**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

 **Jarmila** **Beránková**

**2011**

**bakalářská práce**

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

|  |
| --- |
| Název BAKALÁŘSKÉ práce |
| Založení personálního oddělení v organizaci |

|  |
| --- |
| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| 10/2011 |

|  |
| --- |
| jméno a příjmení / studijní skupina |
| Jarmila Beránková / KLZ1  |

|  |
| --- |
| jméno vedoucího BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
| PhDr. Milana Hrubá  |

|  |
| --- |
| prohlášení studenta |
| Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.Datum a místo: 1. 8. 2011 / Praha  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ podpis studenta |

|  |
| --- |
| poděkování |
| Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.  |

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Založení personálního oddělení v organizaci**

Founding of the HR department in the organization

Autor: Jarmila Beránková

Souhrn

Bakalářská práce se podrobně zabývá návrhem týkající se založení personálního oddělení v konkrétní organizaci s využitím metodologie projektového řízení. Teoretická část této práce se především věnuje projektovému řízení, řízení projektu a detailně popisuje všechny projektové fáze. Nedílnou součástí projektového řízení jsou mezinárodní standardy, metody a nástroje, jimž jsou věnovány další kapitoly v teoretické části. Další, praktická část pracuje zejména v předprojektové fázi, ve které zpracovává předprojektovou úvahu. Tato úvaha obsahuje jednotlivé analýzy, rozbory a šetření zaměřující se na interní procesy konkrétní organizace a přístupy jejich zaměstnanců. Získané výstupy jsou zaznamenány do přehledných grafů a tabulek. Závěr bakalářské práce sumarizuje předprojektovou úvahu a hodnotí následné výstupy získané z analýz a šetření. Tyto výstupy slouží zejména pro rozhodnutí, zdali daný projekt skutečně realizovat či nikoliv. V případě, že by byla realizace projektu spuštěna, jsou v závěru práce uvedena doporučení pro další kroky, které jsou nezbytné k zajištění úspěšného dosažení požadovaného cíle projektu.

Summary

Bachelor´s thesis is following in detail the suggestions for founding of the HR department in the specific organization. The thesis is using the Project Management´s methodology. The part of theory is describing the Project Management, management of the project and all project´s phases. Integral components of Project Management are international standards, methods and tools included in this thesis. Practical part works especially in pre-project phase, where processing specific analysis, dissection and examinations. All these data analysis are focusing on internal processes of the organization and also its employee’s opinion and attitude. There are graphs and charts used for obtained outputs of mentioned analysis. Conclusion of the bachelor´s thesis is summarizing the practical part and evaluating all obtained outputs. These outputs are specially used to make the decision if the change should be realized or not. If the implementation of this project would be confirmed by top management of the organization, there are several advices and recommendation to successfully finish this project.

Klíčová slova:

Projekt, projektové fáze, projektová úvaha, personální činnosti, lidské zdroje, rizika, analýzy.

Keywords:

Project, project´s phases, project premeditation, human recourses activities, human recourses, analysis, risks.

JEL Classification:

* O220 - Project Analysis;
* H430 - Project Evaluation; Social Discount Rate;
* O150 - Economic Development: Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration;
* C830 - Survey Methods; Sampling Methods.

**Obsah**

[1 Úvod 1](#_Toc301725689)

[2 Projektové řízení a řízení projektů 2](#_Toc301725690)

[2.1 Projekt 3](#_Toc301725691)

[2.2 Standardy 4](#_Toc301725692)

[2.3 Fáze projektu 5](#_Toc301725693)

[2.3.1 Předprojektová fáze 6](#_Toc301725694)

[2.3.2 Projektová fáze 8](#_Toc301725695)

[2.3.3 Poprojektová fáze 8](#_Toc301725696)

[2.4 Rizika 9](#_Toc301725697)

[2.4.1 Typy a druhy rizik 9](#_Toc301725698)

[2.5 Nástroje, metody a techniky využívané při projektech 11](#_Toc301725699)

[2.5.1 Logický rámec 12](#_Toc301725700)

[2.5.2 SWOT analýza 13](#_Toc301725701)

[2.5.3 WBS – Work Breakdown Structure 14](#_Toc301725702)

[2.5.4 Technika stromů rizik 14](#_Toc301725703)

[2.5.5 CSF – Critical Success Factors 15](#_Toc301725704)

[2.5.6 ROI a NPV (Return of Investments; Net Present Value) 15](#_Toc301725705)

[2.5.7 Ganttův diagram/graf 16](#_Toc301725706)

[2.5.8 SSD – Structure -> Status ->Deviation 17](#_Toc301725707)

[2.5.9 Metoda kritické cesty 18](#_Toc301725708)

[3 Předprojektová úvaha 19](#_Toc301725709)

[3.1 Představení organizace 19](#_Toc301725710)

[3.2 Podněty pro změnu 21](#_Toc301725711)

[3.3 Analýza současného stavu 22](#_Toc301725712)

[3.3.1 Analýza míry fluktuace 23](#_Toc301725713)

[3.3.2 Přístup a postoj zaměstnanců 24](#_Toc301725714)

[3.3.3 Finanční analýza 27](#_Toc301725715)

[3.4 SWOT analýza 28](#_Toc301725716)

[3.5 Analýza CSF 29](#_Toc301725717)

[4 Logický rámec 30](#_Toc301725718)

[5 Závěr 33](#_Toc301725719)

[Literatura 36](#_Toc301725720)

Přílohy

**Seznam zkratek**

WBS Metoda využívaná v projektovém řízení založena na dekompozici pracovních činností *(Work Breakdown Structure).*

CSF Metoda využívaná v projektovém řízení definující kritické faktory úspěchu, jejíž realizace zásadně ovlivňuje požadovaný cíl projektu *(Critical Success Factors)*.

SSD Metoda využívaná v projektovém řízení založena na hodnocení aktuálního a plánovaného stavu projektu *(Structure-Status-Deviation).*

PMBoK Světový standard využívaný v projektovém řízení *(Project Management Body of Knowledge).*

PRINCE2 Světový standard využívaný v projektovém řízení *(Project In Controlled Environments).*

ICB Světový standard využívaný v projektovém řízení *(Competence Baseline).*

ROI Finanční ukazatel *(Return of Investments).*

NPV Finanční ukazatel *(Net Present Value).*

SWOT Analýza identifikující slabé a silné stránky.

OOV Objektivně ověřitelný ukazatel.

ZO Způsob ověření.

P Předpoklady.

R Rizika.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlediska členění a druhy rizik 11

Tabulka 2 Hodnoty metody SSD 18

Tabulka 3 Počty zaměstnanců a fluktuace sdružení 24

Tabulka 4 Mzdové a časové náklady jednotlivých pracovníků za odpracované HR činnosti 28

Tabulka 5 Logický rámec - OOU/ZO 31

Tabulka 6 Logický rámec - Předpoklady (P) a Rizika (R) 32

Seznam grafů

Graf 1Nárůst počtu zaměstnanců v CZ.NIC 22

Graf 2 Stupeň spokojenosti zaměstnanců ve sdružení CZ.NIC 25

Graf 3 Firemní kultura z pohledu zaměstnanců sdružení CZ.NIC 26

Graf 4 Spokojenost s nastavenými interními procesy sdružení CZ.NIC 27

Graf 5 Názor zaměstnanců sdružení týkající se založení personálního oddělení 34

Seznam obrázků

[Obrázek 1 Projektové řízení a řízení projektu 3](#_Toc301723187)

[Obrázek 2 Ukázka Logického rámce. 13](#_Toc301723188)

[Obrázek 3 Ganttův diagram/graf. 17](#_Toc301723189)

[Obrázek 4 Organizační struktura sdružení CZ.NIC v roce 2005 20](#_Toc301723190)

[Obrázek 5 Organizační struktura sdružení CZ.NIC v roce 2009 21](#_Toc301723191)

# Úvod

Téma této práce vzniklo z důvodu velkého nárůstu počtu zaměstnanců v organizaci v relativně krátkém časovém horizontu. Na základě této skutečnosti je práce uchopena projektově a snaží se poukázat na podněty v předprojektové fázi, které by podpořily návrh pro založení personálního oddělení v této organizaci. Podstatou této práce je předprojektová úvaha, která analyzuje současný stav organizace z několika aspektů a postupně hodnotí, zdali by byla realizace tohoto projektu skutečně efektivní.

První část této práce se zabývá teorií projektového řízení. Věnuje se rozdílům mezi projektovým řízením a řízením projektu, popisuje fakta o projektu a vysvětluje jeho fáze. Tato část práce se také zmiňuje o standardech, které jsou nezbytnou součástí projektového řízení. V každém projektu je důležitá predikce potenciálních rizik, k jejichž naplnění může dojít kdykoliv a během jakékoliv činnosti. Z tohoto důvodu se další kapitola v teoretické části věnuje práci s riziky a jejich klasifikaci. Nástroje a metody, jež velkým dílem přispívají projektovým manažerům k úspěšné realizaci a dokončení projektu, jsou popsány v poslední kapitole patřící do teoretické části.

Praktická část zprvu představuje danou organizaci, jíž se práce dále zabývá. V následné předprojektové úvaze je již analyzován současný stav této organizace. Poukazuje na nárůst počtu zaměstnanců, analyzuje míru fluktuace ve sdružení a zároveň rozebírá dotazníkové šetření zaměstnanců, jež se zabývá jejich spokojeností s interním prostředím a nastavenými procesy. Další kapitola se následně věnuje personálním činnostem, které jsou v současné době vykonávány jednotlivými pracovníky, a analyzuje jejich časový a finanční rámec. Slabé a silné stránky organizace jsou identifikovány pomocí SWOT analýzy. Na základě výstupů z výše uvedených rozborů, analýz a šetření je možné hodnotit zmíněný návrh k založení personálního oddělení a jeho případnou realizaci. Předprojektová úvaha také neopomíjí identifikaci kritických faktorů úspěchu tohoto projektu, jež jsou podstatné pro úspěšné dosažení jeho požadovaného cíle. Logické vazby projektu, které spolu vzájemně souvisí, jsou definovány pomocí metody Logického rámce uváděné v další kapitole. Závěr této práce sumarizuje celkové výstupy všech analýz, rozborů i šetření a uvádí doporučení v případě spuštění realizace projektu.

# Projektové řízení a řízení projektů

Projektové vlastnosti různých aktivit a činností se projevovaly již v dávné historii. Ať se jednalo o různé stavby či například vojenská tažení, dle získaných zkušeností začaly vznikat i různé metody a techniky, které byly postupně zaznamenávány a využívány do budoucna. Nikdo v té době samozřejmě nepředpokládal, že by tyto postupy mohly být vyčleněny do konkrétního samostatného oboru. K tomu došlo mnohem později, přibližně v polovině 20. století. Procesy, které měly svůj jednoznačný cíl, časově vymezený začátek a konec a určené zdroje, se začaly konkrétně nazývat **projekty**.

