pozdější části podfáze realizace projektu v důsledku špatné průběžné kontroly stavu projektu projektovým manažerem. V těchto situacích se jen ověřuje, že kvalitní plánování je stěžejním bodem každého projektu a pokud je projekt správně naplánován a projektový tým a všechny zainteresované strany se plánem řídí, měl by finální produkt odpovídat předem vytyčeným požadavkům.

Změny v požadavcích z klientovo strany nebývají obvyklé, spíše bývá složitá domluva projektového manažera s manažerem z klientovo strany ohledně schválení dílčího materiálu potřebného ke kompletaci projektu – je potřeba objednat například šrouby na konstrukci skladu, jedna firma prodává šrouby v horší kvalitě za poloviční cenu, než firma, která má materiál kvalitnější a zástupce klienta chce levnější variantu, a to i přesto, že je rozpočet na projekt schválen a nebyl by tímto nákupem nijak ohrožen.

### **Ukončení projektu**

Tato podfáze bývá v logistické společnosti vcelku složitá. Jakmile se projekt začne blížit svému konci, management klienta si toho začne všimnout a vyvíjet tlak na rychlé ukončení, aby mohl být produkt rychle zavedený do provozu. Nebývá to ovšem tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát, opticky může projekt vypadat, že je připraven na spuštění, ale jak bylo vysvětleno v předchozí fázi, software produktu nemusí být kompletně připravený a tato skutečnost může trvat i delší dobu, než se software upraví do požadovaného podoby. Díky tomuto přístupu, který má klient, dochází často k náhlému a zbytečně rychlému ukončení projektu, což vede k situaci, že projekt je oficiálně ukončen, uspořádá se slavnostní otevření, přijedou vysocí představitelé z obou společností, přestříhnou pásku a mají za to, že je finální produkt bezchybný a funkční. Bohužel v mnoha případech opravdu dojde k nešťastnému předčasnému ukončení projektu a realita je taková, že produkt bude moci být zaveden do provozu až o několik měsíců později.

#### **4.2.3 Poprojektová fáze**

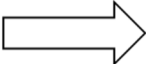
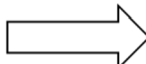
V poprojektové fázi se obvykle nacházejí hned první chyby, je jimi například nedostatečně proškolený personál nebo celkově žádný personál, který by nový produkt byl

schopen používat, to je způsobeno také špatným plánováním, jelikož projektový tým řeší projekt jen do chvíle, kdy bude provozuschopen a už nezajistí, aby to bylo realizovatelné ihned při uvedení produktu do finální podoby. Obecně se v této fázi analyzuje celkový průběh projektu už od první činnosti, kterou projektový manažer provedl, až po samotný konec projektu, během této kontroly nachází spoustu chyb, ale i správných postupů, které se mu ověřily. Tyto zkušenosti by si měl každý člen projektového týmu zapisovat a archivovat pro použití nebo nahlédnutí při práci na projektech v budoucnu, podle zjištěných informací tento postup bohužel nepraktikuje ani polovina členů, kteří na projektu pracují.

### 4.3 SWOT analýza logistické společnosti

SWOT analýza je sestavena ze získaných informací od logistické společnosti a je shrnuta do matice níže.

Obrázek 9 Matice SWOT analýzy logistické společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

<p>Působení vnitřního okolí</p> 	<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrá infrastruktura</li> <li>- velký logistický sklad</li> <li>- moderní vybavení skladu díky úspěšným projektům</li> <li>- automatizace</li> <li>- stabilní zaměstnanci</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek zkušeností v projektovém řízení</li> <li>- omezený rozpočet na projekty</li> <li>- nesprávné řízení dodavatelského řetězce</li> <li>- závislost na klíčových zaměstnancích</li> <li>- nekvalifikovaní členové projektového týmu</li> </ul>
<p>Působení vnějšího okolí</p> 	<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšená poptávka po logistických službách</li> <li>- úzká spolupráce s klíčovými partnery</li> <li>- rozšíření trhu</li> <li>- rozvoj dopravních řešení</li> <li>- Implementace ekologických iniciativ</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenční tlak</li> <li>- regulační rizika u projektů</li> <li>- ekonomická nejistota</li> <li>- geopolitické nestability</li> <li>- nedostatek odběratelů</li> </ul>

### **4.3.1 Silné stránky**

#### **Dobrá infrastruktura**

Jednou z výrazných silných stránek, které lze identifikovat ve SWOT analýze projektového řízení, je dobře vyvinutá logistická infrastruktura firmy. Tato infrastruktura zahrnuje široké spektrum prvků, jako jsou skladovací prostory, dopravní prostředky a informační systémy. Díky těmto faktorům firma disponuje pevným základem pro efektivní realizaci projektů v rámci svého logistického portfolia.

Prvním klíčovým prvkem této infrastruktury jsou skladovací prostory, které poskytují dostatečnou kapacitu pro uskladnění zboží a materiálů potřebných pro projekty. Důkladně organizované skladové prostory umožňují firmě snadněji plánovat a spravovat své zásoby, což přispívá k efektivnímu řízení projektů.

Druhou klíčovou součástí infrastruktury jsou dopravní prostředky, které firma vlastní nebo využívá. Díky dostupnosti různých dopravních prostředků, jako jsou nákladní automobily, lodě nebo letadla, může firma flexibilně reagovat na potřeby projektů a zajišťovat rychlé a spolehlivé dodání zboží a materiálů na určená místa.

Posledním, avšak nepochybně klíčovým prvkem této infrastruktury, jsou informační systémy. Moderní a efektivní informační systémy umožňují firmě sledovat a řídit logistické operace s větší přesností a efektivitou. Integrované systémy umožňují sledování stavu zásob, plánování tras a řízení dodávek, což přispívá k optimalizaci procesů a snižování nákladů.

Dobrá infrastruktura poskytuje firmě schopnost rychle reagovat na změny v prostředí a být flexibilní v plánování a provádění projektů. Tato silná stránka umožňuje firmě dosahovat vysoké úrovně efektivity a konkurenceschopnosti v oblasti projektového řízení v logistickém sektoru.

#### **Velký logistický sklad**

Velký logistický sklad představuje významnou silnou stránku ve SWOT analýze projektového řízení. Toto aktivum poskytuje firmě klíčovou infrastrukturu pro efektivní uskladnění zboží a materiálů potřebných pro projekty. Jeho rozsáhlá kapacita umožňuje firmě snadno řídit zásoby, což vede k minimalizaci rizika nedostatku materiálu a zpoždění dodávek. Dále firma může využívat sklad pro různé účely v závislosti na aktuálních potřebách, což přispívá k flexibilitě a optimalizaci skladovacích prostor. Velký logistický



sklad také umožňuje firmě nabídnout svým zákazníkům rychlé dodání a zvyšuje celkovou efektivitu a konkurenceschopnost v dodavatelském řetězci.

