

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě

Bc. Karolina Labancová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Karolina Labancová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě

Název anglicky

Application of project management methods in public administration

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je navržení postupu a zdárného dokončení výstavby soudní spisovny. K tomuto účelu byla vybrána metoda projektového řízení, která je popsána v teoretické části diplomové práce. V praktické části je analyzována potřeba Krajského soudu v Plzni k vybudování nové budovy, která bude sloužit jako spisovna. Dále bude sestaven projekt pro realizaci jednotlivých fází výstavby a provedena jeho časová a nákladová analýza. V závěrečné části práce je celý proces shrnut a dáno doporučení úspěšnému vybudování spisovny v optimálním časovém horizontu.

Metodika

1. nastudování odborné literatury
2. popis daného subjektu
3. zpracování dat pomocí projektového řízení
4. interpretace výsledků
5. ekonomická analýza projektu

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

metody projektového řízení, projekt, fáze projektu, řízení rizik, veřejná správa, veřejné zakázky

Doporučené zdroje informací

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OPERAČNÍ A SYSTÉMOVÉ ANALÝZY, – ŠUBRT, T. – BROŽOVÁ, H. – HOUŠKA, M. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-1019-7.

FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.

JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum : kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-44-3.

PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování : jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.

ŠUBRT, T. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Milan Houška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Konzultant

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Milanu Houškovi, Ph.D. za vynikající odborné vedení a cenné rady a připomínky v průběhu tvorby této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat konzultantovi Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho odborné rady v oblasti samotného projektového řízení.

Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě

Souhrn

Tato diplomová práce s názvem „Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě“ zpracovává reálný projekt, který se uskuteční ve veřejné správě, a to za pomoci projektového řízení. Práce popisuje, jaké kroky musí sledovaný subjekt provést, aby bylo možno učinit daný investiční záměr, v tomto případě stavbu nové budovy, která bude zadavateli sloužit jako spisovna.

První část práce je zaměřena na vysvětlení jednotlivých pojmů projektového řízení, zabývá se upřesněním, co jednotlivé pojmy znamenají a jak se dají využít v praktickém směru. Zároveň s těmito pojmy se také zabývá jednotlivými metodami a principy, které jsou používány v projektovém řízení. Jedná se zejména o analýzu STEP, která sleduje, jaké vnější prostředí subjekt obklopuje a analýzu SWOT, která naopak sleduje vnitřní prostředí daného subjektu. V práci je rovněž použita i metoda kritické cesty, tzv. CPM a vytvořena hierarchická struktura činnosti WBS. Práce se také zabývá analýzou rizikových situací a postupem při veřejných zakázkách a jejich finanční hodnotou. Teoretická část slouží jako podklad pro praktickou část práce.

Druhá část je již zaměřena na praktické využití poznatků, které jsou popsány v teoretické části. Je zde popsán samotný subjekt, který bude provádět daný investiční záměr a co všechno se musí připravit a zařídít před tím, než bude projekt zdárně ukončen. Analýzy STEP a SWOT jsou v praktické části aplikovány na konkrétní subjekt a z jejich závěrů je potom učiněno rozhodnutí, zda je stavba potřebná či nikoli. Ostatní metody, tzn. metoda kritické cesty, hierarchická struktura činnosti a analýza rizikových metod, jsou již zaměřeny na samotný začátek a realizaci investičního projektu. Tento souhrn je uveden v závěrečné části práce.

Klíčová slova: projektové řízení, SWOT analýza, STEP analýza, metoda kritické cesty, hierarchická struktura činnosti, analýza krizových situací, veřejné zakázky

Application of project management methods in public administration

Summary

This thesis entitled "Application of project management methods in public administration" handles real project, which will be held in public administration, with the help of project management. The work describes what steps must be pursued must perform in order to make the investment plan, in this case, the construction of a new building that will serve as the sponsor registry.

The first part focuses on the explanation of the concepts of project management, dealing with specifying what the different terms mean and how they can be used in a practical direction. Along with these concepts also deals with the methods and principles that are used in project management. These include STEP analysis, which looks at what the external environment surrounding the subject and SWOT analysis, which in turn monitors the internal environment of the body. The work is also used and critical path method called. CPM and created hierarchical structure of WBS activity. The thesis also analyzes risk situations and procurement procedures and their financial value. The theoretical part serves as a basis for practical work.

The second part is focused on practical use of knowledge, which are described in the theoretical part. There is described by the entity itself, which will carry out the investment plan and what needs to prepare and arrange before the project will be successfully completed. STEP analysis and SWOT are the practical part applied to a particular subject and their conclusions are then made the decision that the construction is necessary or not. Other methods, ie. critical path method, hierarchical structure, operations and risk analysis methods are no longer aimed at the very beginning and the realization of the investment project. This summary is presented in the final part.

Keywords: project management, SWOT analysis, STEP analysis, critical path method, hierarchical structure, operations, analysis of crises, procurement

Obsah

1. Úvod.....	12
2. Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3. Reprezentace projektu, metody projektového řízení.....	15
3.1 Popis a vysvětlení pojmů	16
3.1.1 Projektový management	16
3.1.2 Projekt.....	16
3.1.3 Cíl projektu	17
3.1.4 Řízení projektu.....	17
3.1.5 Produkt projektu	19
3.1.6 Rozpočet projektu	19
3.1.7 Fáze projektu.....	19
3.1.8 Organizační struktura projektu	20
3.1.9 Zákazník, dodavatel a manažer projektu	21
3.1.10 Problémy řízení projektů	21
3.1.11 Životní cyklus projektu	22
Zahájení projektu	22
Stanovení cílů projektu	23
Náklady projektu a jeho cena.....	24
Fáze projektu.....	24
Typy projektů.....	26
3.1.12 Princip projektování.....	27
3.2 Pomůcky projektového řízení	28
3.2.1 Hierarchická struktura činností WBS	28
3.2.2 Síťové grafy	28
3.2.3 Metoda CPM.....	29
3.3 Vybrané metody strategického řízení organizace	31
3.3.1 STEP analýza.....	31
3.3.2 SWOT analýza.....	33
3.4 Základní analýza rizik	35
3.4.1 Riziko - definice.....	35
3.4.2 Rizika - identifikace a popis	35
3.4.3 Analýza a měření rizika	36
3.4.4 Oblasti rizik projektu	38

3.5	Veřejné zakázky	39
4.	Vlastní práce	41
4.1	Krajský soud v Plzni	41
4.1.1	Počet zaměstnanců v historii.....	42
4.1.2	Historické skartace.....	43
4.1.3	Umístění budovy soudu a náklady na jeho stavbu.....	43
4.1.4	Uvedení budovy do provozu.....	46
4.1.5	Současné vedení skartace.....	46
	Vysvětlení pojmu skartace.....	49
4.2	STEP analýza	50
4.2.1	Politické a legislativní faktory	50
4.2.2	Sociální a demografické faktory	50
4.2.3	Ekonomické faktory.....	55
4.2.4	Technologické faktory	56
4.3	SWOT analýza	57
4.3.1	Silné stránky (S).....	57
4.3.2	Slabé stránky (W)	59
4.3.3	Ohrožení (T)	59
4.3.4	Příležitosti (O).....	61
4.3.5	Závěr k analýze SWOT.....	62
4.4	Stanovení cílů projektu	63
4.5	WBS – souhrn projektových činností	63
4.5.1	Předprojektová fáze	64
4.5.2	Fáze projektu.....	66
4.5.3	Poprojektová fáze:	67
4.6	Síťový graf CPM.....	69
4.7	Matice zodpovědností a projektová hierarchie	70
4.8	Rozpočet akce	73
4.9	Analýza rizik v projektu.....	74
5.	Závěr.....	79
6.	Seznam použitých zdrojů	81
6.1	Tištěné zdroje:.....	81
6.2	Elektronické zdroje:	82
6.3	Ostatní zdroje:	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základny projektového managementu	18
Obrázek 2 - Projektový trojúhelník	18
Obrázek 3 - Fáze životního projektu.....	22
Obrázek 4 - Diagram procesu Iniciace	23
Obrázek 5 – Fáze projektu	26
Obrázek 6 – Zobrazení činností za pomoci kritické cesty	30
Obrázek 8 - Hodnoty veřejných zakázek dle druhů.....	39
Obrázek 9 - Obvod Krajského soudu v Plzni v letech 1948 – 1960.....	42
Obrázek 10 - Fotodokumentace ke stavbě objektu	45
Obrázek 11 - Organizační struktura Krajského soudu v Plzni.....	49
Obrázek 12 - Přehled vzdělání v ČR k roku 2011	54
Obrázek 13 - Demografický vývoj v ČR od roku 1920 do roku 2015	55
Obrázek 14 - Výše mezd v jednotlivých krajích k 11. 11. 2015.....	56
Obrázek 15 - Demografický vývoj v Plzeňském a Karlovarském kraji v letech 1993 – 1994	60
Obrázek 16 - Demografický vývoj celkem v Plzeňském a Karlovarském kraji v letech 1993 – 1994	61
Obrázek 17 - Síťový graf CPM.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Fáze životního cyklu projektu	25
Tabulka 2 - Výpočet kritické cesty CPM.....	31
Tabulka 3 - STEP analýza	32
Tabulka 4 - SWOT analýza	34
Tabulka 5 - Skartační znaky	50
Tabulka 6 - Vzdělání obyvatel dle krajů k 26. 3. 2011.....	51
Tabulka 7 - Počet obyvatel s nejvyšším ukončeným vzděláním	53
Tabulka 8 - SWOT analýza zájmového subjektu	57
Tabulka 9 - Přehled projektových fází.....	68
Tabulka 10 - Výpočet kritických cest v modelu CPM.....	70
Tabulka 11 - Matice RACI	71
Tabulka 12 - Matice zodpovědnosti.....	72
Tabulka 13 - Matice RACI se zaměřením na zájmový subjekt	73
Tabulka 14 - Rizika projektu	74

1. Úvod

Diplomová práce na téma „Aplikace metod projektového řízení ve veřejné správě“ zhodnotí, za pomoci metod projektového řízení, zda připravovaný projekt Krajského soudu v Plzni, kterým je stavba spisovny, má své opodstatnění a bude pro tuto společnost prospěšným a přínosným investičním záměrem. Soudy a soustava našeho soudnictví patří k našemu životu a k dění v celé České republice. To, jaká je úroveň soudů a soudců, odráží i úroveň a kvalita soudních procesů a tím i spokojenost či nespokojenost obyvatel regionu, ve kterém se tyto soudy nachází.

Tuto práci je možno využít jako podklad pro vedení firmy, která tímto bude mít připraveny podklady k zamýšlenému investičnímu záměru a bude je moci využít pro zefektivnění plánované stavby. Projektové řízení je efektivní z hlediska naplánování a realizace připravovaného projektu, který má proběhnout v daném čase a s určenými finančními náklady.

Stavba spisovny je důležitá pro zachování a uchování listin v podobě soudních spisů ve vyhovujících prostorách, neboť tyto listiny se skladují po velmi dlouhou dobu a musí mít stálou teplotu a vlhkost vzduchu.

Teoretická část práce se bude zabývat uvedením do tématu a popisem metod projektového řízení, náležitostmi a postupy, které tato metoda potřebuje ke svému zdárnému průběhu.

V praktické části jsou tyto metody použity na konkrétním záměru, a to od doby, kdy je učiněna konkrétnější zmínka o daném záměru až po úspěšnou realizaci a předání stavby k užívání. Některé pasáže v praktické části jsou záměrně uvedeny v nekonkrétní podobě, neboť se jedná o projekt, který je financován z veřejného rozpočtu a podléhá zákonu o Veřejných zakázkách. Pokud by některé skutečnosti byly v diplomové práci uvedeny konkrétněji, tak by mohly poskytnout návod zájemcům o tuto zakázku a mohlo by tak dojít k jejich zvýhodnění při podávání přihlášky do výběrových řízení.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je, za pomoci metod projektového řízení, navrhnout postup a časové rozložení daného investičního záměru, kterým je stavba spisovny. Za tímto účelem bylo osloveno vedení Krajského soudu v Plzni, s žádostí o poskytnutí potřebných podkladů pro zpracování diplomové práce. Autorka se zabývala také analýzami, které jsou spíše využitelné pro soukromé podnikatele či velké společnosti, které tyto analýzy využívají pro vstup na trh nebo pro rozšiřování a zkvalitňování svého podnikání. Jedná se zejména o analýzy STEP a SWOT. Ale pro obecnou rovinu této práce jsou postačitelny a mohou poskytnout i uplatnění ve veřejné správě, i když pouze okrajově, neboť tato oblast je financována z daní nás všech.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – z teoretické a z praktické. V první části, teoretické, je uveden popis projektového řízení, co je jeho charakteristickými rysy a popsány a vysvětleny základní pojmy, které jsou potřeba znát pro porozumění použitých metod.

Za tímto účelem bylo nutno nastudovat odbornou literaturu z oblasti projektového řízení a seznámit se s postupy a procesy ve sledovaném podniku, které jsou zejména z oblasti managementu, poskytování financí od správce rozpočtové kapitoly, skartací listin. Bylo také nutno seznámit se s možnými riziky, které jsou v tomto projektu a za pomoci hierarchické struktury činností či metodou kritické cesty určit jednotlivé fáze, které na sebe budou závislé či které mohou probíhat souběžně. V každém projektu jsou zastoupeny tři základní fáze, kterými jsou předprojektová, projektová a poprojektová fáze. Předprojektová fáze je typická analýzami z manažerského prostředí, mezi které patří rozbor vnějšího a vnitřního prostředí podniku za pomoci analýz SWOT a STEP. V projektové fázi se práce zabývá hierarchickou strukturou prací, stanovením celkové doby všech činností a vypočtením kritické cesty. Poslední, poprojektová fáze, zhodnocuje celý projekt a jeho úspěšnost. Všechny tři fáze zastřešují matice zodpovědnosti, projektová hierarchie a analýza rizik. Matice zodpovědnosti a analýza rizik určují, který pracovník

má za jakou činnost odpovědnost a jakou rozhodovací pravomoc v daném stádiu projektu má. Analýza rizik není po celou dobu projektu stálá a jednotlivá rizika se mohou v průběhu realizace měnit, opravovat či doplňovat, a to podle aktuální potřeby a zjištění.

Na tyto výstupy navazuje praktická část, která získané poznatky zpracovává a vyhodnocuje jejich posloupnost a účinnost. V závěru druhé, praktické, části je uveden souhrn celé této investiční akce a nastíněny doporučení pro zdárné ukončení celého projektu, a to jak v oblasti možných rizik, tak při plánování času a shánění finančních prostředků od správce rozpočtové kapitoly, tedy od příslušného Ministerstva.

3. Reprezentace projektu, metody projektového řízení

Projektové řízení lze vyjádřit tak, že jde o „...komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i jeho realizaci.“¹

Projekt sleduje konkrétní cíl, určuje jak se k dosažení cíle dostat, vyčísluje náklady, a co nového přinese, zároveň je stanoven jeho počátek a konec. Daný projekt se uskuteční jednou, je originální a neuskuteční se ve stejném rozsahu znovu, nikdy se na něm nemusí podílet stejní lidé.²

Mezi nejstarší projekty, které byly realizované pomocí projektového řízení, patří stavby egyptských pyramid a Velké čínské zdi. V novodobé podobě lze projektové řízení najít již pod označením Ganttovy diagramy, a to asi od roku 1900. Tyto diagramy jsou i v dnešní době používány pro svoji přehlednost. Největšího rozvoje se však projektové řízení dočkalo v padesátých a šedesátých letech 20. století, a to díky vývoji ve vojenské a kosmické oblasti lidské činnosti. Pro tyto účely byly vyvinuty metody CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique), PDM (Precedence Diagram Method). Tyto metody využívají při projektovém řízení grafického znázornění. Metody CPM a PERT se liší způsobem vyjádření doby trvání činností, kdy metoda CPM vychází z deterministického přístupu (dobu trvání činnosti je možno přesně odhadnout). Pomocí této metody se také dala analyzovat závislost mezi celkovým časem projektu a jeho celkovými náklady. Metoda PERT zase vychází ze stochastického přístupu (doba trvání činnosti se může měnit). K dalšímu rozvoji dále došlo v sedmdesátých až osmdesátých letech 20. století a od této doby se dá hovořit o projektovém řízení jako o samostatné profesní činnosti a za pomoci výpočtové techniky se projektové řízení více zdokonalovalo.³

¹ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 11

² NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 11

³ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 9 - 10

3.1 Popis a vysvětlení pojmů

3.1.1 Projektový management

Projekt je krátkodobě vynaložené úsilí, které je doprovázené použitím aplikací a metod. Jejich účelem je přeměna vstupních zdrojů tak, aby bylo dosaženo vytčeného cíle. Toto úsilí je odvozeno od pěti základních prvků, kterými jsou⁴:

- projektová komunikace
- týmová spolupráce
- životní cyklus projektu
- vlastní součásti projektového managementu (který obsahuje 10 kategorií)
- organizační závazek.