U projektů obecně, je nutné vždy vytvořit plán, zajišťovat koordinování činností procházející všemi fázemi projektu i provádět pravidelné kontroly tak, aby bylo dosaženo daného cíle co nejefektivněji. A k tomu dopomáhá projektové řízení a řízení projektu. Bohužel praxe ukazuje, že se tyto pojmy považují za jednu totožnou sféru, literatura však uvádí různé formy definic či popisů těchto dvou pojmů. Primární rozdíl je v tom, že řízení projektu uvádí konkrétní techniky, postupy a metody pro uskutečnění změny jednotlivého projektu, avšak projektové řízení je bráno jako obor – nauka o projektech ve všeobecnějším pojetí. Vladimír Němec ve své knize Projektový Management (2002) zároveň uvádí, že „*ve větších podnicích se může paralelně pracovat na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat, tedy řídit. Řízení jednotlivých projektů, jejich koordinování a organizování se tedy souhrnně nazývá Projektový management.[[1]](#footnote-1)* Grafické vysvětlení těchto pojmů dle Němce znázorňuje obrázek č. 1.

Řízení formou projektů se v dnešní době hojně využívá. Ať již formou zpracování zakázek pro klienty nebo pro redefinici či nastavení vnitřních procesů společnosti. Některé společnosti využívají projektové řízení pouze na určité procesy a kombinují to s klasickým řízením. Využívání projektového řízení každopádně umožňuje společnosti pružněji reagovat na změny probíhající na trhu. Společnosti, které využívají mezinárodních standardů a postupů projektového managementu, jsou oproti subjektům se standardním liniovým řízením v konkurenční výhodě, a to například pomocí sjednocené komunikace se zahraničními subjekty.

Obrázek 1 Projektové řízení a řízení projektu

Zdroj: NĚMEC, Vladimír. Projektový management [online]. Praha : Grada Publishing, 2002 [data k 2011-06-05]. Projekt, s. 23; vlastní úpravy.

## Projekt

Projekt je v dnešní době hojně využívaný pojem, který je možné často slyšet u prakticky různých činností nebo úkolů. V politice, v komerční či neziskové sféře. Ale co to vlastně projekt je? Jaké jsou jeho klasické atributy, které potvrzují „pravost“ projektu? Především není skutečně možné považovat za projekt činnosti, které jsou rutinní a často opakovatelné. Projekty se vyznačují svojí komplexností, a proto vznikly a osvědčily se postupy a standardy, které celý tento provázaný proces projektovému manažerovi v konečném důsledku ulehčují. S danou složitostí každého projektu souvisí zároveň vysoké riziko a nejistota. Jedny z nejdůležitějších znaků projektu jsou jeho časová omezenost a jasně stanovený cíl. Konkrétně vymezený cíl směřuje vždy ke změně od počátečního stavu ke stavu novému. Na základě plánované změny se dále určují konkrétní činnosti, které umožní dojít k dané transformaci. I přesto, že je spousta projektů, kdy nebylo dosaženo plánovaného cíle, ať už z jakékoliv příčiny, je standardně dáno, že dosaženou změnou projekt končí. Každý projekt má tedy svůj konkrétní začátek a svůj konec. Více informací o časových fázích projektu uvádí kapitola 2.3. Projektový manažer je limitován svými zdroji, které jsou mu pro daný projekt poskytnuty. Ať se již jedná o zdroje finanční, lidské či materiálové, je projektový manažer povinen kapacitu zdrojů respektovat tak, aby je maximálně využil dle požadovaného zadání. Provázanost mezi cíli, náklady a časem se nazývá také jako

*Trojimperativ*[[2]](#footnote-2)*.* Každá z těchto částí je pro projekt i další související aktivity s ním spojené vždy velmi důležitá. Podstata provázanosti tkví v tom, že v případě změny jedné hodnoty se mění i hodnota druhá či třetí. Vzájemná součinnost a provázanost mezi těmito hodnotami a jejich změnami určují další směr konkrétního projektu nebo činnosti.

Již zmíněné provázanosti a rozsáhlosti různých projektů je vhodné klasifikovat do jednotlivých skupin. Existují projekty, které souvisejí se stavbami, rekonstrukcemi či výstavbami. Například developerská společnost provádí výstavbu nových bytových jednotek za účelem následného prodeje. Nebo přestěhování hlavního sídla bankovního institutu do nových prostor. Další skupinou jsou projekty, jejichž cílem jsou inovace, tedy ty projekty, které vyvíjejí či zkoumají nová řešení. V tomto případě je možné uvést jako příklad vývoj softwarové aplikace dle požadavku zákazníka nebo výrobu nového léku ve zdravotnictví. V dnešní době jsou projekty týkající se informačních technologií velice rozsáhlé. Pokud se nejedná o zmíněnou skupinu zaměřující se na inovace, může být za technologický projekt považována v praxi například implementace CRM systému *(Customer Relation Management)* ve společnosti. Dalším příkladem může být převedení centrálního registru, jehož správa byla zajišťována externí společností, pod správu vlastní. Poslední skupinou jsou organizační projekty, do nichž patří například změna organizační struktury společnosti nebo restrukturalizace týmu či konkrétního oddělení. Do této skupiny však také patří projekty zajišťující různé akce, například marketingové kampaně, *teambuildingové* programy a jiné.[[3]](#footnote-3)

## Standardy

Standardů pro využití v projektovém řízení je více druhů a odlišují se nejen různými důvody vzniku, nýbrž také využitím specifickým pro konkrétní destinace. „*Mezi hlavní, světové standardy patří PMBoK, PRINCE2, ICB a do jisté míry ISO 10 006“.[[4]](#footnote-4)* Realizace projektů probíhá jak interně v konkrétní organizaci, tak i externě, kdy dodavatel projektu pracuje pro zadavatele projektu. Působnost projektů je využívána v mnoha odlišných segmentech (finance, ICT, stavebnictví a podobně), a proto je téměř nemožné, aby 3 až 4 standardy pokryly teoreticky veškeré návody a postupy pro tak široké pole realizovaných projektů. Standardy jsou tudíž formulovány do obecnější podoby, aby mohly být využitelné pro různé typy projektů.

Původ standardu PMBoK *(Project Management Body of Knowledge)* pochází ze Spojených států amerických, konkrétně z americké armády. Z různých postupů, které vznikly pro specifické armádní projekty, se postupně začaly aplikovat i do komerční oblasti a jsou využitelné dodnes. PMI, institut projektového řízení, stále tyto standardy zdokonaluje a aktualizuje.[[5]](#footnote-5)

PRINCE2 *(Project In Controlled Environments)* pochází naopak z Velké Británie, ve které byly pro předchozí chaos a nepřesnosti záměrně vyvinuty speciální normy pro státní zakázky v oblasti informačních technologií. Jakákoliv společnost, která zajišťovala projekt pro státní správu, měla povinnost znát standard PRINCE2. Tento standard je v dnešní době plně využíván nejen v prostředí IT, nýbrž také pro jiné projektové realizace z odlišných oblastí. PRINCE2 byl vyvinut OGC *(Office of Government Commerce),* avšak v současné době ho spravuje společnost APM Group Ltd.[[6]](#footnote-6)

Naproti výše uvedeným standardům, jejichž koncepce je brána procesně, je další ze standardů v tomto hledisku odlišný. Standard ICB *(Competence Baseline)*, spravovaný asociací IPMA *(International Project Management Association),* především definuje technické, behaviorální a kontextové kompetence standardů. Rozdíl je tedy především v přístupu, ve kterém tento standard podává doporučení o procesních krocích, soustřeďuje se především na schopnosti a dovednosti lidí, to znamená osob, participujících na realizaci určitého projektu.[[7]](#footnote-7)

## Fáze projektu

Jednou z klíčových aktivit projektu je plánování a časová organizace. Veličina projektu, čas, je neodmyslitelnou součástí každého projektu. Ať se jedná o zakázku pro klienta nebo se zvažuje interní projekt, vždy se rozhoduje o tom „KDY?“. Například, kdy proběhne zahájení? Jak dlouho bude trvat dodání konkrétní dodávky od vybraného dodavatele? Za jak dlouho se provede tento úkon? Kdy skončí jedna činnost, aby mohla navázat druhá? Kdy je nutné projekt dokončit, a podobně. Odpovědi na tyto otázky poskytují metody a postupy řízení projektu, za pomoci kterých se stanovují konkrétní činnosti související s realizací projektu. Naplánování nejen projektu jako celku, nýbrž i konkrétních činností umožňuje přehlednost v celé realizaci, usnadňuje komunikaci vůči ostatním zainteresovaným stranám v daném projektu a zároveň slouží jako jeden z možných nástrojů ke kontrole. Tyto veličiny jsou nezbytné pro organizaci celého projektu.

Pro strukturovanou orientaci a uspořádanost se projekt v rámci jeho řízení rozděluje do specifických fází, které v konečném důsledku představují životní cyklus řízení projektu.[[8]](#footnote-8)Fáze jsou tři, ale dále se rozdělují na několik dalších aktivit, činností a prací, které postupně vedou projekt k danému cíli. Ačkoliv konkrétní fáze na sebe postupně navazují, jejich výhoda spočívá v tom, že každá z nich má svůj konkrétní začátek a konec. První fáze, tedy předprojektová, může být vypracována, ale druhá fáze, projektová, nemusí být zahájena bezprostředně poté. Pokud by například vedení společnosti realizující projekt usoudilo, z jakéhokoliv důvodu, že setrvá s dalším postupem, může sečkat a navázat na realizační fázi později. Všechny tři fáze, předprojektová, projektová i projektová, představují vždy jistá rizika, která se mohou naplnit prakticky kdykoliv a v jakékoliv činnosti. Z tohoto důvodu by měl být brán zřetel na tento fakt a vypracování analýzy rizik při nebo během každé fáze by se nemělo opomínat. Podrobněji se rizikům věnuje kapitola 2.4.

### Předprojektová fáze

U předprojektová fáze již název samotný vypovídá o typu fáze, která by se jinak dala nazvat i „předrealizační“. Každá z fází je důležitá a každá má svoji určitou funkci. Tato fáze je však prioritní v tom, že po výstupech, které tato fáze nabízí, se zadavatel projektu rozhoduje, zdali v  něm vůbec dále pokračovat či nikoliv. Tato fáze je především analytická. Analyzuje důvody, příčiny, rizika, ale také možnosti, příležitosti, a efektivitu. Tedy silné a slabé stránky, které se mohou během realizace i po ní projevit, a tím tato fáze poukazuje na smysl a výhodnost potenciální změny, která by měla (nebo naopak neměla) být provedena. Výše, velice obecně, popsané analyzování různých hledisek se podrobně zpracovávají do dokumentů, které se nazývají *Studie příležitosti, Studie proveditelnosti nebo Předprojektová úvaha*[[9]](#footnote-9). Zpracování prvních dvou studií se provádí zejména při velkých a komplexních projektech, například implementace Projektového managementu jako nové strategické řízení organizace. Kombinace obou studií, kterou shrnuje právě Předprojektová úvaha, se využívá při projektech menších a méně rozsáhlých.