### **Moderní vybavení skladu díky úspěšným projektům**

Moderní vybavení skladu, které firma získala díky úspěšným projektům, představuje klíčovou silnou stránku. Zahrnuje technologické inovace a optimalizované procesy, které umožňují firmě efektivnější skladování, manipulaci a správu zásob. Díky úspěšně dokončeným projektům firma získala nejen finanční prostředky na investice do modernizace, ale také cenné know-how a zkušenosti, které jí umožnily implementovat nejnovější technologie a postupy do svého skladování. To vede ke zlepšení produktivity, zkrácení času potřebného na zpracování objednávek a zvýšení spokojenosti zákazníků. Tímto způsobem moderní vybavení skladu, získané díky úspěšným projektům, poskytuje firmě konkurenční výhodu a zvyšuje její schopnost efektivně konkurovat na trhu.

### **Automatizace**

Jednou z výrazných silných stránek ve strategické analýze projektového řízení vybrané firmy je automatizace logistických procesů. Firma disponuje širokým spektrem automatizovaných systémů, které přinášejí významné výhody pro efektivitu a produktivitu projektů. Mezi tyto druhy automatizace patří:

**Automatizované skladové systémy:** Firma využívá moderní skladovací technologie, jako jsou automatické regálové systémy, automatické vysokozdvížné vozíky a robotizované manipulační systémy. Tyto systémy umožňují rychlé a efektivní skladování a manipulaci se zbožím, což snižuje čas potřebný k přípravě zásilek a zvyšuje rychlost dodávek.

**Automatizované řídicí systémy:** Firma má implementovány pokročilé řídicí systémy pro monitorování a řízení logistických operací, jež umožňují plánování tras, sledování stavu zásob a koordinaci dopravy v reálném čase. To zajišťuje optimalizaci provozu a minimalizaci zpoždění.

**Automatizované manipulační systémy:** Kromě skladovacích systémů firma využívá také automatizované manipulační systémy pro nakládku a vykládku zboží. Robotizované paletizátory, konvejery a manipulační roboty zvyšují rychlost a přesnost manipulace s nákladem, což vede ke zvýšení produktivity a snížení rizika pracovních úrazů.

Díky těmto druhům automatizace má firma schopnost efektivněji a spolehlivěji provádět své logistické projekty. Automatizace tak představuje klíčovou konkurenční výhodu firmy v oblasti projektového řízení a přispívá k posílení její pozice na trhu.

### **Stabilní zaměstnanci**

Stabilní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem v projektovém řízení ve vybrané firmě. Díky dlouhodobému zaměstnání má firma tým zkušených pracovníků, kteří dobře znají procesy a procedury společnosti. Stálý tým zaměstnanců má spoustu výhod, například menší množství lidí, kteří odcházejí z práce, pracovní kontinuitu a lepší spolupráci v týmu. Důvěra a spolupráce mezi zaměstnanci vedou k efektivnějšímu řízení projektů, snížení nákladů na školení nových zaměstnanců a zvýšení produktivity práce. Stabilní a loajální pracovníci tak posilují schopnost firmy úspěšně realizovat své projekty a získávat konkurenční výhodu na trhu.

#### **4.3.2 Slabé stránky**

##### **Nedostatek zkušeností v projektovém řízení**

Nedostatek zkušeností v oblasti projektového řízení je jedním z faktorů, který lze považovat za slabou stránku ve SWOT analýze dané firmy. Někteří členové týmu nemusí mít dostatečné zkušenosti s řízením projektů, což může ovlivnit kvalitu plánování a realizace projektů. Pokud nedochází k dostatečnému školení a rozvoji dovedností, může být tým nedostatečně připraven na efektivní řízení složitých logistických projektů. Je třeba věnovat pozornost poskytování školení a podpory zaměstnancům, aby získali potřebné znalosti a dovednosti v oblasti projektového řízení. Tím se firma může lépe vybavit pro úspěšné zvládnutí projektů a dosahování stanovených cílů.

##### **Omezený rozpočet na projekty**

Slabou stránkou ve SWOT analýze projektového řízení vybrané firmy je omezený rozpočet na projekty. Firma čelí situaci, kdy není k dispozici dostatečně velký finanční prostor pro financování logistických projektů. Toto omezení může mít negativní dopad na rozsah a kvalitu realizovaných projektů. S omezenými finančními prostředky může být těžké zajistit potřebné vybavení a zdroje pro jejich plnou realizaci. Nedostatečné financování může vést k nedostatečnému vybavení projektů a v důsledku toho k možnému snížení

konkurenceschopnosti firmy ve srovnání s jinými společnostmi, které disponují většími finančními zdroji pro své projekty.

Taková situace může firmě bránit v plné realizaci svého potenciálu a omezení rozvoje v porovnání s konkurencí. Je proto důležité, aby firma zvažovala strategie, jak lépe alokovat dostupné finanční prostředky a hledat možnosti optimalizace nákladů, aby se minimalizovaly negativní dopady omezeného rozpočtu na projekty.

### **Nesprávné řízení dodavatelského řetězce**

Nesprávné řízení dodavatelského řetězce může být vnímáno jako slabá stránka v hodnocení projektového řízení ve vybrané firmě. Pokud firma nevěnuje dostatečnou pozornost řízení dodavatelského řetězce, může to mít negativní dopad na průběh projektů. Problémy jako zpožděné dodávky materiálů, nedostatečná kvalita vstupů do výrobních procesů a nedostatečná kontrola kvality mohou vést ke komplikacím a zpomalit postup projektů.

Takové situace mohou zvýšit náklady a ohrozit časový harmonogram projektů, což může negativně ovlivnit spokojenost zákazníků. Je nezbytné, aby firma přezkoumala a zdokonalila své postupy v řízení dodavatelského řetězce, zavedla lepší monitorovací mechanismy a posílila vztahy se svými dodavateli. Tím může firma minimalizovat rizika spojená s nesprávným řízením dodavatelského řetězce a zlepšit svou schopnost efektivně řídit své projekty.

### **Závislost na klíčových zaměstnancích**

Jednou ze slabých stránek ve strategickém hodnocení projektového řízení ve vybrané firmě je přílišná závislost na klíčových zaměstnancích v týmu projektového řízení. Může totiž představovat riziko, zvláště pokud tyto zaměstnanci opustí firmu nebo se nemohou účastnit projektů z jiných důvodů. Nedostatek dostatečného sdílení znalostí a dovedností může mít za následek ztrátu know-how a snížení výkonnosti projektů. Pokud firma není schopna adekvátně předávat a sdílet znalosti a dovednosti mezi zaměstnanci, může se stát, že ztratí klíčové know-how a schopnosti potřebné pro úspěšnou realizaci projektů.