3.1.2 Projekt

„Projektem nazýváme posloupnost činností, které je třeba provést k dosažení stanoveného cíle.“⁵

V současné době existuje více definic pojmu „projekt“, proto zde, pro bližší přiblížení, bude uvedeno několik z těchto definic⁶:

- 1. projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, je definován začátek a konec uskutečnění, je stanoven rámec finančních zdrojů pro jeho realizaci
- 2. projekt je dočasné úsilí pro vytvoření produktu, služby nebo nějakého výsledku
- 3. projekt je výsledkem materiální nebo nemateriální povahy a je navržený a realizovaný pro zájem zadavatele

Lze říci, že projekt je omezen v čase a je realizován jen jedenkrát a bez opakování.⁷

⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 19 - 20

⁵ ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení: (základy a matematické metody)*. 2004, s. 6

⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 22

Definici uvedenou pod bodem 1. lze rozdělit na tři charakteristiky: čas potřebný pro projekt, dostupnost zdrojů, náklady na projekt.⁸

Definici pod bodem 3. lze ještě upřesnit, a to tak, že cíl musí být určen zadavatelem projektu; úspěch projektu při svém zahájení není zřejmý; finanční zdroje projektu jsou stanoveny před samotnou realizací.⁹

3.1.3 Cíl projektu

Cílem projektu je nějaká změna, která je snadno a dobře měřitelná a kontrolovatelná, tedy budoucí výsledek, kterého chceme realizací projektu dosáhnout. K naplnění cíle je nutno použít zdroje z více oblastí lidského žití, může se jednat o zdroje z oblasti lidského konání, z přírodních zdrojů, z ekologických a energetických oblastí, z finanční stránky apod. Při stanovení cíle projektu je důležité určit, **co** má být dosaženo, **jak** bude výsledek a průběh projektu sledován a plánován, **omezit** jednotlivé ukazatele a stanovit **priority** cílů a přiřadit dostupné zdroje, prozkoumat **koordinační požadavky**.¹⁰

3.1.4 Řízení projektu

Projekt, který je jedinečným sledem úkolů a činností, má specifický cíl a má stanoven limit finančních zdrojů a čas, za který musí být zhotoven. Tyto charakteristiky obsahují tři hlavní základy celého projektového řízení, a tím jsou čas, dostupnost zdrojů, náklady. Celá tato soustava musí být v rovnovážném stavu. Tento stav se dá vyjádřit pomocí grafického znázornění (viz obrázek 1).¹¹ Dle jiného autora (viz obrázek 2), se u každého projektu se sleduje jeho rozsah, čas potřebný k realizaci, finanční náklady a jejich zdroje, rizika spojená s projektem. V souvislosti s těmito specifikami lze hovořit o tzv. projektovém trojúhelníku, ve kterém se střetávají analýzy časová, nákladová a analýza zdrojů.¹² Výstupy z obou těchto definic jsou velmi podobné – zatímco první

⁷ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 12

⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 23

⁹ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 13

¹⁰ ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení: (základy a matematické metody)*. 2004, s. 7

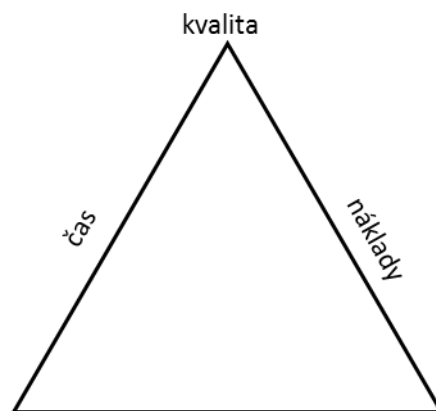
¹¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 23

¹² FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 13 - 14

definice uvádí pojmy čas + náklady + dostupnost zdrojů = předmět projektu, tak druhá definice se skládá z: kvality + času + nákladů.



Obrázek 1 - Základny projektového managementu
- zpracováno autorkou dle Svozilové¹³



Obrázek 2 - Projektový trojúhelník
- zpracování autorkou dle Fialy¹⁴

¹³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 23

¹⁴ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 14

3.1.5 Produkt projektu

Cílem jakéhokoli projektu je vytvoření unikátního produktu, předmětu, služby, které naplní očekávání zadavatele projektu. Produkt je kvalifikovatelný, poskytuje určitou službu, vytváří výsledek. Produkt projektu je zcela jedinečný a při jeho opakování lze pouze využít jeho podobnosti s jiným projektem.¹⁵

3.1.6 Rozpočet projektu

Každý projekt, který se provádí, musí mít stanoven finanční rozpočet s uvedením mezní hodnoty vynaložených nákladů. Je vhodné, aby byl projekt zpracován po jednotlivých krocích s uvedením finanční nákladnosti každého z kroků. Tento rozpočet je pak nedílnou součástí projektu.¹⁶

Finanční náklady projektu jsou určovány již v předběžné přípravě projektu a jeho rozpočtu. Přesnost rozpočtu závisí na tom, kdo jej sestavuje a jeho znalostech v daném oboru. Rozpočet může být sestaven na základě různých pracovních postupů, matematických nebo statistických modelů a může být předběžný, rámcový apod.¹⁷ Cena projektu je kombinace nákladových položek a ostatních položek. Mezi nákladové položky lze zařadit: náklady na pořízení pracovní síly, nákup (pronájem) technologií a vybavení, náklady subdodávek, režijní náklady, náklady na krytí rizik apod. Mezi ostatní položky se řadí: profit dodavatele a cenové úpravy. Cena projektu je oboustranným finančním vyjádřením a ohodnocením projektu.¹⁸

3.1.7 Fáze projektu

Každý projekt obsahuje začátek, průběh a konec. Jaký je jeho průběh, závisí na podrobnosti jeho členění, nejčastěji obsahuje čtyři až osm fází, které jsou: koncept, plánování, realizace, předání. Každá z těchto fází obsahuje podfáze, které jsou stejně pojmenované. Stručně lze tyto fáze označit jako¹⁹:

¹⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 24

¹⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 25

¹⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 85

¹⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 87

¹⁹ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 25 - 28

- první fáze, koncept, svým významem odpovídá zahájení projektu a stanoví se v ní požadavky projektu a připravuje se plán jak postupovat, odhadují se finanční požadavky. Je možno připravit několik variant řešení a z nich se pak vybere nejvhodnější varianta, ze které se pak stane projekt;
- druhá fáze, plán, již zpracovává detailněji projekt, který byl vybrán jako nejvhodnější a stanoví se přibližný rozpočet. Tato fáze se již může zpracovat do síťového grafu CPM nebo Ganttova diagramu. Dále se zde mohou uplatnit i metody pro časovou analýzu, nákladovou analýzu a analýzu zdrojů. Součástí této fáze je již výběr vhodných dodavatelů a je možno přistoupit k přípravě dodavatelských smluv;
- třetí fáze, realizace, je tvořena samotnou realizací projektu a má za úkol kontrolovat časové odchylky proti plánu a při jejich výskytu plán průběžně korigovat.
- v poslední fázi, předání, je projekt předán zadavateli nebo jeho uživateli. Zároveň je testován, zda je funkční ve všech požadovaných směrech, v případě výskytu závad jsou tyto opraveny a projekt je poté uveden do plného provozu. Následně je celý projekt zhodnocen a tím jsou získány i zkušenosti pro další projekty.

Popis životních cyklů projektu se u některých autorů liší. Procesy při řízení projektů mohou být rozděleny do více skupin, a to na skupiny procesů: inicializační, plánovací, realizační, kontrolní, závěrečné. Inicializační proces zahajuje projekt nebo jeho fázi. Plánovací proces upřesňuje cíle projektu a s jeho pomocí se vybírá nejlepší způsob k dosažení cíle. V realizačním procesu musí spolupracovat všechny zdroje zainteresované na projektu dohromady. Kontrolní procesy slouží ke kontrole plánu a případných odchylek od něj. Závěrečné procesy v sobě obsahují ukončení projektu a jeho konečné předání zadavateli.²⁰

3.1.8 Organizační struktura projektu

Životaschopnost projektu je velmi závislá na lidech ve svém okolí. Jedním z nejdůležitějších osob je autorita vedoucího skupiny a přiřazení jednotlivých rolí

²⁰ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 18

a odpovědností členů skupiny. Dále rozlišujeme organizační strukturu projektu na tyto dvě skupiny²¹:

- zájmové skupiny projektu - každý z účastníků projektu
- organizační struktura projektu – síť vztahů zájmové skupiny.

3.1.9 Zákazník, dodavatel a manažer projektu

Projekt by nemohl sám od sebe vzniknout bez svého „zákazníka“, tedy investora nebo zadavatele, tedy konečného uživatele.²²

Dodavatelem projektu je společnost, která projekt zpracovává a může jej i následně realizovat. Může jím být vlastník podniku, sponzor, uživatel budoucího projektu, zaměstnanci zákazníka projektu, členové projektového týmu, subdodavatelé, sdělovací prostředky a veřejnost apod.²³

Manažer projektu je klíčová osoba, která má celé dění na starosti. Je to osoba zodpovědná za plnění cílů projektu a ukončení projektu ve stanovený čas za stanovené finanční náklady.²⁴

3.1.10 Problémy řízení projektů

Projektů, které skončily neúspěchem vinou špatného řízení, není mnoho, spíše je jejich neúspěch zaviněn špatnými předpoklady, které byly učiněny v prvních fázích projektu, tedy z důvodů špatných prvotních podnětů při zahájení projektu, špatného naplánování jednotlivých postupů, chybné koordinace a řízení prací, nedostatky při monitorování a následné kontrole a také při uzavření projektu jako celku.²⁵

²¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 25

²² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 26

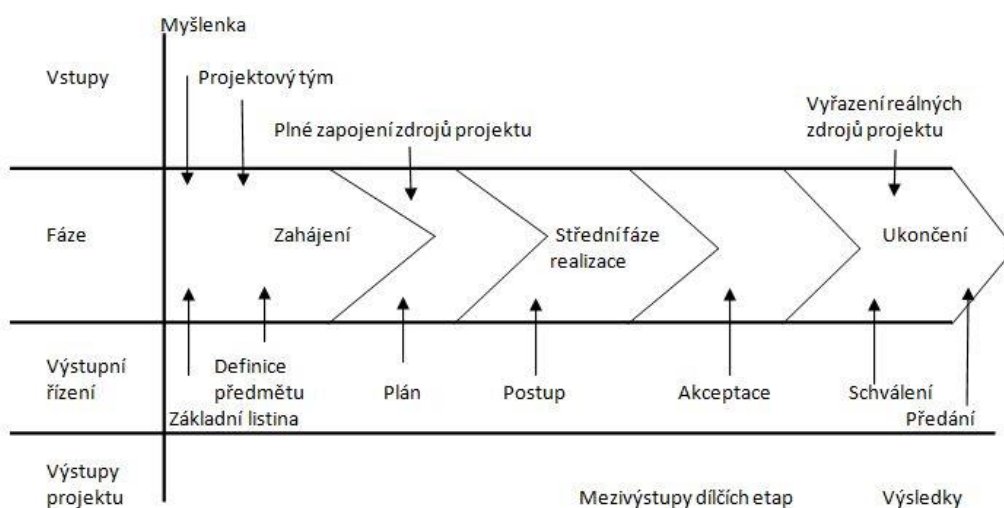
²³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 27 - 28

²⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 31

²⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 73

3.1.11 Životní cyklus projektu

Životním cyklem projektu jsou fáze, které na sebe navazují a jdou časově za sebou nebo i ve stejném časovém období. Jedná se o fáze: zahájení – definice předmětu; střední realizace – plán, postup, akceptace; ukončení – schválení a předání do užití. Životní cyklus má zlepšit kontrolu jednotlivých procesů a usnadnit orientaci účastníků v jednotlivých fázích. Jednotlivé fáze projektu jdou za sebou postupně a přechod mezi nimi je možný pouze po uzavření předchozí fáze. Může se ale také stát, že jednotlivé fáze projektu na sebe nemusí navazovat, probíhají nezávisle na sobě, nebo v průběhu některé z fází vznikne potřeba jiné realizace, než byla známa na počátku projektu. V tomto případě se průběh projektu skládá z fází: zahájení, střední fáze, ukončení.²⁶



Obrázek 3 - Fáze životního projektu
- zpracováno autorkou dle Svozilové²⁷

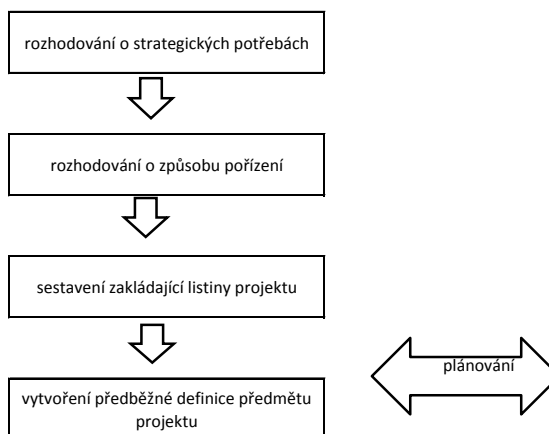
Zahájení projektu

Ve fázi zahájení projektu (předprojektová fáze) si musí investor (zadavatel) ujasnit, co má být projektem realizováno nebo dosaženo, volí se nejlepší varianta postupu projektu.

²⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 38

²⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 38

V této fázi si zadavatel uvědomuje, co chce realizovat, jak toho chce dosáhnout, předběžný návrh projektu. Souhrnně lze tyto aktivity označit pojmem „plánování“.²⁸



Obrázek 4 - Diagram procesu iniciace
- zpracováno autorkou dle Svozilové²⁹

Stanovení cílů projektu

Cíl projektu je slovní popis čeho chce zadavatel dosáhnout prostřednictvím daného projektu. Cíl projektu se může během životní fáze projektu měnit - pokud je změna opodstatněná a správně zapracovaná, nemusí jít o problém, který nelze vyřešit. Pro stanovení cílů se zde používá technika SMART: S = specifické a konkrétní cíle; M = měřitelné parametry; A = cíle přidělené jednomu subjektu; R = dosažitelné cíle; T = časově ohraničené.³⁰

²⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 76

²⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 78

³⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 82

Náklady projektu a jeho cena

Cena projektu vychází již z předběžného rozpočtu projektu. Jak je tento rozpočet přesný, závisí na jeho zpracovatelských a jejich znalosti v daném oboru. Rozpočet může být sestaven na základě různých metodik, matematických nebo statistických modelů a může být předběžný, rámcový apod.³¹ Cena projektu je kombinace nákladových položek a ostatních položek. Mezi nákladové položky lze zařadit: náklady na pořízení pracovní síly, nákup (pronájem) technologií a vybavení, náklady subdodávek, režijní náklady, náklady na krytí rizik apod. Mezi ostatní položky se řadí: profit dodavatele a cenové úpravy. Cena projektu je oboustranným finančním vyjádřením a ohodnocením projektu.³²

Fáze projektu

Do fází projektu lze zařadit 4 na sebe navazující fáze, kterými jsou: koncepční, plánovací, realizační, předávací.³³

Tyto fáze se dají definovat³⁴:

- koncepční fáze svým významem odpovídá zahájení projektu a obsahuje jednání o konkrétním řešení projektu, uvádí se v ní míry rizik, odhadují se náklady na jednotlivá řešení. Výstupem této fáze je výběr nejvhodnější varianty;
- druhá fáze – plán – již zpracovává detailněji projekt s navržením rozpočtu na něj. Tato fáze se již může zpracovat do síťového grafu nebo Ganttova diagramu. Dále se zde mohou uplatnit i metody pro časovou analýzu, nákladovou analýzu a analýzu zdrojů. Součástí této fáze je již výběr vhodných dodavatelů a je možno přistoupit k přípravě dodavatelských smluv;
- třetí fáze – realizace – je tvořena samotnou realizací projektu a má za úkol kontrolovat časové odchylky proti plánu a při jejich výskytu plán průběžně korigovat;

³¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 85

³² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. str. 86

³³ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 25

³⁴ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 27 - 28

- v poslední fázi – předání – je projekt předán zadavateli nebo jeho uživateli. Zároveň je testován, zda je funkční ve všech požadovaných směrech, v případě výskytu závad jsou tyto opraveny a projekt je poté uveden do plného provozu. Následně je celý projekt zhodnocen a tím jsou získány i zkušenosti pro další projekty.

Popis životních cyklů projektu se u některých autorů liší. Někteří autoři uvádí tři skupiny fází projektu, jiní pět nebo šest skupin fází procesů projektů.³⁵ Tři fáze projektu se označují jako: předinvestiční fáze, investiční fáze, fáze provozu a vyhodnocení. První fáze projektu, předinvestiční, je hlavní fází, ve které je potřeba stanovit čeho se má docílit a jak k tomu danému závěru dospět. Investiční fáze je nejnákladnějším úsekem celého projektu, neboť zahrnuje investice do projektu a realizaci celého projektu. Ve třetí fázi, tedy ve fázi provozu a vyhodnocení, se zhotovený projekt odevzdá do užívání a porovnává se, zda se projekt odchýlil od plánu či nikoli.³⁶

předinvestiční fáze	investiční fáze	realizace
analýza požadavků a podmínek	jmenování hlavního manažera projektu	výstavba, kontrola, úprava plánu
úvodní studie proveditelnosti	zpracování detailních plánů, pravomocí, zodpovědnosti a zdrojů	školení, zkušební provoz, ověřování
výběr varianty	zpracování detailní projektové dokumentace, výběrová řízení, financování, kontrolování	zahájení provozu
studie proveditelnosti		
vyhodnocení návrhu projektu		

Tabulka 1 - Fáze životního cyklu projektu
- zpracováno autorkou dle Němce³⁷

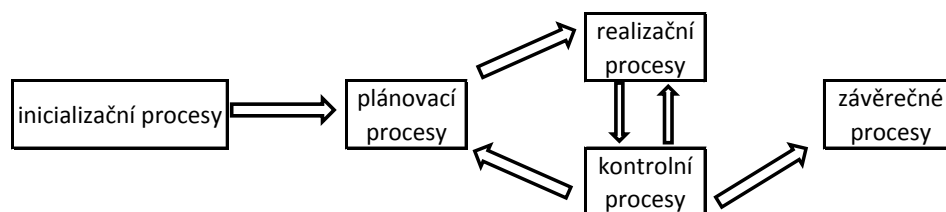
Pět fází projektu, dle jiných autorů jsou: inicializační procesy, plánovací procesy, realizační procesy, kontrolní procesy, závěrečné procesy. Inicializační proces zahajuje projekt nebo jeho fázi. Plánovací proces upřesňuje cíle projektu a s jeho pomocí se vybírá nejlepší způsob k dosažení cíle. V realizačním procesu musí spolupracovat všechny zdroje zainteresované na projektu dohromady. Kontrolní procesy slouží ke kontrole plánu

³⁵ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. 2015. str. 32

³⁶ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 31

³⁷ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 31

a případných odchylek od něj. Závěrečné procesy v sobě obsahují ukončení projektu a jeho konečné předání zadavateli. Každá fáze projektu by měla mít stanoven vstup, proces, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy.³⁸



Obrázek 5 – Fáze projektu
- zpracováno autorkou dle Fialy³⁹

Typy projektů

Projekty lze dělit podle složitosti, aplikačních oblastí, podle výsledku projektu, dle toho komu jsou určeny (firmě či zákazníkovi), dle druhu změny.⁴⁰

Projekty, které jsou rozděleny dle složitosti, se dělí ještě na⁴¹:

a) komplexní – projekty jsou dlouhodobé, unikátní, neopakovatelné, obsahují více fází a jsou náročné na finanční zdroje;

b) speciální – střednědobé projekty, s méně fázemi, menšími a přechodnými finančními zdroji, rozkládají se na subprojekty;

c) jednoduché – krátkodobé projekty, minimální množství činností, velmi malý finanční rozpočet, lze je vyhotovit pouze jednou osobou, mohou se při nich využít standardizované postupy z jiných projektů.