V této fázi se nadále čerpá z výstupů, které poskytují výše zmíněné analýzy, a zároveň je nutné zajistit několik dalších důležitých kroků. První krok, který umožňuje, aby byla následná realizace vůbec spuštěna, je zahájení neboli *inicializace*[[10]](#footnote-10). Tento krok je oficiálně podložen dokumentem, takzvanou Inicializační listinou. Tato listina obsahuje nejdůležitější informace o konkrétním projektu, jako je především cíl (požadovaná změna) daného projektu, jméno vedoucího projektu a členů projektového týmu, datum zahájení a ukončení projektu, potřeba požadovaných zdrojů, kritické faktory, uvedení parametrů úspěchu, strategie komunikace nebo to, jakým způsobem bude probíhat hodnocení či kontrola projektu.

Každá část projektu je nenahraditelná, ale čím více a podrobněji se projektový manažer a jeho tým věnuje plánování, podrobným rozborům, analýzám, syntézám či kompletacím, tím méně překvapení přinese poté samotná realizace. Slovo „méně“ je v tomto případě zvýrazněno, jelikož daným problémům, nepříjemnostem a procesním chybám může dojít kdykoliv, ale řádným zanalyzováním a nalezením případných vhodných alternativ je možno jejich výskyt minimalizovat. Plánování samotného projektu je souhrnem všech činností, které mají být realizovány v daném čase za účelem zajištění žádoucího výsledku projektu.

V této fázi se využívá různých metod, technik a analýz. Mezi nejznámější patří například analýza silných a slabých stránek – SWOT, PEST, Porterova analýza 5 sil a jiné. Pro naplánování a konkrétní identifikaci sledu jednotlivých činností je velice vhodným nástrojem *Work/Object Breakdown Structure* tedy WBS/OBS. Jedná se o definování činností a úkolů, jejichž provedením se směřuje k požadované změně a potřebnému cíli. Podrobnější informace o analýze SWOT a WBS/OBS jsou uvedeny v kapitole 2.4.2 a 2.4.3.

###  Projektová fáze

Projektová fáze vystihuje již reálnou podobu, která má přeměnit původní stav na nový a dojít tak k požadovanému cíli. Průběžná kontrola je však nutná i během realizace. Je potřeba zjišťovat, zdali jde vše podle plánu a v případě nutnosti reagovat na potenciální negativní, ale zároveň pozitivní situace. Zpracovaná analýza rizik (více viz kapitola 2.4 Rizika) umožňuje reagovat na případné nežádoucí situace alternativními postupy. Během realizace však mohou nastat problémy, s kterými nebylo počítáno a které nebyly do analýzy zahrnuty. To může znamenat, že potenciální rizika nebyla dostatečně zanalyzována nebo je realizace projektu opravdu náročná. V tomto případě odpovědný vedoucí projektu musí umět flexibilně reagovat na změny a především je umět implementovat do daného projektu. V praxi se může jednat například o přesun zdrojů. Projektový manažer přehodnotí kapacity interních zdrojů, které jsou následně využívány externě od dodavatelů. Nástrojů ke kontrole existuje opět velká řada. Jednou z možných metod, které mohou být během této fáze využity, jsou například Ganntův diagram/graf či SSD *(Structure – Status – Deviation).* Těmito metodami se podrobně zabývá kapitola 2.4.7. a 2.4.8.

### Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je neméně důležitou součástí celého projektu. Úkolem této fáze je systémově analyzovat průběh realizace celého projektu. Jedná se především o porovnání původních plánů s realitou. Například, zdali nastala časová prodlení, jestli byla komunikace s různými zainteresovanými stranami bez obtíží, jak byly zhodnoceny finanční prostředky a jiné. Různá úskalí, problémy a neočekávané situace, které nastaly během projektu, jsou zaznamenávány spolu s alternativním řešením a využity pro další projekty. Analyzují se nejen slabé, nýbrž zároveň i silné stránky projektu. Pro tyto záznamy je vhodné zřídit takzvanou „černou“ a „bílou“ knihu“ z kterých je čerpáno pro další realizace projektu. Do bílé knihy se zaznamenávají pozitivní postřehy a zkušenosti z daného projektu, jež jsou doporučením do budoucna. Černá kniha je pravým opakem bílé knihy, popisuje tedy negativní situace, ke kterým během realizace došlo a které by se již neměly opakovat. Vyhodnocení by se měla provádět vždy v čase, který je adekvátní vůči danému projektu. V době, kdy nový systém již probíhá, je plně využíván a jeho přínosy se dají relevantně hodnotit. Například po implementaci CRM *(Customer Relation Management)*, se hodnocení zpracuje po spuštění projektu a po čase využívání jeho přínosů zaměstnanci konkrétní společnosti. Je možné určit časový horizont využívání uvedeného systému, po kterém se hodnocení provede.

## Rizika

Rizika jsou vnímána jako negativní situace, jevy, dopady či odchylky, které se projevují či mohou nastat během projektu. Identifikaci rizik a jejich neustálé monitorování je nutné provádět v průběhu všech fází projektu. V případě jejich výskytu, musí projektový manažer umět dostatečně pružně reagovat na tyto negativní situace a využít náhradního řešení. Z tohoto důvodu jsou jako součást analýzy rizik také popsána alternativní východiska, jež zajišťují možnost pokračovat v projektu dále, vrátit se k původnímu plánu a dosáhnout tak požadovaného výsledku projektu.

Každé identifikované riziko se hodnotí z hlediska významu, velikosti a přijatelnosti. Míra těchto hledisek může být odlišná pro jednotlivé podnikatelské subjekty. Faktory čas, destinace, klima či vnější prostředí ovlivňují rozhodování a postoj k riziku každého subjektu jiným způsobem. V praxi je možné uvést příklad hrozby požárů. Význam tohoto rizika by mohl být pro český podnikatelský subjekt mnohem menší, nežli pro podnikatelský subjekt z australského kontinentu, kde je vznik požárů častým jevem a tudíž se riziko hrozby zvyšuje. Význam zmíněné hrozby se tedy stává pro australský subjekt mnohem důležitější.

Předpokládané riziko a jeho výskyt má svoji hodnotu pravděpodobnosti, která se určuje pro další zpracování v číselné podobě. Na základě hodnoty každého rizika se zjistí reálný předpoklad ohrožení.

### Typy a druhy rizik

Vzhledem k vysokému počtu možných rizik a jejich různorodosti se rizika pro snadnější uchopení problematiky rozdělují na konkrétní typy. Odborná literatura uvádí čtyři typy, jimiž jsou „*ohrožení, porucha, krize a katastrofa*“[[11]](#footnote-11). Příkladem ohrožení je například nedodání potřebného materiálu, na kterém je závislá další činnost projektu. Jiným příkladem může být situace, pokud jednotlivec záměrně ohrozí svojí nedbalostí chod projektu anebo nevědomě učiní chybu. Selhání lidského faktoru je v praxi velmi častá. Ohrožující vlivy, které jsou jen těžko předvídatelné, jsou různé přírodní katastrofy, jako je výbuch sopky, povodně, požáry a podobně.

Poruchy se týkají různých provozních a technických závad či nedostatků, jejichž důsledkem bývá pozastavení či přerušení konkrétní činnosti s negativním dopadem na finanční stránku projektu a jeho celkový průběh. Aktuálním příkladem z praxe, pro riziko typu krize, je krize finanční, jež zasáhla téměř celý svět a měla silný dopad na chování spotřebitelů, podnikatelské subjekty a v podstatě celou ekonomiku. Na základě této skutečnosti se musely podnikatelské subjekty přizpůsobit dané situaci a především učinit takové kroky, aby bylo možné na trhu dále fungovat (například zefektivnění procesů, snížení cen nabízených produktů a služeb, pozastavení realizace plánovaných projektů související s interními procesy, omezení prostředků pro školení zaměstnanců a rozvojové aktivity, snížení mezd, hromadné propouštění a jiné). „*Katastrofa znamená nenávratný obrat krize k definitivnímu konci, tedy totální destrukci podnikatelského subjektu z finančního, obchodního či jiného hlediska“[[12]](#footnote-12).* Typy rizik spolu vzájemně souvisí, a proto je nutné dbát na prevenci již v počátečním stadiu, která předchází hrozbám vyššího řádu. Níže uvedená tabulka č. 1 znázorňuje hlediska členění a druhy rizik.

Pro identifikaci, hodnocení, monitorování a určení alternativních řešení se využívá celá řada metod a technik. Patří k nim například metoda RIPRAN (*Risk Project Analysis),*  metoda FRAP (*Facilitated Risk Analysis Process*), metoda plánování scénářů nebo skórovací metoda s grafickým znázorněním mapy rizik. Je však také možné využít SWOT analýzu či techniku stromů rizik. Analýzou SWOT a technikou stromů rizik se podrobněji zabývá kapitola 2.5.2 a 2.5.4.

Tabulka 1 Hlediska členění a druhy rizik

|  |  |
| --- | --- |
| **Hledisko členění** | **Druh rizika** |
|
| Míra ovlivnitelnosti | ovlivnitelná |
| částečně ovlivnitelná |
| neovlivnitelná |
| Rozsah působení | systematické |
| nesystematické |
| Vztah k podniku | externí |
| interní |
| Pořadí vzniku a odstranitelnosti | primární |
| sekundární |
| zůstatkové |
| Velikost rizika | malé |
| střední  |
| velké |
| Pravděpodobnost vzniku a působení | nepravděpodobné |
| málo pravděpodobné |
| velmi pravděpodobné |
| téměř jisté |
| Míra únosnosti | únosná |
| neúnosná |
| nezbytná |
| Fáze životního cyklu organizace | při založení - v počáteční fázi |
| v době růstu |
| v době zralosti |
| při likvidaci a ukončení |
| Věcné členění | ekonomické, politické, legislativní, sociální, přírodní a živelné, provozní, marketingové, tržní, ekologické a jiné |

Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. s. 170, vlastní úpravy.

## Nástroje, metody a techniky využívané při projektech

Aby projekt, jeho plánování či různé související studie byly prospěšné, a požadovaná změna byla skutečně efektivní, využívá se řada odborných nástrojů, metod a technik. Jednotliví manažeři a projektové týmy využívají různé metody a techniky, které jsou pro ně vhodné a které preferují. Jedním z  nástrojů, který má v praxi široké uplatnění pro všechny projektové fáze, je Logický rámec.

### Logický rámec

„*Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním aspektem je efekt sladění úhlu pohledu na danou problematiku všemi zainteresovanými stranami.“[[13]](#footnote-13)* U logického rámce se určuje nejen **cíl**, který je pro každý projekt pouze jeden jediný a který představuje změnu z původního stavu na žádoucí stav, ale je také nutné vymezit **účel** projektu. Jedná se o důvod, proč se daný projekt vůbec realizuje. Jako příklad z praxe se může uvést cíl projektu, kterým je rozšíření oddělení zákaznické podpory ve společnosti, a to za účelem poskytování kvalitnějších služeb zákazníkovi, následného zlepšení postavení na trhu a posílení konkurenceschopnosti.