Je důležité, aby firma vytvářela podmínky pro efektivní sdílení znalostí a dovedností v týmu a vyvíjela strategie pro diverzifikaci zdrojů a schopností, aby minimalizovala riziko závislosti na jednotlivých zaměstnancích a posílila svou schopnost řídit projekty s dlouhodobým úspěchem.

## **Nekvalifikovaní členové projektového týmu**

Ve strategickém hodnocení projektového řízení ve vybrané firmě lze identifikovat slabou stránku spočívající v nekvalifikovaných členech projektového týmu, jejichž přítomnost v týmu může negativně ovlivnit průběh a výsledky projektů. Nedostatek potřebných dovedností a znalostí může vést k nepřesným rozhodnutím, zpožděním a kvalitativním nedostatkům v projektech. Zároveň může snížit efektivitu týmové práce a komunikace. Důsledkem může být ztráta důvěryhodnosti ve schopnosti firmy vykazovat kvalitní výsledky a zákazníci mohou hledat jiné dodavatele s kvalifikovanějším personálem.

Je nezbytné, aby firma investovala do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, aby zajistila, že mají potřebné dovednosti a znalosti pro úspěšné řízení projektů. Dále je důležité provádět přiměřené procesy při výběru nových členů týmu, aby se minimalizovalo riziko jejich nedostatečné kvalifikace. Takové opatření může posílit schopnost firmy úspěšně řídit své projekty a zlepšit celkovou konkurenceschopnost na trhu.

### **4.3.3 Příležitosti**

#### **Zvýšená poptávka po logistických službách**

V rámci analýzy projektového řízení ve vybrané firmě lze identifikovat zajímavou příležitost v podobě zvýšené poptávky po logistických službách. Tento trend naznačuje potenciální růstové možnosti pro firmu v oblasti poskytování logistických řešení. Zvýšená poptávka může být důsledkem rozvoje trhu, změn v chování zákazníků nebo i specifických událostí, jako jsou změny v regulacích nebo významné události ve světě obchodu. Firmě se tak naskýtá příležitost využít tuto poptávku a rozšířit své podnikání, nabízet nové služby nebo zlepšit stávající nabídku.

Pro aktivní reakci na tuto příležitost může firma investovat do rozvoje infrastruktury, inovací v procesech, zlepšení technologického vybavení nebo rozšiřování tržních segmentů. Využití této příležitosti může vést k růstu tržního podílu, posílení konkurenceschopnosti a zvýšení ziskovosti firmy. Je však důležité, aby byla firma schopna flexibilně reagovat na změny poptávky a udržet si vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb, aby mohla plně využít této příležitosti a dosáhnout dlouhodobého úspěchu na trhu.

#### **Úzká spolupráce s klíčovými partnery**

Navázání strategických partnerství s dodavateli, dopravci a technologickými společnostmi může posílit konkurenceschopnost firmy a umožnit sdílení zdrojů a know-

how. Společné projekty a iniciativy s těmito partnery mohou přinést synergie a další přínosy pro všechny zúčastněné strany. Tato spolupráce může vést k efektivnějšímu řízení projektů, optimalizaci procesů a inovacím ve firmě.

Vytvoření pevných vazeb s klíčovými partnery může firmě poskytnout konkurenční výhodu na trhu a zlepšit její schopnost reagovat na dynamické podmínky prostředí. Je důležité, aby firma aktivně vyhledávala a rozvíjela taková partnerství, která budou podporovat dlouhodobou udržitelnost a rozvoj firmy.

### **Rozšíření trhu**

Tato společnost má potenciál prozkoumat nové trhy nebo geografické oblasti, které dosud nebyly plně využity. Rozšíření trhu může být dosaženo prostřednictvím strategií, jako jsou expanze do nových regionů, oslovování nových zákazníků nebo rozvoj nových produktů či služeb, které odpovídají potřebám a preferencím nových tržních segmentů. Tato příležitost otevírá možnosti pro generování nových příjmů, získání většího tržního podílu a posílení konkurenceschopnosti firmy.

Klíčem k úspěchu využití této příležitosti je důkladné plánování, provedení analýzy trhu a vhodné investice do marketingových strategií a rozvoje produktů či služeb, které budou atraktivní pro nové tržní segmenty. Efektivní využití této příležitosti může přinést firmě stabilní růst a upevnění její pozice na trhu.

### **Rozvoj dopravních řešení**

V rámci zhodnocení projektového řízení ve vybrané firmě se nabízí zajímavá příležitost v podobě rozvoje dopravních řešení. Firma má možnost investovat do inovativních a efektivních způsobů dopravy, které by mohly vést k optimalizaci logistických procesů a zlepšení služeb pro zákazníky. Rozvoj dopravních řešení může zahrnovat zavedení vozového parku, využití nových technologií pro sledování a řízení flotil, či dokonce implementaci alternativních způsobů dopravy, jako je například elektrická nebo autonomní doprava.

Tato příležitost otevírá cestu k efektivnějšímu a ekonomicky výhodnějšímu způsobu přepravy zboží, což může přinést firmě konkurenční výhodu na trhu a zvýšit její atraktivitu pro zákazníky. Klíčové je pečlivé plánování a strategické rozhodování při investicích do nových dopravních technologií a procesů, aby firma mohla maximálně využít tuto příležitost a posílit svou pozici na trhu.

## **Implementace ekologických iniciativ**

Tato firma má možnost integrovat environmentálně šetrnější postupy a technologie do svých operací, což může vést k celkovému snížení ekologického otisku a zvýšení udržitelnosti. Implementace ekologických iniciativ může zahrnovat investice do energetické efektivity, snižování emisí skleníkových plynů, podporu recyklace a využívání obnovitelných zdrojů energie. Tato příležitost není jen výhodná pro životní prostředí, ale může také přinést firmě dlouhodobé finanční výhody, jako jsou úspory nákladů na energii a zlepšení pověsti firmy veřejnosti.

Klíčové je vytvoření jasné strategie pro začlenění ekologických iniciativ do firemních procesů a získání podpory jak ze strany vedení firmy, tak zaměstnanců. Prostřednictvím této příležitosti může firma nejen snížit svůj dopad na životní prostředí, ale také získat konkurenční výhodu na trhu a posílit svou dlouhodobou udržitelnost.

### **4.3.4 Hrozby**

#### **Konkurenční tlak**

Tento tlak může představovat riziko pro firmu, protože silná konkurence může ohrozit její tržní podíl a ziskovost. Konkurenční prostředí může být velmi náročné, přičemž konkurenční firmy mohou nabízet podobné produkty nebo služby za přijatelnější ceny nebo s lepší kvalitou. To může vést k poklesu ziskovosti firmy, ztrátě zákazníků a snížení celkového úspěchu na trhu.