Projekty zařazené do aplikačních oblastí mohou obsahovat projekty se zaměřením na vybudování nové firmy, zavedení nové technologie nebo nového informačního systému

³⁸ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 18

³⁹ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 19

⁴⁰ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 13

⁴¹ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 12

nebo jednorázovou akci. Výsledkem projektu může být zhotovení budovy nebo pořízení jejího vybavení, zajištění sportovní či kulturní aktivity. Projekt může být vytvořen jako vnější či vnitřní. Vnější typ projektu je určen pro zákazníky mimo firmu, vnitřní typ projektu slouží k samotnému zlepšení firmy (například efektivnější a kvalitnější výroba). Změna projektu může být skoková nebo soustavné zlepšování.⁴²

3.1.12 Princip projektování

Základními principy v projektu jsou⁴³:

a) cílovost: musí být přesně stanoveno, čeho se má daným projektem dosáhnout a musí být znám konkrétní úmysl. Nejvhodnější je, když má projektant od zadavatele přesné požadavky v písemné podobě;

b) reálnost a účelnost: projekt musí jít uskutečnit, pro toto je vhodné zjištění, zda lze sehnat potřebné stroje nebo zařízení či zda lze požadovaný termín zhotovení dodržet a zda není příliš podhodnocený. V účelnosti se sleduje, zda má projekt smysl a bude sloužit požadovanému záměru;

c) systémový přístup: vyžaduje zjištění všech prvků projektu a jejich vzájemný vliv na sebe a na okolí;

d) postupné řešení: při zpracování projektu a následně jeho uvedení do realizace je nezbytné postupovat shora dolů, tedy od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému. Jednotlivé fáze se mohou i částečně překrývat;

e) systematičnost: vyžaduje jednotné používání podkladů, ukazatelů, tabulek, rozměrů;

f) efektivnost: potřeba dosáhnout maximálního účinku za minimální náklady a nároky.

⁴² FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 18

⁴³ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 15

3.2 Pomůcky projektového řízení

3.2.1 Hierarchická struktura činností WBS

Cílem WBS (Work Breakdown Structure - hierarchie struktury projektu) je rozložit projekt na jednotlivé fáze, které tak budou lépe naplánovány a jejich výkon bude svěřen osobám, které budou zodpovědné za správný průběh těchto fází.⁴⁴ Jejím zpracováním lze podchytit, že se v projektu nezapomene na žádnou důležitou činnost a naopak, že se nebude provádět činnost, která by byla zbytečná. Většinou se zpracovává do čtyř úrovní. V případě, že vyvstane potřeba více úrovní, tak se přistoupí ke zpracování dílčích částí projektu.⁴⁵

3.2.2 Síťové grafy

Síťové grafy (či síťová analýza) graficky vyjadřují podobu projektu a provádějí i jejich rozbor pomocí potřebného času k nim. Síťová analýza se začala vyvíjet koncem padesátých let 19. století. V dnešní době existuje několik postupů, které se mohou aplikovat na různé oblasti.⁴⁶ Graf je „... uspořádaná dvojice, která se skládá z množiny vrcholů a množiny hran, přičemž hrany jsou dvojice uzlů.“⁴⁷ Existují grafy hranově nebo uzlově ohodnocené. Graf hranově ohodnocený zobrazuje činnost v projektu a uzly jejich návaznost. Graf uzlově ohodnocený představuje v uzlech činnost a hrany zase vztahy mezi jednotlivými uzly.⁴⁸

⁴⁴ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 15

⁴⁵ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 2011, s. 109

⁴⁶ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 79

⁴⁷ ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 271

⁴⁸ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 15

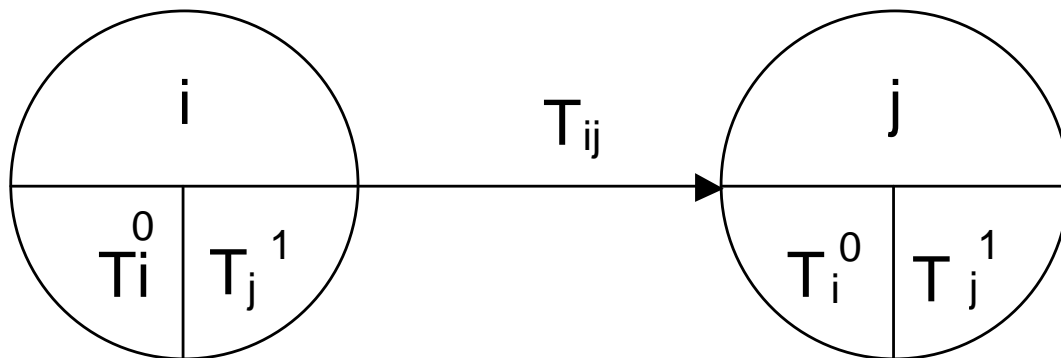
3.2.3 Metoda CPM

Metoda kritické cesty CPM (Critical Path Method) patří k základním metodám síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení času trvání projektu.⁴⁹ Metoda byla aplikována v roce 1950 a je založena na ukázce projektu v podobě síťového grafu. Počítá s celkovou délkou projektu dle trvání jednotlivých úkolů a odhaluje úkoly, při kterých je reálná šance, že nebude úkol splněn včas. Naopak při úkolech, které budou splněny před stanovenou dobou, lze vytvořit časovou rezervu.⁵⁰ Tato metoda se zpracovává postupně tak, jak jdou kroky jednotlivě za sebou a navazují na sebe. Nejprve je třeba definovat model síťového grafu a očíslovat jeho uzly. Dále je nutno určit časovou náročnost jednotlivých činností za pomoci jednotlivých uzlů a činností, a to za pomoci propočtů. Předposledním krokem se naleznou kritická cesta a provede se její analýza. Jako poslední krok následuje výpočet časových rezerv uzlů a činností. Výpočet časových termínů se provádí ve dvou fázích. Nejprve se určují termíny nejdříve možné (od počátečního uzlu k dalšímu) a poté se určí termíny nejpozději přípustné (cesta zpět – od posledního uzlu k předchozímu). Na tyto dvě fáze navazuje určení časové rezervy uzlů a hran. Po těchto dvou fázích následuje výpočet kritické cesty v projektu, někdy uváděné jako incidenční matice. Na stejném principu je založen i Ganttův diagram, kde jsou uvedeny návaznosti jednotlivých kroků, ale bez určení kritické cesty.⁵¹

⁴⁹ ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 291

⁵⁰ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 2004, s. 15

⁵¹ ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení: (základy a matematické metody)*. 2004, s. 20 - 21



Obrázek 6 – Zobrazení činností za pomoci kritické cesty
- zpracováno autorkou dle Šubrta⁵²

Vysvětlivky k použitému označení⁵³:

i, j = pořadové číslo uzlu

T_i^0 = počáteční uzel, nejdříve možný začátek

T_j^1 = nejpozději nutný začátek

T_{ij} = označení činnosti a doba jejího trvání

$T_i^0 + T_{ij}$ = nejdřív možný konec

T_j^1 = nejpozději přípustný konec

Vzorce pro postup výpočtu při určení časových rezerv⁵⁴:

Kritická cesta: $T_j^1 - T_i^0 - T_{ij} = 0$

Interferenční rezerva: $T_i^{(1)} - T_i^{(0)}$

Celková časová rezerva: $T_j^{(1)} - (T_i^{(0)} + t_{ij})$

Volná časová rezerva: $T_j^{(0)} - (T_i^{(0)} + t_{ij})$

Nezávislá časová rezerva: $T_j^{(0)} - (T_i^{(1)} - t_{ij})$

Závislá časová rezerva: $T_j^{(1)} - (T_i^{(1)} - t_{ij})$

⁵² ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 294

⁵³ ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 291

⁵⁴ ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 292 - 293

činnost	kritická cesta	celková rezerva	nezávislá rezerva	volná rezerva	zvláštní rezerva
A	$59 - 0 - 59 = 0$	0	0	0	0
B	$59 - 0 - 59 = 0$	0	0	0	0
C	$119 - 59 - 29 = 31$	$211 - 59 - 29 = 123$	$88 - 59 - 29 = 0$	$88 - 59 - 29 = 0$	$211 - 59 - 29 = 123$
D	$119 - 59 - 60 = 0$	0	0	0	0
E	$240 - 119 - 29 = 92$	$240 - 88 - 29 = 123$	$240 - 211 - 29 = 0$	$240 - 88 - 29 = 123$	$240 - 211 - 29 = 0$
F	$240 - 119 - 121 = 0$	0	0	0	0
G	$270 - 240 - 30 = 0$	0	0	0	0
H	$370 - 240 - 30 = 0$	0	0	0	0
I	$481 - 270 - 211 = 0$	0	0	0	0
J	$572 - 481 - 91 = 0$	0	0	0	0
K	$936 - 572 - 364 = 0$	0	0	0	0
L	$1119 - 936 - 183 = 0$	0	0	0	0
M	$1177 - 1119 - 58 = 0$	0	0	0	0
fiktivní činnost 1 a 2	$59 - 59 - 0 = 0$	0	0	0	0
fiktivní činnost 6 a 7	$270 - 270 - 0 = 0$	0	0	0	0

Tabulka 2 - Výpočet kritické cesty CPM
- zpracováno autorkou na základě praktické části

3.3 Vybrané metody strategického řízení organizace

3.3.1 STEP analýza

STEP analýza je analýzou vnějšího prostředí, makrookolí, podniku, které je složeno z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.⁵⁵ Mezi politické a legislativní faktory lze zařadit stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v Evropské unii. Politické faktory působí na podniky prostřednictvím zákonů daňových, protimonopolních, regulací exportu a importu, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů.⁵⁶

Mezi ekonomické faktory řadíme míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. Růst ekonomiky povede ke zvýšení spotřeby a tím i zvýšení příležitosti pro podnik na trhu. Nízká úroková míra a nízká inflace

⁵⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2008, str. 59

⁵⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 16

podporují příležitosti k realizaci podnikových záměrů. Směnný kurz ovlivňuje hlavně konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.⁵⁷

V sociálních a demografických faktorech lze najít vlivy, které jsou spojeny s životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v této struktuře vytvořily prostor pro podniky, které se zabývají více seniorskou populací a zdravotní péčí o seniory více než tomu bylo dosud. V souvislosti s globálním oteplováním se začalo hovořit o snižování emisí oxidu uhličitého.⁵⁸

Technologické faktory slouží k tomu, aby se podnik vyhnul technologické a výrobní zaostalosti. Podnik se snaží předpokládat a předvídat nové technologie výroby a nové vlivy pro podnikání v oboru. Jejím cílem je rozpoznat a odlišit faktory významné pro ten konkrétní podnik. Musí také zohlednit hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů, antimonopolní politiku apod. Jednotlivé vlivy se časem mění, a proto je důležité sledovat jejich váhu na podnik a průběžně je vyhodnocovat.⁵⁹

<p><u>Politické a legislativní faktory</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilita vlády - regulace zahraničního obchodu - daňová politika - monopolní legislativa - ochrana životního prostředí 	<p><u>Sociální a demografické faktory</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - demografie - distribuce zdrojů - mobilita obyvatelstva - životní styl - úroveň vzdělávání - přístupy k práci a volnému času
<p><u>Ekonomické faktory</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - trend vývoje domácího hrubého produktu - životní cyklus podniku - nabídka peněz, úroková míra - inflace - dostupnost energie, náklady na ně 	<p><u>Technologické faktory</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vládní výdaje na vědu a výzkum - nové objevy, vynálezy a patenty - transfer technologií - míra zastarávání výrobních prostředků

Tabulka 3 - STEP analýza
- zpracováno autorkou dle Tiché⁶⁰

⁵⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 17

⁵⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 18

⁵⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 19

⁶⁰ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 2002, s. 72 - 73

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza zaznamenává silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a ohroženími, které se nacházejí ve vnějším prostředí podniku. Tato analýza je velmi užitečná a snadno použitelná pro posouzení celé situace podniku. Zkratka SWOT znamená: S = strengths, W = weaknesses, O = opportunities, T = threats.⁶¹

SWOT analýza je tedy jednoduchý nástroj s koncepčním rámcem pro systematickou analýzu se zaměřením na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku a neustále je navzájem porovnává se změnami v okolí podniku. Analýza rozlišuje vnitřní charakteristiky podniku, kterými jsou silné a slabé stránky a vnější charakteristiky, kterými jsou příležitosti a rizika. Tato analýza má však značné omezení, kterým je správné rozlišení silných a slabých stránek od příležitostí a hrozeb, neboť je velmi obtížné odhadnout, zda daný jev je příležitost či hrozba a zda se může tato příležitost změnit v hrozbu nebo zda se může ohrožení změnit na příležitost. Jejím cílem je identifikovat, nalézt a posoudit vlivy a jejich vývoj z hlediska vývoje faktorů vnějšího okolí a vnitřního stavu podniku a jejich vzájemných souvislostí. Cílem této analýzy je provést strukturovanou analýzu, která odkrývá faktory, které jsou vhodné pro formulaci strategie. Rozdělení na hrozby a příležitosti nejsou předem v analýze rozděleny, neboť jejich skutečná povaha se může projevit až při jejich hodnocení se silnými a slabými stránkami. Zároveň se také musí zvažovat, zda jsou silné a slabé stránky podniku schopné k tomu, aby se s nimi podnik vyrovnal s jeho vnějším okolím.⁶²

Při sestavování SWOT analýzy se postupuje ve třech fázích. Nejprve se musí identifikovat a předpovědět hlavní změny v okolí podniku. Dále je zapotřebí, s využitím závěrů z první fáze, identifikovat silné a slabé stránky podniku a jeho přednosti. Ve třetí fázi se posuzují jednotlivé silné a slabé stránky s příležitostmi a ohroženími.⁶³

⁶¹ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 2002, s. 118

⁶² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 91

⁶³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006, s. 92 - 93

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Kompetentnost v rozhodujících oblastech Adekvátní finanční zdroje Dobrá pověst u odběratelů Uznávaná vůdčí pozice na trhu Úspory z rozsahu Vlastní technologie Nákladová výhoda Lepší reklamní kampaň Schopní řídicí pracovníci podniku	Nejasný strategický záměr Nevyužité kapacity Nedostatek manažerských dovedností a talentu Nekompetentnost Vnitřní problémy v operativní sféře Zaostávání ve výzkumu a vývoji Slabá pozice na trhu Nedokonalá distribuční síť Podprůměrné marketingové schopnosti Neschopnost financovat potřebné změny ve strategii Vysoké náklady ve srovnání s konkurencí
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
Obsluhovat další skupiny zákazníků Vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků Diverzifikace Vertikální integrace Překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích Rychlejší růst trhu	Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady Rostoucí prodeje substitučních výrobků Pomalý růst trhu Nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád Nákladné regulační požadavky Nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku Rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů Mění se potřeby a vkus zákazníků Nepříznivé demografické změny

Tabulka 4 - SWOT analýza
 - zpracováno autorkou dle Tiché⁶⁴

Silné stránky a příležitosti (SO) využívají silných stránek podniku pro jejich zhodnocení ve vnějším prostředí. Slabé stránky a příležitosti (WO) jsou strategie zaměřené na využití příležitostí a odstranění slabých stránek. Strategie silné stránky a ohrožení (ST) je využívána, pokud je podnik připraven na ohrožení. Slabé stránky a ohrožení se používají při obranné strategii a jsou zaměřeny k odstranění slabých stránek zevnitř i z vnějšího prostředí.⁶⁵

⁶⁴ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 2002, s. 118

⁶⁵ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 2002, s. 119

3.4 Základní analýza rizik

3.4.1 Riziko - definice

Výraz „riziko“ byl poprvé použit v lodní dopravě v 17. století a pochází z italského (risico = úskalí). Poté se tímto výrazem začalo označovat, když se někdo vystavil nepříjemným okolnostem. V současné době je tento výraz nejčastěji používán v souvislosti s nebezpečím vzniku nějaké škody, ztráty, poškození nebo zničení.⁶⁶ Chápání pojmu rizika je zaměřeno na jeho negativní stránku, tedy že může vzniknout nějaká ztráta, může nastat výskyt události, která zabrání dosažení cíle nebo vznik odchylek od stanovených cílů.⁶⁷ I přesto není v dnešní době tento stav řešitelný univerzálně a záleží na odvětví, problému, označení samotného rizika, zkušenostech řešitele a možných scénářů. Záleží také na konkrétním pracovníkovi (manažerovi) a jeho profesionálních i osobních znalostech a dovednostech, jak se s tím rizikem vyrovná.⁶⁸ Manažeři rozhodují každý den s vědomím, že při jejich činnosti a rozhodování je jak šance na úspěch a vítězství, tak také možnost, že svým rozhodnutím způsobí škodu. Rizika jsou jevy, které nejsou při zadávání projektu známy a mohou způsobit odchýlení se od zadaného plánu.⁶⁹ S rizikem se v současné době setkáváme neustále ve svém každodenním životě, když jdeme do práce, jsme na dovolené nebo sportujeme, navštívíme lékaře nebo kasino. Každý projekt je sám o sobě jedinečný, a proto jej od počátku provází vysoká míra nejistoty, která spočívá hlavně v neznalosti prostředí, do kterého vstupujeme, a ve kterém bude projekt realizován.⁷⁰ I když je riziko spojeno se špatnými zkušenostmi či špatnými dopady, tak může být i pozitivní a prospěšné.⁷¹

3.4.2 Rizika - identifikace a popis

Identifikace a popis rizika spolu se stanovením jeho významnosti se řadí mezi hlavní a prvořadě úkony, které jsou třeba činit v procesu projektu. Rizika se identifikují pro to,

⁶⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 78

⁶⁷ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009, s. 14

⁶⁸ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 2006, s. 3

⁶⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 278

⁷⁰ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 2011.