Logický rámec slouží jako podpora pro dosahování daného cíle. Proto jsou jako součást rámce uváděny **činnosti**, jejichž provedením vznikají **konkrétní výstupy** a tím požadovaný cíl i účel. Všechna tato hlediska spolu tedy vzájemně souvisejí. Zároveň však musejí mít svoji vypovídající hodnotu a musí být měřitelná. Slouží to především pro zpětnou kontrolu a ověření, zdali průběh samotného projektu odpovídá stanoveným požadavkům a plánům. Pokud by ke každému hledisku (účel, cíl, výstupy) nebyly uvedeny **objektivně ověřitelné ukazatele**, jejich kontrola by byla pouze obecná a nepřesná. To by mohlo ovlivnit další kroky projektu, zapříčinit chybná rozhodnutí, špatná naplánování a v nejhorším i nesprávný celkový směr projektu. Proto je nutné uvést do logického rámce nejen měřitelné ukazatele, nýbrž také **způsob ověření** těchto ukazatelů. S tím souvisejí informace o kompetentní osobě provádějící ověření o tom, kdy se ověření uskuteční a za jakých okolností. Následně také, jaké zdroje se použijí a co se bude považovat za oficiální výstup potvrzující vykonání či dokončení konkrétního výstupu. Předpoklady a rizika jsou dalšími nezbytnými údaji, které musejí být v logickém rámci zahrnuty. Jsou to veškeré skutečnosti a události, které mohou nastat při realizaci projektu.

Logický rámec má široké využití ve všech fázích projektu. Pro zpracování logického rámce a přesnou definici jednotlivých hledisek je důležité, aby se všechny zainteresované strany účastnily jeho vypracování a společně došly k jednotnému názoru. Za těchto předpokladů by měl být projekt a jeho samotný záměr lépe uchopitelný a srozumitelný pro každého, jenž se projekt týká. Logický rámec je vhodné využívat v realizační části jako jeden z kontrolních nástrojů, který pomáhá dohlížet na náležité plnění činností a správný směr vedoucí projekt k žádoucímu výsledku.

Obrázek 2 Ukázka Logického rámce.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | Objektivně ověřitelné ukazatele |  Způsob ověření | Předpoklady a Rizika |
| Cíl |   |   |   |
| Účel |   |   |   |
| Výstupy |   |   |   |
| Činnosti |   |   |   |

Zdroj: Vlastní úpravy.

### SWOT analýza

SWOT analýza, jinak také analýza silných a slabých stránek. Zkratka S-W-O-T uvádí počáteční písmena anglických slov *Strenghts – Weakness – Opportunity – Threats.* Tato čtyři kritéria jsou podrobně analyzována a dále hodnocena. Je tedy nutné vyhodnotit vnitřní silné stránky (*strenghts)* organizace, jež budou využitelné pro jeho další prospěch a také jeho slabosti *(weaknesses*) představující potenciální rizika. Analýza se dále zabývá situacemi a událostmi z okolí organizace, které na ni mohou mít pozitivní či negativní dopady. Proměny a stavy vnějšího okolí jsou organizací těžko ovlivnitelné, avšak jejich identifikací je možné předejít nežádoucím situacím či naopak využít danou příležitost k dalšímu rozvoji či postavení na trhu.

Pro efektivní identifikaci všech SWOT kritérií je vhodné, aby se na jejich zpracování podílel větší počet lidí. Projektový tým nebo jiná zájmová skupina, která je dobře obeznámena s konkrétní problematikou, ví přesně, co je nutné analyzovat a zná další potřebné souvislosti s tím spojené.

Tato analýza je vhodnou technikou především v předprojektové fázi, ve které se zjišťuje, zdali se má samotný projekt skutečně realizovat. Provedená analýza může poukázat na nedostatky a problémy, které mohou nastat, a tím ovlivnit další průběh  projektu. Avšak vzhledem ke svému širokému uplatnění je analýzu možné využít v jakékoliv jiné fázi projektu. Pokud to daná situace vyžaduje, je možné oddělit vnější a vnitřní analýzu a využít jejich klasifikace podle potřeby. Podstatou SWOT analýzy není pouhý výčet silných a slabých stránek organizace, důležité je identifikovat ty silné a slabé stránky, které jsou porovnány s konkurenčním prostředím a představují pro organizaci skutečnou konkurenční výhodu nebo naopak reálné ohrožení.

### WBS – Work Breakdown Structure

K dosažení požadovaného cíle projektu, je nutné zajistit jednotlivé činnosti. Realizace projektu by měla proběhnout s minimálním počtem obtíží, a proto se zpracovává detailní rozpis aktivit, které je nutno provést. Provázané aktivity, které na sebe postupně navazují, mají vést k žádoucímu výsledku, tj. dokončení projektu. Rozpis činností a úkolů se hierarchicky zaznamenává do struktury v grafické podobě, jež je přehledná a srozumitelná. Jako součástí rozpisu mohou být zaznamenány časové posloupnosti a kompetence připadající jednotlivým pracovníkům (či skupinám) a odpovědnost za konkrétní úkon. Tento způsob rozpisu prací je v praxi často využívanou metodou nejen v předprojektové fázi, nýbrž i ve fázi realizace. Zároveň slouží jako jeden ze zdrojů ke zpracování analýzy v poprojektové fázi. Tato metoda zamezuje opomenout aktivity, které je nutné vykonat, a tím předejít komplikacím, jež by mohly zásadně ovlivnit průběh celého projektu. V předprojektové fázi může být WBS součástí analýzy a slouží jako nástroj pro plánování. Při samotné realizaci se využívá pro kontrolu prováděných činností a v poprojektové fázi se z ní čerpají informace pro zhodnocení samotného projektu.

Řízení projektu využívá také metodu OBS *(Object Breakdown Structure)*, jejíž smysl a vypracování jsou prakticky totožné s WBS, avšak s tím rozdílem, že místo činností jsou uváděny objekty jako cílené body, které  jsou z konkrétních činností vytvořeny.

### Technika stromů rizik

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole 2.4, rizika ohrožující projekt se musejí stále sledovat, analyzovat a následně je nutné určit alternativní řešení. Existuje celá řada technik, vhodných k identifikaci a klasifikaci rizik, které jsou využitelné jak v případě náročných projektů, tak u projektů menší obtížnosti.

Jednou z využívaných analytických metod je technika stromů rizik. Principem této analýzy je identifikovat jednu potenciální hrozbu, na jejímž základě se analyzují další jednotlivé situace a případy, které mohou vzniknout. V grafickém znázornění je možné hovořit o „*kořenu, větvích a listech*“[[14]](#footnote-14). Kořen představuje hlavní hrozbu, která prostupuje menšími riziky do větví a směřuje do listů. Každá položka má svoji hodnotu pravděpodobnosti rizika. Pomocí těchto hodnot se následně vypočítává celková pravděpodobnost konkrétního případu.

Při potenciální hrozbě je vzhledem k nenáročnému zpracování tuto techniku možné využít téměř kdykoliv. Obdobně jako u jiných metod analyzujících prostředí, vlivy nebo situace, je při této analýze přínosem větší účast participujících osob. Pravděpodobnost většího počtu identifikovaných rizik se tím zvyšuje.

###  CSF – Critical Success Factors

Kritické faktory úspěchu jsou jednotlivé „*položky, kroky či momenty, jejichž úplná, včasná a kvalitní realizace, zcela zásadním způsobem ovlivňuje dosažení stanovených cílů“.[[15]](#footnote-15)* Určení zásadních otázek vztahujících se k identifikování kritických faktorů se provádí stejně jako již zmíněná metoda WBS v předprojektové části. Příkladem otázek ke zjištění konkrétních kritických faktorů může být v praxi například: Kolik IT specialistů bude nutné zajistit, aby se vyvinula požadovaná aplikace v určeném čase? Kolik počítačů a dalších potřebných technologií bude potřeba, aby IT specialisté aplikaci vyvinuli?

### ROI a NPV (Return of Investments; Net Present Value)

Materiálové, lidské, ale také finanční zdroje jsou nedílnou součástí plánování. Je nutné vědět, jaký materiál a jaké množství bude potřeba, jaké kompetentní osoby bude nutné pro konkrétní činnosti zajistit a zároveň kolik financí bude potřeba na jednotlivé aktivity vynaložit. Finanční stránka projektu je nezanedbatelný parametr a od poskytnutých zdrojů, které má projektový manažer k dispozici, se odvíjí další postup projektu. Pokud je projekt objednán klientem nebo je to projekt související s interními procesy konkrétní organizace, rozpočet je vždy limitován.

Předprojektová fáze, která analyzuje projekt a jeho budoucí realizaci, zahrnuje také analýzu finančních kritérií a posuzuje z finančního hlediska, zdali je efektivní samotný projekt uskutečnit či nikoliv. Pro tuto finanční analýzu je možné použít výpočet pomocí vzorců například k určení **návratnosti investic (ROI)** či **čisté současné hodnoty (NPV)**.

Výpočet pro ROI se provádí dle následujícího vzorce:[[16]](#footnote-16)

 ROI% $=\frac{výnos -investice }{ivnvestice} ×100\%=$ $\frac{zisk}{investice }×100\%$

Tento výpočet zjišťuje, o kolik procent se dané investice zhodnotí.

Výpočet pro NPV se provádí dle následujícího vzorce:[[17]](#footnote-17)

 $PV=\frac{Rt}{\left(1+i\right)^{t}}$

*kde PV je současná hodnota,*

*t – konkrétní období,*

*Rt - cash flow (příjmy a výdaje),*

*i – obecně dostupný výnos s jistou možností rizika.*

ROI hodnotí návratnost daných investic. NPV „*slouží pro podporu rozhodnutí, zdali vůbec investovat. Pokud NPV vyjde v kladných číslech, daný projekt by měl být zrealizován, pokud však hodnota bude mít nulu či vyjde dokonce v záporných číslech, nejedná se o dobrou investici.*“[[18]](#footnote-18)

### Ganttův diagram/graf

Faktor času je důležitý parametr, který prostupuje průběhem celého projektu. Pro časové plánování se využívá různých grafických zobrazení a metod. Ganttův diagram/graf je jedna z dalších technik, která znázorňuje činnosti daného projektu, a to ve spojitosti s časovou osou. Do diagramu se v počátku plánování uvedou činnosti, které mají být provedeny. V tomto kroku se vychází z metody WBS, která obsahuje podrobný rozpis prací, jež musí být provedeny. Doba trvání jednotlivých činností, za kterou má být činnost provedena, je zaznamenána do diagramu/grafu před samotnou realizací. Během realizace se kontroluje, zdali jsou činnosti plněny dle časového plánu, a do diagramu/grafu se zaznamenává aktuální stav. Diagram/graf slouží tedy ve výsledném zobrazení jako přehledný nástroj ke kontrole a dokládá, zdali byly činnosti splněny dle původního plánu. Činnosti v grafu se mohou překrývat, ale také být na sobě závislé. Aby mohla začít další činnost, musí být tedy předešlá dokončena. Názornou ukázku Ganttova diagramu/grafu uvádí níže uvedený obrázek č. 3.

Obrázek 3 Ganttův diagram/graf.



Zdroj: LORENC, Miroslav. Www.lorenc.info [online]. 2007 - 2011 [cit. 2011-06-18]. Ganttův diagram. Dostupné z WWW: <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>.

### SSD – Structure -> Status ->Deviation

Další metodou, která slouží jako nástroj ke kontrole a také se zabývá činnostmi a faktorem času, je SSD (*Structure -> Status ->Deviation*; Struktura -> Stav ->Odchylka). V této metodě se stejně jako u metody Ganttova diagramu/grafu vychází z plánovaných činností, které byly rozvrženy do časových etap. Při kontrole se hodnotí stav každé činnosti. Tato metoda rozpoznává tři stavy, tj. „*činnost, jež dosud nezačala, činnost, která právě probíhá a již dokončená činnost*“.[[19]](#footnote-19) Stejně jako u Ganttova diagramu/grafu je možné porovnat aktuální stav se stavem naplánovaným, ovšem s tím rozdílem, že metoda SSD má dané odchylky přesně specifikovány do konkrétních hodnot. Tyto hodnoty jsou znázorněny v tabulce č. 1. „*SSD se převážně používá u středně velkých projektů, u kterých převládají spíše kratší činnosti*.“[[20]](#footnote-20)

Tabulka 2 Hodnoty metody SSD

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hodnota** | **Specifikace řádu** | **Význam** |
|
| -2 | zpoždění 2. řádu | Dle plánu měla činnost již skončit, ale realizace nebyla vůbec započata.  |
| -1 | zpoždění 1. řádu | Dle plánu má již činnost probíhat, ale dosud nebyla započata; nebo již probíhá, ale měla již skončit.  |
| 0 | vše probíhá podle plánu | Vše probíhá v pořádku.  |
| 1 | předstih 1. řádu | Dle plánu by měla činnost stále probíhat, ale realizace již skončila; nebo již probíhá, ale dle plánu neměla být započata.  |
| 2 | předstih 2. řádu | Realizace již skončila, ale ještě neměla začít.  |

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3; vlastní úpravy.

### Metoda kritické cesty

Další, velmi často využívanou metodou v rámci předprojektové části je Metoda kritické cesty. „Metoda kritické cesty je nejrozšířenější metodou síťové analýzy, která je založena na teorii grafů a vznikla v 50. letech 20. století ve Spojených státech amerických“.[[21]](#footnote-21) Dva nejčastěji využívané grafy u této metody jsou „uzlově a hranově orientované grafy“.*[[22]](#footnote-22)* Tato metoda přináší určení časového horizontu s minimálními rezervami, určení zdrojových potřeb i nákladů daného projektu. Kritická cesta pomáhá určit projektovému manažerovi, jak dlouho budou trvat ty činnosti projektu, jejichž dokončením se dosáhne jeho požadovaného cíle, tedy i cíle kritické cesty. Doba trvání konkrétních činností u jednotlivých směrů procházejících grafem se sčítá a „nejdelší cesta grafem definuje nejkratší možnou délku samotného projektu“.*[[23]](#footnote-23)*Při využití této metody se projektový manažer musí zabývat otázkami, které mu pomohou definovat nejen konkrétní činnosti, nýbrž zároveň osoby odpovědné za dané činnosti, odborníky povolané k vykonání těchto činností, finanční kritéria pro pokrytí všech nákladů, zdroje potřebných materiálů, specifické postupy, kontrolní mechanismy, a jiné. Aplikovat tuto metodu je vhodné nejen při rozsáhlých projektech, které zahrnují několik set činností, nýbrž taktéž při méně komplexních projektech. Z praxe je možné uvést například složitý projekt z oboru stavebnictví, během kterého je nutné postavit nové kancelářské prostory na pozemku, kde se nachází stará budova. U méně složitých projektů se může jednat například o vývoj nové softwarové aplikace, přestěhování kanceláří z jednoho sídla do druhého a podobně. Metoda kritické cesty je nejčastěji využívaná za podpory softwarového programu Microsoft Project.

# Předprojektová úvaha

Tato práce chce především poukázat na současný stav konkrétní organizace, u které vzhledem ke strategickým změnám došlo k jejímu rozšíření a vývoji, a z tohoto důvodu je adekvátní zamyslet se nad založením personálního oddělení, které v organizaci schází.

## Představení organizace

Zájmové sdružení právnických osob CZ.NIC, které působí na českém trhu již od roku 1998, se pohybuje v segmentu informačních technologií v oblasti internetu. Spravuje centrální registr pro národní doménu .cz. V dnešní době je mnoho lidí, kteří ve svém životě standardně využívají internet, a přesto, že CZ.NIC má poměrně důležitou úlohu na trhu českého internetu, jen málo z nich o sdružení někdy slyšeli. Věc je z logického hlediska celkem pochopitelná. CZ.NIC funguje jako „velkoobchod“ a domény prvního řádu „prodává“ za velkoobchodní ceny jiným společnostem z komerční sféry, které tento produkt prodávají dále koncovým uživatelům.

„*Oblast internetu se velice rychle rozvíjí a je samozřejmé, že v roce 1998 nabízel internet omezenější možnosti, než je tomu například dnes. Vzhledem k této skutečnosti se sdružení muselo přizpůsobovat a rozvíjet dle aktuálních potřeb. Jedna ze změn, která byla pro sdružení klíčová pomohla následnému vývoji, podpořila nové přístupy a poskytla další možnosti pro uplatnění na trhu.“[[24]](#footnote-24)* Jednalo se o změnu související s hlavní činností CZ.NIC. Správu centrálního registru a veškeré náležitosti s tím spojené, měla na starosti externí společnost, kterou sdružení pro tyto služby využívalo. V roce 2006 se však změnila strategie společnosti a na základě předešlých studií a hodnocení bylo rozhodnuto, že centrální registr bude spravován vlastními zdroji.

Obrázek 4 Organizační struktura sdružení CZ.NIC v roce 2005

Zdroj: BERÁNKOVÁ, Jarmila. Úloha personálního oddělení ve společnosti. Praha, 2010. 12 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Výše uvedený obrázek zobrazuje organizační strukturu do roku 2005, ve kterém sdružení mělo pouhé 4 zaměstnance. Veškeré činnosti obstarávala outsourcingová společnost, a proto nebylo třeba mít více pracovníků. Ve sdružení byl tehdy výkonný ředitel, jako kompetentní osoba komunikující s orgány sdružení (valná hromada, kolegium, představenstvo, dozorčí rada). Provozní manažer, který měl na starosti provoz sdružení a komunikaci s registrátory[[25]](#footnote-25). A dvě administrativní pracovnice, které zajišťovaly chod kanceláře a případný kontakt s koncovými zákazníky určených registrátorů. Na konci roku 2005 přibyli další dva IT specialisté. Realizaci strategického kroku předcházely široké plány, které zahrnovaly změnu sídla sdružení, nákup velkého objemu materiálu a technických strojů a samozřejmě personální nárůst. „*Bylo nutné založit patřičná oddělení a posílit konkrétní týmy o další pracovníky, kdy se především jednalo o technické oddělení. Pro styk se zákazníky bylo zřízeno oddělení zákaznické podpory a pro komunikaci s veřejností pro výraznější propagaci bylo nutné mít i oddělení marketingu a PR. Časem se technické oddělení dále rozšířilo na dvě části, a to na oddělení vývoje a síťovou správu. K tomu přibyla akademie, která poskytuje dodnes školení v oblasti IT a laboratoře, jež provádějí výzkumy s technickým zaměřením. Sdružení se tedy za dalších pár let rozrostlo. Jeho aktivity jsou mnohem silnější než dříve a počet zaměstnanců se dále, z důvodu potřeby, zvyšuje.“[[26]](#footnote-26)* Níže uvedený obrázek s organizační strukturou z roku 2009 ukazuje vysoký nárůst počtu zaměstnanců a založení nových oddělení.

Obrázek 5 Organizační struktura sdružení CZ.NIC v roce 2009

Zdroj: BERÁNKOVÁ, Jarmila. Úloha personálního oddělení ve společnosti. Praha, 2010. 12 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.

## Podněty pro změnu

*1. „Velký nárůst počtu zaměstnanců, který se stále zvyšuje.*

*2. Pracovník, který v současné době zastává personální agendu má v kompetenci i jiné oblasti, na které je nutné se v budoucnu zaměřovat více.* Každý vedoucí jednotlivých oddělení musí zastávat část personální agendy.

*3. Personální agenda byla dosud vykonávána pouze z oblasti administrativní (vstupy a výstupy zaměstnanců, evidence zaměstnanců, a podobně). Personální a procesní činnosti je nutné rozšířit ve prospěch zaměstnanců i samotného zaměstnavatele.“[[27]](#footnote-27)*

## Analýza současného stavu

Tato část chce především poukázat na jeden ze zmíněných podnětů, jímž je nárůst počtu zaměstnanců ve sdružení, a to mezi rokem 2005 a 2010. Byly analyzovány počty zaměstnanců, jejich příchody do sdružení a zároveň i odchody. Je také poukázáno na rozšíření mimopražské pobočky a jiný druh flexibilního pracovního režimu, které sdružení svým zaměstnancům umožňuje. Tato část se také zabývá fluktuací sdružení. Konkrétní údaje a data znázorňuje níže uvedený graf č. 1.

Graf 1Nárůst počtu zaměstnanců v CZ.NIC

Zdroj: Www.nic.cz [online]. 2011 [cit. 2011-07-03]. O nás, Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <http://www.nic.cz/page/351/>, vlastní úpravy.

Výše uvedený graf zobrazuje počet zaměstnanců ve sdružení od roku 2005 do konce roku 2010. Počátkem roku 2005 mělo sdružení pouhé 4 zaměstnance (viz Obrázek č. 4) a ke konci tohoto roku přibyli další 2 IT specialisté. První z vysokých nárůstů nastal v roce 2006, kdy bylo přijato 14 nových zaměstnanců především do oddělení technického vývoje a zákaznické podpory. Další výrazný nárůst byl proveden v roce 2009, kdy do sdružení přibylo 17 dalších lidí. Tito zaměstnanci byli přijati zvláště do nového oddělení, které bylo zřízeno především pro technický výzkum. Dále bylo také rozšířeno oddělení Marketingu a PR. Trend nárůstu pokračuje i v roce 2010, kdy bylo s novými zaměstnanci podepsáno dalších 13 pracovních smluv. Sdružení rozšířilo své působení i mimo Prahu a otevřelo další pobočku v Brně, ve které pracuje 10 zaměstnanců. Sdružení také umožňuje svým zaměstnancům takzvanou distanční práci. V konkrétním případě se jeden ze zaměstnanců nacházel mimo Českou republiku během roku 2007 až 2009 a pracoval ze zahraničí. Byl však stále v kontaktu s vedením společnosti přes různé druhy komunikačních kanálů, jako nejen telefon, fax, nýbrž samozřejmě i internet. Ke konci roku 2010 pracovalo dohromady ve sdružení 52 zaměstnanců. Přesné počty zaměstnanců sdružení, počty odchodů i nově příchozích zaměstnanců zachycuje podrobně tabulka č. 3.

Analýza nárůstu počtu zaměstnanců ve sdružení poukazuje na fakt, že trend nárůstu počtu zaměstnanců během několika posledních let rapidně stoupá. Tento trend se považuje za pozitivní a dle strategických cílů sdružení úspěšný. Vyvstává zde však důležitá otázka. Mohou postoje k interním procesům, styly interní komunikace, postupy při výběru zaměstnanců, odměňování zaměstnanců či rozvojové aktivity zůstat stále totožné? Je možné využívat totožných postupů a přístupů jako v době, kdy sdružení mělo 4 zaměstnance? Je zřejmé, že se potřeby sdružení za poslední roky změnily, a proto bylo nutné se jim dle aktuálního stavu přizpůsobit. Z tohoto důvodu jsou v současné době personální aktivity rozděleny mezi jednotlivé pracovníky, kteří věnují těmto aktivitám část své pracovní doby. Podrobnějším výkladem o konkrétních personálních činnostech jednotlivých pracovníků, který zohledňuje časové a finanční hledisko, se zabývá kapitola 3.4. Analyzuje tento způsob jednotlivých personálních aktivit a jeho efektivitu.

### Analýza míry fluktuace

V této analýze byla dále přezkoumána fluktuace ve sdružení. Vysoké procento fluktuace je důsledkem nespokojenosti zaměstnanců. Nespokojenost může být spojena například s nedostatečně nastavenými procesy v organizaci, špatnou firemní kulturou či s nevhodně nastaveným systémem odměňování. Pokud organizace nemá specialistu na personální problematiku, mohou vyjmenované skutečnosti v organizaci dříve či později nastat. Personální oddělení napomáhá k centralizovanému a systematickému řízení procesů v organizaci. Snaží se o stabilizaci vnitřního prostředí a zároveň udržení přirozené fluktuace. Proto byly tyto skutečnosti zohledněny i v této práci a fluktuace sdružení zanalyzována. Výsledky této analýzy zobrazuje níže uvedená tabulka č. 3.

Tabulka 3 Počty zaměstnanců a fluktuace sdružení

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rok | Počet zaměstnanců na začátku roku | Počet zaměstnanců na konci roku | Počet odchodů | Počet nově příchozích zaměstnanců | Průměrný roční počet zaměstnanců  | Fluktuace (%) |
| 2005 | 4 | 6 | 0 | 2 | 5 | 0,00% |
| 2006 | 7 | 21 | 0 | 14 | 14 | 0,00% |
| 2007 | 21 | 21 | 0 | 0 | 21 | 0,00% |
| 2008 | 21 | 24 | 5 | 8 | 22,5 | 22,22% |
| 2009 | 24 | 40 | 1 | 17 | 32 | 3,13% |
| 2010 | 40 | 52 | 1 | 13 | 46 | 2,17% |

Zdroj: Www.nic.cz [online]. 2011 [cit. 2011-07-03]. O nás, Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <http://www.nic.cz/page/351/>, vlastní úpravy.

Ukazatel intenzity odchodů (míry fluktuace) se vypočítá dle následujícího vzorce:[[28]](#footnote-28)

 Ukazatel intenzity odchodů$=\frac{Počet odchodů za rok}{Průměrný roční počet zaměstnanců } X 100$

Po sběru potřebných dat, která byla potřebná ke zjištění procentuálního vyjádření fluktuace, je z tabulky č. 3 patrné, že největší počet odchodů ze sdružení proběhl v roce 2008. Míra fluktuace se tedy v tento rok projevuje ve značně vysokém měřítku. Avšak s odvoláním na toto zjištění bylo v tentýž rok v porovnání s počtem odchodů, nově příchozích zaměstnanců přibližně o 1,5 násobek více. V  dalších letech byla fluktuace stabilní a v počátečních letech uvedených v analýze dokonce nulová. Názory odborníků na zdravou míru fluktuace se liší, je to přibližně od 3% do 15%. Někdy je tato míra zároveň ovlivněna i konkrétním zaměřením dané organizace (například výroba, průmysl, a podobně). Na základě uvedené zdravé míry fluktuace je tedy možné konstatovat, že zjištěná míra fluktuace ve sdružení není kritériem, jež by ovlivnilo rozhodnutí založit nové personálního oddělení ve sdružení.

### Přístup a postoj zaměstnanců

Přístup samotných zaměstnanců ke sdružení jako jejich zaměstnavateli a jejich pohled na firemní kulturu sdružení je znázorněn v další analýze, která se soustředila na konkrétní výstupy z dotazníkového šetření zaměstnanců sdružení (25 respondentů). Více již znázorňuje graf č. 2.

Graf 2 Stupeň spokojenosti zaměstnanců ve sdružení CZ.NIC

Zdroj: Vlastní úpravy.

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že samotná spokojenost zaměstnanců pracovat ve sdružení CZ.NIC je u většího procenta zaměstnanců shodná, a to ve stupni vysoké spokojenosti. Míra spokojenosti zaměstnanců v organizaci je jednou z příčin celkově nízké míry fluktuace. Provedená analýza fluktuace ve sdružení tedy potvrzuje její nízkou míru, která je z velké části zapříčiněna vysokým stupněm spokojenosti zaměstnanců. Další kauzalitu můžeme nalézt také mezi zmíněnou spokojeností zaměstnanců a jejich postojem k firemní kultuře. Jak zaměstnanci sdružení vnímají firemní kulturu, znázorňuje níže uvedený graf č. 4. Tento graf uvádí, že velké množství zaměstnanců cítí příjemnou atmosféru, která není přehnaně byrokratická, požadavky zaměstnanců jsou ve většině případů vyslyšeny a je jim vyhověno. Z této analýzy dále vyplývá, že někteří zaměstnanci pracující ve sdružení 2 a více let, pociťují ve firemní kultuře jemné odchylky, u kterých by přivítali změnu či nápravu.

Kladně vnímaná firemní kultura zaměstnanců, může mít přímou souvislost s charakterem odbornosti sdružení. Tento typ kultury by naopak nemusel vyhotovovat profesně jinak orientovaným zaměstnancům.

Graf 3 Firemní kultura z pohledu zaměstnanců sdružení CZ.NIC

Zdroj: Vlastní úpravy.

Výše uvedené analýzy zatím prokazují výsledky, které musejí být pro samotného zaměstnavatele velmi pozitivní. Spokojenost vlastních zaměstnanců a přívětivá atmosféra, skutečně vykazují správný směr, kterým sdružení postupuje a snaží se naplňovat své hlavní cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. I přesto je dále poukázáno na postoj zaměstnanců k nastaveným současným procesům, které jsou ve sdružení vykonávány. Jedná se například o vnitřní komunikaci, procesy schvalování, transparentnost procesů odměňování, přístup k rozvoji i vzdělávání zaměstnanců a podobně. Graf č. 3 zobrazuje u většiny zaměstnanců spokojenost s vnitřními procesy. Dle analýzy toto procento zaměstnanců pracuje ve sdružení od 1 do 4 let. Avšak většina zaměstnanců pracujících ve sdružení 4 a více let pociťuje, že některé změny u jednotlivých procesů by bylo přece jen potřeba provést. Zde je již možné pozorovat odchylky v postoji těchto zaměstnanců, jež znají postupy využívané v době menšího počtu pracovníků a současně vidí rozdíl z doby vzrůstu tohoto počtu. Vzhledem ke stálému vzrůstajícímu trendu počtu zaměstnanců ve sdružení, bude dříve či později nastavení procesů nutnou záležitostí. Bude potřeba takových procesů, které budou především splňovat transparentnost pro všechny zaměstnance a podporovat účelnost jednotlivých postupů.

Graf 4 Spokojenost s nastavenými interními procesy sdružení CZ.NIC

Zdroj: Vlastní úpravy.

### Finanční analýza

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3, personální činnosti jsou v současné době rozděleny mezi jednotlivé pracovníky a prováděny v různém měřítku. Tato práce proto dále analyzuje personální činnosti, na kterých se podílejí jednotliví pracovníci a u kterých je zároveň sledován časový a finanční aspekt. Vzhledem k neveřejným údajům o odměňování pracovníků sdružení je uvedení hrubé mzdy v této analýze fiktivní a je uvedeno pro všechny pracovníky ve stejné výši. Pro přesné finanční výstupy analýzy by bylo nutné dosadit reálné mzdy konkrétních pracovníků podílející se na personálních činnostech. Analýza porovnává celkový počet hodin činností vykonaný pracovníky za jeden měsíc v rozdílu se standardní měsíční pracovní dobou, to znamená 160 hodin. Podrobné údaje o této analýze jsou znázorněny v tabulce č. 4. Jak uvádí tato tabulka finanční analýzy, na personálních činnostech se podílí dohromady osm pracovníků. Někteří z nich jsou ve vedoucích funkcí a jiní mají odpovědnost za konkrétní oblasti, jako je administrativa, legislativa, supervize zákaznické podpory a podobně. Konkrétní personální činnosti, které tito pracovníci vykonávají, se týkají především evidence zaměstnanců, odměňování, vstupy a výstupy zaměstnanců, nábor, výběr zaměstnanců a zajišťování jednotlivých školení či *teambuildingových* akcí. Výstupy z analýzy ukazují, že v současné době celkový počet odpracovaných HR činností za měsíc činí 62 hodin. Je nutné poznamenat, že výčet výše uvedených činností zdaleka nepokrývá veškeré HR aktivity zahrnující efektivní řízení lidských zdrojů, jako je například jejich plánování, podpora zaměstnanců a podobně. Na základě této skutečnosti a níže uvedené analýzy by tedy bylo vhodné zvážení přijetí HR pracovníka na poloviční úvazek, který by veškeré tyto činnosti vykonával.

Tabulka 4 Mzdové a časové náklady jednotlivých pracovníků za odpracované HR činnosti

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pracovník | Odpracováno hodina/měsíc  | Přepočet hodina/týden | Hrubá mzda pracovníků/měsíc/CZK\* | Hrubá mzda pracovníků/hodina/CZK\* | Náklad za odpracovanou činnost/ týden |
| Pracovník I.  | 15 | 3,75 | 35 000,00 | 218,75 | 820,3125 |
| Pracovník II.  | 8 | 2 | 35 000,00 | 218,75 | 437,5 |
| Pracovník III.  | 4 | 1 | 35 000,00 | 218,75 | 218,75 |
| Pracovník IV.  | 3 | 0,75 | 35 000,00 | 218,75 | 164,0625 |
| Pracovník V.  | 8 | 2 | 35 000,00 | 218,75 | 437,5 |
| Pracovník VI.  | 8 | 2 | 35 000,00 | 218,75 | 437,5 |
| Pracovník VII.  | 8 | 2 | 35 000,00 | 218,75 | 437,5 |
| Pracovník VIII. | 8 | 2 | 35 000,00 | 218,75 | 437,5 |
| **CELKEM** | **62** | **15,5** | **\* *vzhledem k neveřejným údajům sdružení o odměňování pracovníků, je uvedení hrubé mzdy pracovníků v této analýze fiktivní*** | **3390,625** |
|  |  |  |   |
| ***PRACOVNÍ DOBA/ PRACOVNÍK*** | ***160*** | ***40*** |

Zdroj: Vlastní úpravy.

## SWOT analýza

Vzhledem ke skutečnosti, že na trhu neexistuje adekvátní subjekt srovnatelný sdružením, není možné provést závěrečné porovnání identifikovaných kritérií, tak jak uvádí teorie. V této analýze se rozbor zaměřuje pouze na interní prostředí sdružení, tedy na jeho vnitřní silné a slabé stránky. Většina níže identifikovaných *SW* kritérií vychází z předchozích analýz, které byly podrobněji rozebrány, definovány a popsány. Z níže uvedeného je tedy patrné, že velkým přínosem sdružení je jeho odbornost, jíž se zabývá a kterou může nabídnout a předat dále. Dále to jsou postoje zaměstnanců vůči sdružení a v opačném případě také postoj sdružení k zaměstnancům. Slabou stránkou, která se může v budoucnu projevit jako překážka, jsou nastavené procesy sdružení.

Silné stránky *(Strenghts*):

* Technologická kompetence;
* Nízká fluktuace;
* Vysoká loajalita zaměstnanců;
* Unikátní prostředí pro využití specifické odbornosti;
* Pozitivně vnímaná firemní kultura zaměřená na inovátorské a tvůrčí prostředí;
* Podpora alternativních způsobů zaměstnávání.

Slabosti *(Weaknesses):*

* Rychlý nárůst počtu zaměstnanců v krátkém časovém úseku;
* Neprůhlednost systému odměňování (nejednotnost kritérií pro posouzení pracovního výkonu);
* Interní procesy nebyly upraveny adekvátně vzhledem k nárůstu počtu zaměstnanců a tím k rozvoji aktivit uvnitř sdružení; absentuje nastavení standardních procesů (rozvoj, tréninky, nábory, výběr, hodnocení a podobně);
* Nejednotnost procesů zajišťující podporu lidských zdrojů.

## Analýza CSF

Tato práce koncipuje analýzu kritických faktorů úspěchu do přehledného schématu otázek a odpovědí, jež identifikují zásadní kroky při samotné realizaci tohoto projektu. Provedením a zajištěním každého definovaného kritéria umožní dosažení požadovaného cíle projektu, tedy kompletní pokrytí personálních aktivit a jejich centralizaci ve sdružení.

1. ***Otázka:*** *Kolik HR pracovníků bude potřeba pro komplexní sjednocení HR aktivit?*

***Odpověď:***Dle výstupů a zhodnocení finanční analýzy bude pro tuto pozici potřeba jeden pracovník, jež bude zaměstnán na poloviční pracovní úvazek.

1. ***Otázka:*** *Kdo bude odpovědný za výběrové řízení a kdo rozhodne o výběru vhodného kandidáta na pozici HR pracovníka?*

***Odpověď:***Výkonný ředitel (finální rozhodnutí), provozní ředitel (výběrové řízení).

1. ***Otázka****: Které procesy musí být nastaveny, aby bylo možné jejich centrální a systematické řízení?*

***Odpověď*:** Systém odměňování, náborové procesy, rozvojové aktivity.

1. ***Otázka*:** *Kdo se musí podílet na nastavení výše uvedených procesů, aby byly efektivně pokryty všechny náležitosti a požadavky na tyto procesy?*

***Odpověď:***HR pracovník, výkonný ředitel, provozní ředitel, pracovnice administrativní a legislativní agendy.

1. ***Otázka:*** *Jakým způsobem budou nové HR procesy implementovány?*

***Odpověď:*** Po kompletním nastavení výše uvedených procesů, je nutná 100% informovanost všech zaměstnanců ve sdružení, týkající se nových postupů a přístupů HR činností a konkrétních kompetencí HR oddělení. Tyto informace budou předány v písemné formě (elektronická korespondence a vnitřní předpisy) a zároveň bude zajištěna informativní schůzka, která bude zahrnovat kompletní souhrn změn a prostor pro dotazy.

# Logický rámec

Pro souhrnnou orientaci a poukázání na logické vazby projektu a jeho potenciální realizaci, pracuje dále tato práce s metodou Logického rámce. Pro přehlednost jsou logické vazby znázorněny v níže uvedených tabulkách. První tabulka v této podkapitole vyjmenovává objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) a způsoby ověření (ZO) pro cíl, účel, konkrétní výstupy i jednotlivé činnosti, viz tabulka č. 5.

Tabulka 5 Logický rámec - OOU/ZO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **Objektivně ověřitelné ukazatele** | **Způsob ověření (zdroje informací k ověření)** |
| **Cíl** | * Kompletní pokrytí personálních činností a jejich centralizace.
 | * Počty najatých pracovníků *versus* požadavky na nábor;
* Udržení kvalifikace zaměstnanců pomocí rozvojových aktivit;
* Dodržení rozpočtu na mzdové náklady;
* Počty pracovně-právních sporů;
* Četnost chyb v podkladech pro zpracování mezd.
 |
| **Účel** | * Centrální a systematické řízení procesů;
* Zajistit, aby sdružení nakládalo s lidskými zdroji efektivně, prostřednictvím řízení lidských zdrojů.
 | * Vydané popisy HR procesů a určená odpovědná osoba;
* Stanovený rozpočet na mzdové a ostatní náklady
 |
| **Výstupy** | * Zřízení pracovního místa pro HR pracovníka;
* Nastavení systému odměňování;
* Nastavení náborových procesů;
* Nastavení systému rozvojových aktivit;
* Stanovený rozpočet na mzdové náklady a způsob jeho sledováni;
* Stanovený rozpočet na ostatní náklady (např. rozvojové aktivity)
 | * Nábor HR pracovníka s odpovídající praxí (pracovní smlouva);
* Zadání úkolu pro daného HR pracovníka.
 |
| **Konkrétní činnosti** | * Nábor, výběr a přijmutí HR pracovníka; (6 týdnů)
* Zajištění pracovního místa pro HR pracovníka; (1 týden)
* Převedení HR činností jednotlivých pracovníků na HR pracovníka; (4 týdny)
* Definovat organizační strukturu sdružení; (2 týdny)
* Definovat pracovní pozice; (2 týdny)
* Definovat popisy pracovních pozic s rozpadem do pracovních činností; (4 týdny)
* Porovnat platové ohodnocení s totožným segmentem trhu a navrhnout potřebné změny; (4 týdny)
* Na základě předešlých zkušeností vytvořit rozpočet na mzdové náklady (odpovídat bude HR) a po dohodě s finančním oddělením přizpůsobit způsob sledování čerpání nákladů rozpočtu (např. kvartální báze, půlroční báze); (4 týdny)
* Identifikace rozvojových potřeb a definice způsobu jejich naplnění, stanovit rozpočet na rozvojové aktivity a stanovit způsob jeho sledování; (4 týdny)
* Definování náborových potřeb dle kritérií (časová, kvalifikační a počet lidí), definovat adekvátní náborové zdroje, stanovit rozpočet na nábor a stanovit způsob jeho sledování. (2 týdny)
 |

Zdroj: Vlastní úpravy.

Spolu s definovanými činnostmi se zároveň uvádí jejich časový rámec. Předpokládaná doba pro přijetí nového HR pracovníka je šest týdnů. Současně v této době je vhodné zajištění jeho pracovního místa. Následné činnosti jsou již určeny především pro tohoto pracovníka, na jejichž provedení se bude podílet spolu s jednotlivými kompetentními osobami. Výstupem definovaných činností je zejména nastavení personálních procesů, pomocí kterých se dosáhne kompletního pokrytí personálních aktivit a jejich centralizace. Dosažením tohoto cíle se zajistí systematické a efektivní řízení lidských zdrojů v budoucnu.

Další tabulka v této podkapitole se zabývá především riziky a předpoklady plánovaného projektu pro tatáž kritéria jako v tabulce č. 5. U této metody se rizika a předpoklady nevyplňují u kritéria **účelu**, respektive záměru daného projektu. Z tohoto důvodu zůstává pole prázdné.

Tabulka 6 Logický rámec - Předpoklady (P) a Rizika (R)

|  |  |
| --- | --- |
|   | **Předpoklady / Rizika**  |
| **Cíl** | * Komplexní a sjednocené HR aktivity v kompetenci HR pracovníka (P);
* Pracovník HR se během krátké doby ukáže jako neschopný zajišťovat veškeré potřebné a požadované aktivity (R);
* Pracovník HR podá ve zkušební lhůtě výpověď bez udání důvodů (R);
* Procesy, které byly nastaveny nebudou fungovat dle předpokladu (R);
* Pocesy nebudou kvalitně nastaveny (R);
* Procesy nebudou zaměstnanci přijaty pozitivně (R.)
* Pracovníkovi HR nebudou jasně stanoveny úkoly a definována jeho role (R)
 |
| **Účel** | x |
| **Výstupy** | * Nástup nového HR pracovníka (P);
* Nový HR pracovník nenastoupí z důvodu např. nemoci, odmítnutí nabídky apod;
* Fungující pracovní místo vytvořené pro HR pracovníka (P);
* Nebude možné pracovní místo využít z důvodu například nedostatečného vybavení, nedostatku zdrojů apod. (R);
* Oficiálně platné dokumenty popisující konkrétní procesy (P);
* Definované procesy nebudou kvalitně zpracovány nebo včas dodány (R.).
 |
| **Činnosti** | * Dostatek vhodných kandidátů (P);
* Nedostatek kvalitních kandidátů (R);
* Vhodný prostor pro pracovní místo (P);
* Nedostatek prostoru pro zajištění pracovního místa (R.);
* Činnosti nebudou dostatečně a konkrétně identifikovány, nepodaří se postihnout veškeré prováděné činnosti (R.);
* HR pracovníkovi nebudou poskytnuty veškeré informace, které jsou potřebné k definici pracovních činností a pracovních pozic (R);
* Konkrétní požadované činnosti nebudou provedeny dle požadovaného časového plánu (R.).
 |

Zdroj: Vlastní úpravy.

# Závěr

Tato práce si dala za úkol zjistit, zdali je zapotřebí ve sdružení, ve kterém proběhl vysoký nárůst zaměstnanců za relativně krátké období, zřídit personální oddělení s využitím metodologie projektového řízení. Proto byla práce zaměřena především na předprojektovou část a soustředila se na jednotlivé specifické analýzy, jež v konečném důsledku nabízejí zajímavé výstupy. Vzhledem ke skutečnosti, že se analyzovaná problematika týká zejména lidských zdrojů, byla provedena dotazníková šetření zaměřující se na vlastní názor zaměstnanců sdružení, jejich spokojenost a postoj ke svému zaměstnavateli. V tomto ohledu dopadlo dotazníkové šetření příznivě a velká část zaměstnanců se cítí ve sdružení dobře a nemá vůči němu zásadní výhrady. Tato spokojenost se zároveň odráží na nízké míře fluktuace ve sdružení, jež byla součástí další analýzy obsažené v této práci. Sdružení není jednou z organizací s byrokratickým a upjatým prostředím. Jeho uvolněná a otevřená atmosféra je naopak jedním z atributů, jenž je dán zejména charakterem odbornosti sdružení.

Výše uvedené skutečnosti mají příznivou vypovídající hodnotu a v tomto případě by se mohlo konstatovat, že není důvod k jiným změnám. Toto jsou však výstupy současného stavu sdružení, a proto je nutné zvažovat danou situaci zároveň z dlouhodobého strategického hlediska a budoucího vývoje sdružení. Trend nárůstu počtu zaměstnanců se nezastaví, nýbrž bude pokračovat dále. Tento nárůst již nemusí být tak výrazný, jak tomu bylo v předešlých letech, avšak počet zaměstnanců se bude i přesto průběžně zvyšovat. Na základě tohoto faktu by za stávajícího fungování byly kladeny stále větší nároky na pracovníky, jež personální činnosti mají v současné době v kompetenci, viz kapitola 3.3.3. S nárůstem počtu zaměstnanců by se museli tito pracovníci stále více věnovat personálním činnostem, což by způsobilo negativní dopad na jejich hlavní pracovní náplň, kterou mají vykonávat.

Další významnou skutečností, která byla brána v úvahu a která je součástí analýzy v této práci, jsou procesy ve sdružení. Způsoby a postupy jsou prováděny rozdílně v případě nízkého počtu zaměstnanců v jednotlivých organizacích. Pokud se však počet zaměstnanců v organizaci zvyšuje, narůstají zároveň požadavky na jednotlivé potřeby a je nutné jim věnovat více pozornosti a času. Změny a sjednocení konkrétních postupů jsou tudíž nevyhnutelné a vytvoření adekvátních procesů přispívá k efektivnějšímu řízení celé organizace. Kapitola 3.3.2 se proto zabývala postojem zaměstnanců sdružení k interním procesům, ve kterém se především zaměstnanci pracující ve sdružení několik let shodují, že změna určitých procesů by byla vhodná. S odvoláním na výstupy analýzy týkající se procesů je možné konstatovat, že tito zaměstnanci pozorují rozdíly z doby, kdy sdružení zaměstnávalo nižší počet zaměstnanců než nyní. Práce se proto také věnovala názoru zaměstnanců týkající se přínosu založení personálního oddělení ve sdružení, jež by mělo vliv na centralizaci personálních činností a zároveň nastavení jednotlivých procesů. Výstupy z tohoto šetření uvádí níže uvedený graf č. 5.

Graf 5 Názor zaměstnanců sdružení týkající se založení personálního oddělení

Zdroj: Vlastní úpravy.

Stále je velké procento respondentů, kteří jsou i v tomto směru spokojení a nevidí důvod, proč by nové oddělení mělo být zřízeno. Avšak téměř celá druhá polovina respondentů uznává, že alespoň zamyšlení nad touto změnou je relevantní.

Po provedených analýzách a získaných výstupech v předprojekotvé části je při celkovém zhodnocení zřejmé, že sdružení nepotřebuje velké sofistikované personální oddělení s několika pracovníky zaměřujícími se jednotlivě například na kompenzace a benefity, nábory, rozvoj a podobně. Avšak z výše uvedených důvodů vyjmenovaných v této kapitole je doporučení a závěr této práce takový, že by bylo vhodné přijmout jednoho HR specialistu. Prozatím by bylo dostačující zajistit jeho výkon práce na poloviční úvazek a postupem následného vývoje a dle aktuálních potřeb sdružení by se úvazek mohl prodloužit. Metoda Logického rámce, která byla využita a zpracována v kapitole č. 4, poskytuje nejen představu, proč by tento projekt bylo vhodné uskutečnit a za jakým účelem, nýbrž i návod pro samotnou realizaci projektu. Kritické faktory úspěchu definované v kapitole č. 3.5 uvádějí praktické a důležité kroky, jež by se v případě realizace měly uskutečnit. Je pravděpodobné, že sdružení v tuto chvíli nebude považovat tento projekt za prioritní, a proto se další fáze projektu ocitne v takzvané inkubační době. Pokud by se však vedení sdružení rozhodlo pro realizaci tohoto projektu, je vhodné doporučit využití dalších metod projektového řízení, jež byly popsány v teoretické části této práce. Týká se to především metody WBS a Ganttova diagramu/grafu, které jsou vhodné při plánování konkrétních činností projektu a zároveň při jejich kontrole i sledování samotného průběhu realizace projektu. Tato práce se věnuje rizikům v kapitole č. 4, avšak v případě rozhodnutí o realizaci projektu by bylo nutné vypracovat podrobnou analýzu rizik a definovat alternativní řešení pro případ, že by se rizika skutečně naplnila.

Dle výstupů spokojenosti zaměstnanců sdružení CZ.NIC je zřejmé, že pracovat pro tohoto zaměstnavatele je více než příznivé. Avšak přizpůsobení se aktuálním potřebám uváděných v této práci a provedení změny s využitím metodologie projektového řízení může pozitivně ovlivnit další vývoj interního prostředí sdružení. Tento způsob zajistí nejen udržení konkurenční výhody na pracovním trhu, ale také budoucí efektivitu pro samotné sdružení.

# Literatura

**Monografie**

DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KOVÁŘ, František; HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina. Management změny. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 272 s. ISBN 978-80-86730-28-8.

HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 273 s. ISBN 978-80-86730-63-9

KOCIÁNOVÁ, Renata*.* Personální činnosti a metody personální práce*. [s.l.] :* Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

NĚMEC, Otakar, et al. Personální management. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 372 s. ISBN 978-80-86730-31-3.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2011-07-26]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=yso2ddMRfv8C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-80-247-1407-3

BERÁNKOVÁ, Jarmila. Úloha personálního oddělení ve společnosti. Praha, 2010. 12 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.

BERÁNKOVÁ, Jarmila. Rozšíření oddělení zákaznické podpory v podniku. Praha, 2008. 11 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu.

KRÁTKÝ, Ivor. Project Management 1; In KRÁTKÝ, Ivor. Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ II.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.

KRÁTKÝ, Ivor. Project Management 2; In KRÁTKÝ, Ivor. Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ II.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.

KRÁTKÝ, Ivor. Project Management 3; In KRÁTKÝ, Ivor. Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ II.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.

KRÁTKÝ, Ivor. Project Management 4; In KRÁTKÝ, Ivor. Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ II.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.

**Internetové zdroje**

Www.nic.cz [online]. 2011 [cit. 2011-07-03]. O nás, Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <http://www.nic.cz/page/351/>.

LORENC, Miroslav. Www.lorenc.info [online]. 2007 - 2011 [cit. 2011-06-18]. Ganttův diagram. Dostupné z WWW: <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>.

**Přílohy**

Příloha č. 1 Otázky dotazníkového šetření

1. Jak dlouho pracujete pro sdružení CZ.NIC?
	1. 1 – 2 roky
	2. 2 – 4 roky
	3. 4 a více let
	4. Jiné:
2. Jak hodnotíte stupeň Vaší spokojenosti pracovat ve sdružení CZ.NIC?
	1. Vysoký
	2. Střední
	3. Nízký
3. Jste spokojená/ý s nastavenými interními procesy ve sdružení CZ.NIC?

*Například vnitřní komunikace, procesy schvalování, transparentnost procesů odměňování, přístup k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a podobně.*

* 1. Ano, velmi
	2. Několik změn by prospělo (v případě zaškrtnutí této odpovědi, můžete konkrétní změnu uvést v kolonce "Jiné")
	3. Ne
	4. Jiné:
1. Jaký je Váš názor na firemní kulturu sdružení CZ.NIC?
	1. Nemám výhrady, cítím pohodovou, benevolentní a otevřenou atmosféru.
	2. Nemám velké výhrady, avšak jsou jisté věci, které bych rád/a viděl/a jinak (v případě zaškrtnutí této odpovědi, můžete uvést konkrétní výčet v kolonce "Jiné").
	3. Velmi upjaté a byrokratické prostředí.
	4. Jiné:
2. Podílíte se na procesech souvisejících s personálními činnostmi??

*Například evidence zaměstnanců, nábor a výběr, odměňování, administrativní činnosti spojené se vstupy a výstupy zaměstnanců, a podobně.*

* 1. Vysoký
	2. Střední
	3. Nízký
1. V případě zaškrtnutí odpovědi "Ano" v předešlé otázce, vyplňte, prosím, jaké druhy personálních činností vykonáváte a kolik času jim musíte věnovat; hodina/měsíc:
2. Myslíte si, že založení personálního oddělení ve sdružení CZ.NIC by bylo do budoucna prospěšné?
	1. Ne, nevidím důvod.
	2. Stálo by to za úvahu.
	3. Ano, sjednocení personálních činností pod jedno oddělení by bylo pro sdružení přínosné.
1. NĚMEC, Vladimír . Projektový management [online]. Praha : Grada Publishing, 2002 [cit. 2011-06-05]. Projekt, s. 23. Dostupné z WWW:<http://books.google.cz/books?id=WDZ1zvQuKw4C&lpg=PA4&pg=PA182#v=onepage&q&f=false>. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. NĚMEC, Vladimír . Projektový management [online]. Praha : Grada Publishing, 2002 [cit. 2011-06-05]. Projekt, s. 23. Dostupné z WWW:<http://books.google.cz/books?id=WDZ1zvQuKw4C&lpg=PA4&pg=PA182#v=onepage&q&f=false>. [↑](#footnote-ref-3)
4. 2 DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)
7. 5 6 DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-7)
8. 8 DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-8)
9. DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-9)
10. DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-10)
11. HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 273 s. ISBN 978-80-86730-63-9. [↑](#footnote-ref-11)
12. HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 273 s. ISBN 978-80-86730-63-9. [↑](#footnote-ref-12)
13. DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3 [↑](#footnote-ref-13)
14. DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-14)
15. KRÁTKÝ, Ivor. Vybrané základní pojmy : Critical Success Factors (CSF). In KRÁTKÝ, Ivor . Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ I.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. s. 122. [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. 16 18 DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. 20 DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s.; ISBN 978-80-247-2848-3. [↑](#footnote-ref-19)
20. [↑](#footnote-ref-20)
21. 22 23 KRÁTKÝ, Ivor. Metody v PMG; Critical Path Method. In KRÁTKÝ, Ivor . Řízení projektu - Prezentace : Project Management /PMG/ II.. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. s. 181. [↑](#footnote-ref-21)
22. [↑](#footnote-ref-22)
23. [↑](#footnote-ref-23)
24. BERÁNKOVÁ, Jarmila. Úloha personálního oddělení ve společnosti. Praha, 2010. 12 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. [↑](#footnote-ref-24)
25. Společnosti, které mají smluvní vztah s  CZ.NIC, povolený přístup do zóny .cz a prodávají národní doménu koncovým uživatelům. [↑](#footnote-ref-25)
26. 26 27 BERÁNKOVÁ, Jarmila. Úloha personálního oddělení ve společnosti. Praha, 2010. 12 s. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. [↑](#footnote-ref-26)
27. [↑](#footnote-ref-27)
28. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy [online]. Praha : Grada Publishing, 2007 [cit. 2011-07-26]. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=yso2ddMRfv8C&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-80-247-1407-3. [↑](#footnote-ref-28)