Je nezbytné, aby firma byla schopna efektivně reagovat na tento konkurenční tlak a vypracovat strategie, které jí umožní udržet si konkurenční výhodu. Ta může zahrnovat inovace v produktech nebo službách, diferenciaci v marketingu nebo zlepšení efektivity v procesech. Důkladná analýza konkurenčního prostředí a pružná reakce na změny v něm může firmě pomoci minimalizovat rizika spojená s konkurenčním tlakem a posílit její pozici na trhu.

#### **Regulační rizika u projektů**

Tato hrozba vyplývá z možnosti změn v legislativě nebo předpisech, jež mohou ovlivnit průběh či náklady projektů. Regulace může mít různé formy, včetně nových environmentálních standardů, pracovních předpisů, zákazů nebo omezení obchodních praktik. Tyto změny mohou způsobit zpoždění v projektech, nárůst nákladů, nebo dokonce zrušení projektů. Je-li firma v oblasti logistiky či jiných odvětví přímo závislá na určitých

regulacích nebo podmínkách trhu, změny v regulačním prostředí mohou mít značný dopad na její provoz a ziskovost.

Proto je klíčové, aby firma sledovala a reagovala na potenciální změny v regulačním prostředí a měla připravené plány pro přizpůsobení se novým požadavkům. Zohlednění tohoto rizika ve strategickém plánování projektů může firmě pomoci minimalizovat jejich negativní dopady a chránit své investice a dlouhodobou udržitelnost.

### **Ekonomická nejistota**

Tato nejistota může vzniknout v důsledku změn v ekonomickém prostředí, jako jsou recese, inflace, změny měnových kurzů nebo geopolitické nestability. Tyto faktory mohou mít nepříznivý vliv na finanční situaci firmy, způsobit pokles poptávky po jejích produktech nebo službách nebo vést k nárůstu nákladů na provoz a výrobu.

Ekonomická nejistota může také ovlivnit schopnost firmy získat financování pro své projekty nebo investice. Pro firmu může být obtížné plánovat dlouhodobé strategie a investice v takovém nestálém ekonomickém prostředí.

Je důležité, aby firma byla schopna reagovat na změny v ekonomickém prostředí flexibilním způsobem a měla připravené plány pro přizpůsobení se novým podmínkám. To může zahrnovat diverzifikaci produktů nebo služeb, optimalizaci nákladů nebo hledání nových tržních příležitostí. Řízení tohoto rizika je klíčem k dlouhodobé udržitelnosti firmy a její schopnosti přežít a prosperovat i v nejistých ekonomických podmínkách.

### **Geopolitická nestabilita**

V rámci analýzy projektového řízení ve vybrané firmě je nutné brát v úvahu jako významnou hrozbu geopolitickou nestabilitu, jež může vycházet z politických konfliktů, změn ve vládě nebo mezinárodních vztazích, které mohou mít negativní dopad na průběh projektů firmy. Geopolitické napětí a nesoulad mohou vést k narušení dodavatelských řetězců, omezení obchodních možností a zvýšenému riziku pro investice do nových projektů. Tyto faktory mohou způsobit zpoždění v projektových plánech, nárůst nákladů a celkové snížení výkonnosti firmy.

Důležité je, aby firma byla schopna adaptovat se na tuto nestabilitu a vyvinout strategie pro minimalizaci jejího negativního dopadu. To může zahrnovat diverzifikaci dodavatelských zdrojů, zlepšení rizikového managementu nebo hledání alternativních trhů

pro obchodní aktivity. Řízení tohoto rizika je nezbytné pro dlouhodobou udržitelnost firmy a ochranu jejích investic v nestálém geopolitickém prostředí.

### **Nedostatek odběratelů**

Tato situace může vzniknout z různých důvodů, jako jsou změna preferencí zákazníků, konkurenční tlak nebo nevhodná marketingová strategie. Pokud firma nedokáže zajistit dostatečný počet odběratelů pro své produkty nebo služby, může to způsobit pokles tržeb a snížení ziskovosti. Nedostatek odběratelů může také ovlivnit realizaci projektů, zejména pokud jsou závislé na příjmech z prodeje. Důsledkem může být snížení financování pro nové projekty, nebo neschopnost investovat do rozvoje firmy.

Společnost by měla mít strategii pro získání a udržení svých odběratelů, která může zahrnovat inovace v produktech nebo službách, zlepšení zákaznického servisu a úpravu cenové politiky. Tímto způsobem může firma minimalizovat rizika spojená s nedostatkem odběratelů a zajištěním dlouhodobé udržitelnosti svého podnikání.

## **4.4 Komparace projektového řízení s mezinárodním standardem PRINCE2**

### **4.4.1 Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Principy**

Jak bylo zjištěno v teoretické části, mezinárodní standard PRINCE2 se skládá ze čtyř elementů. Prvním jsou PRINCE2 Principy, logistická společnost sice oficiálně nevychází z žádného mezinárodního projektového standardu, ale má některé stejné rysy jako metodika PRINCE2. Dalo by se konstatovat, že nepřetržitá opodstatněnost investice je pro projektové prostředí společnosti také stěžejní, jak udává sama metodika PRINCE2.

Dá se říct, že jasně definované role a zodpovědnost jsou body, které jsou v drtivé většině aktivit na projektu taktéž splněny, jak bylo ověřeno během předprojektové fáze. Se zaměřením na produkt už může být shoda méně patrná, protože projekt má na svém počátku hrubě daný cíl, který se přímo zformuje až během jednotlivých fází projektu.

Řízení po etapách v této společnosti příliš nefunguje, jak bylo psáno již výše, hlavní problém lze vidět v nedokonalém plánování a celkově v začátku a průběhu projektové fáze. Dalo by se říct, že když projektový tým praktikuje najednou několik činností na sebe navazujících, nedopadá to vždy uspokojivě. Kdyby projektový tým rozdělil dílčí cíle do více etap, dalo by se snadněji předcházet rizikům.



Dalším principem je řízení projektu na základě výjimky, jelikož projektový manažer nevytváří analýzu rizik, tak během práce na projektu nedochází k dostatečné kontrole a vznikají zbytečné chyby. Jediný ukazatel, který je projektový manažer schopen hlídat, jsou náklady. Učení se z již získaných zkušeností je pro projektového manažera zajisté důležité, jelikož se projektové prostředí a situace ohledně projektu může měnit každou chvíli, projektový manažer logistické firmy tyto zkušenosti aktivně využívá a snaží se je následovat.

Posledním principem metodiky PRINCE2 je přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu. Protože společnost danou metodiku nepoužívá, nemůžeme tento princip porovnávat, nicméně lze konstatovat, že projektové řízení společnosti víceméně zapadá do projektového prostředí.