⁷¹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011, s. 22

aby byly známé skupiny faktorů, které se považují za rizikové a mohli by ovlivnit výsledky a kvalitu projektu.⁷² Nejprve je třeba nějakým způsobem formulovat a popsat pravděpodobná rizika, která by v průběhu projektu, mohla zapříčinit jeho nezdar.⁷³ Cílem je tedy nalézt rizika, ať již v přítomnosti nebo v blízké či vzdálené budoucnosti, která mohou kdykoli nastat.⁷⁴

Plánování a příprava projektu je stav budoucí v budoucnu a v životě nelze nikdy jistě říci, co v budoucnu bude, proto není možné přesně určit budoucí vývoj a realizaci projektu. Pro tento případ se musí tvořit rezervy, a to jak ve finanční, tak časové podobě. Tyto rezervy se musí vždy volit přiměřeně k daným faktorům tak, aby se riziko snížilo na minimální možnou míru, ale zároveň aby se úměrně nezvýšily náklady na realizaci projektu.⁷⁵ Při plánování rizika se musí nejprve sestavit plán rizik. Nejdříve se musí určit osoba, která bude za toto řízení zodpovědná. To by měla být osoba, která má s tímto druhem řízení zkušenost. Další krokem je sestavit časový plán a plán nákladů. Posledním krokem je zahájení samotné realizace.⁷⁶

3.4.3 Analýza a měření rizika

Analýza rizika nejčastěji zahrnuje popis a vymezení posuzovaného projektu i subjektu i jeho vlastních aktiv; určení hodnoty těchto aktiv; popis hrozeb a slabých míst; jejich možný výskyt a míru skryté chyby či hrozby pro subjekt.⁷⁷ Rizika lze rozdělit na odchylky, předvídatelná a nepředvídatelná rizika, nejistotu a chaotické vlivy. Mezi odchylky patří rozdíly mezi předpokládaným průběhem a skutečným stavem. K předvídatelným rizikům lze přiřadit taková rizika, která jsou obvyklá pro danou technologickou oblast, a která lze, na základě zkušenosti, dopředu odhadnout. Opakem jsou nepředvídatelná rizika, která nelze očekávat s větší pravděpodobností. K nejistotám a chaotickým vlivům lze přiřadit takové události, které není možné dopředu nijakým způsobem odhadnout.⁷⁸

⁷² HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009, s. 12

⁷³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 90

⁷⁴ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 2006, s. 188

⁷⁵ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 2000, s. 158

⁷⁶ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 2011.

⁷⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 87

⁷⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 280

Rizika lze také rozdělit pomocí kvantitativní, kvalitativní a kombinované metody. Kvalitativní metody jsou rozvedeny ve slovním popsání daného rizika, kvalitativní metody se dají matematicky vypočítat. Kombinované metody tvoří matematický výpočet, který je doplněn slovním hodnocením.⁷⁹

U kvalitativních rizik se hromadně posuzují jejich důsledky na projekt, mají převážně negativní charakter a k jejich ohodnocení se používá pěti bodová stupnice hodnocení pravděpodobnosti jejich vzniku (zvláště vysoká, vysoká, střední, malá, velice malá pravděpodobnost). Při posuzování rizik se používá také tzv. pravděpodobnostní stupnice, kde je uvedeno slovní hodnocení rizika (velmi malá, malá, střední, vysoká, zvláště vysoká pravděpodobnost). K těmto dvěma hodnocením lze ještě přidat hodnocení možností, které se provádí také v pěti stupních (nevýznamný, menší, průměrný, významný, výjimečný).⁸⁰ Při analýze rizik nejde vždy dané hodnoty změřit. Míra rizika spočívá jen na odhadu zkušeného odborníka, který požadované odhaduje dle svých zkušeností z předchozích podobných projektů. Tato označení mohou být pojmenována slovně (malý, velký, střední) nebo za pomoci číselné stupnice (1 až 10).⁸¹

Rizika projektu lze posuzovat i z hlediska jejich možného finančního dopadu na projekt. V tomto chápání se rozlišují na nízkorizikové a vysokorizikové dopady. Jak je již z názvu patrné, tak rizika s nízkým dopadem jsou převážně v projektech, ve kterých je vysoká míra jistoty, projekty se neodchylují od původních plánů a mají předvídatelná rizika, která se dají řešit s nejmenším vynaloženým úsilím. Vysokorizikové projekty mají nepředvídatelný průběh a ve velké míře je v nich zastoupena nejistota (např. výzkumné projekty, nové technologie).⁸²

Další okolnost, se kterou je třeba z hlediska pravděpodobnosti u rizika počítat, je pravděpodobnost a velikost dopadu, kde příležitost i hrozba jsou nejistými jevy, ale příležitost může mít pozitivní vliv na projekt, zatímco hrozba negativní.⁸³

⁷⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 95

⁸⁰ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009, s. 43 a 52

⁸¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 89

⁸² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011, s. 292

⁸³ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 2011, s. 86

3.4.4 Oblasti rizik projektu

Rizika projektu mohou být z oblastí: finanční, garanční a servisní, legislativní, manažerské, nákupní, obchodních a technických. Každá z těchto skupin může obsahovat různé podskupiny.⁸⁴

K finančním rizikům může dojít tím, že se zdrží platby od zadavatele nebo při požadavku dodavatelů na vyšší, nadstandardní, zálohy nebo kombinací obou faktorů. U garančních a servisních rizik se má na mysli zejména dodání úplně nového zboží, které ještě nebylo řádně vyzkoušeno, nebo když má zákazník žádost o delší záruční servis než je pro daný typ dodávky obvyklý či požaduje velmi rychlé vyřízení případné reklamace. Mezi legislativní rizika patří rozhodování legislativních orgánů, které omezují dovozy zboží a služeb, upravují daňové zatížení, zabezpečují ochranu životního prostředí. K manažerským rizikům lze přiřadit špatně zpracovaný harmonogram celé akce, který způsobí časové zpomalení celého projektu. V tomto směru také může dojít k problémům na straně komunikace, a to jak v komunikaci uvnitř subjektu, tak v komunikaci subjektu s dodavateli a různými institucemi. Mezi rizika nákupu lze zařadit hlavně omezený počet dodavatelů, který je na projektu využíván. U obchodních rizik je důležité označení stran zákazníka a dodavatele a jeho obchodní partnery, aby v případě závad v projektu či neuhrazení finančních odměn, byly tyto strany dohledatelné.⁸⁵

U technických rizik se kladou hlavně nároky na bezpečnost a spolehlivost. V současnosti zákazníci požadují, aby bezpečnost a spolehlivost byla prověřena ještě před zahájením výroby či uvedením výrobku do provozu. Tato rizika jsou zastoupena především v první předprojektové fázi. Mezi původní projektová rizika lze zařadit chyby, které se vyskytují nejčastěji v chybném cíli zadavatele, chybném popisu požadovaného, komunikačními šumy, nedostatečným finančním krytím, špatným časovým plánem.⁸⁶

⁸⁴ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011, s. 180

⁸⁵ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011, s. 180 - 193

⁸⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006, s. 74

3.5 Veřejné zakázky

Veřejnou zakázkou se rozumí zakázka, jejímž zadavatelem je Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace či jiná právnická osoba, která byla zřízena za účelem uspokojování potřeb ve veřejné zájmu nebo je financována převážně ze státního rozpočtu. Veřejné zakázky se dělí na dodávky, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce. Dále se rozdělují podle předpokládané výše finančních prostředků, které na ně budou vynaloženy, a to na nadlimitní a podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu.⁸⁷

	dodávky a služby	stavební práce
nadlimitní	nad 5 244 000	nad 131 402 000
podlimitní	2 000 000 až 5 244 000 Kč	6 000 000 až 131 402 000 Kč
malého rozsahu	pod 2 000 000 Kč bez DPH	pod 6 000 000 Kč bez DPH

Obrázek 7 - Hodnoty veřejných zakázek dle druhů

- zpracováno autorkou dle zákona č. 137/2006 Sb., zákona o veřejných zakázkách⁸⁸

Zadavatel musí při zadávání zakázky postupovat tak, aby tento postup byl transparentní, měl rovné zacházení a je zakázána diskriminace.⁸⁹ Veřejné zakázky na dodávky jsou takové zakázky, jejímž účelem je koupě věci nebo jejího zařízení, např. nákup kancelářských potřeb, leasing vozidel. Veřejné zakázky na služby jsou uvedeny v Přílohách č. 1 a 2 Zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. a zahrnují údržbářské a opravářské služby, telekomunikační služby, reklamní služby, úklidové služby, hotelové a restaurační služby, právní služby apod. Veřejnou zakázkou na stavební práce se rozumí taková zakázka, ve které se jedná o provedení stavebních prací a s nimi souvisejících činností či zhotovení stavby.⁹⁰

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky se stanoví dle cen z obdobných zakázek, které se získají na základě průzkumu trhu, uvádí se vždy bez hodnoty daně z přidané

⁸⁷ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, §§ 2, 7, 8, 9, 12

⁸⁸ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 12

⁸⁹ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 6

⁹⁰ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 9

hodnoty.⁹¹ Zadávací řízení u veřejných zakázek může být: otevřené, užší, jednací řízení s uveřejněním, jednací řízení bez uveřejnění, soutěžní dialog, zjednodušené podlimitní řízení. V Zákoně o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. je podrobně uveden popis a rozsah náležitostí, které jsou třeba k těmto zadávacím řízením.⁹² Zadávací řízení se zahajuje oznámením nebo výzvou zadavatele veřejnosti vyhlášením ve Věstníku veřejných zakázek.⁹³

Nejvhodnější nabídka se poté vybere taková, která je ekonomicky nejvýhodnější nebo je to nabídka s nejnižší nabídkovou cenou.⁹⁴

⁹¹ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 13

⁹² Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 21

⁹³ *Ministerstvo pro místní rozvoj: Věstník veřejných zakázek* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>

⁹⁴ Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách, § 78

4. Vlastní práce

4.1 Krajský soud v Plzni

Vznik Krajského soud v Plzni se datuje do roku 1849, kdy na základě první ústavy z března roku 1849 byla zavedena státní organizace – soudy. Do této doby výkon soudů svěřen do rukou patrimoniální správy (vrchnostenské, panské). Nové soudy vznikaly postupně, nejprve v roce 1850 v Praze a v Brně vrchní zemské soudy, ve Vídni byl ustanoven Nejvyšší soudní a kasační dvůr⁹⁵. Zároveň bylo ustanoveno i 15 krajských (původně krajinských) soudů, a to Praha, České Budějovice, Tábor, Kutná Hora, Vysoké Mýto, Hradec Králové, Jičín, Liberec, Česká Lípa, Most, Plzeň, Cheb, Písek, Mladá Boleslav, Litoměřice^{96,97}. Obvod každého z těchto soudů byl tvořen z několika okresů. Pro účel této práce se bude autorka zabývat dále jen Krajským soudem v Plzni.⁹⁸

Obvod Krajského soudu v Plzni tvořilo v počátcích činnosti soudu 18 okresů, kterých e v současné době jen 10 (Plzeň – město, Plzeň – jih, Plzeň – sever, Rokycany, Klatovy, Domažlice, Sokolov, Tachov, Karlovy Vary, Cheb⁹⁹), ale nachází se na území původních okresů a jsou jinak rozděleny jejich území a mají pozměněné názvy.

⁹⁵ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole*: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, 286 s., Krajský soud v Plzni, s. 53

⁹⁶ JANÁK, Jan. *Dějiny správy v českých zemích v letech 1848-1918 se soupisy pramenů a literatury*. 1989.

⁹⁷ JANÁK, Jan. *Dějiny správy v českých zemích v letech 1848-1918 se soupisy pramenů a literatury*. 1989.

⁹⁸ MACÁK, Antonín. *Krajský soud Plzeň 1803 – 1897, Inventář fondu Státního oblastního archivu v Plzni*. 1961.

⁹⁹ Přehled soudů. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2015 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Soudy.aspx>



Obrázek 8 - Obvod Krajského soudu v Plzni v letech 1948 – 1960
 - zpracováno autorkou dle Západočeského historického sborníku¹⁰⁰

4.1.1 Počet zaměstnanců v historii

Od začátku svého vzniku bylo sídlo Krajského soudu v Plzni umístěno v zadní části plzeňské radnice. Z počátku bylo 29 zaměstnanců, jeden prezident, 8 soudních radů, pět soudních asesorů (přisedící u soudu), jeden kancelářský ředitel, jeden archivář, pět kancelistů (písař), pět dozorců vězňů, jeden soudní vykonavatel, jeden úřední sluha, jeden podomek. Agenda krajského soudu se stále rozrůstala a v roce 1861 již zde bylo zaměstnáno 42 osob, v roce 1865 to bylo 49 zaměstnanců. Před první světovou válkou již měl krajský soud 127 zaměstnanců. Po první světové válce agenda soudu stále stoupala, ale počet zaměstnanců byl neustále stejný. Z toho důvodu docházelo k průtahům v soudních jednáních, na které si stěžovali řadový občané i instituce, kterých se jednání

¹⁰⁰ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole. 1995.*

týkala. Nedostatek pracovníků byl částečně vykompenzován v roce 1938, kdy se počet zaměstnanců navýšil na 146.¹⁰¹ V roce 1994 zde působilo 172 zaměstnanců, z toho bylo 43 soudců, 88 pracovníků odborného aparátu, 30 justičních čekatelů, 11 zaměstnanců z pomocných složek. Počet soudců byl v této době velmi poddimenzován, na počet napadnutých věcí bylo třeba k jejich vyřízení 79 soudců. Vzhledem k tomuto nízkému stavu soudců docházelo i v tomto období k neustálým průtahům v řízeních.

4.1.2 Historické skartace

Sedmnáct let od vzniku soudu, rok 1867, bylo nutno přistoupit k první skartaci písemností. Za tímto účelem byla vyhlášena dražba. Její vítěz získal 72 tun papíru, který musel, dohledem soudního úředníka, zničit roztlučením. V roce 1887 bylo prodáno 3,55 tun papíru a v roce 1910 to již bylo 6,6 tun. V té době již byl papír dodáván převážně papírnickým závodům. Skartace v té době probíhaly v letech 1887, 1897, 1910, 1914, 1915.¹⁰² Při další skartaci spisů v roce 1960, kdy se zároveň část spisů předává Státnímu oblastnímu archivu v Plzni k další archivaci, musel Státní oblastní archiv v Plzni velké množství předávaných spisů zničit, neboť tyto byly vlivem nevhodného uložení silně poškozeny vlhkem.¹⁰³ V roce 2015 je ve spisovných Krajského soudu v Plzni uskladněno na 50 tisíc spisů. V tomto roce (tedy v roce 2015) došlo také ke skartaci některých z nich, celkem bylo skartováno 8 tisíc.¹⁰⁴

4.1.3 Umístění budovy soudu a náklady na jeho stavbu

Zároveň se soudem a jeho administrativou se rozšiřovala i agenda správy města a bylo nutno řešit umístění soudu v jiné budově. Již v roce 1855 byly náklady na stavbu nové

¹⁰¹ *Státní oblastní archiv Plzeň, fond KS Plzeň (1850 – 1949): sign. Přes 3635 - 4/28, kart.č. 1493.*

¹⁰² MACÁK, Antonín, c. d., *Státní oblastní archiv Plzeň, fond KS Plzeň (1850 – 1949): sign. II. kart. č. 269, sign. II, kart. č. 271, sign. II 18, kart. č. 276.*

¹⁰³ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, s. 69*

¹⁰⁴ Osobní zjištění autorky dotazem na pracovníka vykonávajícího skartaci

budovy pro soud vyčísleny na částku 5 000 – 6 000 zlatých.¹⁰⁵ Roční plat prvního prezidenta soudu činil 3 150 zlatých, plat nejnižšího soudního úředníka byl 210 zlatých.¹⁰⁶ Zástupci města Plzně, společně se zástupci prezidia Vrchního soudu v Praze a se zástupci krajského soudu po několika letech, ve kterých byly pro sídlo soudu vybírány stávající budovy s nutností jejich nákladných oprav, vybrali v roce 1892 prostor v místě špitálu Máří Magdaleny a dominikánského kláštera, který v té době sloužil jako vojenská nemocnice a v době rozhodování o místě nové soudní budovy byla budova, sloužící jako vojenská nemocnice, již značně zchátralá.¹⁰⁷

¹⁰⁵ LÁBEK, Ladislav. *Potulky po Plzni staré i nové: část druhá, radnice a císařský dům*. 1930.

¹⁰⁶ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole*: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, s. 56

¹⁰⁷ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol.* Plzeň, 1995, s. 56 a 58



Obrázek 9 - Fotodokumentace ke stavbě objektu
- zpracováno autorkou dle Západočeského historického sborníku¹⁰⁸

¹⁰⁸ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, s. 57*

4.1.4 Uvedení budovy do provozu

Samotná stavba budovy začala v roce 1898 a 10. listopadu 1902 byla budova otevřena pro veřejnost. Stavba měla rozlohu 6 345,5 m² a se skládala ze dvou částí – justičního paláce a oddělené budovy sloužící jako věznice. V budově mělo pracovat 74 zaměstnanců a ve věznici bylo místo pro 180 vězňů. Stavba měla své odpůrce i zastánce, a to jak z důvodu ceny, za kterou byla postavena, tak i z důvodu použitého stavebního slohu. V budově Krajského soudu v Plzni sídlili po druhé světové válce i Okresní soud Plzeň – město, Okresní soud Plzeň – sever, státní notářství Plzeň – jih a Plzeň – město a Plzeň – sever, Krajská prokuratura Plzeň, Okresní prokuratura Plzeň město a věznice. Celkem se zde nacházelo 175 místností a 234 zaměstnanců. Krajská prokuratura v Plzni opustila budovu soudu v roce 1989, kdy se přestěhovala do budovy přes ulici. Okresní soud Plzeň – sever změnil své sídlo v roce 1994, kdy začal působit v budově dřívější Vojenské prokuratury v Plzni, v ulici E. Beneše.¹⁰⁹ Ve stejném roce se z budovy odstěhovala i státní notářství a prokuratura. Okresní soud Plzeň – město změnil své sídlo v roce 2001, kdy se přestěhoval do zrekonstruované budovy v Nádraží ulici.¹¹⁰ Věznice byla v roce 1955 přestěhována ze středu města na jeho okraj – do městské části Plzeň – Bory.¹¹¹

4.1.5 Současné vedení skartace

V současné době se skartace spisů provádí ve shodě s předpisem č. 499/2004 Sb., Zákon o archivnictví a spisové službě. Po pravomocném ukončení věci se na spisový obal spisů vyznačí, které listiny se mají ponechat, a zároveň se zde uvede rok skartace. Rok skartace je různý a je uveden ve skartačním řádu. Liší se dle příslušného soudního oddělení a druhu rozhodnutí. Po tuto dobu musí být spis ponechán a nesmí se vědomě zničit. Pracovník pověřený vyznačením skartační doby napíše na obal spisu rok skartace. Tento se počítá tak, že k roku odškrtnutí se přičte 10 let + 1 rok navíc + na obal spisu

¹⁰⁹ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole*: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, str. 52, 67-68

¹¹⁰ Osobní znalosti autorky

¹¹¹ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole*: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995, str. 65

se vypíše další následující rok. Příklad: spis je pravomocný (skončený) a odškrtnutý z evidence soudních spisů ke dni 30. 5. 2000. Lhůta ke skartaci počíná běžet následující rok, tedy v roce 2001. K tomuto roku se přičte 10 let (2001 + 10 = 2011). Následně se přičte další rok (ve kterém je možno provést skartaci), tedy 2011 + 1 = 2012. Skartace tohoto spisu se ovšem provede v nejbližším roce, který je dělitelný pěti, v tomto případě tedy v roce 2015. V tomto roce se spis může vyjmout z archivu a vyřazení jednotlivých dokumentů, které jsou ze skartace vyloučeny, se může spis zničit. Na zdejším soudu se vybrané spisy skartují jednou za pět let, jak tento zákon ukládá.¹¹²

V roce 2015 spisovna Krajského soudu obsahuje cca 50 000 spisů, které jsou evidovány v písemných rejstřících (ty byly vedeny převážně do roku 2001) a v elektronických rejstřících, které se vedou na obchodním a konkursním oddělení od roku 1991, na ostatních odděleních od roku 2002. Ročně se na skartaci vyřadí zhruba 5 000 soudních spisů a do spisovny se na další období zařadí asi 8 000 spisů. Spisy mohou být obsáhlé (čítají i několik tisíc stran) i malé (mají do 10 stran - tzv. žiletky). Největší spis od roku 2005 má přes 35 000 listů. Malé spisy mají převážně oddělení trestní odvolací, civilní odvolací, nejobsáhlejší spisy mají oddělení trestní prvoinstanční a některé insolvenční spisy.¹¹³

Stávající prostory spisovny jsou od svého vzniku velmi špatně vyřešeny, kdy spisy jsou uloženy od samého počátku ve vlhku bez možnosti cirkulace vzduchu, na což poukazoval, už v roce 1959 Adolf Turek.¹¹⁴

Dále se musí stanovit, zda jsou v organizaci volné finanční prostředky, které mohou být postrádány v případě, že by správce rozpočtové kapitoly (v tomto případě Ministerstvo spravedlnosti ČR) neschválil krajskému soudu mimořádnou dotaci pro tento účel.

Přesné zdokumentování stávajících prostor spisovny spolu se zaevidováním všech spisů a s popsáním jejich stupně zničení, zabere pro pověřené pracovníky spisovny asi 2 měsíce času.

¹¹² Osobní dotaz autorky na pracovníka zabývající se skartací spisů

¹¹³ Osobní zjištění autorky při vykonávání praxe

¹¹⁴ *Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole. In: Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole. Plzeň, 1995., str. 69 pod čarou*

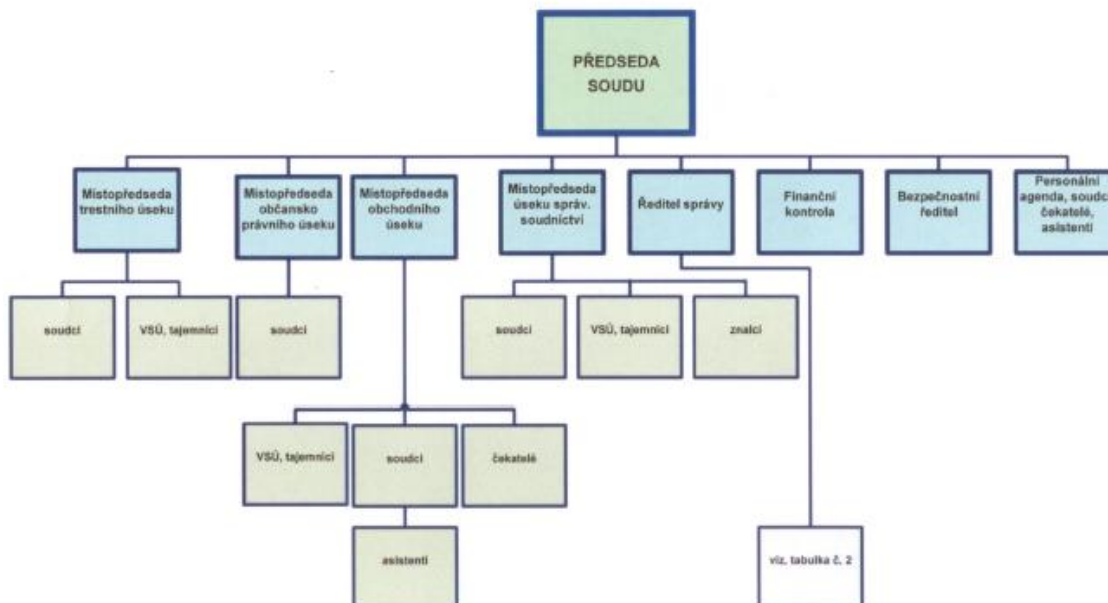
Od nové stavby očekává vedení soudu, že pojme více jak 60 000 spisů, někdy se uvádí tato jednotka jako délková (kilometr prostoru), tedy zhruba 50 kilometrů plochy. A v budově bude stálá nízká vzdušná vlhkost, aby nebyl problém s plísněmi.

V objektu se plánuje s 50 místnostmi o různých velikostech. Nejmenší místnost bude mít rozměr 3 x 2 m a bude v ní díky regálovým konstrukcím místo pro 40 metrů spisů, tedy zhruba pro 350 spisů. Největší místnost bude mít rozměr 6 x 20 m a za využití regálových konstrukcí v ní bude místo pro 2 kilometry spisů, tedy vejde se do ní asi 10 000 spisů.

Objekt bude splňovat jak prostorové, tak i bezpečnostní a hygienické normy. V objektu bude zavedena klimatizační jednotka, která bude využívána k tomu, aby spisy nenapadaly plísně a vlhko a spisy v optimálním prostředí vydržely celou dobu, než budou moci být skartovány.

Náklady na metr čtvereční výstavby se odhadují, dle podobných projektů, na 2 000 Kč. Při stavbě této budovy se bude vycházet ze zkušeností a z potřeb, plánů a finančních nákladů, které jsou známy z podobných staveb v justici za posledních pět let.

Krajský soud má možnost pro tuto stavbu získat do pronájmu pozemek, který je ve vlastnictví České republiky, Okresního soudu Plzeň – město. Pozemek je vzdálen 1,7 km od sídla Krajského soudu v Plzni. Budova spisovny by sloužila i potřebám Okresního soudu Plzeň - město.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO SOUDU V PLZNI**Obrázek 10 - Organizační struktura Krajského soudu v Plzni**

- zpracováno autorkou dle <http://portal.justice.cz/Justice2/soud/soud.aspx?o=20&j=30&k=346&d=145021>

Vysvětlení pojmu skartace

Pod pojmem skartace se rozumí odstranění nepotřebných dokumentů (spisů), tedy jejich fyzické zničení.¹¹⁵ Tento postup v České republice upravuje Zákon o archivnictví a spisové službě č. 499/2004 Sb., který stanoví, kdo má povinnost uchovávat dokumenty a umožnit výběr archiválií (§3), a jak se tyto subjekty označují (veřejnoprávní a soukromoprávní) a kdy je možné příslušné dokumenty zničit. Stanoví se zde také tzv. „skartační znak“, který uvádí, co se s jednotlivými dokumenty po skončení ochranné lhůty má stát.

¹¹⁵ ŠTOURÁČOVÁ, Jiřina. *Úvod do archivnictví*. 1999, s. 113 - 116

skartační znak	vysvětlení	co se stane po uplynutí skartace
A	archiv	předání dokumentu do archivu
V	výběr	po odborném posouzení se dokument předá do archivu/zničí
S	stoupa, skart	zničení dokumentu

Tabulka 5 - Skartační znaky

- zpracováno autorkou dle Předpisu č. 259/2012 Sb., Vyhlášky o podrobnostech výkonu spisové služby¹¹⁶

4.2 STEP analýza

4.2.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory lze zařadit hlavně zákony, které jsou platné v oblasti trestního, občanskoprávního, správního, obchodního soudnictví. Těmito zákony se musí vybraný subjekt řídit a přizpůsobit jim svoji činnost, a to jak v projednání věcí, tak i ve způsobu, jakým bude veden spis a jak bude spis uložen a kdy bude moci být skartován. Subjekt se musí řídit všemi zákony z právních oblastí, které jsou v České republice, např. Bankovníctví a peněžnictví, Byty a nebytové prostory, Církev a náboženství, Clo a celní politika, Daně a poplatky, Dražby, Duševní vlastnictví, Energetika a průmysl, Evropská unie, Finance a finanční právo, Lidská práva, Občanské právo, Obchod, podnikání a obchodní právo, Pracovní právo a personalistika, Rodinné právo, Sociální politika a sociální zabezpečení a péče, Správní právo, Stát a ústavní právo, Trestní právo, Životní prostředí.¹¹⁷

4.2.2 Sociální a demografické faktory

K sociální a demografickým faktorům patří vzdělanost zaměstnanců, jejich odbornost, způsob jednání s veřejností, prognóza demografického vývoje populace (která v současné

¹¹⁶ Předpis č. 259/2012 Sb., Vyhláška o podrobnostech výkonu spisové služby, § 15

¹¹⁷ *Zákony pro lidi.cz: Právní oblasti* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/obory>

době mírně stoupající), změny životního stylu (tj. více rozvodovosti a z toho plynoucí větší zatížení soudu v oblasti následné péče o nezletilé děti).

	Obyvatelstvo ve věku 15+ celkem	v tom nejvyšší ukončené vzdělání v %					
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	úplné střední	nástavbové a vyšší odborné	vysokoškolské	nezjištěno
ČR celkem	8 947 632	0,5	17,6	27,1	4,1	12,5	5,3
Hlavní město Praha	1 115 174	0,2	10,2	29,9	5,4	23,6	10,4
Středočeský kraj	1 089 911	0,4	16,9	28,2	4,3	11,5	5,1
Jihočeský kraj	537 217	0,5	18,2	27,5	4,1	10,8	4
Plzeňský kraj	490 932	0,4	18,1	27,2	3,7	10,4	5,4
Karlovarský kraj	253 436	0,8	22,4	24,2	3,5	7	7,7
Ústecký kraj	687 269	0,8	21,7	24,7	3,4	7,6	6,8
Liberecký kraj	367 842	0,5	18,6	26	3,8	9,6	5,4
Královéhradecký kraj	468 789	0,5	17,6	27,4	4,3	10,1	4,6
Pardubický kraj	436 534	0,4	17,9	26,9	4,2	9,9	4,1
Kraj Vysočina	431 767	0,4	18,5	27,1	4	9,5	3
Jihomoravský kraj	1 000 714	0,4	17,6	26,9	4	14,7	4,2
Olomoucký kraj	538 029	0,5	18,4	26,9	3,7	11,4	3,5
Zlínský kraj	497 677	0,4	19	26,6	3,8	11,2	3,1
Moravskoslezský kraj	1 032 341	0,6	19,6	25,9	3,6	11,2	4,1

Tabulka 6 - Vzdělání obyvatel dle krajů k 26. 3. 2011
- zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹¹⁸

Pro upřesnění na začátek autorka uvádí, že Karlovarský kraj je v této práci zmiňován spolu s Plzeňským krajem, jelikož v oblasti soudnictví tyto dva kraje patří do působnosti Krajského soudu v Plzni, a to vzhledem k malé rozloze Karlovarského kraje a jeho malému počtu obyvatel.

Ve vzdělanostní struktuře, dle výsledků sčítání lidu z roku 2011, které prováděl Český statistický úřad¹¹⁹, bylo zjištěno, že z celkového počtu 8 947 632 osob starších patnácti let, se v Plzeňském kraji k vysokoškolskému vzdělání přihlásilo 10,4% obyvatel, tedy 51 000

¹¹⁸ Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

¹¹⁹ Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

a kraj se umístil na sedmém místě (viz tabulka č. 3). Karlovarský kraj naopak patří ke krajům s nejmenším počtem vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, a to jen 17 700 obyvatel (tedy 7% obyvatel České republiky), a je v přehledu krajů na posledním místě.

Plzeňský a Karlovarský kraj dohromady v tomto vzdělání obsadil celorepublikově druhé místo. Karlovarský kraj autorka uvádí spolu s Plzeňským krajem, jelikož v oblasti soudnictví stále patří do působnosti Plzeňského kraje, a to vzhledem k jeho malé rozloze a malému počtu obyvatel a historickým skutečností.

Karlovarský kraj autorka uvádí spolu s Plzeňským krajem, jelikož v oblasti soudnictví stále patří do působnosti Plzeňského kraje, a to vzhledem k jeho malé rozloze a malému počtu obyvatel a historickým skutečností.

Ke vzdělání v nástavbovém studiu se v Plzeňském kraji přihlásilo 18 200 obyvatel (3,7%) a tento kraj se umístil na 10. místě s tímto vzděláním. Karlovarský kraj byl na předposledním třináctém místě s 8 900 obyvateli (3,5%).

Ze stejných výsledků lze dále zjistit, že v úplném středním vzdělání (včetně středního vzdělání s výučním listem) je Plzeňský kraj na pátém místě s celkem 135 500 obyvateli (27,2%). V Karlovarském kraji žilo 61 000 obyvatel (24,2%) s tímto vzděláním a kraj byl posledním, tedy čtrnáctým, v republice.

Obyvatel se základním vzděláním (včetně neukončeného) žije v Plzeňském kraji 89 000 obyvatel a je s 18,1% na 6. místě, zatímco Karlovarský kraj je opět na čtrnáctém místě s celkem 56 800 obyvatel (22,4%).

Bez vzdělání, či s neuvedeným vzděláním, je Plzeňský kraj na pátém místě s celkem 28 500 obyvateli (5,8%) a Karlovarský kraj je na druhém místě s celkem 21 540 obyvateli (8,5%), kteří nemají ukončené základní vzdělání.^{120,121}

¹²⁰ Vzdělávání - celkový přehled. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_null_null__&sp=N&katalog=30848&z=T&f=TABULKA&verze=-1&str=v65&u=v65__VUZEMI__100__3051#w%5Bk%5D=showxlsexport&w%5Bp%5D=&w%5Bh%5D=; Celá ČR, Plzeňský a Karlovarský kraj

Nelze s jistotou říci, zda úroveň vzdělání ovlivňuje množství zahájených a dokončených soudních procesů, a tedy i objem spisového materiálu. Na toto téma autorka nevyhledala žádnou studii, která by se tímto problémem zabývala, resp. studii, která by si kladla za cíl zjistit vzdělanost účastníků soudních řízení. Údaje o vzdělanosti účastníků řízení se ze strany soudu nepožadují a ani se nikde v centrálním statistickém výkaznictví justice neuvádějí.¹²²

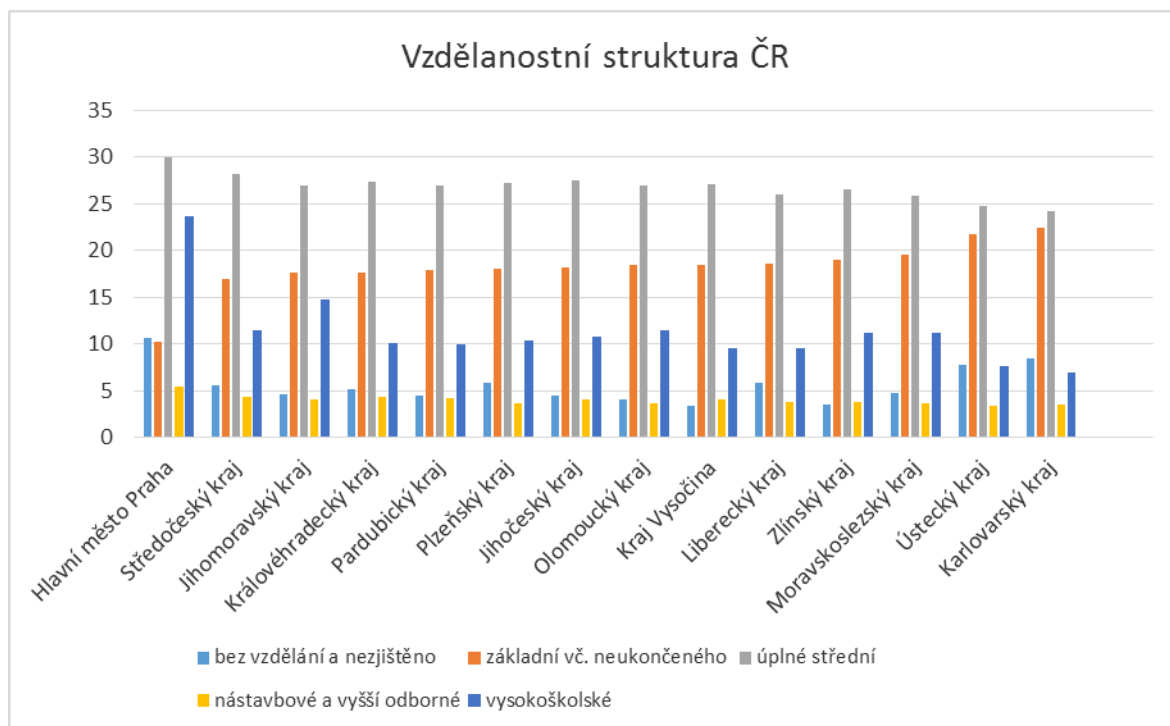
Kraj/oblast	Obyvatelstvo ve věku 15+ celkem	nejvyšší ukončené vzdělání v tisících obyvatel					
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	úplné střední vč. výučního listu	nástavbové a vyšší odborné	vysokoškolské	nezjištěno
ČR celkem	8 947 632	44 738	1 574 783	5 377 527	366 853	1 118 454	465 277
Plzeňský kraj	490 441	1 964	88 859	303 887	18 164	51 057	26 510
Karlovarský kraj	253 183	2 027	56 770	148 260	8 870	17 741	19 515
Celkem Plzeňský a Karlovarský kraj	744 368	3 991	145 628	452 147	27 035	68 797	46 025

Tabulka 7 - Počet obyvatel s nejvyšším ukončeným vzděláním
- zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹²³

¹²¹ Souhrnná data o České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

¹²² Osobní dotaz autorky na soudy

¹²³ *Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011* [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>



Obrázek 11 - Přehled vzdělání v ČR k roku 2011
 - zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹²⁴

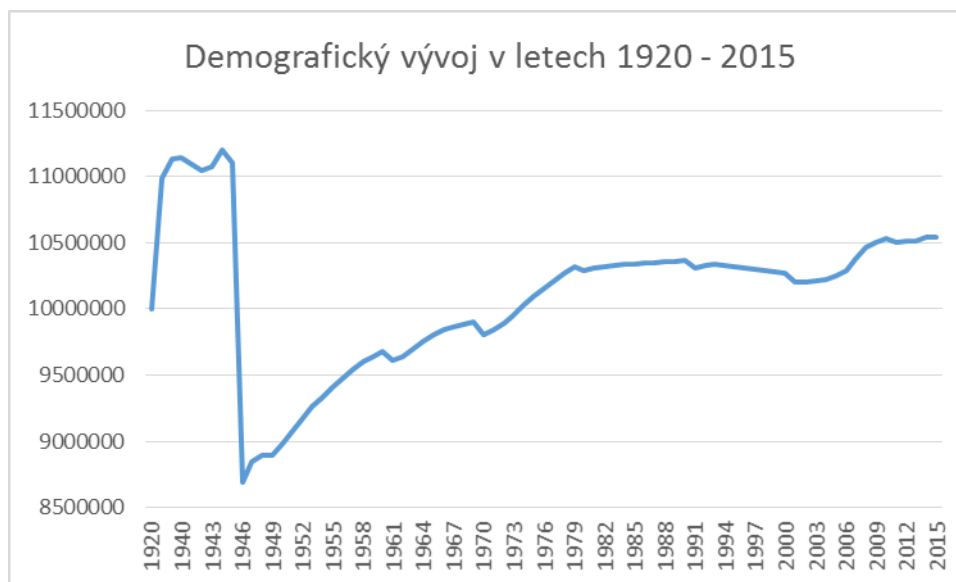
K demografickému vývoji lze uvést, že v roce 1920 žilo v České republice 9 999 521 obyvatel, v roce 1944 zde již žilo 11 201 126 obyvatel, v roce 1946 pak jen 8 689 248 obyvatel. Od tohoto roku opět nastal demografický růst, který vyvrcholil v roce 2010, kdy v ČR žilo 10 517 247 obyvatel. Od roku 2010 do roku 2014 žilo v ČR průměrně 10 521 000 obyvatel.¹²⁵ Poslední známý údaj uvádí, že k 30. 9. 2015 měla Česká republika 10 546 120 obyvatel.¹²⁶ Čím více bude v ČR obyvatel, tím více se mohou obyvatelé

¹²⁴ Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

¹²⁵ Obyvatelstvo - roční časové řady. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu - Tab. 1 Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2014, absolutní údaje 02. 06. 2015
 Demografická příručka 2014. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2014> - 1-8 Koncové stavy obyvatelstva podle pohlaví v letech 1920–2014 (stav k 31. 12.)

¹²⁶ Obyvatelstvo. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

obracet na soudy s tím, aby tyto řešily jejich případné právní spory, a tím bude narůstat soudní agenda a nutnost uložení vytvořených a skončených spisů.



Obrázek 12 - Demografický vývoj v ČR od roku 1920 do roku 2015
- zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹²⁷

4.2.3 Ekonomické faktory

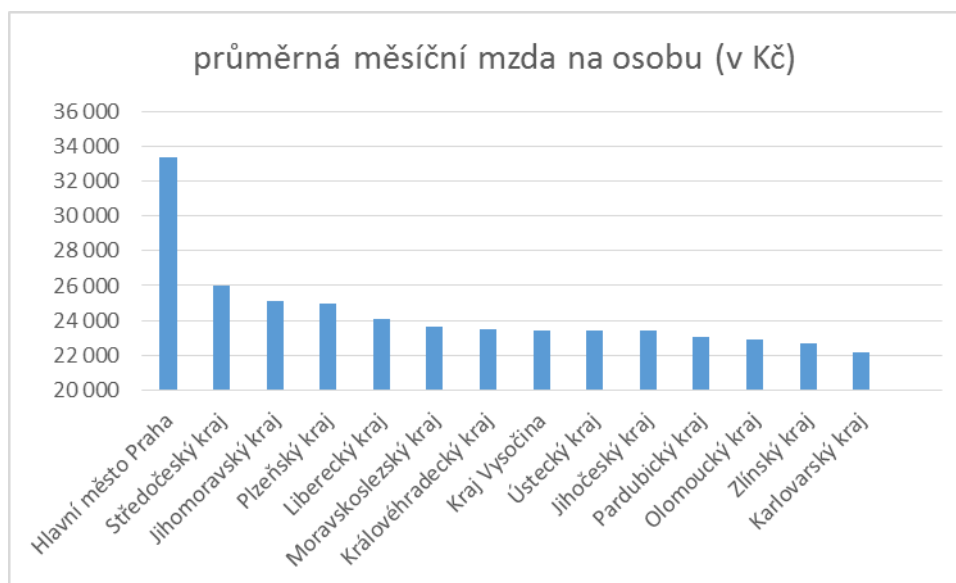
Ekonomické faktory souvisí s množstvím finančních prostředků, které bude mít subjekt k dispozici od správce rozpočtové kapitoly. Na to navazuje, kolik bude moci zaměstnat zaměstnanců a jak budou tito zaměstnanci ohodnoceni. V případě nízkých mezd lze počítat s velkou výměnou pracovníků, kteří budou odcházet za lepším platem.

Celorepubliková průměrná mzda za první až třetí čtvrtletí roku 2015 (údaj známý k 11. 11. 2015) činila 26 072 Kč. V Plzeňském kraji k tomuto datu byla průměrná mzda ve výši 24 945 Kč a v Karlovarském kraji byla ve výši 22 149 Kč, tedy za tyto dva kraje činila průměrná mzda za první až třetí čtvrtletí roku 2015 23 547 Kč.¹²⁸ Plzeňský kraj byl

¹²⁷ Obyvatelstvo. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

¹²⁸ Nejnovější údaje o kraji. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, Krajská správa ČSÚ v Plzeňském kraji [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

na čtvrtém místě ve výši průměrných mezd v České republice a Karlovarský kraj na posledním místě.



Obrázek 13 - Výše mezd v jednotlivých krajích k 11. 11. 2015
- zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹²⁹

4.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou velmi závislé na tom, jak Ministerstvo spravedlnosti ČR bude dále umožňovat rozvíjení elektronické justice. Technologické prostředky, zvláště počítače, tiskárny, skenery, kopírky, neustále zastarávají a musí se průběžně vyměňovat. Ideální období je 1x za pět let. V tomto směru je také nutné přihlídnout k novým objevům a inovacím stávajících technologií, např. nové monitory, rychlejší internet a programy podporující jej, příjemnější uživatelské prostředí a prostředí, ve kterém se vyvíjí tyto programy.

¹²⁹ Nejnovější údaje o kraji. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, Krajská správa ČSÚ v Plzeňském kraji [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

4.3 SWOT analýza

<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek vlastních finančních prostředků do začátku - nedostatečná vzájemná informovanost mezi subjektem a nadřízeným orgánem 	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - narůstající agenda - dobrá pověst u dodavatelů stavebních prací - předkládání více důkazů a nárůst objemnosti spisů - možnost spádové oblasti pro ostatní soudy v kraji - jistota finančních zdrojů pro realizaci - návratnost finančních nákladů - zlepšení hygienických podmínek uskladnění spisů - vytvoření dalších pracovních míst (pracovník spisovny)
<p>Ohrožení (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - výrazný pokles agend změnou legislativy - demografický vývoj 	<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - spolupráce se státním oblastním archivem pro uskladnění archiválií - spolupráce s jinými krajskými soudy

Tabulka 8 - SWOT analýza zájmového subjektu
- zpracováno autorkou

4.3.1 Silné stránky (S)

Mezi silné stránky lze u toho subjektu zařadit:

- narůstající agendu: V současné době stále narůstá agenda, která se řeší soudní cestou, tedy počet návrhů, které jsou na soud zasílány ze strany účastníků řízení. Zejména se Tyto listiny týkají agend Trestního, Občanskoprávního a Správního soudnictví. Naopak pouze elektronicky se vede agenda Elektronických platebních rozkazů, která spadá do oblasti Obchodního soudnictví. V Obchodním soudnictví je stále ještě částečně vedena

agenda v listinné podobě (týká se obchodněprávních věcí) a částečně i v elektronické (Insolvenční a Incidenční řízení).¹³⁰

- předkládání více důkazů a nárůst objemnosti spisů: účastníci řízení mají větší přehled o tom co se děje ve světě a jak se můžou domoci svých práv. Proto předkládají více důkazů (listin), o kterých si myslí, že jsou rozhodné pro rozhodnutí ve věci samé a tím narůstá rozsah stran soudních spisů.

- možnost spádové oblasti pro ostatní soudy v kraji: nová moderní spisovna by mohla sloužit i pro ostatní soudy, které spadají do obvodu Krajského soudu v Plzni. Jednáse o Okresní soudy: Plzeň – město, Plzeň – jih, Plzeň – sever, Rokycany, Sokolov, Tachov, Klatovy, Domažlice, Cheb, Karlovy Vary.

- jistota finančních zdrojů pro realizaci: v případě, že správce rozpočtové kapitoly odsouhlasí připravovaný záměr, tedy stavbu spisovny, bude mít soud k dispozici potřebný finanční obnos. Pokud správce kapitoly tento záměr neodsouhlasí, tak se tato investiční akce neuskuteční a tento bod spadá do kategorie slabých stránek.

- návratnost finančních nákladů - zlepšení hygienických podmínek uskladnění spisů: pokud budou listiny uskladněny v suchých a dobře odvětrávaných místnostech, lze je bez problémů skladovat po zákonem stanovenou dobu (zákon o archivnictví a spisové službě č. 499/2004 Sb.).¹³¹ Skladováním listin ve vlastních prostorách lze ušetřit velké finanční prostředky, které by musely být vynaloženy na pronájem jiných prostor, ve kterých by byly listiny uskladněny.

- vytvoření dalších pracovních míst (pracovník spisovny): vznikem samostatné budovy sloužící jako spisovna dojde i ke vzniku nového pracovního místa - pracovníka spisovny, který se bude o starat o zde uložené listiny a provádět jejich evidenci a vydávat ke skartaci listiny, které se dle skartačního řádu mají skartovat.

¹³⁰ InfoData: Statistika a výkaznictví. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://cslav.justice.cz/InfoData/statisticke-rocenky.html>, Statistické ročenky, Ročenka druhá část

¹³¹ Ústavní soud: Spisový řád. *Ústavní soud* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: http://www.usoud.cz/fileadmin/user_upload/Tiskova_mluvci/Jine/SM_3_2015_Spisovy_rad.pdf
- ukázka skartačního formuláře

4.3.2 Slabé stránky (W)

Ke slabým stránkám patří:

- nedostatek vlastních finančních prostředků do začátku: soud má jen omezené možnosti k získání finančních prostředků pro veškeré realizace finančních operací. Pokud tedy správce rozpočtové kapitoly neuzná potřebu stavby nové spisovny za opodstatněnou, tak celý investiční záměr nelze realizovat.

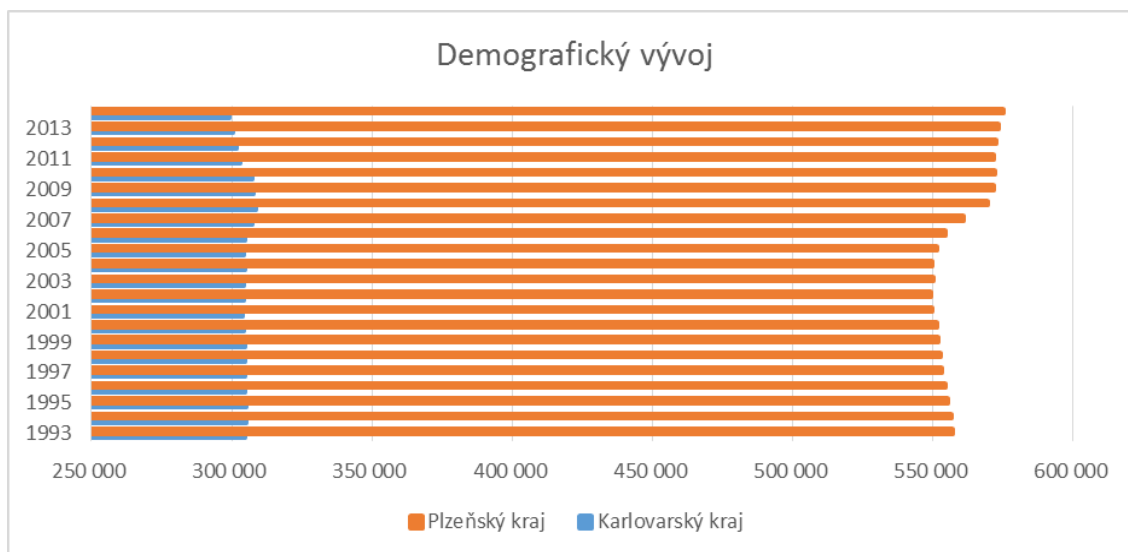
- nedostatečná vzájemná informovanost mezi subjektem a nadřízeným orgánem způsobená informačním šumem, kdy pracovník soudu popíše věc tak, že ji pracovník nadřízeného orgánu špatně pochopí anebo naopak, a chyba vznikne na straně podřízeného orgánu, který si špatně vysvětlí pokyny nadřízeného subjektu.

4.3.3 Ohrožení (T)

Mezi ohrožující faktory připravovaného projektu patří:

- výrazný pokles agend změnou legislativy: zákonodárci mohou kdykoli rozhodnout o tom, že věci, které se projednávají v současné době u soudů, se začnou projednávat u městských a obecních úřadů. Tím by mohlo dojít k poklesu věcí, které budou soudy zpracovávat a vyřizovat. V minulosti se již podobné úpravy staly, např. § 139 odst. 1 zákona č. 40/2009 Sb., Zákon trestní zákoník.

- demografický vývoj: v roce 1993 žilo v Plzeňském kraji 557 080 obyvatel, do roku 2002 docházelo k poklesu obyvatel až na 549 374 obyvatel a od roku 2005 nastal nárůst obyvatel, kteří zde žili, na celkem 551 528. Od tohoto roku do roku 2014 nastává opět mírný vzestup obyvatel žijících v Plzeňském kraji, když poslední známá data z roku 2014 udávala, že zde žije 575 123 obyvatel.



Obrázek 14 - Demografický vývoj v Plzeňském a Karlovarském kraji v letech 1993 – 1994
 - zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹³²

V Karlovarském kraji v roce 1993 žilo 304 733 obyvatel. Do roku 2006 docházelo v tomto kraji k nepatrným výkyvům v počtu obyvatel a v roce 2007 žilo v Karlovarském kraji 307 4449 obyvatel. Ovšem v roce 2012 došlo opět k poklesu obyvatel, kteří zde žili a od toho roku dochází stále k poklesu obyvatel, když v roce 2014 zde žilo 299 293 obyvatel.

¹³² Obyvatelstvo. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide



Obrázek 15 - Demografický vývoj celkem v Plzeňském a Karlovarském kraji v letech 1993 – 1994
- zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu¹³³

Lze očekávat, bude-li nadále docházet k nárůstu obyvatel, kteří budou v tomto kraji žít, a je velmi pravděpodobné, že se bude navyšovat soudní agenda v tomto kraji.

4.3.4 Příležitosti (O)

K příležitostem, dle analýzy SWOT, v tomto projektu patří:

- spolupráce s ostatními subjekty k uskladnění archiválií: nově vzniklý objekt by mohly využít i ostatní subjekty státní správy, které by potřebovaly vhodně uskladnit své archiválie. V tomto směru by přicházely v úvahu soudy, které spadají do působnosti daného krajského soudu a nově vzniklé prostory by mohly využít i státní oblastní archivy, které některé zajímavé spisy pro budoucí generace, nadále archivují i po době stanovené zákonem¹³⁴.

¹³³ Obyvatelstvo. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

¹³⁴ osobní dotazy autorky na různé krajské a okresní soudy v celé České republice

- spolupráce s jinými krajskými soudy: u příležitosti výstavby této nové budovy by mohlo být užitečné navázat kontakty s ostatními soudy, které již podobnou investiční akci prováděly a získat od nich cenné zkušenosti a rady. Tím by mohlo dojít i k bližšímu partnerství mezi sebou a vytvoření velmi příznivých vazeb jak pro zaměstnance, tak i pro vedení soudů.

4.3.5 Závěr k analýze SWOT

K odstranění Ohrožení ve formě poklesu agend změnou legislativy a demografického vývoje, lze již nyní činit kroky k tomu, aby tato situace nenastala, zavedením spolupráce mezi ostatními okresními a krajskými soudy, které budou nově vzniklé prostory využívat k uskladnění svých písemností. Mezi tyto kroky lze zařadit tuto novou službu jako nabídku k uskladnění archiválií v nové a moderně vybavené budově, která splňuje současné požadavky na uložení písemností po delší dobu a jejich zachování ve stavu, který bude i pro budoucí generace vyhovující. Tyto služby lze v budoucnu, tedy v době, kdy potřeba uložení dokumentů ze stran ostatních soudů a ostatních institucí nastane, využít i jako zdroj příjmů do rozpočtu soudu, resp. do státního rozpočtu. Nejde však jen o přímé finanční zdroje, ale také o skryté úspory, jakými jsou úspory státních orgánů, které tyto služby budou využívat. Úspory mohou mít podobu využití volného místa v jejich budovách pro jinou činnost (např. kanceláře pro soudce, administrativu) nebo pokud do současné doby využívaly jiné subjekty, kterým musely za uskladnění platit.

Do doby, než ze stran ostatních soudních institucí tato potřeba nastane, je možno vzniklé prostory nabídnou např. státním oblastním archivům k uskladnění spisů, které by chtěl archiv ponechat do budoucna, ale i městským a obecním úřadům, popř. i jiným, soukromým subjektům. Tyto instituce nebo subjekty, se budou také podílet na finančním zabezpečení této budovy, a to ve formě nájmu jednotlivých prostor a služeb, které budou využívat (zejména energie).

Ze shora uvedené analýzy SWOT vyplývá, že postavit novou spisovnu bude finančně i časově náročné, ale po její dostavbě bude tato nová budova sloužit nejen subjektu,

který její stavbu zahájil, ale i ostatním orgánům veřejné moci či soukromým subjektům, které ji budou moci využívat již od začátku jejího uvedení do provozu.

Protože se popisovaný subjekt nachází ve státní sféře, je závislý na rozhodnutí legislativních orgánů. Dále je také závislý na přidělování finančních prostředků od nadřízeného orgánu, tedy od Ministerstva vnitra České republiky a nemůže sám o sobě vykonávat jakoukoli výdělečnou činnost, aniž by ho k tomu zákonodárci oprávnily. V tomto případě se autorce nepodařilo použitou analýzu SWOT rozvinout v dalších bodech Ohrožení a Příležitosti více než je uvedeno v textu.

4.4 Stanovení cílů projektu

Cílem tohoto projektu je, během tří let od zadání projektu, postavit novou a moderní budovu, s účinným odvětráváním a požadovanou nízkou mírou vlhkosti, která bude vhodná pro uskladnění spisů a jiných podobných písemných i elektronických archiválií, s objemem více než 50 000 spisů. Tato budova bude svému účelu sloužit nejméně 50 let a bude možno ji dále rozšiřovat či měnit dle aktuální potřeby (např. přesunutím některých agend z hlavní budovy soudu). Tento investiční záměr se musí nejprve předložit správci rozpočtové kapitoly, kterým je Ministerstvo spravedlnosti České republiky, pro jeho posouzení potřebnosti této stavby. V případě schválení investičního záměru správce rozpočtové kapitoly poskytne potřebné finanční prostředky a bude vykonávat dohled nad celým záměrem.

4.5 WBS – souhrn projektových činností

V případě posuzovaného projektu jsou činnosti rozděleny do tří hlavních fází (předprojektová, projektová, poprojektová fáze). Každá z těchto fází je dále rozčleněna na dílčí úseky a jednotlivé úseky jsou opět rozčleněny do bodů (viz tabulka 9). Jednotlivé fáze jsou dále v textu rozepsány do větších podrobností k jejich upřesnění.

A. předprojektová fáze

1. rozhodnutí o zjištění potřebnosti
2. zajištění finančních prostředků
3. příprava investičního záměru
4. objemová studie
5. předložení projektu správci kapitoly

B. Fáze projektu

1. výběr projektanta
2. výběr technického dozoru
3. zpracování projektu a stavební povolení
4. výběr dodavatele prací
5. vlastní realizace stavby

C. poprojektová fáze

1. kolaudace a závěrečné vyhodnocení akce
2. protokol o ukončení akce

4.5.1 Předprojektová fáze

V předprojektové fázi bude vybrán ze strany vedení soudu jeden pracovník (nebo skupina), který bude mít za úkol připravit podklady pro realizaci tohoto investičního záměru a komunikaci s nadřízeným orgánem. V této fázi, pro účely zjištění, zda je stavba nové budovy spisovny potřebná či nikoli, byly provedeny STEP analýza a SWOT analýza (viz kapitoly 4.2 a 4.3).

1. rozhodnutí o zjištění potřebnosti

Potřebu stavby nové budovy, která by sloužila jako spisovna, již zjistilo vedení Krajského soudu v Plzni v roce 2009. V té době se změnily lhůty pro skartaci jednotlivých soudních spisů a došlo k nárůstu agend ve věcech konkursních - insolvenčních, trestních, občanskoprávních a obchodních, a to zejména změnou zákonů, které v těchto agendách nastaly.

2. zajištění finančních prostředků

Počítá s předběžným vyčíslením a nastíněním finančních nákladů na celou akci. Musí se zde stanovit náklady na samotnou stavbu, ve kterých je již zahrnuta cena za zakoupení pozemku, zadání projektu stavbu a určení nákladů na celou akci.

Předběžně bylo, na základě informací z podobných zakázek a staveb z minulosti a dotazy u jiných orgánů veřejné správy a dotazováním na různé stavební firmy, zjištěno, že takováto stavba dosahuje částky cca 15 milionů Kč. Tato částka je z hlediska zákona o veřejných zakázkách vedena jako podlimitní veřejná zakázka na stavební práce.

3. příprava investičního záměru

Následuje příprava investičního záměru, tedy vytvoření souhrnné zprávy, která bude obsahovat body 1. a 2. spolu s určením přibližného časového harmonogramu ke splnění celého záměru.

4. objemová studie

Tato studie může probíhat před zpracováním investičního záměru nebo současně s ním. Má za úkol zjistit, jak velký užitný prostor lze od nové stavby očekávat a jak vysoké budou jednotkové náklady na m² podlahové plochy.

5. předložení projektu správci kapitoly

Po zpracování bodů 1 – 3 se investiční záměr předloží Ministerstvu spravedlnosti ČR, které je správcem rozpočtové kapitoly soudu. Ministerstvo se musí do dvou měsíců od předložení k tomuto záměru vyjádřit. V případě nesouhlasu požádá soud o doplnění některých částí v investičním záměru nebo požádá o jejich vyjasnění a bližší upřesnění. Pokud s investičním záměrem souhlasí, tak následuje vydání tzv. „Registračního listu“, kterým potvrzuje, že poskytne soudu potřebné finance na tento investiční záměr.

4.5.2 Fáze projektu

1. výběr projektanta

Pokud proběhne předprojektová příprava, může subjekt přistoupit k vlastní fázi projektu. Prvním krokem je v tomto stádiu výběr projektanta nebo projektové kanceláře, kteří zpracují celou projektovou dokumentaci. Tento záměr musí být uveřejněn na některém z elektronických věstníků, lhůta k celé realizaci trvá 15 dní pro možnost podat žádost o účast a dalších 15 dní jako lhůta pro podání nabídek ze strany přihlášených projektantů.

2. výběr technického dozoru

Technický dozor může být vybrán z řad vlastní organizace nebo může být najat nezávislý pracovník. V případě, že soud má k dispozici pracovníka, který může zastat funkci technického dozoru stavby, ušetří tímto na mzdových nákladech nezávislého pracovníka. Pracovník organizace však musí mít odpovídající středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání stavebního nebo architektonického směru nebo střední vzdělání stavebního směru s maturitní zkouškou nebo alespoň odpovídající praxi v trvání 3 let při provádění staveb.¹³⁵

V průběhu fází 5 a 6 musí organizace požádat Ministerstvo spravedlnosti ČR o uvolnění financí na tento záměr. V době než budou finance přiznány a uvolněny musí organizace tyto výdaje financovat ze svého rozpočtu.

3. zpracování projektu a stavební povolení

Po úspěšném dokončení předchozích fází a jednotlivých kroků se může přistoupit k zadání projektu ke zpracování vybrané firmě z výběrového řízení (viz fáze projektu – 1. výběr projektanta).

Po zpracování projektu dodavatelskou firmou a jeho odsouhlasení zadávací organizací, se musí u stavebního úřadu, pod který spadá vybraný stavební pozemek, v tomto případě

¹³⁵ Zákon č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon), In: Sbíрка zákonů, 22.122006. ISSN 1211-1244, § 2

Magistrát města Plzně, Úřad městského obvodu Plzeň 3, Stavební úřad, požádat o stavební povolení.

Stavební povolení vydá stavební úřad na základě žádosti příslušného žadatele na formuláři, který je stanoven v přílohách vyhlášky č. 526/2006 Sb.

Stavební povolení musí obsahovat náležitosti uvedené v zákoně č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Stavební povolení vydá stavební úřad do 30 dní od přijetí žádosti. Pokud by byl projekt složitější, může vydání povolení trvat až 60 dní.

4. výběr dodavatele prací

Dodavatele prací, po předchozím zadání veřejné zakázky a výběr vítěze, schvaluje Ministerstvo spravedlnosti ČR.

5. vlastní realizace stavby

Po splnění všech kroků v těchto dvou fázích může subjekt přistoupit k vlastní realizaci stavby.

4.5.3 Poprojektová fáze:

1. kolaudace a závěrečné vyhodnocení akce

Po realizaci stavby, před jejím uvedením do provozu se musí nejprve tato stavba zkolaudovat. Poté Ministerstvo spravedlnosti vyhodnotí, zda jsou dokumenty v souladu s původním investičním záměrem a pokud tak nebude, nedodá schválené finanční prostředky.

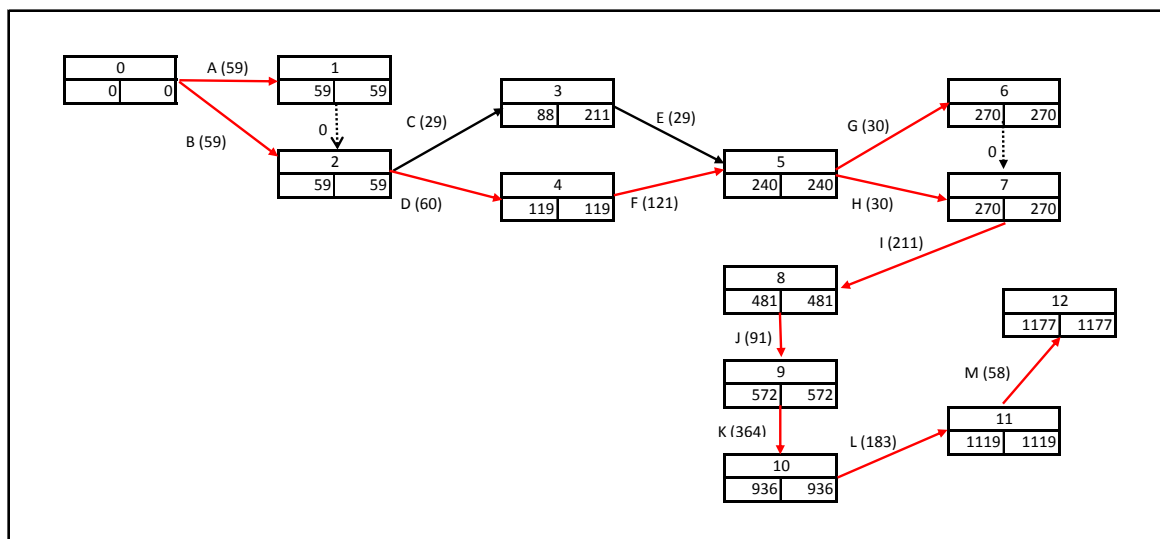
2. protokol o ukončení akce

Tento úkon se dělá po uvedení objektu do provozu a jedná se o písemné zhodnocení celé akce spolu s jejím výsledkem.

fáze	dílčí činnosti I. stupně	dílčí činnosti II. stupně
<u>předprojektová fáze</u>	1. rozhodnutí o zjištění potřeby	změna legislativy
		změna skartační lhůty
	2. zajištění finančních prostředků	vyčlenění finančních prostředků
		zpracování bodů 1. a 2. do zprávy
	3. příprava investičního záměru	vytvoření časového harmonogramu
		výpočet rozlohy potřebného užitného prostoru pomocí metodiky
	4. objemová studie	určení nákladů na 1m ² podlahové plochy
		zpracování projektu do souhrnné zprávy
5. předložení projektu správci kapitoly	odsouhlasení investiční akce	
	vracení zpět k přepracování	
	odsouhlasení investiční akce	
	vydání „registračního listu“	
<u>projektová fáze</u>	6. výběr projektanta	zpracování požadavků
		vyvěšení oznámení na věstník
		výběrové řízení
		vybrání vítěze
		námítky ostatních subjektů proti výběrovému řízení
		přezkoumání a potvrzení výběrového řízení
	7. výběr technického dozoru	výběr pracovníka z organizace
		zadání projektu
	8. zpracování projektu a stavební povolení	zpracování projektu
		připomínkové řízení
		přepracování projektu
		odsouhlasení projektu
		žádost o stavební povolení
		vydání stavebního povolení
	9. výběr dodavatele prací	zpracování požadavků na dodavatele stavebních prací
		vyvěšení oznámení na věstník
		výběrové řízení na dodavatele prací
		vybrání vítěze
námítky ostatní subjektů proti výběrovému řízení		
10. vlastní realizace stavby	přezkoumání a potvrzení výběrového řízení	
	základní deska a hrubá stavba	
	osazení venkovních dveří a oken	
	rozvody elektřiny, plynu, vody, odpadů	
	pokládka podlah, instalace vnitřních dveří, vnitřní omítky	
	vnější omítky, úprava okolí	
	předložení žádosti o kolaudaci	
<u>poprojektová fáze</u>	11. kolaudace a závěrečné vyhodnocení akce	kolaudace
		závěrečná zpráva
		vyhodnocení dokumentů správcem rozpočtové kapitoly
		proplacení prokázaných nákladů správcem rozpočtové kapitoly
	12. protokol o ukončení akce	písemná zpráva o celé akci

Tabulka 9 - Přehled projektových fází
- zpracováno autorkou

4.6 Síťový graf CPM



Obrázek 16 - Síťový graf CPM
- zpracováno autorkou

Při výpočtu modelu bylo postupováno takto:

Nejprve byl určen, dle analýzy WBS, průběh celé akce, kde bylo zjištěno, jaká činnost předchází a která činnost následuje. Poté byl nakreslen graf a doplněny čísla uzlů spolu se zakreslením cesty vedoucí od jednoho uzlu k uzlu následujícímu. Poté byla vypočtena kritická cesta (znázorněna červeně) a časové rezervy. Kritická cesta se vypočítá: nejpozději nutný konec – nejdříve možný začátek – doba trvání činnosti = 0 ($T_j^1 - T_i^0 - T_{ij} = 0$). Celková doba trvání tohoto projektu je 1177 dní, kritická cesta v tomto případě vede přes činnosti: A-B-D-F-G-H-I-J-K-L-M.

Tedy tato cesta nemá žádnou časovou rezervu, a pokud se nepodaří dodržet naplánovaný časový harmonogram, tak je zde riziko zpoždění projektu a nedodržení termínu dokončení. Činnosti C a E patří mezi nekritické, neboť obsahují volný čas, ve kterém by, v případě zdržení projektu, došlo k vyrovnání o dobu, která je uvedena u těchto daných činností, u činnosti C je tato doba v trvání 31 dní, u činnosti E je doba trvání 92 dní.

činnost	celková rezerva	nezávislá rezerva	volná rezerva	zvláštní rezerva
A	0	0	0	0
B	0	0	0	0
C	123	0	0	123
D	0	0	0	0
E	123	0	123	0
F	0	0	0	0
G	0	0	0	0
H	0	0	0	0
I	0	0	0	0
J	0	0	0	0
K	0	0	0	0
L	0	0	0	0
M	0	0	0	0
fiktivní činnost 1 a 2	0	0	0	0
fiktivní činnost 6 a 7	0	0	0	0

Tabulka 10 - Výpočet kritických cest v modelu CPM
- zpracováno autorkou

4.7 Matice zodpovědností a projektová hierarchie

Matice odpovědnosti představuje zřejmé a určité vymezení zodpovědnosti osob za konkrétní činnosti, postupy a výsledky. Uplatňuje se především v investiční fázi. Matice je úzce provázána s metodou WBS. Matice zodpovědnosti se dá sestavit více způsoby. Pro přehlednost autorka vybrala jednoduchý způsob, při kterém vycházela z výše uvedené metody WBS. Ke každé činnosti autorka tedy přidala osobu, která je zodpovědná za daný úsek činností. Pro úplnost se dále uvádí, že dalším způsobem, kterým lze zpracovat matici odpovědnosti je tzv. matice RACI. Tato matice patří k souhrnnějším a je i velmi používaná.¹³⁶

¹³⁶ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2012, s. 126

R	responsible	= kdo je zodpovědný za celé nebo dílčí plnění výsledku
A	accountable	kdo zaručuje správnost a efektivitu, většinou se označuje jako „vlastník“ výsledku
C	consulted	odborník na zkoumanou problematiku
I	informed	kdo má dostávat zprávy o splnění

Tabulka 11 - Matice RACI

- zpracováno autorkou dle Doležala¹³⁷

Matice zodpovědnosti přesně stanovuje, kdo bude mít u jaké činnosti zodpovědnost, a to jak schvalovací (S), řídicí (Ř), věcnou přímou (VP) nebo věcnou společníčskou (VS). Po rozdělení jednotlivých funkcí se musí také určit, jaké pravomoci dotyční pracovníci mají (tzv. delegace). Často se během projektu upravuje a upřesňuje tak, aby odpovídala skutečnému časovému postupu, a aby celý projektový tým věděl, kdo je za konkrétní úkoly odpovědný.¹³⁸

Na důležitosti a potřebnosti stavby nové spisovny se shodli zástupci z řad vedení soudu, které se skládá z předsedy soudu, místopředsedů jednotlivých úseků, ředitele vnitřní správy a dozorců úřednice, a to na základě v současné době nevyhovujících podmínek nynější spisovny z hlediska vlhkosti a nedostatečného místa.

¹³⁷ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2012, s. 125

¹³⁸ NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002, s. 79

hlavní činnost	označení činnosti	zodpovědná osoba	RACI	Zodpovědnost
1. rozhodnutí o zjištění potřebnosti	A	dozorčí úřednice	A	Ř
2. zajištění finančních prostředků	B	předseda soudu	R	VP
3. příprava investičního záměru	C	ředitel vnitřní správy	I	S, Ř
4. objemová studie	D	dozorčí úřednice/ředitel vnitřní správy	A, I	VS/Ř
5. předložení projektu správci kapitoly	E	předseda soudu	R	VP
6. výběr projektanta	F	ředitel vnitřní správy	I	S, Ř, VP
7. výběr technického dozoru	G	ředitel vnitřní správy	I	S, Ř, VP
8. zpracování projektu a stavební povolení	H	expert	C	VP, VS
9. výběr dodavatele prací	I	předseda soudu	R	S
10. vlastní realizace stavby	J	expert	C	VP, VS
11. kolaudace a závěrečné vyhodnocení akce	K	ředitel vnitřní správy	I	S, Ř, VP, VS
12. protokol o ukončení akce	L	předseda soudu	R	S, VP

Tabulka 12 - Matice zodpovědností
- zpracováno autorkou

činnosti	manažer	člen týmu	člen týmu	expert
A			A	
B	R			
C		I		
D		I	A	
E	R			
F		I		
G		I		
H				C
I		I		
J				C
K		I		
L	R			

Tabulka 13 - Matice RACI se zaměřením na zájmový subjekt
- zpracováno autorkou

4.8 Rozpočet akce

Celkem se na tento investiční záměr počítá s částkou kolem 10 milionů Kč. Pro začátek, než bude celá investiční akce odsouhlasena a potvrzena ministerstvem spravedlnosti, musí mít soud k dispozici kolem 5 milionů Kč. Tyto finanční zdroje jsou nutné pro případ, že by došlo k nějaké prodlevě v poskytnutí finančních prostředků ze strany správce rozpočtové kapitoly. Takováto investiční akce je velmi náročná na čas a na zjišťování potřebnosti a využitelnosti pro budoucnost. Proto již v průběhu zahájení prvotních kroků, tedy v předprojektové fázi, investor, ví, že potřebné finanční prostředky obdrží. Požadavek na nutnost finančních prostředků a jeho odsouhlasení je však velmi zdlouhavý a náročný proces. Jelikož se v tomto případě jedná o subjekt veřejné moci, tak autorka nechce více zacházet do detailů, aby nedala návod pro případné stížnosti na zvýhodnění či nadržování některých účastníků veřejné soutěže v této investiční akci.

O další finanční prostředky lze také žádat z fondů Evropské unie - Operační program Zaměstnanost; 8. Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla, prioritní osa: Efektivní veřejná správa¹³⁹. Oblast této podpory spočívá v investicích „do institucionální kapacity a výkonnosti veřejné správy a veřejných služeb na vnitrostátní, regionální a místní úrovni

¹³⁹ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>

za účelem reforem, zlepšování právní úpravy a řádné správy.“, kde žadatelem o tuto dotaci mohou být: a) organizační složky státu, b) státní příspěvkové organizace, c) obce a kraje včetně jimi zřizovaných a zakládaných organizací.¹⁴⁰

V době zpracování diplomové práce však, dle internetových stránek Ministerstva pro místní rozvoj, nebyl žádná výzva s tímto zaměřením vypsaná.¹⁴¹

4.9 Analýza rizik v projektu

V projektu byla zjištěna rizika, která by se mohla v jeho průběhu vyskytnout. Jedná se o rizika spojená s nevhodně zvoleným pozemkem, nedostačujícími finančními prostředky, chybným zpracováním investičního záměru, výběrem nekvalitního projektanta a nekvalitního dodavatele stavebních prací, neukončení projektu včas. Každé z těchto rizik bylo zařazeno do oblasti, která je nejbližší specifikována dle jeho zaměření (viz tabulka č. 14). Následně je uveden popis jednotlivých rizik s jejich přesnějším označením.

oblast rizika	riziko	pravděpodobnost výskytu	míra dopadu
nákup	nevhodně zvolený pozemek	malá	malá
finanční	nedostačující finanční prostředky	malá	střední
manažerská	chybné zpracování investičního záměru	střední	střední
	vznik časových prodlev projektu	vysoká	vysoká
obchodní	výběr nekvalitního projektanta	střední	střední
	výběr nekvalitního dodavatele stavebních prací	střední	střední

Tabulka 14 - Rizika projektu
- zpracováno autorkou

¹⁴⁰ Efektivní veřejná správa. *Dotacní.info: Největší portál o dotacích v ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/efektivni-verejna-sprava/>

¹⁴¹ Výzvy a akce: Předběžné harmonogramy výzev. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2012 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.dotaceu.cz/cs/Kalendar-akci?t=4#Tabs>

1. nevhodně zvolený pozemek:

- pravděpodobnost výskytu: malá

- míra dopadu na projekt: malá

- preventivní opatření: konzultace s Útvarem koncepce a rozvoje města Plzně o budoucím územním plánování

- nápravná opatření: dodatečné stavební úpravy, které by zabránily prosakování vody a vlhkosti do objektu

- zodpovědná osoba: ředitel vnitřní správy

Popis rizika: V případě, že bude stavební pozemek vybírán zároveň s předkládáním záměru a bude na jeho výběr nedostatek času, je možné, že bude k dispozici jen pozemek, který bude např. ve velké vzdálenosti od sídla organizace nebo se bude nacházet v zátopové oblasti nebo v pozdějších letech či období zastupitelstvo obce rozhodne o změně stávajícího územního plánu. Pravděpodobnost, že toto riziko nastane je ovšem malé, neboť takovéto velké investiční akce (alespoň představy o nich) se plánují již několik měsíců, případně let, dopředu. Z toho vyplývá, že i míra dopadu na projekt je z hlediska tohoto rizika nízká

2. nedostačující finanční prostředky:

- pravděpodobnost výskytu: malá

- míra dopadu na projekt: střední

- preventivní opatření: intenzivní jednání se správcem rozpočtové kapitoly před započítáním akce o poskytnutí finančních prostředků

- nápravná opatření: odložení akce na pozdější dobu a financování z vlastních rezerv

- zodpovědná osoba: předseda soudu

Popis rizika: V případě, že se nepodaří subjektu získat dostatečné množství finančních prostředků do začátku investiční akce. Správce rozpočtu, tedy ministerstvo spravedlnosti, prokázané náklady na investiční záměr, vrátí zpět do rozpočtu soudu, ale to až zpětně, během trvání této investiční akce. Pokud by se tedy nepovedlo získat dostatečné finanční prostředky, musí se celá akce odložit na pozdější dobu nebo celou stavbu financovat z vlastních rezerv.

3. chybné zpracování investičního záměru:

- pravděpodobnost výskytu: střední

- míra dopadu na projekt: střední

- preventivní opatření: zjištění způsobu, formy a náležitostí podání žádosti přímo od nadřízeného orgánu

- nápravná opatření: průběžná spolupráce s ministerstvem při projednávání záměru

- zodpovědná osoba: ředitel vnitřní správy

Popis rizika: Správce kapitoly, při špatně zpracovaném investičním záměru, bude chtít předložený záměr nějakým způsobem doplnit či poopravit. Tím by došlo k časové prodlevě, která by se mohla promítnout do konečné fáze projektu, tedy neukončení této investiční akce včas.

4. výběr nekvalitního projektanta:

- pravděpodobnost výskytu: střední

- míra dopadu na projekt: střední

- preventivní opatření: dobře připravené znění zveřejněné veřejné zakázky, reference od předchozích zákazníků

- nápravná opatření: podrobná konzultace v průběhu tvorby plánů a projektové dokumentace ke stavbě

- zodpovědná osoba: ředitel vnitřní správy

Popis rizika: Je možné, že se při zadávání této veřejné zakázky některý z nevybraných účastníků veřejné soutěže do rozhodnutí odvolá. Z tohoto důvodu může nastat riziko prodloužení celé realizace projektu. Dalším rizikem by mohl být chybně zpracovaný projekt v oblasti odvětrávání a správné vlhkosti, který by byl předimenzován nebo naopak poddimenzován. V těchto případech by došlo k nápravě, jen pokud by se vynaložily další finanční prostředky na opravy, a tím i nedodržení předem daného rozpočtu na stavbu.

5. výběr nekvalitního dodavatele stavebních prací:

- pravděpodobnost výskytu: střední

- míra dopadu na projekt: střední

- preventivní opatření: získání referencí od předchozích zákazníků přímo od nich, sepsání smlouvy o dílo spolu se sankcemi za nesplnění

- nápravná opatření: vymáhání sankcí, které vyplývají ze smlouvy o dílo

- zodpovědná osoba: ředitel vnitřní správy

Popis rizika: Při vlastní realizaci stavby se může stát, že při špatně vybrané a nekvalifikované stavební firmě, tato neodvede z hlediska stavebních prací, dokonale zadanou zakázku anebo se dostane v jejím průběhu do platební neschopnosti (např. insolvenční šikanózní návrhy). Toto riziko by se dalo zařadit mezi hlavní rizika projektu, ale riziko se dá eliminovat tím, že bude sepsána mezi subjekty smlouva o dílo, která bude pamatovat na takovéto možnosti a nástrahy.

6. neukončení projektu včas:

- pravděpodobnost výskytu: vysoká

- míra dopadu na projekt: vysoká

- preventivní opatření: funkční stavební dozor a vedení stavebního deníku

- nápravná opatření: při nedodržení lhůt zavedení prací přesčas

- zodpovědná osoba: stavební firma - expert

Popis rizika: V případě, že by nedošlo k ukončení projektu včas, hrozí riziko neposkytnutí všech finančních prostředků od správce rozpočtové kapitoly. Tyto finanční prostředky jsou vázány na časový a logický rámec projektu. Toto riziko vyplynulo z použité metody kritické cesty (CPM), neboť všechny činnosti, kromě dvou, se musí provádět postupně a navazují na sebe. Pokud by došlo ke zpoždění některé z těchto činností, tak by došlo i ke vzniku časové prodlevy v projektu a nedodržení doby, ve které má být projekt skončen.

5. Závěr

Z provedených analýz, zejména z analýzy SWOT vyplývá, že postavení nové budovy, která bude odpovídat moderním požadavkům na uložení archiválií, bude náročné z hlediska vynaložených finančních nákladů i ze strany časového splnění celého projektu. Po ukončení projektu však stavba bude moci sloužit jak samotnému subjektu, tak i ostatním subjektům, které ji budou moci také využívat. Po úspěšném zvládnutí všech úskalí projektu čeká Krajský soud v Plzni prostor, který bude využitelný jak ze strany zadavatele, tak i ze strany jiných institucí, které jej budou moci, za poplatek, využívat. Jelikož se jedná o dlouhý proces, je nezbytné, aby s přípravou všech nezbytných dokumentů, začal subjekt s poměrně velkým předstihem, neboť od skutečného začátku projektu do jeho ukončení uplyne doba tří let, viz síťový diagram dle metody CPM. V této práci je samotný začátek projektu, pro zjednodušení, označen v délce trvání jednoho měsíce (v předprojektové fázi), ale ve skutečnosti rozhodování a zjišťování, zda je potřeba stavby nových prostor nutná a zda na ní budou vyhrazeny finanční prostředky, trvá i několik let. I samotné zahájení popisovaného projektu je proto situováno k začátku roku, neboť takto se dá dobře odhadnout a prezentovat čas, který bude pro projekt potřebný.

V takovémto rozsáhlém projektu je také nezbytné určit osoby, které budou mít za jednotlivé fáze v přípravě a realizaci projektu zodpovědnost, aby nedošlo ke zpoždění či k odvedení špatné práce. V předprojektové fázi to jsou hlavně dozorčí úřednice, předseda soudu a ředitel vnitřní správy. V průběhu projektové fáze se kromě těchto tří osob setkáváme i s expertem, který má na starosti zpracování projektu a projektovou dokumentaci ke stavbě a dozor a dohled nad vlastní realizací stavby. V poprojektové fázi se dostává ke slovu hlavně vedení soudu, které je zastoupeno předsedou soudu a ředitelem vnitřní správy.

Při stanovení rozpočtu akce bylo vycházeno z obdobných projektů, které se uskutečnily v rámci resortu Ministerstva spravedlnosti u jiných subjektů. Protože se jedná o podlimitní veřejnou zakázku na stavební práce ve výši cca 15 milionů Kč, která podléhá zákonu o veřejných zakázkách, které jsou ze strany veřejnosti bedlivě sledovány, a údaje v této

práci by mohly některou ze stran, která by se zúčastnila výběrového řízení, zvýhodnit na to, jak napsat žádost o tuto zakázku, proto byly některé pasáže psány na velmi obecné úrovni. Takovéto chování by pak mělo za následek odvolání možného nevybraného účastníka výběrového řízení a tím i ke zdržení celé akce a k jejímu neukončení v předem dané době.

6. Seznam použitých zdrojů

6.1 Tištěné zdroje:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.

FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 808641924x.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024725604.

JANÁK, Jan. *Dějiny správy v českých zemích v letech 1848-1918 se soupisy pramenů a literatury*. 1/1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

LÁBEK, Ladislav. *Potulky po Plzni staré i nové: část druhá, radnice a císařský dům*. Plzeň: Společnost pro národopis a ochranu památek v Plzni, 1930.

MACÁK, Antonín. *Krajský soud Plzeň 1803 – 1897, Inventář fondu Státního oblastního archivu v Plzni*. Plzeň. Strojopis, 1961.

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

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262181.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024736112.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025128350.

ŠŤOURAČOVÁ, Jiřina. *Úvod do archivnictví*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1999. ISBN ISBN 80-210-2216-7.

ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení: (základy a matematické metody)*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004. ISBN 8021311940.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 9788021309227.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

6.2 Elektronické zdroje:

Vzdělávání - celkový přehled. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_null_null_&sp=N&katalog=30848&z=T&f=TABULKA&verze=-1&str=v65&u=v65__VUZEMI__100__3051#w%5Bk%5D=showxlsexport&w%5Bp%5D=&w%5Bh%5D=

Nejnovější údaje o kraji. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, Krajská správa ČSÚ v Plzeňském kraji* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Výzvy a akce: Předběžné harmonogramy výzev. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2012 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.dotaceu.cz/cs/Kalendar-akci?t=4#Tabs>

Ústavní soud: Spisový řád. *Ústavní soud* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: http://www.usoud.cz/fileadmin/user_upload/Tiskova_mluvci/Jine/SM_3_2015_Spisovy_raid.pdf

Zákony pro lidi.cz: Právní oblasti [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/obory>

Přehled soudů. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2015 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Soudy.aspx>

Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

Demografická příručka 2014. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2014>

Efektivní veřejná správa. *Dotační.info: Největší portál o dotacích v ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zamestnanost-2014-2020/efektivni-verejna-sprava/>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Obyvatelstvo - roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011 [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

InfoData: Statistika a výkaznictví. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://cslav.justice.cz/InfoData/statisticke-rocenky.html>

Ministerstvo pro místní rozvoj: *Věstník veřejných zakázek* [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>

Souhrnná data o České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

6.3 Ostatní zdroje:

Osobní dotazy autorky na Krajské soudy v České republice

Osobní dotazy autorky na pracovníky zodpovědné za vedení a chod soudu a spisoven

Státní oblastní archiv Plzeň, fond KS Plzeň (1850 – 1949): sign. Přes 3635 - 4/28, kart.č. 1493.

Západočeský historický sborník. Plzeň - 700 let krajské metropole: Uspořádal: Bystrický, Vladimír a kol. Plzeň, 1995.

Předpis č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách