



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Projektový management v obchodní korporaci

Vypracovala: Anna Vrábková
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna VRÁBKOVÁ**

Osobní číslo: **E16364**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Projektový management v obchodní korporaci**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení projektového řízení ve vybrané obchodní korporaci a návrh na možná zlepšení, která budou napomáhat zlepšování prosperity a kontinuity podnikání.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli bakalářské práce.
3. Zhodnocení projektových činností v návaznosti na výsledky hospodaření obchodní korporace.
4. Návrh východisek jako podklad pro změny v procesu projektového řízení korporace pro zajištění vyšší prosperity a kontinuity podnikání.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

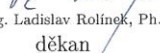
Seznam odborné literatury:

- Doležal, J., Máchal P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
- Peterson Drake, P., & Fabozzi, F. J. (2012). *Analysis of financial statements*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rosenau, M. D. (2010). *Řízení projektů*. Brno: Computer Press.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIMOCESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mých autorských práv k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

.....

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární přehled.....	8
2.1	Projektový management a projekt.....	8
2.1.1	Projektový management.....	8
2.1.2	Projekt	10
2.2	Světové standardy a metodiky projektového managementu.....	11
2.2.1	Project Management Body of Knowledge (PM BoK)	11
2.2.2	PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®).....	11
2.2.3	IPMA® Competence Baseline (ICB)	12
2.2.4	Standard ISO 21 500	13
2.3	Projektové role	13
2.3.1	Projektový manažer.....	13
2.3.2	Zákazník.....	14
2.3.3	Provádějící korporace.....	14
2.3.4	Sponzor projektu	15
2.4	Fáze projektu	15
2.5	Zahájení projektu	15
2.6	Plánování projektu	16
2.6.1	Síťové diagramy	17
2.7	Realizace projektu	18
2.8	Kontrola projektu	20
2.9	Uzavření projektu.....	22
2.9.1	Hodnocení projektu.....	22
2.10	Rizika projektu	23
2.11	Financování projektu.....	24
3	Cíl a metodika	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Metodika	26
3.3	Sběr dat.....	27

4	Vlastní práce.....	30
4.1	Popis vybrané obchodní korporace Alfa.....	30
4.2	Projektové řízení Podniku Alfa.....	30
4.3	Projektový tým.....	31
4.4	Toleranční limity.....	31
4.5	Fáze projektu.....	32
4.5.1	Nápad.....	32
4.5.2	Začátek.....	32
4.5.3	Zahájení.....	33
4.5.4	Provedení.....	33
4.5.5	Ukončení.....	34
4.5.6	Změna požadavku na projekt.....	34
4.6	Finance projektu.....	34
4.7	Rozpočet.....	35
4.8	Project Portfolio Board (PPB).....	36
4.9	Projektová zeď.....	36
4.10	Report.....	37
4.10.1	Důležité zprávy (HLR).....	38
4.10.2	Zpráva o portfoliu.....	38
4.11	Lidé.....	38
4.12	Časová náročnost.....	40
5	Hodnocení a návrhy změn.....	44
6	Závěr.....	46
7	Seznam použité literatury.....	47
8	Summary.....	49
9	Seznam obrázků a tabulek.....	50

1 Úvod

Dnešní projektový management je relativně nově se vyvíjející oblastí. Ale i přesto jsme schopni rozeznat základní prvky projektového managementu již v dávné minulosti. To znamená, že lze pozorovat určitý vývoj tohoto oboru a porovnávat rozdíly mezi současností a minulostí.

Budeme-li vycházet z definice projektu jako procesu, který se skládá z řady koordinovaných a plánovaných činností, které mají předem definované jednotlivé fáze a který je prováděn za účelem dosažení předem stanoveného cíle, pak se lze domnívat, že projektové řízení se netýká pouze podnikajících subjektů, ale lze se s ním setkat i v osobním životě. Proto se dá říci, že je každý člověk do jisté míry projektový manažer. Neboť každý z nás řídí dennodenní projekty, související s jeho každodenní rutinou.

Projektový management se nezabývá rutinními činnostmi, ale souborem činností, které se svými požadavky nemají vzor v minulosti a ani v budoucnosti se nebudou pravděpodobně opakovat. Charakteristikou projektu je tedy jeho jedinečnost.

Nástroje a techniky projektového managementu umožňují flexibilně reagovat na změny a za nejistých podmínek zvládnout naplnit tři základní cíle každého projektu – totiž splnit požadavky na něj kladené v rámci omezeného času a rozpočtu.

2 Literární přehled

2.1 Projektový management a projekt

2.1.1 Projektový management

Pojetí či definice projektového managementu může být odlišná. Přesto je její podstata podobná. Jedná se o projekt, na který je v krátkém časovém úseku vynaloženo úsilí, které je doprovázeno znalostmi a metodologií. Přičemž účel je přeměnit materiální a nemateriální zdroje na soubor předmětů, služeb či jejich kombinace, aby bylo dosaženo určených cílů (Svozilová, 2011).

Zahrnuje zejména jak řízení samotných projektů, tak ale i vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a volných zdrojů (Doležal, 2016).

Kerzner (1998) říká: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Project Management Institute, PMI ® (2008) uvádí: „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“

2.1.1.1 Základny projektového managementu

Dle definice Kerznera je projekt jakýkoliv unikátní sled dění, který má dán specifický cíl, určené časové omezení a má dané limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje základny projektového managementu. Ty definují prostor,

ve kterém se podle cílů vytváří určitá daná hodnota. Jedná se o čas, dostupnost zdrojů a náklady (Svozilová, 2011).

Obrázek 1

Základny projektového managementu



Zdroj: Svozilová, 2011

Tyto tři ukazatele jsou navzájem propojeny. Mezi nimi je nutno hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zadavatele projektu (Fiala, 2002).

Mezi základní znaky projektu se řadí 11 bodů. Ty jsou následující:

1. projekt má jedinečný záměr přesahující každodenní úkoly,
2. je neopakovatelný,
3. má jednoznačně definovaný úkol,
4. je definováno, kdo je odpovědný za výsledek,
5. jsou definovány počáteční a konečné termíny,
6. má omezené zdroje,
7. je daný pevný rozpočet a pevné kapacity,
8. interdisciplinární spolupráce,
9. jsou komplexní požadavky na projekt,
10. vysoký stupeň inovace,
11. vysoké riziko (Krajčík, 2006).

2.1.2 Projekt

Projekt se dá definovat jako cílevědomý návrh na provedení inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Je to tedy úkol, který má dány termíny začátku a konce. Též vyžaduje omezené zdroje, které mohou být na sobě vzájemně či nezávislé, těch musí být využito dosažení daného cíle (Krajčík, 2006).

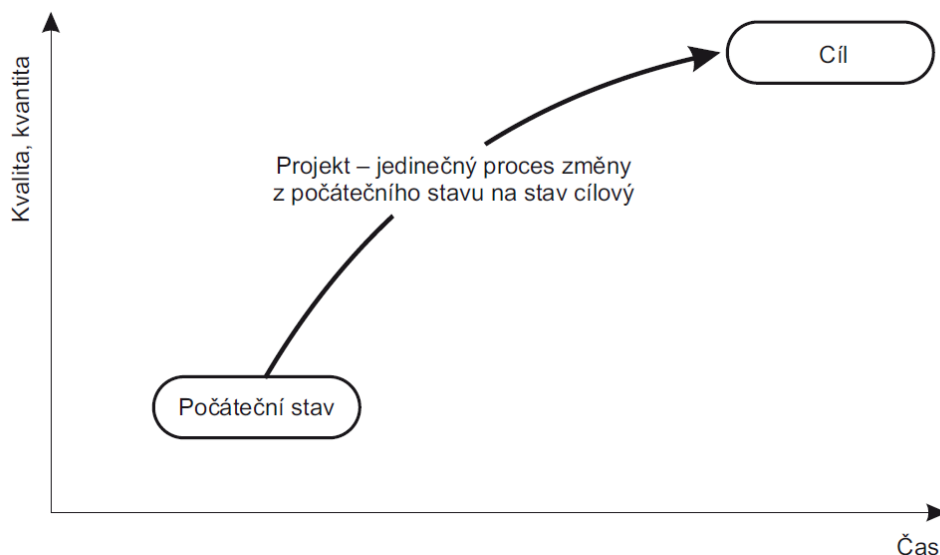
Podle Kerznera (1998) platí tato definice: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*

Je to tedy specifická činnost se určeným počátečním bodem a určeným koncovým bodem, jejímž cílem je dosažení konkrétních cílů (Havrland, Muňoz, Srnec, Krepl, Kapila, 2003).

Obrázek 2

Projekt jako změna z původního stavu do stavů cílového



Zdroj: Doležal, 2016

2.2 Světové standardy a metodiky projektového managementu

Standardy projektového řízení jsou soupisem nejlepších a nejosvědčenějších zkušeností mnoha významných manažerů. V projektovém řízení je však mnoho proměnných faktorů, které se dají velmi obtížně definovat. Proto tyto standardy nemohou být přesné ani matematicky ani technicky. Díky tomu jsou tyto standardy spíše doporučením či návodem. I přesto, že je více standardů pro projektové řízení, mají podobnou základní filozofii. Do hlavních světových standardů a metodik patří PM Bok, ICB, PRINCE2®, ale také i ISO 21500 (Doležal, 2016).

2.2.1 Project Management Body of Knowledge (**PM BoK**)

Project Management Institute, PMI ® je sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Tato instituce má na svědomí vytvoření právě standardu PM BoK a také ho udržuje (Doležal, 2016).

Základním přístupem u PM BoK je procesní přijetí dané problematiky projektového řízení. Je zde vymezeno pět základních kategorií procesů, deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vazby na sebe. Všechny tyto procesy a jejich kroky mají jasně vymezeny své vstupy, výstupy a nástroje (Doležal, 2016).

2.2.2 PRojects IN Controlled Environments (**PRINCE2®**)

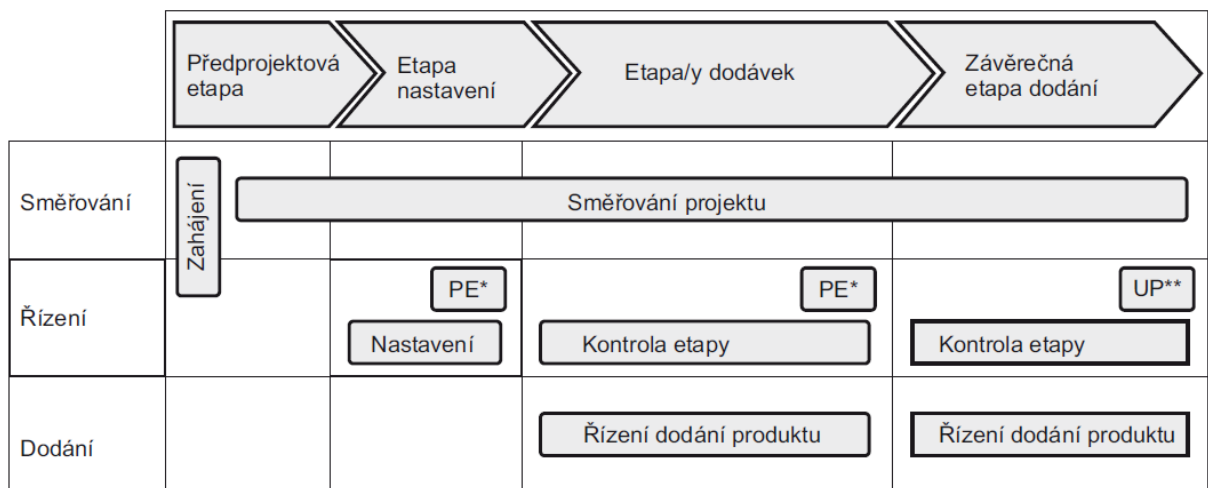
Zde se jedná o metodiku, a to procesního charakteru. Tu udržuje a spravuje společnost AXELOS. První verze této metodiky vyšla v roce 1989 jako standard pro informační systémy státní správy (Doležal, 2016).

Do základních prvků metodiky patří:

- sedm nejdůležitějších principů. Z tohoto PRINCE2® vychází, do principů se řadí jasně definování rolí a odpovědnosti aj.,
- sedm témat, na které se musí klást důraz a pozornost. A to po celou dobu dění projektu. Mezi tyto témata se řadí kvalita, plány, rizika, změny, progres, obchodní případ a organizace,
- sedm procesů, které v rámci projektu dějí (Doležal, 2016).

Obrázek 3

Schéma PRINCE2®



Vysvětl.: *PE = Řízení přechodu mezi etapami ** UP = Uzavření projektu

Zdroj: Doležal, 2016

2.2.3 IPMA® Competence Baseline (ICB)

Tento standard není zacílen na přesné definování procesů a jejich aplikací. Naopak se zaměřuje na schopnosti a dovednosti projektových, programových a dalších manažerů a jejich členů týmu (Doležal, 2016).

Standard ICB tedy nepřikazuje, ale doporučuje určité procesní kroky a jak je vhodně zasadit do konkrétního projektu (Doležal, 2016).

2.2.4 Standard ISO 21 500

Standard ISO 21 500 nahradil původní historický standard ISO 10 000. Nejedná se zde ale o žádnou systémovou normu. Což znamená že ISO 21 500 neslouží k certifikaci, jako například standardy PMI® a IPMA® (Doležal, 2016).

2.3 Projektové role

Dle Skalického, Vostrackého (2003) se nejdůležitější role v projektu dělí do čtyř skupin. A to:

1. Projektový manažer
2. Zákazník
3. Provádějící korporace
4. Sponzor projektu

Mimo jiné se ale na projektu účastní i další lidé. Mohou být interní či externí, vlastníci či akcionáři, dodavatelé, vládní agentury a společnost jako taková (Skalický, Vostracký, 2003).

2.3.1 Projektový manažer

Projektový manažer je nejdůležitější osobou projektu. Má přímý vliv na veškeré dění v rámci projektu. (Svozilová, 2011)

Na místo hlavního projektového manažera jsou kladeny vysoké nároky. Proto se k výběru musí přistupovat velmi odpovědně. Úkolů hlavního projektového manažera je více. Musí být zároveň vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordi-

nátorem, kontrolorem a vyjednávačem. Z toho plyne, že musí být člověk schopný ovládat všechny manažerské činnosti (Němec, 2002).

Hlavní úkoly projektového manažera jsou:

- zajistit vytvoření produktu projektu,
- dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného profitu projektu,
- najít alternativy postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření,
- zastupovat zájmy zákazníka, a to zároveň a v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila (Svozilová, 2011).

Manažera projektu lze vybírat z dvou typů osobností. První typ osobnosti používá své odborné znalosti a dovednosti v dané problematice. Jsou na velmi odborné výši, ale nebývají nejlepšími manažery. Druhý typ osobnosti nemá takové špičkové znalosti jako typ první. Avšak ovládá manažerské schopnosti (Konečný, 2008).

2.3.2 Zákazník

Zákazníkem je právnická nebo fyzická osoba, která bude užívat produkt projektu (Skalický, Vostracký, 2003).

Zákazník určuje své požadavky na projekt. Přebírá a schvaluje výstupy nebo výsledky projektu. Také bývá odpovědný za dosažení přínosů projektu.

V některých případech může role zákazníka splývat s rolí sponzora (Doležal, Krátký, 2017).

2.3.3 Provádějící korporace

Provádějící korporací je myšlena ta korporace, která se aktivně podílí na výsledném produktu projektu (Skalický, Vostracký, 2003).

2.3.4 Sponzor projektu

Tuto roli obvykle zastává člen vrcholového managementu korporace. Je to z důvodu nutné pravomoci ke strategickému rozhodování v projektu. Zastupuje zájmy vlastníka projektu a je zodpovědný za projekt. Je jmenován a vypsán v zakládací listině projektu (Doležal, Krátký, 2017).

2.4 Fáze projektu

Projekt probíhá ve třech fázích. První z nich je fáze předinvestiční, ta je z celého projektu nejdůležitější. Druhou fází je investiční, ta je nejpracnější a nejnákladnější. A třetí a zároveň poslední fází je fáze provozu a vyhodnocení. Zde je již hotový produkt, který se předává k užívání. Porovnávají se zde dosažené výsledky s plány (Němec, 2002).

2.5 Zahájení projektu

K zahájení projektu je nutné stanovit cíle projektu a vytvořit základní předpoklady pro realizaci. Mezi tyto základní předpoklady patří:

- konkrétní cíle, kterých má být dosaženo,
- jak má být těchto cílů dosaženo,
- podmínky a předpoklady pro realizaci projektu,
- odpovědnou osobu,
- definice a specifikace vlastností a funkcí budoucího produktu,
- sepsána Zakládací listina projektu (Svozilová, 2011).

Zadání projektu je vhodné sepsat písemně. Z tohoto písemného formátu se stává Zakládací listina projektu. Na její tvorbě se podílí zákazník, sponzor ale i manažer projektu. Zakládací listina se schvaluje vedením korporace a jakmile je listina schválena je projekt považován za odstartovaný (Doležal, Krátký, 2017).

Zakládací listina musí mít svou strukturu. Ta je následující:

- název projektu,
- přehled výchozích podmínek, které mají vztah budoucímu projektu,
- cíle projektu a účel, který má být jeho realizací splněn,
- organizační vztahy a prvotní přidělení autorit,
- nastavení vztahů mezi manažerem projektu a funkčními manažery,
- základní rámec pro vymezení finančních nebo jiných zdrojů krytí,
- základní časový rámec,
- výčet základních omezení a předpokladů,
- jiná strategická kritéria, která je nutno při tvorbě zadání projektu brát v úvahu,
- závěrečná ustanovení a explicitní prohlášení managementu o schválení tohoto dokumentu (Svozilová, 2011).

2.6 Plánování projektu

Plánování je výchozím bodem, který vychází z manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování zahrnuje stanovení cílů a mimo jiné i další způsoby, jak těchto cílů dosáhnout (Tomek, Tománková, Jilemnická, 2003).

V ten moment, kdy se schválí zadání projektu, se projekt přesouvá do procesu plánování. To je nezbytné pro detailní popsání, co je finální produkt. Jaké budou lidské, finanční a další zdroje, které jsou k dosažení produktu nezbytné. Plán projektu tedy určuje, jakým způsobem má být realizace projektu provedena, sledo-

vána a kontrolována. Nejprve se plánuje rozsah projektu. Poté se určuje, jak bude projekt realizován. To znamená, jaké činnosti musí proběhnout, kolik budou stát a kdy se uskuteční (Doležal, Krátký, 2017).

Je tedy nezbytná existence plánu projektu. A to z důvodu napomáhání komunikace mezi subjekty zúčastněnými při realizaci projektu a koordinaci jejich práce. Jsou hlavním pilířem pro řešení odchylek od plánu a zadavateli slouží ke kontrole (Němec, 2002).

2.6.1 Síťové diagramy

Pro lepší představu časové náročnosti projektu je možné zvolit některé ze standardně používaných metod síťových diagramů či grafů. Jejich výsledkem je podklad pro rozhodování o postupu realizace. Avšak tyto diagramy nelze považovat za konečné a neměnné. Proto je nutné je neustále aktualizovat a kontrolovat (Šajdlerová, Konečný, 2008).

Dle Rosenaua (2007) má efektivní projektový plán tyto vlastnosti:

- obsahuje všechny informace potřebné k úspěšnému dokončení projektu,
- čas na jednotlivé úkoly je přesně rozvržen,
- určuje potřebné zdroje,
- náklady jsou rozpočteny pro každý úkol,
- počítá s nepředvídatelnými událostmi ve formě rezervy,
- je věrohodný pro všechny zainteresované strany.

Všechny síťové diagramy jsou složeny z následujících částí:

- činnosti (uzly) – prezentují procesy s popisem začátku a konce,
- vazby – vyobrazují závislosti mezi činnostmi,
- časová náročnost – dává dobu trvání jednotlivých činností, ale také nejdříve možné a nejpozději možné začátky a konce,

- rezervy – ukazují časové rezervy mezi navazujícími činnostmi (Šajdlerová, Konečný, 2008).

Na následujícím obrázku č.4 je přehledné rozdělení všech metod využívajících síťové grafy.

Obrázek 4

Schéma síťových grafů

Síťový graf	Struktura grafu	Interpretace ohodnocení	Druh ohodnocení	Metoda
Hranově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické	CPM
			Stochastické	PERT
		Náklady	Deterministické	CPM/COST
		Zdroje	Deterministické	Sumarizace, rozvrhování a vyrovnávání
	Stochastická	Čas	Deterministické	GERT
		Náklady	Deterministické	
Pravděpodobnost		Stochastické		
Uzlově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické	MPM
		Náklady	Deterministické	Počítačové systémy
		Zdroje	Deterministické	

Zdroj: Fiala, 2002

2.7 Realizace projektu

Jakmile je schválen plán, přechází projekt do fáze realizace. Zde pověřený tým vykonává naplánovanou práci, dodává výstupy a poskytuje informace o průběhu prací. Manažer projektu vede tým, kontroluje ho a vyhodnocuje průběh všech činností. Zejména vyhodnocuje to, zda projekt směřuje tím směrem, který byl určen. V závěru realizace se dokončují a předávají jednotlivé výstupy projektu.

Projektový manažer a jeho tým kontrolují, zda výstupy projektu naplnily očekávání zákazníka a jestli bylo dosaženo cíle projektu (Doležal, Krátký, 2017).

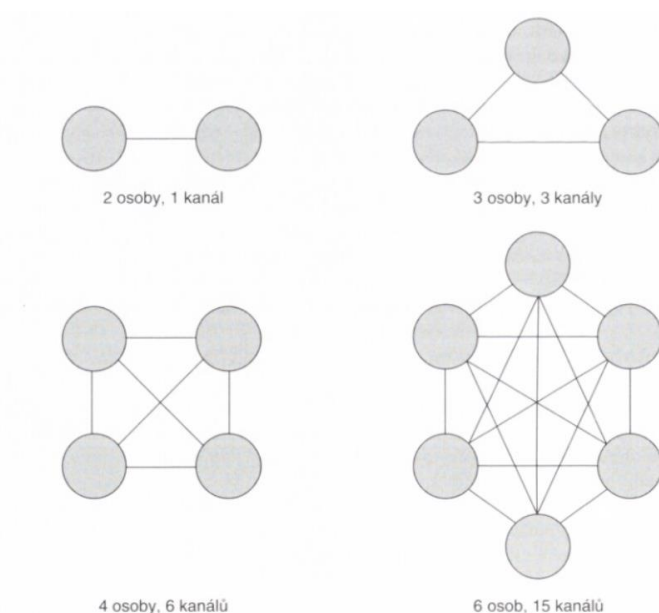
Zahájením realizace je vhodné zařadit mimo jiné i tzv. kick-off meeting. Jedná se o zvláštní typ setkání zainteresovaných stran. Zde se dle konkrétního pojetí může zrekapitulovat plán řízení a harmonogram. Účastníci se zde dozví, že fyzická realizace již začala (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

Důležité pro kladný výsledek projektu je kromě existence výborně zpracovaného plánu i projektová komunikace. Tím je myšleno předávání informací mezi stranami, koordinace úkolů a kontroly. Tato komunikace samozřejmě obsahuje kanály, které musí být dostatečně výkonné a spolehlivé, aby zvládly všechny toky informací. Proto musí být komunikační kanál dobře navrhnout a popsán. Aby byl výkonný, spolehlivý ale také i efektivní (Svozilová, 2011).

Zde na obrázku č. 5 je vidět více modelů komunikačních sítí.

Obrázek 5

Modely komunikačních sítí



Zdroj: Svozilová, 2011

2.8 Kontrola projektu

Kontrola průběhu projektu a případné opravy zjištěných odchylek je hlavní náplní tohoto procesu. Kontrola by měla být navržena tak, aby zajišťovala:

- zpětnou vazbu o kvalitě plánu projektu,
- včasnou identifikaci odchylek od plánu,
- podklady pro rozhodování o přijatých korekčních opatření (Vymětal, 2008).

Během sestavování kontrolního systému se berou v potaz následující podklady:

- projektové plány,
- hlášení o dosavadní výkonnosti u rozpracovaných projektů nebo obdobných hodnocení dřívějších projektů,
- rozhovory se zástupci zájmových skupin
- soustava podnikových strategických a taktických podnikatelských cílů,
- formální požadavky projektu,
- smluvní závazky,
- opakující se problémy řešené v předchozích projektech,
- operativní plány,
- externí oborové standardy (Svozilová, 2011).

Žádné zpoždění, kvalitativní odchylky či problémy projektu nevznikají ze dne na den, to by měl vědět každý projektový manažer. Proto je důležité, hlavně u delších projektů, věnovat pozornost detailům. A to zejména v kritických oblastech (Svozilová, 2011).

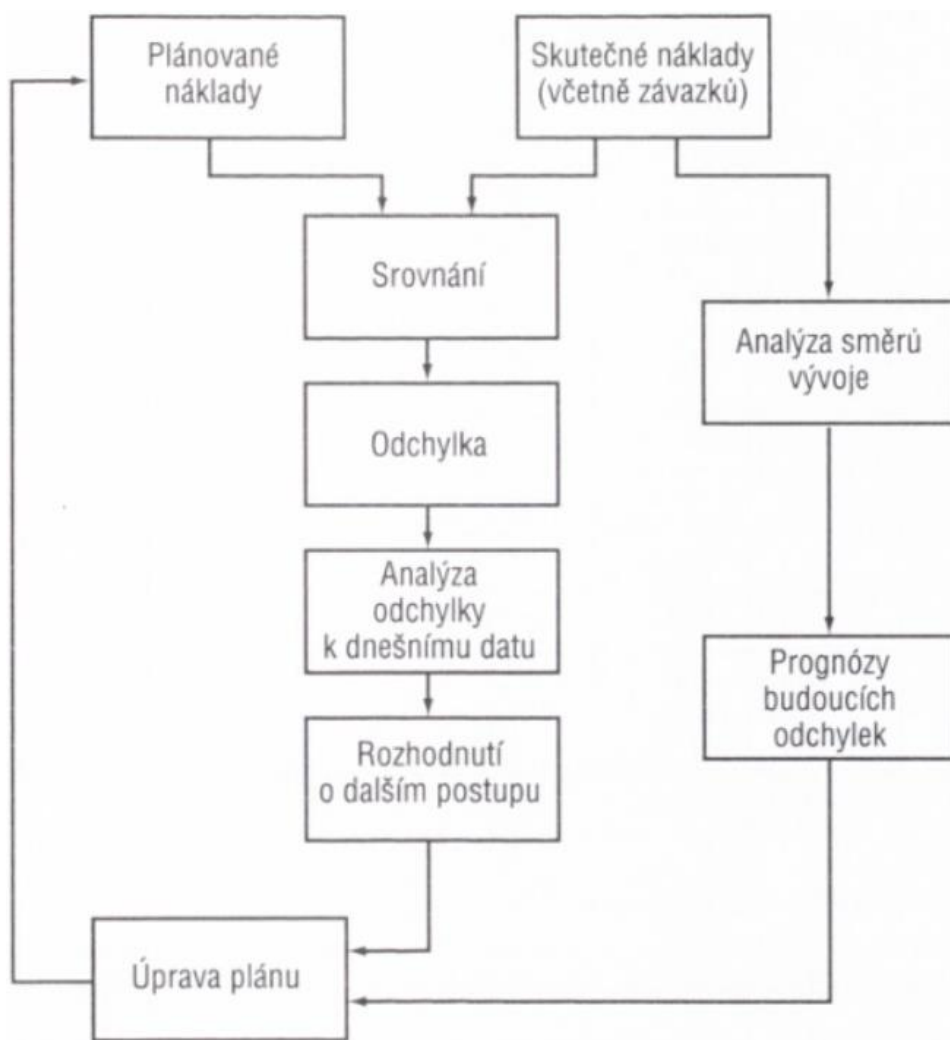
Pokud se jedná o produkt projektu materiálový, lze provést kontrolu a hodnocení produktu ihned po skončení projektu. Ale pokud se jedná o nemateriálový produkt, tak lze projekt hodnotit až s odstupem času (Šobánková, 2010).

Některé korporace používají softwary na řízení projektů, které jim vydávají týdenní přehledy rozmístění vynaložené práce. Tato zpráva obsahuje jednotlivý jmenný seznam účastníků procesu a jejich odpracovaný čas. Proto jde o klíčovou zprávu pro manažera, z této zprávy se totiž může dozvědět první indikátor, že není něco správně (Rosenau, 2000).

Na obrázku č. 6 je vidět schéma plánů. Jakým stylem je možno plán přepracovat a jaký bude vývoj.

Obrázek 6

Schéma přepracování plánů



Zdroj: Rosenau, 2000

2.9 Uzavření projektu

Uzavřením projektu se myslí to, že všechny aktivity spojené s projektem jsou ukončené, produkty projektu jsou předány a schváleny. V této části procesu se provádějí inventury a hodnocení průběhu projektu. Toto hodnocení se pak může stát předlohou pro další podobné projekty (Svozilová, 2011).

Je více způsobů, jakým se uzavře projekt. Může to být odebrání zdrojů nebo se objeví projekt s vyšší prioritou, který je pro korporaci důležitější. Avšak tyto způsoby ukončení projektu nejsou řádné (Rosenau, 2000).

Dle Svozilové (2011) je účelem procesu uzavření toto:

- ukončení všech běžících procesů projektového managementu,
- předání všech výstupů projektu,
- oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a odběratelem,
- uvolnění výkonných projektových sil,
- ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu,
- vypořádání všech účetních agend,
- zpracování hodnotících dokumentů,
- archivace dokumentu projektu.

2.9.1 Hodnocení projektu

Závěrečným hodnocením projektu je souhrn všeho od začátku projektu do jeho konce. Zaznamenává se do něj know-how, a především poučení pro obdobné budoucí projekty. Jde tedy o velmi cenné informace, které slouží k učení se již získaných zkušeností, vyvarovat se pro příště zbytečných chyb. Pro detailní vy-psání hodnotící zprávy je vhodné si po celou dobu projektu psát všechny podniknuté kroky, myšlenky, podmínky do diáře. To by měl dělat nejenom projektový

manažer, ale všichni členové projektového týmu. Je důležité si závěrečné zprávy uschovávat, a to po několik let (Němec, 2002).

2.10 Rizika projektu

Podle Skalického, Vostrackého (2003) je riziko definováno jako událost s určitou pravděpodobností výskytu a které může v projektu napáchat škody.

Riziko se dá chápat jako:

- možnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu negativních či nepříznivých událostí,
- nebezpečí nepříznivých odchylek (Fotr, Souček, 2011).

Základní rozčlenění rizika:

- podnikatelské a čisté,
- systematické a nesystematické,
- vnitřní a vnější,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- primární a sekundární,
- ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů,
- technicko-technologická,
- výrobní,
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- kreditní
- legislativní,
- politická,

- enviromentální,
- rizika spojená s lidským činitelem,
- informační (Fotr, Souček, 2011).

Postup, kterým se zjišťují rizika, je dlouhý. Prvním krokem je určením pár rizikových faktorů a k nim přiřadit hodnoty jejich významu. Významnost se posuzuje z dvou hledisek. První je pravděpodobnost výskytu negativního vlivu faktoru a druhé je velikost tohoto vlivu na projekt. Jen zkušení pracovníky vybírají a hodnotí rizikové faktory. Tento postup se nazývá expertní hodnocení. Zároveň je nutno podotknout, že identifikace rizika není jednorázová akce. V dalším kroku se již pracuje pouze s významnými faktory. To jsou ty, které mají významnou pravděpodobnost nepříznivé změny nebo významný nepříznivý vliv na projekt. Pro tyto faktory se provede citlivostní analýza. Ta určí jejich dopad na každý rizikový faktor (Skalický, Vostracký, 2003).

2.11 Financování projektu

Obecně lze říci, že financování projektu je činnost, která se zabývá získáváním finančních zdrojů pro založení, chod či rozvoj korporace. A to v potřebném objemu a čase (Fotr, Souček, 2011).

Druhy financování projektu:

- Nerozdělený zisk – jedná se o zisk korporace, který zůstává v korporaci po zaplacení daní, po přidělení do fondů a vyplacení dividend společníků. Plusem tohoto zdroje je že se užitím tohoto zdroje snižuje riziko finanční tísně. Avšak mínusem je jeho nestabilita.
- Odpisy – představují hodnotu dlouhodobého majetku korporace. Ty je postupně zahrnují do nákladů a do ceny produkce. Výhodou je jejich stabilita.

- Bankovní úvěry – toto je velmi často využívaný zdroj financování. Ať už ve formě investičních či hypotečních úvěrů. Bankovní úvěry poskytují banky komerční, pojišťovny či penzijní fondy. Plusem bankovních úvěrů je daňová uznatelnost úroků. Nevýhodou jsou podmínky pro zaručení, včasné splácení dojednaných splátek. Tím se zvyšuje finanční riziko.
- Finanční leasing – zde jde o dohodu mezi pronajímatelem a nájemcem. Pronajímatel se zaručuje k přenechání předmětu k užívání za nájemné. A to po sjednanou dobu.
- Podnikové dluhopisy - „představují dluhové cenné papíry, které vydávají podnikatelské subjekty a které stvrzují závazek emitenta uhradit majiteli výnosy a splatit jistinu ve stanovených termínech.“
- Emise akcií – emitovat můžeme akcie kmenové či prioritní. Kmenové představují podíl vlastníka akcie na majetku korporace. Jejich emise zvyšuje důvěru věřitelů v korporaci. Prioritní akcie mají nižší nároky na vyplácení dividend než akcie kmenové.
- Dotace – jedná se o finanční příspěvek či pomoc z veřejného rozpočtu. Jejich plusem jsou jejich nulové náklady na získání (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení projektového řízení ve vybrané obchodní korporaci a návrh na možná zlepšení, která budou napomáhat zlepšování prosperity a kontinuity podnikání.

3.2 Metodika

Cíl bakalářské práce je možné naplnit těmito kroky:

- zpracování literární rešerše na dané téma,
- zhodnotit projektové řízení ve vybrané obchodní korporaci,
- navrhnout opatření, která budou napomáhat zlepšování prosperity a kontinuity podnikání,
- formulace závěrů a naplnění stanoveného cíle.

Před hodnocením projektového řízení ve vybrané obchodní korporaci je nutné si stanovit postupné činnosti vedoucí k dosažení cílů.

Obecný postup lze formulovat takto:

- stanovení dílčích kroků,
- práce s informačními zdroji,
- vytvoření postupu pro zpracování hodnocení,
- zpracování a interpretace získaných dat.

Pro zpracování hodnocení je potřeba provést následující kroky:

1. Prvním krokem je seznámení se s chodem podniku, především chodem projektového řízení. Tento krok pomáhá lépe pochopit přístup podniku k projektovému řízení. Projektový management je řízen metodou PRINCE². Která je vysvětlena v literární rešerši této bakalářské práce.
2. Druhý krok se orientuje na spolupráci mezi sektory podniku, ale také i na spolupráci s externími korporacemi. Které mohou být využívány v případě složitějších projektů.
3. Třetí krok se zaměřuje na fáze produktu, jejich návaznost a provázanost. Je zde důležitá cena výrobků, čas a náklady.
4. Po získání potřebných informací je provedeno vyhodnocení a interpretace dat.

Na základě zjištěných dat spolu s prostudovanou literaturou vychází pochopení projektového managementu a tyto poznatky umožňuje převést do návrhu zlepšení.

3.3 Sběr dat

Praktická část této bakalářské práce vychází z prostudované literatury v teoretické části, která poskytuje ucelený přehled o současné problematice. Informace pro zpracování literární rešerše jsou čerpány především z Akademické knihovny a Národní digitální knihovně ČR pro studenty VŠ. V rámci sběru dat probíralo několik rozhovorů s projektovým managerem vybrané obchodní korporace. Vlastní sběr dat probíhal v období listopad 2019 až únor 2020.

Sběr dat je uskutečněn následující technikou:

- Rozhovor – k získání potřebných informací jsou využity individuální rozhovory s projektovým manažerem. K rozhovorům dochází přes emailovou

komunikaci, telefonické hovory a později i přes sociální sítě. Před zahájením rozhovoru je stanoven základní okruh otázek, který se může v průběhu rozhovoru doplňovat dle potřeb. Průběh komunikace je zaznamenán elektronicky. Telefonické hovory byly přepsány do souboru WORD, který byl poté použit k vypracování teoretické části této bakalářské práce.

Příklady otázek, které jsou rozpracovány v praktické části:

- Jakými interními dokumenty a směrnicemi se řídíte?
- Jak se určuje vedoucí projektu?
- Jaké jsou fáze projektu a co je jejich náplní?
- Kdo další kromě projektového manažera se účastní na projektu?
- Jak nákladný je projekt?
- Jak časově nákladný je projekt?

3.2.1 Seznam zkratek

PM	Projektový manager
PPB	Druh schůzce pracovní skupiny
DPH	Daň z přidané hodnoty
Report	Zpráva
HLR	Důležitá zpráva

4 Vlastní práce

4.1 Popis vybrané obchodní korporace Podnik Alfa

Vybraná obchodní korporace se zabývá podnikáním ve finančním sektoru. Jedná se o korporaci mezinárodní, se sídlem v České republice.

Na území České republiky působí více než 20 let. Avšak jejich historie je dlouhá 170 let. Jejich pobočky jsou v 18 zemích po celém světě, kde zaměstnávají více než 12 000 zaměstnanců.

4.2 Projektové řízení Podniku Alfa

V Podniku Alfa je PM povinen zajistit uložení všech schválených dokumentů na sdílený disk. Řízení fází a procesů jsou inspirovány metodologií PRINCE². Při plánování IT dodávek projektu je potřeba zohledňovat kalendář, zejména kontrolní body a čas nutný ke schválení všech dokumentů. Kalendář je zveřejňován každé dva měsíce, jsou ale i možné mimořádné úpravy pro nasazení menších požadavků. Změny na projektu (rozsah, rozpočet, harmonogramu) musí být zohledněny formou nových verzí projektových dokumentů schválených na PPB.

Není přesně stanovené pravidlo, které určuje, jaký projektový manažer povede projekt. Avšak obecně se zohledňují tyto aspekty:

- PM ví o dané problematice a má o ní přehled,
- PM má ideálně osobní zájem projekt vést (možné vést diskuzi, kdo nový projekt chce „dobrovolně“ vzít),
- typicky jeden projektový manažer vede dva až tři projekty.

Pokud je projektový manažer nový, není problém převzít již rozběhnuté projekty, aby se zaučil. Předávající PM dostane nový projekt.

Při přebírání projektu PM, je již znám sponzor a dále PM dostává již schválený projekt.

Celé vedení zůstává po celou dobu projektu stejné, pokud není závažný důvod k tomu někoho vyměnit, např. zdravotní důvody, nespolehlivost apod. Výjimečně se může PM vyměnit, jak již bylo zmíněno, pokud přijde nový PM a přebere si od stávajícího PM již rozběhnutý projekt pro zaučení.

4.3 Projektový tým

Členové projektového týmu jsou navrženi vedoucími jejich oddělení na speciálně domluvené schůzi. Pravidelně se setkávají dle domluvy, standartně jedenkrát týdně nebo jednou za 14 dní na projektovém statusu. Struktura statusu není pevně dána, vždy se domluví konkrétně na místě.

4.4. Toleranční limity

Toleranční limity přečerpání částky ze schváleného rozpočtu jsou nastaveny pro finanční část takto:

1. Nápad = 200 %,
2. Začátek = 100 %,
3. Zahájení = 50 %,
4. Provedení = 10 %.

Orientačně je tedy možné přecerpat v jednotlivých fázích o tyto částky:

1. Nápad = 2 610 000 Kč,
2. Začátek = 1 305 000 Kč,
3. Zahájení = 652 500 Kč,
4. Provedení = 130 500 Kč.

To znamená, že pokud čerpání financí přesáhne stanovený limit v příslušné fázi, vyžaduje se schválení na PPB a sponzora.

4.5 Fáze projektu

4.5.1 Nápad

Fáze nápadu probíhá v rámci sběru, úprav či prioritizace portfolia na úrovni PM. Dále se popisuje tento nápad, který se provádí vyplněním šablony webových stránek. Přípravu této šablony má na starosti vlastník nápadu, tj. sponzor spolu s architektem. Ty vzájemně zajišťují odhady pro nápad, její případný rozpad na aktivitu a úpravu rozsahu.

4.5.2 Začátek

Návrh řešení připravuje obchodní analytik a architekt přes interní systém. Náklady na spuštění projektu jsou již zahrnuty do finančních prostředků projektu. Cílem fáze je ujasnit rozsah a náklady projektu.

4.5.3 Zahájení

PM žádá o všechny dokumenty přes interní systém. Ty budou vloženy tím, kdo příslušný dokument vytvořil. Obchodní analytik připravuje dokumenty o požadavcích na modelování a odpovídá za schválení ze strany obchodu. PM tyto dokumenty zkontroluje a schválí. Dále architekt připravuje návrh řešení a zajišťuje jeho schválení. Schvalování řešení je v průběhu 7 pracovních dnů. Architekt vyžaduje vyplnění odhadů pracnosti a potvrzenou informaci o možném zveřejnění na základě dostupných kapacit ve vývojovém týmu. Každý projekt musí mít provedenou analýzu odhadu rizika a to 4 týdny před koncem fáze zahájení.

4.5.4 Provedení

Žádost o změnu je zakládána v interním systému v momentě schválení. Přiřazením úkolu vývojáři je akceptováno zadání od vývojového týmu. PM upravuje rozpočet po celou dobu této fáze projektu. Ten se může měnit dle potřeby min. 1x měsíčně. Systémový analytik připravuje podrobný návrh řešení. Též zajišťuje schválení. Bez schválení podrobného návrhu řešení není možné zahájit vývoj. Systémový analytik je odpovědný za sledování dodávky.

4.5.4.1 Testování:

Test vždy začíná první den příslušného měsíce. Testy a systémové testy jsou v odpovědnosti vývojového týmu. Testovací scénáře na systémové testy reflektují scénáře pro systémové integrace a přijetí uživatele. Testování systémové integrace jsou řízeny systémovými analytiky. Testování přijetí uživatele jsou koordinována obchodním analytikem a testování provádí obchod. Při plánování testů je potřeba ověřit dostupnost testovacích dat (odpovědnost, že se počítá).

4.5.5 Ukončení

Bližší finanční zpráva (validace evidovaných nákladů) je vypracována PM ve spolupráci s Finančním Controllingem. Dále PM připraví zprávu o uzavření na PPB. Následuje porada s oddělením na řízení rizika, kde se dohodnou, zda některé riziko stále nepřetrvává. Na základě schválení zprávy o uzavření na PPB je projekt uzavřen.

4.5.6 Změna požadavku na projekt

Tento krok slouží ke změně či doplnění zadání v průběhu fáze provedení. Může se jednat o navýšení rozpočtu či změně časování dodávky.

4.5.6.1. Postup změn požadavků

Systémový analytik provede posouzení změny požadavků. Na to IT tým provede odhad termínu dodávky. Pokud se navyšuje schválený rozpočet projektu / změnu časování / změnu původního cíle, je potřeba schválení PPB.

4.6 Finance projektu

Finance vázané k projektu se evidují v excelu. Při neznalosti přesných nákladů na zdroj se používají průměrné ceny dodavatele. Sazby evidované v rozpočtu zahrnují DPH. V každé fázi se uvádějí náklady:

- Skutečné náklady ukončených fází,
- Detailně na následující fázi,
- Výhled do konce projektu (následující fáze).

Náklady na zahajující fázi jsou součástí celkových projektových nákladů.

4.7 Rozpočet

Ceny za jeden pracovní den se pohybují v rozmezí 6 až 12 tis. Kč. Velmi orientačně se dají tedy spočítat ceny fází:

- Nápad - 60-120 tis. Kč
- Začátek - 120-240 tis. Kč
- Zahájení - 180-360 tis. Kč
- Provedení - 480-960 tis. Kč
- Ukončení - 30-60 tis. Kč

V součtu se dá říci, že cena takového projektu je v rozmezí 870 000 Kč až 1 740 000 Kč. V průměru tedy 1 305 000 Kč. Ale to je velmi zjednodušené a velmi orientační.

Každý projekt je placen z předem daného a schváleného rozpočtu ve fázi Nápadu. Rozpočet se postupně upřesňuje v každé další fázi a taktéž schvaluje, přičemž se hlídají toleranční limity.

Dle typu projektu jsou různé skupiny rozpočtu odkud se čerpá, např. integrační rozpočet (pro projekty integrující různé systémy do jednoho), regulační (změny zákona), produktové apod. Každý rok jsou předem určené alokace s čím se počítá na další rok, a podle toho rozděleny finance do jednotlivých rozpočtů. Každé oddělení má pak také svoje rozpočty, které má na buďto své vlastní aktivity (např. školení) nebo na chtěné projekty (tzv. liniový rozpočet).

4.8 Project Portfolio Board (PPB)

PPB se využívá k maximalizaci výhod organizace v souladu s firemní strategií. V rámci PPB se měsíčně schází pevně stanovení členové této komise. Schůzka probíhá z pravidla jednou za měsíc. V případě schválení projektu musí být sponzor projektu přítomen, jindy jeho přítomnost není nutná. Rozhoduje se zde o definici a prioritách projektu, schvaluje se počáteční rozpočet projektu, informuje se zde také o překročení tolerančního limitu. A v neposlední řadě také to, v jaké fázi se momentálně projekt nachází.

4.9 Projektová zeď

Ve firmě je i fyzická nástěnka s lískami, kde jeden lístek znamená jeden projekt. Jsou vylepeny dle aktuální fáze, v jakém se nachází. Znázorňují to, co bylo schváleno při přechodech. Slouží pro přehled pro všechny zaměstnance. Tuto nástěnku spravuje vedoucí projektu.

4.10 Report

Projekty, které jsou v oranžové a červené se reportují na PPB. PM společně se sponzorem prezentují příčiny a případně akční plán, jak dostat projekt zpět do zelené.

Barva	Definice statusu	Akce
Zelená	Projekt jde dle plánu. Všechny jeho aspekty jsou životaschopné. Čas, náklady a rozsah jsou v rámci tolerance.	Není potřeba žádné akce.
Oranžová	<p>Problém má negativní dopad na výkonnost projektu, ale může jej řešit vedoucí projektu nebo projektový tým.</p> <p>Jsou přijata opatření k vyřešení problému nebo rozhodnutí učiněného sledovat situaci.</p> <p>Jeden nebo více aspektů životaschopnosti projektu (čas, náklady, rozsah) je ohrožen. Odchylka od plánu je však v rámci tolerancí přidělených vedoucímu projektu.</p>	<p>Projektová rada a další zúčastněné strany by měly být informovány pomocí zprávy HLR.</p> <p>Sponzor musí být okamžitě informován.</p>
Červená	<p>S projektem jsou významné problémy.</p> <p>Projekt vyžaduje nápravná opatření k dosažení obchodních cílů. Problém nemůže vyřešit pouze vedoucí projektu nebo projektový tým.</p> <p>Jeden nebo více aspektů životaschopnosti projektu (čas, náklady, rozsah) překračují tolerance stanovené projektovou radou.</p>	<p>Věc by měla být okamžitě eskalována na sponzora projektu a projektovou radu.</p> <p>Nápravná opatření musí být dohodnuta a provedena.</p>

4.10.1 Důležité zprávy (HLR)

Reporting projektu se provádí přes HLR zprávy. Každý PM vlastní jeden excelový soubor pro všechny své projekty. Zde PM ukládá HLR do sdílené složky každé dva týdny. Nový projekt se začíná reportovat při přiřazení PM na projekt.

4.10.2 Zpráva o portfoliu

Účelem je reportování stavu celého portfolia PM. Report je zhruba jednou za měsíc prezentován na poradě. Tyto reporty jsou uloženy na sdíleném disku. Vstupem pro reporty jsou jednotlivé HLR z projektů.

4.11 Lidé

Níže jsou vyjmenovány hlavní role vyskytující se v daných fázích projektu, se kterými je nezbytné počítat. Samozřejmě, že se průběžně zapojují i jiné role, to však záleží na jednotlivém projektu.

Nápad

- Sponzor projektu
- Vlastník obchodní korporace
- IT architekt
- PM – v 50 % případů se stává, že v této fázi už je znám PM. Není to však nutnou podmínkou.

Začátek

- Obchodní analytik
- IT architekt
- PM
- Vlastník obchodní korporace
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer)

Zahájení

- PM
- Obchodní analytik
- Vlastník obchodní korporace
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer)
- Vývojový tým
- Risk manager
- V případě regulačních projektů se zde zapojuje právník

Provedení

- Systémový analytik
- PM
- Vlastník obchodní korporace
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer)
- Vývojový tým
- Obchodní analytik
- Správce verzí

- V případě změn na projektu se zde účastní manažer změn
- V případě testování přijetí uživatele zde musí být testování uživatelé

Ukončení

- PM
- Vlastník obchodní korporace
- Vývojový tým
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer)

4.12 Časová náročnost

Následující procentuální alokace ukazují přibližnou vytíženost jednotlivých rolí v dané fázi projektu. Hodnoty jsou odvozeny z projektu o celkové velikosti 145 pracovních dnů, rozdělené do fází:

- Nápad – 10 pracovních dnů
- Začátek – 20 pracovních dnů
- Zahájení - 30 pracovních dnů
- Provedení – 80 pracovních dnů
- Ukončení – 5 pracovních dnů

Následující procenta ukazují přibližnou vytíženost role v dané fázi projektu.

K procentuálnímu vyjádření je též orientační vyčíslení v Kč.

Nápad (v hodnotě 120 000 Kč)

- Sponzor projektu – 40 %
 - 48 000 Kč
- Vlastník obchodní korporace – 40 %
 - 48 000 Kč
- IT architekt – 20 %
 - 24 000 Kč

Začátek (v hodnotě 240 000 Kč)

- Obchodní analytik – 25 %
 - 60 000 Kč
- IT architekt – 25 %
 - 60 000 Kč
- PM – 25 %
 - 60 000 Kč
- Vlastník obchodní korporace – 20 %
 - 48 000 Kč
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer) – 5 %
 - 12 000 Kč

Zahájení (v hodnotě 360 000 Kč)

- PM – 26 %
 - 93 600 Kč
- Obchodní analytik – 16 %
 - 57 600 Kč

- Vlastník obchodní korporace – 26 %
 - 93 600 Kč
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer) – 6 %
 - 21 600 Kč
- Vývojový tým – 16 %
 - 57 600 Kč
- risk manager – 10 %
 - 36 000 Kč

Provedení (v hodnotě 960 000 Kč)

- PM – 11 %
 - 105 600 Kč
- Systémový analytik – 6 %
 - 57 600 Kč
- Obchodní analytik – 4 %
 - 38 400 Kč
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer) – 2 %
 - 19 200 Kč
- Vývojový tým – 62 %
 - 595 200 Kč
- Vlastník obchodní korporace – 6 %
 - 57 600 Kč
- Správce verzí – 3 %
 - 28 800 Kč
- Testování uživatelé – 6 %
 - 57 600 Kč

Ukončení (v hodnotě 60 000 Kč)

- PM – 40 %
 - 24 000 Kč
- Obchodní analytik – 30 %
 - 18 000 Kč
- Vývojový tým – 20 %
 - 12 000 Kč
- Další členové (projektový sponzor, dodavatelé, klíčový obchodní uživatelé, IT manažer) – 10 %
 - 6 000 Kč

5 Hodnocení a návrhy změn

Praktická část této bakalářské práce byla zpracována ve spolupráci s podnikem Alfa podnikající ve finančním sektoru. Rozbor aktivit projektového managementu je důležitý pro odkrytí případných nedostatků a pro zajištění úspěšnosti podniku nejen na domácím, ale i zahraničním trhu.

Na základě provedené analýzy byly zjištěny následující body:

- V průběhu projektu mezi sebou spolupracuje až 9 skupin. Ty se scházejí na pravidelných schůzkách, kde se probírají postupy projektu, jeho změny a řešení těchto změn. Jednotlivé skupiny mají své vlastní zázemí, ve kterém zaměstnanci pracují na společných úkolech.
 - Kladně hodnotím, jakým způsobem probíhá komunikace v jednotlivých pracovních skupinách. Využívají se interní informační systémy.
 - Avšak negativně hodnotím komunikaci právě mimo pracovní skupiny. Z rozhovorů vyplynulo, že pracovní skupiny spolu komunikují pouze na schůzích. A tím se celý proces projektu opoždíuje.
- Podnik má dobře při definování strategií.
 - Dobře definovaná strategie je předpokladem pro dobrý plán. A ten je klíčový po celou dobu trvání projektu.
- Podnik má definované směrnice a interní materiály k projektovému managementu.
 - Definované směrnice k projektovému managementu jsou velmi důležité pro projekt. I přesto doporučuji aktualizovat směrnice podle aktuálního dění a trendů.
- V podniku je zaveden systém společenské odpovědnosti firem. V kodexu je zahrnuto striktní dodržování lidských práv, udržování dobrých vztahů

se zaměstnanci a zákazníky. A mimo jiné i ekologickou politiku zavedenou napříč celou obchodní korporací.

- Po ekonomické stránce se podniku v roce 2019 dařilo. To dokládá i zvýšení výsledku hospodaření, oproti roku 2018. Toto zvýšení je v hodnotě o 13,9 mil. Kč. Celkové náklady v roce 2019 poklesly o 80 tis. Kč a celkové výnosy naopak vzrostly o 1 mil. Kč.
- Čistý pracovní kapitál vyšel pro rok 2019 i 2018 kladný. Stálá aktiva jsou kryta dlouhodobými vlastními zdroji.

Podnik v roce 2019 dosáhl zisku a tím si udržel svoji finanční stabilitu, dokázal obstát v konkurenci a udržet si svou základnu stávajících zákazníků.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení projektového řízení ve vybrané obchodní korporaci. A navrhnutí možných zlepšení. Toto šetření probíhalo od listopadu roku 2019 do února roku 2020.

První část této bakalářské práce byla věnována zpracování literární rešerše. Ta byla nutná pro pochopení základních pojmů a zorientování se v dané tématice. Na základě prostudování domácí i zahraniční literatury došlo k hodnocení projektového managementu. Toto hodnocení bylo vykonáno v mezinárodní obchodní korporaci se sídlem v České republice, podnikající ve finančním sektoru.

V rámci zachování anonymity podniku nebyly v práci použity pravé názvy ani jména osob.

V druhé části této práce došlo k seznámení se s podnikem. Poté byly zmapovány jednotlivé fáze projektového managementu. Na závěr došlo k ekonomickému zhodnocení hospodaření podniku Alfa za období 2018–2019. Důraz byl kladen především na pochopení základních principů projektového managementu a na jejich spolupráci s ostatními odděleními.

Komunikace ohledně plánování a řízení probíhá v rámci interního informačního portálu, který urychluje komunikaci v rámci pracovní skupiny.

Z hlediska posouzení ekonomické stránky se podnik jeví jako finančně stabilní. Jeho ziskovost a zaměření se na kvalitu pozitivně působí na potenciální zákazníky.

Na základě provedených analýz projektového managementu lze tvrdit, že dosavadní způsob řízení je nastaven správně a vede k zajištění jeho efektivity.

7 Seznam použité literatury

- Doležal, J. (2016). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Doležal, Krátký. (2017). *Projektový management v praxi*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Doležal, Máchal, Lacko. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Fiala, P. (2002). *Řízení projektů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze .
- Fotr, Souček. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Havrland, Muňoz, Srnec, Krepl, Kapila. (2003). *Projects management and planning*. Praha: CUA Prague.
- Konečný, M. (2008). *Projektový management*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava.
- Krajčík, V. (2006). *Projektový management příprava a řízení projektu*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a. s. .
- Rosenau, M. D. (2000). *Řízení projektů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Skalický, Vostracký. (2003). *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šajdlerová, Konečný. (2008). *Projektový management*. Ostrava: Technická univerzita v Ostravě.
- Šobáňová, P. (2010). *Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

Tomek, Tománková, Jilemnická. (2003). *Economics and management 10*. Praha: Vydavatelství ČVUT.

Vymětal, D. (2008). *Projekty informačních systémů v podnicích a jejich realizace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.

Interní materiály podniku

Výroční zpráva podniku Alfa

8 Summary

The aim of this work is to acquaint the reader with the basic principles of project management, evaluate project management in a selected company and finally propose some possible changes.

In the first part the thesis tries to explain what project management and the role of project manager is. It also describes the project management life cycle and the processes that should be set up and followed. It also describes the basic principles of project management. And its funding.

The practical part describes the project management system in the organization. It acquaints business corporations with the style of project management, who participates in the project and, last but not least, how much the project costs.

In the next part is carried out internal research of the company. Where there are suggestions for improving project management.

Key words: project management, budget, business corporation

9 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1	9
Obrázek 2	10
Obrázek 3	12
Obrázek 4	18
Obrázek 5	19
Obrázek 6	21