#### **4.4.2 Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Témata**

Druhým sledovaným elementem jsou PRINCE2 Témata. Prvním tématem jsou investice. Co se investic týče, klient, který je zároveň investorem drtivé většiny projektů v logistické firmě, investuje do projektového řízení logistické společnosti nemalé částky a evidentně je pro něj optimalizace logistických projektů v partnerské firmě důležitá.

Druhým tématem je organizace projektu, již řídí a komunikuje ve společnosti výhradně projektový manažer, který rozdává pravomoc a odpovědnosti dalším členům projektového týmu ještě před začátkem projektové fáze. Kvalita je ukazatelem, na který bere velký zřetel jak projektový manažer, tak klient, který realizaci projektu nařídil. Plány dalších činností, jak bylo již několikrát zmíněno, jsou v projektovém řízení společnosti vcelku problémem, mnoho plánů je tvořeno již za stavu, kdy je projekt spuštěn, projektový manažer tím pádem často nestihá plány inovovat tak, jak by to bylo žádoucí.

Dalším tématem je riziko, dalo by říct, že se jedná potenciálně o jednu z hlavních analýz, která by měla být zpracována s cílem předcházet vzniku možných rizik. Řízení změn je složitou disciplínou pro mnoho projektů, vybraná logistická společnost není výjimkou.

#### **4.4.3 Komparace projektového řízení společnosti s PRINCE2 Procesy**

PRINCE2 Procesy sledují časový tok projektu a pozorujeme jich celkem sedm. Prvním procesem je zahájení projektu, jedná se o období předprojektové fáze ve smyslu projektového řízení námi sledované společnosti. Také zde dochází k definování cílů projektového týmu, požadavků od zákazníka (u námi sledované společnosti od klienta) a zvolení přístupu k řízení daného projektu.

Druhým procesem je nastavení projektu, zde se nastavují směrné plány projektu a strategie řízení kvality včetně komunikace a rizik, tento proces by byl pro námi zkoumanou společnost ideální a velice by jí pomohl při řízení projektů.

Třetím procesem je směřování projektu, zde by potřebovala logistická společnost také posílit, nemívá dostatečně sestavený plán projektu a je daný pouze investiční rámec.

Čtvrtým procesem je kontrola etapy, u námi zkoumané společnosti detailnější kontrola jednotlivých etap chybí úplně, což může vést k nežádoucím chybám, na které se přijde pozdě.

Pátým procesem je řízení dodávky produktu, práce pro jednotlivé členy projektového týmu bývá rozdělena správně a s postupným schvalováním finálního produktu taktéž nebývá problém.

Šestým procesem je řízení přechodu mezi etapami, tento proces společnost téměř nevyužívá, jelikož spousta aktivit je realizována souběžně.

Posledním procesem je ukončení projektu, to je pro zkoumanou společnost taktéž velice obtížné a měla by se v tomto kroku zlepšit.

## **4.5 Vytvoření návrhů na zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti**

### **4.5.1 Vzdělávání členů projektového týmu**

Kvalifikace na řízení projektů je v dnešní době velmi důležitá, a pokud se členové projektového týmu řádně dovzdělají, lze čekat, že řízení budoucích projektů pro ně bude snazší, budou mu lépe rozumět a tato skutečnost bude mít pozitivní vliv na celkové zefektivnění projektového řízení ve společnosti.

Jelikož v logistické společnosti nemá jak projektový manažer, tak ani nikdo z manažerů nebo stálých projektových specialistů projektovou certifikaci, je společnosti doporučeno minimálně pro projektového manažera takovou certifikaci obstarat a zafinancovat, konkrétně je doporučena certifikace PRINCE2 Foundation.

Zároveň by bylo vhodné, aby vzdělávací kurzy absolvovali i projektoví specialisté, kteří jsou v blízkém pracovním kontaktu s projektovým manažerem, pokud možno tak kurzy se stejnou projektovou tematikou PRINCE2, kterou bude disponovat projektový manažer, tedy jejich nadřízený.

Dovzděláním na kurzech PRINCE2 získají projektový manažer a projektoví specialisté cenné znalosti a naučí se ověřeným postupům při práci na projektech. Jak bylo zjištěno při analýze projektového prostředí společnosti, tak společnost vnímá velké mezery

v plánování projektu, pokud projektový tým aplikuje získané znalosti z kurzů PRINCE2, lze očekávat výrazné zlepšení v plánování i komunikaci mezi jednotlivými členy. Dalším pozitivním faktorem ohledně kurzů PRINCE2 je získání povědomí o předpovídání rizik, projektový tým pomocí matice rizik bude schopen analyzovat potenciální rizika projektů, které zanesou do matice rizik, kde každému riziku přiřadí určitou váhu, se kterou bude projektový tým operovat po celou dobu projektu.

Standard PRINCE2 zároveň klade velký důraz na kontrolu jednotlivých činností a fází projektů. Kontrola během projektového řízení ve společnosti téměř neprobíhá, pokud ale projektový tým využije své poznatky z kurzů PRINCE2, lze očekávat, že v projektovém prostředí budou zavedeny pravidelné kontroly činností, které byly udělány a taktéž bude každá fáze projektu řádně zkontrolována ještě před jejím ukončením a přechodem do fáze další.

#### **4.5.2 Diverzifikace týmu a sdílení znalostí**

Pro zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti je klíčové aktivně diverzifikovat tým a podporovat sdílení znalostí a dovedností mezi zaměstnanci. Diverzifikace týmu přináší mnoho výhod, jako je širší spektrum perspektiv a zkušeností, což vede k tvůrčímu a inovativnímu prostředí. Různorodost týmu také minimalizuje riziko závislosti na klíčových jedincích a zvyšuje odolnost organizace vůči změnám personálu.

Projektový tým je nyní sestaven z projektového manažera a dvou specialistů. Všichni tři po absolvování kurzů PRINCE2 budou mít podobné hlavní znalosti v projektovém řízení a budou podobně kvalifikováni. Jenže certifikace PRINCE2 není zdaleka vše, čím si budou podobní, všichni mají střední pracovní věk, tudíž relativně dost zkušeností v sektoru logistiky a schází jim zápal k práci a kreativita.

Tuto situaci je doporučeno vyřešit buď nahrazením jednoho ze třech klíčových členů projektového týmu, nebo přibráním čtvrtého člena. Nahrazení jednoho ze členů může být problematické, jelikož se ztrátou jednoho z klíčových pracovníků přijde společnost i o jeho dovednosti a přínos projektovému prostředí.

Další variantou je přibrání čtvrtého člena do projektového týmu společnosti, který by zastával pozici dalšího projektového specialisty. Klíčovým krokem bude vybrat správného pracovníka, který bude splňovat zvolené požadavky. Především by měl být kolegiální, komunikativní, cílevědomý, energický a měl by přinést do stávajícího projektového týmu kreativitu a rozmanitost, které v aktuálním týmu scházejí.

