

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Příprava projektu stěhování firmy do nových prostor

Preparation of Project of Company Relocation to New
Office

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

PŘÍJMENÍ

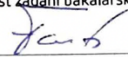
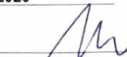
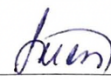
JMÉNO

2019

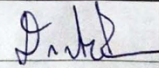
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dirbák	Jméno:	Richard	Osobní číslo:	469432
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Příprava projektu stěhování firmy do nových prostor		
Název bakalářské práce anglicky:	Preparation of Project of Company Relocation to New Office		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem bakalářské práce je užití znalosti z oblasti projektového řízení k reálnému vypracování plánu projektu, který bude firmě sloužit při realizaci projektu.</p> <p>PRÍNOS: Plán projektu stěhování kanceláří, jehož návrh může být použit v praxi.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část: Plánování, logický rámec, SWOT, WBS, hodnocení rizik, kontrola projektu 3. Praktická část: Představení firmy, specifiky projektu, realizace, hodnocení výsledku 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, [2013]. ISBN 978-1935589679.</p> <p>DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Petr Fanta, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2018	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2019
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>23-04-2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Dirbák, Richard. *Projekt stěhování firmy do nových kancelářských prostor*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Fantovi, Ph.D. za připomínky při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem kolegům ze zpracovávané společnosti za pomoc při realizaci a vyhodnocení projektu.

Abstrakt

Předmětem práce je na základě vybraných metod projektového řízení zpracovat průběh konkrétního projektu, kterým je stěhování společnosti do nových kanceláří. Projekt se uskutečnil na jaře roku 2019 a v praktické části je popsána aplikace těchto metod společně s návrhy na zlepšení a vyhodnocením úspěšnosti projektu.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, metody plánování, řízení rizik, WBS, časové plánování, realizace projektu

Abstract

The aim of this thesis is to elaborate on the process of a company moving to the new offices using selected methods of project management. The project took place in the spring of 2019 and the practical part of the thesis consists of the application of these methods along with suggestions on improvement and the evaluation of the project's outcome.

Key words

Project management, project, planning methods, risk management, WBS, time planning, project implementation

Obsah

ÚVOD	5
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	8
1.1 MANAGMENT	8
1.2 PROJEKT	8
1.3 PROJEKTOVÝ MANAGMENT	9
1.3.1 <i>Projektový trojimperativ</i>	9
1.3.2 <i>Problémy s časem</i>	9
1.3.3 <i>Problémy s náklady</i>	10
1.3.4 <i>Problémy s kvalitou</i>	10
2 METODIKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	10
3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	10
3.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	11
3.1.1 <i>SWOT analýza</i>	11
3.1.2 <i>Studie proveditelnosti</i>	11
3.2 ZAHÁJENÍ	12
3.3 DEFINICE PROJEKTOVÝCH CÍLŮ A ROZSAHU	12
3.4 PLÁNOVÁNÍ	13
3.4.1 <i>Hierarchická struktura činností projektu (WBS)</i>	13
3.4.2 <i>Časové plánování</i>	14
3.4.3 <i>Ganttův Diagram</i>	14
3.4.4 <i>Metoda kritické cesty CPM</i>	15
3.4.5 <i>Metoda PERT</i>	16
3.4.6 <i>Zdroje</i>	16
3.4.7 <i>Finanční rozpočet</i>	16
3.4.8 <i>Plán komunikace</i>	17
3.4.9 <i>Řízení rizik</i>	18
3.5 REALIZACE.....	18
3.5.1 <i>Řízení projektového týmu</i>	19
3.5.2 <i>Motivace projektového týmu</i>	20
3.5.3 <i>Řešení problémů</i>	20
3.5.4 <i>Komunikace stavu projektu</i>	21
3.6 UKONČENÍ PROJEKTU	21
3.7 PROJEKTOVÁ KONTROLA	22
3.7.1 <i>Metoda procentuálního plnění</i>	22
3.7.2 <i>Metoda MTA</i>	22
3.7.3 <i>Dotazníkové šetření</i>	23
4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	25
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	25

5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	26
6	O PROJEKTU	27
7	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	27
7.1	SWOT ANALÝZA	27
7.2	DEFINICE CÍLŮ PROJEKTU	30
8	SESTAVENÍ VYBRANÝCH ČÁSTÍ PLÁNU PROJEKTU	31
8.1	PROJEKTOVÝ TÝM	31
8.2	PLÁN ČINNOSTÍ	32
8.3	ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	35
8.3.1	<i>Ganttův Diagram</i>	36
8.4	FINANČNÍ ROZPOČET	37
8.5	RIZIKA	38
9	REALIZACE	39
9.1	VÝBĚR KANCELÁŘÍ	39
9.2	STĚHOVÁNÍ	39
9.3	ADMINISTRATIVA.....	40
9.4	ZÁZEMÍ PRO KURÝRY A ZAMĚSTNANCE.....	40
9.5	MOTIVACE PROJEKTOVÉHO TÝMU	41
9.6	KOMUNIKACE STAVU PROJEKTU	41
10	UKONČENÍ PROJEKTU	42
10.1	POPROJEKTOVÁ KONTROLA.....	43
11	VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S VÝSLEDKEM PROJEKTU	43
11.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
12	HODNOCENÍ PROJEKTU	49
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53

Úvod

V prostředí jakékoliv společnosti se dnes můžeme setkat s potřebou implementovat projektové řízení do jejího chodu, jelikož každá společnost dnes realizuje různé projekty, jejíž řízení má svá specifika. Nerespektování těchto specifik může vést k nesplnění projektových cílů a vzniku nespokojenosti, a dokonce ekonomických ztrát. Efektivnost realizace řady projektů přitom bývá klíčovým faktorem ovlivňující prosperitu organizace, a tudíž by měl být zájem o efektivní řízení projektů v popředí zájmů společností, zvláště v dnešní době, kdy se každý hráč na trhu snaží získat jakékoliv konkurenční výhody.

Z výše zmíněných důvodů se stává projektový přístup k řízení nejen projektů, ale také k řešení problémů a každodenních činností čím dál tím více populárnější. Ve vybrané společnosti se s projektovým řízením dá setkat pouze ojediněle, i přesto, že projekty nejsou ve firmě žádnou raritou. Právě to bylo důvodem, proč jsem se rozhodl aplikovat metody projektového řízení pro projekt, kterého mohu být ve společnosti součástí. Cílem tohoto projektu je přestěhování společnosti do nových kancelářských prostor takovým způsobem, aby se dostalo spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Pro svojí bakalářskou práci jsem vybral zpracování projektu stěhování společnosti do nových kanceláří, a to z důvodu vlastní angažovanosti na plánování a realizaci projektu. Projekt probíhal ve společnosti, ve které se metody projektového řízení nikdy neaplikovaly. S postupným rozšiřováním společnosti a také s větší pravděpodobností přítomnosti u dalších projektů se v praktické části budu věnovat zpracování tohoto projektu a analýzou fungování využitých metod projektového řízení.

V teoretické části této práce se budu zabírat pojmy projektový management a projekt. Samotný projekt poté přiblížím skrze jednotlivé fáze, kdy první bude ustanovení smysluplnosti projektu. Následuje plánování projektu, kde se zaměřím na tvorbu rozpočtu, časového harmonogramu, harmonogramu úkolů a plánování rizik. Další fází je fáze realizační, kde bude více přiblížen průběh projektu, projektový tým a možné způsoby vedení týmu a projektu ke zdárnému dokončení. V poslední části se zaměřím na ukončení a kontrolu projektu, které s sebou nese způsoby vyhodnocení úspěšnosti projektu.

V praktické části budu aplikovat metody projektového řízení a jeho všech částí popsaných v teoretické části a analyzovat návrh projektu, jeho plánování a následně realizaci. Analýzou se budeme snažit najít nedostatky a možná vylepšení pro budoucí projekty. Na konci praktické části se zaměřím na vyhodnocení projektu, zda byl úspěšný a zdali se naplnily stanovené cíle.

Domnívám se, že využití standardních metod při řízení projektu průběh velice usnadňuje a zvyšuje šanci na úspěšné dokončení projektu a spokojenost všech zainteresovaných stran, zejména ve společnosti, kde metody projektového řízení nejsou často využívány mohou nové poznatky mít dopad na zlepšení fungování společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Management

Pro celkové pochopení pojmu Projektový management je důležité si nejdříve nastínit, co to vlastně je management. Dnes je to pojem zcela rozšířený a je možné určit velké množství definic, jádrem však zůstává, že pod pojmem management se rozumí řízení, vedení nebo správa. Veber charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. [3]

1.2 Projekt

Projekt je v dnešní době nedílnou součástí fungování společností a také nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Je to soubor procesů a činností, který má konkrétní požadavky, pravidla řízení a měl by mít definován svůj cíl. Norma ISO 10006 definuje projekt jako jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Prince2 zase definuje projekt jako dočasnou organizaci, která je potřebná k vytvoření jedinečného a předdefinovaného výsledku nebo výsledku v předem určeném čase pomocí předem určených zdrojů. V praxi projekty společně přinášejí zdroje, dovednosti, technologie a nápady k dosažení obchodních cílů a poskytování obchodních výhod. Jakkoliv se dá nahlížet na projekt jako na pouhý ideální sled naplánovaných událostí, kdy se současný stav změní na stav požadovaný, ne vždy je tomu tak v praxi. Na rozdíl od ideálního průběhu každého projektu dochází k výchytkám a situacím, kdy se projekt odklání od plánu. Z tohoto důvodu je důležitost přidělována právě kontrole a řízení. Bez ohledu na to, že je každý projekt definován jinak a může být různě velký nebo časově určený, všechny projekty mají podobnou charakteristiku, která projektové řízení vymezuje od jiných manažerských činností. [7]

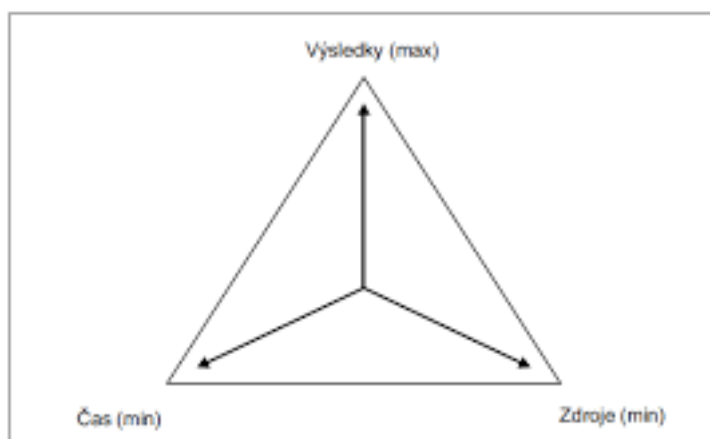
- Jedinečnost projektu – Každý projekt je jiný, vyžaduje jiný postup a jiný způsob řízení, který se odvíjí od náročnosti a délky projektu. Lze říci, že každý projekt je sám sobě unikát.
- Časové ohraničení – Dalším měřítkem, které charakterizuje pojem projekt je jeho délka. Projekt má svůj začátek a konec a můžeme říct, že se jedná o postup a sled událostí z bodu A do bodu B za jistý časový úsek.
- Správně definovaný cíl – Důležitou charakteristikou každého projektu je také jeho cíl, který by měl být měřitelný, tedy jeho výsledek by měl být posouzení schopný. Správně definovaný cíl poté může velice ulehčit celý proces práce na projektu a také zajistit shodu očekávání výsledku s jeho představou na začátku. [6]

1.3 Projektový management

Institut PMI, který je největší organizací projektového řízení na světě definuje projektové řízení prostřednictvím knihy PMBoK – Project Management Body of Knowledge jako aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik při realizaci projektových aktivit za účelem dosažení požadavku projektu. [1]

1.3.1 Projektový trojimperativ

Jádrem každého projektu je tzv. projektový trojimperativ neboli trojúhelník projektového řízení, který můžeme považovat za základ pro to, aby byl projekt úspěšný. Podle Miltona D. Rosenau je tento trojúhelník vyjádření tří základních parametrů pro úspěch projektu. Čas, náklady a kvalita výstupu, přičemž všechny tyto parametry jsou spolu provázány a pružně na sebe reagují. Uvádí také některé problémy, které mohou vzniknout při projektu za podmínek daných trojimperativu. [6]



Obrázek 1 Projektový trojimperativ (Lambdaconsulting – online)

1.3.2 Problémy s časem

Hlavním problémem při plnění projektu s časem bývá nadměrný důraz na kvalitu provedení projektu na úkor vyváženosti všech parametrů. V mnoha projektech je dána do popředí snaha o co možná nejlepší zpracování, které ovšem zapomíná na náklady a čas. To také může souviset s přehnanými očekáváními, které mají zadavatel i dodavatel na počátku projektu. Dalšími důvody, proč může při plnění projektu dojít k časovému prodloužení je nepřilíčná motivace pracovníků a také problémy s dodavateli. Zdroje zkrátka nejsou vždy k dispozici v dobu, kdy jsou potřeba k projektu a dochází k prodloužení. [6]

1.3.3 Problémy s náklady

Uvedu zde dva problémy s náklady, které shledávám za nejvíce běžné. Prvním takovým problémem je stejně jako u časového určování délky projektu přílišný optimismus na počátku. Je třeba bráti v potaz možné náklady nad rámec plánu a také náklady spojené s časovou prodlevou projektu. Dalším velice často vyskytujícím se problémem zejména u větších projektů bývá tzv. soutěž lhářů. Jedná se o způsob, jakým firmy chtějí vyhrát výběrové řízení k získání projektu od zadavatele. Firma udá zadavateli nižší náklady, než se kterými reálně počítá. Problém však nastává tehdy, kdy jsou očekávané náklady zapsány do smlouvy jako fixní. [6]

1.3.4 Problémy s kvalitou

Prvním problémem s kvalitou výstupu projektu, který by každého mohl napadnout je samozřejmě samotná kvalita výstupu, ke které mohlo dojít chybovostí ve fázi realizace projektu. Může se jednat o chyby například jakostní, problémy s vlastnostmi výstupu a podobně. Na problematiku však můžeme nahlédnout i z pohledu samotné fáze zadávání projektu, kdy může být opět představa příliš optimistická nebo mohou být představy řídicího projektu a jeho zadavatele odlišné. Zde je nejlepším, a i nejjednodušším řešením lepší komunikace. [6]

2 Metodiky projektového řízení

Metodiku projektového řízení lze definovat jako soubor pokynů, které lze aplikovat na konkrétní situaci v průběhu projektu. V prostředí projektu mohou být tyto pokyny seznamem věcí, které je třeba udělat. Metodika se skládá ze specifických přístupů, šablon, formulářů, a dokonce i kontrolních seznamů použitých v průběhu životního cyklu projektu. Metodika projektu je prací všech členů týmu zapojených do projektu, která se dodržuje v průběhu celého životního cyklu projektu s cílem projekt úspěšně dokončit. Tato práce se bude zabývat rozdělením projektu do fází podle metodiky PMBoK, která byla vydána v roce 1996 institutem projektového managementu PMI a následně byla několikrát aktualizována až do roku 2017. Další metodiky projektového řízení jsou například PRINCE2, která se vyhýbá pojmenování fází projektu a více se zaměřuje na vnitřní procesy projektu nebo také metodika RUP, která klade důraz na prolínání jednotlivých procesů napříč celým životním cyklem projektu. [5][1]

3 Životní cyklus projektu

Jak již bylo uvedeno, každý projekt je časově omezen a jedná se o sled aktivit, úkolů a činností, které vedou projekt z bodu A do bodu B nebo také od začátku ke konci. Aby projekt bylo možné realizovat musí být jeho postup jasně daný a všechny kroky logicky uspořádány. Dle standardů uvádí PMBoK 5 základních fází každého projektu. Tyto fáze jsou poté rozděleny na dílčí složky, o které se může projekt opírat. V poslední

řadě je třeba zdůraznit, že jednotlivé fáze projektu na sebe nenavazují ale ve většině případů se prolínají.[1]

3.1 Předprojektová fáze

3.1.1 SWOT analýza

Tato analýza je jedním z důležitých nástrojů předprojektové fáze, aby se projekt vydal správnou cestou. SWOT je nástrojem strategického plánování používaný pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro projekt. Zahrnuje specifické cíle projektu a určuje, které z vnitřních a vnějších faktorů jsou příznivé a které naopak příznivé nejsou. Obvykle silné a slabé stránky vznikají v rámci organizace. Příležitosti a hrozby poté plynou z externích zdrojů.

- Silné stránky: atributy organizace, které pomáhají dosáhnout cíle projektu
- Slabé stránky: atributy organizace, které brání dosažení cíle projektu
- Příležitosti: Vnější podmínky, které pomáhají dosáhnout cíle projektu
- Hrozby: Případné vnější podmínky, které by mohly projekt poškodit.

Výhody SWOT: Vytváří nové nápady, které pomohou využít silných stránek organizace a bránit se před hrozbami přípravou plánů reakcí. Nevýhody mohou být malá kritičnost a velké množství faktorů, které nejsou pro projekt klíčové. [6]

3.1.2 Studie proveditelnosti

Jak název napovídá, studie proveditelnosti se používá k určení životaschopnosti myšlenky. Například zajištění toho, aby byl projekt právně a technicky proveditelný a ekonomicky odůvodnitelný. Z analýzy vyplývá, zda projekt stojí za investici, jelikož v některých případech nemusí být projekt realizovatelný. Důvodů k nerealizování projektu může být mnoho, například přílišné náklady, málo zdrojů nebo nerentabilita výstupu projektu. Význam této studie je založen na motivaci organizace rozhodovat o proveditelnosti projektu ještě před jeho realizací. Provedení studie proveditelnosti je pro projekt vždy prospěšné, protože poskytuje jasný obraz o navrhovaném projektu všem zainteresovaným stranám. Výhodami této analýzy může být například to, že zlepšuje zaměření projektových týmů, identifikuje nové příležitosti, poskytuje cenné informace pro rozhodnutí o realizaci projektu, zužuje obchodní alternativy, identifikuje platný důvod k provedení projektu a zvyšuje úspěšnost vyhodnocováním více parametrů. [6]

3.2 Zahájení

Smyslem zahájení projektu je příprava na možnosti, jakými se bude projekt vyvíjet. V této fázi přichází nejvíce omylů a správné nastavení cesty, jakou se projekt vydá může zabraňovat případným problémům. Z počátku se vymezení proveditelnost projektu a následně jeho definice a jasný cíl, který je důležitý určit se specifiky zabraňující případné nespokojenosti s výstupem projektu. V případě, že by cíl nebyl náležitě definován, projekt by mohl být vyhodnocen jako neúspěšný z hlediska jedné či více zainteresovaných stran. Při stanovení cílů je zapotřebí využít techniku SMART. Cíl tedy musí být

- S (Specific) konkrétní
- M (Measurable) měřitelný
- A (Acceptable) akceptovatelný
- R (Realistic) proveditelný
- T (Time-bound) termínovaný [7]

3.3 Definice projektových cílů a rozsahu

Primární funkcí definice cílů a rozsahu projektu neboli také SOW je specifikovat výstup nebo výstupy tak, aby obsahovalo vše, co má být v projektu uděláno za předpokladu, že zainteresované strany projektu lpí na jedné dimenzi trojimperativu více než na ostatních. To je v reálném světě velice často opomíjeno, jelikož zadavatelé projektů si často neurčí pořadí, na kterém se následně dokáže dosáhnout kompromisu, pokud u jedné z dimenzí nastane problém. Projektový manažer se primárně zajímá o výstup. U menších projektů může být SOW velmi podrobný, popisující metody, které dodavatel nebo tým využije do detailu. Pro větší projekty je však zabývání se podrobnými detaily zbytečné a velmi často také nemožné. Specifikace produktu jsou však životně důležité. SOW začíná výkazem o rozsahu, který popisuje dokončený projekt. SOW pak poskytuje podrobné informace o výsledcích. Skládá se z několika typů informací: [7]

- Účel a rozsah práce – důvod, proč se tento projekt uskutečňuje, a zdroje, které jsou k tomu potřebné.
- Dodávky a termíny splatnosti
- Místo práce – fyzické místo, kde práce probíhá. To není nutností pro případ, kdy místo práce nijak neovlivňuje projekt v některé jeho fázi.
- Úkoly, které tvoří výstupy
- Rozdělení odpovědnosti úkolů – komu je přiřazen každý úkol
- Časová osa dodání – označuje, kdy bude práce zahájena a kdy tým nebo organizace musí úkol dokončit. Projektový manažer by zde zvážil stanovení maximálního počtu hodin, za které je organizace ochotna zaplatit.
- Kritéria pro přijetí – za použití objektivních kritérií se může určit, zda je produkt nebo služba, která je poskytována, přijatelná.[6]

3.4 Plánování

Klíč ke každému úspěšnému projektu je v jeho plánování. Vytvoření plánu tak aby byl důsledný, detailní a zároveň uskutečnitelný je základem každého projektu. Plánem je myšlen soubor úkolů a termínů, které říkají, co a kdy dělat a v jakých situacích. Aktivita v projektovém plánování jsou rozmanité, protože musí být vypracováno, jak dosáhnout požadovaných cílů. Každý projekt je odlišný, jelikož jsou odlišné jeho cíle. Většina práce plánování je seskupování informací o tom, co je zapotřebí udělat, aby se došlo ke struktuře, která povede k uskutečnění cíle. Strukturou máme na mysli procesy a řízení, aby vše fungovalo hladce. Těmito procesy mohou být například proces řízení změn, proces rozpočtování nebo například jaká opatření kvality jsou důležitá. Všechny procesy plánování jsou důležité pro zachování vyváženosti projektového trojimperativu. Konečným výsledkem poté je projektový plán. Jedná se o dokument nebo sadu dokumentů, které vysvětlují, co se má udělat a jak se to bude dělat. Dobrý projektový plán je základem pro vyhnout se případným problémům ve fázi realizace a také přípravou na možná řešení těchto problémů. [6]

Projektový plán by měl obsahovat specifikaci provedení. Nástrojem pro sestavení takového plánu se používá hierarchická struktura činností projektu. Důležitou součástí plánu je také časové plánování, které by mělo soustředit činnosti projektu tak, aby mezi nimi vznikaly logické vazby. Posledním aspektem plánování je plán rozpočtu, který nám může pomoci vyhnout se situaci, kdy by projekt měl překročit stanovené náklady. [6]

3.4.1 Hierarchická struktura činností projektu (WBS)

Work Breakdown Structure (WBS) je metoda, která je v řízení projektů dobře známa pro získání komplexní struktury všech částí projektu. Může vypadat jako hierarchický stromový graf, který popisuje projekt a rozděluje ho na menší a projektové balíčky pomocí grafické povahy WBS mohou projektoví manažeři předvídat výsledky založené na různých scénářích. Může zajistit, aby byla přijata optimální rozhodnutí o tom, zda přijmout navrhované změny. Klíčovým cílem WBS je učinit složité projekty lépe zvládnutelnými. Rozdělením projektu do menších částí zajistí fakt, že práci mohou provádět různí členové týmu současně. Jejím cílem je urychlit produktivitu týmu a celkově usnadnit řízení projektů. Struktura členění práce pomáhá projektovým manažerům soustředit se na to, co musí splnit, když se přibližují ke konečnému termínu projektu. Pro vytváření WBS je důležité zvážit následující pokyny: [6]

- Nejvyšší úroveň představuje konečný výstup nebo projekt
- Všechny prvky struktury členění práce nemusí být definovány na stejné úrovni
- Pracovní balíček definuje práci, dobu trvání a náklady na úkoly potřebné k vytvoření dílčího plnění

- Pracovní balíčky by měly být nezávislé na ostatních pracovních balíčcích ve struktuře členění práce
- Pracovní balíčky jsou jedinečné a neměly by být duplikovány ve struktuře členění práce [6]

3.4.2 Časové plánování

Druhou dimenzí projektového trojimperativu je čas. Plán projektu z hlediska času seřadí jeho činnosti tak, že mezi nimi můžeme identifikovat logické návaznosti. Základem časového plánování jsou tři metody: Úsečkové diagramy, milníky a síťové grafy. Pro časové plánování se mnohdy také používají počítačové softwary, které poskytují vhodné výstupy časových plánů a řídí jejich dodržování. Uvedeny budou dvě metody, se kterými se v projektovém řízení setkává realita nejčastěji. Jsou jimi úsečkové diagramy také zvané Ganttovy diagramy podle H.L.Gantta, který je během první světové války zavedl do řízení projektů a také metody kritické cesty CPM, která zvýrazňuje úkoly a činnosti, které musí být dokončeny podle časového plánu, aby byl dodržen stanovený plán projektu a nedošlo k prostojům. [10]

3.4.3 Ganttův Diagram

Grafy jsou často používány pro ilustraci postupu projektu nebo obchodní aktivity. Takový graf byl poprvé vyvinut v 19. století polským inženýrem Karlem Adamieckim, který jej nazval projektovým harmonogramem. Ganttův diagram je však pojmenován po americkém inženýrovi a konzultantovi Henrymu Ganttovi. Tento diagram se stal široce používaným v mnoha zemích. Ganttův diagram je nejznámějším grafem používaným v řízení projektů. Jsou většinou používány pro sledování harmonogramů projektů. Další informace o různých úkolech nebo fázích projektu jsou uvedeny na jednotlivých úsecích diagramu. Je možné pozorovat, jak se k sobě navzájem vztahují, průběhy úkolů, použité zdroje a všechna data, která je třeba dodržovat. Ganttovy diagramy byly nejprve kresleny ručně. Proto musely být přepracovány při každé změně. Vzhledem k tomu, že projekty musely být neustále sledovány a grafy aktualizovány, bylo jejich použití omezené a časově náročné. Nicméně v dnešní době digitalizace se i pro tyto diagramy využívají softwarové programy, které diagramy na základě požadavků vytvářejí. Příkladem takového programu může být Ganttpro nebo Gantt chart-maker. Ganttovy diagramy slouží k ilustraci fází a aktivit projektu. Jsou populárním prostředkem komunikace informací o projektu, protože jsou snadno srozumitelné v celém světě podnikání. Ganttův diagram je užitečný nástroj pro malé projekty, které se vejdou do jednoho listu nebo obrazovky. Pro delší, složitější projekty se může ukázat, že Ganttovy diagramy nejsou vhodné pro displej počítače. [9]

Gantt Chart	Den 1	Den 2	Den 3	Den 4	Den 5	Den 6
Úkol 1						
Úkol 2						
Úkol 3						
Úkol 4						
Úkol 5						
Úkol 6						

Obrázek 2 Ganttův diagram (zdroj: autor práce)

Cílem Ganttova diagramu je především plánování, neukazují velikost projektu nebo pracovních prvků. Poskytování mnoha informací může být pro tento nástroj plánování velice matoucí. Pokud je projekt příliš velký a je tímto nástrojem zavedeno moc informací tak časově náročné požadavky projektu mohou být nesprávně interpretovány. Před vytvořením Ganttova diagramu musí být vytvořen podrobný plán projektu. Všechny úkoly, které je třeba provést a v jakém konkrétním pořadí. Úkoly musí být prováděny v určitém pořadí. Úkoly jsou vzájemně propojeny, což znamená, že první úkol nemusí nutně být ukončen před zahájením další úlohy. Obecně platí, že diagramy umožňují sledovat, co je třeba v projektu provést, a časy, kdy musí být jednotlivé činnosti dokončeny. [7]

3.4.4 Metoda kritické cesty CPM

Metoda kritické cesty (CPM) je projektová modelovací technika vyvinutá na konci padesátých let morganem R. Walkerem a Jamesem E. Kelleym. Analýza kritické cesty se běžně používá ve všech formách projektů, včetně stavebnictví, vojenství, informačních technologií nebo strojího inženýrství. Poprvé byla CPM použita pro rozvoj Světového obchodního centra Twin Towers v New Yorku v roce 1966. Stejně jako u Ganttových diagramů, metoda kritické cesty (CPM) pomáhá projektovým manažerům naplánovat všechny úkoly, které musí být dokončeny jako součást projektu. Působí jako podklad pro přípravu harmonogramu a plánování zdrojů. Během řízení projektu umožňuje sledovat plnění cílů projektu. Pomáhá také zjistit, kde je třeba podniknout nápravná opatření, pokud dojde k problému, aby se projekt vrátil zpět k plánu. Analýza kritické cesty formálně identifikuje úkoly, které musí být včas dokončeny pro dokončení celého projektu včas. Identifikuje také, které úkoly mohou být zpožděny, pokud je třeba prostředky přerozdělit, aby dohnaly úkoly, které zaostávají oproti plánu. Další výhodou analýzy kritické cesty je, pomáhá určit minimální dobu potřebnou k dokončení projektu. Pokud je potřeba projekt zrychlit, analyzuje, které kroky projektu by se měly urychlit k dokončení projektu v rámci dostupného času. [6]

Pomocí seznamu všech činností potřebných k dokončení projektu, času trvání aktivit a závislostí mezi činnostmi poté CPM vypočítá nejdelší cestu plánovaných činností ke konci projektu. Takto se určí, které procesy jsou kritické a které mohou být zpožděny bez vlivu na zpoždění celého projektu. [7]

3.4.5 Metoda PERT

PERT (Program Review Technique) je plánovací a kontrolní nástroj, který slouží k definování a kontrole úkolů potřebných k dokončení projektu. Grafy PERT a grafy kritické cesty (CPM) jsou často používány zaměnitelně. Jediný rozdíl je v tom, jak se počítají doby úkolů. Oba grafy zobrazují celkový projekt se všemi naplánovanými úkoly zobrazenými v sekvenci. Zobrazené úkoly ukazují, které z nich lze provádět současně. Metoda PERT se využívá hlavně u projektů, ve kterých je zahrnuto velké množství činností, hlavně pokud jsou úkoly projektů jedinečné a neopakovatelné. Cílem této metody je stejně jako u metody CPM identifikace možných problémů a předcházení jim. Základním principem sestavování metody na rozdíl od kritické cesty projektu je, že doba trvání úkolů není přesně určitelná a je dána pouze s určitou pravděpodobností. [3]

3.4.6 Zdroje

Zdroje můžeme rozdělit na materiální a lidské. Za lidské zdroje považujeme kohokoliv v konkrétní společnosti s určitými dovednostmi, podle kterých přiřazujeme zdroje ke specifickým úkolům. Materiální zdroje zahrnují jakýkoliv druh zařízení využívaný v projektu a také peníze. Pokud by projekt disponoval více zdroji, než je potřeba, spotřebovává tak více peněz a nenaplnuje se potenciál lidských schopností, z toho plyne omezení zdrojů při plánování projektu. Přiřazování zdrojů je velice důležitou součástí každého projektového plánu. Při přiřazování zdrojů je třeba se vyhnout nesrovnalostem, například využití jednoho konkrétního zdroje pro více úkolů ve stejný čas a zároveň pracovat s omezenými zdroji tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Pokud se zdroje vážou k jednomu konkrétnímu projektu, můžeme zdrojová omezení odstranit pomocí postupu, který uvádí Milton D. Rosenau. [6]

1. Určit požadavky na zdroje pro úkoly na kritické cestě (M.D.Rosenau, 2007, str.136)
2. U ostatních úkolů doplnit požadavky na zdroje s konkrétními termíny zahájení
3. Srovnat požadavky na zdroje s jejich dostupností
4. Odstranit zjištěné konflikty zdrojů. Pokud se jedná o konflikt zdrojů, můžeme je odstranit úpravou termínů jednotlivých úkolů, vytvořit časovou rezervu úpravou časového plánování nebo například přehodnotit výběr přiřazení zdrojů, aby se zvedla efektivita při plnění úkolů. [6]

