

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Zavedení nového benefitu ve vybrané společnosti

Bc. Markéta Jiskrová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Jiskrová

Projektové řízení

Název práce

Projekt zavedení nového benefitu ve vybrané společnosti

Název anglicky

Implementation of the New Benefit in Chosen Company

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zavedení nového zaměstnaneckého benefitu pomocí metod projektového řízení. Cíle bude dosaženo prostřednictvím následujících dílčích cílů.

Dílčí cíle:

- Popis vybrané společnosti z hlediska odměňování a péče o zaměstnance;
- Specifikace nového zaměstnaneckého benefitu;
- Řízení rozsahu projektu pomocí WBS;
- Tvorba harmonogramu projektu a časová analýza;
- Sestavení rozpočtu a finančního plánu.

Metodika

1. Literární přehled:

- Zaměstnanecké benefity a trendy v jejich poskytování;
- Projekt a metody projektového řízení;
- Projektová dokumentace.

2. Případová studie:

- Představení vybrané společnosti;
- Popis současných zaměstnaneckých benefitů;
- Představení nového zaměstnaneckého benefitu;
- Aplikace metod projektového řízení dle jednotlivých fází projektu;
- Projektová dokumentace a ukončení projektu.

3. Zhodnocení výsledků:

- a. Vyhodnocení projektu a doporučení pro firmu;
- b. Vyhodnocení úspěšnosti nově zavedeného benefitu;
- c. Závěr, zhodnocení dosažených cílů práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Zaměstnanecký benefit, Projekt, Projektové řízení, Projektová dokumentace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. – HÁJEK, M. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- LACKO, B. – DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-275-4.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Houšková Beránková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zavedení nového benefitu ve vybrané společnosti" 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Martině Houškové Beránkové, PhD. za odborné vedení, trpělivost, příjemnou spolupráci, a především cenné rady, které mi byly za dobu spolupráce poskytnuty. Dále děkuji své rodině a partnerovi, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

Zavedení nového benefitu ve vybrané společnosti

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zavedení nového zaměstnaneckého benefitu pomocí metod projektového řízení. Teoretická východiska diplomové práce se zabývají obecnou problematikou projektového řízení a zaměstnaneckými benefity. Tato část se zaměřuje především na projektové řízení, životní cyklus projektu, projektovou dokumentaci a v neposlední řadě na zaměstnanecké benefity a trendy v jejich poskytování. Teorie je poté v analytické části aplikována v praxi na reálném projektu.

Druhou část tvoří vlastní práce, která je nepřímo rozdělena do tří částí. V první části případové studie je uveden popis vybrané společnosti z hlediska odměňování a benefitů. Druhá část je věnována novému zaměstnaneckému benefitu a v poslední části práce je vytvořena kompletní projektová dokumentace.

Závěr obsahuje vyhodnocení projektu pomocí kritérií úspěšnosti a trojimperativu. Projektová dokumentace byla zpracovávána k projektu zpětně.

Klíčová slova: Zaměstnanecký benefit, projekt, projektové řízení, projektová dokumentace

Implementation of the new benefit in chosen company

Abstract

The aim of this Diploma's thesis is initiation of the new employee benefit using project management methods. Theoretical part is focused on general project management and employee benefits. This part deals with definition of the project management, life cycle of the project, project documentation and at least employee benefits and the trend in their provision. This theory is in analytical part of the thesis applied in practice on a real project.

The second part consists of a case study which is indirectly divided into three parts. The first part of the case study contains a description of chosen company in terms of the remuneration and employee benefits. The second part of the case study is dedicated to a new employee benefit and in the last part of the thesis is created a complete project documentation.

The conclusion includes the evaluation of the project using the success criteria and the three-dimensional. Project documentation was processed retrospectively.

Keywords: Employee benefit, project, project management, project documentation

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika	11
3. Teoretická východiska	12
3.1. Projektové řízení a životní cyklus projektu.....	12
3.1.1. Projektové řízení	12
3.1.2. Standardy projektového řízení	13
3.1.3. Trojimperativ projektu	14
3.1.4. Životní cyklus projektu	15
3.1.4.1. Předprojektová fáze	16
3.1.4.2. Zahájení projektu	17
3.1.4.3. Plánování (příprava) projektu	18
3.1.4.4. Realizace projektu.....	20
3.1.2.5. Ukončení projektu	21
3.2. Projektová dokumentace	22
3.2.1. Logický rámec	22
3.2.2. Project charter	24
3.2.3. WBS (Work Breakdown Structure).....	24
3.2.4. Metoda CPM a Ganttův diagram	25
3.2.4.1. Metoda CPM.....	25
3.2.4.2. Ganttův diagram	26
3.2.5. Směrný plán nákladů	26
3.2.6. Matice RACI.....	27
3.2.7. Reporting formou EVM analýzy	29
3.2.8. Registr rizik a matice rizik.....	30
3.2.8.1. Registr rizik.....	30
3.2.8.2. Matice rizik.....	31
3.2.9. Zpráva o ukončení projektu	32
3.3. Zaměstnanecké benefity a trendy v jejich poskytování	32
3.3.1. Zaměstnanecké benefity	33
3.3.1.1. Členění zaměstnaneckých benefitů.....	33
3.3.1.2. Motivace v procesu odměňování a zaměstnaneckých benefitů	35
3.3.2. Aktuální trendy v odměňování a benefitech	36
4. Vlastní práce	40

4.1.	Představení společnosti	40
4.1.1.	Popis společnosti z hlediska odměňování a péče o zaměstnance	41
4.1.2.	Současné zaměstnanecké benefity	46
4.2.	Multisport karta.....	51
4.3.	Řízení projektů ve vybrané společnosti	53
4.3.1.	Řízení projektů dle jednotlivých fází projektu	53
4.3.2.	Předprojektová fáze	54
4.3.3.	Zahájení	59
4.3.4.	Plánování	61
4.3.5.	Realizace	75
4.3.6.	Ukončení projektu.....	77
5.	Výsledky a diskuse	78
6.	Závěr	81
7.	Seznam použitých zdrojů	82

1. Úvod

V současné rychle se měnící době je řízení projektů či jakýchkoliv aktivit v podniku stále složitější. Společnost jako taková se mění turbulentní rychlostí a firmy postupně zjišťují, že klasický styl řízení podnikových procesů je již nedostatečný. Klasický přístup byl vždy založený na regulaci nově vzniklých odchylek, ale v moderní společnosti jsou změny tak časté, že na ně už podniky fungující klasickým způsobem nestíhají reagovat. Avšak na každý problém existuje řešení.

Jedním ze způsobů, jak se s těmito změnami vypořádat je využití moderních metod projektového řízení. Ať už si to společnost uvědomuje nebo ne, projektové řízení pomalu prorůstá všemi oblastmi lidského života a stává se velkým trendem moderní doby.

Úspěch projektového managementu spočívá především ve správně nastaveném cíli, týmové spolupráci a v aplikaci projektové teorie, která projektovým manažerům radí, jakým způsobem řídit projekty efektivně, a to tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Ať už projekt skončí úspěšně nebo ne, klíčovou roli vždy hraje komunikace, týmová spolupráce a schopnost projektového manažera vést a motivovat svěřený tým lidí. K dosažení výše stanovených cílů projektový manažer využívá principy a nástroje projektového řízení.

Zatímco v zahraničních korporacích a větších společnostech je projektový management využíván zcela běžně, Česká republika v tomto směru stále mírně zaostává. Pojem jako projektové řízení či projekt je hojně využíváno, ale bohužel pouze malá část českých manažerů ho opravdu ovládá, a využívá nástroje a metodiky projektového řízení. Velké množství českých manažerů používá tento titul, ale ve skutečnosti se pouze jedná o týmové vedoucí, kteří řídí různé aktivity dle svých nejlepších znalostí a zkušeností.

Tento typ manažerů je běžný i ve společnosti, kde byla psána tato diplomová práce, proto se práce zaměří na tvorbu kompletní projektové dokumentace dle standardů projektového řízení.

Pro tuto práci bude zvolen personální projekt, jehož cílem je zavedení nového zaměstnaneckého benefitu. Na tomto projektu bude demonstrováno, jak lze efektivně řídit projekt pomocí projektových nástrojů. Vzor těchto dokumentů je poté možné využít i pro další typy projektů bez ohledu na oddělení, ve kterém bude projekt realizován.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je navržení kompletní projektové dokumentace, která se zabývá zavedením nového zaměstnaneckého benefitu ve vybrané společnosti. K naplnění cíle budou využity metody projektového řízení.

2.2. Metodika

Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se zabývá obecnou problematikou projektového řízení, definicí projektu a nejznámějšími světovými projektovými standardy. Dále je v této části definován projektový trojimperativ a popsán životní cyklus projektu. Důraz je zde kladen na popis projektové dokumentace, která bude následně vytvořena v praktické části. Poslední kapitola teoretických východisek se zaměřuje na zaměstnanecké benefity a aktuální trendy v jejich poskytování.

Vlastní práce

Obsahem praktické části je seznámení s vybranou společností a jejím způsobem odměňování zaměstnanců. Tato část se zaměřuje především na pravidla odměňování a současné zaměstnanecké benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Další část práce se věnuje popisu nového zaměstnaneckého benefitu a současnému způsobu řízení projektů ve vybrané společnosti. Poslední nejrozsáhlejší část se poté věnuje navržení kompletní projektové dokumentace k reálnému projektu z praxe.

Závěr a diskuze výsledků

V závěru této práce je vyhodnocena úspěšnost realizace projektu dle kritérií úspěšnosti a trojimperativu projektu. V druhé části je zhodnoceno naplnění cílů a shrnuto, jakým způsobem bylo těchto cílů dosaženo.

3. Teoretická východiska

V této části diplomové práce bude stručně popsán přehled řešené problematiky, kterým se zabývá praktická část. Teorie je rozdělena do tří tematických celků. První část se zabývá obecně projektovým řízením, světovými standardy, trojimperativem projektu a podrobněji životním cyklem projektu. Druhá část se věnuje projektové dokumentaci, která bude vytvořena v rámci vlastní části a poslední část se zaměří na zaměstnanecké benefity a trendy v jejich poskytování.

3.1. Projektové řízení a životní cyklus projektu

3.1.1. Projektové řízení

Projektové řízení lze podle předního světového odborníka na projektový management profesora Harolda Kerznera definovat jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“ (Svozilová, 2016).

Světově nejuznávanější organizace zabývající se projektovým řízením PMI – Project Management Institut zase definuje projektový management jako „*aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu*“ (Svozilová, 2016).

Obecně lze tedy říci, že projektové řízení je definováno určitým přístupem, dle kterého jsou navrhovány a realizovány procesy změn tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle – v plánovaném termínu, rozsahu a rozpočtu při určitém počtu disponibilních zdrojů (Doležel a kol., 2016).

PMI projektové řízení dělí do pěti základních procesů:

- Zahájení neboli definování
- Plánování
- Vykonávání
- Monitoring a kontrola
- Ukončení

Pomocí tohoto přístupu lze nahlížet na celý proces řízení projektů nebo na jeho dílčí etapy či činnosti (PM BoK – 4. edice, 2008).

Projekt

Projekt lze definovat jako unikátní sled činností, pomocí kterých je dosahováno konkrétního cíle, při omezeném množství zdrojů a v omezeném časovém intervalu. Je to tedy jakási funkce, která v sobě zahrnuje cíl, čas a zdroje (Bartoška, 2017).

PMI definuje projekt následovně: *„Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“*.

IPMA říká: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“* (Doležal a kol., 2016).

PRINCE2 projekt v anglickém jazyce definuje jako: *„... a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case...“* (Bartoška, 2017).

Dle výše zmíněných definic je patrné, že projektové řízení se řídí několika světovými standardy, které postupně vznikaly jako reakce na velký počet neúspěšných projektů. Mezi nejznámější světové standardy a metodiky patří tyto tři standardy:

- PMI a Project Management Body of Knowledge (PM BoK)
- PRojects IN Controlled Environments – PRINCE2
- IPMA Competence Baseline – ICB
- ...a další (Doležal a kol., 2016)

3.1.2. Standardy projektového řízení

PMI: Project Management Body of Knowledge (PM BoK)

Správcem tohoto standardu je americký Project Management Institute, který vzniknul v roce 1996 a vystupuje jako profesní sdružení společností a jednotlivých projektových manažerů. PMI k projektovému řízení přistupuje procesně – definuje pět základních procesů, deset znalostních oblastí a jednotlivé procesy. Každý proces je definován pomocí vstupů, výstupů, aktivit a nástrojů. Standard PMI je v České republice využíván především v mezinárodním prostředí (Doležal a kol., 2016).

PRINCE2: PRojects IN Controlled Environments

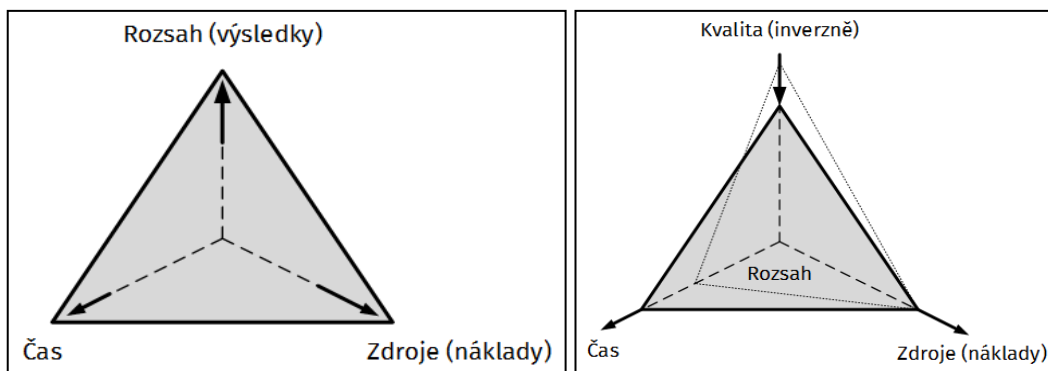
Tuto procesně orientovanou metodiku spravuje společnost AXELOS. První verze metodiky vznikla v roce 1989 jako státní standard pro projekty informačního charakteru. Metodika je postavena na oblíbeném čísle sedm. Obsahuje sedm hlavních principů, sedm důležitých témat, kterým je při řízení projektů věnována pozornost, a sedm procesů, které se v rámci každého projektu opakují (Doležal a kol., 2016).

IPMA: Competence Baseline - ICB

IPMA neboli International Project Management Association vznikla v roce 1965 a je tak nejmladší profesní organizací, která se zabývá projektovým řízením. Tento standard je na rozdíl od předešlých dvou standardů kompetenční, což znamená, že se místo definování procesů zaměřuje na definování schopností a kompetencí, kterými by měl projektový manažer a členové týmu disponovat. Tento evropský standard tedy ponechává projektovým manažerům velký prostor pro kreativitu a vlastní pojetí. Standard se opírá o tři základní kompetenční oblasti – technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. Tyto oblasti jsou poté dále rozděleny na kompetenční elementy, které vysvětlují určitá témata, navrhují a doporučují jisté procesy či definují požadavky na zájemce o certifikaci (Doležal a kol., 2016).

3.1.3. Trojimperativ projektu

Při řízení projektu pracují projektoví manažeři se třemi základními ukazateli – rozsahem, časem a zdroji, které tvoří trojimperativ projektu. Hlavním účelem trojimperativu je stanovení optimálního bodu, při kterém jsou tyto tři parametry vyvážené. Důležitou vlastností trojimperativu je provázanost výše zmíněných veličin. Trojimperativ tedy říká, že pokud se změní jedna z veličin, zatímco druhá veličina se nezmění, musí se tato změna odpovídajícím způsobem projevit na třetím ukazateli. V praxi to tedy vypadá tak, že pokud chce projektový manažer zkrátit dobu trvání projektu a zároveň zachovat rozsah projektu, posouvá se celý trojúhelník po příslušné ose směrem k nákladům, u kterých dojde k navýšení. Projektový trojimperativ má různé podoby zobrazení, ale nejčastěji je zobrazován jako trojúhelník s cílem projektu uvnitř. Při detailnějším rozpracování trojimperativu bývá dále přidáván čtvrtý ukazatel, a to kvalita výstupů. Grafické znázornění musí být poté upraveno dle trojimperativu číslo 2 (Doležal a kol., 2016).



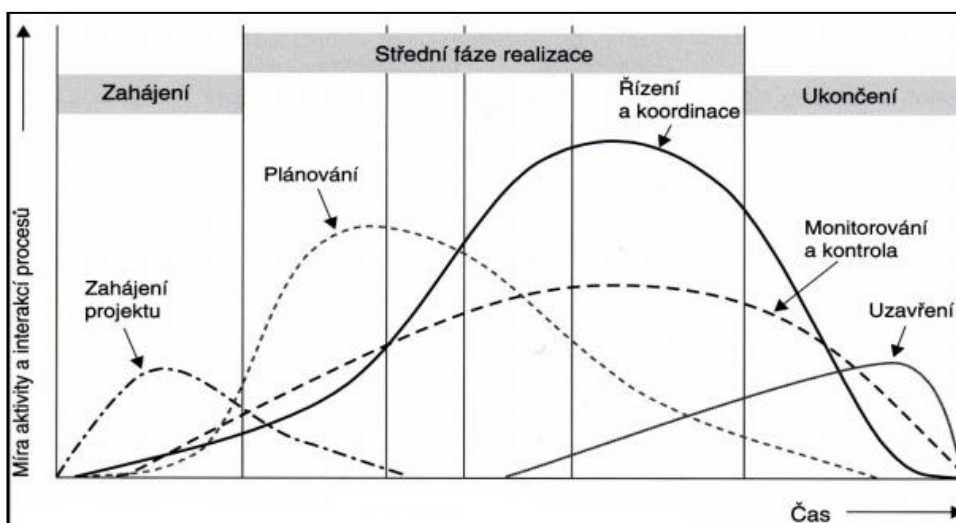
Obrázek 1 - Trojimperativ 1,2; Zdroj: PM Consulting, 2018

3.1.4. Životní cyklus projektu

Fáze životního cyklu lze definovat jako obecný soubor po sobě jdoucích fází projektu, jejichž pojmenování a počet je určen dle potřeb individuální společnosti. Z této definice tedy vyplývá, že podoba jednotlivých fází je vždy podřízena typu a velikosti projektu a potřebám jeho řízení (Svozilová, 2016).

Cílem rozčlenění jednotlivých úkolů v rámci času, je zjednodušení podmínek pro monitoring a kontrolu všech procesů. Fázování dále zjednodušuje orientaci účastníků v jednotlivých stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost, že bude projekt úspěšně dokončen (Svozilová, 2016).

Obecně lze tedy říci, že jednotlivé úseky životního cyklu definují druh práce, který má být proveden, konkrétní výstupy, které mají být dodány v jednotlivých fázích a určují, jaký člen týmu se zapojí do konkrétních aktivit v dané fázi. Alena Svozilová a standardy PMI zobrazují životní cyklus projektu následovně: (Svozilová, 2016)



Obrázek 2 - Životní cyklus projektu: Zdroj: Svozilová, 2006

Životní cyklus bývá ve většině společností zobrazován pomocí diagramů, ale může být například tvořen i sekvencí dokumentů/ nástrojů, které by měly být v rámci životního cyklu projektu použity.

Fáze řízení projektu	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty
I. Identifikace - Čeho chceme dosáhnout?	Identifikační listina projektu	Projektový záměr, Logický rámeček
II. Zadání/definice - Co vše to bude obnášet?	WBS	Registr zainteresovaných stran, Tabulka souvislostí
III. Plánování - Jak by to mělo proběhnout? Co bude třeba vykonat?	Matice zodpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu, Organizační struktura, role a odpovědnosti, Komunikační plán
IV. Realizace - Jak to uřídit?	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu, Seznam bodů k řešení (issue log), Seznam poučení
V. Ukončení - Jak to správně zakončit?	Akceptační protokol Výhodnocení projektu	Předávací protokol, Poučení z projektu (lesson learned)

Tabulka 1 - Životní cyklus formou dokumentů; Zdroj: Doležal a kol., 2016

V této diplomové práci bude životní cyklus popsán a rozdělen na předprojektovou část, zahájení, plánování realizaci a ukončení. V každé části bude stručně specifikováno co je její náplní a jak v dané fázi postupovat.

3.1.4.1. Předprojektová fáze

Každý projekt má svůj počátek. Podnětem může být změna legislativy, nová strategie firmy, neobvyklá zakázka či technologické vylepšení. Hlavní otázka zní, má firma projekt realizovat? Cílem předprojektové fáze je prozkoumání příležitosti a posouzení, zda je projekt proveditelný. Na konci této fáze by mělo být jasné, co je cílem projektu, jakou cestou se vydat a zda má smysl projekt realizovat (Doležal a kol., 2016).

Součástí předprojektové části by mělo být řízení zainteresovaných stran. Zainteresované strany jsou takové osoby/organizace, které jsou zapojeny do projektu či jsou projektem ovlivňovány a to pozitivně či negativně. Projektový manažer by měl tyto strany identifikovat – vytvořit jejich seznam a poté jejich role v projektu blíže analyzovat. Analýzou se rozumí blíže identifikovat zájmy jednotlivých skupin a jejich očekávání. Tato analýza poté napoví, která strana je významná, které není potřeba se věnovat a naopak vůči jaké straně být obezřetný (Doležal a kol., 2016).

Pokud jsou úspěšně zmapováni jednotliví stakeholdeři, přechází se ke sběru požadavků na projekt. Jsou zjišťovány byznys požadavky, požadavky zainteresovaných stran, požadavky na výstupy, projekt a kvalitu a případné přechodné požadavky.

Dalším krokem je stanovení SMART cíle, tedy takového, který je specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově ohraničený. Samozřejmostí by měla být i podmínka, že bude integrovaný – v souladu se strategií firmy. Základním nástrojem pro SMART projekt je logický rámeček, který bude blíže popsán v následující kapitole, zabývající se projektovou dokumentací (Svozilová, 2006).

Posledním krokem této fáze jsou předprojektové analýzy a studie. První méně častou studií je studie příležitosti, která analyzuje podněty, příležitosti, hrozby a problémy či základní koncepci a záměr projektu. V reálném světě však tato studie probíhá spíše intuitivně a na bázi pocitů. Častěji se využívá studie proveditelnosti, která by měla stanovit nejlepší cestu k dosažení cíle, upřesnit rozsah projektu, termín zahájení a ukončení a hrubý odhad celkových nákladů a požadavků na zdroje. Závěrem by mělo být doporučení nejlepší varianty. Tyto dvě studie mohou být též nahrazeny jedním celistvým dokumentem, tzv. předprojektovou úvahou, která je kombinací výše zmíněných studií (Doležal a kol., 2016).

Neméně významnou součástí předprojektové dokumentace jsou ekonomické analýzy projektu, které říkají, zda se do projektu vyplatí investovat. Jednoduchými ukazateli může být návratnost investic (ROI), která říká, kolik peněz přinese 1 Kč investovaná do projektu či čistá současná hodnota (NPV), která určí, kolik peněz přinese realizace daného projektu. Dalším často využívaným ukazatelem je vnitřní výnosová míra, která ukazuje, kolik % se na projektu vydělá při zvažování inflace či úrokové míry (Bartoška, 2017).

3.1.4.2. Zahájení projektu

Fáze zahájení projektu je rozhodující okamžik, kdy liniový management rozhoduje, zda projekt spustit či nikoliv. Předprojektová fáze tak pouze dodává podklady a informace k tomuto rozhodnutí. Pokud by předprojektová dokumentace nebyla vytvořena a projekt by byl spuštěn bez přípravné fáze, je velmi pravděpodobné, že takový projekt neuspěje (Doležal a kol., 2016).

Start-up projektu bývá spuštěn určením sponzora projektu, který je poté zodpovědný za jeho další průběh. Součástí procesu zahájení je vytvoření a schválení zakládací listiny projektu, díky níž dojde k následnému přiřazení zdrojů pro přípravu projektu a přechod do plánovací fáze projektu (Doležal a kol., 2016).

Podstatnou součástí této fáze je stanovení kritérií úspěchu. Tato kritéria vyjadřují podmínky, díky nimž bude posuzováno, zda byl projekt úspěšný a splnil své zadání nebo ne. Aby bylo možné správně kritéria posoudit, musí být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Kritéria se většinou skládají z takzvaných tvrdých kritérií – např. produkt využívá nejméně 20 uživatelů, náklady na zavedení nepřevyší 400 000 Kč a měkkých kritérií – např. spokojený uživatel, motivace zaměstnanců. Měkká kritéria jsou na rozdíl od tvrdých hůře měřitelná, ale lze je vyhodnotit pomocí zpětné vazby či dotazníkového šetření. Kritéria by měla být poté vyhodnocena v rámci ukončovací či po projektové fáze (Doležal a kol., 2016).

Kromě kritérií úspěchu je vhodné stanovit i kritické faktory úspěchu pomocí CSFA analýzy. Hlavní myšlenkou je určení kritických faktorů, které mohou zásadním způsobem ovlivnit úspěch projektu. Pro analýzu faktorů lze využít metodu brainstormingu či brainwritingu (Doležal a kol., 2016).

3.1.4.3. Plánování (příprava) projektu

Přípravná fáze je nejdůležitější fází projektu. V této části je již sestavený projektový tým, který má k dispozici dokumentaci z předešlých dvou fází. Cílem této fáze je tedy vytvořit plán řízení projektu. Jedná se o sadu dokumentů, která říká, co se bude dělat a jak se to bude dělat. Při tvorbě dokumentace se projektový manažer zaměřuje na integraci, rozsah, čas, náklady, kvalitu, lidské zdroje, komunikaci, rizika, externí služby a zainteresované strany v projektu. Při přípravě dokumentace je však důležité postupovat dle míry detailu a robustnosti řešení, protože ne každý projekt musí pokrýt všechny zmiňované oblasti (Doležal a kol., 2016).

První fází plánování dle PMI je řízení integrace. Pojem integrace v sobě obsahuje rozhodování o zdrojích, konkurenčních cílech a způsobu řízení vazeb mezi jednotlivými oblastmi projektu jako je rozsah, čas náklady a podobně. Důležitou součástí integrace je i definování způsobu, jak budou v projektu řízeny změny (Doležal a kol., 2016).

Druhou fází je podrobný rozpis prací neboli WBS. Svozilová říká, že WBS je „*hierarchická struktura úseků práce zajišťujících splnění stanoveného cíle projektu*“. WBS bývá zpracována většinou formou diagramu, který se člení do šesti úrovní – program, projekt, podprojekt, úloha, úkol a soubor úkonů. Cílem členění je především snazší řízení projektu a struktura vždy závisí na rozsahu projektu (Svozilová, 2006).

Pokud je stanoven rozsah projektu a jednotlivé pracovní balíky, lze přejít k řízení času v projektu, které začíná seřazením jednotlivých činností dle logických vazeb. Vazby mezi činnostmi mohou být různého druhu (FS = finish to start, SF = start to finish, SS = start to start, FF = finish to finish) a mohou být zobrazeny pomocí uzlově či hranově definovaného Ganttova diagramu či Ganttova grafu. Dalším krokem je odhad doby trvání jednotlivých činností a určení kritické cesty pomocí metody CPM, PERT, metody Kritického řetězu či dalších metod (Doležal a kol., 2016).

Důležitý projektový trojúhelník doplňují náklady v projektu, které bývají řízeny pomocí rozpočtu a finančního plánu, který může být kalkulován a plánován ve finančních či materiálových jednotkách anebo jednotkách práce. Prvním krokem při řízení nákladů je odhad výše nákladů na jednotlivé činnosti, který bývá nejčastěji stanoven na základě znalostí a zkušeností manažera projektu a jeho týmu. Samotný rozpočet poté popisuje konkrétní výdaje v čase a lze ho doplnit o zdroje krytí nákladů (Doležal a kol., 2016).

Důležitý trojimperativ je již naplánován a další úlohou projektového manažera je řízení kvality projektu, které spočívá v řízení míry naplnění požadavků zákazníka. Jakost lze řídit z procesního či produktového pohledu a zahrnuje tři hlavní procesy – plánování, ujišťování se o kvalitě a kontrolu kvality s důrazem na uspokojení zákazníka, prevenci a neustálé zlepšování (Doležal a kol., 2016).

Nelze však řídit projekt, pokud nejsou k dispozici potřebné lidské zdroje. Vstupem pro plánování zdrojů je rozpracovaná WBS a časový harmonogram. Plánování zdrojů se zabývá identifikací potřebných kapacit, srovnáním požadavků s ohledem na dostupné zdroje a následně jejich přiřazením ke konkrétní činnosti v projektu. Avšak práce se zdroji není jednoduchá a často při ní dochází k různým zdrojovým konfliktům. Obecně lze konflikty řešit pomocí přesčasů (dočasně), výměnou zdroje za nový, odsunutím termínu dokončení či pomocí zvýšení produktivity zdroje (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). Další důležitou součástí řízení zdrojů je i řízení odpovědnosti v projektu či rozvoj a vedení projektového týmu (Doležal a kol., 2016).

Aby však bylo možné projekt a zdroje řídit, je nezbytné nastavit komunikační plán projektu. Řízení komunikace se skládá z plánování, zajišťování a kontroly komunikace a je odpovědností projektového manažera. Komunikace se řídí pomocí komunikačního plánu, který musí obsahovat role a odpovědnosti, nástroje, požadavky a očekávání druhých stran. Komunikace bývá zpravidla řízena prostřednictvím základního komunikačního rozhraní, projektové dokumentace, pravidelných a mimořádných reportů či pomocí zpětné vazby (Bartoška, 2017).

Ať už je v rámci projektu řízena jakákoliv činnost, vždy existují určitá rizika a hrozby, které ohrožují úspěšné dokončení projektu, proto je v současnosti nutné tato rizika vědomě řídit. Cílem řízení rizik je minimalizace pravděpodobnosti výskytu a dopadu negativních událostí na výstupy a cíle projektu. Proces řízení rizik se skládá z plánování, identifikace, kvalitativní a kvantitativní analýzy, vědomého plánování obrany vůči rizikům a monitoringu a kontroly rizik. V plánovací fázi bývá stanoven risk appetite, metody řízení rizik, postupy a role včetně komunikační matice. Poté je v rámci identifikace vytvořen seznam ohrožení a hrozeb, které jsou blíže popsány pomocí kvalitativní analýzy. V rámci kvantitativní analýzy dojde k určení pravděpodobnosti výskytu a dopadu a výpočtu očekávané hodnoty rizika. Na základě těchto informací jsou dále stanoveny priority a navrženy obranné strategie. Dále už jen zbývá rizika monitorovat a kontrolovat a v případě nutnosti rizika eskalovat dle jejich stupně závažnosti (Bartoška, 2017).

Poslední oblastí, kterou by měl projektový manažer řídit je plán obstarávání, v němž by měly být popsány nákupní položky, které budou externě pořizovány, v jaké části projektu budou zapotřebí a v neposlední řadě jakým způsobem budou pořizovány. Důležitým nástrojem tohoto procesu je smlouva mezi zákazníkem a dodavatelem, která definuje vztah externích subjektů. Proces zahrnuje především stanovení ceny nákupu, rozhodnutí zda službu zakoupit či si ji vyrobit a v poslední fázi výběrové řízení na dodavatele (Doležal a kol., 2016). Ve chvíli kdy jsou všechny oblasti naplánovány a připraveny, lze přejít k samotné realizaci projektu.

3.1.4.4. Realizace projektu

Fáze realizace bývá obvykle doprovázena zahajovacím kick-off meetingem. Jedná se o společenskou událost, při které se sejdou důležité zainteresované strany a zahájí

společně oficiální začátek realizace. Nutným předpokladem pro tuto schůzku je schválený plán řízení projektu.

V samotné realizaci projektu je nutné projekt řídit a neustále porovnávat jeho aktuální průběh s plánem (Doležal a kol., 2016). Toto porovnávání většinou probíhá prostřednictvím projektové dokumentace a reportingu, kde bývá řešen dosavadní a budoucí vývoj projektu, rizika a otevřené body, stav provedené práce a plán budoucích aktivit (Bartoška, 2017).

K tomuto porovnávání se většinou používá komplexní metoda EVM – Earned Value Management, která je vhodným řešením pro různé typy projektů. Dle Doležala je *„principem metody EVM určení, jaká je hodnota toho, co jsme vykonali a kolik nás to stálo v porovnání s hodnotou, kterou jsme měli v daný okamžik podle plánu vytvořit“* (Doležal a kol., 2016). Pokud vzniknou na projektu odchylky od původního plánu, které mohou být způsobeny reakcí na změnu či novým zjištěním, je nutné realizovat korekční opatření a v případě potřeby přeplánovat či sestavit nový směrný plán projektu. Tyto změny se musí vždy řídit dle procesu řízení změn, který by měl být nastaven v rámci řízení integrace projektu. V závěrečné fázi realizace poté probíhá předávání a akceptace jednotlivých výstupů a otevře se poslední závěrečná fáze – ukončení projektu (Doležal a kol., 2016).

3.1.2.5. Ukončení projektu

Po předání a akceptování jednotlivých výstupů, za předpokladu, že zákazník nemá již žádné další požadavky, může být projekt ukončen. Během této fáze bývá zpracovávána závěrečná zpráva, která obsahuje zkušenosti a doporučení pro další projekty (Doležal, 2016).

Ukončovací fázi lze rozdělit na ukončení jako proces a na ukončení jednotlivých etap a fází. Proces ukončení zahrnuje vyhodnocení finanční situace projektu, vypořádání se všemi závazky, závěrečnou zprávu, seznam úkolů k dořešení a doplnění dohody o informace vztahující se k údržbě a provozu projektových výstupů (Doležal, 2016). Součástí tohoto procesu by mělo být též i poděkování projektovému týmu a zainteresovaným stranám. Poté následuje již uzavření jednotlivých etap a fází projektu, které bývá běžně doplněno zpomalením a ověřením plánu následujících etap (Doležal, 2016).

3.2. Projektová dokumentace

Tato kapitola se bude blíže zabývat dokumenty, které budou vytvořeny v rámci vlastní části. Podrobněji zde bude popsán logický rámec, project charter, WBS, metoda CPM, Ganttův diagram a směrný plán nákladů. Dále se bude tato kapitola věnovat RACI matici, analýze EVM, která byla využita pro reporting, registru rizik a matici rizik. Kapitola bude ukončena popisem zprávy o ukončení projektu.

3.2.1. Logický rámec¹

Dle PM Consulting „slouží logický rámec jako pomůcka při stanovování základních parametrů projektu“ a je součástí metodiky LFA neboli Logical Framework Approach, která se zabývá řízením a hodnocením projektů. Dále se tato kapitola bude věnovat logickému rámci v podobě dokumentu (PM Consulting, 2017).

Logický rámec lze rozdělit na čtyři úrovně – přínosy, cíl, výstupy a klíčové činnosti. Plná struktura logického rámce vypadá následovně:

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu (stav)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Obrázek 3 - Struktura LR; Zdroj: PM Consulting, 2017

Přínosy popisují očekávání, která by měl projekt naplnit. Cíl definuje cílový stav konkrétního projektu, tedy jakou vlastnost či dovednost má daná organizace realizací

¹ Taktéž označován zkratkou LR

projektu získat. Konkrétní výstupy označují, co bude dodáno sponzorovi projektu, a klíčové činnosti jsou konkrétní aktivity, které hrají klíčovou roli při tvorbě výstupů projektu (PM Consulting, 2017).

V druhém sloupci se nachází objektivně ověřitelné ukazatele². Tyto ukazatele uvádí konkrétní měřitelné parametry, díky kterým lze ověřit, že daného záměru, cíle či výstupu bylo reálně dosaženo. Sloupec OOU u cíle a výstupů musí obsahovat měřitelnou hodnotu, které má být nejpozději do doby ukončení projektu dosaženo. Ve sloupci OOU přínosů je zase zmíněna hodnota, která bude posuzována. U této hodnoty musí být též stanoveno, kdy dojde k jejímu ověření. Ke každému bodu v prvním sloupci by se vždy měly vázat minimálně dva OOU (PM Consulting, 2017).

Sloupec způsob ověření vyjadřuje, jak budou konkrétní ukazatele ověřeny a definuje postup ověření, zodpovědnosti, čas a náklady na ověření a jakým způsobem bude ověření zdokumentováno. Způsob ověření je poté závislý na dohodě zadavatele a dodavatele (PM Consulting, 2017).

Na základě předešlého popisu je patrné, že má logický rámec pevné uspořádání, které vyjadřuje kauzální vztah. Při tvorbě LR se využívá následující hypotéza – JESTLIŽE budou správně řízeny klíčové činnosti a vstupy, PAK budou dodány požadované výstupy. JESTLIŽE budou dodány výstupy, PAK bude naplněn cíl projektu. JESTLIŽE bude dosaženo vytyčeného cíle, PAK bude naplněn záměr projektu (PM Consulting, 2017).

Při tvorbě LR je vhodné postupovat následovně:

1. Určit cíl projektu.
2. Definovat výstupy, které povedou k naplnění cíle.
3. Vypsát klíčové činnosti, díky kterým budou vytvořeny finální výstupy.
4. Stanovit přínosy projektu.
5. Provést ověření LR pomocí hypotéz JESTLIŽE – PAK.
6. Určit objektivně ověřitelné ukazatele.
7. Definovat potřebné prostředky a způsob ověření.
8. Popsat předpoklady na jednotlivých úrovních.
9. Stanovit náklady na jednotlivé činnosti.

² Dále jen pod zkratkou OOU

10. Provést kontrolu pomocí kontrolních otázek, které definovala firma Team Technologies.
11. Přehodnotit projekt (Doležal a kol., 2016).

3.2.2. Project charter

Project charter neboli zakládací listina projektu je klíčovým dokumentem zahajovací fáze. Tento dokument může nabývat různých podob, dle typu organizace, která jej využívá. Dokument by měl vždy obsahovat název projektu, jeho cíl a hlavní milníky. Dále může definovat organizační strukturu projektu, podobu přípravného týmu či odhad doby trvání a rozpočtu (Doležal a kol., 2016)

Při sestavování zakládací listiny se doporučuje následující postup:

1. Označení projektu – název, zkratka, kód.
2. Určení priority daného projektu.
3. Rekapitulace základních parametrů projektu.
4. Stanovení mezí pro náklady, určení časového harmonogramu a definování hlavních milníků.
5. Definování základních rolí – především řídicí struktury projektu.
6. Doplnění ostatních informací (Doležal a kol., 2016).

3.2.3. WBS (Work Breakdown Structure)

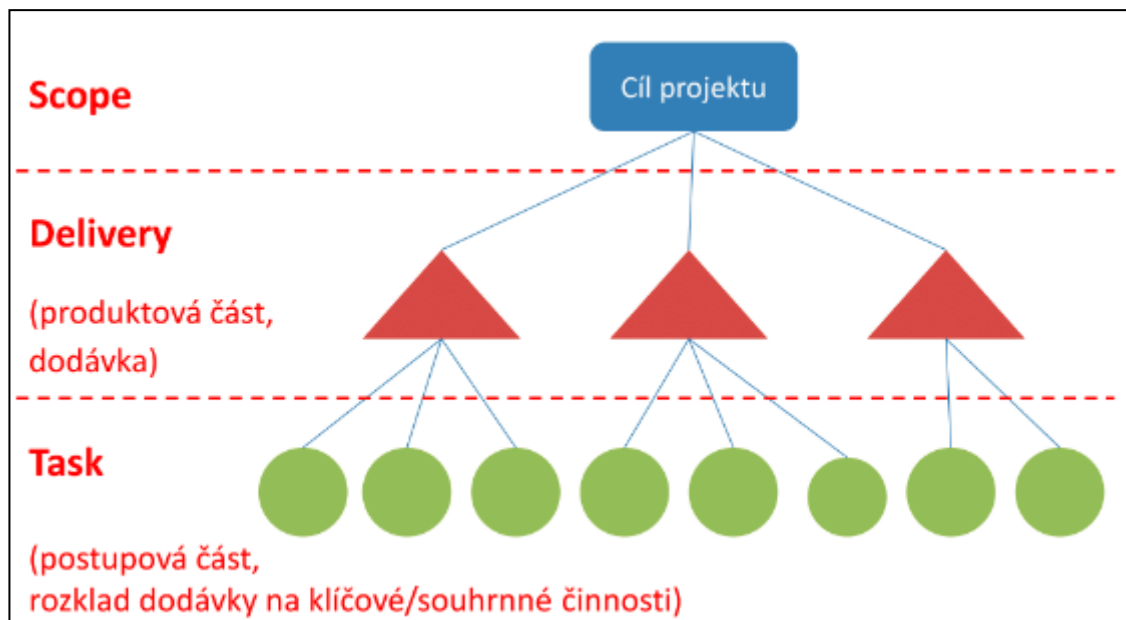
Dle PM Consulting je WBS „*hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé dílčí produkty, podprodukty až na úroveň pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny*“ (PM Consulting, 2017). Jednoduše řečeno, WBS definuje, CO má být pomocí projektu dodáno.

WBS se využívá k definování jednotlivých dodávek a výsledků, které jsou potřebné k dodání všech projektových výstupů. Má podobu stromové struktury, která je pojistkou, že nebudou vytvářeny nepotřebné výstupy a budou zahrnuty veškeré podstatné aktivity (PM Consulting, 2017).

Při dekompozici se postupuje shora dolů, tedy od hlavních dodávek, přes jednotlivé výstupy až po konkrétní pracovní balíky na nejnižší úrovni. Při sestavování WBS lze vycházet z logického rámce projektu, z hlavních výstupů, životního cyklu projektu či dle funkčních oblastí organizační struktury. Posledním krokem je poté kontrola, zda WBS

obsahuje všechny potřebné výsledky práce, dále se kontroluje detail rozpracovanosti, přiřazení odpovědnosti či ocenění jednotlivých pracovních balíčků (PM Consulting, 2017).

Jednoduchá WBS projektu může vypadat následovně:



Obrázek 4 - WBS; Zdroj: Bartoška, 2017

3.2.4. Metoda CPM a Ganttův diagram

3.2.4.1. Metoda CPM

Critical Path Method neboli Metoda kritické cesty je základní hranově definovaná metoda síťové analýzy, která má deterministickou strukturu a deterministickou dobu trvání. Úkolem této metody je zjištění délky trvání projektu pomocí kritické cesty. Kritická cesta je nejdelší cesta v projektu a zároveň udává nejkratší dobu trvání projektu. Tato cesta je tvořena posloupností kritických činností, které mají nulovou celkovou rezervu (Šubrt, 2017).

Při tvorbě harmonogramu projektu metodou CPM se postupuje následovně:

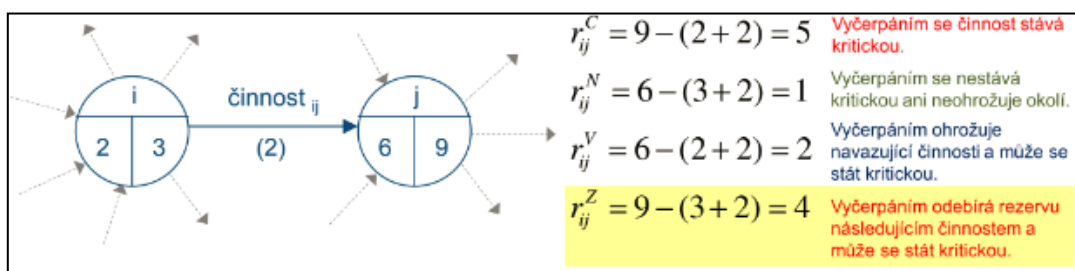
1. Sestavení grafu projektu.
2. Očíslování jednotlivých uzlů – pomocí metody přeškrťování hran.
3. Aplikace metody CPM - výpočet vpřed a vzad.

$$\text{Výpočet vpřed: } T_i^0 = 1, T_j^0 = \max(T_i^0 + t_{ij}), T_n = T_n^0$$

$$\text{Výpočet vzad: } T_n^1 = T_n, T_i^1 = \min(T_j^1 - t_{ij})$$

4. Určení kritické cesty projektu pomocí výpočtu inferenční rezervy $R_i = T_i^1 - T_i^0 = 0$

5. Výpočet rezerv u nekritických činností – celkové (c), volné (v), nezávislé (n) a závislé (z).



Obrázek 5 - CPM, výpočet rezerv; Zdroj: Bartoška, 2017

6. Výpočet lhůtových ukazatelů – nejdříve možný začátek $t_i = Ti^0$ a konec $t_j^0 = Ti^0 + t_{ij}$ a nejpozději možný začátek $t_i^l = Tj^l - t_{ij}$ a konec $t_j^l = Tj^l$ (Bartoška, 2017).

Dobu trvání projektu lze vypočítat i pomocí dalších metod jako je PERT, MPM, GERT či například metoda šipkových diagramů (Svozilová, 2016).

3.2.4.2. Ganttův diagram

Ganttův diagram je grafické znázornění po sobě jdoucích činností, které je užíváno při řízení projektů. Tento diagram vymyslel a poprvé použil Henry Laurence Gantt. Diagram má na své horizontální křivce čas, ve kterém se plánuje a dle délky projektu je vyobrazován ve dnech, týdnech, měsících či letech. Vertikálně jsou poté zobrazeny jednotlivé aktivity, a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logické návaznosti v daném projektu dle WBS (Management Mania, 2018).

V praxi není pevně stanoveno, kdy a jak se Ganttův diagram používá. Většinou se používá při plánování aktivit v projektech či při koordinování programů. Využívá se jak jeho jednoduchá forma, která zobrazuje činnosti v čase – lze vytvořit například v programu MS Excel či jeho složitější forma, která navíc zobrazuje různé návaznosti (zdrojové, technologické apod.). V praxi většinou projektoví manažeři pracují s programem MS Project, který je vytvořen přímo pro účely projektového řízení (Management Mania, 2018).

3.2.5. Směrný plán nákladů

Směrný plán nákladů, rozsahu a času tvoří tzv. souhrnný směrný plán projektu. U směrného plánu nákladů není důležité, v jakých jednotkách bude rozpočet sestaven, důležité však je, aby byly zahrnuty všechny náklady, a to včetně nákladů na interní zdroje, které jsou v projektech často opomíjeny. Při sestavování rozpočtu je vždy důležité, jak

velký balík peněz je projektovému manažerovi přidělen, protože zdroje krytí projektu řeší většinou jeho sponzor. Vstupem pro plánování rozpočtu je Project charter, ve kterém bývá rozpočet hrubě odhadnut (Doležal a kol., 2016).

Před vyčíslením nákladů je důležité znát podrobně rozsah projektu, aby bylo možné odhadnout počet člověkodnů (MD), které budou potřeba na realizaci jednotlivých pracovních balíků. Dále je poté určována cena, za kterou budou jednotlivé zdroje na projektu pracovat. Lidské zdroje však nejsou jedinými zdroji v projektu. Projekt může zahrnovat i materiálové zdroje či náklady na nákup různých služeb. Lze tedy hovořit o přímých nákladech, nepřímých nákladech a režijních nákladech. Přímé náklady, lze jednoduše vyčíslit, protože se vztahují ke konkrétní činnosti v projektu (mzdové náklady). Naopak nepřímé náklady označují náklady celé společnosti (náklady na energie). Pokud se tedy podaří projektovému týmu zmapovat všechny náklady na projekt, lze na základě těchto informací sestavit konkrétní rozpočet a finanční plán projektu (Doležal a kol., 2016).

Rozpočet projektu poté detailně specifikuje konkrétní náklady projektu a může být dále doplněn o rozpis potřebných zdrojů. Směrný plán již zahrnuje plán čerpání jednotlivých nákladů, ale i zdroje, ze kterých budou tyto náklady pokryty. Směrný plán může být sestaven různými způsoby – náklady vs. jednotlivé činnosti či náklady vs. čas. Výsledná forma se vždy odvíjí od konkrétní firmy či projektu (Doležal a kol., 2016).

3.2.6. Matice RACI

Matice RACI je nástroj, který se využívá pro zobrazení a přidělení odpovědností jednotlivých osob ke konkrétnímu projektovému úkolu v dané organizaci. Slovo RACI je akronymem z počátečních písmen následujících slov (Management Mania, 2018).

R – realizuje (R - responsible)

Jedná se o osobu, která má za úkol provedení činnosti, která poté povede k realizaci daného pracovního balíku. Na jednu činnost může připadat i více realizátorů. Zodpovědný za tuto osobu je schvalovatel (Doležal a kolektiv, 2016).

A – schvaluje, zodpovídá (A - accountable)

Tato osoba schvaluje provedenou práci a zodpovídá za její věcnou, včasnou a nákladovou správnost. Pracovní balík schvaluje vždy jedna osoba. Absence této osoby většinou vede ke stavu, kdy se k odpovědnosti za úkol nikdo nehlásí a odpovědnost se přehazuje jako horký brambor (Doležal a kolektiv, 2016).

S – spolupracuje, podporuje (S - support)

V případě, že je potřeba sledovat alokaci podrobněji, lze zavést roli spolupracovníka, která je podřízená osobě realizátora a pomáhá mu vykonat přidělenou činnost. K jedné činnosti může být přiřazeno víc osob v této roli (Doležal a kolektiv, 2016).

K – konzultuje (C - consulted)

Jedná se o osobu, se kterou má být vykonaný úkol konzultován. Většinou to bývá odborník na danou problematiku, který může být přizván jako klíčový poradce v dané oblasti (Doležal a kolektiv, 2016).

I – je informován (I - informed)

Tato osoba je informována o průběžném stavu a jednotlivých výstupech. Jedná se především o projektový tým, který potřebuje znát stavy jednotlivých činností (Doležal a kolektiv, 2016).

Matice RACI je opět jeden z nástrojů, který si lze libovolně přizpůsobit. Může být tvořen osami výstupy vs. role, pracovní balíky vs. role či být modifikován dle potřeb konkrétního projektu. Zde je uveden příklad matice RACI z PM BoK 4 edice:

Example of a **Responsibility Assignment Matrix (RAM)**:

RACI Chart	Person				
	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Define	A	R	I	I	I
Design	I	A	R	C	C
Develop	I	A	R	C	C
Test	A	I	I	R	I

The RACI Chart

- Responsible
- Accountable
- Consult
- Inform

Obrázek 6 - Matice RACI; Zdroj: PM BoK, 2008

3.2.7. Reporting formou EVM analýzy

EVM analýza vychází z analýzy EVA a patří mezi základní metody, které využívá standard PMI – sekce Earned Value Management. EVM se užívá pro predikování vývoje projektu a jeho budoucího stavu především z hlediska času a nákladů. Metoda EVM tedy pracuje vždy se směrným a aktuálním plánem, které mezi sebou porovnává. EVM je základní metoda, která se využívá pro reporting v projektu (Bartoška, 2017).

Analýza EVM využívá tři základní parametry – plánované náklady, vytvořenou hodnotu projektu a skutečné náklady.

BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) neboli Planed Value vyjadřuje plánované náklady, které mají být na daný úkol vyčerpány, a to do konce trvání projektu. BCWS se počítá jako: BAC (celkový rozpočet) * (plánované % dokončenosti).

BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) neboli Earned Value vyjadřuje množství nákladů, které měly být vydány dle vytvořené hodnoty. Hodnota EV bývá v projektech odhadována či stanovena pomocí měření či formou pracovního výkazu. Její nepřesné určení může zkreslit celý vývoj projektu. BCWP se počítá jako: BAC * (reálné % dokončenosti).

ACWP (Actual Cost of Work Performed) neboli Actual Cost vyjadřuje skutečné množství nákladů, které vznikly od začátku do konce trvání konkrétní činnosti na projektu. Tedy, „kolik peněz, bylo skutečně vyfakturováno“ (Bartoška, 2017).

Stav projektu může být zachycen pomocí různých odchylek a indexů, které lze zachytit například pomocí stavového grafu projektu. Lze užít tyto druhy ukazatelů:

Index CPI (Cost Performance Index) který říká, zda je budget čerpán shodně s plánem projektu. Výpočet se provádí následovně: $CPI = EV/AC$. Pokud se výsledek rovná 1, čerpání je shodné, Pokud je <než 1, skutečné náklady jsou větší než plánované a pokud je > 1, pak jsou čerpané náklady menší než plánované (Bartoška, 2017).

Index SPI (Schedule Performance Index) který říká, zda je projekt časově řízen dle plánu. Výpočet se provádí následovně: $SPI = EV/PV$. Pokud je výsledek roven 1, projekt probíhá dle plánu, pokud je <než 1, je projekt ve skluzu a pokud je > 1, pak projekt probíhá v předstihu (Bartoška, 2017).

Odchylka CV (Cost Variance), která vyčísluje rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady v projektu. Výpočet se provádí jako: $CV = EV - AC$, též lze vypočítat i relativní odchylku pomocí vzorce $CV\% = CV/EV$ (Bartoška, 2017).

Odchylka SV (Schedule Variance) poté vyjadřuje, zda projekt běží podle plánu, je v předstihu či dochází k jeho zpoždování. Výpočet se provádí jako: $SV = EV - PV$, opět lze vypočítat i relativní odchylku pomocí vzorce $SV\% = SV/PV$ (Bartoška, 2017).

EAC neboli budoucí vývoj konkrétního projektu lze poté spočítat pomocí vzorce $EAC = PD/SPI$. PD vyjadřuje plánovanou délku trvání projektu (Bartoška, 2017).

Při reportingu lze využít i další ukazatele, jako je například: **VAC**, **TCPI** či **ES**.

3.2.8. Registr rizik a matice rizik

3.2.8.1. Registr rizik

Registr rizik je klíčový nástroj při obraně vůči rizikům. Slouží k evidenci rizik, poskytuje metodickou podporu při zjišťování rizik a jejich revizi. Dále se využívá při monitoringu rizik, k vymezení odpovědnosti za jednotlivá rizika či jako pomůcka pro projektový tým, která říká, „co dělat, když...“. Jednou z nejdůležitějších funkcí je ale záznam obranných opatření (Bartoška, 2017).

Registr se obvykle vytváří jako tabulka v programu MS Excel, pomocí jednoduché databáze v MS Access či pomocí jiných databází.

Každý registr rizik by měl obsahovat následující náležitosti:

1. Označení rizika.
2. Scénář rizika s jasně určeným spouštěčem.
3. Ohodnocení rizika z hlediska výskytu a dopadu.
4. Prioritu nebo obrannou strategii.
5. Návrh preventivního opatření se stanovenou odpovědností.
6. Návrh nápravného opatření se stanovenou odpovědností (Bartoška, 2017).

Registr rizik vzniká postupně, a měl by mít minimálně 3 kroky. V prvním kroku dojde k identifikaci rizik, kdy je projektovým manažerem zaznamenáno ID rizika, jeho název a možný scénář. Dále je u rizik vyjádřen výskyt, dopad rizika a jeho proximita, pomocí které se vyčíslí hodnota OHR = očekávaná hodnota rizika. V posledním kroku je konkrétně plánována obrana vůči každému riziku, které se nachází v registru. Je důležité navrhnout jak prevenci, tak nápravu, ke které budou rovnou přiřazeny i zodpovědné osoby či další potřebné atributy (Bartoška, 2017).

Registr rizik									
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Dopad (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Skóre (1–25)	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
2	...								

Obrázek 7 - Vzor registru rizik; Zdroj: Systemonline.cz, 2018

3.2.8.2. Matice rizik

Matice rizik je v současnosti jedna z nejpoužívanějších metod při řízení rizik. Tento nástroj pracuje s výskytem a dopadem rizika. Před samotným ohodnocením si projektový manažer nastaví škálu pro ohodnocení výskytu a dopadu. Ta se běžně zapisuje do jednoduché tabulky. Na základě této škály poté hodnotitel subjektivně hodnotí jednotlivá rizika nebo využívá pro ohodnocení expertní odhad. OHR je poté vypočtena jako součin bodů za výskyt a dopad a zakreslena do připravené matice rizik.

Pravděpodobnost výskytu rizika - R	Závažnost následků - Z			
	a = 4	b = 3	c = 2	d = 1
1 Velmi častý výskyt	4	3	2	1
2 Častý výskyt	8	6	4	2
3 Občasný výskyt	12	9	6	3
4 Možný výskyt	16	12	8	4
5 Nepravděpodobný výskyt	20	15	10	5
6 Téměř nemožný výskyt	24	18	12	6

Obrázek 8 - Ukázková matice rizik; Zdroj: Guard7.cz, 2018

3.2.9. Zpráva o ukončení projektu

Zpráva o ukončení projektu bývá obvykle jedním z posledních zpracovávaných dokumentů projektu. V této zprávě se většinou nachází zkušenosti získané z realizace projektu a případná doporučení, která lze využít při realizaci budoucích projektů. Tato zpráva však neslouží pouze k získání tzv. „lesson learned“, tato část informací může být obsažena v samostatném dokumentu.

Zpráva většinou obsahuje na začátku definované přínosy projektu, cíl, výstupy a kritéria úspěšnosti, podle kterých bude projekt na konci vyhodnocen. Nejdůležitější složkou tohoto dokumentu jsou poté skutečné výsledky projektu, které odráží reálný stav ukončovaného projektu a jeho vyhodnocení. V rámci hodnocení se obvykle postupuje tak, že jsou hodnoceny jednotlivá kritéria úspěchu a jejich naplnění.

V souvislosti se zprávou o ukončení projektu bývají předány a akceptovány všechny výstupy a ukončeny veškeré činnosti a procesy na projektu včetně rozpuštění projektového týmu (Doležal a kol., 2016).

3.3. Zaměstnanecké benefity a trendy v jejich poskytování

Poslední kapitola se zaměří na zaměstnanecké benefity a současné trendy v jejich poskytování. Nejdříve budou obecně definovány zaměstnanecké výhody a poté jejich provázanost na motivaci zaměstnanců. V poslední části budou jmenovány současné trendy v této oblasti.

3.3.1. Zaměstnanecké benefity

Dle Macháčka je „poskytování různých peněžitých a nepeněžitých plnění zaměstnavatelem zaměstnancům v současné době nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a jedním z nástrojů moderního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů“ (Macháček, 2007).

Zaměstnanecké benefity lze definovat jako výhody, na které má zaměstnanec na základě uzavřené pracovní smlouvy nárok, a to často bez ohledu na jeho pracovní výkon. Nárok na benefity však lze podmínit i splněním určité pracovní povinnosti či provázat s pracovním zařazením nebo délkou trvání pracovního poměru (Pelc, 2008). Benefity jsou poskytovány nad rámec peněžní odměny a jsou významnou částí celkové odměny zaměstnance (Armstrong, 2009).

Benefity jsou oblíbeným nástrojem zejména proto, že jsou pro zaměstnavatele daňově výhodné a mají odvodový režim. Dále tyto výhody slouží k posílení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti (Pelc, 2008). Armstrong též uvádí, že jedním z důvodů, proč firmy benefity poskytují, je i fakt, že jsou „nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu“ (Armstrong, 2009). Často se uvádí, že zaměstnanecké výhody slouží i k přilákání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a k podpoře jejich produktivity, ale důvodů existuje samozřejmě velmi mnoho (Pelc, 2008). V současné době se zaměstnavatelé snaží pomocí benefitů i snížit vysokou fluktuaci, která sužuje především společnosti ve velkých městech, kde je dostatek pracovních příležitostí.

3.3.1.1. Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody lze dělit dle daňové a odvodové výhodnosti, z hlediska jejich věcné orientace či z hlediska jejich charakteru a formy (Pelc, 2008).

Benefity z hlediska daňové a odvodové výhodnosti:

1. **Mimořádně výhodné** - Zde se jedná o benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a zároveň, nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, tedy daňové výdaje (Pelc, 2008).
2. **Benefity s dílčí výhodností** – Jedná se o takové výhody, které jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a pro obdarovaného zaměstnance naopak daňovým příjmem. Tyto benefity jsou tedy na straně zaměstnance vnímány jako

příjem ze závislé činnosti, ale tento příjem je osvobozený od pojistného (Pelc, 2008).

Benefity z věcného hlediska:

1. **Zaměstnanecké benefity související s pracovním zařazením zaměstnance** – Pod tímto druhem benefitů si lze představit například příspěvek na stravu či ubytování nebo na dopravu do zaměstnání. Tento benefit využívají především firmy, které se nacházejí v oblasti s problematickou dopravní dostupností (Pelc, 2008).
2. **Výhody související s pracovním rozvojem a vzděláváním** – Do této kategorie spadají jazykové kurzy či další vzdělávání, které souvisí s pracovní náplní zaměstnance. Tento typ benefitů též výrazně přispívá k tvorbě znalostního potenciálu a zvyšuje konkurenceschopnost firem, které si dokážou vzdělat a udržet kvalitní pracovníky (Pelc, 2008).
3. **Benefity, které souvisí se zdravotní péčí** – Benefity z této oblasti jsou velice populární a spadá sem firemní lékařská péče, příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc či poskytování léčiv a různých druhů očkování. Dále sem patří i zajištění zdravotní obuvi, poradenské služby či poslední dobou populární sick days (den volna bez ohledu na potvrzení o nemoci od lékaře). Zaměstnavatel může do nabídky též zařadit i rehabilitaci či relaxační pobyty v lázních či jiných střediscích (Pelc, 2008).
4. **Sociálně zaměřené benefity** – Do této kategorie mohou být zařazeny například zaměstnanecké půjčky či podpora ve složitých životních situacích (Pelc, 2008).
5. **Volnočasové benefity** – Nejčastěji se jedná o sportovní či kulturní aktivity – lístky do divadla, vstupenky na různé festivaly či poukázky do sportovních či jiných center (Pelc, 2008).

Výhody z hlediska jejich charakteru:

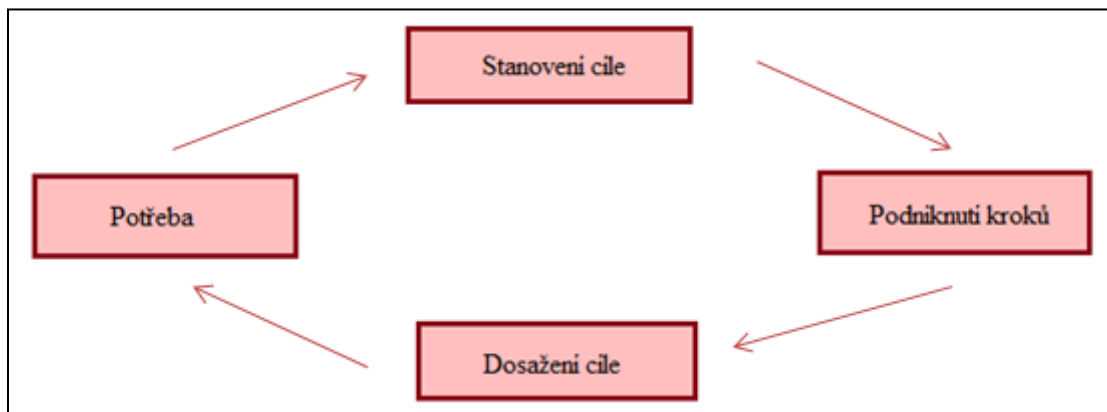
1. **Finanční benefity** – Zaměstnavatel musí na poskytnutí benefitu vynaložit finanční prostředky (Pelc, 2008).
2. **Nefinanční benefity** – Benefit lze poskytnout nefinanční formou (Pelc, 2008).

Benefity z hlediska jejich formy:

1. **Peněžní benefity** – Zaměstnanec obdrží přímo konkrétní finanční částku (Pelc, 2008).
2. **Nepeněžní benefity** – Odměna je poskytována nepeněžní formou. Patří sem zejména výhody zdravotního, kulturního, rekreačního či zdravotního charakteru, ale i poskytnutí vozidla pro soukromé účely. Současným příkladem mohou být populární systémy Kafeterie (Pelc, 2008).

3.3.1.2. Motivace v procesu odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Odměňování a benefity mají velký vliv na motivaci a výkonnost pracovníků. Motiv je stimul, který ponouká člověka, aby něco dělal. Většinou je motivace spjata s dosažením určitých cílů, které si jedinec vytyčí – mzda, odměna, seberealizace a podobně. Správně motivovaný zaměstnanec je tedy takový člověk, který má definovaný cíl a podniká konkrétní kroky k jeho naplnění (Armstrong, 2009). Proces motivace dle Armstronga vypadá následovně:



Obrázek 9 - Proces motivace; Zdroj: Armstrong, 2009

Motivaci lze obecně rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci Herzberg definoval jako motivaci, která vychází ze samostatné podstaty práce. K této motivaci dochází, pokud je pro člověka práce zajímavá, důležitá, podnětná a obsahuje určité pravomoci, odpovědnost a příležitost pro další rozvoj. Naopak vnější motivace je dána tím, co dělá v tomto případě zaměstnavatel pro své zaměstnance – odměňuje ho za práci mzdou, chválí, případně poskytuje zaměstnanecké benefity (Armstrong, 2009). Dále se bude tato část zabývat spíše vnější motivací, která je pro tuto diplomovou práci důležitější.

Jeden ze způsobů, jak lze vysvětlit vliv benefitů na motivaci zaměstnanců, je takzvaná teorie spravedlnosti rovnováhy vydání a zisku. Tato teorie říká, že každý člověk srovnává své pracovní „výdaje“ (vynaložené úsilí, které do práce vložil) a zisky (mzda, benefity) s dalšími osobami a snaží se nalézt rovnováhu. Lze to vyjádřit graficky: (Janoušková, Kolibová, 2005)

$\frac{\text{mé výsledky}}{\text{mé výstupy}} \quad \text{vs.} \quad \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{vstupy jiné osoby}}$	Rovnice 1
---	------------------

V důsledku porovnání poté zaměstnanec reaguje na domnělou situaci a přizpůsobuje svůj výkon a motivaci míře užitku, kterou cítí. Zaměstnanec může nabýt dojmu, že má méně než jiní zaměstnanci a méně, než si zaslouží, nebo stejně jako druzí či více než jiní. Zaměstnanec je poté buď spokojený a nadhodnocený nebo nespokojený a podhodnocený (Janoušková, Kolibová, 2005).

<p>NADHODNOCENÍ</p> $\frac{\text{osobní ohodnocení}}{\text{osobně vynaložené úsilí}} < \frac{\text{hodnocení jiné osoby}}{\text{vynaložené úsilí jiné osoby}}$	Rovnice 2
<p>PODHODNOCENÍ</p> $\frac{\text{osobní ohodnocení}}{\text{osobně vynaložené úsilí}} > \frac{\text{hodnocení jiné osoby}}{\text{vynaložené úsilí jiné osoby}}$	

3.3.2. Aktuální trendy v odměňování a benefitech

Není to tak dlouhá doba, kdy byly zaměstnanecké benefity na území České republiky téměř neznámým pojmem. Tento trend však nabral za poslední desetiletí raketovou rychlost a nyní už jsou zaměstnanecké výhody běžnou součástí pracovních smluv, a to i u středních a malých firem.

Tyto trendy přichází zejména od zahraničních firem či mateřských společností korporátních zaměstnavatelů. Vzhledem k jejich velkému množství, budou benefity rozděleny do skupin dle pracovníprávních oblastí (Mzdová praxe, 2018).

Benefity spojené s flexibilní pracovní dobou a dovolenou

Flexibilní pracovní doba, při které si zaměstnanec může libovolně rozvrhnout den je v České republice již standardem. Rychle se šířící novinkou v této oblasti je však i home office neboli práce z domova. Tento benefit zaměstnancům umožňuje pracovat určitý počet dní v měsíci z domova a libovolně si rozvrhnout pracovní dobu dle potřeb. Benefitu si nejvíce cení především rodiče či zaměstnanci, kteří za prací dojíždí (Mzdová praxe, 2018).

Dalším rychle se šířícím trendem jsou sick days, které zaměstnanci čerpají v případech krátkodobé nemoci či nevolnosti. Hlavní výhodou je, že zaměstnanec nemusí dokládat potvrzení o navštívení lékaře. Zaměstnavatelé standardně poskytují 3 – 5 dní za rok (Mzdová praxe, 2018).

Velmi zajímavým trendem v oblasti pracovní doby je přechod z 8 mi hodinového režimu na 5h pracovní dobu. Tento benefit vznikl jako reakce zahraničních společností na výsledky průzkumu, ze kterého vzešlo, že zaměstnanci pracují efektivně pouze 45% z 8 mi hodinové pracovní doby. Zbylý čas tráví chatováním či sledováním sociálních sítí (Mzdová praxe, 2018).

Posledním zajímavým benefitem z oblasti dovolené je její neomezené čerpání. Zaměstnanci si tak mohou sami zvolit, kdy budou pracovat a kdy a v jaké míře budou čerpat dovolenou. Mohou tak chodit do práce pouze 4 dny v týdnu, či celý rok pracovat a poté odletět na dvouměsíční dovolenou. Základem pro zavedení tohoto benefitu je však vzájemná důvěra mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci (Mzdová praxe, 2018).

Benefity v oblasti vzdělávání

Vzdělávání v jakékoliv podobě je spíše považováno za jeden z tradičních benefitů, ale trendy v jeho podobách se neustále mění. V současné době se společnosti zaměřují především na online vzdělávání či zakládání vlastních univerzit, v rámci, kterých školí své zaměstnance (Mzdová praxe, 2018).

Další novinkou platnou od začátku roku 2018 je i příspěvek na tištěné knihy, který může být poskytnut v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb (Podnikatel, 2017).

Benefity spojené s budováním pracovního kolektivu

V práci tráví většina zaměstnanců podstatnou část dne, proto je důležité, aby se v pracovním kolektivu lidé cítili dobře a navzájem spolu vycházeli. Tuto snahu podporují

zaměstnavatelé prostřednictvím rodinných výletů, sportovních turnajů či pomoci večírků a teambuildingů, které slouží k upevnění kolektivu (Mzdová praxe, 2018).

Benefity podporující zdraví zaměstnanců

Benefity z oblasti zdraví zažívají v posledních letech doslova „boom“, protože pouze zdravý zaměstnanec přináší firmě požadované výsledky. V této oblasti se trendy zaměřují především na zajištění zdravého stravování na pracovišti či různá občerstvení v průběhu dne. Firmy pro své zaměstnance také velmi často vytváří různé relaxační zóny či místa, kde mohou zaměstnanci nerušeně odpočívat (Mzdová praxe, 2018).

Benefity spojené s právní pomocí

V současné době se většina lidí alespoň jednou za život dostane do situace, kdy musí využít právní pomoc, například při dědickém řízení či právním sporu. Zaměstnavatelé si tuto situaci uvědomují, a proto začínají svým zaměstnancům poskytovat různé konzultace s právníky či advokáty. Velmi populárním benefitem je například právní ochrana s možností nepřetržitého právního poradenství a to 24 h denně, 365 dní v roce (Mzdová praxe, 2018).

Rodičovské benefity

Založení rodiny vždy zásadním způsobem ovlivní profesní život zaměstnance. Protože by rodina měla být vždy na prvním místě, snaží se v tomto směru pomoci i firmy. Zaměřují se především na takové benefity, které zaměstnanci umožňují přiměřený „work life balance“. V současné době je však velice populární nejdříve budovat kariéru a až poté zakládat rodinu. Společnosti na tento trend zareagovali tak, že zaměstnancům nabízí například zmrazení vajíček či spermií.

Ženám, které po porodu naopak brzy spěchají do práce, zase nabízí uhrazení nákladů na přepravní službu, která dokáže během dne vyzvednout a převést odsáté mateřské mléko od matky k dítěti.

V souvislosti s malými kapacitami jeslí či školek nabízí zaměstnavatelé svým podřízeným i možnost firemních školek, různých dětských kroužků a skupin či příspěvek na školku či jesle (Mzdová praxe, 2018).

Možností v oblasti zaměstnaneckých benefitů je v současné době nespočet. Nejdůležitější při zavádění benefitů je však tyto benefity co nejvíce přizpůsobit konkrétní cílové skupině – zaměstnancům. Je vhodné nabízet jak tradiční benefity, tak i výhody, které zaměstnavatele odliší od jeho konkurence. Špatný výběr zaměstnaneckých výhod může často způsobit naprosto opačný efekt, který má podobu demotivace či zvýšené fluktuace v dané společnosti. Pokud si daná firma není při výběru zaměstnaneckých výhod zcela jistá, je vhodné volit kompromis, kterým může být Cafeteria systém. V rámci tohoto systému si každý zaměstnanec může zvolit, jakým způsobem nefinanční prostředky využije a zda je vyčerpá na kulturní, sportovní, relaxační, zdravotní či vzdělávací účely (Mzdová praxe, 2018).

4. Vlastní práce

Vlastní práci lze rozdělit do dvou částí. První část má spíše popisný charakter a zaměřuje se na seznámení s vybranou společností z hlediska odměňování a péče o zaměstnance. Dále zde budou specifikovány současné zaměstnanecké benefity se zaměřením na nově zaváděný benefit.

Hlavním cílem druhé části je zpracování projektové dokumentace, která bude rozdělena dle jednotlivých fází projektu. V předprojektové fázi bude kladen důraz na SMART cíl a logický rámec projektu. Na základě logického rámce bude zpracován project charter, který je základním předpokladem pro start-up projektu. Plánovací fáze se poté zaměří na rozsah projektu, časovou analýzu a náklady v projektu. Projektová dokumentace bude dále doplněna o matici zodpovědnosti a matici rizik. Realizační část projektu se zaměří na reporting a poslední fází bude tzv. ukončovací fáze, ve které bude projekt dokončen.

4.1. Představení společnosti

Vybraná společnost³ je členem korporátní skupiny, která se aktuálně řadí mezi největší světové producenty značkových nealkoholických nápojů. Skupina operuje ve 28 zemích Evropy, Asie a Afriky a vyrábí nápoje pro více než 589 milionů spotřebitelů. Na českém trhu působí od roku 1991, odkud se poté rozšířila i na slovenský trh. Slovenská pobočka vznikla o dva roky později v roce 1993. Tyto dvě pobočky se v roce 2005 spojily a vytvořily společnou operační jednotku (Interní SharePoint společnosti, 2017)⁴.

Korporátní skupina dlouhodobě spolupracuje s mateřskou společností, která jednotlivým zemím prodává koncentráty, které tvoří základ všech druhů nápojů. Mateřská společnost se dále zabývá aktivní stimulací poptávky a propagací jednotlivých nápojů. Členská společnost je poté zodpovědná za výrobu (smíchání koncentrátu s přiměřeným množstvím vody a cukru), distribuci, trade marketing a prodej.

V současnosti je společnost výrobcem a prodejcem komplexního portfolia produktů, které obsahuje nealkoholické nápoje v šesti kategoriích:

³ Název společnosti nebude v této diplomové práci uveden z důvodu detailního popisu způsobu odměňování a péče o zaměstnance. Vybraná společnost bude dále nazývána pouze „společnost“.

⁴ Text pochází z interních webových stránek společnosti. Stránky je možné zobrazit pouze na firemním počítači společnosti za použití speciálního softwaru.

- sycené nealkoholické nápoje
- ochucené/neochucené balené vody
- džusy a ovocné nápoje
- ledové čaje
- ledové kávy
- sportovní a energetické nápoje

Česko-slovenská jednotka spolupracuje s více než 50 000 zákazníky a provozuje deset distribučních a administrativních poboček po celé České i Slovenské republice. Tyto pobočky dohromady zaměstnávají více než 1100 zaměstnanců, kdy na každé pracovní místo navazuje ještě několik dalších pozic v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Produkty mateřské společnosti jsou v současnosti natolik populární, že tvoří 3,1% všech vypitých nápojů na světě. Firemní značku zná více než 94% současné populace.

Posláním společnosti do budoucna je nadále uspokojovat poptávku spotřebitelů a být spolehlivým obchodním partnerem pro všechny zákazníky. Dalším významným cílem je chránit životní prostředí, podporovat trvale udržitelný rozvoj a přispět k rozvoji lokálních komunit (Interní SharePoint společnosti, 2017).

4.1.1. Popis společnosti z hlediska odměňování a péče o zaměstnance

Způsob odměňování zaměstnanců je ve společnosti upraven pomocí dvou základních dokumentů - mzdového předpisu a pracovního řádu. Dokumenty společně vymezují základní principy a pravidla v oblasti odměňování a péče o zaměstnance.

Základní odměnou za vykonanou práci je ve společnosti, na základě pracovněprávního vztahu, mzda. Výše mzdy je ve vybrané společnosti ovlivněna druhem práce, její složitostí a přiděleným mzdovým rozpětím. Mzdové rozpětí je nastavené pro každou pozici individuálně a určuje minimální a maximální výši mzdy pro danou pozici.

Díky velkému množství rozmanitých pracovních pozic využívá zaměstnavatel několik druhů mzdových forem. Mezi využívané typy mezd patří:

Prostá časová mzda (měsíční nebo hodinová)

V případě prosté časové mzdy tvoří výdělek zaměstnance jeho základní mzda a případné příplatky. Základní mzda může být doplněna o pohyblivou složku mzdy, která se stanovuje s ohledem na pracovní výsledky zaměstnance (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Smíšená mzda (časová a úkolová/výkonnostní)

Při použití smíšené mzdy tvoří výdělek zaměstnance pevná složka mzdy a pohyblivá složka, jejíž výše se odvíjí od plnění nastavených výkonnostních kritérií stanovených zaměstnavatelem (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Variabilní složka mzdy je tzv. nenároková složka celkového odměňování. Zaměstnavatel má právo tuto částku snížit či nepřiznat vůbec v případě neuspokojivých pracovních výsledků nebo při porušení pracovních povinností, které vyplývají z pracovněprávního předpisů a norem společnosti (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Bonusy (prémie)

Ačkoliv má zaměstnavatel právo na krácení bonusů, dochází k němu velice zřídka. K tomuto druhu opatření se přistupuje většinou pouze v případě hrubého porušení pracovních povinností.

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje následující typy bonusů:

- měsíční bonus (vyplácen 12x ročně)
- čtvrtletní bonus (vyplácen 4x ročně)
- půlroční bonus (vyplácen 2x ročně)
- roční bonus (vyplácen 1x ročně)

Kritéria pro vznik nároku na měsíční a čtvrtletní bonusy jsou stanoveny v interním předpisu pro výplatu bonusů a liší se pro jednotlivá oddělení. Podmínky vzniku nároku na půlroční a roční bonusy musí být pevně dohodnuty s přímým nadřízeným a to prostřednictvím „Performance plan“ ve stanoveném termínu a požadovaném systému.

Všechny bonusy jsou stanoveny v souladu s bonusovou politikou daného oddělení, po řádném splnění předem definovaných kritérií. Nejčastěji hodnocenými kritérii bývá splnění ročních cílů, které si nastavuje zaměstnanec vždy po dohodě s přímým nadřízeným.

Zaměstnavatel dále poskytuje různé druhy odměn:

- mimořádnou odměnu
- odměnu za zastupování
- věrnostní odměnu
- odměnu při odchodu do důchodu
- odměnu za projekt

Mimořádná odměna

Tento druh odměny může být poskytnut na návrh přímého nadřízeného zaměstnanci, který vykonal práci nad rámec svých pracovních povinností, a to zejména v oblasti zlepšení pracovních procesů, pracovních podmínek, hospodaření společnosti, úspory nákladů či získání mimořádného příjmu společnosti (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Odměna za zastupování

Odměna za zastupování může být zaměstnanci vyplacena za dobu zastupování na zpravidla vyšší, ale i rovnocenné pozici. Přičemž se rozlišuje běžný zástup (1-3 měsíce) a dlouhodobý zástup (4 a více měsíců), který by neměl překročit dobu trvání 6 měsíců. Odměna se vyplácí na základě písemné nabídky, která musí být odsouhlasena zastupujícím zaměstnancem a schválena manažerem odměňování na základě návrhu přímého nadřízeného. V případě dlouhodobého zástupu obdrží navíc zaměstnanec zpětně vyplacenou jednorázovou odměnu, která se rovná počtu měsíců doby zástupu krát odměna uvedená v nabídce zástupu (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Věrnostní odměna

Nárok na věrnostní odměnu získává zaměstnanec, který u zaměstnavatele odpracoval v hlavním pracovním poměru 5, 10, 15, nebo 25 let. V případě, že zaměstnanec ukončil pracovní poměr ve společnosti a znovu se vrátil, tedy uzavřel novou pracovní smlouvu, odpracovaná léta se sčítají. Odměňování těchto zaměstnanců probíhá vždy

v posledním kvartálu každého kalendářního roku při slavnostním setkání zaměstnanců s vedením společnosti. Zaměstnanci obdrží věcné dary dle rozhodnutí zaměstnavatele a dojde k vyplacení peněžité odměny v následující výši: (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017)

- Výročí 5 let – odměna 2 500 Kč
- Výročí 10 let – odměna 5 000 Kč
- Výročí 15 let – odměna 7 500 Kč
- Výročí 20 let – odměna 10 000 Kč
- Výročí 25 let – odměna 12 500 Kč

Odměna při odchodu do důchodu

Nárok na tuto odměnu nabývá při skončení pracovního poměru poté, co zaměstnanec získá nárok na předčasný starobní důchod, starobní důchod či invalidní důchod. Zaměstnanec obdrží odměnu ve výši 5 000 Kč (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Odměna za projekt

Odměna za projekt může být přiznána v případě, že je zaměstnanec přidělen k práci na projektu většího rozsahu. Výše odměny závisí na délce projektu, času stráveném prací a na tom, zda je zaměstnanec vyčleněn pouze na daný projekt.

Všechny bonusy (prémie) a odměny se započítávají do mzdy a podléhají zdanění a odvodům na zdravotní a sociální pojištění podle platných právních předpisů.

Zaměstnancům též vzniká nárok na zákonem stanovené příplatky či odměny za pracovní pohotovost (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Pracovní pohotovost

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na pracovní pohotovosti, která je nařízena buď z domova, nebo na jiném sjednaném místě mimo pracoviště. Za dobu trvání pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného výdělku (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Příplatky

Ve vybrané společnosti rozlišují několik druhů příplatků:

Typ příplatku	Podmínky vzniku nároku	Výše	Vypočítáno z/ze:
Příplatek za práci v noci	za práci konanou mezi 22. – 6. hodinou	10%	průměrného výdělku
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	za práce zařazené do 3. a 4. skupiny dle přílohy nařízení vlády ČR č. 567/2006 Sb.	10%	základní sazby minimální mzdy stanovené nařízením vlády č. 567/2006 Sb.
Příplatek za práci ve svátek (viz odst. 4.1.3)	za práci konanou ve svátek, který je definován zákonem č. 245/2000 Sb.	100%	průměrného výdělku
Příplatek za práci v sobotu a neděli	za práci konanou v sobotu a/nebo v neděli	50%	základní hodinové sazby mzdy
Příplatek za práci přesčas (viz odst. 4.1.4, 4.1.5 a 4.1.6 níže)	za práci konanou na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a mimo rámec rozvrhu pracovních směn	25% za práci přesčas konanou v běžném pracovním dni a při výplatě za vyrovnávací období	průměrného výdělku
		50% za práci přesčas	průměrného výdělku
		100% za práci přesčas	průměrného výdělku

Tabulka 2 - Příplatky; Zdroj: vlastní zpracování

Práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě dle mzdového předpisu (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Práce přesčas

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo právo a příplatek ve výši stanovené mzdovým předpisem, pokud se zaměstnavatel se

zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

V případě souběhu více typů příplatků, náleží zaměstnanci všechna mzdová zvýhodnění, na která mu v souvislosti s vykonanou prací vznikl nárok dle platných právních předpisů a tohoto mzdového předpisu (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

4.1.2. Současné zaměstnanecké benefity

Kromě bonusů, odměn a příplatků mají zaměstnanci dále nárok na zaměstnanecké benefity, které jsou definovány ve mzdovém předpisu společnosti a na intranetových stránkách. Nárok na jednotlivé benefity se odvíjí od individuálních pravidel a délky pracovního poměru u zaměstnavatele.

Příspěvek na stravování

Zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování při odpracování minimálně 4 hodin za pracovní směnu. Zaměstnanci pracující v hlavním sídle pobočky mají nárok na 1 cenově zvýhodněné jídlo podávané v závodní kantýně. Zaměstnanci pracující na jednotlivých pobočkách mají nárok na 1 stravenku v ceně 70 Kč, na kterou zaměstnavatel přispívá částkou 55% z ceny stravenky. Při práci z domova tento nárok odpadá (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Příspěvek na penzijní spoření

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní spoření do výše 1% mzdy uvedené v pracovní smlouvě, případně mzdovém výměru příslušného zaměstnance. Příspěvek je poskytován na principu dorovnání příspěvku zaměstnance, přičemž minimální příspěvek zaměstnance je 300 Kč. Nárok na příspěvek vzniká po 6 měsících od nástupu do společnosti (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Sociální výpomoc

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům a jejím rodinám pomoc i v nelehkých životních situacích. V případě úmrtí zaměstnance poskytne společnost pozůstalým, kromě mzdy za odpracované dny i náhradu mzdy za nevyčerpanou dovolenou a následující druhy plnění:

- Peněžitou částku pro zabezpečení potřeb nezletilých dětí ve výši 5 000 Kč na jedno nezletilé dítě.
- Peněžitou částku, jejíž výše závisí na počtu odpracovaných let u zaměstnavatele. Všechna tato plnění jsou vyplácena jednorázově (Kára, Pekníková, Gawlowski, 2017).

Délka trvání pracovního poměru zemřelého	Výše odměny
méně než 5 odpracovaných let	1 měsíční průměrný výdělek
5-9 celých odpracovaných let	2 měsíční průměrné výdělky
10 – 14 celých odpracovaných let	3 měsíční průměrné výdělky
15 a více celých odpracovaných let	4 měsíční průměrné výdělky

Tabulka 3 - Sociální výpomoc; Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na relokaci

Společnost může poskytnout příspěvek na relokaci, a to takovému zaměstnanci, který se relokuje v rámci Čech a Slovenska. Výše příspěvku a doba, po kterou je příspěvek vyplácen, je dána pracovním přiřazením a počtem rodinných příslušníků. Příspěvek se vyplácí maximálně po dobu 36 měsíců, ale může mít podobu i jednorázového příspěvku (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Akciový program

Každý zaměstnanec má nárok na nákup firemních akcií ve výši od 1 – 15% hrubé měsíční mzdy. Částka je zaměstnancům srážena z hrubé mzdy, přičemž zaměstnavatel zaměstnanci přispívá navíc 3% měsíčně ke stržené částce. Do akciového programu lze vstoupit nejdříve po 6 odpracovaných měsících od nástupu do společnosti (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Benefit call

Ve spolupráci s telefonním operátorem mají zaměstnanci společnosti nárok na zvýhodněný tarif telefonních a datových služeb. Každý zaměstnanec si může pořídit 5 karet pro sebe a své nejbližší (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Kafeterie

Program Kafeterie slouží k regeneraci pracovní síly zaměstnanců. Každý zaměstnanec má po 6 odpracovaných měsících u zaměstnavatele nárok na 500 Kč/měsíčně v podobě kafeterijních bodů (1 bod = 1 Kč). Tyto body lze využít u smluvních i mimosmluvních partnerů společnosti Benefit Plus, která systém spravuje. Body mohou zaměstnanci využít na kulturu, sport, vzdělávání, dovolenou či jinou rekreaci (Interní SharePoint společnosti, 2017).

„Fasování“ a nákup výrobků za zvýhodněné ceny

Každý měsíc vzniká zaměstnancům nárok na odběr nápojů zdarma z aktuálně nabízeného sortimentu. „Fasovat“ lze 3 balení měsíčně v různých velikostech. Nárok vzniká od 15 dne v měsíci po první výplatě. Nárok je nepřenosný na jiné osoby. Zaměstnanci mají též nárok na nadlimitní nákup firemních výrobků za zvýhodněné ceny (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Pitný režim

Společnost zajišťuje pitný režim pro své zaměstnance. Zaměstnanci pracující na pobočkách využívají nápoje umístěné ve firemních lednicích, zatímco zaměstnanci pracující v terénu využívají dotaci 4 balení PET o objemu 0,5 l měsíčně (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Firemní e-shop

V rámci e-shopu mají zaměstnanci možnost zakoupit si různé předměty ve firemních barvách či s logem společnosti. E-shop je neveřejný a slouží pouze pro firemní účely. Zaměstnanci si zde mohou zakoupit značkové i neznačkové oblečení, věci do domácnosti či drobnou elektroniku (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Zaměstnanecké soutěže

Zaměstnavatel nepravidelně organizuje pro své zaměstnance soutěže s možností výhry, která může mít následující podobu:

- poukázky na čerpání vybraných druhů služeb z oblasti sportu, kultury, vzdělávání a rekreace
- přičtení bodů do kafeterie
- vstupenky na kulturní nebo sportovní akce
- ostatní

Vyhlašovatel soutěže je vždy povinen o konání soutěže včas informovat a seznámit zaměstnance s pravidly soutěže. Veškeré výhry jsou poté osvobozeny od daně a nenavýšují vyměřovací základ pro pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Odkup služebního počítače

Každý zaměstnanec, který má ke své pozici přidělen služební počítač, má též nárok na odkup svého zařízení. Nárok vzniká v den, kdy je počítač plně odepsán, tedy má nulovou zůstatkovou hodnotu. Odkup bývá za symbolickou cenu, zpravidla od 1000 Kč do 2000 Kč (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Zvýhodněné bankovní služby

Zaměstnavatel připravil ve spolupráci se společností Raiffeisenbank speciální nabídku bankovních služeb. Zaměstnanci mohou využívat běžný účet eKonto KOMPLET zcela zdarma, pod podmínkou, že bude na účet měsíčně zasílána minimální částka 5 000 Kč. Účet zahrnuje mezinárodní kartu, bezkontaktní nálepku, neomezený počet výběrů ze všech českých i zahraničních bankomatů, internetové bankovníctví, neomezený počet tuzemských plateb a další služby (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Dovolená

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje dovolenou nad rámec zákona ve výši jednoho týdne, tedy celkem pět týdnů placené dovolené, kterou si zaměstnanci musí vždy vyčerpat do konce kalendářního roku (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Práce z domova

V rámci rovnováhy mezi prací a osobním životem poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům možnost práce z domova. Benefit není omezen určitým počtem dnů, ale záleží na schválení liniového manažera. Doporučuje se však ne více než 20% pracovních dnů v týdnu (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Zdravotní volno

Účelem zdravotního volna je primárně překonat prvotní obtíže s počínající nemocí či nevolností. Každý zaměstnanec má nárok na 2 dny (případně směny) zdravotního volna za rok (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Lékařská péče

Každý zaměstnanec společnosti má též nárok na mimořádnou lékařskou péči. Hlavní pobočka v Praze využívá lékaře přímo v areálu, kde probíhají vstupní i výstupní prohlídky, očkování, masáže či další mimořádné aktivity nabízené zaměstnancům. Ostatní pobočky mají možnost využívat těchto služeb u smluvních lékařů v místě výkonu práce (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Vzdělávání

Rozvoj a vzdělání zaměstnanců je pro zaměstnavatele také velice důležité, proto poskytuje několik možností, jak se dále vzdělávat. Zaměstnanci se mohou vzdělávat pomocí kurzů a školení, dále od druhých osob (kolegů, manažerů, koučů či mentorů) a prostřednictvím vlastních zkušeností a získaných znalostí či dovedností (Interní SharePoint společnosti, 2017).

Hledá se talent

Prostřednictvím tohoto programu zaměstnanci pomáhají obsadit volné pracovní pozice zaměstnavateli. V případě, že zaměstnanec doporučí na konkrétní pozici vhodného externího kandidáta, který je v rámci výběrového řízení přijat, obdrží zaměstnanec finanční odměnu ve výši 10 000 Kč (Interní SharePoint společnosti, 2017).

4.2. Multisport karta

Dle výčtu všech zaměstnaneckých benefitů lze říci, že zaměstnavatel poskytuje nadstandardní množství výhod vzhledem ke své konkurenci, to však neznamená, že zde není potenciál k dalšímu zlepšování.

Zaměstnavatel provádí každoročně pravidelný zaměstnanecký průzkum, kde se soustředí na spokojenost s odměňováním a zaměstnaneckými benefity. Z posledního průzkumu, který byl prováděn na podzim 2015, vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali více benefitů, které jsou spojeny s aktivním trávením volného času. Nejčastěji zaměstnanci požadovali Multisport kartu či sportovní poukázky, které by mohli uplatnit v různých sportovních a relaxačních zařízeních po celé České i Slovenské republice.

Výsledky průzkumu byly prodiskutovány na zasedání managementu, kde se odhlasovalo zavedení nového benefitu. Bohužel se však s tímto benefitem nepočítalo při sestavování rozpočtu pro rok 2016, proto bylo rozhodnuto, že nový benefit nesmí finančně zatížit zaměstnavatele, ani nákladová střediska jednotlivých oddělení. V tuto chvíli zůstala společnosti jediná možná varianta – Multisport karta. Společnost Multisport prozatím nemá na českém a slovenském trhu žádnou konkurenci, proto nebude součástí projektu výběrové řízení na dodavatele služeb.

Multisport program poskytuje zaměstnancům vybrané společnosti neomezený vstup do smluvních sportovních a relaxačních center na území České i Slovenské republiky za jednorázový měsíční poplatek v určité, předem stanovené výši. Výši poplatku určuje společnost Multisport po dohodě se zaměstnavatelem. Multisport program je možné využívat pouze prostřednictvím uzavřené smlouvy mezi zaměstnavatelem a společností Multisport.

Zaměstnavatel má možnost program hradit v plné výši bez finanční účasti zaměstnance, dále může na kartu přispívat poměrnou částkou anebo se na nákladech spojených s programem finančně nepodílet a pouze zprostředkovat možnost využití karty pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Z důvodu nepřiděleného rozpočtu zvolila společnost poslední variantu – finančně se nepodílet na nákladech spojených s programem a službu pouze zprostředkovávat. Účast v programu bude dobrovolná a zaměstnanci si o karty budou žádat individuálně prostřednictvím online formuláře a s pomocí personálního oddělení.

V rámci Multisport programu má každý zaměstnanec společnosti nárok denně navštěvovat jedno z více než 800 center v České republice a 400 center na Slovensku. Uživatelé karet mohou v rámci programu navštěvovat bazény a koupaliště, fitness centra, horolezecké a boulderové stěny, jógu či pilates, raketové sporty, bojové sporty nebo skupinové lekce včetně lekcí golfu. V rámci relaxace je možné navštěvovat různá wellness centra či zdravotní cvičení (Zach, 2016, Ústní sdělení).

Každý zaměstnanec má nárok na pět karet:

- 1x zaměstnanecká karta
- 1x doprovodná karta = karta pro osobu starší 15 ti let, zaměstnanec ji může pořídit pro rodinného příslušníka či blízkou osobu.
- 3x dětská karta = karta pro děti zaměstnance, kteří jsou mladší 15 ti let.

Pravidla programu:

- Kartu lze využít každý den k jednomu bezplatnému vstupu do sportovišť spolupracujících s programem Multisport.
- Karta je platná pouze po předložení osobního dokladu (občanský průkaz, řidičský průkaz, pas a jiné...). U dětských karet je možné prokázání pomocí karty zaměstnance.
- Doprovodné a dětské karty jsou hrazeny v plné výši zaměstnancem, a to formou srážky ze mzdy. Objednání přidružených karet je podmíněno vlastnictvím zaměstnanecké karty.
- Dojde-li k ukončení karty zaměstnance v programu Multisport, jsou taktéž automaticky ukončeny veškeré přidružené karty (doprovodné a dětské). To samé platí v případě pozastavení platnosti karty (Zach, 2016, Ústní sdělení).

Cenu služeb určoval obchodní zástupce společnosti Multisport po vzájemné dohodě s manažerem odměňování a benefitů. Obě strany se po dvou osobních schůzkách dohodly na následujících cenách.

Typ karty	Cena (Kč/měsíc)
Zaměstnanecká	690
Doprovodná	790
Dětská	490

Tabulka 4 - Ceník karet; Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se zaměstnanec rozhodne pro objednání karty, objedná si ji prostřednictvím online formuláře, kde bude moci vytvářet objednávky vždy od 1. do 18. dne v měsíci. Objednanou kartu poté obdrží s platností od 1. dne následujícího měsíce oproti podepsanému dokumentu – Dohodě o srážce ze mzdy. Nové karty budou k vyzvednutí vždy na personálním oddělení. Platba za objednané karty bude strhávána ze mzdy a karty nebude možné hradit z prostředků v Kafeterii (Zach, 2016, Ústní sdělení).

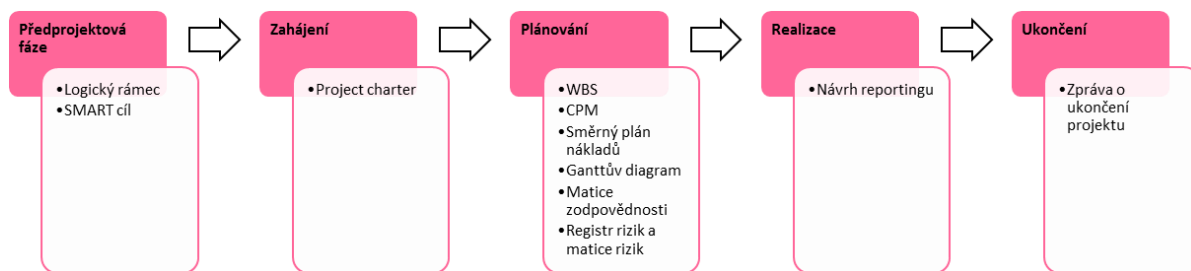
4.3. Řízení projektů ve vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti se projekty neřídí žádnou projektovou metodikou či mezinárodními standardy. Většina projektů a iniciativ vzniká na základě pokynu od středního a vyššího managementu, který spravuje rozpočty pro jednotlivá oddělení. Dle typů projektu se poté vybere z daného oddělení specialista, který dostane odpovědnost za realizaci projektu. Pověřený specialista řídí projekt většinou na základě svých zkušeností, intuice a nejlepšího vědomí a svědomí.

Autorka diplomové práce byla pověřena řízením tohoto projektu. Pro jeho realizaci využila znalosti a dovednosti získané během studia oboru Projektové řízení a taktéž dosavadní zkušenosti. Projekt je vytvářen zpětně, skutečná realizace projektu proběhla v období od 1. 3. 2016 do 31. 8. 2016.

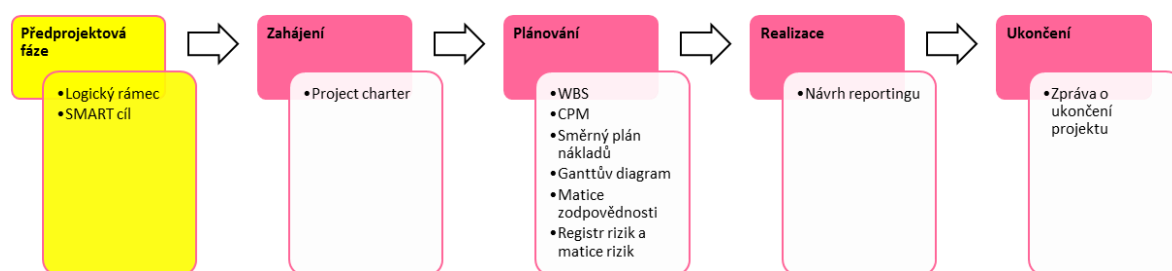
4.3.1. Řízení projektů dle jednotlivých fází projektu

Z důvodu lepší přehlednosti a jednodušší komunikace bude projekt řízen pomocí jednotlivých projektových fází. Projekt je rozdělen na předprojektovou fázi, zahájení neboli start-up, plánování, realizaci a ukončení. Níže je životní cyklus projektu znázorněn graficky včetně jeho výstupů:



Obrázek 10 - Životní cyklus; Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2. Předprojektová fáze



Obrázek 11 - ŽC - Předprojektová fáze; Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení sportovní karty Multisport bylo na personálním oddělení diskutováno i v předešlých třech letech. Realizace projektu však vždy selhala díky vysokému administrativnímu zatížení a kvůli nedostatku podpory ze strany vysokého managementu.

Zavedení Multisport karty začal top management aktivně diskutovat až na základě zaměstnaneckého průzkumu a každoroční Roadshow, kterou pořádá pro své kmenové zaměstnance. Cílem Roadshow je seznámení zaměstnanců s aktuálními výsledky hospodaření podniku a představení budoucí vize a strategie pro následující období. Zaměstnanci zde mají též možnost seznámit se blíže s top managementem firmy a položit mu otázky či sdělit svá přání a návrhy. Jedním z velmi diskutovaných témat mezi zaměstnanci byla i Multisport karta, proto se management na podzim 2015 rozhodl tento projekt podpořit a zrealizovat ho v horizontu jednoho roku.

Obavy z vysokého administrativního zatížení však stále přetrvávaly, proto byl na začátku předprojektové fáze Specialista benefitů od svého manažera pověřen analýzou administrativní náročnosti. Specialista benefitů dostal za úkol obejít vybrané zástupce nákupního, finančního, právního a personálního oddělení a prodiskutovat s nimi administrativní zatížení benefitu. Specialista benefitů naplánoval příslušné schůzky a setkal

se s jednotlivými zástupci oddělení. Na základě schůzek sestavil krátký výstup, který měl podobu jednoduché SWOT analýzy.

Z výše absolvovaných schůzek vyplynulo, že benefit zatíží nejvíce samotného Specialistu benefitů, který bude měsíčně reportovat společnosti Multisport, distribuovat sportovní karty, a především komunikovat se zaměstnanci. Nákupní oddělení se postará o zavedení nového dodavatele a právní oddělení zkontroluje uzavřené smlouvy a prověří případné další dokumenty. Finanční oddělení se každý měsíc postará o evidenci a proplacení faktur.

Tyto informace byly předány Manažerovi odměňování a benefitů, který potvrdil sponzorování projektu a dal pokyn k sestavení týmu a přípravy logického rámce projektu.

Logický rámec a SMART cíl

Nejdůležitějším dokumentem v předprojektové fázi je logický rámec, který byl sestaven ve spolupráci se zástupci jednotlivých oddělení. Projektový tým sestavil Specialista benefitů ve spolupráci s Manažerem odměňování a benefitů. Na úvodní schůzce se tým vzájemně poznal, dohodnul se na hlavním cíli, záměru a sestavil logický rámec projektu.

Hlavním záměrem projektu je motivace stávajících zaměstnanců, která by měla vést ke zvýšení produktivity zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být schopni lépe plnit své individuální roční cíle, které si stanovili se svým liniovým manažerem, a zároveň je žádoucí, aby alespoň 50% zaměstnanců dosáhlo na 100% výši svých ročních bonusů. Toto plnění cílů by mělo přispět k efektivnějšímu fungování společnosti a ke zvýšení zisku společnosti. Top management od projektu dále očekává zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Společnost předpokládá, že nový benefit aktivně podpoří nábor nových pracovníků a navýší počet uchazečů na jednu pozici. V současné době se průměrný počet kandidátů na jednu pozici pohybuje okolo 7 kandidátů, po zavedení nového benefitu se očekává zvýšení počtu až na 10 kandidátů/pozici.

Cílem projektu je úspěšné zařazení sportovní karty Multisport mezi zaměstnanecké benefity s aktivací od 1. 9. 2016.

Cíl lze považovat za **SMART**, když je:

- **S (specifický)** – cíl je konkrétní, je jasně definováno, co je chápáno zavedením nového benefitu, a je proveditelný.
- **M (měřitelný)** – projekt bude úspěšný, pokud si kartu do 31. 12. 2016 pořídí 20 a více zaměstnanců.
- **A (akceptovaný)** – management společnosti schválil zavedení benefitu a benefit byl též akceptovaný projektovým týmem a zástupci jednotlivých oddělení.
- **R (realistický)** – vytvoření výstupů projektu je reálné a je zde vysoká pravděpodobnost, že bude záměr zaměstnavatele naplněn.
- **T (termínovaný)** – aktivace benefitu je plánována k 1. 9. 2016.
- **i (integrováný)** – projekt je v souladu se strategickými cíli společnosti.

Ověřitelným ukazatelem záměru bude zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, které by mělo dosáhnout minimálně 10%. Toto zvýšení pracovního výkonu bude možné ověřit dle výše vyplacených bonusů v roce 2018. Management společnosti od nového benefitu též očekává zvýšení pohybové aktivity svých zaměstnanců, což pozitivně přispěje ke zlepšení jejich zdravotního stavu, kondice a celkového psychického stavu. Do budoucna též plánuje založení firemních sportovních týmů, které by podpořily efektivnější týmovou spolupráci a utužily vzájemné vztahy na pracovišti.

Projekt bude zaměřen pouze na zavedení nového benefitu. Nebude se zabývat administrativními činnostmi na měsíční bázi po jeho zavedení, následnou kampaní, která se bude zaměřovat na „Work Life Balance“ a organizací dnů zdraví, které bude společnost ve spolupráci s Multisportem pravidelně organizovat. Tyto činnosti budou řešeny jako samostatný projekt s plánovaným spuštěním v dalším kalendářním roce.

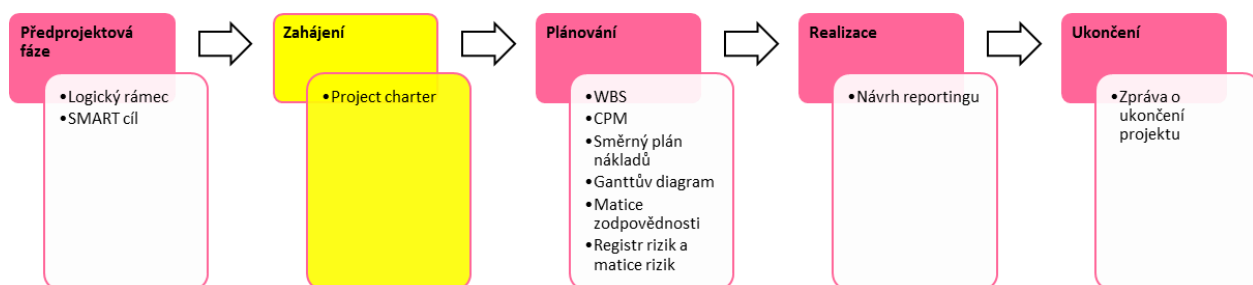
LOGICKÝ RÁMEC - MULTISPORT KARTA - Zavedení nového benefitu

Záměr a účel	Objektivně ověřitelné ukazatele		
Motivace stávajících zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti při náboru nových pracovníků.	1) Nový benefit zvýší pracovní výkon zaměstnanců minimálně o 10%. 2) Množství uchazečů na jednu vypsanou pozici je > 10.		
Cíl	OOU	Ověření	Předpoklady a ohrožení
Úspěšné zařazení sportovní karty Multisport mezi zaměstnanecké benefity a to v Čechách i na Slovensku. Aktivace služby je stanovena na 1.9.2016.	1) Dodavatelská smlouva má dvě vyhotovení s podpisy. 2) Cena benefitu je < 700 Kč/měsíc/osobu. 3) Vypracovaná projektová dokumentace - logický rámec, project charter, WBS, harmonogram projektu v podobě CPM grafu, směrný plán projektu, matice rizik, matice zodpovědnosti, návrh reportingu, zpráva o ukončení projektu. 4) Potvrzovací email o zveřejnění informací v kafeterii, na intranetu a prostřednictvím oficiálního interního oznámení.	1) Zástupce právního odd. zkontroloval smlouvu a potvrdil její správnost. 2) Obchodní zástupce potvrdil Specialistovi benefitů sníženou měsíční cenu 690 Kč/měsíc/1 zaměstnaneckou kartu. 3) Specialista benefitů v průběhu aktualizoval projektovou dokumentaci a hlídal dodržení času, rozpočtu a rozsahu projektu. 4) Specialista benefitů zadal a ověřil zveřejnění informací (kafeterie, intranet, letáky, plakáty, interní oznámení).	Předpokládané parametry výstupu: 1) Smlouva obsahuje všechny podstatné náležitosti. 2) Vyjednaná cena je pevně stanovena v dodavatelské smlouvě. 3) Projektová dokumentace obsahuje veškeré potřebné dokumenty a náležitosti. 4) Specialista benefitů zažádal o zveřejnění informací v kafeterii, na intranetu a prostřednictvím interního oznámení. Ohrožení: 1) Smlouva obsahuje sporná ustanovení a je napadnutelná ze strany Multisportu. 2) Navýšení ceny služeb ze strany dodavatele. 3) Projektová dokumentace je neaktuální či neobsahuje všechny podstatné náležitosti a informace. 4) Nefunkčnost intranetových a kafeterijních stránek. Nefungují zaměstnanecké přístupy.
Výstupy	OOU	Ověření	Předpoklady a ohrožení
1) Smlouva o vzájemné spolupráci 2) Individuální elektronický objednávkový formulář 3) Dohody o srážkách ze mzdy 4) Oficiální interní oznámení 5) Pravidla čerpání benefitu	1) Smlouva má 2 vyhotovení s podpisy 2) URL adresa 3) Tři vyhotovení oficiálního dokumentu (český, slovenský a anglický dokument) 4) Interní oznámení v oficiálním template 5) Potvrzení z kafeterie a intranetu o zveřejnění pravidel čerpání benefitu	1) Zástupce právního odd. zkontroloval smlouvu a potvrdil její správnost. 2) Specialista benefitů otestoval funkčnost online formuláře. 3) Právní oddělení potvrdilo správnost dokumentů a zveřejnilo je v úložišti dokumentů. 4) Specialista benefitů zkontroloval obsah interního oznámení. 5) Specialista benefitů zkontroloval pravidla čerpání v kafeterii a na intranetu.	Předpokládané parametry výstupu: 1) Smlouva je podepsána a potvrzena jak ze strany dodavatele, tak ze strany odběratele. 2) URL adresa je plně funkční. Funguje internetové připojení. 3) Zaměstnanci jsou informováni o místě uložení dokumentu. 4) Interní oznámení obsahují všechny důležité informace. 5) Pravidla čerpání jsou srozumitelná a napsána v krátkých bodech. Ohrožení: 1) Smlouva obsahuje sporná ustanovení a je napadnutelná ze strany Multisportu. 2) URL adresa je nefunkční. Nefunguje internetové připojení. 3) Chybný formát dokumentu. Dokument neobsahuje podstatné právní náležitosti. 4) Interní oznámení neobsahuje všechny důležité informace. 5) Pravidla čerpání jsou pro uživatele nesrozumitelná.

Klíčové činnosti	Potřebné zdroje	Pracnost a časová náročnost	Předpoklady a ohrožení
1) Schůzka s OZ společnosti Multisport a předložení nabídky. 2) Úprava a kontrola dodavatelské smlouvy. 3) Tvorba a testování elektronického formuláře. 4) Tvorba a schválení dohod o srážkách ze mzdy. 5) Tvorba interního oznámení. 6) Sepsání pravidel čerpání benefitů.	Lidské zdroje: 1) Obchodní zástupce a Specialista benefitů 2) Specialista benefitů a zástupce z právního oddělení 3) Specialista benefitů a Programátor 4) Specialista benefitů a zástupce z právního oddělení 5) Specialista benefitů 6) Specialista benefitů a Obchodní zástupce Systémy: 1) Intranetové stránky 2) Kafeterie 3) Webové stránky elektronického formuláře 4) SAP systém Směrnice: 1) Návod na založení nového dodavatele v systému 2) Zásady jednání s dodavateli 3) Zásady pro tvorbu interních oznámení	Celkem: 132 MD, 6 měsíců, 18 schůzek 1) 15 MD; 4 schůzky 2) 40 MD; 6 schůzek 3) 40 MD; 4 schůzky 4) 21 MD; 4 schůzky 5) 10 MD 6) 6 MD	Předpokládané parametry výstupu: 1) Specialista benefitů má dostatek volného času na realizaci obchodních schůzek. 2) Ochota vyjednávat o náležitostech smlouvy. 3) IT oddělení Multisportu má dostatečnou kapacitu na tvorbu online formuláře. 4) Právní oddělení má dostatečnou kapacitu na tvorbu Dohod o srážkách ze mzdy. 5) Funkční internetové připojení. Zaměstnanci mají přístup do kafeterie a na intranet. 6) Funkční internetové připojení. Zaměstnanci mají přístup do kafeterie a na intranet. Ohrožení: 1) Nedostatek volného času na realizaci schůzek. 2) Neochota vyjednávat o náležitostech smlouvy ze strany Multisportu. 3) Nedostatečná kapacita pracovníka IT oddělení. 4) Nedostatečná kapacita o ochota ze strany zástupců právního oddělení. 5) Nefunkční internetové připojení. Zaměstnanci nemají přístup do systémů. 6) Nefunkční internetové připojení. Zaměstnanci nemají přístup do systémů.
Co nebude řešeno projektem	Obecné předpoklady a ohrožení projektu		
1) Administrativní činnosti na měsíční bázi po zavedení benefitů. 2) Následná kampaň zaměřující se na "Work Life Balance". 3) Organizace "dnů zdraví" na kterých se bude společnost Multisport podílet.	Obecné předpoklady: 1) Multisport kartu si objedná nejméně 20 zaměstnanců. 2) Společnost vyjedná s dodavatelem zkrácení splatnosti faktur ze 60 na 30 dní. Obecná ohrožení: 1) Benefit bude využívat méně než 20 zaměstnanců. 2) Zkrácení splatnosti faktur na 30 dnů neodpovídá korporátně nastaveným pravidlům. 3) Specialista benefitů nebude schopen řídit projekt při 30h úvazku/týdně.		

Obrázek 12 - Logický rámec; Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3. Zahájení



Obrázek 13 - ŽC - Zahájení; Zdroj: vlastní zpracování

Project charter

Po úvodní schůzce v předprojektové fázi byl logický rámec dále rozpracován a uveden do finální podoby, která je přiložena výše. Korekci logického rámce zajišťoval Specialista benefitů, který v projektu vykonává roli Projektového manažera. Výsledný logický rámec byl poté prodiskutován se sponzorem projektu, který dokument schválil a svolal oficiální schůzku řídicího výboru.

Řídicí výbor je tvořen Personální ředitelkou, Manažerkou pro rozvoj a vzdělávání a Business partnerem. Předmětem schůzky byla prezentace Specialisty benefitů, který představil finální podobu logického rámce a požádal o jeho schválení a otevření zahajovací fáze. Řídicí výbor se v následujícím týdnu poradil a otevření zahajovací fáze schválil.

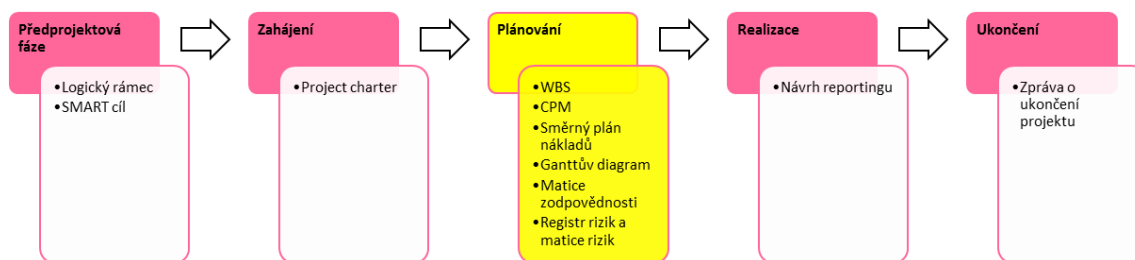
7. března 2016 byl svolán zahajovací kick-off meeting, na kterém byl projekt oficiálně zahájen. Tým zde společně s Manažerem odměňování a benefitů definoval hlavní kritéria úspěšnosti projektu a nejdůležitější časové milníky harmonogramu.

Předpokládaná doba trvání projektu byla stanovena na 6 kalendářních měsíců. V srpnu obdrží všichni zaměstnanci 10 ti denní testovací karty zdarma, které budou moci v průběhu měsíce srpna vyzkoušet. Na základě získaných zkušeností se poté seznámí s pravidly čerpání a mohou provést závaznou objednávku prostřednictvím elektronického objednávkového formuláře. Termín 1. 9. 2016 bylo též nutné dodržet díky zaváděcí nabídce, která byla spjata se začátkem podzimní sezóny. Společnost Multisport se zavázala poskytnout zaváděcí cenu zaměstnanecké Multisport karty ve výši 500 Kč/osobu, a to pouze v období od 1. 9. 2016 do 31. 12. 2016.

Project charter			
Zpracoval:	Markéta Jiskrová	Datum:	9.10.2017
Název projektu:	Zavedení nového benefitu		
Identifikační číslo projektu:	CCHR03		
Priorita vůči ostatním projektům:	6		
Přínosy	1. Motivace stávajících zaměstnanců, která povede ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. 2. Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. 3. Naplnění HR strategie.		
Cíl projektu:	Úspěšné zařazení sportovní karty Multisport mezi zaměstnanecké benefity a to v Čechách i na Slovensku s aktivací k 1. 9. 2018.		
Výstupy projektu:	1. Smlouva o vzájemné spolupráci 2. Individuální elektronický formulář 3. Dohody o srážkách ze mzdy 4. Oficiální interní oznámení 5. Pravidla čerpání benefitu		
Plánované interní náklady v MD:	132	Plánované náklady v Kč:	500 000
Plánový termín zahájení:	1.3.2016	Plánovaný termín dokončení:	31.8.2016
Hlavní milníky:	15. 3. 2016 - Realizovány schůzky s obchodním zástupcem společnosti Multisport 31. 5. 2016 - Dohodnutí podmínek programu a uzavření smlouvy. 30. 6. 2016 - Dohoda o srážkách ze mzdy je vytvořena a schválena právním oddělením. 31. 7. 2016 - Elektronický objednávkový formulář je naprogramován a otestován. 31. 7. 2016 - Tvorba interního oznámení, pravidel a propagace nového benefitu.		
Lokalizace projektu:	Projekt bude zastrešován z hlavní pobočky v Praze Kyjích.		
Kritéria úspěšnosti:	1. Množství uchazečů na jednu vypsanou pozici je do konce roku 2017 > 10 2. Zájem o Multisport kartu projeví do 31. 12. 2016 více než 20 zaměstnanců 3. Minimálně 50% zaměstnanců dosáhne v dubnu 2018 na 100% výši bonusů 4. Dodržení rozpočtu 5. Dodržení harmonogramu projektu		
Schválené výjimky:	Nejsou		
Zadavatel projektu:	Maria Anargyrou-Nikolić - generální ředitelka společnosti		
Sponzor projektu:	Svatopluk Káral - Manažer odměňování a benefitů		
Další členové řídicího výboru:	Petra Tomanová - HR ředitelka Jana Mlynářová - Manažer pro rozvoj a vzdělávání Iveta Jonáková - HR business partner		
Projektový specialista:	Markéta Jiskrová		
Tým řízení projektu:	Alena Měňáková, Jana Motyčková, Luděk Zapletal		
Odměny projektového týmu:	Při splnění kritérií úspěchu bude mezi projektový tým rozděleno 40 000		

Tabulka 5 - Project charter; Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4. Plánování



Obrázek 14 - ŽC - Plánování; Zdroj: vlastní zpracování

V plánovací fázi se Specialista benefitů zaměří na přípravu projektové dokumentace. Dokumentace bude obsahovat rozsah projektu v podobě WBS, časový harmonogram projektu, který bude sledován pomocí programu MS Project, a dále budou vypočteny předběžné náklady na projekt. Specialista benefitů se při plánování projektu též zaměří na rozdělení zodpovědnosti pomocí RACI matice a na řízení rizik pomocí registru rizik a matice rizik.

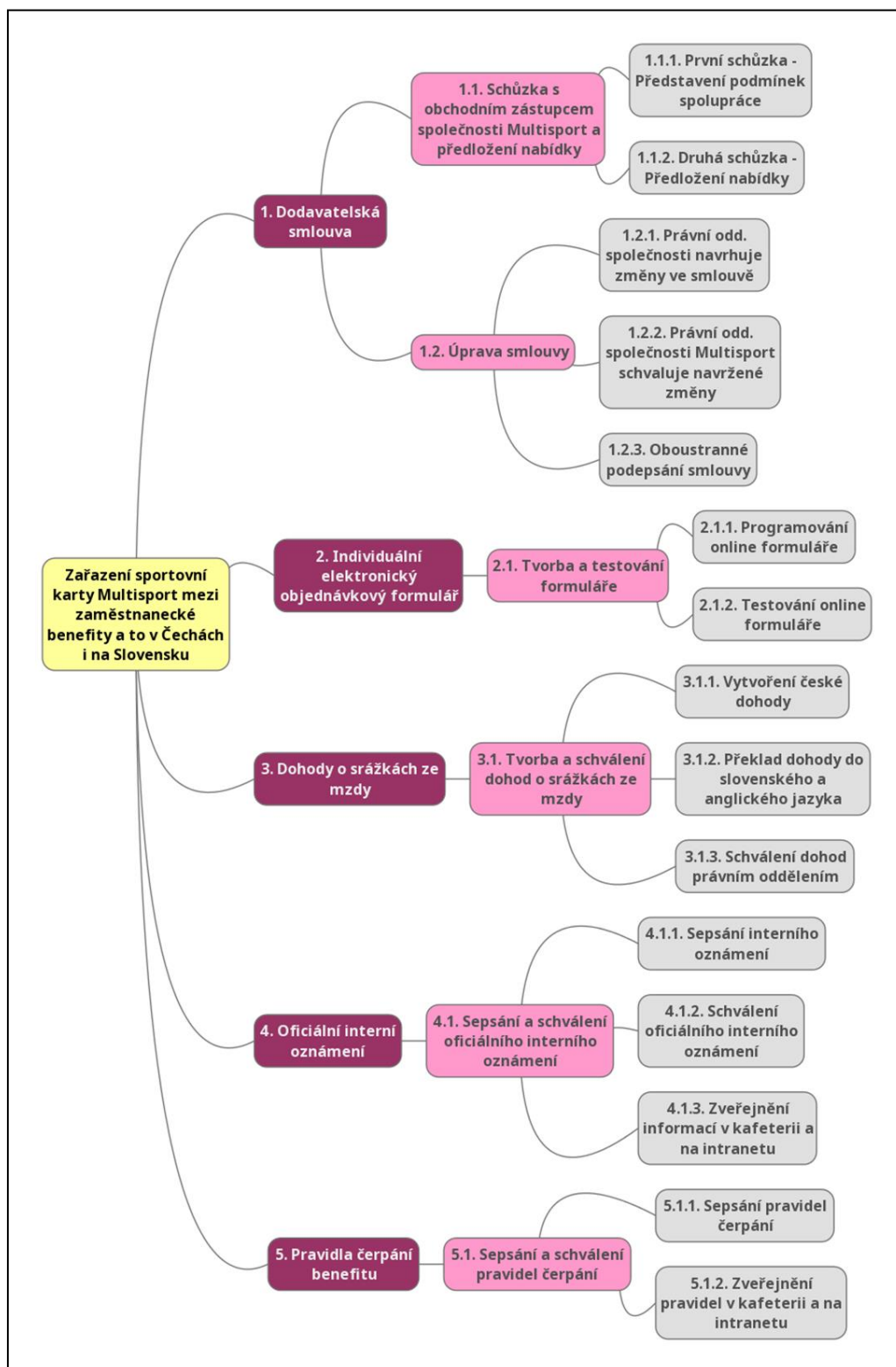
WBS projektu

V prvním kroku Specialista benefitů rozpracoval detailní WBS projektu, která je tvořena cílem, hlavními výstupy a činnostmi, které se poté dále rozpadají do jednotlivých pracovních balíků. Na tvorbě WBS se podílel i Manažer odměňování a benefitů, který dohlížel na její úplnost a správnost.

Výstupy v projektu lze rozdělit na dvě části - psané dokumenty a IT dodávka. Mezi hlavní psané výstupy projektu patřila vzájemně schválená dodavatelská smlouva a dohody o srážkách ze mzdy ve třech jazykových vyhotoveních – v češtině, slovenštině a angličtině. Všechny dokumenty byly prověřeny a schváleny ze strany právního oddělení. Po schválení a vytvoření všech důležitých dokumentů následovalo sepsání pravidel čerpání benefitů a tvorba oficiálního oznámení.

Druhá část výstupu měla elektronickou podobu a jednalo se o naprogramování objednávkového online formuláře. Tento formulář byl navrhnout ze strany společnosti, aby snížil administrativní zatížení personálního oddělení. Formulář bude obsahovat zkrácená pravidla čerpání benefitů, termín, do kdy si mohou zaměstnanci kartu objednat, samotná pole pro tvorbu objednávky, a nakonec předem podepsanou dohodu o srážce ze mzdy, kterou si zaměstnanec sám vytiskne a podepsanou ji zanesou na HR oddělení. V rámci

spuštění benefitu též byly využity testovací karty zdarma, díky kterým si zaměstnanci mohli benefit nejdříve bezplatně vyzkoušet a poté se až rozhodnout, zda si kartu pořídí či nikoliv. Propagaci a zkušební karty zajišťovala společnost Multisport nezávisle na projektovém manažerovi, proto nebude tato část zahrnuta do WBS.



Graf 1 - WBS; Zdroj: vlastní zpracování

Sítový graf CPM a Ganttův diagram

Časový směrný plán projektu bude zobrazen pomocí grafu CPM. Pro lepší přehlednost byly jednotlivé činnosti označeny písmeny a následně zaneseny do níže uvedené tabulky. Zde byly jednotlivé činnosti seřazeny a byl určen jejich začátek a doba trvání. Podle grafu CPM bude určena kritická cesta projektu a vypočítány jednotlivé rezervy u nekritických činností.

Ganttův diagram bude poté používán především pro průběžné sledování projektu a záznam naplnění jednotlivých činností. V programu MS Project budou též sledovány časové odchylky od směrného plánu.

ČINNOSTI		OZNAČENÍ ČINNOSTÍ	PŘEDCHŮDCI	DOBA TRVÁNÍ (MD)	START ČINNOSTÍ
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce		A	x	1	1
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky		B	A	1	2
1.2.1. Právní odd. společnosti navrhuje změny ve smlouvě		C	B	25	3
1.2.2. Právní odd. společnosti Multisport schvaluje navržené změny		D	C	16	28
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy		E	D	12	44
2.1.1. Programování online formuláře		F	E	31	56
2.1.2. Testování online formuláře		G	F	9	87
3.1.1. Vytvoření české dohody		H	E	10	56
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka		CH	H	5	66
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením		I	H, CH	6	71
4.1.1. Sepsání interního oznámení		J	I	3,5	77
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení		K	J	6	80,5
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu		L	K	0,5	86,5
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání		M	E	5,5	56
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu		N	M	0,5	61,5
SUMA				132	

Tabulka 6 - Podklady pro CPM; Zdroj: vlastní zpracování

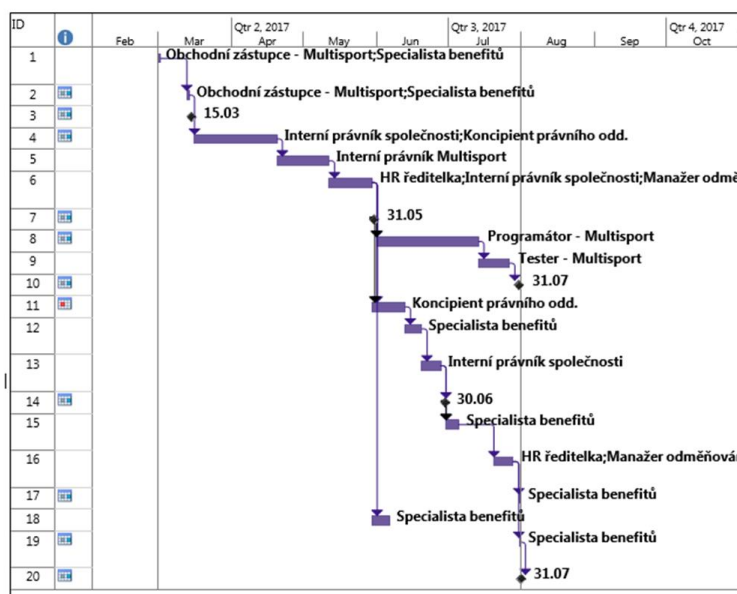
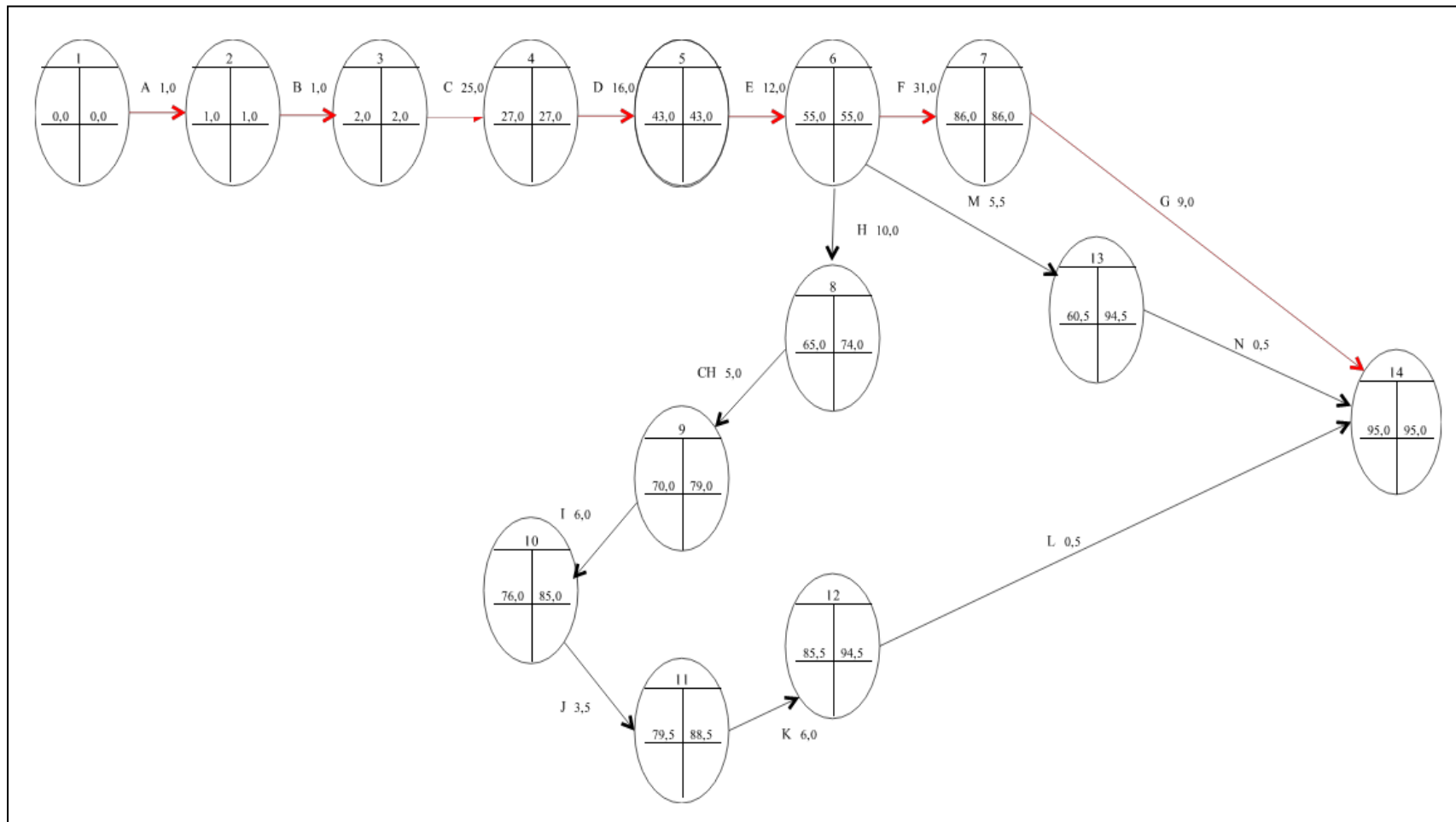


Diagram 1- Ganttův diagram; Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 - CPM; Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že kritická cesta je tvořena činnostmi A, B, C, D, E, F a G. V případě zpoždění těchto činností dojde k prodloužení doby trvání projektu, proto budou tyto činnosti Specialistou benefitů sledovány prioritně. U nekritických činností byly zjištěny následující rezervy:

ČINNOSTI		Rc	Rv	Rz	Rn
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce	A	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky	B	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.1. Právní odd. společnosti navrhuje změny ve smlouvě	C	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.2. Právní odd. společnosti Multisport schvaluje navržené změny	D	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy	E	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.1. Programování online formuláře	F	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.2. Testování online formuláře	G	0,0	0,0	0,0	0,0
3.1.1. Vytvoření české dohody	H	9,0	0,0	9,0	0,0
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka	CH	9,0	0,0	0,0	-9,0
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením	I	9,0	0,0	0,0	-9,0
4.1.1. Sepsání interního oznámení	J	9,0	0,0	0,0	-9,0
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení	K	9,0	0,0	0,0	-9,0
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu	L	9,0	9,0	0,0	0,0
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání	M	34,0	0,0	34,0	0,0
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu	N	34,0	34,0	0,0	0,0

Tabulka 7- CPM rezervy; Zdroj: vlastní zpracování

Dle výpočtu jednotlivých rezerv je patrné, že činnosti obsahují různé druhy rezerv – volné, závislé i nezávislé.

Nejméně nebezpečné jsou pro projekt činnosti L a N, které obsahují volnou rezervu. V případě prodloužení těchto činností by mohlo dojít k prodloužení celého projektu, ale tento scénář je velice nepravděpodobný, protože tyto činnosti trvají pouze půl dne a jejich provedení má na starosti přímo Specialista benefitů. Taktéž projekt neohrožuje činnost M, u které je rezerva 34 dnů a která bude opět prováděna Specialistou benefitů.

Větší pozornost bude zaměřena na činnost H – Tvorbu české dohody o srážkách ze mzdy. V případě zpoždění této činnosti by došlo k odebrání rezerv u činností následujících, proto bude mít činnost H druhou prioritu po kritických činnostech. V případě vyčerpání nezávislé rezervy u činností CH, I, J, K se činnosti stanou kritickými, ale neohrozí následující činnosti, proto byla těmto činnostem přiřazena priorita s číslem tři.

Směrný plán nákladů

Specialista benefitů bude při sledování nákladů pracovat se dvěma typy dokumentů. Směrný plán 1 byl sestaven pomocí programu MS Excel a zachycuje náklady v projektu dle jednotlivých činností a jejich rozložení v čase. Náklady jsou zachyceny jak v člověkodnech (MD), tak v českých korunách. Tento dokument slouží pro zachycení výchozího stavu a v průběhu projektu nebude dále měněn. Aktuální stav a odchylky od plánu budou sledovány pomocí programu MS Project. Náklady budou sledovány jako jednotlivé činnosti vs. % dokončenosti nebo náklady vs. pracovní zdroje. Tyto informace budou vždy součástí pravidelné týdenní schůzky projektového týmu. Podoba směrného plánu v MS Project je znázorněna níže:

Činnosti	% dokončení	náklady
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce	0%	1 200,00 Kč
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky	0%	1 200,00 Kč
1. milník - 15. 3. 2017		
1.2.1. Právní odd. Společnosti navrhuje změny ve smlouvě	0%	158 000,00 Kč
1.2.2. Právní odd. Společnosti Multisport schvaluje navržené změny	0%	0,00 Kč
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy	0%	160 320,00 Kč
2. milník - 31. 5. 2017		
2.1.1. Programování online formuláře	0%	0,00 Kč
2.1.2. Testování online formuláře	0%	0,00 Kč
3. milník - 31. 7. 2017		
3.1.1. Vytvoření české dohody	0%	15 200,00 Kč
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka	0%	6 000,00 Kč
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením	0%	28 800,00 Kč
4. milník - 30. 6. 2017		
4.1.1. Sepsání interního oznámení	0%	4 200,00 Kč
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení	0%	51 360,00 Kč
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu	0%	600,00 Kč
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání	0%	6 600,00 Kč
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu	0%	600,00 Kč
5. milník - 31. 7. 2017		
SUMA		434 080,00 Kč

Tabulka 8 - Směrný plán MS Project 1; Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj	Náklady	% nákladů
Specialista benefitů	20 400,00 Kč	5%
Obchodní zástupce - Multisport	0,00 Kč	0%
Interní právník společnosti	206 400,00 Kč	48%
Interní právník Multisport	0,00 Kč	0%
Manažer odměňování a benefitů	60 480,00 Kč	14%
HR ředitelka	93 600,00 Kč	22%
Programátor - Multisport	0,00 Kč	0%
Tester - Multisport	0,00 Kč	0%
Koncipient právního odd.	53 200,00 Kč	12%
SUMA	434 080,00 Kč	100%

Tabulka 9 - Směrný plán MS project 2; Zdroj: vlastní zpracování

Směrný plán nákladů														
Projekt:	Zavedení nového benefitu													
Zpracoval:	Markéta Jískrová, specialista benefitů													
Datum:	4.11.2017													
	Množství práce	Náklady	Březen		Duben		Květen		Červen		Červenec		Srpen	
			MD	Kč	MD	Kč	MD	Kč	MD	Kč	MD	Kč	MD	Kč
1. Dodavatelská smlouva	55,0	98160,0												
1.1. Schůzka s obchodním zástupcem společnosti Multisport a předložení nabídky	2,0	2400,0												
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce	1,0	1200,0	1,0	1200,0										
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky	1,0	1200,0	1,0	1200,0										
1.2. Úprava smlouvy	53,0	95760,0												
1.2.1. Právní odd. společnosti navrhuje změny ve smlouvě	25,0	87200,0	20,0	63200,0	5,0	24000,0								
1.2.2. Právní odd. společnosti Multisport schvaluje navržené změny	16,0	0,0			16,0	0,0								
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy	12,0	8560,0					12,0	8560,0						
2. Individuální elektronický objednávkový formulář	40,0	0,0												
2.1. Tvorba a testování formuláře	40,0	0,0												
2.1.1. Programování online formuláře	31,0	0,0					10,0	0,0	21,0	0,0				
2.1.2. Testování online formuláře	9,0	0,0							9,0	0,0				
3. Dohody o srážkách ze mzdy	21,0	51600,0												
3.1. Tvorba a schválení dohod o srážkách ze mzdy	21,0	51600,0												
3.1.1. Vytvoření české dohody	10,0	15200,0									10,0	15200,0		
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka	5,0	7600,0									5,0	7600,0		
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením	6,0	28800,0									6,0	28800,0		
4. Oficiální interní oznámení	10,0	24960,0												
4.1. Sepsání a schválení oficiálního interního oznámení	10,0	24960,0												
4.1.1. Sepsání interního oznámení	3,5	4200,0											3,5	4200,0
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení	6,0	20160,0											6,0	20160,0
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu	0,5	600,0											0,5	600,0
5. Pravidla čerpání benefitů	6,0	7200,0												
5.1. Sepsání pravidel čerpání a zveřejnění	6,0	7200,0												
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání	5,5	6600,0											5,5	6600,0
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu	0,5	600,0											0,5	600,0
SUMA	132	181920												

Tabulka 10 - Směrný plán 1; Zdroj: vlastní zpracování

Matice zodpovědnosti

Než bude vytvořena matice zodpovědnosti, bude pro lepší přehlednost sestaven jednoduchý organigram, který bude zobrazovat část organizační struktury podniku. Organigram bude zaměřen na personální a právní oddělení, protože většina členů projektového týmu pochází právě z těchto útvarů. Jednotlivé úrovně řízení jsou barevně rozlišeny. Fialovou barvou je znázorněna generální ředitelka, žlutě jsou označeni ředitelé jednotlivých úseků, světle růžová označuje liniové manažery a šedou barvou jsou označeni specialisté jednotlivých oddělení.

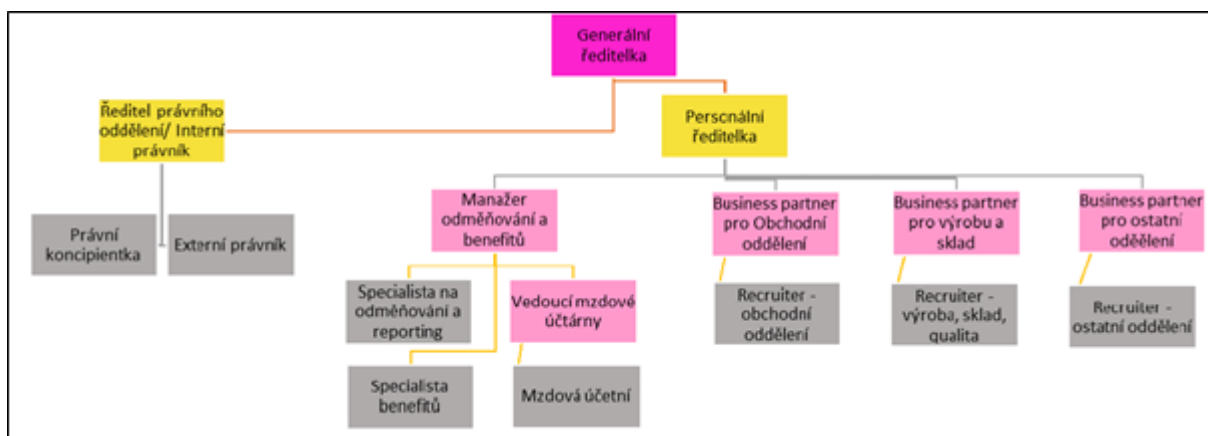


Diagram 2 - Organigram; Zdroj: vlastní zpracování

Matice RACI byla vytvořena na základě rozpracované WBS a částečného organigramu společnosti. Matice RACI obsahuje dvě úrovně pracovníků – interní zaměstnance společnosti a zaměstnance Multisportu. U zaměstnanců Multisportu byla vždy přiřazena pouze odpovědnost za realizaci činnosti, protože přesná organizační struktura dodavatelské firmy není známa.

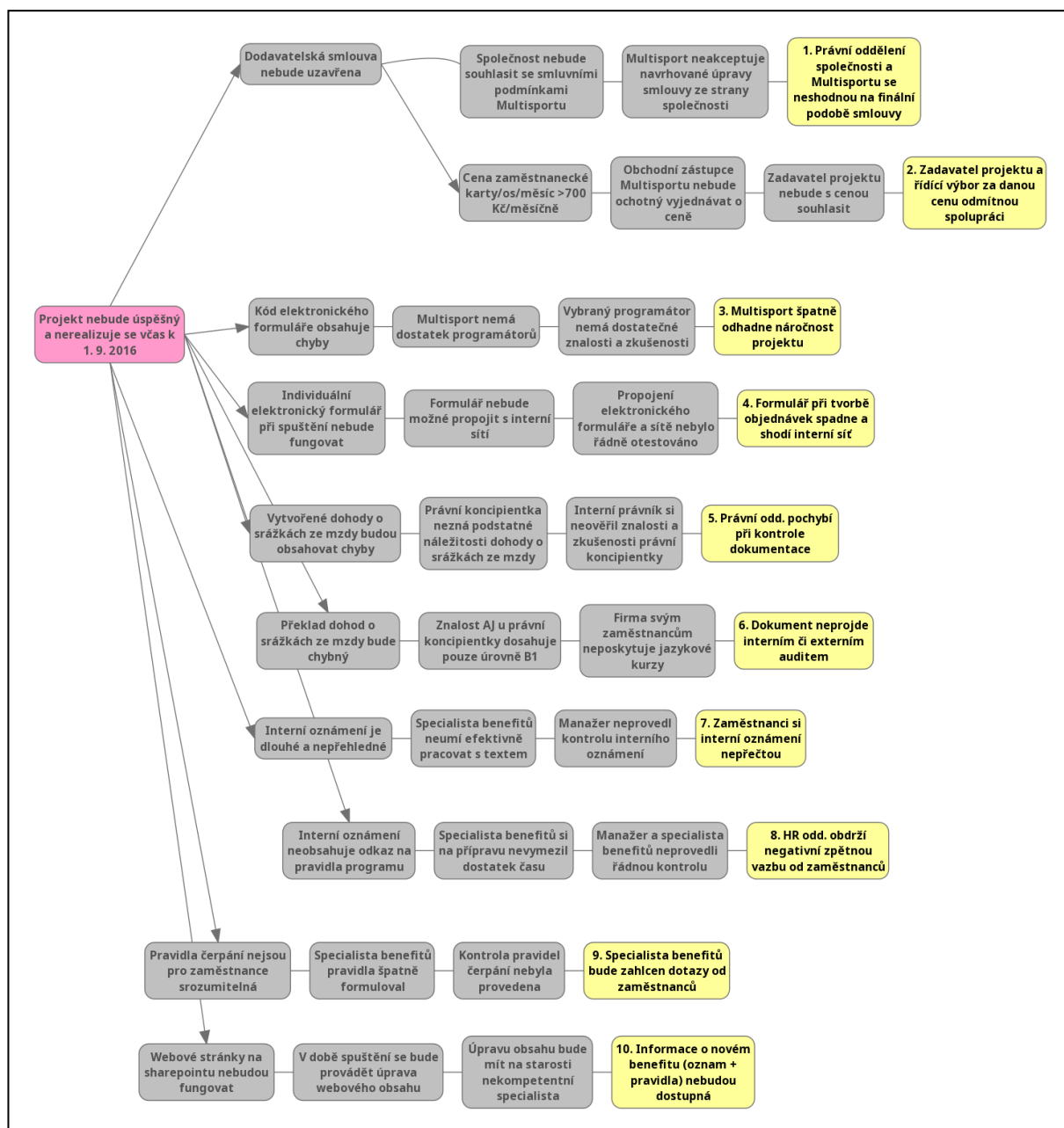
U činnostech, za které jsou odpovědní zaměstnanci společnosti, byly použity všechny typy zodpovědnosti – R, A, C, I. Pro projekt je nejdůležitější především role realizátora a role osoby, která zodpovídá za splnění úkolu. V níže uvedené matici si lze povšimnout, že role zodpovědné osoby chybí u činnostech 1.2.1., 1.2.3. a 3.1.3. U těchto činnostech záměrně nebyla zodpovědná osoba uvedena, protože nadřízený realizátorů je přímo generální ředitel, který na tento typ činností nedohlíží a zaměřuje se spíše na strategické řízení společnosti.

LIDSKÉ ZDROJE	Specialista benefitů	Obchodní zástupce - Multisport	Interní právník společnosti	Interní právník - Multisport	Manažer odměňování a benefitů	HR ředitelka	Programátor - Multisport	Tester - Multisport	Koncipient právního odd.
ČINNOSTI									
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce	R	R			C, A				
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky	R	R			C, A				
1.2.1. Právní odd. společnosti navrhuje změny ve smlouvě	I		R		C				
1.2.2. Právní odd. společnosti Multisport schvaluje navržené změny				R					
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy			R		R	R			
2.1.1. Programování on line formuláře		I					R		
2.1.2. Testování on line formuláře		I						R	
3.1.1. Vytvoření české dohody	I		C, A						R
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka			C, A						R
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením				R	I				
4.1.1. Sepsání interního oznámení	R				C, A				
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení					R	A			
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu	R				A				
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání	R	S			A				
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu	R				A				

Tabulka 11 - Matice RACI; Zdroj: vlastní zpracování

Řízení rizik a matice rizik

Identifikace rizik bude zmapována pomocí stromu rizik. Při tvorbě bylo postupováno od hrozby, přes jednotlivé scénáře až ke konkrétním rizikům. Následně byl vytvořen registr rizik, ve kterém se budou jednotlivá rizika hodnotit dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Na základě výpočtu OHR (pravděpodobnost výskytu x dopad rizika) budou poté rizika zakreslena do výsledné matice rizik.



Graf 3 - Identifikace rizik; Zdroj: vlastní zpracování

Registr rizik

Registr rizik byl vytvořen na základě výše uvedeného stromu rizik. Identifikace rizik proběhla pomocí metody brainstormingu a podílel se na ní celý projektový tým, který byl složený ze zástupců personálního, právního a obchodního oddělení. Brainstorming vedl Specialista benefitů. Registr rizik poté vytvářel samostatně. V tabulce níže je podrobněji rozpracována slovní interpretace jednotlivých úrovní výskytu a dopadu. Rizika jsou pro větší přehlednost barevně rozlišena.

Slovní interpretace výskytu a dopadu	Ohodnocení	Výskyt	Dopad
Velmi malý	1	Velmi nepravděpodobné	Dodání projektu v čase, rozsahu a budgetu není ohroženo
Malý	2	Nízká pravděpodobnost	Ohrožuje dílčí nekritické činnosti
Střední	3	Pravděpodobné	Ohrožuje kritické činnosti v projektu. Vyžaduje zásah PM
Velký	4	Velmi pravděpodobné	Kriticky ohrožuje dodání projektu v čase, rozsahu či budgetu. Nutno řešit okamžitě, vyžaduje zásah managementu

Tabulka 12 - Slovní interpretace výskytu a dopadu; Zdroj: vlastní zpracování

Registr obsahuje označení rizika, konkrétní popis rizika a jeho scénář. Dále pravděpodobnost výskytu, dopad a preventivní opatření, které by mělo výskytu rizika předem předejít. Obě hodnoty jsou bodovány na škále od 1-4. Na základě subjektivního hodnocení rizika je poté vypočtena hodnota OHR. OHR bylo vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu a udává významnost a akutnost konkrétního rizika. Velikost OHR může nabývat hodnot od 1 do 16. V matici rizik platí přímá úměra – čím je hodnota OHR vyšší, tím je dané riziko pro společnost větší hrozbou.

Označení rizika	Riziko	Scénář	Výskyt rizika (1-4)	Dopad rizika (1-4)	OHR	Priorita	Preventivní opatření
1.	Právní oddělení společnosti a Multisportu se neshodne na finální podobě smlouvy	Strany se neshodnou na podmínkách spolupráce a na sankcích v případě jejich porušení. Dodavatelská smlouva nebude uzavřena a projekt se předčasně ukončí.	2	4	8	2.	Právní odd.obou firem jsou připravena udeřat v případě zásadních neshod adekvátní kompromisy.
2.	Zadavatel projektu a řídicí výbor za danou cenu odmítnou spolupráci	Cena zaměstnanecké karty/os/měsíc >700 Kč/měsíčně. Multisport nebude ochotný nabídnout kompromis v podobě zaváděcí nabídky či příslib, že při překročení 100 zaměstnaneckých karet sníží měsíční sazbu o 100 Kč.	4	4	16	1.	Manažer a specialista benefitů v úvodních jednáních dostatečně zatlačí na snížení ceny.
3.	Multisport špatně odhadne náročnost projektu	Multisport neodhadl náročnost projektu a k projektu přiřadil příliš juniorního programátora. Kód elektronického formuláře obsahuje chyby a nespĺňuje požadavky klienta.	2	3	6	3.	Obchodní zástupe Multisportu zajistí seniorního programátora, který má adekvátní znalosti a zkušenosti.
4.	Formulář při tvorbě objednávek spadne a shodí interní síť	Individuální elektronický formulář při spuštění nebude fungovat, protože obsahuje chyby, a zároveň v den spuštění probíhá údržba interních systémů.	1	3	3	7.	Specifikovat co nejpodrobněji požadavky na objednávkový formulář a seznámit programátora s propojením a fungováním interní sítě.
5.	Právní odd. pochybí při kontrole dokumentace	Právní koncipient/ka nemá zkušenosti se samostatnou tvorbou právních dokumentů. Vytvořené dohody o srážkách nebudou obsahovat všechny důležité náležitosti a budou právně napadnutelné.	1	3	3	8.	Interní právník si ověří, že právní koncipient/ka má dostatek znalostí pro samostatnou tvorbu dokumentu.
6.	Dokument neprojde interním či externím auditem	Právní koncipient/ka nemá dostatečnou úroveň znalostí AJ. Překlad je nesprávný a zkrsluje informace. Při interním či externím auditu neprojde kontrolou.	1	4	4	9.	Seniorní interní právník řádně zkontroluje dokument vytvořený právní koncipientem/kou.
7.	Zaměstnanci si interní oznámení nepřečtou	Interní oznámení je příliš dlouhé, text není barevně rozlišen a doplněn o potřebné obrázky a grafiku. Text je též nepřehledný a zaměstnanci se v textu ztrácejí.	3	3	9	5.	Připravené oznámení specialista benefitů zkontroluje s kolegy a požádá o připomínky k textu.
8.	HR odd. obdrží negativní zpětnou vazbu od zaměstnanců	Interní oznámení neobsahuje odkaz na pravidla programu. Zaměstnanci nebudou vědět, jak benefit funguje a kde informace zjistit. V dalším zaměstnaneckém průzkumu obdrží negativní zpětnou vazbu.	2	1	2	10.	Před zveřejněním informací specialista benefitů i manažer zkontrolují obsah oznámení.
9.	Specialista benefitů bude zahlcen dotazy od zaměstnanců	Pravidla čerpání nejsou pro zaměstnance srozumitelná a jsou špatně formulovaná. Zaměstnanci se začnou hojně obracet na specialistu benefitů, který bude přetížený.	3	3	9	4.	Specialista benefitů bude srozumitelnost pravidel předem konzultovat s kolegy, kteří mu poskytnou zpětnou vazbu.
10.	Informace o novém benefitu (oznam + pravidla) nebudou dostupná	V září bude probíhat údržba interních systémů. Jednotlivé systémy se budou odpojovat a budou dočasně nedostupné. Specialista benefitů tyto informace včas nezahrne do plánovaného spuštění.	1	3	3	6.	Specialista benefitů si předem zjistí, jaké úpravy sharepointu jsou plánovány a ujistí se, že neohrozí záložku interních novinek.

Tabulka 13 - Registr rizik; Zdroj: vlastní zpracování

Matice rizik

Jednotlivá čísla v matici značí ID rizika z výše uvedeného registru. Rizika, která jsou označena zeleně, jsou téměř zanedbatelná a mají na projekt velmi malý dopad, proto jim nebude při řízení rizik věnována přílišná pozornost. Žlutě označená rizika vyžadují zvýšenou pozornost a průběžnou kontrolu při řízení projektu. Světle růžová rizika je nutné před dokončením realizace daného výstupu vždy odstranit a červeně označená rizika by měla být odstraněna okamžitě. Registr rizik včetně výsledné matice tvořil Specialista benefitů. Matice a registr rizik byly sestaveny pomocí hodnotící škály v tabulce č. 11. Ohodnocení a interpretace rizik byla stanovena managementem, který v tomto podniku zastřešuje pozici řídicího výboru. Rizika vč. matice rizik byly prezentovány při přechodu z plánovací do realizační fáze projektu. Řídicí výbor schvaloval, zda Specialista benefitů správně připravil kompletní projektovou dokumentaci a zda zahrnul všechna rizika, která mohou projekt ohrozit. Identifikovaná rizika vč. matice rizik byla schválena a projekt se posunul do realizační fáze.

		Závažnost dopadů			
		Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Pravděpodobnost výskytů	Velmi malá (1)			4, 5, 10	6
	Malá (2)	8		3	1
	Střední (3)			7, 9	
	Velká (4)				2

Tabulka 14 - Matice rizik; Zdroj: vlastní zpracování

Po vyplnění matice rizik je zřejmé, že v zeleně vyznačené oblasti, která je nejméně riziková, je pouze jedno riziko – HR oddělení obdrží negativní zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Tato zpětná vazba bývá jednou ročně sdělována pomocí průzkumu zaměstnanecké spokojenosti a její dopad na HR oddělení bývá minimální, protože jeho výsledky se již 4 roky drží nad hranicí požadovaných 75%.

Ve žluté oblasti se poté nachází polovina rizik. Těchto rizik se též není nutné obávat, ale již budou v průběhu řízení projektu kontrolována. Ze žlutě vyznačených rizik bude největší pozornost věnována riziku 6 – Dokument neprojde interním nebo externím auditem. Toto riziko má ze žluté skupiny nejzávažnější dopad, protože by bylo pokutováno a bylo by nutné tyto dohody předělat a dát je znovu podepsat všem uživatelům Multisport karet.

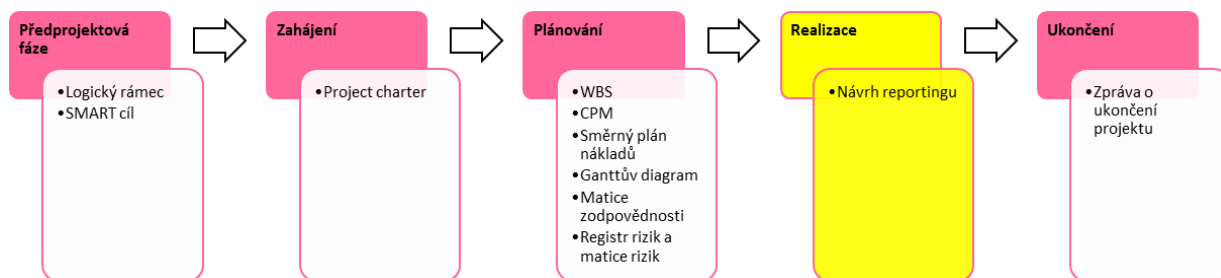
V hnědé zóně se žádná rizika nenachází. Nejzávažnějším rizikem je riziko č. 2 – zadavatel projektu a řídicí výbor odmítnou spolupráci při ceně převyšující 700 Kč/os/měsíčně. Na toto riziko bude společnost Multisport upozorněna hned na úvodní schůzce. V předchozích letech se společnost s Multisportem snažili uzavřít spolupráci již více než třikrát, ale cena a administrativní náročnost benefitu spolupráci vždy odsunula na dobu neurčitou.

Obrana a monitoring vůči rizikům

Obranu vůči rizikům a monitoring rizik má na starosti Specialista benefitů. Monitoring rizik je zajišťován pomocí pravidelných týdenních schůzek s projektovým týmem. Na těchto schůzkách se Specialista benefitů vždy od jednotlivých členů informuje, v jakém stavu je konkrétní dodávka, za kterou jsou odpovědní, co je třeba udělat, zda dokončení činnosti ohrožují konkrétní rizika a zda nepotřebují podporu.

Pokud nějaké riziko hrozí, Specialista benefitů riziko vyhodnotí dle nastavené hodnotící tabulky, zanesení riziko do matice a registru rizik a dle závažnosti dopadu ho adekvátně řeší. V případě, že riziko dosahuje 3. stupně, je konzultováno s řídicím výborem, který na řešení rizika dohlíží. Strategie v této společnosti funguje především na vzájemné důvěře a je závislá na pravidelném sdílení informací, které probíhá nejčastěji na osobních schůzkách.

4.3.5. Realizace



Obrázek 15 - ŽC - Realizace; Zdroj: vlastní zpracování

Návrh reportingu v projektu

Reporting v projektu bude sledován na týdenní bázi. Report bude připravovat Specialista benefitů, a to vždy nejpozději do pátečního odpoledne. Pravidelná schůzka projektového týmu je nastavena vždy na pondělní ráno v 10:00. Čas této schůzky je neměnný, mění se pouze ve výjimečných situacích, kdy se nemůže schůzky zúčastnit více jak 50% projektového týmu, za těchto okolností bývá navržen nový termín, kterého se může zúčastnit adekvátní množství členů. Pravidelné schůzky se vždy účastní Specialista benefitů, Manažer odměňování a benefitů a členové projektového týmu, kteří aktuálně pracují na jednotlivých dodávkách.

Struktura pravidelné pondělní schůzky bude vypadat následovně:

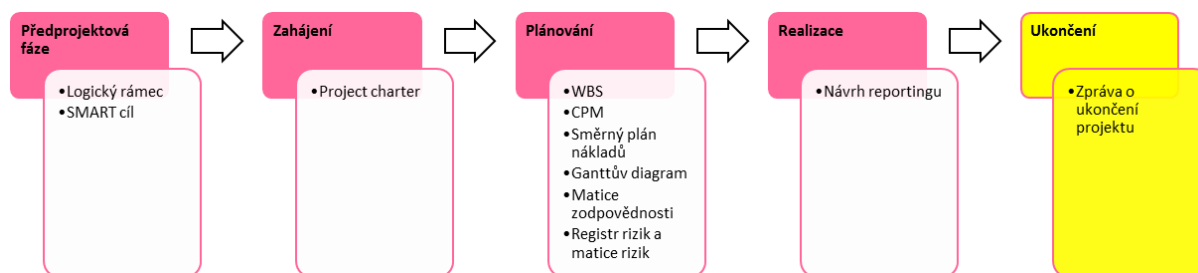
1. Kontrola stavu provedené práce a stavu nákladů za sledované období (sledování ukazatelů PV, EV, AC)
2. Porovnání směrného a aktuálního plánu (EVM)
3. Aktuální rizika a omezení, která projektu hrozí
4. Změny v projektu
5. Plán budoucích aktivit

Pro zachycení stavu projektu byla zvolena metoda EVM, jelikož umožňuje komplexní sledování projektu. Při hodnocení projektu bude porovnávána hodnota toho, co bylo vykonáno a kolik to stálo v porovnání s plánovanou hodnotou. Hodnoty budou vyjádřeny v korunách českých. Pro jednodušší zachycení stavu byl vytvořen vzorový report, který bude Specialistou benefitů aktualizován na týdenní bázi a prezentován projektovému týmu.

REPORTING							
ČINNOSTI	Celkový budget	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	...n-tý týden
	500 000,00 Kč						
1.1.1. První schůzka - Představení podmínek spolupráce	Plánovaná hodnota nákladů						
1.1.2. Druhá schůzka - Předložení nabídky	% dokončené práce z celkového rozsahu projektu						
1.2.1. Právní oddělení společnosti navrhuje změny ve smlouvě	Aktuální hodnota zaplacených nákladů						
1.2.2. Právní oddělení společnosti Multisport schvaluje navržené změny							
1.2.3. Oboustranné podepsání smlouvy	EV - dosažená hodnota						
2.1.1. Programování online formuláře	PV - plánované náklady						
2.1.2. Testování online formuláře	AC - celkové skutečné náklady						
3.1.1. Vytvoření české dohody	SV - odchylka plánu						
3.1.2. Překlad dohody do slovenského a anglického jazyka	CV - nákladová odchylka						
3.1.3. Schválení dohod právním oddělením	SPI - měřítko časové efektivity						
4.1.1. Sepsání interního oznámení	CPI - měřítko nákladové efektivity						
4.1.2. Schválení oficiálního interního oznámení	EAC - Odhadované celkové náklady						
4.1.3. Zveřejnění informací v kafeterii a na intranetu	Poznámky:						
5.1.1. Sepsání pravidel čerpání							
5.1.2. Zveřejnění pravidel v kafeterii a na intranetu							

Tabulka 15 - Reporting; Zdroj: vlastní zpracování

4.3.6. Ukončení projektu



Obrazek 16 - ŽC - Ukončení; Zdroj: vlastní zpracování

Zpráva o ukončení projektu

Zpráva o ukončení projektu:			
Zpracoval:	Markéta Jiskrová	Datum:	10.12.2017
Název projektu:	Zavedení nového benefitu		
Identifikační číslo projektu:	CCHR03		
Přínosy:	1. Motivace stávajících zaměstnanců, která povede ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. 2. Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. 3. Naplnění HR strategie.		
Cíl projektu:	Úspěšné zařazení sportovní karty Multisport mezi zaměstnanecké benefity a to v Čechách i na Slovensku;		
Výstupy projektu:	1. Smlouva o vzájemné spolupráci 2. Individuální elektronický formulář 3. Dohody o srážkách ze mzdy 4. Oficiální interní oznámení 5. Pravidla čerpání benefitu		
Kritéria úspěšnosti:	1. Množství uchazečů na jednu vypsanou pozici bude do konce roku 2017 > 10 2. Zájem o Multisport kartu projeví do 31. 12. 2016 více než 20 zaměstnanců 3. Minimálně 50% zaměstnanců dosáhne v dubnu 2018 na 100% výši bonusu 4. Dodržení rozpočtu		
Skutečné výsledky:	1. Průměrné množství uchazečů na jednu vypsanou pozici bylo v 2. kvartále roku 2017 celkem 11 uchazečů. Cíl 1 byl úspěšně naplněn s půlročním předstihem. 2. K 30. 9. 2016 bylo evidováno celkem 62 uživatelů Multisport karty. Tento počet se do konce března ustálil na stálý interval v rozmezí od 80 do 85 uživatelů. Cíl 2 byl úspěšně splněn v měsíci spuštění. 3. Naplnění cíle bude vyhodnoceno v druhém kvartálu v roce 2018. 4. Rozpočet 500 000 Kč byl překročen o 16 250 Kč, což je 3,25 % celkového rozpočtu. 5. Cíl byl splněn z hlediska času. K 1. 9. 2016 byl nový benefit spuštěn. 6. Výstupy byly řádně a včas dodány.		
Vyhodnocení:	Projekt lze vyhodnotit jako úspěšný, neboť byla 4 z 5ti kritérií úspěšně splněna. Předposlední kritérium bude vyhodnocováno až v druhém kvartálu roku 2018. Těž byly úspěšně dodány všechny požadované výstupy a to v řádné kvalitě a v čase. Prodražení projektu nepřekročilo 5 % tolerovanou hranici, proto je i toto kritérium hodnoceno kladně. Odměna projektového týmu bude rovnoměrně rozdělena v plné výši.		

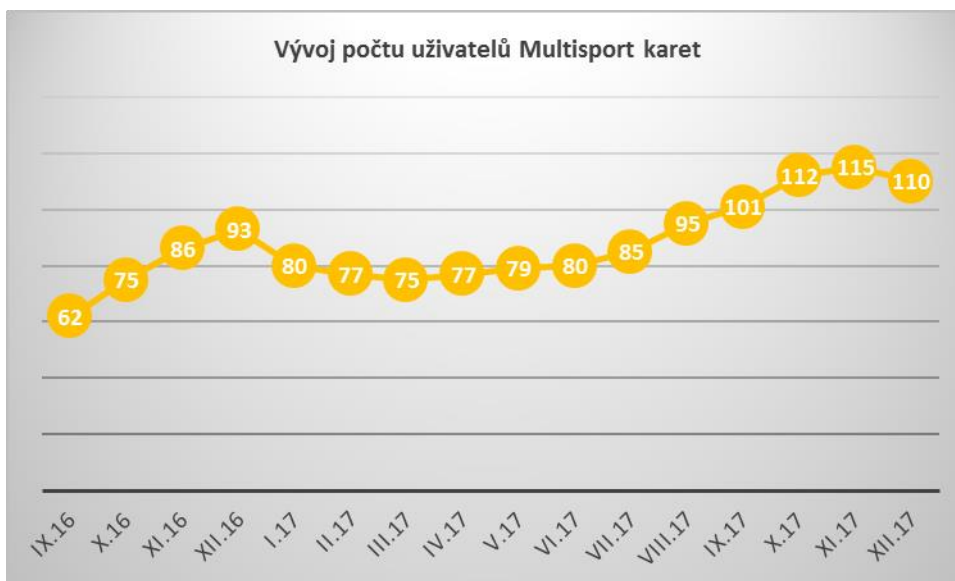
Tabulka 16 - Zpráva o ukončení projektu; Zdroj: vlastní zpracování

5. Výsledky a diskuse

Výsledky projektu budou diskutovány ze dvou úhlů pohledu. Nejprve bude projekt vyhodnocen z hlediska nastavených kritérií úspěšnosti, a poté z hlediska trojimperativu. Požadovaný stav projektu při ukončení by měl být takzvaně OTIFOB – on time, in full, on budget. Tato zkratka v češtině reprezentuje takový stav, kdy je projekt dokončen v požadovaném čase, ve stanoveném rozsahu a nepřekročil stanovený budget.

Prvním kritériem úspěšnosti projektu byl požadavek, aby se množství uchazečů na jedno pracovní místo do konce roku 2017 zvýšil nejméně na 10 uchazečů. V době schválení projektu se na jednu vypsanou pozici hlásilo v průměru 7 uchazečů. Naplnění tohoto cíle bylo ověřeno v lednu 2018, kdy HR oddělení potvrdilo, že tento cíl byl naplněn již v druhém kvartálu roku 2017. V současnosti HR oddělení eviduje v průměru 11 uchazečů na jednu pracovní pozici. Toto kritérium úspěšnosti též potvrzuje, že se zvýšila konkurenceschopnost společnosti na trhu práce a došlo ke zvýšenému zájmu o práci ve vybrané společnosti. Nelze s jistotou určit, jaké konkrétní faktory vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti, ale lze s jistotou říci, že na tom má nový benefit také svůj podíl.

Hranice minimálního počtu držitelů Multisport karty byla Manažerem odměňování a benefitů stanovena na 20 zaměstnanců do konce roku 2016. Tato minimální hranice byla překročena hned při první objednávce, kdy se do programu přihlásilo celkem 62 zájemců. Zvýšený zájem ze strany zaměstnanců byl do jisté míry ovlivněn i vstupní sníženou cenou, která činila 500 Kč/měsíčně. V prvních 3 měsících se do programu přihlásilo celkem 93 zaměstnanců. Po novém roce, kdy přestala platit zaváděcí cena, program opustilo průměrně 15 % uživatelů, avšak celkový počet i přesto neklesnul pod 70 zaměstnanců. Do konce druhého kvartálu v roce 2017 se počet aktivních uživatelů ustálil a pohyboval se v rozmezí od 75 do 85 uživatelů. V červenci 2017 též došlo ke zhodnocení mezifiremní spolupráce a byly aktualizovány smluvní podmínky. Specialista benefitů vyjednal se společností Multisport novou sníženou cenu 590 Kč/měsíčně, která byla podmíněna nárůstem uživatelů. Nový dodatek říká, že snížená cena zůstane společnosti zachována, pokud se do programu do konce června 2018 přihlásí více než 100 uchazečů. Snížení cen bylo též doprovázeno propagací, při které obdrželi neaktivní zaměstnanci kartu na měsíc zdarma. Z nabídky nebyli vyňati ani aktivní členové, kteří obdrželi kartu na měsíc zdarma pro jakéhokoliv člena rodiny či blízkou osobu. Vývoj počtu aktivních uživatelů je znázorněn na grafu uvedeném níže.



Graf 4 - Vývoj počtu uživatelů Multisport karet; Zdroj: vlastní zpracování

Dle přiloženého grafu je patrné, že propagace společně se snížením ceny vyvolala požadovaný efekt a lze předpokládat, že se počet uživatelů ustálí kolem domluvené hranice 100 uživatelů. Vyhodnocení úspěšnosti akce bude probíhat začátkem července 2018, kdy bude opět přehodnocena dosavadní spolupráce.

Třetím kritériem úspěchu je požadavek, aby minimálně 50 % zaměstnanců dosáhlo v dubnu 2018 na 100% výši ročních bonusů. Roční bonusy dostávají administrativní pracovníci z finančního, marketingového, právního a HR oddělení a linioví manažeři všech oddělení. Na vyhodnocení tohoto kritéria je bohužel příliš brzy, takže nelze říci, zda bude toto kritérium naplněno. V lednu a únoru standardně probíhá roční vyhodnocení cílů, podle kterého budou následně v dubnu vyčísleny výše ročních bonusů u jednotlivých zaměstnanců. Bonusy budou poté vyplaceny v květnové výplatě. Naplnění kritéria bude měřeno pomocí dvou ukazatelů – počet zaměstnanců, kteří dosáhli na 100 % výši ročních bonusů a dle výše částek vyplacených ročních bonusů. Bude porovnáváno množství peněz, které bylo reálně vyplaceno oproti množství peněz, které byly na výplatu ročních bonusů vyčleněny. Předpokladem tohoto kritéria je přímá úměra, která říká, že pokud budou zaměstnanci naplňovat své individuální cíle, povede to k efektivnějšímu fungování společnosti, což způsobí i nárůst ziskovosti podniku.

Posledním kritériem úspěchu je dodržení projektového rozpočtu. Na projekt byl vyčleněn rozpočet ve výši 500 000 Kč. Tento budget byl na konci projektu překročen o 16 250 Kč, což tvoří 3,25 % z celkového rozpočtu. Před realizací projektu byla stanovena

tolerovaná hranice překročení rozpočtu, která činila 5 % a je řídicím výborem považována za přijatelnou. Toto kritérium lze považovat za úspěšně splněné.

Nyní bude projekt vyhodnocen z hlediska trojimperativu. Při realizaci projektu bylo velice důležité, aby byl projekt realizován nejpozději do 31. 8. 2016, protože byl tento termín spjat se zaváděcí cenou Multisport karty. Tento termín byl dodržen a projekt byl dokončen i v krátkém předstihu. Uspíšení projektu bylo způsobeno především iniciativou zaměstnanců, kteří si v létě žádali o dovolenou. Podmínkou schválení dovolené bylo úspěšné dodání jednotlivých výstupů projektu.

Rozsah projektu byl v plánovací fázi pevně stanoven a díky omezenému času na realizaci projektu bylo jeho rozšíření nemyslitelné. Projekt se podařilo dodat v plném rozsahu i přesto, že programování online objednávkového formuláře bylo pro společnost Multisport prvním projektem tohoto druhu. V současnosti je již tento objednávkový formulář standardní službou, kterou společnost Multisport při uzavírání smluv s novými klienty nabízí.

Z hlediska budgetu neboli rozpočtu byl projekt úspěšně zvládnut, jak bylo již avizováno při naplnění jednotlivých kritérií úspěšnosti.

Pokud bude projekt hodnocen jako celek, lze říci, že byl úspěšně naplněn cíl projektu i jeho projektový záměr, který spočíval v motivaci stávajících i potenciálních zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Projektový tým včetně řídicího výboru složeného z HR manažerů pevně doufá, že realizace projektu přispěje i ke zvýšení pohybové aktivity zaměstnanců, ke zlepšení jejich zdravotního stavu, kondice a celkové psychické pohody. Úspěšná realizace projektu byla též odrazovým můstkem pro další aktivity. V budoucnu se bude společnost dále zaměřovat na podporu „Work life balance“, kterou podpoří organizací „Dnů zdraví“ či založením firemních sportovních týmů. Tyto aktivity dále povedou ke zlepšení týmové spolupráce a k utužení vztahů na pracovišti. Společnost tímto benefitem taktéž cílí na mladé aktivní uchazeče či absolventy středních a vysokých škol, pro které se stane atraktivnějším zaměstnavatelem.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce byla realizace reálného projektu pomocí metod projektového řízení. Projektová dokumentace k tomuto projektu byla sestavena zpětně, jelikož projekt reálně probíhal v průběhu roku 2016. Záměrem projektu bylo zavést nový zaměstnanecký benefit do vybrané společnosti.

Nejslabším místem při realizaci tohoto projektu byla neexistence jakýchkoliv pravidel či předpřipravených šablon pro řízení projektů. Projekty se ve vybrané společnosti řídí intuitivně a často bývají přidělovány liniovými manažery, kteří k projektu nejčastěji přiřadí člověka ze svého týmu. Projekt byl sestaven dle znalostí a zkušeností, které autorka získala v rámci magisterského studia a praxe ve společnosti T- mobile.

Pomocí informací, které vybraná společnost poskytla, byl v úvodu vlastní části definován způsob odměňování zaměstnanců a popsány současné zaměstnanecké benefity. Následně byla představena nová zaměstnanecká výhoda a definován projekt, jehož realizací se práce zabývá. Následně byl stanoven životní cyklus projektu, dle kterého byla vytvářena projektová dokumentace k jednotlivým fázím. Projektová dokumentace se zabývala především řízením času v projektu a tvorbou směrného plánu včetně tvorby rozpočtu a finančního plánu. Dále byli v projektu ošetřeny zdroje, rozsah, rizika a odpovědnost. Hlavní cíl včetně dílčích cílů byl naplněn v rámci případové studie.

V závěru této práce byla vyhodnocena úspěšnost celého projektu, a to jak z pohledu trojimperativu, tak podle kritérií úspěšnosti. Projekt byl vyhodnocen jako úspěšný a naplnil všechna očekávání zadavatele. Při realizaci byl mírně překročen rozpočet, ale částka nepřesáhla tolerovanou hranici. Benefit v rámci jednoho roku naplnil téměř všechna stanovená kritéria úspěšnosti. Poslední z kritérií bude vyhodnocováno v dubnu 2018.

Vytvořená projektová dokumentace byla navržena přímo pro potřeby vybrané společnosti a lze ji využít i pro potřeby budoucích projektů. Dokumentace byla zařazena mezi schválené šablony firemních dokumentů a je k dispozici na interních stránkách SharePointu společnosti. Tato dokumentace by v budoucnu mohla výrazně zefektivnit řízení projektů, dokud se společnost nerozhodne pro přijetí konkrétní metodiky či nastavení firemních procesů, které budou upravovat postupy při jejich řízení.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.

BARTOŠKA, Jan. Přednášky z předmětu Projektová kancelář a mezinárodní standardy. 2017-10-03. (PDF) [cit. 2018-02-02]. Dostupný z WWW: <https://moodle.czu.cz/course/view.php?id=9371>.

BARTOŠKA, Jan. Přednášky z předmětu Řízení rizik v projektech. 2017-10-13. (PDF) [cit. 2018-02-04]. Dostupný z WWW: <https://moodle.czu.cz/course/view.php?id=9372>.

BARTOŠKA, Jan. Přednášky z předmětu Základy řízení projektů. 2017-02-14. (PDF) [cit. 2018-02-08]. Dostupný z WWW: <https://moodle.czu.cz/course/view.php?id=9775>

DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 424 s. ISBN: 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO Branislav a kol., 2012. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 528 s. ISBN: 978-80-247-4275-5.

JANOŠKOVÁ, Jana, KOLIBOVÁ, Helena. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 116 s. ISBN: 80-247-1364-0.

KÁRA, Svatopluk, PEKNÍKOVÁ, Marcela, GAWLOWSKI, Tomáš. *Mzdový předpis (HR-CB-017) platné od 5. dubna 2017* [online]. Vytvořeno ve spolupráci s HR oddělením. Praha: 2010-09-02. 9 s. (PDF) [cit. 2017-9-11]. Dostupný z WWW: www.sharepoint.cocacolahbc.cz/mzdovypredpis.

KÁRA, Svatopluk, GAWLOWSKI, Tomáš. Pracovní řád (HR-CB-009) platné od 1. června 2016 [online]. Vytvořeno ve spolupráci s HR oddělením. Praha: 2010-08-03. 13 s. (PDF) [cit. 2017-9-11]. Dostupný z WWW: www.sharepoint.cocacolahbc.cz/pracovni-rad.

MANAGEMENT MANIA [online]. Ganttův diagram. [cit. 2018-02-08]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>.

MZDOVÁ PRAXE. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů [online]. 2018, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/?gclid=CjwKCAiAatorUBRBnEiwAfcP_YwLecax1VNh55v1NP5VRoTE5RK0X2f_n6wQi99ON5ONTrMAEOlnV1BoCLp4QAvD_BwE.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2008. Linde Praha, a. s., 2008. 141 s. ISBN: 978-80-7201-701-0.

PODNIKATEL. Nové benefity pro zaměstnance. Využijí je zaměstnavatelé? [online]. 2018, [cit. 2018-02-16]. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-benefity-pro-zamestnance-vyuziji-je-zamestnavatele/>.

PM CONSULTING, s. r. o. [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fourth edition. Newton Square: Project Management Institute Inc., 2008. 496 s. ISBN: 978-1-933890-51-7.

SHAREPOINT vybrané společnosti, Zaměstnanecké benefity [online]. [cit. 2017-9-14]. Dostupný z WWW: www.sharepoint.czprg.cz/hr/zamestnaneckebenefity.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 424 s. ISBN: 978-80-271-0075-0.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 356 s. ISBN: 80-247-1501-5.

ŠUBRT, Tomáš, Přednášky z předmětu Kvantitativní metody projektového řízení. 2017-10-03. (PDF) [cit. 2018-02-08]. Dostupný z WWW:

<https://moodle.czu.cz/course/view.php?id=9370>.

ZACH, Vojtěch. Ústní sdělení. Praha. Vybraná společnost v Praze. 6. března 2016.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ 1,2; Zdroj: PM Consulting, 2018.....	15
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu; Zdroj: Svozilová, 2006.....	15
Obrázek 3 - Struktura LR; Zdroj: PM Consulting, 2017.....	22
Obrázek 4 - WBS; Zdroj: Bartoška, 2017.....	25
Obrázek 5 - CPM, výpočet rezerv; Zdroj: Bartoška, 2017.....	26
Obrázek 6 - Matice RACI; Zdroj: PM BoK, 2008.....	28
Obrázek 7 - Vzor registru rizik; Zdroj: Systemonline.cz, 2018.....	31
Obrázek 8 - Ukázková matice rizik; Zdroj: Guard7.cz, 2018.....	32
Obrázek 9 - Proces motivace; Zdroj: Armstrong, 2009.....	35
Obrázek 10 - Životní cyklus; Zdroj: vlastní zpracování.....	54
Obrázek 11 - ŽC - Předprojektová fáze; Zdroj: vlastní zpracování.....	54
Obrázek 12 - Logický rámec; Zdroj: vlastní zpracování.....	58
Obrázek 13 - ŽC - Zahájení; Zdroj: vlastní zpracování.....	59
Obrázek 14 - ŽC - Plánování; Zdroj: vlastní zpracování.....	61
Obrázek 15 - ŽC - Realizace; Zdroj: vlastní zpracování.....	75
Obrázek 16 - ŽC - Ukončení; Zdroj: vlastní zpracování.....	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Životní cyklus formou dokumentů; Zdroj: Doležal a kol., 2016.....	16
Tabulka 2 - Příplatky; Zdroj: vlastní zpracování.....	45
Tabulka 3 - Sociální výpomoc; Zdroj: vlastní zpracování.....	47
Tabulka 4 - Ceník karet; Zdroj: vlastní zpracování.....	53
Tabulka 5 - Project charter; Zdroj: vlastní zpracování.....	60
Tabulka 6 - Podklady pro CPM; Zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 7- CPM rezervy; Zdroj: vlastní zpracování.....	65
Tabulka 8 - Směrný plán MS Project 1; Zdroj: vlastní zpracování.....	66
Tabulka 9 - Směrný plán MS project 2; Zdroj: vlastní zpracování.....	66
Tabulka 10 - Směrný plán 1; Zdroj: vlastní zpracování.....	67
Tabulka 11 - Matice RACI; Zdroj: vlastní zpracování.....	69
Tabulka 12 - Slovní interpretace výskytu a dopadu; Zdroj: vlastní zpracování.....	71
Tabulka 13 - Registr rizik; Zdroj: vlastní zpracování.....	72
Tabulka 14 - Matice rizik; Zdroj: vlastní zpracování.....	73

Tabulka 15 - Reporting; Zdroj: vlastní zpracování.....	76
Tabulka 16 - Zpráva o ukončení projektu; Zdroj: vlastní zpracování	77

Seznam grafů

Graf 1 - WBS; Zdroj: vlastní zpracování.....	62
Graf 2 - CPM; Zdroj: vlastní zpracování	64
Graf 3 - Identifikace rizik; Zdroj: vlastní zpracování	70
Graf 4 - Vývoj počtu uživatelů Multisport karet; Zdroj: vlastní zpracování	79

Seznam rovnic

Rovnice 1	36
Rovnice 2	36