Pokud bude přibrán čtvrtý člen, který splňuje výše zmíněné požadavky, dá se očekávat, že vnese do projektového týmu energii a chuť dalších členů se zlepšovat. Bohužel zároveň lze očekávat, že daný člen nebude mít takové zkušenosti, kvalifikace a znalosti, jako zbylí členové. Z toho důvodu je nutné nového člena řádně proškolit interním procesem a projektovým řízením, které společnost realizuje. Nový projektový specialista by měl taktéž jako ostatní členové projektového týmu absolvovat kurz PRINCE2, aby měl stejnou kvalifikaci. V ideálním případě by měl tento specialista být minimálně několik měsíců v úzkém pracovním kontaktu s projektovým manažerem a svými kolegy, aby poznal projektové prostředí společnosti a celkově spolupracovníky včetně klientského managementu a měl povědomí, který spolupracovník, na čem pracuje a s kým bude i on v kontaktu. Taktéž pokud společnost zavede doporučený program pro projektové řízení Microsoft Project, bude mít nový specialista snazší orientaci v chodu projektového řízení a lze očekávat, že jeho zaučení proběhne efektivněji.

#### **4.5.3 Zavedení programu na projektové řízení**

Implementace moderních softwarových nástrojů jako je například program Microsoft Project umožní lepší sledování finančních toků a efektivní správu rozpočtu. Díky nim budou manažeři schopni detailně monitorovat náklady, alokaci zdrojů a sledovat výkonnost jednotlivých projektů v reálném čase.

Při použití programu Microsoft Project bude plán aktivit na projektu zanesen digitálně v programu, všechny zainteresované strany k němu budou mít přístup a v plánu bude konkrétně sepsaná aktivita, která je potřeba udělat, bude k ní přiřazen zodpovědný pracovník pomocí svého Microsoft účtu, bude zanesen termín splnění dané aktivity a pracovník bude moci obratem komentovat situaci ohledně dané aktivity přímo v programu, ke kterému mají přístup všichni, jež se projekt týká. Microsoft Project je zároveň užitečný pro projektového manažera z hlediska přehledu rozřazené práce a je schopen pomocí programu novou práci také zadávat a přiřazovat. Mimo přehledu v projektovém týmu je dobré program používat pro přehled čerpání finančních zdrojů, který bude kromě projektového manažera důležitý jak pro management logistické společnosti, tak pro management klientské společnosti, která projekt financuje. Oba managementy budou mít zároveň přístup k nahlédnutí do programu z důvodu aktuální časové situace projektu, každý uvidí, v jaké fázi nebo u jaké činnosti se projekt nachází a budou schopni taktéž zjistit, zda práce na projektu probíhá podle plánu či nikoliv.

Microsoft Project je doporučen společnosti kvůli své přehlednosti a celistvosti, vše aktuálně důležité ohledně projektu se nachází v jednom programu, ke kterému mají přístup všichni odkudkoliv a umožňuje tak efektivnější přehled ohledně projektů. Zároveň pokud všechny zainteresované strany budou program pravidelně využívat, lze očekávat menší míru nedorozumění při pravidelných schůzkách a hovorech ohledně projektů a jejich částečnou redukci, jelikož odpovědi na klíčové otázky by mohly ve velké míře být v programu Microsoft Project.

#### **4.5.4 Zlepšení interních procesů společnosti**

Většina projektů logistické společnosti se realizuje z důvodu optimalizace interních procesů, z tohoto důvodu je doporučeno několikrát do roka jednotlivé procesy detailněji zanalyzovat a ověřit, zda jsou plně funkční.

V první řadě je nutné za pomoci kompetentního manažera a jeho týmu provést analýzu interních procesů a identifikovat slabá místa nebo prostory pro zlepšení. Pokud se bude jednat o oddělení příjmu a zaskladňování zboží, musí manažer příjmu se svým týmem nejprve podrobně zkontrolovat proces vykládky zboží a převozu zboží na pozici určenou k systémovému napřijímání. Pokud například zjistí, že vykládka zboží trvá příliš mnoho času z důvodu špatného naložení zboží dodavatelem, měl by tuto situaci řešit tak, že kontaktuje dodavatele o této skutečnosti a nařídí mu převoz například na jiných paletách nebo vhodnějším kamionem. Při převozu zboží se řeší už samotný interní proces, je žádoucí, aby se zboží vykládalo na rampách, od kterých je pozice na zaskladňování zboží co možná nejbližší, pokud manažer příjmu zboží zjistí, že tento proces má určité mezery, je na místě, aby informoval management, projektového manažera a společně začali vymýšlet inovaci tohoto procesu, to je jedna z možností, jak mohou vznikat podněty k realizování nových projektů ve společnosti.

Dalším stěžejním interním procesem je proces zaskladňování a vyskladňování. Jelikož je skladování hlavní činností společnosti, tak by se většina projektů měla týkat právě jeho optimalizace. Společnosti je doporučeno dbát velkou pozornost na realizaci projektů týkající se procesu skladování, hlavním důvodem je úspora skladovacích prostorů a úspora času při zaskladňování a vyskladňování. Na trhu je spousta společností zabývajících se automatizací skladování a tímto směrem by se společnost měla ubírat. Projekty na automatizaci jsou složité na plánování, což by ale projektovému týmu, který projde kurzy PRINCE2, nemělo dělat problém. Tyto projekty jsou zároveň velmi nákladné, pokud ale bude sestavena kvalitní

dokumentace k projektu předložena investorovi (klientské společnosti) a bude dostatečně odůvodněná investice do projektu, lze očekávat schválení projektu. Pokud na projekt bude nahlíženo mimo finanční stránku, tudíž pouze z pohledu optimalizace procesu, budou mít takové projekty velký přínos, manažeři díky automatizovanému skladu budou mít lepší přehled o stavu skladu díky kvalitnímu propojení s interním systémem a budou schopni lépe organizovat dodávky zboží, protože budou mít ucelené informace o zaskladněném zboží, které zároveň bude zaskladněno efektivně – nestane se, že by stejný kus zboží byl zaskladněn na více pozicích ve skladu, pokud nebude pozice s daným zbožím plně využita. Na projekty s cílem automatizace skladu musí být nahlíženo z dlouhodobého hlediska, projektový manažer musí počítat s tím, že pokud se část skladu zautomatizuje, nastane požadavek od klienta o automatizaci další části sklad. Z tohoto důvodu se musí první automatizovaný sklad umístit na vhodné místo v logistické hale, aby byl vedle prvního skladu dostatek prostoru pro potenciální další takový sklad.

## 5 Zhodnocení výsledků

Logistická společnost disponuje halou s velkou kapacitou skladovacích míst, kde je spousta možností na vylepšení, tudíž dost prostoru pro nové projekty. I když mají projekty v logistické společnosti velkou úspěšnost, stále je v projektovém prostředí co zlepšovat. Společnosti je skrze SWOT analýzu doporučeno dbát zvýšenou pozornost na zjištěné slabé stránky. Hlavními slabými stránkami společnosti je nedostatek zkušeností v projektovém řízení a nekvalifikovaní členové projektového týmu.

### 5.1 Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na vzdělávání členů projektového týmu

V logistické společnosti probíhá práce na projektech každý den, tudíž i projektový manažer a jemu přímo podřízení specialisté každý pracovní den řeší buď aktuální projekt nebo přípravu na projektu budoucí. Dá se očekávat, že výpadek kteréhokoliv z nich bude mít za příčinu nežádoucí ztrátu a zpoždění dané aktivity na projektu.

Managementu společnosti je doporučeno odeslat projektového manažera na školení certifikace PRINCE2, který trvá zhruba pět dní, což představuje pro společnost situaci, že bude muset hradit projektovému manažerovi plat za strávený čas na kurzu a k tomu ještě kurz samotný. V důsledku školení PRINCE2, kdy se projektový manažer nebude schopen aktivně věnovat projektovému řízení ve společnosti, dochází taktéž ke zdržení aktuálního projektu. Zátěž toto školení představuje pro společnost z ekonomického hlediska 5MD (manday = hrazený pracovní den – 8 hodin). Z dlouhodobého hlediska ale lze předpokládat dostatečnou návratnost investice z tohoto školení.

Pokud by společnost uvážila poslat na kompletní školení certifikace PRINCE2 jak projektového manažera, tak oba projektové specialisty, znamenalo by to ekonomické zatížení společnosti v hodnotě 15MD. Pokud by ale management společnosti nechtěl kompletně pozastavit práci na projektu, musel by jednotlivé členy posílat na školení postupně (ekonomická zátěž pro společnost by činila 5MD každý týden), tudíž v jednom týdnu by absolvoval školení projektový manažer, ve druhém týdnu první projektový specialista a ve třetím týdnu druhý projektový specialista, tímto by se na projektu dále v oslabeném počtu nadále pracovat a zároveň by se mohli členové projektového týmu vzdělávat. Lze ovšem očekávat, zejména u projektového manažera, že po skončení školení v ten daný den bude muset ještě věnovat nějaký čas aktuálnímu projektu běžícímu ve společnosti.

V důsledku proškolení členů projektového týmu lze očekávat, že investor začne na projektové řízení ve společnosti nahlížet z lepšího úhlu a bude očekávat zvýšenou úspěšnost projektu, tudíž bude investovat více prostředků a společnosti odpadne jedna ze slabých stránek SWOT analýzy, kterou je omezený rozpočet na projekty.

## **5.2 Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na diverzifikace týmu a sdílení znalostí**

Diverzifikace projektového týmu by měla vnést do projektového prostředí společnosti nový impuls a energii.

Společnosti jsou doporučeny dvě varianty, první variantou je výměna jednoho ze členů aktuálního projektového týmu, druhou variantou je přibrání čtvrtého člena do stávajícího projektového týmu.

Výměna jednoho ze stávajících členů projektového týmu by se měla týkat jednoho ze dvou specialistů. Tento krok by mohl být příliš rizikový a mohl by s sebou přinést nežádoucí problémy s ohledem na týmovost ve společnosti. Zbývá dva členové projektového týmu, kteří by ve společnosti zůstali, by s takovým krokem nejspíše nesouhlasili a mohlo by to vést k rozhádání s ostatními pracovníky a managementem. Zároveň lze očekávat, že by nově přibráný specialista nebyl přijat do kolektivu a celá změna projektového týmu by měla špatný dopad na projektové prostředí a celou logistickou společnost.

Přibrání čtvrtého člena do projektového týmu se jeví být lepší variantou. Jelikož aktuálnímu projektovému týmu chybí kreativita a jeho členové do práce chodí spíše z povinnosti, tak by nový projektový specialista představoval pro zbylé členy motivaci a přinesl by do týmu novou energii. Zároveň by nový projektový specialista nahlížel na různé činnosti z jiného úhlu pohledu než jeho kolegové, a to by mohlo vést k zefektivnění práce na projektech. Jelikož ale nový člen projektového týmu nebude disponovat potřebnou znalostí interních procesů a chodu společnosti, bude potřeba, aby ho jeho týmoví kolegové řádně zaučili a jednotlivé postupy s ním prošli. Pokud všichni čtyři absolvují kurzy PRINCE2, tak se jejich práce ucelí a rozvoj projektového prostředí bude na správné cestě.



### **5.3 Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na zavedení programu na projektové řízení**

Logistické společnosti je doporučeno zavést program na projektové řízení Microsoft Project, pokud společnost předložený návrh akceptuje, bude muset své pracovníky poslat na školení.

Školící kurzy na program Microsoft Project nabízí spousta firem a je možné dané kurzy absolvovat jak fyzicky, tak online. Kurzy by měli absolvovat především projektový manažer a projektoví specialisté, kteří budou program využívat na denní bázi, dále je doporučeno absolvování kurzu i pro management logistické společnosti, kteří budou program využívat především ze strategického a finančního hlediska.

Kurzy, které vyžadují fyzickou přítomnost pracovníků na školení budou pro společnost o to nákladnější, jelikož společnost mimo kurz bude platit ještě cestovné a potažmo i stravu. Školící kurz trvá dva dny (denně od 9 do 17 h) a stojí od 8 do 10 tisíc Kč včetně DPH ke dnešnímu datu. Pokud budou členové projektového týmu na kurz odesláni současně, představuje to pro logistickou společnost zatížení 6MD (jeden pracovník = 2MD), pokud ale v daný moment bude projektový tým rozšířený o čtvrtého člena, celkové zatížení bude činit 8MD plus cena za kurz a náklady na cestu a stravu.

Online kurzy na Microsoft Project vyjdou společnost finančně o něco lépe, jelikož se členové projektového týmu budou moci na kurz připojit přes svůj počítač, tak odpadnou náklady na cestu a stravu. Online kurz jinak vyjde finančně stejně jako kurz s nutností fyzické účasti, tudíž 8 až 10 tisíc Kč.

Celkově je společnosti doporučeno využít dvoudenní online kurz Microsoft Project s tím, že pracovníky na školení bude posílat postupně. Nedojde tak k úplnému zatížení projektového prostředí a práce na projektech bude probíhat beze změn dále.

Odhadovaná doba kompletní zaškolení a seznámení se s programem jsou tři měsíce. Do té doby by se měl program aktivně začlenit do projektového prostředí společnosti a všichni jež se program týká, by s ním měli být schopni pracovat.

### **5.4 Odhad dopadu implementace na společnost z hlediska návrhu na zlepšení interních procesů společnosti**

Jak je popsáno v kapitole 4.5.4, tak logistická společnost realizuje projekty především za cílem optimalizace interních procesů, které jsou pro její činnost stěžejní.

Pokud bude management společnosti dbát na pravidelnou kontrolu interních procesů jednotlivých oddělení, lze očekávat přísun podnětů pro realizaci nových projektů, které společnosti pomůžou k efektivnějšímu chodu.

Doporučená doba kontrol interních procesů je každý půlrok. Kontrola by se měla provádět postupně po jednotlivých odděleních, jak jde proces po sobě. Tudíž by kontrola měla začít ze strany manažera příjmu zboží, který by se svými přímými podřízenými měl celý proces daného oddělení detailně projít a své poznatky si poznamenat. Poté přichází na řadu kontrola zaskladňování, skladování a vyskladňování, kterého by se měl účastnit manažer příjmu zboží i manažer expedice zboží a na proces by měli nahlížet společně. U této kontroly je očekáváno mnoho podnětů na zlepšení, tudíž by příslušní manažeři měli předat získané podněty projektovému týmu a společně se zbytkem managementu by měli vytvořit návrh na inovaci nebo zefektivnění daného procesu. Dalším procesem ke kontrole je proces balení a expedice zboží, kde je důraz kladen na nízkou spotřebu balícího materiálu a zároveň na kvalitu balení, zde by odpovědný manažer měl zkontrolovat balící linky a dopravní pásy, po kterých putuje zabalené zboží do kamionů, u toho procesu lze předpokládat také spoustu námětů na zlepšení, tudíž na realizaci nových projektů, jelikož expedice zabírá spoustu času.

Pokud bude management postupovat podle doporučených kontrol, lze očekávat více podnětů na nové projekty pro projektový tým a celkovou optimalizaci interního chodu společnosti, což je velmi žádoucí.

## 6 Závěr

Závěrem této bakalářské práce lze konstatovat, že projektové řízení ve vybrané společnosti v logistickém sektoru představuje klíčový aspekt pro úspěšné plánování, koordinaci a realizaci projektů. V rámci teoretické části práce byly rozebrány základní pojmy, struktura, fáze a analýzy spojené s projekty. Jedná se o projektový trojimperativ, který klade důraz na kvalitu, čas a náklady, a SMARTi cíle, které musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. Dále byla popsána struktura projektového týmu a význam jeho správného složení pro úspěch projektů.

V následující části práce byly rozebrány jednotlivé fáze řízení projektu, jako jsou předprojektová fáze, projektová fáze a poprojektová fáze. Každá z těchto fází má svá specifika a klíčové úkoly, které je třeba splnit pro úspěšnou realizaci projektu. Dále byly představeny metody projektového řízení, jako je tradiční waterfallový přístup a modernější agilní přístup, který je vhodnější pro dynamické a neustále se měnící prostředí.

Dalším důležitým bodem teoretické části byla analýza světových standardů projektového řízení, včetně metod IPMA, PMI a Metodiky PRINCE2. Tyto standardy poskytují osvědčené postupy a doporučení pro efektivní řízení projektů na mezinárodní úrovni.

V praktické části této práce byla provedena detailní analýza projektového prostředí vybrané společnosti v logistickém sektoru. Zde byla aplikována analýza SWOT, která poskytla komplexní pohled na vnitřní silné a slabé stránky společnosti, stejně jako na vnější příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit úspěšnost projektových aktivit.

Na závěr byla provedena komparace projektového řízení ve vybrané společnosti s mezinárodním standardem PRINCE2. Na základě získaných poznatků a analýz byla navržena série doporučení pro zlepšení projektového řízení ve společnosti. Tato doporučení zahrnují vzdělávání členů projektového týmu, diverzifikaci týmu a sdílení znalostí, zavedení programu na projektové řízení a zlepšení interních procesů společnosti.

Implementace těchto doporučení by měla přinést zlepšení v efektivitě projektového řízení ve společnosti a posílit její konkurenceschopnost na trhu logistiky.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. AXELOS LIMITED. 2017. *Managing successful projects with PRINCE2*. 6. vyd. Londýn: TSO. ISBN 978-0-11-331533-8.
2. BENTLEY, C. 2010. *Základy projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK. ISBN 978-0-9576076-2-0.
3. BÍNA, L. a kol. 2015. *Course: 17PJM – Project management*. Praha: ČVUT; Evropský sociální fond. ISBN 978-80-01-05698-1.
4. DAVIS, B. 2010. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2854-1.
5. DOČKAL, V. 2007. *Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4390-9.
6. DOLEŽAL, J. a kol. 2016. *Projektový management, komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
7. GRASSOVÁ, M. a kol. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
8. HOORY, L., BOTTORFF, C. 2022. Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You? In: *Forbes.com* [online]. 10. 8. 2022 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>
9. LOCHMANNOVÁ, A. 2022. *Základy logistiky*. 3. vyd. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-449-8.
10. MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5321-8.
11. RICHNÁK, P., PORUBANOVÁ, K. 2019. *Innovation in logistics*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-627-6.
12. SIKOROVÁ, M. 2019. SWOT – strategie vašeho projektu snadno a rychle. In: *Projektove.cz* [online]. 6. 8. 2019 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/blog/swot-strategie-vaseho-projektu-snadno-a-rychle>

13. SVOZILOVÁ, A. 2011. *Projektový management, systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2.
14. SVOZILOVÁ, A. 2016. *Projektový management, systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
15. ŠIMŮNEK, D. 2018. Jaký je rozdíl mezi Waterfall a Agile přístupem. In: *Davidsimunek.cz* [online]. 30. 10. 2018 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/jaky-je-rozdil-mezi-waterfall-a-agile>
16. TRAINER, A. 2007. The PRINCE2 Process Model. In: *Siliconbeachtraining.co.uk* [online]. 16. 10. 2007 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.siliconbeachtraining.co.uk/blog/prince2-process-model>

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 82).....	16
Obrázek 2 Organizační struktura projektu (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 41) .....	18
Obrázek 3 Životní cyklus projektu a jeho fáze (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 58).....	19
Obrázek 4 Proces řízení (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 250).....	23
Obrázek 5 Vodopádový model řízení projektu (Zdroj: Šimůnek, 2018) .....	26
Obrázek 6 Waterfall vs. Agile (Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 310).....	26
Obrázek 7 Agilní model řízení projektu (Zdroj: Šimůnek, 2018).....	27
Obrázek 8 Procesní model standardu PRINCE2 (Zdroj: Trainer, 2007) .....	33
Obrázek 9 Matice SWOT analýzy logistické společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	39