3.4.7 Finanční rozpočet

Odhad nákladů je dalším zcela klíčovým nástrojem pro správné naplánování projektu. Správný plán nákladů může být prevencí situacím, kdy skutečné náklady projektu překročí odhadované náklady. Naopak nadhodnocené náklady mohou být problémem při získávání zakázky nebo ve vyjednávací fázi projektu. Nejjednodušším odhadem nákladů je odhad na základě odpracovaných hodin, kdy každá odpracovaná hodina je finančně ohodnocena. Tato situace nastává v případě například výzkumných

skupin, kdy jsou pracovníci přiřazeni k projektu a jediným nákladem je odměna za uskutečněnou práci v závislosti na časových jednotkách. V případě, kdy určujeme náklady podle odpracovaných hodin, ale náklady na účastníky projektu nejsou jediným nákladem projektu musíme rozlišit tzv. pracovní náklady a nepracovní náklady. Odhady nákladů jsou nutné pro získání jakéhokoliv projektu, jelikož jsou jednou z dimenzí projektového trojimperativu, na kterém se zadavatel a dodavatel před realizací projektu domlouvají. Platí, že čím více se vloží času do odhadu nákladů, tím pravděpodobnější je, že odhad bude shodný s reálnými náklady. Při sestavování finančního odhadu je důležité brát v potaz náklady pouze na ty činnosti, na které již byl vytvořen plán a odhad času. Při odhadování nákladů je možno využít již dříve zmíněné analýzy WBS. [6]

Pokud bude odhadnut náklad každého úkolu od nejmenších pracovních balíčků je možné složit rozpočet pro jakoukoliv větší činnost součtem menších částí. Obecně lze říci, že je nutná existence odhadu nákladů pro každý úkol hierarchické struktury plánu projektu samostatně. Je však nutné klást důraz na reálnost součtu odhadů. Pokud součet odhadů jednoho pracovního balíku nekoresponduje s předpokládanými náklady na celý pracovní balík, měly by být náklady přepočítány. Jak již bylo uvedeno, finanční plány by měly brát v potaz plány časové. U dlouhých projektů je důležité také zahrnovat do plánů inflaci. Plánování takovýchto projektů je poté velmi náročné a záleží na predikci vývoje ekonomiky a měny v celosvětovém měřítku. Veškeré odhady budoucího vývoje nikdy neposkytnou záruku reálnosti predikce. Jak již bylo uvedeno, závažným problémem finančního plánování ve fázi získávání projektu může být podhodnocení nákladů na projekt za účelem získání zakázky od zadavatele a následné nedodržení finančního plánu nebo nesplnění smluvních podmínek mezi dodavatelem a zadavatelem. [6]

3.4.8 Plán komunikace

Komunikační plán projektu, podle kterého bude projektový tým komunikovat a vzájemně si podávat informace, je rozhodující součástí každého projektu. Jak dobře tým komunikuje v průběhu celého životního cyklu projektu, může být rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Během fáze plánování vašeho projektu je potřeba vytvořit plán řízení komunikace na vysoké úrovni, který definuje obecné požadavky na komunikaci pro váš projekt. Tento plán by měl obsahovat účel a přístup plánu, komunikační cíle, role a plán podávání zpráv o projektu. Při vývoji obsahu komunikace a způsobu, jakým bude doručován, je vždy důležité mít na paměti všechny zainteresované strany. Velice účinnou metodou komunikace je styl řízení komunikace, kdy všichni mohou klást otázky. Efektivním nástrojem komunikace může být neformální setkání, prezentace nebo online komunikační kanál. Pro meetingy v době plnění projektu jsou zásadní jasné pokyny ke stylu komunikace. Pokud se jedná o neformální setkání, může být využita volná agenta, pokud se však jedná o prezentaci, bude agenda jasně určena a meeting může být efektivnější. [6]

3.4.9 Řízení rizik

V průběhu celého projektu hrozí řada nebezpečí, které mohou být příčinou ohrožení úspěchu projektu. Plán rizik tedy může mít pozitivní vliv na úspěšné dokončení projektu. Rizikem je jakákoliv nejistá událost nebo stav, který může ovlivnit sebelepší projekt. Ne všechna rizika jsou ovšem negativní. Pokud zjištěné riziko nese pozitivní rysy, mění se v příležitost. Stále je ovšem řešeno jako riziko. Každé riziko může být vhodnou metodou odstraněno nebo jinak řešeno. [7]

Plánování rizik je zaměřeno na předcházení situací vedoucích k překročení nákladů projektu, časového plánu nebo k nesplnění požadavku zadavatele projektu. Kvalitní projektový plán musí obsahovat kvalifikované předvídání těchto rizik a v případech, kdy jim není možno zabránit, musí zahrnout odstranění nebo zmírnění negativních následků. [7]

Základem analýzy rizik projektu je stanovení jednotlivých faktorů, které ovlivňují projekt. Analýza se zaměřuje na určení nejvíce rizikových faktorů rozčleněním projektu na jednotlivé části. Závažnost rizik se mění v průběhu projektu, kdy ze začátku je plán rizik více obsáhlý. Plán rizik by měl obsahovat opravné nástroje a rezervy každého rizika. U rizik finančního plánu by takové opravné opatření mohlo znamenat zálohu peněžních prostředků. [1]

3.5 Realizace

Třetí fází životního cyklu projektu je realizace. Je to jedna z nejdůležitějších a nejnáročnějších fází projektu, jelikož se zde již tvoří výstupy projektu. Realizační fáze projektu je tvořena sledem událostí a předem stanovených kroků, které pomohou týmu při plnění cílů. Součástí tohoto procesu jsou také analýzy, plány a postupy za účelem dokončení projektu v souladu s projektovými specifikacemi uvedenými v hlavním projektovém plánu. Jednou z nejdůležitějších oblastí, které je třeba věnovat pozornost, je kvalita všech výstupů. Projektový manažer i projektový tým bude řídit veškeré potřebné zdroje, aby byl projekt dokončen v souladu s dohodnutými specifikacemi. To zahrnuje důsledné monitorování potenciálních rizik, harmonogramů, stavu projektu, zajištění kvality a potenciálních požadavků spojených s projektem. Realizační fáze řízení projektu se skládá z několika menších procesů. Každý z těchto procesů hraje svou vlastní úlohu při dokončení projektu v souladu s požadovaným výsledkem. Je však důležité pochopit, že se vaše celkové plány projektu mohou měnit v závislosti na sérii proměnných spojených s požadavky na změnu. To hovoří o celkové dynamice procesu, protože problém v jedné konkrétní oblasti může vyvolat problémy v jiné. [6]

3.5.1 Řízení projektového týmu

Velice důležitou úlohou každého projektového manažera je řízení týmu. Jelikož charakteristikou každého projektu je jeho unikátnost, je důležité, aby byl projektový tým sestaven na základě odhadu kvalitní spolupráce členů projektového týmu. To vede k zajištění kvality a důkladnosti odvedené práce k jejímu zdárnému dokončení. Posláním manažera projektu by mělo být členy zaujmout, řídit zapojení jednotlivců do jednotlivých fází a úkolů projektu, udržet morálku a dobrou komunikaci, a hlavně motivovat tým k nejlepším možným výkonům. Každý tým postupem času prochází několika fázemi, stejně jako projekt samotný, a ke každé fázi se doporučuje jiný přístup k řízení týmu. [6]

Fáze vývoje týmu jsou:

- Formování (Forming) - Skupina lidí se schází k dosažení společného cíle. Jejich počáteční úspěch bude záviset na jejich obeznámenosti se vzájemným stylem práce, zkušenostmi z předchozích týmů a srozumitelností jejich přidělené mise. Úlohou manažera je pomáhat členům týmu, aby se navzájem poznali. V této fázi je důležité stmelení týmu skrze společné aktivity a naslouchání.
- Fáze konfliktů (Storming) - Neshody o poslání, vizi a způsobech, jak přistupovat k problému nebo úkolům, jsou v této fázi vývoje zcela normální. Tento boj je spojen se skutečností, že se členové týmu stále seznamují, učí se vzájemně spolupracovat a jsou stále více obeznámeni s interakcí a komunikací členů skupiny. Úlohou projektového manažera je znovu pomáhat týmu seznámit se, ujasnit týmu poslání jednotlivých členů a pracovat se zpětnou vazbou pro zlepšení pracovního výkonu.
- Normování (Norming) - Tým má již vědomě nebo nevědomě vytvořené pracovní vztahy, které umožňují pokrok v cílech týmu. Členové se shodli na tom, že budou dodržovat určité skupinové normy a budou spolupracovat. V této fázi manažer projektu dohlíží na hladký průběh skrze aktualizaci průběhu a komunikaci s týmem v pravidelných intervalech.
- Fáze výkonu (Performing) - Vztahy, týmové procesy a efektivita týmu při práci na jeho cílech se synchronizují, aby se dosáhlo úspěšně fungujícího týmu. Toto je stádium, ve kterém se projevuje skutečná práce týmu. Pro zajištění správného fungování týmu v rámci realizace projektu je důležitost sledování postupu práce na projektu tak, aby měl projektový manažer vždy aktuální přehled o vývoji a mohl tak pomáhat při řešení problémů v reálném čase a poskytovat zdroje v případě potřeby projektu. Důležitou úlohou je také informovanost dalších zainteresovaných stran.
- Fáze přerušení (Adjourning) - Tým splnil své poslání nebo účel a členové týmu sledují další cíle nebo projekty. Na závěr projektu je nezbytné udělat shrnutí projektu a práce týmu diskuzí a pracovat se zpětnou vazbou, která dává cenné informace o kladech a záporech uvnitř týmu jako podklad pro řízení a

sestavování projektových týmů i do budoucích projektů. Není zcela výjimkou závěrečné schůze týmu nejen k debatě ale i k oslavě dokončení projektu. [2]

3.5.2 Motivace projektového týmu

Motivace a odměňování týmu je více komplikovanější a komplexnější nežli odměňování jedinců. Lidé jsou motivováni různými způsoby. Jeden člen týmu může být nadšen náročností projektové práce a možností naučit se něco nového. Na druhou stranu, jiný člen může být motivován gesty uznání, ať už veřejným uznáním nebo náklonností členů týmu. Pro zajištění fungování odměňovacího systému, tak aby byl efektivní, je třeba posilovat cíle a hodnoty projektu, zajistit, aby odměny a uznání odpovídaly úsilí a výsledkům týmu a v neposlední řadě je důležité, aby manažer znal dovednosti i individuální motivaci jednotlivých členů týmu. Pro vytvoření příznivých pracovních podmínek je také důležitá osobní interakce při komunikaci s projektovým týmem a upřímnost v jednání s jednotlivci. Jakmile je motivace projektového týmu vysoká, zapříčiňuje se vyšší efektivnost pracovníků a zlepšování vazeb uvnitř týmu. [6]

3.5.3 Řešení problémů

Problémová situace v případě realizace projektu nastává tehdy, kdy je třeba vyřešit úkol, jehož řešení není zdánlivě možné nebo k řešení není možné nalézt správný postup. Pro předcházení problémů je důležité vytvoření správných podmínek pro projektového manažera, který na řešení problémů dohlíží a jsou jeho odpovědností. Podmínkami, které mohou u projektového manažera navodit schopnost kreativního myšlení mohou být: dobré pracovní podmínky na pracovišti projektového týmu i projektového manažera samotného, přítomnost vhodných stimulů pro výkonnost a nastavení správné komunikační strategie při skupinovém řešení problémů. [6]

Členové týmu by měli být povzbuzováni k tomu, aby hledali potenciální problémy a pak je při výskytu dokázali rozpoznat a reagovat na něj svoláním meetingu s dotčenými zúčastněnými stranami. Tímto přístupem je zamezeno vyšší době zpoždění, která by mohla vyplynout z čekání na někoho jiného, aby svolal meeting. Problémy se obvykle časem stávají vážnějšími. Tím, že projektový manažer rychle reaguje na všechny členy týmu, přispívá k větší šanci úspěchu projektu bez dalších problémů. Po konání meetingu by mělo být vytvořeno závěrečné ustanovení, který dokumentuje otázky, které byly projednány, a rozhodnutí, která byla učiněna. Mělo by rovněž zaznamenávat přidělené odpovědnosti a odhadnout cílené datum řešení a jakákoliv následná opatření, která byla považována za nezbytná.

Pro řešení problémů je nutné aplikovat některé z technik řešení problému, které jsou efektivně využitelné pro definování všech druhů nenadálých situací.

Základními technikami pro řešení problémů jsou:

- Brainstorming – Podněcováním otevřeného vyjádření všech myšlenek může perspektiva všech účastníků řešení tohoto problému přispět k identifikaci možných řešení a pak vybrat z mnoha možností to nejlepší.
- Analýza kořenové příčiny 5x proč – Princip této techniky je opakování dotazu "proč", dokud se nedostanou otázky ke kořenové příčině. Množství pokládané otázky se liší na základě složitosti problému a ač se zdá být tato metoda jednoduchou, je velice systematická a vyžaduje zkušenosti.
- Fishbone (Ishikawa) diagram – Tyto diagramy se podobají kosterní struktuře některých ryb a jeho největší výhodou je skutečnost, že pomáhá svojí obrazovou formou k pochopení daného problému a také k pochopení vztahů příčin a následků. Tvorba diagramů je stejně jako u techniky brainstormingu týmovou prací a je vhodné zapojení více pracovníků z celé organizační struktury organizace. Pro tuto metodu se využívají různé metody otázek v závislosti na tom, jestli se problém zabývá výrobou nebo službami.

3.5.4 Komunikace stavu projektu

Podávání zpráv o projektu a jeho formy se řídí východisky komunikačního plánu, která byla nastavena v plánu projektu. Účelem zpráv o stavu projektu je informovat všechny zainteresované strany.

3.6 Ukončení projektu

Jakmile je projekt úspěšně dokončen, znamená to pro firmu know-how pro další projekty. Aby byly další projekty úspěšné, je důležité, aby byly na základě procesu projektu provedeny analýzy a poučení z jeho realizace. Analýza by poté měla nést následující informace:

- Do jaké míry byly splněny cíle projektu
- Splnění plánu kvality, času a nákladů
- Analýza zvládnutých rizik
- Účinnost metodiky, která byla na začátku stanovena [6]

Součástí ukončovací fáze projektu je také administrativní část, kdy se musí uzavřít všechny administrativní činnosti. Tato část je zároveň také poslední částí ukončení projektu. Musí být provedeny všechny úkony a činnosti spojené s vytvořením, kontrolou a založením všech potřebných dokumentů spojených s daným projektem.

Nedílnou částí uzavírání administrativy je také účetní vypořádání, při kterém se rozpouští nevypotřebované prostředky a ukončují se všechny účetní úkony.

Další součástí administrativní fáze ukončení projektu jsou úkony spojené s rozpouštěním projektového týmu, zde je důležitou částí osobní hodnocení členů projektového týmu, kdy kladné hodnocení může pro zaměstnance znamenat vyšší platové ohodnocení nebo osobní postup nebo také případnou práci na dalších projektech. Veškerá dokumentace projektu je poté vhodně archivována. [1]

3.7 Projektová kontrola

Projektová kontrola neboli také monitoring je fáze životního cyklu, která se zaměřuje na zjišťování průběhu projektu a jeho dílčích úkolů a zjištění jeho závislosti na projektovém plánu. Kontrola projektu probíhá paralelně se všemi předchozími fázemi projektu, a proto je také v některých metodikách zobrazována jako součást jednotlivých fází. Kontroluje se, zda v průběhu projektu došlo k nějakým odchylkám, snaží je predikovat a zlehčovat jejich dopad na projekt.[7]

Proces kontroly je velice důležitý a skládá se z následujících částí:

- Měření – zjištění jaké hodnoty projekt tvoří.
- Hodnocení – určení, jak měřitelné hodnoty splňují plánem stanovené předpoklady.
- Korekce – činnosti, které opravují vzniklé odchylky.

Pro správné vyhodnocování stavu projektu se využívají předem stanovené metody controllingu. Těchto metod je samozřejmě velké množství, příklady nejvyužívanějších metod mohou být: metoda procentuálního plnění, metoda SSD nebo například Milníková metoda. [7]

3.7.1 Metoda procentuálního plnění

Tato metoda je způsobem sledování projektu, při kterém je každá činnost ohodnocena procentem plnění v závislosti na hodnotách uvedených v plánu projektu. Způsob vyhodnocení procentuálního plnění projektu může být kontrolováno z Ganttova diagramu, kdy součtem procentuální vyjádření splněných úkolů může být vyjádřen celkový procentuální úspěch projektu. Tato metoda má však jednu nevýhodu, její vypovídací hodnota není příliš relevantní, jelikož procentuální plnění nezohledňuje časovou náročnost jednotlivých činností. [6]

3.7.2 Metoda MTA

Milestone trend analysis neboli milníková metoda je jedním z nejpoužívanějších nástrojů při kontrole harmonogramu projektu. Umožňuje projektovému týmu vizualizovat, zda je práce odpovídající určitým milníkem projektu v předstihu, před nebo za plánem. To znamená, že je nejprve potřeba harmonogram projektu včetně příslušného milníkového plánu. Poté se milníky vyhodnocují v průběhu projektu. Po vyhodnocení se obvykle udává zpráva o průběhu, která by měla obsahovat: progres oproti předchozímu stavu, seznam největších problémů, řešení a opatření na konkrétní problémy a také souhrnný přehled všech činností související s projektem.

Na základě metod kontroly projektu může projektový manažer predikovat následný vývoj činností projektu. Slučujeme tři skupiny možného vývoje: pesimistický vývoj, mírně optimistická a vysoce optimistický vývoj. K předpovědi vývoje projektu je

zapotřebí analýza rizik projektu a vyhodnocuje se dle metody plánování scénářů. Při každé činnosti kontroly projektu je také nutné ověřit, zda plán není nutné upravit s ohledem na zachování cíle projektu jako celku. [7]

3.7.3 Dotazníkové šetření

Dotazník je výzkumný nástroj skládající se ze série otázek za účelem získávání informací od respondentů. Ačkoli dotazníky jsou často určeny pro statistickou analýzu odpovědí, není tomu tak vždy. Dotazníky mají oproti některým jiným typům průzkumů výhody v tom, že jsou levné, nevyžadují tolik úsilí od tazatele jako ústní nebo telefonické průzkumy a často mají standardizované odpovědi, které usnadňují shromažďování údajů. Tyto standardizované odpovědi však mohou analýzu zkreslovat. Dotazníky jsou také ostře omezeny skutečností, že respondenti musí být schopni číst otázky a reagovat na ně. U některých skupin, které provádějí průzkum podle dotazníků nemusí být výsledky relevantní.[11]

Dotazník obvykle sestává z řady otázek, na které musí respondent odpovědět ve stanoveném formátu. Rozlišuje se mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Otevřená otázka žádá respondenta, aby formuloval svou vlastní odpověď, zatímco otázka s uzavřeným ukončením respondenta vybírá odpověď z určitého počtu možností. Možnosti odpovědí pro uzavřenou otázku by měly být vyčerpávající a vzájemně se vylučující. Obecně platí, že otázky by měly logicky plynout z jednoho tématu do druhého. K dosažení nejlepších odpovědí by otázky měly vycházet z nejméně citlivých na nejcitlivější, od věcných postojů k behaviorálním a od obecnějších k specifitějším. [11]

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Úvod do praktické části

V praktické části této práce je nejdříve představena společnost, ve které byl projekt uskutečněn a také kontext tohoto projektu. Při projektu jsem byl přítomen po celou dobu jeho trvání a přispěl získanými znalostmi v oblasti projektového řízení při jeho plánování a následné realizaci.

Projekt je popsán komplexně od začátku do konce tak jak reálně probíhal a jeho části jsou následně analyzovány z hlediska plnění metod projektového řízení. Z počátku je nastíněna charakteristika projektu stěhování společnosti do nových kancelářských prostor a za jakých podmínek projekt lze realizovat ve spojitosti s analýzou SWOT. Poté je popsána fáze výběru místa stěhování kancelářských prostor. Místo, ve kterých se budou nové kancelářské prostory nacházet je v tomto konkrétním projektu velice důležité, proto mu bude také přikládána větší důležitost v projektovém plánu, kde aplikuji poznatky a metody projektového managementu uvedené v teoretické části této práce, odkazují na ně a převádím je do praxe. V této části se zaměřím na představené části projektového řízení a podrobněji rozeberu konkrétní kroky. Při plánování projektu bude využita metoda WBS, harmonogram projektu, zpracovaný rozpočet projektu, plán komunikace a řízení rizik. Praktická část také popíše všechny aspekty realizace projektu ve spojitosti s jeho řízením a náplní práce všech zúčastněných zaměstnanců jakožto projektového týmu. V závěru této části jsou vyhodnoceny aspekty úspěšnosti projektu a vyhodnocení spokojenosti zainteresovaných stran.

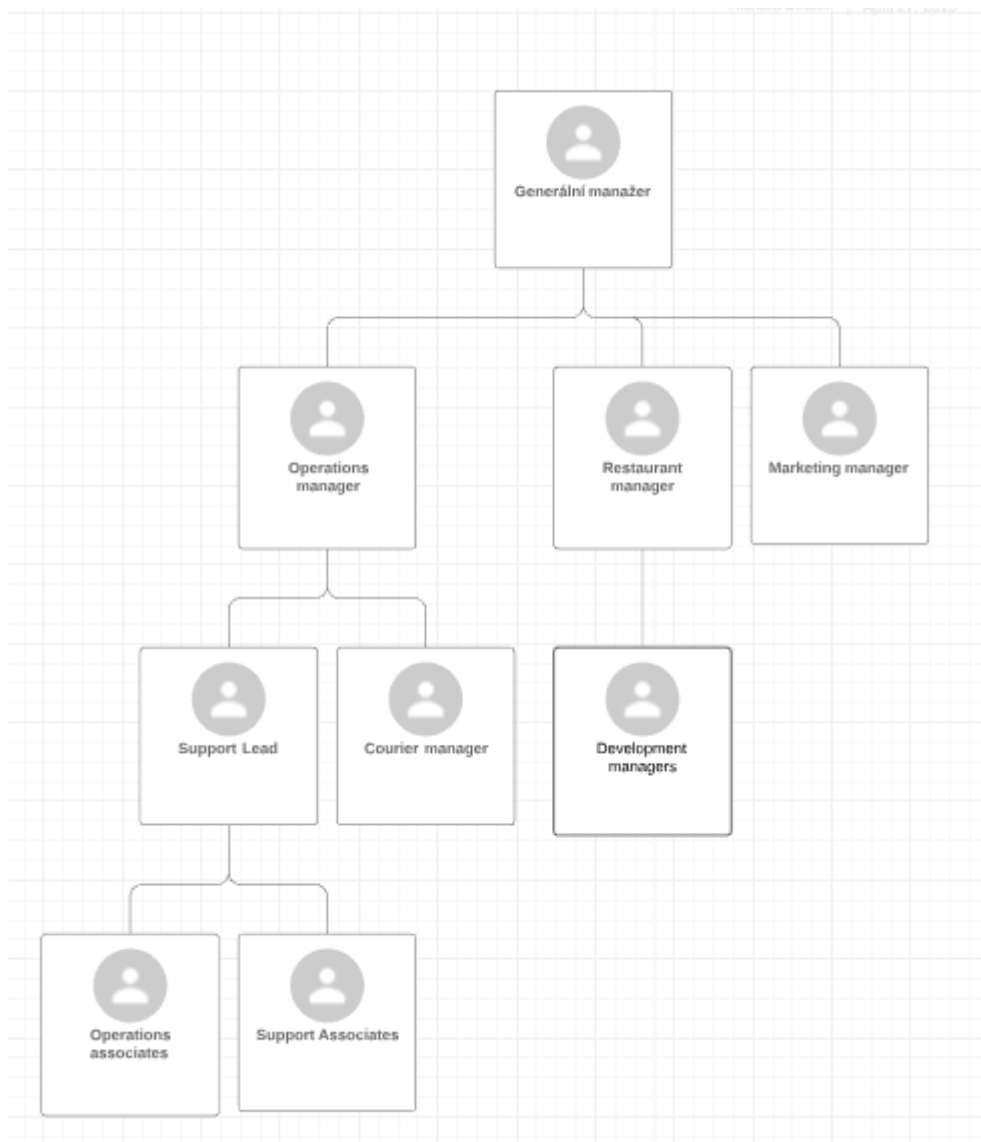
5 Charakteristika společnosti

Společnost, ve které byl projekt proveden bude pro tuto závěrečnou práci anonymní, aby mohla poskytnout pravé interní informace o financích, smluvních závazcích a firemní politice. Firma je finská, technologická a mezinárodně orientovaná společnost založena ve Finsku. Základní aktivitou této firmy je online zprostředkování a doručování služeb v oblasti gastronomie prostřednictvím mobilní aplikace. Společnost byla založena v Helsinkách v roce 2014 šesti zakladateli, přičemž se jako zakladatel společnosti a její majitel se považuje pouze jeden, vykonávající funkci generálního ředitele. Společnost nejdříve fungovala jako startup a ke svému začátku získala kapitál 10 milionů eur od společnosti EQT Ventures, což je evropský fond spravující půl miliardy eur. Během jednoho roku se společnosti podařilo přilákat více než 100 000 uživatelů ve Finsku s více než 400 partnery ze stran restaurací. V roce 2016 poté expandovala do dalších států skandinávského poloostrova a dnes je již v 18 státech nejen Evropy, kdy Česko je jedním z nich. Dalšími státy, ve kterých společnost operuje jsou Maďarsko, Norsko, Řecko nebo například Izrael. V Česku se společnost objevila poprvé na začátku června roku 2018 a svoje služby se rozhodl začít poskytovat přímo v hlavním městě. A jak tedy celá služba funguje? Společnost vytvořila platformu fungující přes

mobilní aplikaci a webové rozhraní, která zprostředkovává objednání jídla z restaurací pro zákazníky do jejich domovů skrze doručení partnerskými kurýry.

5.1 Organizační struktura

Vedení společnosti v Česku představuje generální manažer, který je přímo podřízen vedení společnosti ve Finsku. Mimo to mají rozhodovací pravomoc operations manager, courier manager, marketing manager a restaurant partnership manager. Ač se může zdát struktura firmy striktně hierarchická, vládne spíše liberální styl řízení ve velmi přátelské atmosféře, kdy každý ve firmě má možnost účastnit se kteréhokoliv rozhodovacího procesu nebo projektu a je zde kladen velký důraz na individuální názory a potřeby. Schéma organizační struktury je na obrázku.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (zdroj: autor práce)

6 O projektu

S velkou expanzí a také s tím, jak se rozrůstá působení společnosti v České republice, roste také počet zaměstnanců a nároků na prostory, ve kterých má společnost vykonávat své každodenní činnosti. Kanceláře, ve kterých firma působila před realizací stěhování se nacházela na Václavském náměstí a měla sloužit dočasně jako přechodný prostor pro operativu. Hlavní výhodou byla poloha, která byla strategicky vybrána v centru Prahy, aby byla dostupná partnerům společnosti, tedy kurýrům, kteří zajišťují rozvoz jídla a zároveň byla dostupná zaměstnancům. Jak již bylo uvedeno projekt stěhování společnosti vznikl na popud růstu společnosti a jejího zázemí. Společnost potřebuje nové zázemí, které by vyhovovalo všem podmínkám, které budou uvedeny v následujících kapitolách plánování projektu.

S plánováním projektu jsme začali začátkem února 2019 a samotná realizace proběhla koncem března 2019, kdy vypršela nájemní smlouva starých kanceláří. Do projektu bylo zahrnuto 6 zaměstnanců, včetně mě. Jednotlivé kroky projektu jsou uvedeny v této části práce. Společnost se nyní nachází v nových kancelářských prostorech, které korespondují s výše zmíněnými kvalitami. Projekt byl vybrán z důvodu osobní angažovanosti na realizaci a plánování. Jak vyplývá následně z hodnocení na konci projektu, výsledek byl úspěšný a projekt by tedy mohl uvést zajímavé poznatky k možným vylepšením pro projekty podobného typu nejen zpracovávané společnosti.

7 Předprojektová fáze

7.1 SWOT analýza

Abychom mohli provést realizaci projektu na základě vymezených cílů, bude nápomocna analýza SWOT, která poskytuje podklady pro formulaci projektové strategie a pro smysluplnost projektu. Skládá se z analýzy vnitřního prostředí, kdy zkoumá slabé a silné stránky společnosti a následně z analýzy vnějšího prostředí, kdy se zaměřuje na příležitosti a hrozby. Jakmile jsem zjistil všechny atributy, které společnost má, vybrali jsme možnosti pro změnu současného stavu, které budou zmíněny v plánování projektu. Jelikož charakter projektu je spíše vnitropodnikový, bude se SWOT analýza zaměřovat spíše na interní analýzu silných a slabých stránek.

Silné stránky

- Lokalita firmy – Jak již bylo zmíněno, lokalita společnosti se nachází na Václavském náměstí v Praze, lokalita je pro firmu důležitá zejména pro dostupnost zaměstnanců firmy a dostupnost partnerských kurýrů. Jelikož ve společnosti probíhají náborová řízení a školení pro nové kurýry, je důležité, aby lokace byla

dostupná ze všech směrů Prahy. Méně důležitou roli hraje lokace pro restaurace, se kterými společnost spolupracuje. Je ovšem vhodná k rychlosti sjednání schůzek nebo proškolení restaurací ke spolupráci.

- Komunita kurýrů – Společnost zakládá na kvalitě ve všech ohledech, pokud má být zákazník spokojen s kvalitní službou, je třeba mu poskytnout kvalitní a rychlou službu, kterou zajišťuje kurýr. Aby kurýři vykonávali svojí práci dobře, je třeba aby panovala spokojenost se značkou, pro kterou jezdí. Již od počátku fungování firmy bylo rozhodnuto, že se bude budovat komunita, tak aby každý kurýr mohl nabýt dojmu, že je součástí firmy. Osobní přístup a nadstandardní podmínky, které firma kurýrům poskytuje jsou důležité i ve spojitosti se sídlem firmy. Abychom zajistili možnost osobního kontaktu s kurýry a také podmínky pro kurýry, jako jsou šatny nebo možnost uložení si kola, je třeba brát tyto atributy v potaz při hledání nových prostor.
- Image značky – Další silnou stránkou společnosti je její brand. Jakožto nová společnost na českém trhu s velkou konkurencí si společnost stále buduje povědomí nadstandardně kvalitní služby oproti konkurenci, a to dodává značce společnosti stále větší ohlas. Image značky samozřejmě souvisí se správným fungováním všech součástí organizační struktury a zejména marketingu. Image značky bude moct být budována lépe i v závislosti na nových prostorech.
- Technická vybavenost – Firma je technologicky orientována, a proto i technické vybavení firmy je nadstandardní pro správné fungování operativy ve firmě. V Česku je firma vybavena samozřejmě moderní technikou, přes počítače, projektor až po softwarové vybavení, které používá a se kterým se odlišuje od konkurence právě ve své efektivitě.
- Zákaznická podpora – Poslední silnou stránkou, která bude zmíněna a kterou je třeba brát v potaz při plnění projektu, aby byla zachována požadovaná nadstandardní kvalita je zákaznická podpora společnosti. Prozákaznické zaměření služby je jednou z nejdůležitějších kvalit, která tvoří a buduje brand v ČR, jelikož v dnešní době je na kvalitu kladen čím dál větší důraz. Zákaznická podpora pracuje s efektivním softwarem, kterým monitoruje stav trhů Prahy a Brna a komunikuje se zákazníky skrze live chat. Z analýzy vyplývá, že je třeba zajistit dostatek zdrojů pro rozšiřování kvalit zákaznických služeb.

Slabé stránky

- Malý prostor – Při spuštění služby v červenci 2019 měla společnost 10 zaměstnanců, přičemž se dodnes tým rozrostl více než dvojnásobně. Aby všichni členové týmu vykonávali své úkoly efektivně a nemuseli se rozptylovat vnějšími vlivy a také aby měl tým prostor na meetingy a jiná setkání, je třeba zajistit lepší

pracovní podmínky. Současné kanceláře jsou již nevyhovující a ovlivňují každodenní chod firmy.

- Malý rozpočet – Analýza této slabé stránky společnosti vyplývá z průzkumu trhu, kdy jsme zjistili, že konkurenční firmy pracují s daleko větším kapitálem než česká pobočka. Kapitál poté používají pro marketingové kampaně a zlepšování pozice na trhu v krátkodobém hledisku. Při sestavování projektu tedy musí být brán ohled na ne příliš velký rozpočet a pracovat s ním, jak jen nejlépe to jde.

Příležitosti

- Vstup na nové trhy – V oblastech naší republiky i za hranicemi na Slovensku je spousta příležitostí vstupu poskytování služeb rozvozu jídla v dalších městech, jako například Ostrava nebo Bratislava. Právě v Bratislavě není konkurence zdaleka tak velká jako v Česku. Z této analýzy vyplývá, že pokud má firma úspěšně vstupovat na nové trhy, musí být tomu uzpůsobeno zázemí, které souvisí s tímto projektem.
- Prestiž lokace – nejen lokalita, ale také prestiž komplexu či kancelářských budov by měla souviset s tím, jak se firma prezentuje. Václavské náměstí, původní sídlo firmy je spíše přežitkem a dnes sídlem spousty ruských podniků a turistických lákadel. Lokace pro mladý a energický startup by měla nabízet kvality, které jsou vizitkou firmy.

Hrozby

- Ztráta partnerů – jelikož kurýři nejsou zaměstnanci firmy a práce je vykonávána z legislativního hlediska formou partnerství na živnost, je ztráta partnerských kurýrů brána jako vnější hrozba. Je důležité zdůraznit, že partnerství může fungovat pouze pokud je splněn určitý požadovaný standard a navázání spolupráce s novými kurýry je zdlouhavým procesem. Dalšími partnery společnosti jsou samozřejmě restaurace, jejíž ztráta může také znamenat vnější hrozbu. Taková ztráta může vzniknout například ve spojitosti s poklesem kvality služeb nebo ztráty exkluzivity.

Zhodnocení účinnosti

V případě sestavované analýzy byla dodržena její struktura, která se skládá ze čtyř kvadrantů. SWOT analýza byla využita pro zjištění smysluplnosti projektu a na jejím základě byla stanovena strategie, jak nejlépe sestavit projekt, aby byly využity všechny položky každého kvadrantu. Při sestavování jsme se zaměřili hlavně na klíčové faktory, byla zahrnuta pouze měřitelná fakta, nikoliv domněnky či spekulace. Analýza byla výsledkem týmové spolupráce s přihlédnutím k názorům ostatních členů týmu.

Tuto metodu bych v rámci projektu zhodnotil jako velice účinnou a využitelnou pro další projekty, jelikož nám stanovila základní body, na kterých musí celý projekt být postaven.

7.2 Definice cílů projektu

Cílem projektu bylo zajistit přesun sídla společnosti tak, aby nová lokace splňovala tyto požadavky: Je dostupná metrem a také jinými dopravními prostředky pro zaměstnance a pro kurýry, prostředí je v souladu s duchem mladého a cool startupu a také je v prostředí většího množství restaurací. Kanceláře by měly být rozlohou větší a to tak, aby pojmy minimálně 25 zaměstnanců, kdy každý zaměstnanec bude mít prostor na práci a zároveň bude kancelář formou open space s prostorem k meetingům, školením, trávení společného času i odpočinku. Vybavení prostoru by mělo vytvářet příjemné, a hlavně světlé prostředí se spoustou nezbytných součástí technického vybavení pro operativu každodenních procesů. Projekt by měl být dokončen do konce března 2019, kvůli končící nájemní smlouvě v původních kancelářích.

Faktory ovlivňující výběr kanceláří

Prvním krokem, než bylo přistoupeno k plánování projektu bylo třeba rozhodnout, do kterých kanceláří se bude firma stěhovat. O projektu bylo rozhodnuto již koncem listopadu, kdy se z pouhé myšlenky o přesunu společnosti stala nutnost, jelikož prostory již nebyly dostačující jak z hlediska velikosti kanceláří, tak z hlediska jednoduchosti každodenních aktivit. Ze SWOT analýzy jsme zjistili pozici firmy a byla přínosem pro určení hlavních faktorů, které ovlivnily výběr kanceláří. Byly tedy nastaveny hlavní atributy, podle kterých se bude výběr řídit. Dva nejdůležitější parametry pro uzavření nové nájemní smlouvy byly lokace a možnost zázemí pro kurýry. Lokace je hodně důležitá a hrála v poslední fázi rozhodnutí rozhodující roli. K výběru lokace bylo důležité, aby nové kanceláře byly dostupné všemi dopravními prostředky. Pokud by lokace navíc zahrnovala křížení linek metra, tak jako tomu bylo v původních kancelářích, cíl by se dal považovat za splněný. K lokaci se také váže možnost parkování, jak pro zaměstnance, tak pro dodavatele vybavení, zboží a kurýry. Bylo tedy potřeba vzít v úvahu i lokality, kde není problém zaparkovat, jak tomu bylo na Václavském náměstí. Jak již bylo zmíněno, velice důležité bylo, aby si firma zachovala prostor pro zázemí kurýrů. V kanceláři, ze které se společnost stěhovala byl spojen prostor, kde měli své věci kurýři s prostorem, kde pracovali ostatní, což mohlo být některým zaměstnancům nepříjemné. Bylo tedy stanoveno, že podmínkou pro novou kancelář bude také možnost poskytnout kurýrům zázemí, kolárnu a místo pro převlečení. Na potřeby mít prostor pro kurýry se také váže potřeba mít kam uskladnit vybavení pro nové kurýry a také jiné zboží, které společnost poskytuje restauracím. Vybraná kancelář by tedy měla mít možnost uskladnění tohoto zboží s dostupností skladu autem. Posledními body, na které se při rozhodování bude hledět jsou kvality samotného kancelářského prostoru. Tedy členitost prostoru, možnost zasedací místnosti a samotná velikost prostoru. Proces rozhodnutí o výsledné kanceláři bude popsán v části realizace projektu.

8 Sestavení vybraných částí plánu projektu

Jakmile bylo rozhodnuto, že je projekt stěhování kanceláří smysluplný a uskutečnitelný, vytvoření cílů bylo základním bodem k počátku plánování projektu, přičemž plánování je považováno za klíčový proces projektového managementu. V plánu projektu je potřeba abychom zodpověděli všechny otázky o tom, co musí být vykonáno k dosažení cíle, kterým je úspěšné přesunutí do kanceláří požadovaných kvalit, kdy se stěhování uskuteční, jaké budou náklady na všechny dílčí úkony spojené se změnou sídla, jakým způsobem předávat informace a komunikovat návrhy a případné změny či rizika a jak předcházet možným hrozbám. Nesmíme také zapomenout na neustálou kontrolu v průběhu plánování, zda jsou plány realizovatelné a také jakým způsobem je lze vyhodnocovat.

8.1 Projektový tým

Velice důležitou částí hned na začátku projektu bylo vybrat z řad zaměstnanců pár jedinců, kteří by se mohli tohoto projektu účastnit. Zapojení generálního manažera, stejně tak jako operations manažera bylo nezbytné pro splnění cílů projektu a také pro práci s jednotlivými komponenty předprojektové SWOT analýzy. Mojí úlohou v rámci projektu bylo pomoci při výběru kanceláří a plánování projektu. Tým lidí, kteří pracovali na tomto projektu byl složen z šesti členů, kdy každý člen měl různé typy úkolů. Pro konkrétní odpovědnost za každý úkol byla vytvořena sdílená excelová tabulka, jež umožnila všem zúčastněným výběr úkolů, ke kterým mají kompetence.

Uvnitř týmu jsme na začátku nastavily mantinely ve způsobu komunikace. Vytvořil se menší soubor pravidel, jak budou návrhy a případné změny komunikovány. Ve společnosti je využíváný interní komunikační kanál Slack, který umožňuje vytvořit uzavřenou skupinu, která je určena k jednomu tématu. Zde se každý člen týmu má možnost vyjádřit k návrhu jiného člena. Bylo dohodnuto, že pokud bude zjištěna nedostatečnost návrhu, bude následně vedena diskuse osobní schůzkou. Tyto schůzky se konaly časově neorganizovaně vždy pokud nebyla dostatečná komunikace online. Ke konfliktům v rámci skupiny docházelo pouze ve formě konstruktivní kritiky. Nepřítomnost konfliktů je zapříčiněna již vytvořenými pracovními vztahy, které jsou velice přátelské a jakákoliv pochybení jsou vždy přímo komunikována opodstatněně a konstruktivně.

8.2 Plán činností

Prvním krokem plánování projektu bylo sepsat všechny činnosti spojené s projektem a poté byla provedena hierarchická struktura všech činností tak, aby nebyly opomenuty detaily. Činnosti byly sepsány do excelové tabulky, kdy každá činnost měla přiděleného vlastníka činnosti. Zaměstnance, kterého bude činnost odpovědností. Byla také zapsána specifikace každé činnosti obsahující například kontakt na dodavatele či konkrétní problém k řešení. Všechny činnosti můžeme vidět v přiložené tabulce vycházející z úvodní schůzky týmu. V tabulce můžeme vidět také úkoly, na kterých jsme se podíleli. Těmito úkoly byly, krom plánování projektu, výběr kanceláří, zajištění krabic pro stěhování a celkové zajištění zázemí pro kurýry, včetně jejího vybavení a zajištění přístupu a komunikace kurýrům.

Task	Specifikace	Owner
Výběr kanceláří		Honza/Richard
Stěhování		Honza/Ondra
Krabice na stěhování		Richard
Převod energii	PRE	Honza
Zrušení internetu	UPC	Honza/Richard
Změna sídla		Honza
Změna sídla na:		
Vizitky	Možná nova sada pro všechny s novým designem a adresou	David
Soc. síť (LI, GL)	Google Search	David
Stránky	Uvést do smluvních podmínek	David
Účtenky zákazníci	Receipts, které dostanou zákazníci	Honza/Brian
Kartičky pro zaměstnance	Musíme poskytnout seznam zaměstnanců	Honza
Kolárna pro kurýry	Které kurýry chceme pozvat do kolárny?	Ondra/Richard
Instrukce na kurýry ohledně nové kanceláře	Kde budeme, kde nechávat kola (stojan venku), kde parkovat atd.	Ondra/Richard
Nábytek/vybavení		Honza/Všichni
Nábytek – vybrat a objednat	Specifikace hromadné objednávky z Ikei – pojdme udělat až po nastěhování, ať to vidíme už s nábytkem.	Obecná shoda
Kytky	Vedy má výběr, vybere po nastěhování a objednáme	Vedy
Uklízečka	Domluvit uklízečku na novou kancelář a zajistit zvýšení uklízacích dní	Ondra

Nádobí – skleničky	Součást objednávky z Ikea	Obecná shoda
Nový Workstation	Objednat po sestavení nového nábytku	Radek
Koše	Nové menší kose	Obecná shoda
Office design	Naplánovat nějaký design na zeď – logo, malba, street art..	David/Richard

Obrázek 4 Přiřazení kompetencí (zdroj: autor práce)

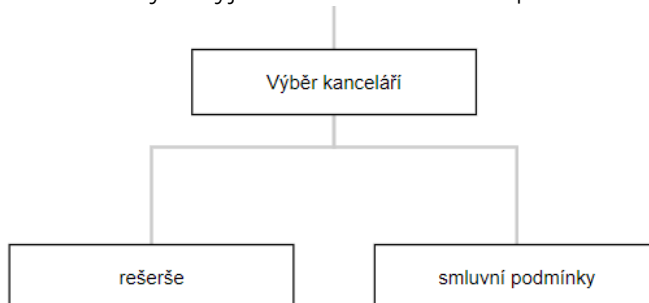
Hierarchická struktura činností projektu (WBS)

K sestavení struktury činností pro přehledné plnění úkolů zadaných v projektu jsme vytvořili hierarchickou strukturu činností projektu WBS. Strukturu činností jsme vytvářeli na základě výše uvedené tabulky na úplném začátku plánování. Jak je vidět, WBS byla v tomto případě vytvořena 3stupňová, kdy byl projekt rozdělen na 4 základní výstupy, spojené s výběrem kanceláří, stěhováním, administrativou, změnou sídla, vybavením a zázemím pro kurýry. Každý výstup obsahuje několik pod úkolů a následně pracovní balíčky. Pracovní balíčky již každý člen týmu rozvrhнул podle svého uvážení, co je potřeba pro dokončení cíle uskutečnit a přesný plán vytvořen nebyl. Můžeme upozorovat, že i u malého projektu je rozdělení činností na menší části velice důležité, aby nebyly opomenuty detaily, které poté mohou dotvořit výsledný projekt tak, aby se očekávání setkala s realitou.



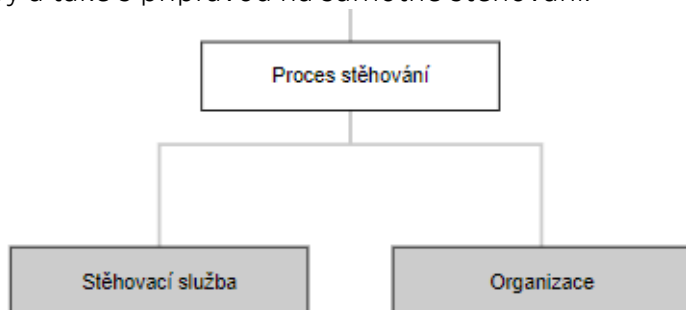
Obrázek 5 WBS (zdroj: autor práce)

Struktura Výběru kanceláří byla dále rozdělena na dílčí výstupy spojené s rešerší a následným vyjednáváním smluvních podmínek.



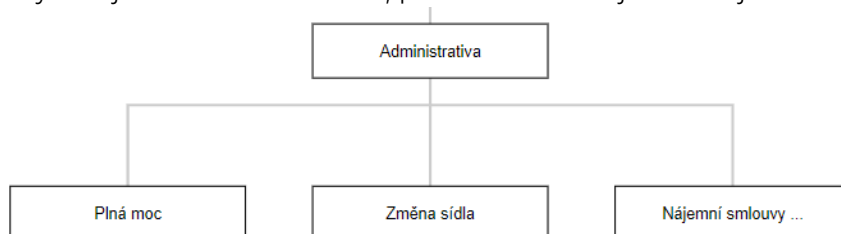
Obrázek 6 WBS část 1. (zdroj: autor práce)

Proces stěhování byl následně rozdělen na sérii úkolů spojených se stěhovací službou a s organizací stěhování. Činnosti spojeny se stěhovací službou zahrnovaly výběr, stanovení podmínek a záruku kvality provedení práce. Činnosti organizace samotné práce byly spojeny s akčním plánem na den stěhování, přesun zákaznické podpory a také s přípravou na samotné stěhování.



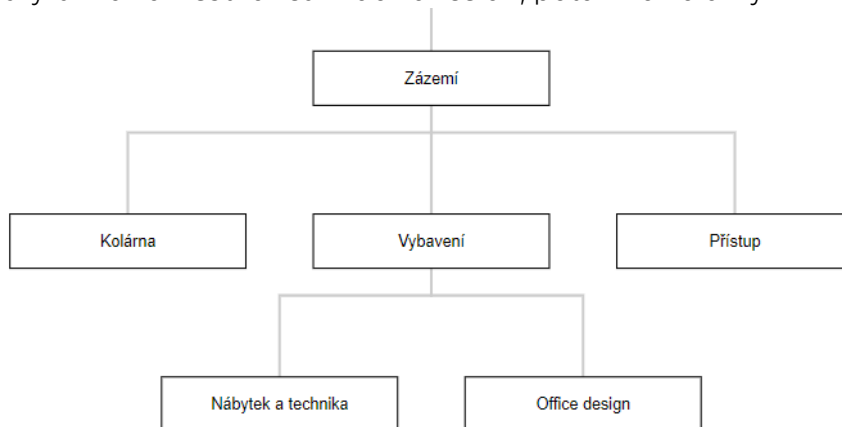
Obrázek 7 WBS část 2. (zdroj: autor práce)

Administrativní úkoly byly vykonávány po celou dobu trvání projektu a souvisely s nájemními smlouvami, plnou mocí a nejdůležitější částí – změnou sídla.



Obrázek 8 WBS část 3. (zdroj: autor práce)

Poslední soubor úkolů referoval k úkolům spojených se zázemím, tedy s organizací kolárny pro kurýry. Úkoly spojené s Vybavením kanceláří byly rozděleny na výběr nákupu a technického vybavení a poté na balíček úkolů spojených s office designem. Jako poslední sadu úkolů jsem zpracoval činnosti spojené se zajištěním přístupu všem kurýrům a zaměstnancům do kanceláří, potažmo kolárny.



Obrázek 9 WBS část 4. (zdroj: autor práce)

Zhodnocení WBS

Pro tento projekt se WBS opírá o standartní rozpad jednotlivých činností se zjednodušenou strukturou. Zde jsme mohli při projektu více dbát na rozložení jednotlivých úkolů a více se zaměřit na konkrétnost přidělených úkolů. I když jsme u plánování úkolů rozdělili činnosti podle kompetencí ke zpracování úkolů, větší konkretizace by jistě byla více vhodná z hlediska dodržení zásad této metody. Právě to může mít za následek nesplnění očekávání kvality některého ze základních výstupů. Pro budoucí projekty je potřeba dbát více na detaily. K vytvoření hierarchické struktury jsme využili softwarový nástroj Planhammer, díky němuž dodržela WBS svoji strukturu.

8.3 Časové plánování

Oficiální začátek projektu bychom mohli označit jako den, kdy byl poslán první návrh na novou kancelář do Finska k zaměstnanci společnosti, jehož kompetence jsou rozhodovací úkony podobného charakteru na trzích mimo Finsko. Oficiální začátek projektu tedy můžeme stanovit na začátek listopadu 2019. Nejvíce času bylo vyhrazeno na vyhledání vhodných kanceláří podle předem definovaných cílů a podle již zmíněných faktorů. Deadline pro uzavření smlouvy mezi nájemcem a pronajímatelem byl stanoven na konec února 2019, přičemž jsme naplánovali, aby ve fázi podepsání smlouvy již byly rozděleny další činnosti. Jakmile bude podepsána smlouva a vybrán prostor, začne se s prováděním stavebních úprav a bude připraven plán organizace prostoru, společně s dalšími činnostmi, které byly uvedeny v plánu činností. Dalším bodem, který souvisí s organizací prostoru bude výběr a nákup požadovaného vybavení a sestavení plánu ke stěhování, výběr stěhovací firmy a domluvení podmínek stěhování. Největší pozornost se poté upne k jedinému dni fyzického stěhování. Den byl vybrán na 29.3.2019 a je třeba zajistit bezproblémový přesun hlavně zákaznické podpory, která funguje v reálném čase provozu služby. Aby vše proběhlo bez úhony, nejdříve se v tento den přesune pracovní prostor pro zákaznickou podporu a poté se přesune zbytek vybavení a kanceláře.

8.3.1 Ganttův Diagram

Měsíce	Listopad-Leden		Únor				Březen				Duben	
Týdny	1-8	8-12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Výběr kanceláří												
Rešerše	■	■										
Smluvní podmínky		■										
Proces stěhování												
Stěhovací služba			■	■	■							
Organizace							■	■	■	■		
Administrativa												
Plná moc	■	■										
Změna sídla									■	■	■	■
Nájemní smlouvy			■	■	■							
Zázemí												
Kolárna									■	■	■	
Vybavení					■	■	■	■	■	■	■	
Přístup									■			

Obrázek 10 Ganttův diagram projektu (zdroj: autor práce)

Zhodnocení Ganttova diagramu

Diagram jsme vytvořili na základě hierarchické struktury činností tak aby byl každý úkol termínovaný a věděli jsme tedy, kolik má každý člen týmu času na realizaci přiděleného úkolu. Diagram jsme vytvořili pomocí excelové tabulky, které je pro účely tohoto projektu dostačující. Struktura Ganttova diagramu byla dodržena, tak jak byla popsána v teoretické části této práce. Pro časovou náročnost projektu jsme uváděli jednotlivé části v týdnech. Návrhem pro zlepšení by jistě mohlo být zakomponování metody kritické cesty k časovému plánování a také zaznamenání využití lidských zdrojů k jednotlivým úkolům v diagramu. Aplikace tohoto nástroje pro tento projekt byla užitečná pro eliminaci rizika nesplnění některého z úkolů včas.

8.4 Finanční rozpočet

Ke zpracování závěrečné práce byly společnostmi poskytnuty pouze orientační částky a neúplné informace finančního plánu. Jak již bylo zmíněno, proces schválení projektu vyšším vedením je veden přes Finskou centrálu, kde jsou komunikovány požadavky a následně je vyčíslen budget k realizaci projektu. Pro stěhování kanceláří bylo poskytnuto 450 tisíc korun k provedení realizace potřebných stavebních úprav, nákupu materiálu a inventáře, k zaplacení bankovní jistoty k pojištění prostorů a složení částky prvního nájmu. Finanční plán obsahoval odhad 372 tisíc na výše zmíněné nezbytnosti a dále také rezervu.

Nejvyšším výdajem byly předpokládané stavební úpravy kanceláří, jelikož z povědomí o volných kancelářských prostorech věděl generální manažer, jaký prostor bude přibližně potřeba a jak vypadají nabízené prostory na trhu. Odhad pro stavební úpravy byl 250 tisíc a zahrnoval náklady na případnou úpravu zázemí pro kurýry, podlahy, úpravu kuchyně, místa pro odpočinek, meetingovou místnost, rekonstrukce vzduchotechniky a provedení úprav elektrických rozvodů, jelikož požadavkem kanceláří byly floor boxy (zásuvky v podlaze).

Dalším předpokládaným nákladem byly náklady na stěhování samotné nákladem na zajištění stěhovací služby, a obalovacího materiálu pro inventář kanceláří byl 10–12 tisíc na základě rešerše stěhovacích firem, které nabízejí efektivní stěhování kanceláří a případně i prodej krabic a balení na technické vybavení firmy. Náklady na nové vybavení kanceláře byly stanoveny s plánem 100 tisíc. Bude potřeba nákup nové televize či projektoru pro pravidelné meetingy, nákup většího množství nábytku pro vytvoření více pracovních míst, dále nový Workstation pro zákaznickou podporu obsahující tři monitory a výkonný PC. Zbytek se poté využije na navrhované doplňky projednané a vybrané komunikací mezi všemi zaměstnanci. Zbylé prostředky byly naplánovány jako náklady na vyřízení náležitostí spojených se změnou sídla firmy. Zejména tedy změna v komunikaci společnosti, kde je uvedeno sídlo. Takový náklad může například být změna vizitek pro všechny zaměstnance. V tomto bodu plánu je zahrnuta také jistina k pojištění odpovědnosti kanceláří, odhadovaná částka činila 10 tisíc korun.

8.5 Rizika

Specifikum malého projektu je absence velkého počtu rizik. Ani tento projekt nebyl výjimkou, jelikož je ovšem každý projekt definován výskytem alespoň jednoho rizika, je potřeba sepsat také plán rizik spojených se stěhováním. Největším rizikem pro společnost je časově velmi náročný přesun, kdy k přestěhování musí dojít v jednom dni. Rizikem je nespolehlivost stěhovací služby, která by nestihla přestěhovat kancelář v daném čase nebo na poslední chvíli nebyla sehnána. Druhým rizikem je nástupní datum nové kanceláře, které by mohlo být pozdější než výpovědní datum současné kanceláře. I pokud by datum začátku smlouvy souhlasilo, mohlo by riziko vzniknout ze strany nedokončených stavebních úprav, se kterými se počítá, že budou potřeba. Posledním rizikem byla již zmíněná zákaznická podpora, která se v den stěhování musí v 10 ráno připojit k interním systémům, aby služba byla aktivní. Na základě analýzy těchto rizik bude připraveno jednání k prodloužení smlouvy původních kancelářských prostor o týden, bude provedena důkladná domluva se stěhovatelskou firmou a pro přesun zákaznické podpory bude vytvořen akční plán, který bude zahrnovat možnost pracovat z veřejného místa s připojením Wi-Fi nebo z domu. Na přesunu se bude muset podílet více lidí, aby vždy alespoň jeden člověk byl v daný moment aktivní.

Posledním velice důležitým rizikem je změna sídla společnosti. Sídlo společnosti je informace figurující v desítkách bodů interního systému společnosti jak v Česku, tak v systémech centrály. Je tedy třeba zjistit všechny složky informačních systémů a také všechny subjekty třetích stran, které dostávají jakoukoliv formu dokumentů se sídlem společnosti. Počínaje fakturami až po smlouvu s uklízeč firmou. Následně bude potřeba zajistit, aby bylo změněno a propsáno sídlo společnosti všude tam, kde je uvedeno.

Zhodnocení analýzy rizik

Při analýze rizik jsme nepostupovali podle doporučené struktury, která přiřazuje každému riziku jeho pravděpodobnost a vliv na projekt. Analýza rizik byla sestavena na poradě týmu, rizika byla sepsána a každému výše zmíněnému riziku byla přiřazena stejná důležitost. Tento postup analýzy bych zhodnotil jako nesystematický a pro větší projekty neadekvátní. K rizikům jsme přistupovali jejich akceptací a následně jsme přijmuli opatření, které snížilo pravděpodobnost rizika. Poslednímu zmíněnému riziku, kterým je přesun zákaznické podpory jsme se vyhnout nemohli, a tak jsme vymysleli, jak z rizika udělat součást plánu. Návrhem pro zlepšení by bylo zlepšení systematickosti analýzy a větší důraz na vyhodnocení, která rizika jsou důležitější pro eliminaci, zvláště pokud ve společnosti budou prováděny rozsáhlejší projekty.

9 Realizace

9.1 Výběr kanceláří

Začátek projektu je datován k začátku listopadu 2018. Byl odeslán požadavek centrálnímu ústředí v Helsinkách. Začátkem bylo třeba vybrat kancelářské prostory, které budou vyhovovat formulovaným cílům vyplývajícím z definice cílů a analýzy SWOT. Průzkum trhu jsme řešili nejdříve odesláním poptávky po kancelářích již známým kontaktům z oblasti realit, kdy jsme zjistili vysokou obsazenost kanceláří v Praze a nájemné dražší, než jsme předpokládali. Byl vytvořen funnel nabídek, které by mohly přijít v potaz a po osobních prohlídkách kanceláří, na kterých jsem se podílel jsme vybrali 2 prostory o kterých se bude uvažovat.

První prostor se nacházel v oblasti Karlín, která je lokací velice dostupnou, majitel kancelářských prostor byl velice nadšen pro nájemce charakteru naší společnosti. Tato lokace nabízí výbornou dostupnost z centra, prostor o výměře 220 metrů čtverečních. Další výhodou byla kolárna pro kurýry s celkovým zázemím s možností prostoru k převlečení a odpočívárnou. Parkování bylo po domluvě také vyjednáno. Stavebních úprav bylo potřeba minimum, což by výrazně ušetřilo náklady. Nájem byl na jednotku metru čtverečního menší než u druhé zvažované možnosti. Tou byly kancelářské prostory v lokaci Florenc, která je dostupná ze dvou stanic metra, a všemi ostatními dopravními prostředky. V kancelářích byly vyjednány stavební úpravy na náklady pronajímatele, což snížilo předpokládané náklady více než o polovinu. Majitel kancelářských prostorů v komplexu paláce Archa nabídl také úpravu zázemí pro kurýry a podmínky smlouvy, která umožňuje přechod do jiných kanceláří stejného majitele, pokud po 2 a více letech již nebude pronajímáný prostor vyhovovat. Vyjednávání s oběma subjekty bylo vedeno až do dne podpisu smlouvy se společností CPI, vlastníky kancelářských prostorů v paláci Archa. Rozhodli jsme na základě celkového pocitu z prostoru, návrhu organizace kanceláří, lokace a smluvních podmínek.

9.2 Stěhování

Jedním z méně důležitých částí vyjednání nájemní smlouvy bylo také příslibení zprostředkování stěhovací služby. Pro tento úkol jsme najmuli stěhovací firmu InHouse, která úzce spolupracuje s pronajímateli kanceláří. Pro bezproblémový přesun z místa původní kanceláře na místo nových kanceláří jsme dohodnuli, aby se odpovědná osoba stěhovací firmy přišla osobně na vybavení a prostory podívat. Jakmile bylo ze strany stěhovací firmy vše navrhnuo, domluvilo se stěhování provést 29.3.2019 v 8 hodin ráno. Dva dny před tímto datem byly poskytnuty krabice a obalový materiál a všichni zaměstnanci se podíleli na předběžném balení inventáře. V den stěhování bylo vše provedeno na čas, přesun všeho nábytku i techniky proběhlo dle plánu. Fungování zákaznické podpory bylo vedeno od 10 ráno z nedaleké kavárny třemi

zaměstnanci a jakmile byl sestaven pracovní prostor pro podporu a operativu, bylo možné přesunout práci do nových kanceláří. Následně se přestěhoval všechn nábytek, sestavil a umístil podle plánu kanceláře.

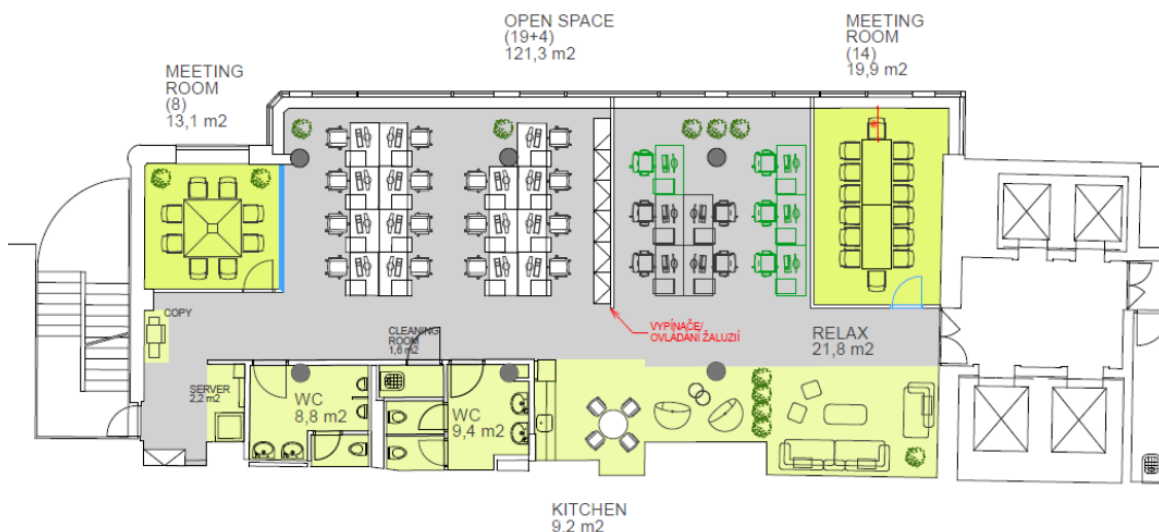
9.3 Administrativa

Všechny úkoly spojené s administrativní činností, byly vykonávány vedením společnosti. Nejdříve bylo třeba zajistit změnu plné moci pro podpis nové smlouvy a pro převody energií u poskytovatelů elektřiny a plynu. Dále byl vyjednáán nový balíček od stálého poskytovatele internetových služeb, který novým kancelářím zajistil centrální Wi-Fi síť přes vedení optického rozvodu. Zajištění nového pojištění bylo dalším krokem spojený s novým prostorem kanceláří, kdy bylo potřeba složit zálohu a pojistit kancelář proti škodám. Administrativní úkony byly spojeny také se změnou sídla firmy, které se muselo uvést všem obchodním partnerům, jak dodavatelům, tak odběratelům, bankovním institucím i partnerům, kteří poskytují marketingové nebo HR služby. Mimo jiné změna sídla zasáhne také komunikaci zákazníkům skrze komunikační kanály.

9.4 Zázemí pro kurýry a zaměstnance

Poslední část, které se budu v části realizace věnovat budou úkoly, které jsem musel provést pro zajištění zázemí pro zaměstnance a kurýry. Nejdříve byl vytvořen plán organizace kanceláře, který lze vidět na přiloženém obrázku, tak aby vyhovoval všem nastaveným cílům, které byly definovány na začátku projektu. Můžeme vidět oddělený prostor pro schůzky a školení, open space s rozdělovací přepážkou pracovníků podpory a dále prostor pro odpočinek a kuchyň. Dále byl vybrán nábytek, který doplnil předchozí vybavení kanceláří. Byl nakoupen nábytek a nové technické vybavení.

Dalším úkolem byla výbava kolárny stojanem na kola a dalším vybavením pro převlečení a odpočinek kurýrů. S pronajímatelem jsme vyjednány kartičky pro zaměstnance i pro kurýry. Vybrali jsme pouze pár kurýrů, kteří získali možnost přístupu do kolárny, výběr jsem prováděl na základě informací, kteří kurýři jezdí velmi často a nejsou z Prahy nebo okolí. Následně jsem tuto možnost komunikoval kurýrům přes platformu, se kterou pracují a také jako newsletter skrze komunikační kanály na sociálních sítích a na e-mailu. Poslední část projektu připadla na dodělávání nedostatků po stránce office designu, vytvoření loga na budovu a úpravě prostoru.



Obrázek 11 Plán kanceláře (zdroj: pronajímatel)

9.5 Motivace projektového týmu

Motivace a odměňování týmu je komplexnější nežli odměňování jedinců. Členové projektového týmu se pro organizaci a realizaci stěhování kanceláří přihlásili dobrovolně. Motivací a hnacím motorem byla u každého potřeba najít prostory pro důstojnější pracovní podmínky s vidinou modernějšího zázemí. Motivací mnohých členů také bylo uznání ze strany nadřízeného i ostatních zaměstnanců. U mne byla motivací tato závěrečná práce, aby mohla být zpracována v reálně provedeném projektu se všemi informacemi o dění a jako případná inspirace pro další projekty velké či malé s analýzou postupů a návrhy na zlepšení. Motivace práce na projektu nebyla dána peněžitě, jelikož všechny úkoly byly vykonávány v rámci pracovní doby a pokud úkol či nějaký krok plánování vyžadoval home office nebo přesčas, byl proplacen podle toho, jak legislativa zákoníku práce pojednává o práci přesčas. Z pozorování průběhu práce na projektu lze říci, že motivace ve formě uznání a zlepšení pracovních podmínek byla dostačující a nepřítomnost finančního ohodnocení nijak neovlivnila efektivitu práce. Toto ovšem plyne z firemní politiky a stylu řízení společnosti. U podniků větších s více direktivním stylem řízení by absence finanční motivace mohla zapříčinit problémy jak s časem, tak spokojeností projektového týmu.

9.6 Komunikace stavu projektu

Plán komunikace stavu projektu byl nastaven tak, aby se na kterémkoliv rozhodnutí mohli podílet všichni členové projektu. Zprvu bylo třeba vymezit komunikační kanál. Jelikož celá společnost pro komunikaci mezi sebou, ale i pro komunikaci s jakýmkoliv zaměstnancem společnosti, nehledě na pozici, využívá softwarový komunikační kanál slack, nebylo důvodem měnit již osvědčenou formu komunikace. Ve Slacku byl

vytvořen skupinový chat s názvem new office a byl do něj přidán každý člen týmu. Jak již bylo uvedeno, každý člen týmu má svůj specifický úkol, který mu byl udělen nebo který si vybral na základě svých kompetencí. Bylo určeno, aby každé rozhodnutí, které bude ovlivňovat všechny zaměstnance bylo sdíleno do tohoto komunikačního kanálu a vybrala se nejlepší možnost. Pokud například jeden člen týmu má na starosti výběr zařízení meetingové místnosti, udělá rešerši k vybavení a návrh nejlepšího možného řešení sdílí s ostatními ve skupině. Následně ostatní členové týmu, potažmo další zaměstnanci reagují, zda jim navrhované řešení vyhovuje. Pokud se návrh setká s kritikou, následuje důvod, proč je návrh nevyhovující a nápad na zlepšení, případně protinávrh lepšího řešení. Schůze pro kontrolu průběhu projektu nebudou stanoveny periodicky nýbrž na základě potřeb projednat problém či návrh. Dříve, než proběhne realizace každého úkolu, bude provedena závěrečná schůze, která poslouží pro shrnutí úkolů a případně pro poslední námitky a návrhy na zlepšení.

10 Ukončení projektu

Jakmile je jakýkoliv projekt úspěšně ukončen, znamená to pro firmu know-how pro další projekty. Jelikož je z analýzy dalšího vývoje společnosti více než pravděpodobné, že časem bude potřeba najít kanceláře o větší rozloze, může zpracování tohoto projektu sloužit jako návod pro případné další stěhování v budoucnu. Součástí ukončení projektu je důležitá analýza. První zhodnocení věnujeme metodice. V projektu byla využita metodika dle PMBoK v úpravě adaptující se na malý projekt. Jak vyplývá z následujících hodnocení spokojenosti zaměstnanců a procentuálního plnění plánu, metodika byla účinná a byly vybrány metody, které se daly spojit s charakterem tohoto projektu. Specifickým jevem u malých projektů, zvláště projektů uvnitř společnosti bývá minimum rizik. Všechna rizika, která byla popsána v plánování rizik byla zvládnuta a opatření byla účinná. Největším rizikem bylo nedodržení deadlinu, který byl dán výpočtní lhůtou nájemní smlouvy, tedy 31.3.2019. Na toto riziko bylo vynaloženo nejvíce opravných opatření a riziko bylo také zvládnuto.

S ukončením projektu v rámci projektového týmu také souvisí závěrečný meeting. Ten byl uskutečněn 14 dní po přesunu do nových kanceláří a veden generálním manažerem společnosti a byl konán pro všechny zaměstnance. Meeting byl zahájen krátkou prezentací a poté se pokračovalo večerí spojenou s podáváním nápojů a konverzací mezi zaměstnanci. S poděkováním generálního manažera byl projekt oficiálně ukončen. Následná analýza nám odhalí úspěšnost projektu ze strany spokojenosti zaměstnanců a plnění plánu.

10.1 Poprojektová kontrola

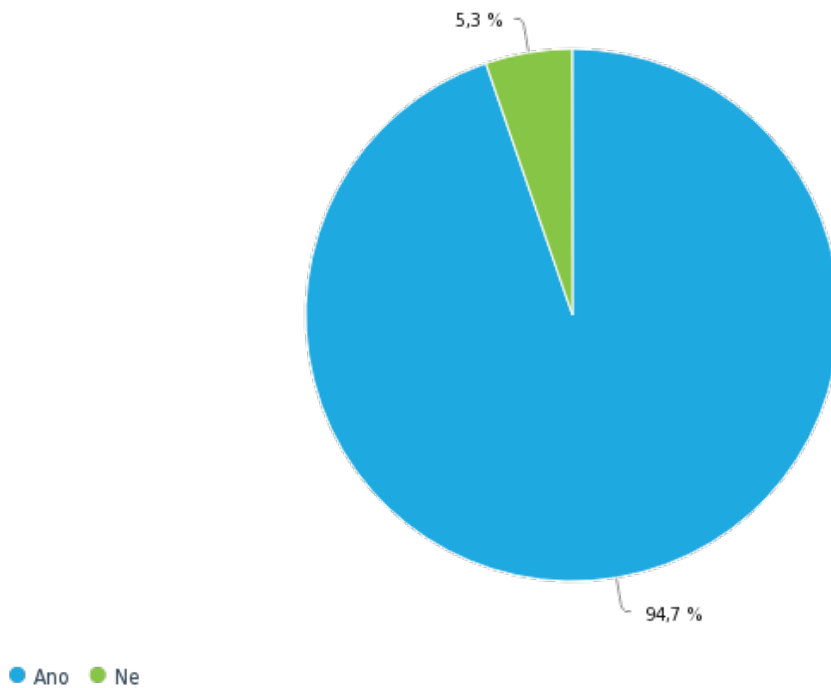
Jak lze vidět v popisu realizace projektu, tento projekt dodržel plán všech dimenzí projektového trojimperativu, projektový plán byl dodržen z časového hlediska, kdy všechny deadliny byly dodrženy. Projekt neměl definovaný deadline ukončení a je možné, že se postupem času budou stále kanceláře zlepšovat. Všechny úkoly, které byly spojeny s ukončením v určitý čas byly dodrženy. Pokud rozebereme blíže dodržení finančního plánu, skrze vyjednávací schopnosti generálního manažera společnosti byly vyjednány stavební úpravy zdarma a další slevy spojené s nájemní smlouvou. Náklady tedy byly více než dvakrát nižší, než byl předpokládaný odhad finančního plánu. Kvalitu výstupu můžeme měřit na základě splnění definovaných požadavků, které byly splněny a také analýzou spokojenosti zainteresovaných stran. Pro tuto analýzu bude vybráno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, které nám dá informaci, zda projekt může být považován za úspěšný i po stránce kvality výstupu.

11 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s výsledkem projektu

11.1 Dotazníkové šetření

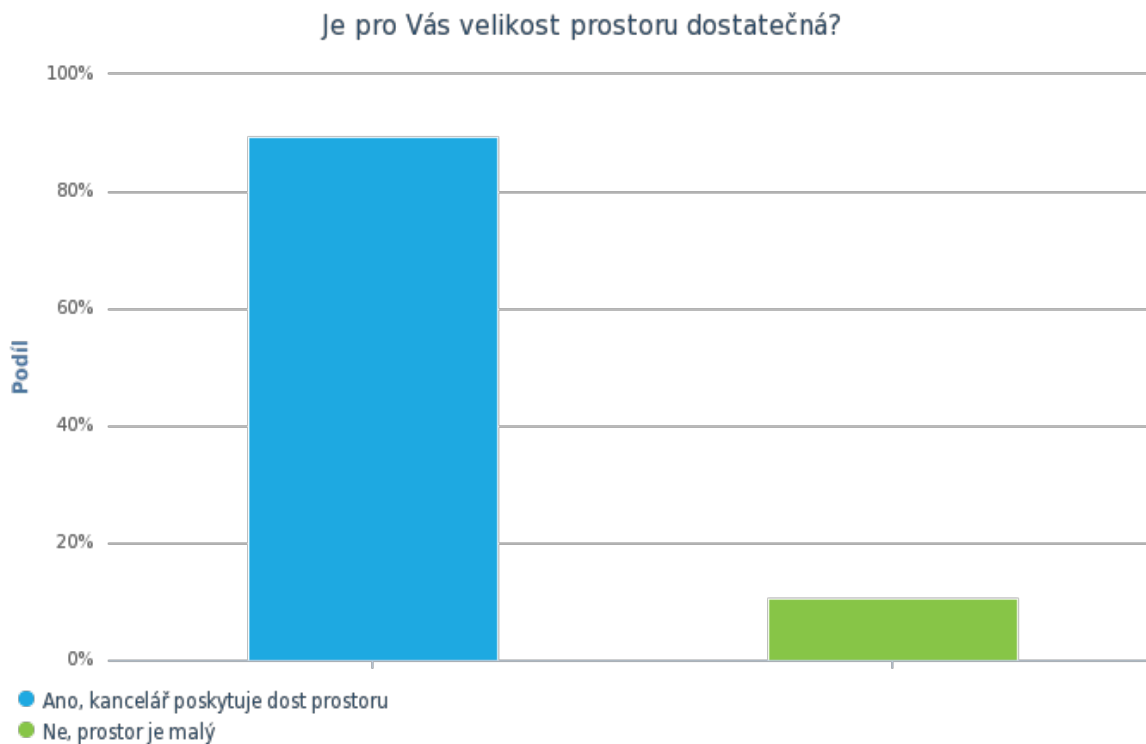
Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat spokojenost zainteresované strany, které se projekt a jeho výsledek týká nejvíce, tedy samotných zaměstnanců firmy. Dotazník byl složen velice jednoduše a poslouží k odkrytí celkové spokojenosti zaměstnanců. Z následujících grafů je možné říci, že byl projekt veden k celkové úspěšnosti a že k projektu jen málo zaměstnanců mělo výhrady či návrhy na zlepšení. Dotazníkového šetření se zúčastnila většina zaměstnanců, s výjimkou těch, kteří v průběhu projektu a zpracovávání této závěrečné práce neměli možnost se k projektu vyjádřit. V dotazníkovém šetření odpovědělo celkem 19 respondentů na celkově 5 otázek.

Jste spokojeni s novou kanceláří?



Obrázek 12 Graf spokojenosti (zdroj: Survio – online)

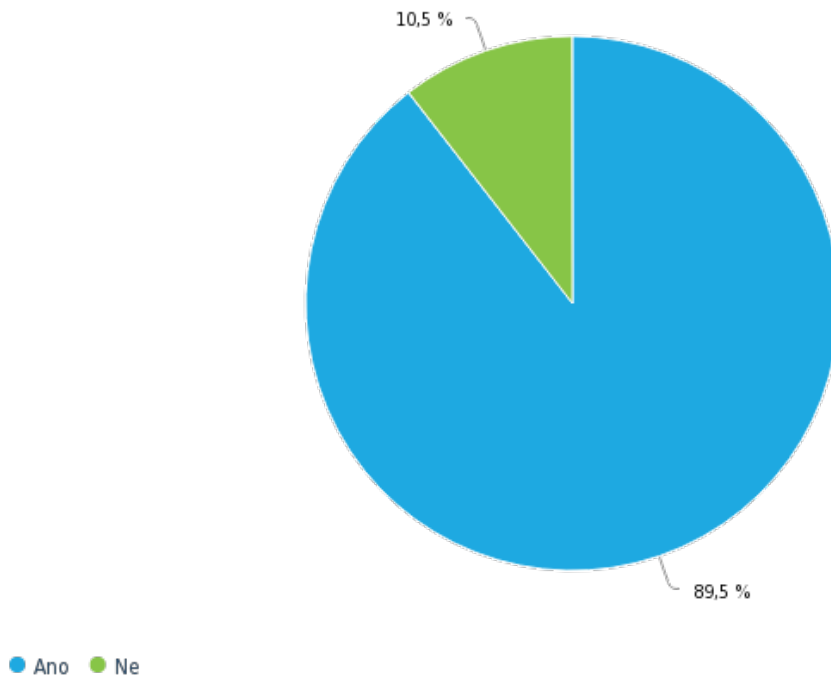
Z prvního grafu lze vidět, že z 19 respondentů odpovědělo na otázku 18 respondentů ano a pouze 1 dotazovaný odpověděl ne, což odpovídá poměru 5,3 %. Při následném dohledání onoho respondenta skrze dotázání přes interní komunikační kanál společnosti bylo zjištěno, že respondent nespokojen s kanceláří měl příliš vysoká očekávání na prostory, lokaci i vybavení kanceláře.



Obrázek 13 Graf spokojenosti s prostorem (zdroj: Survio – online)

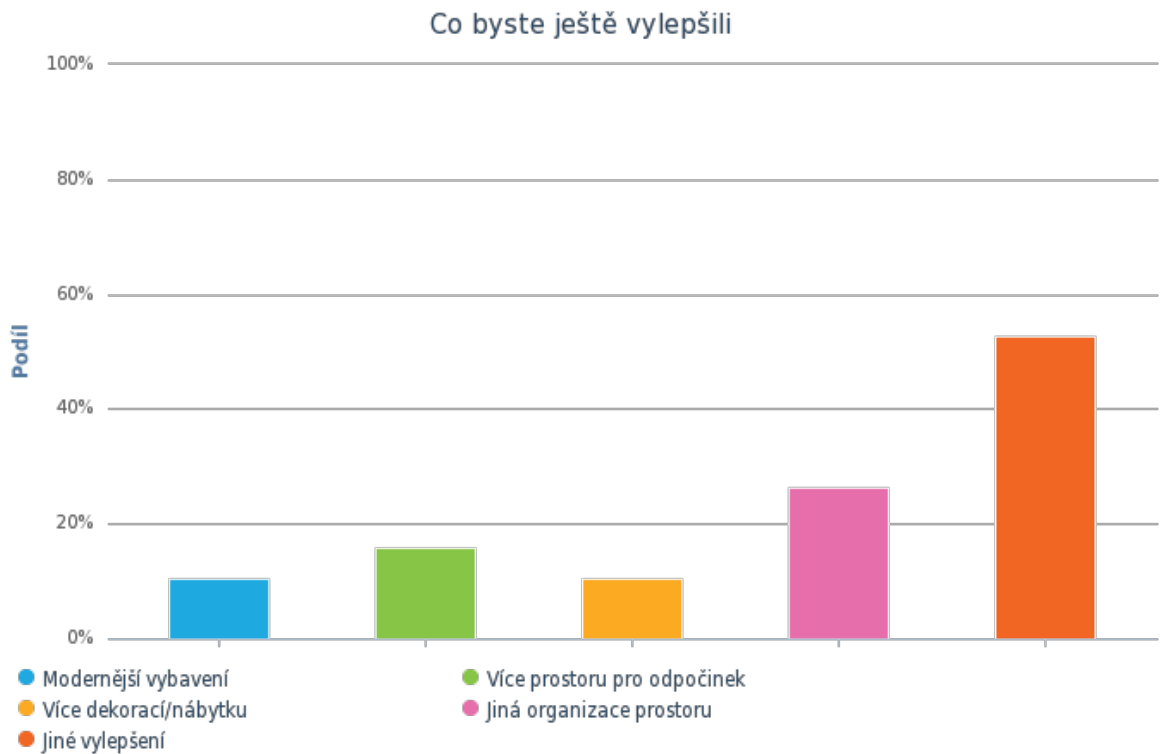
Z následujícího grafu je vidět, že 17 respondentů označilo velikost prostoru jako dostatečnou, poměrově 89,5 %. Pouze dva zaměstnanci označili velikost prostoru jako nedostatečnou a očekávali kancelář s větší rozlohou. Podíl těchto odpovědí byl 10,5 %.

Vyhovuje Vám lokace nových kanceláří?



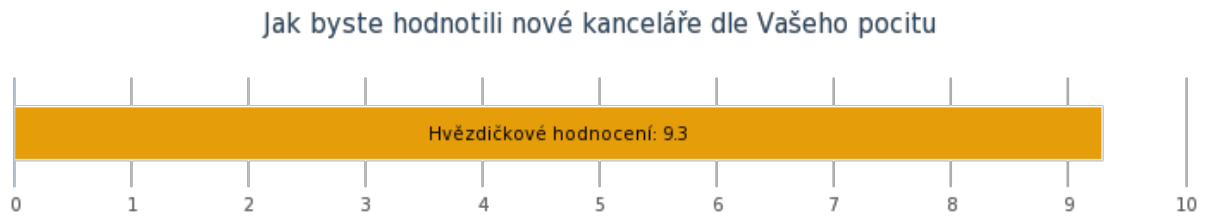
Obrázek 14 Graf spokojenosti s lokací (zdroj: Survio – online)

Následně byla provedena analýza spokojenosti s lokací kanceláře. Jak již bylo avizováno, nové kanceláře se nacházejí v krásném kancelářském komplexu na pražském Florenci. Dostupnost do kanceláře je z metra stanice C a stanice B a také z autobusových i tramvajových linek, a dokonce také blízko vlakové stanice. Pro většinu zaměstnanců by toto neměl být problém. Jak je ovšem vidět z grafu, dva respondenti uvedli, že lokace jim nevyhovuje. K tomuto bodu dotazníku byla přichystána také volná odpověď, pro zjištění důvodu. Oba dva respondenti uvedli pro ně komplikovanější návaznost spojů z jejich bydliště, jelikož se jim tedy již tak dlouhá cesta do práce ještě více prodloužila. Podíl uživatelů spokojených s lokací je 89,5 % a podíl respondentů s lokací nespokojených je 10,5 %.



Obrázek 15 Graf návrhu na zlepšení (zdroj: Survio – online)

Následující graf má za cíl odhalit konkrétní nedostatky v oblasti kanceláří, jejího vybavení a organizace prostoru. Na grafech můžeme vidět podíl v kategorii jiné 52,6 % což odpovídá 10 respondentům. 26,3 % respondentů zhodnotilo organizaci prostoru jako tu část projektu, kde mohlo být více zapracováno na plánu a komunikaci požadavků zaměstnanců. Z následného dotazování bylo zjištěno, že problém s organizací prostoru se jedná oddělení části pracovníků operativy a ostatních zaměstnanců a také s umístěním prostoru pro meetingy. Dále bylo zjištěno, že 10,5 % respondentů by uvítalo více dekorací či nábytku. 10,5 % respondentů také označilo odpověď modernější vybavení jako případný návrh ke zlepšení. Poslední část respondentů, konkrétně 15,8 % zaměstnanců by uvítalo více prostoru pro odpočinek. Jak je již uvedeno v části věnující se plánování projektu, prostor na odpočinek nebyl hlavním atributem pro výběrání prostoru, je však pro spoustu zaměstnanců důležitý a můžeme vidět, že i zde je prostor pro možná vylepšení. Pokud se vrátíme k nejhojnější odpovědi, tedy jiné, tak v pokračování této otázky byly zjišťovány další návrhy, které autor dotazníku nevedl. Z 10 respondentů, kteří zvolili tuto možnost jich celkem 9 napsalo, že s kanceláří jsou spokojeni a již by nic nevylepšovali. Pouze jeden respondent měl návrh jiný, než byl uveden v dotazníku. Respondent by volil útulnější nádech prostoru, které by samozřejmě mohlo být řešeno větším počtem dekorací či designově zajímavějšími prvky.



Obrázek 16 Graf celkového hodnocení spokojenosti (zdroj: Survio – online)

K poslední analýze celkového hodnocení, které se zabývá vnitřními pocity zaměstnanců bylo zvoleno hvězdičkové hodnocení. Každý respondent měl zvolit na škále od 1 do 10 jaký má pocit v nové kanceláři, podle toho, jak se zaměstnanci v nových prostorech pracuje. Z analýzy bylo zjištěno celkové hodnocení 9.3 z 10, přičemž 10 respondentů ohodnotilo pocit z nové kanceláře plným počtem, 7 respondentů ohodnotilo nové kanceláře 9 hvězdami, jeden zaměstnanec ohodnotil pocit z nové kanceláře 8 hvězdami a poslední respondent označil ve výzkumu možnost 6 hvězd. Toto vyhodnocení můžeme brát jako směrodatné při vyhodnocení úspěšnosti projektu a projekt vyhodnotit jako úspěšný.

12 Hodnocení projektu

Projekt byl realizován s využitím nástrojů projektového řízení, které byly popsány v teoretické části. Všechny metody byly vybrány tak, aby se daly implementovat k tomuto projektu a logicky poskládány tak, aby mohlo být dosaženo definovaných cílů, a tak úspěšného dokončení projektu. Jelikož byl projekt vnitropodnikového charakteru a malého rozsahu, spousta metod projektového řízení by nebyla pro tento projekt efektivní. Tato kapitola má za cíl zhodnotit všechny metody využití při projektu s návrhem na zlepšení pro budoucí projekty.

Co se týče cíle projektu, ten jsme definovali podle zásad definice cílů metodou SMART tak aby mohla být jasně určena strategie pro plánování projektu. Cíl projektu (přestěhování společnosti do nových kanceláří) byl splněn i se všemi naplánovanými aktivitami. Do kanceláře měl být proveden přesun 29.3.2019. Toto datum bylo dodrženo podle časového plánu. V projektu byly stanoveny 4 výstupy: Výběr kanceláře, proces přestěhování, administrativa a zázemí. Všechny tyto výstupy byly splněny tak aby kvalita odpovídala definovaným cílům. Tyto výstupy jsme zaznamenávali do hierarchické struktury úkolů. Při plánování úkolů se nedbalo na detailní specifikaci přidělovaných úkolů, a tak hrozil možný střet očekávání s realitou kvality výstupů. Nenaplnění tohoto rizika je zapříčiněno pouze kvalifikovaností projektového týmu a kompetentnosti k přiřazeným úkolům. Pro budoucí projekty bych tedy doporučil zlepšení struktury WBS, která by měla obsahovat více dílčích úkolů a větší přehlednost původního seznamu úkolů.

Časový plán byl pro tento projekt vyjádřen pomocí Ganttova diagramu, který jsme vytvořili podle základní struktury uváděné v teoretické části práce. Zpracován je přehledně a časové údaje jsou v něm zaznamenány podle zhodnocení časové náročnosti úkolů. Jak již bylo zmíněno, sestavený diagram je velice jednoduchý a pro další projekty bych tedy doporučil větší propracovanost diagramu. Všechny úkoly by mohly obsahovat detailnější popis, kdy mají být udělány a Ganttův diagram by měl vycházet z podrobnější struktury činností. Ta, jak již bylo zmíněno, mohla být rozpracována na více dílčích úkolů. Jelikož na takto malý projekt byl vyhrazen dlouhý časový úsek, nebylo třeba jiné metody časového plánování. Pro další projekty, které by byly více časově omezené by bylo lepší zařadit do plánování metodu kritické cesty CPM.

V komunikaci mezi jednotlivými členy týmu nedocházelo k problémům, avšak při plánování nebyl vypracován konkrétní plán komunikace, který se doporučuje pro přehled o podávání informací všem zainteresovaným stranám. Z následného dotazování zaměstnanců jsem zjistil, že ne všechny informace o stavu projektu byly komunikovány zaměstnancům. Takovýto komunikační šum by mohl mít za následek neúspěch projektu nebo některé z jeho částí. Ke komunikaci stavu projektu docházelo bezkonfliktní, avšak neorganizovanou cestou skrze online komunikační kanál. Při jakémkoliv

projektu je třeba plánovat komu budeme podávat jaké informace a také jakou formou. Absence plánu ve výsledku neměla zásadní vliv na úspěch projektu.

Rozpočet na tento projekt byl schválen na 450 tisíc korun a částka byla poskytnuta již na začátku projektu. Po vytvoření plánu nákladů se zjistilo že bude potřeba zhruba 372 tisíc korun, tudíž byl rozpočet dodržen. Vlivem podmínek nájemní smlouvy se ve výsledku rozpočet ještě snížil o 250 tisíc, jelikož stavební úpravy, na které byly tyto peníze poskytnuty zajistil pronajímatel kanceláří. Z hlediska nákladů se tedy podařilo předčít očekávání, což je v zájmu každé společnosti.

Rizika byla v průběhu projektu identifikována a v případě výskytu navržena opatření pro jejich eliminaci. Ani jedno z rizik nemělo velký dopad na celý projekt. Při plánování rizik nebyla rizika rozdělena systematicky podle metod projektového řízení. Žádnému z rizik nebyla věnována hlubší analýza, nebyla přiřazena pravděpodobnost výskytu ani možný vliv na projekt. Všem zmíněným rizikům byla přiřazena stejná důležitost a byly udělány návrhy na eliminaci. Návrhem pro budoucí projekty by byl lepší postup při analýze rizik s vytvořením tabulky důležitosti a formulací, jak se bude k rizikům přistupovat právě podle tohoto kritéria.

Realizace projektu probíhala přesně podle časového plánu a nevyskytnul se žádný problém, který by se nedal řešit nebo který by ohrozil úspěšnost projektu. V případě řešení problémů s administrativními úkoly byla k dispozici poradenská firma, se kterou společnost již delší dobu spolupracuje. Projekt byl ukončen 31.3.2019, kdy následovala prezentace, poděkování a menší oslava stěhování, která měla jistě pozitivní vliv na utužování vztahů, což je z pohledu řízení velice příznivý jev.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zpracování projektu podle standartních metod projektového řízení ve vybrané společnosti, zhodnotit a zpracovat vybrané metody plánování a navrhnout případné změny. V práci jsem se zaměřil hlavně na implementaci pro společnost nových postupů při zpracování projektu k eliminaci možného neúspěchu a analýze efektivnosti těchto postupů. Při zpracovávání bakalářské práce jsem postupoval podle vývoje projektu v reálném čase. Zpracování projektu jsem v této práci pojal velmi komplexně, aby mohl být projekt zpracován od začátku do konce tak jak se skutečně udál. V každé části plánování se také věnuji doporučením a kritickému zhodnocení zpracovaných metod.

V první fázi byla nastudována dostupná literatura, na jejíž základě jsou zpracovány teoretická východiska pro část druhou. V práci jsem se nejdříve zabýval seznámením s pojmy jako projektový management nebo projekt a dále byly popsány metody projektu, uspořádané za sebou podle toho, jak se každý projekt vyvíjí.

V druhé fázi této bakalářské práce byla problematika metod projektového řízení aplikována na reálný projekt ve vybrané společnosti. Při postupné práci na projektu byla zjištěna neefektivnost některých metod popsaných v teoretické části, které se hodí spíše na projekty velkých společností, a tak byly k projektu vybrány metody, které by měly být základem každého projektu. Všechny využití metody byly pro tento projekt účinné, avšak při plánování projektu byly metody, užity velmi povrchově. Z tohoto zjištění plynou i návrhy na zlepšení pro budoucí projekty. Ve fázi plánování bych doporučil využít potenciálu WBS a zpracovat plán činností více do detailu, aby kvalita každého výstupu odpovídala očekávání. Mým dalším návrhem zpracovaným v této bakalářské práci je zapojení komunikačního plánu pro zainteresované strany projektu. Tento plán v projektu zapojen nebyl a byl určen pouze styl interní komunikace a podávání informací o stavu projektu mezi členy týmu. V rámci větší systematičnosti plánování budoucích projektů jsem ve společnosti navrhnul, aby se užívalo více metod projektového řízení a aby jim byla věnována větší pozornost než doposud.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření a také hodnocení projektu podle metod řízení, které bylo sepsáno v praktické části jsem vyhodnotil projekt jako úspěšný, jelikož byly splněny všechny stanovené cíle a bylo naplněno očekávání podle plánování. Všechny metody popsané v této práci byly vyhodnoceny jako účinné pro projekt tohoto charakteru. K analýze metod jsem využil nově načerpaných poznatků z tvorby teoretické části bakalářské práce. Metody, které v práci popisují mohou být bezpochyby užity i v dalších projektech této společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] *A guide to the project management body of knowledge*. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 1628251840.
- [2] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [3] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
- [4] DUPAL, Andrej a Miroslav MAJTÁN. *Manažment projektov*. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 8022517763.
- [5] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 5th ed. New York: Van Nostrand Reinhold, c1995. ISBN 0442019076.
- [6] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 9788025115060.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024715018.
- [8] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025128350.
- [9] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.
- [10] VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 9788001040010.
- [11] Understanding and Evaluating Survey Research. *National Center for Biotechnology Information* [online]. Dostupné z:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4601897/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ (Lambdaconsulting - online)	9
Obrázek 2 Ganttův diagram (zdroj: autor práce)	15
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (zdroj: autor práce)	26
Obrázek 4 Přiřazení kompetencí (zdroj: autor práce).....	33
Obrázek 5 WBS (zdroj: autor práce)	33
Obrázek 6 WBS část 1. (zdroj: autor práce)	33
Obrázek 7 WBS část 2. (zdroj: autor práce)	34
Obrázek 8 WBS část 3. (zdroj: autor práce)	34
Obrázek 9 WBS část 4. (zdroj: autor práce)	34
Obrázek 10 Ganttův diagram projektu (zdroj: autor práce).....	36
Obrázek 11 Plán kanceláře (zdroj: pronajímatel).....	41
Obrázek 12 Graf spokojenosti (zdroj: Survio – online).....	44
Obrázek 13 Graf spokojenosti s prostorem (zdroj: Survio – online).....	45
Obrázek 14 Graf spokojenosti s lokací (zdroj: Survio – online)	46
Obrázek 15 Graf návrhu na zlepšení (zdroj: Survio – online)	47
Obrázek 16 Graf celkového hodnocení spokojenosti (zdroj: Survio – online).....	48

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Richard Dirbák

V Praze dne: 10. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis