

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Darya Charnyshova

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Darya CHARNYSHOVA**
Osobní číslo: **K13B0183P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt a jeho plán**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

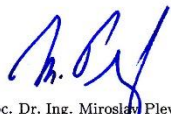
1. Vypracujte úvod a cíl bakalářské práce.
2. Uveďte teoretický základ projektového plánování.
3. Vypracujte logický rámec, plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů a nákladů a plán řízení rizik.
4. Proveďte hodnocení práce.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav.** *Projektový management podle IPMA.* Praha, Graga Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- **MEREDITH Jack R., MANTEL Samuel J.** *Project Management: A Managerial Approach International Student Version. 7th Edition.* John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-40026-5.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za odborné rady a důležité připomínky, jeho trpělivost a ochotu, kterou mi při zpracování této bakalářské práce věnoval.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	8
1.1 Pojem projekt.....	8
1.2 Projektový trojúhelník	8
1.3 Cíle projektu	9
1.4 Logický rámec	10
2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	12
2.1 Plán rozsahu	12
2.1.1 Work Breakdown Structure.....	12
2.1.2 Organization Breakdown Structure.....	14
2.2 Časový plán projektu	15
2.3 Plán zdrojů	16
2.4 Plán nákladů.....	17
2.5 Plán řízení rizik.....	18
2.6 Plán komunikace.....	20
2.7 Plán kvality	21
2.8 Plán obchodních činností	22
3 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	24
4 POPIS PROJEKTU	26

4.1	ISO norma.....	27
4.2	Logický rámec projektu	28
4.3	Plán rozsahu	30
4.3.1	Hierarchická struktura projektu.....	30
4.3.2	Organizační struktura projektu.....	32
4.4	Časový plán projektu	32
4.5	Plán zdrojů	34
4.5.1	Lidské zdroje	34
4.5.2	Finanční zdroje.....	35
4.6	Plán řízení rizik.....	37
4.7	Plán komunikace.....	40
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM TABULEK	44
	SEZNAM OBRÁZKŮ	45
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47

Úvod

S projektovým managementem se v dnešní době setkáváme poměrně často a to v různých oblastech lidské činnosti. Využívání projektového přístupu řízení dává společnostem, které ho používají, značné výhody, protože umožňuje rychle reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí. Nedílnou součástí úspěchu při projektovém řízení je i to, nakolik jsou do toho zapojeni zaměstnanci společnosti i nakolik rozdělují filozofii projektového managementu.

Pro úspěšné řízení projektu je nutné znát zvláštnosti projektového přístupu k řízení, základy projektového managementu a podstatné problémy, které překáží úspěšnému vedení a způsoby řešení těchto problémů.

Bakalářská práce je zaměřena na téma „Projekt a jeho plán“. Cílem této bakalářské práce je aplikovat metody projektového managementu podle standardu IPMA (International Project Management Association) na projekt, plánovaný a vedený procesním přístupem.

Kvalifikační práce bude rozdělena na dvě základní části. V její teoretické části bude popsáno, co to je projekt, jak by měl být organizován a naplánován, aby byl v rámci plánovaných omezení a úspěšně ukončen. Bude popsáno, jak se tvoří jednotlivé plány a co je jejich nezbytnou součástí.

Praktická část se zaměřuje na plánování projektu na základě teoretických východisek. Bude rozpracován plán projektu, který je zaměřen na implementaci systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2015 poradenskou společností Sofo Group a.s. do výrobního podniku XY s.r.o.

Pro plánování budou zpracovány základní prvky projektových plánů: logická rámcová matice, hierarchické a organizační struktury, časový harmonogram a rozpočet projektu, a také projektová rizika.

1 Teoretické základy projektového managementu

Každé odvětví ekonomie a managementu používá vlastní terminologii a přistupuje k řešení problému na základě vlastních principů. Stejně to tak je i v projektovém managementu. V teoretické části této bakalářské práce se pokusím tyto termíny naznačit a objasnit, a následně využít je v praxi.

1.1 Pojem projekt

Abychom mohli přistoupit k managementu projektu, nejdříve bylo by dobré pochopit, co to projekt vůbec je. Existuje mnoho nejrůznějších pojmů, které se používají pro definování projektu. Uvedeme jen několik z nich:

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů dle patřičných standardů, požadavku kvality a požadavku uživatele výstupů.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010 s. 46)

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002 s. 11)

„Projekt je dočasné úsilí, vynaložené pro vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.“ (PMBOK guide, 2008, s. 5)

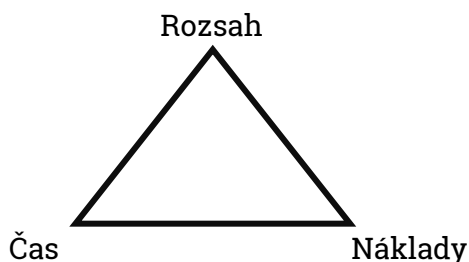
Všechny definice projektu, na kolik jsou rozdílné ve vyjádření, natolik mají mnoho společného, charakterizují projekt a vymezují základní požadavky, při jejichž nesplnění nemůže jít o projekt. Zásady jsou následující:

- projekt sleduje konkrétní cíl,
- projekt je omezený,
- projekt má vymezený začátek a konec,
- projekt je jedinečný.

1.2 Projektový trojúhelník

Projekt ovlivňuje celá řada faktorů, které se vždy při plánování musejí brát v potaz. Hlavní faktory ovlivňující projekt jsou *náklady*, *čas* a *rozsah*. Ty tvoří projektový trojimperativ, neboli projektový trojúhelník, který ilustruje závislost těchto tří důležitých komponentů projektu.

Obr. č. 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování podle Doležal, Máchal, Lacko, 2009, 2016

Uvnitř trojimperativu se nachází projekt (představuje jakýsi bod uvnitř trojúhelníku), který se pohybuje v závislosti na požadavcích na rozsah, náklady a čas (Doležal, Máchal, Lacko, 2009). Těsná propojenost nákladů, času a zdrojů je zcela patrná, jestliže chceme provést kvalitní činnost za krátkou dobu, což znamená zvýšení nákladů. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.3 Cíle projektu

Cíle projektu musí být jasně vymezené, ať už to jsou cíle hmotné nebo nehmotné. Od toho, na kolik přesně jsou cíle definované, se odvíjí výsledek. Nejdříve by měly být vymezené cíle strategické, které navazují na cíle podniku, a následně postupně projektové cíle. Cíle projektu musí být v souladu s projektovým trojimperativem.

Cíle se stanovují na základě pravidla SMART a metody logického rámce. Tyto dvě metody napomáhají jasně a konkrétně nadefinovat co chceme dosáhnout, jaký výsledek chceme vidět na konci projektu.

Pravidlo SMART říká, že cíl by měl být:

- S – specifický a specifikovaný - potřebujeme konkrétně vědět čeho dosáhnout,
 - M – měřitelný- abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli,
 - A – akceptovaný- zainteresovaní by měli vědět o, co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle,
 - R – realistický - aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi,
 - T – termínovaný - protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl.
- (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 63)

Popsaná technika slouží k tomu, aby si realizující strana a strana vyžadující realizaci projektu mohli co nejpřesněji představit, jak musí výsledek vypadat ve finále.

1.4 Logický rámec

Logický rámec je nástroj pro plánování projektů, je to speciální struktura-plán, která pomáhá manažerovi rozeznávat detaily projektu, vidět všechny klíčové body a logiku projektu: proč byl projekt vytvořen, jaká jsou jeho rizika a jaký bude výsledek po jeho ukončení. Logický rámec je „mapa“, která umožňuje analyzovat projekt v jeho logické návaznosti a budovat vztahy mezi událostmi v projektu. (PMBOK guide, 2008)

Logický rámec je obvykle ve formě tabulky (viz Tab. č. 1).

Tab. č. 1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 64

První sloupec popisuje strom cílů:

- **Záměr** – tady se uvádí příčina provádění projektu a je zodpovězená otázka, proč chceme dosáhnout nějaké změny. Jsou popsány přínosy projektu pro jeho realizaci.
- **Cíl** popisuje, na co je projekt zaměřen, a dostáváme odpověď na otázku, co chceme jeho provedením dosáhnout. Zásadní je, aby pro jeden projekt byl stanoven jeden cíl.
- **Výstupy** by měly obsahovat postupy, jak změny dosáhnout.
- **Aktivity** objasňují klíčové činnosti, které ovlivňují realizaci výstupu.

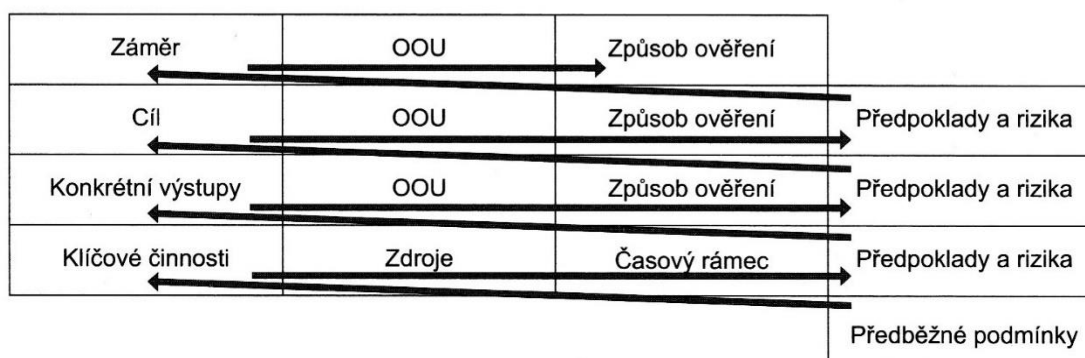
Druhý sloupec (Objektivně ověřitelné ukazatele) obsahuje indikátory prokazující, že bylo dosaženo záměru projektu, jeho cíle a výstupu. Indikátory musí být měřitelné a potenciálně nezávislé.

Sloupec třetí (Zdroje informací k ověření) ukazuje, jakým způsobem budou ukazatele zjištěny, jakými postupy a kdy budou ověřeny; jakým způsobem ověřený ukazatel bude dokumentován; kolik času a nákladů na ověření bude zapotřebí a nakonec kdo bude zodpovědný za ověření.

Sloupec čtvrtý (Předpoklady a rizika) zahrnuje předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností, které podmiňují realizace projektu. Dále se uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a které je potřeba mít na zřeteli při návrhu a realizaci projektu.

Existují však výjimky v tabulce logického rámce a to jsou buňky „Zdroje“, „Časový harmonogram“ a „Předběžné podmínky“. Ve zdrojích je nutné uvést, co je potřebné pro realizace konkrétních aktivit projektu (finanční zdroje, lidské zdroje, kapitálové zdroje). Časový harmonogram vyžaduje hrubý odhad časové náročnosti pro každou aktivitu. Buňka „Předběžné podmínky“ musí obsahovat údaje o tom, co musí být splněno, aby bylo možné projekt začít. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Obr. č. 2: Způsob čtení logického rámce



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 67

2 Plánování projektu

Plánování projektu je proces (soubor činností), který vede k vytvoření kroků a aktivit, jejichž realizací přispívá k dosažení cílů projektu. Výstupem procesu plánování je plán projektu.

Konečný plán obsahuje plán rozsahu projektu, časový harmonogram, plán zdrojů a rozpočet projektu. Uvedený konečný plán ukazuje, jak jednotlivé části vzájemně fungují, což je důležité pro koordinaci odpovídajících aktivit. Tento plán je prostředkem pro určení rolí a odpovědností každého pracovníka; pomáhá určit, kdy jsou cíle dosažené, a kdy jsou splněné podmínky pro ukončení projektu. (PMBOK guide, 2008)

2.1 Plán rozsahu

Plán rozsahu definuje hranice projektu, určuje, co do projektu patří a co už ne (Doležal, Máchal, Lacko, 2009). Plán vychází ze systémové analýzy, poskytuje zdokumentovaný základ projektu a potvrzuje vzájemné chápání obsahu projektu zainteresovanými stranami. Tento dokument popisuje, jak bude řízen rozsah projektu a jak budou integrované případné změny rozsahu. (PMBOK guide, 2008)

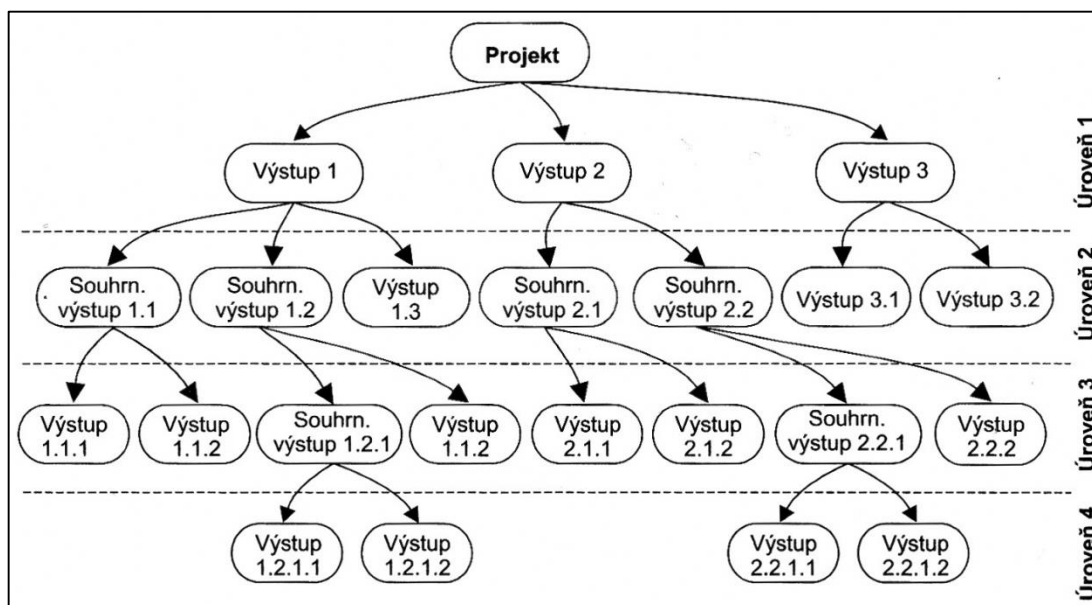
Plán rozsahu obsahuje rozdělení hlavních projektových výstupů na menší a lépe zvládnutelné složky s cílem:

- zvětšit přesnost nákladu, dob trvání a hodnocení zdrojů,
- definovat základnu pro provádění měření a kontrol,
- usnadnit jasné přiřazení odpovědnosti. (PMBOK guide, 2008)

2.1.1 Work Breakdown Structure

Základem plánování rozsahu projektu je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé činnosti a aktivity, které v průběhu projektu musí být realizovány. K tvorbě hierarchické struktury se používá technika pod názvem WBS – Work Breakdown Structure (dále jen WBS), anebo česky „Hierarchická struktura projektu“. WBS představuje stromovou strukturu, která vychází z produktu projektu a definuje rozsah projektu. Cílem její tvorby je určit a zpřehlednit všechny činnosti potřebné k dosažení požadovaného výstupu projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Obr. č. 3: WBS – Work Breakdown structure



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 143

Hierarchická struktura projektových činností se rozkládá postupně od větších celků na celky stále menší a menší (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010). Nejdříve se definuje úroveň obecných činností, dále probíhá specifikace jednotlivých činností tak detailně, že jsou jasně určené, je možno snadno přiřadit odpovědnosti, časový horizont, náklady a tyto činnosti se dají snadno řídit. Nejnižší úroveň WBS je právě to, co bude realizováno. (PMBOK guide, 2008)

WBS je důležitý projektový dokument, který umožňuje definovat:

- časový plán projektu,
- rozpis úseků práce, který slouží pro ověření používaných metod a způsobilosti realizačního týmu,
- rozpis zapojení jednotlivých organizačních složek a určení odpovědností za dílčí činnosti,
- plán čerpání nákladů projektu,
- skutečnosti, pravděpodobné situace a jiné neznámé situace, podle kterých se dále určí rizika projektu. (Svozilová, 2006)

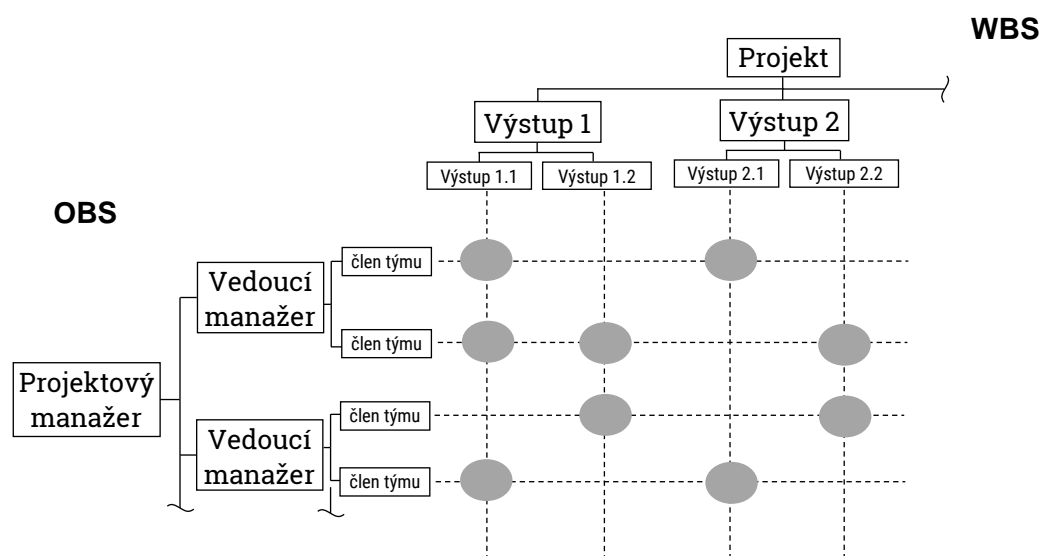
2.1.2 Organization Breakdown Structure

Organizační struktura projektu – Organization Breakdown Structure (dále OBS), představuje hierarchickou strukturu, která ukazuje odpovědnosti za jednotlivé pracovní balíky v rámci projektu. Hierarchická struktura OBS se vytváří pro popis organizace, ve které anebo která příslušný projekt realizuje a zobrazuje vztahy mezi členy projektu. (Humphreys & Associates, Inc., 2012) Do organizační struktury jistě musí být zařazen projektový manažer a projektový tým, nesmí chybět i organizační jednotky organizace, která projekt podporuje a externí spolupracovníky, zapojené do projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Tvorba organizační struktury projektu probíhá následujícím postupem:

- sestavení základního týmu projektu (vytvořený tým provádí úvodní projektové plánování, kam je zahrnuta i tvorba WBS),
- definice organizační struktury projektu (probíhá určení požadavků na organizační strukturu, počet pracovníků a jejich kvalifikace, následně jsou přiřazené odpovědnosti v rámci jednotlivých pracovních činností),
- deskripce a alokace (popisují se vztahy mezi projektovou organizační strukturou a jednotlivými projektovými činnostmi a jsou stanovené kompetence manažerů a členů projektového týmu). (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 111)

Obr. č. 4: Průnik WBS a OBS



Zdroj: vlastní zpracování podle Humphreys & Associates, Inc., 2012

OBS vychází z hierarchické struktury projektu WBS a proto jasně a jednoznačně určuje odpovědnosti jednotlivých organizačních jednotek za každý pracovní balík, který je obsažen v WBS. (Humphreys & Associates, Inc., 2012) Jak jsou propojeny tyto struktury je vidět na Obr. č. 4.

OBS je důležitá struktura pro projekt stejně tak jako i WBS. To je jakýsi základ, který pomáhá při plánování projektu a zároveň přispívá k udržování projektu v rámci rozpočtu a časového plánu. (Humphreys & Associates, Inc., 2012)

2.2 Časový plán projektu

Časový plán neboli harmonogram představuje posloupnost provedení jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto činností a klíčové milníky projektu.

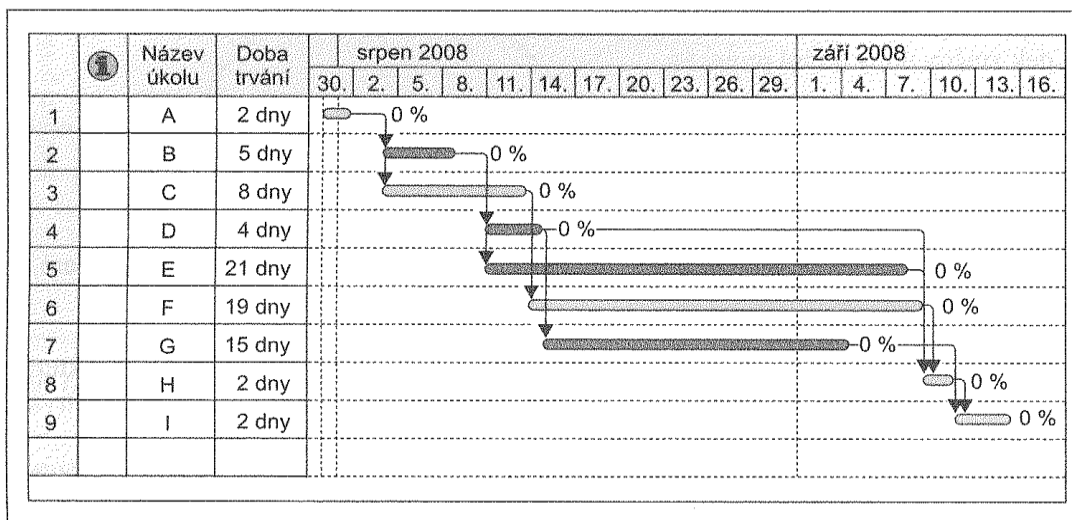
Časový harmonogram navazuje na plán rozsahu projektu, konkrétně na hierarchickou strukturu WBS. Cílem časového plánování je uspořádání všech činností projektu do logicky správných časových návazností a sousledností. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Základním přístupem k plánování časového harmonogramu je vytvoření sítě, která zachycuje vztahy mezi činnostmi projektu. Všechny naznačené činnosti musí být jednoznačně identifikovatelné v čase. Taková síť je výkonným nástrojem pro plánování projektu a má několik výhod:

- je to důsledná struktura pro sledování a kontrolu průběhu projektu,
- naznačuje čas, kdy konkrétní jednotlivci a zdroje musí být k dispozici pro vyplnění dané činnosti,
- jasně definuje závislosti mezi činnostmi,
- určuje kritické činnosti, které mohou projekt zpozdit. (Meredith, Mantel, 2012)

Jedná z nejpoužívanějších metod časového plánování je Ganttův diagram. Ganttův diagram zobrazuje chronologický sled činností, ukazuje termíny zahájení a ukončení činností a doby trvání jednotlivých činností. Představuje úsečkový diagram, který ukazuje aktuální stav každé činnosti v porovnání s plánovaným vývojem, což umožňuje posoudit, jestli je dodržován harmonogram projektu. (Meredith, Mantel, 2012)

Obr. č. 5: Ganttův diagram



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 168

Do Ganttova diagramu lze zakomponovat i milníky projektu, klíčové události. Tyto události musí být uskutečněny v konkrétním časovém okamžiku a slouží ke kontrole průběhu projektu.

Ještě jednou důležitou součástí časového plánu projektu je kritická cesta. Kritická cesta je sled činností, které jsou navzájem závislé a které neobsahují časovou rezervu na provedení. Kritické činnosti jsou velmi významné pro průběh projektu, jelikož určují jeho dobu trvání a datum ukončení. Činnosti projektu, které se nachází na kritické cestě, by měly být pečlivě sledované, nastane-li nějaká změna v době trvání činností, bude ovlivněn průběh projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.3 Plán zdrojů

V skutečném životě neexistují neomezené zdroje, to platí i pro zdroje projektové. Proto pro realizaci projektu je nutné upravit plán řízení s ohledem na omezenost zdrojů, které slouží k provedení projektové činnosti. Celkové zdroje lze členit na ty, které se spotřebovávají (např. peníze, palivo) a ty, které se nespotebovávají (např. lidé, stroje). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Pro plánování zdrojů, potřebných pro zdárné dokončení projektu, je dobré je rozčlenit na pracovní zdroje, materiálové a nákladové; a následně jejich samotné plánování rozdělit do tří etap.

Jako první krok je nutné určit potřebné zdroje pro každou činnost, čili určit kolik, čeho, kde a kdy bude zapotřebí.

Dále stanovit dostupnost zdrojů – určit množství, které musí být v konkrétním čase k dispozici pro každý potřebný zdroj.

Poslední etapa spočívá v porovnání potřebných a dostupných zdrojů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Pokud se při porovnání objeví neurčitosti a nesrovnalosti, je nutné je odstranit. Odstranit nepřesnosti je možné změnou časového plánu tím, že bude přesunut termín konání činnosti a to v rámci anebo s překročením časových rezerv, zvýšením kapacity či vyčíslenosti zdrojů. Další možnost, jak se zbavit nepřesnosti, je objednání externí pomoci – outsourcing. (Svozilová, 2006)

2.4 Plán nákladů

Plánování projektových nákladů znamená stanovit výši nákladů, které je nutné vynaložit na realizaci projektu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Nejprve však je nutné určit, kolik peněžních prostředků bude na projekt zapotřebí. Abychom zjistili výši potřebných zdrojů, je možno se uchýlit k metodám odhadování nákladů, avšak odhadovat náklady lze začít v okamžiku, kdy je připraven plán rozsahu a časový plán. (PMBOK guide, 2008)

Metody stanovení nákladů:

- *Analogické odhadování.* Metoda spočívá ve využití údajů z již realizovaných, podobných projektů. Nejčastěji se využívá při rozdělování celkových projektových nákladů, kdy ještě nejsou k dispozici anebo jsou omezené detailní informace o projektu. Výhodou analogického odhadování je časová nenáročnost, ale značnou nevýhodou je její nepřesnost. (PMBOK guide, 2008)
- *Parametrické modelování.* Tento typ předpokládá využití charakteristik projektu v matematickém modelu pro predikci projektových nákladů. Přesnost modelu se může lišit v závislosti na parametrech projektu. Parametrický odhad bude spolehlivý, pokud používaná data budou přesná, parametry budou kvantifikovatelné a model bude škálovatelný. (PMBOK guide, 2008)

- *Odhadování zdola nahoru.* Metoda předpokládá jasně stanovenou WBS, ze které se při stanovení nákladů vychází. Proces začíná od nejnižší úrovně WBS s nulovými celkovými náklady a postupně stoupá nahoru a přičítá náklady na každou položku hierarchické struktury WBS. Odhadování zdola nahoru je velmi přesná metoda s minimálním rizikem špatného odhadu, ale spolu s tím je velmi časově náročná. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Stejně jako je nutné vědět množství nákladů, je dobré určit vztah nákladů k projektu. Z tohoto hlediska náklady je možné členit na *přímé* a *nepřímé*. Přímé náklady bezprostředně souvisejí s realizací projektu (např. mzdy pracovníků, náklady na materiálové zdroje projektu). Nepřímé náklady představují společné náklady organizace provádějící projekt, tyto náklady nelze jednoznačně přiřadit k projektu (např. náklady na provoz budovy organizace realizující projekt). (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Výsledkem plánovacího procesu je rozpočet projektu. Rozpočet obsahuje klasifikované náklady podle kategorie a času. Nedílnou součástí rozpočtu projektu je rezerva, která pokryje případné neočekávané výdaje. Rezerva se obvykle stanovuje jako procento z celkových nákladů projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

2.5 Plán řízení rizik

Samotné riziko je možné definovat jako událost, která se může s určitou pravděpodobností vyskytnout a mít dopad na projekt, buď pozitivní anebo negativní. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Plán řízení rizik popisuje, jak jsou rizika identifikovaná, kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik, jak na rizika reagovat, jak je monitorovat a kontrolovat. (PMBOK guide, 2008)

Identifikovat rizika projektu znamená určit, co projekt může ovlivnit, jaká nebezpečí mu hrozí. Tyto ohrožení je nutné odhalit ve všech oblastech působení projektu a co nejpřesněji je popsat. Užitečnými nástroji pro identifikaci rizikových faktorů jsou například:

- *brainstorming* – je získán úplný seznam rizik, která jsou rozdělena podle oblasti, tento kategorizovaný seznam následně může být použit pro kvalitativní analýzu rizik. (PMBOK guide, 2008)

- *checklist* nebo *kontrolní seznam* – seznam rizik je vytvořen na základě analýz minulých projektů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

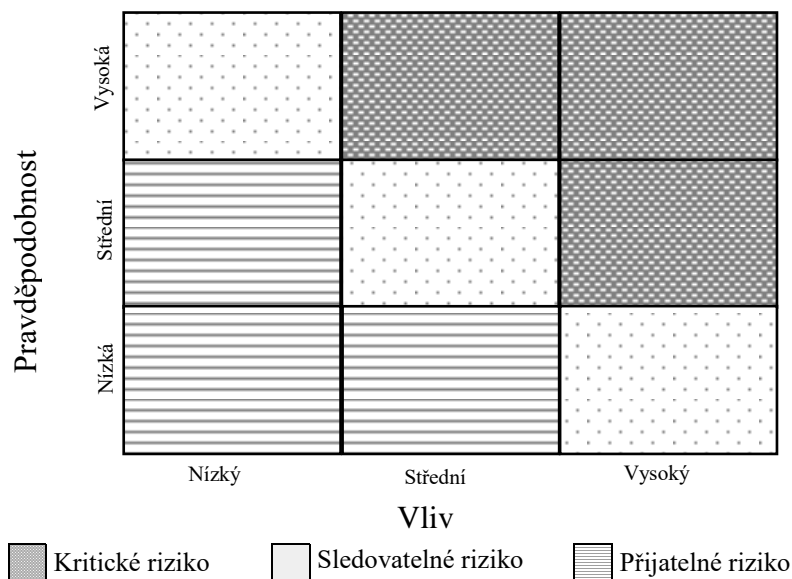
Výstupem identifikačního procesu je registr rizik.

Analýza rizik pomáhá posoudit nakolik, je vysoká pravděpodobnost výskytu toho či onoho rizika a určit, jaký dopad na projekt konkrétní riziko bude mít. Analyzovat rizika je možné kvalitativní a kvantitativními metodami.

Kvalitativní analýza je založena na nečíselném odhadu dvou základních charakteristik: pravděpodobnost vzniku rizika a velikost dopadu. Těmto charakteristikám se přiřazuje kvalitativní stupeň ve formě škály (např. vliv *velmi nízký*, *nízký*, ..., *velmi vysoký*). Pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru se stanovuje na základě odhadu a přiřazuje se hodnoty v rozmezí od 0 do 1 (0 – není relevantní faktor, 1 – nevyhnutelný rizikový faktor). Velikost dopadu rizika na projekt je hodnocena podle toho, jak které konkrétní riziko ovlivní náklady, čas a kvalitu projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Provedením kvalitativní analýzy rizikových faktorů je možné sestavit matice rizik. Taková matice určuje význam rizika kombinací pravděpodobnosti jeho vzniku a dopadu a rozřídí je podle stanovené významnosti na nízká, střední a vysoká.

Obr. č. 6: Matice rizik



Zdroj: Meredith, Mantel, 2012 s. 253

Kvantitativní analýza rizik předpokládá znalost číselných hodnot pravděpodobnosti a dopadu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010). Tato metoda analýzy rizik je časově a finančně náročnější, než analýza kvalitativní, ale podává rozsáhlé informace o rizicích, což snižuje nejistoty při rozhodování v projektovém řízení. (PMBOK guide, 2008)

Po identifikaci a analýze rizikových faktorů, pro každé zjištěné riziko je nutné stanovit strategii, podle které riziko bude řízené. Strategie se stanovují s ohledem na pravděpodobnost vzniku rizika a velikost jeho dopadu, přičemž pro rizika s negativním dopadem na projekt celkem čtyři varianty:

- vyhnutí se riziku,
- přenesení rizika,
- zmírnění rizika,
- akceptování rizika.

Strategie vyhnutí a zmírnění rizika jsou vhodné použít pro rizika s kritickým dopadem na projekt, kdežto strategie přenesení rizika a akceptování jsou použitelné pro případy méně kritické. (PMBOK guide, 2013)

Rizika je nutné neustále monitorovat, sledovat jak se chovají v průběhu realizace projektu, nevyskytují-li se nová rizika a jak jsou uplatňované strategie reakce.

2.6 Plán komunikace

Řízení komunikace je proces, který stanovuje vhodný přístup a plán pro projektovou komunikaci. Tento přístup je založen na informačních potřebách zainteresovaných stran, kdo jakou informaci potřebuje, kdy ji potřebuje a jak se ji dozvědí. (PMBOK guide, 2008)

Plán řízení komunikace je součástí plánu řízení celého projektu. Tento plán popisuje, jak projektová komunikace bude naplánována, strukturována a jak musí být kontrolována. (PMBOK guide, 2008)

Plánování komunikace v projektu je důležité pro jeho úspěšné ukončení. Vytvořením důkladného plánu jsou identifikované a dokumentované postupy pro účinnou a efektivní komunikaci se zainteresovanými stranami. Bude-li komunikační plán zpracován nekvalitně, může dojít k problémům při sdělení informací v projektu jako například zpoždění v doručování zpráv, sdělení nesprávným lidem nebo nesprávné pochopení předané zprávy atd. (PMBOK guide, 2008). Aby nedocházelo k uvedeným problémům, plán projektové komunikace by měl obsahovat:

- strukturu distribuce informací (upřesňuje, komu jsou informace určeny a jakými metodami jsou tyto informace doručeny),
- strukturu sběru dat (popisuje, jak se bude provádět sběr a uchování informací),
- popis již distribuovaných informací (obsah předaných informací, jejich forma a míra podrobnosti),
- rozvrh vydávání zpráv (ukazuje jaký typ komunikace má být použit a kdy). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 159)

Metody projektové komunikace se stanovují na základě časových a nákladových omezení a také požadavků stakeholderů na úroveň informovanosti. Metoda, která se bude používat v projektu pro komunikaci, by měla být projednaná a odsouhlasená všemi zainteresovanými stranami.

Celkem jsou tři metody:

- interaktivní komunikace (schůze, telefonické volání, videokonference a jiné osobní formy sdělení),
- push komunikace (dopisy, reporty, zprávami anebo emaily),
- pull komunikace (e-learning, databáze). (PMBOK guide, 2008)

2.7 Plán kvality

Cílem každého projektu je uspokojení potřeb zainteresovaných stran (PMBOK guide, 2008). K dosažení tohoto cíle je nezbytné zajistit kvalitní provádění projektu. Kvalitu je možné definovat jako „míru splnění norem a předpisů“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 174). Spolu se zajištěním kvality projektu je nutné dbát na kvalitativní stupeň prováděného díla – „míra vykazování požadovaných vlastností“. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 174)

Aby kvalita projektu byla správně řízena, je nutné podniknout následující kroky:

- plánování kvality,
- zabezpečování kvality a
- kontrola kvality. (PMBOK guide, 2008)

Při plánování kvality je zapotřebí určit normy, které se vztahují k projektu a jakými způsoby tyto normy splnit. Při plánování nelze opomenout i stanovení nákladů na zajištění a kontrolu kvality. Výsledkem plánovacího procesu je plán řízení kvality, který popisuje organizační strukturu, přiděluje odpovědnosti a určuje zdroje nutné pro realizaci řízení kvality. (Studme, 2013-2016)

Zabezpečování kvality je proces, který se zaměřuje na ověření dodržování příslušných norem kvality v průběhu celého projektu. Uskutečnění zajištění kvality znamená provádění systematických činností, jako audit kvality, měření a testování indikátorů kvality, aby se ubezpečili, že projekt obsahuje nutné procesy pro zabezpečení kvality. (Svozilová, 2006)

Při kontrole kvality jsou sledovány výsledky projektu s cílem zjistit, zda jsou v souladu s požadovanými normami. Jestli budou odhalené nedostatky nebo neuspokojivé výsledky odpovídajícími metodami (měření, zkoumání, testování produktu projektu) a zda budou co nejdříve odstraněné spolu s příčinami vzniku. (PMBOK guide, 2008)

2.8 Plán obchodních činností

V procesu řízení projektu dochází k situacím, kdy je nutno využít vnější prostředí provádějící organizace, a to nejčastěji ve formě nákupu subdodávek, materiálu i služeb. Aby nákup byl proveden efektivně, vytváří se plán obchodních činností. Tento plán má za úkol identifikovat, co je pro projekt nutné a zda dané činnosti vytvořím z vlastních zdrojů nebo pořídím zevnějšku. Pro naplánování je nutné rozhodnout, co se bude nakupovat a v jaký časový okamžik to musí být k dispozici, vypracovat poptávku, provést vyhodnocení nabídek a vybrat obchodní partnery. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Vypracováním poptávky se vytváří poptávkový dokument, který musí obsahovat:

- účel, který by měl splňovat dodávaný produkt,
- termíny dodání a dodací podmínky,
- specifikace požadavků a stanovení hranic dodávky,

- oznámení o stavu dodávky, podmínky předání a forma komunikace,
- požadavky na obchodní smlouvu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Zpracovaná poptávka musí jasně a detailně popisovat specifikace, které musí dodaný produkt splňovat.

Po předání poptávky dostáváme zpět nabídky od potenciálních dodavatelů. Tyto nabídky je nutné vyhodnotit, a to aplikováním hodnotících kritérií. Kritériem výběru vhodného dodavatele může být pouze kupní cena požadovaného produktu anebo souhrn kritérií, například velikost nákladů na celý životní cyklus, technická náročnost a úroveň uspokojení potřeb poptávající strany. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

3 Profil společnosti

Společnost Sofo Group a.s. (dále jen Sofo Group) je nevelkou akciovou společností, která působí na trhu od roku 2005. Firma se zabývá odborným poradenstvím v mnoha rozličných oblastech a své aktivity stále rozšiřuje. Mezi hlavní aktivity je možné vyčlenit optimalizaci firemních procesů, bezpečnost a ochrana zdraví a zavádění standardu a vzdělávání. Podrobnější činnost podniku odráží portfolio nabízených služeb.

Portfolio služeb společnosti obsahuje pět prvků:

- **SOFO Optimalizace** – řeší problémy vysokých nákladů, nízké produktivity a neefektivní výroby.
- **SOFO Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání** – pomoc v překonání nízké konkurenceschopnosti, nemožnosti se účastnit výběrových řízení a řešení nedostatečné kvalifikace zaměstnanců.
- **SOFO IT sekce** – řeší neefektivní využívání IT, problém nebezpečných dat a neodpovídající IT infrastrukturu.
- **SOFO Dotační poradenství** – pomáhá při nedostatku financí na podnikové investice, při neznalosti dotační problematiky a malé konkurenceschopnosti.
- **SOFO Engineering** – nabízí poradenství při neznalosti nebo nedodržování legislativy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, při výskytu bezpečnostních a zdravotních rizik na staveništi a poradenství při nevyhovujících pracovních podmínkách.

Podnik úspěšně působí v mnoha různých oblastech, jako například strojírenský nebo automobilový průmysl, ve státní správě a obchodních řetězcích. Kvalitu komplexních poradenských služeb potvrzuje dlouhodobá spolupráce s významnými podniky jako například Berger Bohemia s.r.o., Daikin Industries Czech Republic s.r.o. i Magistrát města Plzně a může odkazovat na jejich kladné reference. Hlavním principem je individuální přístup ke každému klientovi.

Sofo Group se při práci se svými klienty zaměřuje na dlouhodobé vztahy, dbá na kvalitu provedených služeb a spokojenost svých zákazníků. Sledování tohoto principu se odvozuje od názvu společností SOFO Group, neboť „SOFO“ představuje zkratku od „**S**olution **F**or **O**rganizations“ (Řešení pro organizace).

4 Popis projektu

Projekt, kterým se v praktické části bakalářské práce budu zabývat, je spojen s implementací systému managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015.

Tento projekt vznikl ve společnosti Sofo Group, která má na starosti klienta XY s.r.o. Pro výrobní podnik XY s.r.o. již prováděla poradenská firma Sofo Group úkony pro standardizaci firemních činností dle mezinárodního standardu kvality ISO 9001:2008. Společnost XY s.r.o. se zabývá výrobou kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. V souvislosti s aktualizací systému managementu kvality ISO 9001 v roce 2015, vedení společnosti XY s.r.o. rozhodlo, že řídicí procesy podniku je třeba aktualizovat. S tímto záměrem se znovu obrátila na Sofo Group, díky čemuž vznikl projekt „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015 pro společnost XY s.r.o.“

Aktualizace systému managementu jakosti bude provedena pro splnění strategických cílů podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Jednou z hlavních výhod této aktualizace bude prokázání toho, že podnik nabízí kvalitní výrobky a odvádí kvalitní služby pro své zákazníky. V neposlední řadě aktualizace podle ČSN EN ISO 9001:2015 pro XY s.r.o. je důležité pro naplňování strategického cíle „dodržení legislativy a právních norem“, který v sobě skrývá neustálé zlepšování a pravidelnou aktualizaci podnikových procesů v souvislosti se změnami legislativních ustanovení. V současné době se popsaný projekt nachází ve fázi plánování.

Při realizaci projektů, které jsou zaměřené na zavádění standardů a vzdělávání, využívá společnost Sofo Group projektový přístup. Přičemž firma přebírá veškerou administrativní práci a tím minimalizuje zátěž svých klientů. Při tvorbě projektové dokumentace se tady využívají dynamické procesní modely, nikoliv textově náročné zprávy.

S ohledem na specifikaci přípravy a realizaci projektu společnosti Sofo Group v rámci této bakalářské práce příslušný projekt a jeho dokumentace bude popsána metodami projektového řízení podle IPMA. Projekt bude zpracován na základě interní firemní dokumentace, kterou z pochopitelných důvodů nechci zveřejňovat.

4.1 ISO norma

Norma ISO 9001 je jedna z nejvýznamnějších mezinárodních norem kvality, může být zavedená jak ve velmi malé tak i velmi velké společnosti bez ohledu na její činnost. Norma kvality nařizuje vedení společnosti stanovit cíle kvality, které musí splňovat a je zaměřena na účinnost systému řízení jakosti při plnění požadavků zákazníků. Zabývá se principy řízení dokumentace, zdrojů, komunikace se zákazníky a dodavatele a měří výkonnost procesu podniku.

Rozhodnutí o tom, jestli podnik potřebuje pro svou činnost zavést systém managementu jakosti je strategickým rozhodnutím organizace a jeho vedení. Zavádění normy kvality může pomoci zlepšit výkony organizace jako celku a poskytuje základ udržitelného rozvoje.

Přínosů normy ISO 9001 pro organizaci je mnoho:

- pomáhá udržovat vysokou úroveň výrobního procesu, snižovat provozní náklady a náklady na nekvalitní výrobky;
- dalšími výhodami pro podnik může být navýšení tržeb, zisku anebo tržního podílu, spokojenost zákazníků s produkcí;
- pro společnosti se zavedeným systémem managementu jakosti se zvyšuje důvěra veřejnosti a rostou šance zúčastnit se výběrových řízení a získat veřejné zakázky.

V roce 2015 byla aktualizována norma ISO 9001 s cílem reagovat na změnu prostředí vzhledem ke stavu od roku 2008, kdy byla vydaná předchozí verze normy. Jako hlavní cíle aktualizovaného systému a jeho významné změny oproti minulé verzi jsou následující:

- udržení významu a hodnot pro podniky a jejich klienty,
- větší kompatibilita s ostatními normami systémů řízení,
- vyšší provázanost na všeobecný systém řízení firmy a vyšší praktické využití,
- zavedení systému řízení rizik,
- reagovat na stále rychlejší změny tržního prostředí a reakce na inovace požadované trhem,
- schopnosti ještě lépe uspokojovat zákazníky,
- zvýšení flexibility používání řídicí dokumentace, včetně nejmodernějších softwarových metod,

- zajištění stability normy na další období 10 let.(ISO 9001:2015: How to use it, 2015)

Proto, aby společnost dodržovala předepsané požadavky ČSN EN ISO 9001:2015, musí používat procesní přístup, který zahrnuje cyklus PDCA, v českém znění Plánovat – Splňovat – Kontrolovat – Vykonávat. Tento cyklus umožňuje společnosti garantovat, že všechny podnikové procesy mají potřebné zdroje a jsou patřičně řízeny, a také, že možnosti pro zlepšení jsou zjišťovány a realizovány. Kroky cyklu PDCA jsou následné:

- *Plán:* stanovit cíle systému a jeho procesu, určit zdroje, potřebné pro vyprodukování výsledků v souvislosti s požadavky spotřebitelů a politiky organizace, a také identifikovat a najít řešení pro rizika a příležitosti;
- *Splnění:* vykonat naplánované;
- *Kontrola:* monitorovat a (tam, kde to je možné) měřit procesy, výsledný produkt a služby, porovnávat s politikami, cíle, požadavky a naplánovanými činnostmi, vytvářet zprávy o výsledcích,
- *Čin:* podle potřeby provádět aktivity pro zlepšení indikátorů splnění procesů.

Procesní přístup, jako takový, znamená systematickou identifikaci procesu, jejich řízení a interakci, aby bylo možné dosáhnout požadovaných naplánovaných výstupů, které budou v souladu s politikou kvality a strategickými cíli podniku.

4.2 Logický rámec projektu

Projekt pro zavedení systému managementu kvality v podniku XY s.r.o. je definován pomocí logické rámcové matice. Metoda logického rámce umožňuje konkrétně popsat záměr projektu a jeho cíle, co musí být výsledkem realizace projektu a jakými postupy požadovaných výsledku dosáhnout. Mimo jiné ukazuje jakým způsobem činnosti a aktivity jsou kontrolovány a na základě čeho je možné posoudit, zda projekt splňuje svůj záměr a cíl. Zpracování logického rámce patří do přípravné fáze projektu.

Tab. č. 2: Logický rámec projektu

		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informace k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	Dodržování příslušných právních norem a předpisů	Udržování spokojených klientů a rozšiřování zákaznického portfolia	Dotazníky spokojenosti zákazníků a reklamační protokoly Výroční zpráva	X
Cíl	Splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2015 a její implementace (ve firmě klienta)	Splnění požadavku ČSN EN ISO 9001:2015	Vystavený certifikát ČSN EN ISO 9001:2015	Implementace úspěšně provedena Certifikace úspěšně provedena
Výstupy	Příručka jakosti Dokumentace podle normy ISO 9001:2015 Zaškolení pracovníci Metoda řízení rizik	Školení provedeno Dokumentace schválena Stanovené termíny auditu a certifikace	Zpráva z interního auditu Zaevidovaná dokumentace	Zainteresovanost a motivovanost zaměstnanců
Aktivity	Analýza normy ISO 9001:2015 Stanovení politiky kvality Nadefinování cíle kvality Stanovení rizik podniku Kompletace příručky jakosti Aktualizace firemní dokumentace Zaškolení pracovníků Interní audit	Jednatel společnosti, Manažer kvality, Vedoucí výroby, Externí konzultant, Asistentka	Časový rámec viz časový harmonogram projektu	Analýza metodiky ISO 9001:2015 provedena pečlivě Zainteresovanost a motivovanost zaměstnanců
			Schválení vedením společností návrhu na implementace ČSN EN 9001:2015	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Záměr tohoto projektu vychází ze strategických cílů podniku XY s.r.o., které se snaží vždy dodržovat a uplatňovat. Dodržování právních norem a předpisů s pohledu vedení společnosti XY s.r.o. je považováno za hlavní účel projektu. Předpokládá se, že realizaci tohoto projektu a splnění jeho záměru bude dosaženo i v rámci dalších, ne méně důležitých vymezených strategických cílů.

Než bude projekt započat a přesněji, než se začnou provádět vyjmenované aktivity, je nutné, aby vedení společnosti XY s.r.o. schválilo návrh na inovace firemních procesů podle ČSN EN ISO 9001:2015.

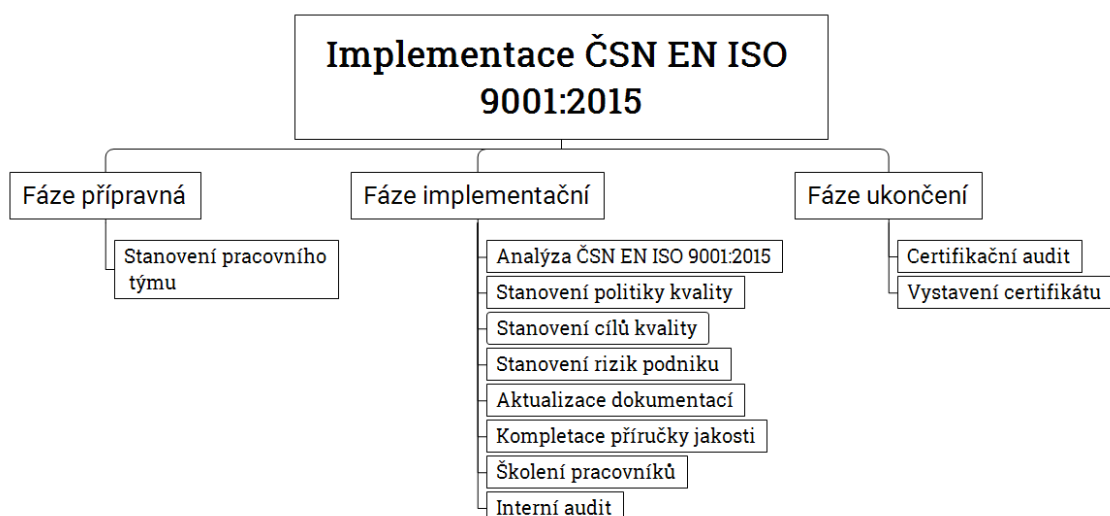
4.3 Plán rozsahu

Plánovací proces projektu začíná naplánováním plánu rozsahu. Plán rozsahu projektu „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015“ je vytvořen pomocí hierarchické struktury projektu WBS a organizační struktury projektu OBS.

4.3.1 Hierarchická struktura projektu

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, základním nástrojem projektového řízení je hierarchická struktura projektu WBS, ve které se činnosti se rozepisují na menší pracovní balíky. Rozložení hierarchické struktury projektu „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015“ je rozděleno na tři části: přípravnou fázi, fáze implementační a závěrečnou (ukončení).

Obr. č. 7: Hierarchická struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Do **přípravné fáze** projektu patří *stanovení pracovního týmu*. V rámci této činnosti se určuje pracovník Sofo Group, který bude mít na starosti realizaci celého projektu a zajišťovat koordinační činnosti.

Fáze implementační je nejrozsáhlejší fáze projektu, v podstatě nejdůležitější. Protože výrobní podnik XY s.r.o. již je znám společností Sofo Group (Sofa Group prováděla implementace ČSN EN ISO 9001:2008 v podniku XY s.r.o.), proto úvodní analýzy pro zjištění stavu podniku je možné prominout. Takže prvním nutným krokem je provést analýzu nové normy ISO. Pro provedení analýzy by mělo být zjištěno, co se musí změnit v podniku XY s.r.o. aby certifikace podle ČSN EN ISO 9001:2015 proběhla úspěšně.

Stanovení politiky kvality, kterou podnik bude sledovat, je založená na strategii a vizi podniku a tvoří rámec pro vyhlášení dlouhodobých a krátkodobých cílů kvality.

V souvislosti s novými požadavky systému managementu kvality je nutné nadefinovat i nové *cíle kvality*, které představují, jak bude výrobní podnik naplňovat očekávání svých zákazníků a jak bude zlepšovat kvalitu nabízených výrobků.

Nový systém managementu kvality obsahuje poněkud výraznou změnu v tom, jak se podnik musí chovat k rizikům, která mohou ovlivnit spotřebitele. Z tohoto důvodu byla potřeba zvlášť vyčlenit *analýzu rizik* a propracovat model jejich řízení.

Po provedení analýzy a nadefinování základních stanovisek následuje *vypracování dokumentace* podle jednotlivých kapitol ČSN EN ISO 9001:2015 a *kompletace příručky jakosti*.

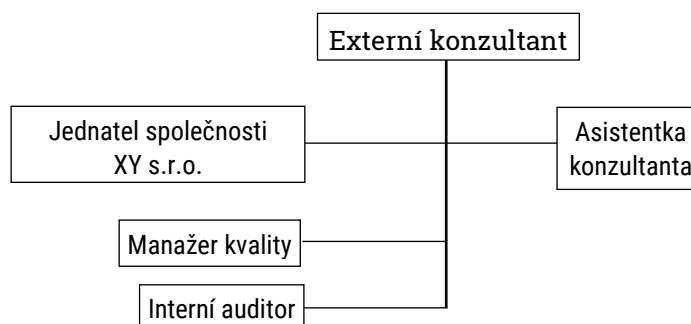
Posledními kroky k ukončení implementační fáze projektu jsou *zaškolení pracovníků* a *provedení interního auditu* společností XY s.r.o. Interní audit slouží jako závěrečná kontrolní činnost před certifikačním auditem.

Ve **fázi ukončení** projektu bude proveden *certifikační audit*, který provádí certifikační společnost. Po úspěšném certifikačním auditu se vystavuje certifikát kvality, který zaručuje shodu implementovaného systému managementu kvality s normou ČSN EN ISO 9001:2015.

4.3.2 Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu znázorňuje uspořádání účastníků projektu, kteří se podílí na jeho realizaci. Projekt „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015“ realizuje pět lidí a jejich postavení je znázorněno na Obr. č. 8 níže.

Obr. č. 8: Organizační struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tomto projektu externí konzultant přejímá role projektového manažera, neboť povede celý proces realizace projektu od jeho začátku až do úspěšného ukončení. Jako pomocného pracovníka má asistentku, která je zaměstnancem společnosti Sofo Group. Spolupracovat při zavedení systému managementu kvality s konzultantem bude jednatel výrobního podniku a jeho podřízení, manažer kvality a interní auditor.

4.4 Časový plán projektu

Vedením výrobního podniku XY s.r.o. nebyl naplánován přesný čas zahájení implementace ČSN EN ISO 9001:2015, plánuje se přistoupit k realizaci projektu půl roku před vypršením platnosti certifikátu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2008. Avšak skutečný začátek se bude odvíjet od situace uvnitř společnosti a na situaci na trhu. Výrobní podnik XY s.r.o. chce mít plán implementace nového systému managementu kvality připravený. Z těchto důvodů následující časový harmonogram (viz Obr. č. 9) neobsahuje ani čas zahájení projektu ani čas jeho ukončení, ale pouze dobu, která je potřebná pro realizaci jednotlivých činností ve dnech.

Časový harmonogram vychází z WBS projektu a je sestaven tak, že jednotlivým činnostem jsou přiděleny jejich doby trvání. Čas na každou činnost je stanoven odhadem, a to na základě dlouholeté zkušeností společnosti Sofo Group s realizací podobných projektů.

Znaleckým odhadem je zjištěno, že projekt „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015“ vyžaduje 146 dnů pro realizaci.

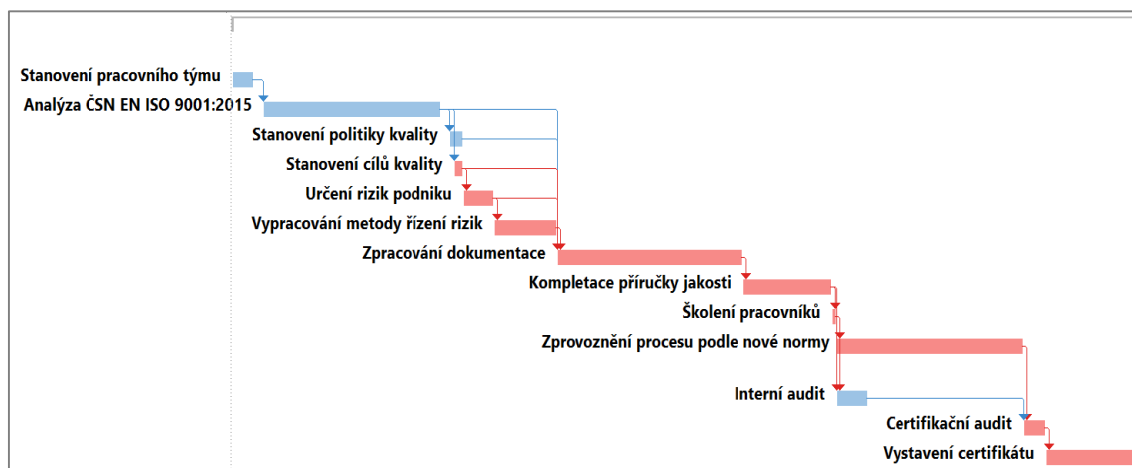
Obr. č. 9: Časový harmonogram projektu

Název	Doba trvání
Implementace ČSN EN ISO 9001:2015	146 dny
Stanovení pracovního týmu	5 dny
Analýza ČSN EN ISO 9001:2015	30 dny
Stanovení politiky kvality	3 dny
Stanovení cílů kvality	2 dny
Určení rizik podniku	5 dny
Vypracování metody řízení rizik	10 dny
Zpracování dokumentace	30 dny
Kompletace příručky jakosti	14 dny
Školení pracovníků	1 den
Zprovoznění procesů podle nové normy	30 dny
Interní audit	5 dny
Certifikační audit	3 dny
Vystavení certifikátu	15 dny

Zdroj: vlastní zpracování v MS Project, 2016

Pomocí nástrojů MS Project na základě stanovených dob trvání každé činnosti byl zakreslen Ganttův diagram projektu (viz Obr. č. 10). Uvedený Ganttův diagram je zobrazen ve zjednodušeném formátu. Následně byla vyznačena jeho kritická cesta, která obsahuje rozhodující činnosti, na které je třeba se soustředit, aby nedošlo k časovým odchylkám. Z obrázku je patrné, že kritické činnosti tvoří větší část projektu.

Obr. č. 10: Ganttův diagram projektu



Zdroj: vlastní zpracování v MS Project, 2016

4.5 Plán zdrojů

Naplánování zdrojů pro zavedení systému managementu kvality v XY s.r.o. je rozděleno na dvě části. Nejdříve budou blíže rozebrány lidské zdroje a odpovědnosti v rámci projektu a pak naznačeny zdroje finanční.

4.5.1 Lidské zdroje

Pro určení lidských zdrojů budeme vycházet z organizační struktury projektu OBS a hierarchické struktury WBS. Lidé, kteří budou zapojeni do projektu, již byli popsáni v kapitole „Organizační struktura projektu“. Každý účastník projektu nese odpovědnost za realizaci jednotlivých činností, které jsou nutné pro zdárné ukončení projektu. Pro přiřazení odpovědností pracovníkům, na základě propojení struktur WBS a OBS, je stanovená matice odpovědností viz Tab. 3.

V důsledku pracovní specifikace společnosti Sofo Group při realizaci projektu větší část činností, obsažených v hierarchické struktuře projektu WBS, realizuje právě pracovník Sofo Group ve spolupráci s asistentkou. Z tohoto důvodu dále při zpracování tabulky odpovědností pro označení externího konzultanta a asistentky bude používán výraz Sofo Group.

Tab. č. 3: Matice odpovědností

Název činnosti	Zodpovídá	Spoluřešitel
Stanovení pracovního týmu	Jednatel	Sofo Group
Analýza ČSN EN ISO 9001:2015	Sofo Group	Manažer kvality
Stanovení politiky kvality	Sofo Group	Jednatel, Manažer kvality
Stanovení cílů kvality	Sofo Group	Jednatel, Manažer kvality
Určení rizik podniku	Sofo Group	Jednatel
Vypracování metody řízení rizik	Sofo Group	Jednatel
Zpracování dokumentace	Sofo Group	Manažer kvality, Interní auditor
Kompletace příručky jakosti	Sofo Group	Manažer kvality
Školení pracovníků	Sofo Group	Jednatel, Manažer kvality
Interní audit	Interní auditor	Sofo Group
Certifikační audit	Sofo Group	Všichni
Vystavení certifikátu	Sofo Group	Jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.5.2 Finanční zdroje

Finanční stránku projektu tvoří náklady, které bude muset výrobní podnik XY s.r.o. vynaložit na aktualizaci systému managementu kvality a certifikaci podle ČSN EN ISO 9001:2015. Z toho plyne, že projekt bude financován z vlastních prostředků společnosti XY s.r.o.

Celkové náklady, které je nutné vynaložit na realizace projektu, jsou popsané následující tabulkou:

Tab. č. 4: Náklady na projekt

Náklad	Cena v Kč (včetně DPH)
Poradenská činnost Sofo Group v oblasti systému managementu kvality	144.000 Kč
Certifikační audit	48.000Kč
Vystavení certifikátu	7.000Kč
Ostatní náklady	5.000Kč
Rezerva	10.000 Kč
Celkem	218.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Velikost nákladů, potřebných pro implementaci ČSN EN ISO 9001:2015, byla zjištěna analytickým odhadem odborného konzultanta na základě jeho zkušeností s realizací podobných projektů a přesně daného sazebníku společností Sofo Group pro oblast zavedení standardů a vzdělávání.

Za základní nákladovou položku lze považovat finanční prostředky, které XY s.r.o. vynaloží na uhrazení poradenské činnosti společností Sofo Group. Tato jedna částka 144.000 Kč zahrnuje práci odborného konzultanta Sofo Group, asistentky konzultanta a školení zaměstnanců výrobního podniku, neboť bude provedeno odborným konzultantem.

Náklady na certifikační audit se odvozují od velikosti podniku, ve kterém se provádí audit a částka na vystavení samotného certifikátu je pevně stanovena. V případě podniku XY s.r.o. částka na provedení certifikačního auditu byla stanovena na 48.000 korun.

Služby poradenské firmy, interní audit, certifikační audit a vystavení certifikátu představují činnosti, které se přímo vztahují k projektu „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015“ a proto náklady na provedení těchto činností je možné považovat za přímé náklady.

Náklady ostatní zahrnují takové položky jako například pohonné hmoty, telefon, kancelářské potřeby apod. a protože jak Sofo Group tak i XY s.r.o. již dávno vedou své prospěšné činnosti, tuto nákladovou položku lze označit jako nepřímé náklady projektu.

Poslední nákladovou položkou je rezerva na případné výkyvy v projektu. V tomto projektu rezerva poslouží k financování případných rizik a je stanovena jako částka, která pokryje riziko s největším dopadem na projekt.

Interní audit v oblasti systému managementu kvality se musí provádět každý rok, a vzhledem k tomu, že platnost certifikátu kvality je omezena na tři roky, náklady na provedení interního auditu jsou uvedené za tři roky, viz Tab. 5.

Tab. č. 5: Náklady na interní audit

Náklad	1. rok	2. rok	3. rok
Interní audit	13.000 Kč	13.000 Kč	13.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro zjištění nákladů potřebných pro projekt v softwaru MS Project bylo provedeno přiřazení těchto nákladů k odpovídajícím činnostem. Tím vznikl časový plán nákladů, který je znázorněn na Obr. č. 11. Avšak tento plán neodhaluje skutečná data pro zaplacení, ale slouží pro orientaci, v jakém časovém okamžiku podle naplnění jednotlivých činností má být jaká částka uhrazena. Náklady na jednotlivé aktivity, které provádí Sofo Group, se stanovují hrubým odhadem, a to podle počtu hodin věnovaných dané aktivitě a složitosti její provedení. Výjimku tvoří aktivita „Školení pracovníků“. Výše nákladů na provedení této činnosti se odvozuje od počtu osob, pro které bude školení provedeno. Dále je třeba upozornit, že se do časového plánu nákladů započítává interní audit pouze jednou. Je to dáno tím, že se v rámci realizace tohoto projektu interní audit provede jedenkrát.

Obr. č. 11 Časový plán nákladů projektu

Finanční tok
Implementace ČSN EN ISO 9001:2015

	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	Celkem
Implementace ČSN EN ISO 9001:2015					
Stanovení pracovního týmu	6 000,00 Kč				6 000,00 Kč
Analýza ČSN EN ISO 9001:2015		36 500,00 Kč			36 500,00 Kč
Stanovení politiky kvality		3 000,00 Kč			3 000,00 Kč
Stanovení cílů kvality		2 500,00 Kč			2 500,00 Kč
Určení rizik podniku		7 000,00 Kč			7 000,00 Kč
Vypracování metody řízení rizik		10 500,00 Kč			10 500,00 Kč
Zpracování dokumentace		45 000,00 Kč			45 000,00 Kč
Kompletace příručky jakosti			30 000,00 Kč		30 000,00 Kč
Školení pracovníků			3 500,00 Kč		3 500,00 Kč
Zprovoznění procesů podle nové normy			0,00 Kč		0,00 Kč
Interní audit			13 000,00 Kč		13 000,00 Kč
Certifikační audit			48 000,00 Kč		48 000,00 Kč
Vystavení certifikátu			7 000,00 Kč		7 000,00 Kč
Celkem	6 000,00 Kč	104 500,00 Kč	101 500,00 Kč		212 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování v MS Project, 2016

Celkové náklady na implementaci systému managementu kvality do výrobního podniku XY s.r.o. se skládají z nákladů na realizaci jednotlivých aktivit, nákladů na provedení interního auditu další 2 roky, rezervy a ostatních provozních nákladů a představují částku 253.000 korun.

4.6 Plán řízení rizik

Rizika jsou nedílnou součástí díla, ve smyslu projektu, a tady není tomu jinak. Proto, aby projekt proběhl úspěšně, bez odchylek v naplánovaném časovém horizontu a v rámci stanovených nákladů, je nezbytné provést důkladnou analýzu prostředí, ve kterém se projekt bude probíhat a identifikovat faktory, které mohou být příčinou neúspěchu.

Prozkoumáním hierarchické struktury projektu byly identifikovány následující ohrožení:

- R1 – nepřesně provedená analýza ČSN EN ISO 9001:2015;
- R2 – chybně stanovená politika kvality a následně i cíle kvality;
- R3 – chybně zpracovaná dokumentace;
- R4 – nekomplexně provedené školení;
- R5 – opomenutí při provedení interního auditu.

Pro identifikování rizika byla určena pravděpodobnost výskytu toho či onoho rizikového faktoru na základě předešlých zkušeností a velikost dopadu na projekt, jestli se riziko projeví. Pravděpodobnost a možný dopad jsou určeny kvalitativním způsobem.

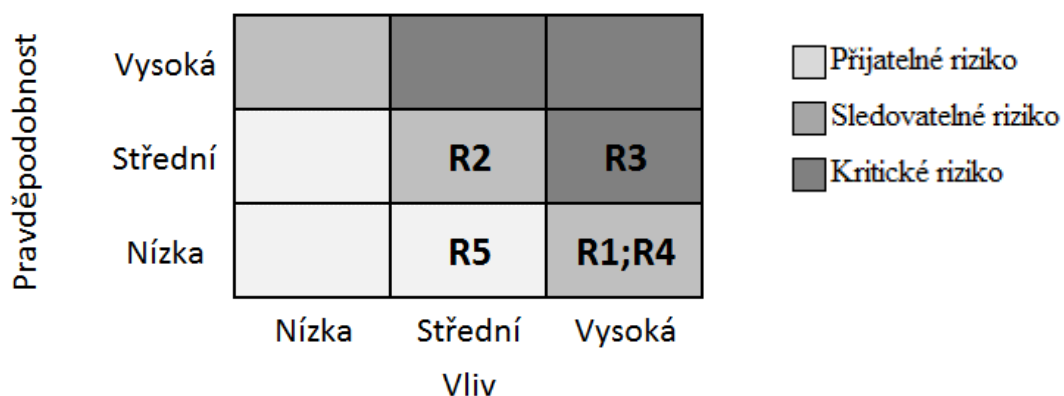
Tab. č. 6: Hodnocení významu rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Vliv
R1	Nízká	Vysoký
R2	Střední	Střední
R3	Střední	Vysoký
R4	Nízká	Vysoký
R5	Nízká	Střední

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě odborného posouzení významu rizikových faktorů byla provedena kvalitativní analýza, jejímž výstupem je níže uvedena matice rizik (viz Obr. č. 12), která názorně ukazuje stupeň závažnosti určených rizik projektu.

Obr. č. 12: Matice rizik projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Za nejdůležitější a nejzávažnější ohrožení projektu je považováno riziko nepřesného prozkoumání nové normy ISO 9001:2015 (R1). Činnost „provedení analýzy ČSN EN ISO 9001:2015“ je základní aktivita, kterou se začíná implementační fáze projektu a na kterou další činnosti navazují. A kdyby při provedení analýzy byly chyby, všechny následující činnosti projektu by byly provedené s chybami.

Nezajištění správného výkonu při provedení analýzy může vést k nezdárnému ukončení celého projektu. To znamená neabsolvování certifikačního auditu a tím i nezískání certifikátu kvality. Z těchto důvodů byl riziku „nepřesně provedena analýza ČSN EN ISO 9001:2015“ přidělen nejvyšší stupeň dopadu na projekt. I když dopad na projekt je velmi vysoký, pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je minimální. A to je tím, že na projektu pracují odborně vzdělaní a zkušení pracovníci, kteří pravidelně prochází školením. Jako opatření proti výskytu daného rizika se provede kontrola výstupu provedené analýzy, jestli se shodují s požadavky systému managementu jakosti a strategickými cíle podniku XY s.r.o.

Riziko R2 znamená ohrožení zpracování politiky kvality a cíle kvality tak, že budou v rozporu se záměrem a vizí společnosti. Toto riziko má střední pravděpodobnost výskytu a také střední velikost dopadu na projekt. Aby se předešlo danému riziku, bylo navrženo provádět danou aktivitu (zpracování politiky kvality a cíle kvality) společně s manažerem kvality společnosti XY s.r.o.

Dokumentace, zpracovaná v nesouladu s ČSN EN ISO 9001:2015, má vysoký dopad na výsledek projektu, protože s nesprávnou dokumentací nelze zajistit korektní implementaci systému managementu kvality a získat certifikát kvality. Pro snížení velikosti dopadu a pravděpodobnosti nastání rizika R3, je třeba zpracovat dokumentaci příručky jakosti pod dohledem interního auditora a manažera kvality.

Riziko nekomplexně provedeného školení se může vyskytnout v případě, že ne všichni pracovníci společnosti XY s.r.o. budou na školení přítomni. Toto riziko se dá minout tím, že den školení bude naplánován a vyhlášen s dostatečným předstihem a školení bude prohlášeno jako povinné.

Interní audit slouží k ověření, zda veškeré procesy a činnosti byly provedené správně. Při interním auditu mohou být odhalené nepřesnosti a nesouvislosti s ustanoveními ISO 9001:2015, což může vést ke zpoždění projektu a dokonce i k neúspěšné certifikaci. Opatřením, ke snížení pravděpodobností uskutečnění tohoto rizika, by mohla být pravidelná kontrola všech činností externího konzultanta.

Každé z vyjmenovaných rizik se na sebe navazuje a odhalení nepřesností až při certifikačním auditu bude mít velký dopad na výsledek, v podstatě projekt skončí neúspěšně. Aby nedošlo k nepříznivému výsledku při realizaci tohoto projektu, je dobré provádět kontroly plnění jednotlivých pracovních činností a samozřejmě následovat teoretický základ řízení rizik projektu, a to rizikové faktory neustále aktualizovat, monitorovat a hodnotit.

4.7 Plán komunikace

Komunikace je nezbytnou součástí správného porozumění. Aby každý účastník projektu měl přehled o tom, v jaké fázi se projekt nachází a jaký je celkový stav projektu, je nutné naznačit plán komunikace.

Nejlepší způsob, jak získat všechny potřebné informace, je dostat zpětnou vazbu ve formě přímé, osobní komunikace. Proto pro potřeby tohoto projektu byla vybrána metoda interaktivní komunikace a klade se velký důraz na osobní kontakty.

Plán komunikace pro projekt „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015 pro výrobní podnik XY s.r.o.“ je naplánován tak, že jsou určena klíčová období, kdyby měly pobíhat porady. Vzhledem k tomu, že pro projekt není stanoven přesný datum začátku, nejsou možné jednoznačně naplánovat data konání schůzí. Klíčová období jsou nastavena tak, že se odvozují od naplnění jednotlivých činností projektu.

Každá schůze bude mít kontrolní charakter a je nutné podotknout, že porady se musí zúčastnit celý projektový tým. Celkem je naplánováno provést 5 setkání.

První setkání je naplánované již v přípravné fázi projektu. Jejím cílem je upřesnit požadavky na výsledek projektu, stanovit klíčové činnosti a naznačit projektové zdroje.

Následující setkání se předpokládá provést po splnění základních projektových aktivit, a to po analýze nové normy ISO, nadefinování politiky a cílů kvality a stanovení rizik podniku a metod jejich řízení. Cílem dané schůze bude provést kontrolu a hodnocení provedených činností, jestli splňují požadavky výrobního podniku a jestli jsou v souladu se strategickými cíli podniku XY s.r.o. Je důležité projednat základy pro zpracování příručky jakosti a vnitřních dokladů aby nedošlo k opomenutím při kompletaci firemní dokumentace.

Předposlední setkání bude uskutečněno po zpracování interní dokumentace výrobního podniku XY s.r.o. Na něm se plánuje seznámit všechny účastníky projektu s obsahem příručky jakosti a aktualizovanou dokumentací. Zároveň ještě jednou při detailnějším prozkoumání dokumentace a její podstaty bude zjištěno, jestli je v souladu s požadavky společnosti XY s.r.o. kladené na kvalitu a jestli splňuje doporučení systému managementu kvality.

Poslední schůzka se bude konat v závěru implementační fáze. Po provedení interního auditu na setkání budou vyhodnoceny jeho výsledky. Plánuje se také zhodnotit celou implementační fázi a posoudit, zda je společnost XY s.r.o. připravena k certifikačnímu auditu.

Mimo naplánované klíčové setkání je samozřejmostí telefonická a emailová komunikace mezi členy týmu v případě potřeby.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků rozpracovat plán konkrétního projektu. Z tohoto důvodu práce byla rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části byla uvedena základní terminologie projektového managementu a metody plánování projektu. Byly objasněny důležité pojmy pro plánování a řízení jako například logický rámec a hierarchická struktura projektu. Dále byly popsány postupy a způsoby tvorby jednotlivých projektových plánů: rozsahu, času, nákladů, řízení rizik, komunikace, kvality a plánu obchodních činností.

V praktické části pomocí teoretických východisek byl rozpracován plán projektu, zaměřený na implementaci systému managementu jakosti poradenskou společností Sofo Group a.s. do výrobního podniku XY s.r.o. Nejdříve byla popsána norma kvality ISO 9001, a jaké cíle sleduje její aktualizace od roku 2015. Zatím se přistoupilo k rozpracování samotného projektu. Jako první byla vytvořena logická rámcová matice. Pomocí ní byl nadefinován záměr projektu, jeho cíl, výstupy, kterých by mělo být dosaženo a aktivity, které stanovují, jak přejít k požadovanému výsledku. Na základě logického rámce byl zpracován plán rozsahu, který obsahuje hierarchickou strukturu projektu WBS. Podle znalostí lidských zdrojů, zapojených do daného projektu byla vytvořena organizační struktura projektu a následně i matice odpovědností. Pomocí systému MS Project byl vytvořen časový harmonogram projektu a Ganttův diagram, který ukázal kritické činnosti projektu. Plán nákladů na projekt byl uveden rozvržením celkových nákladů na jednotlivé nákladové položky, které vycházejí z WBS projektu. Jako další byl sestaven plán řízení rizik, kde byly identifikovány rizikové faktory ohrožující projekt, zjištěna závažnost každého určeného rizika a stanovená nápravná opatření. Plán komunikace byl zpracován za účelem nastavení termínů setkání, které slouží jako kontrola odvedené práce.

Kvalifikační práce byla zpracována na základě komplexních procesních modelů, které při plánování projektu využívá společnost Sofo Group a.s. Mým úkolem při zpracování praktické části práce bylo představit alternativní postup plánování pro společnost Sofo Group a.s. využitím metody IPMA. V současné době se projekt „Implementace ČSN EN ISO 9001:2015 do XY s.r.o.“ nachází v plánovací fázi. Z tohoto důvodu ho ještě nelze hodnotit.

Díky tomu, že společnost Sofo Group a.s. používá vlastní přístup k tvorbě projektové dokumentace, jsem měla možnost se seznámit s různými projektovými přístupy a metodami. Mohla jsem plně využít své znalosti o plánování projektů a uvědomit si, jak značný je rozdíl mezi teorií a praktickým přístupem k řízení projektu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Logický rámec	10
Tab. č. 2: Logický rámec projektu	29
Tab. č. 3: Matice odpovědností.....	34
Tab. č. 4: Náklady na projekt.....	35
Tab. č. 5: Náklady na interní audit.....	36
Tab. č. 6: Hodnocení významu rizik.....	38

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Projektový trojúhelník	9
Obr. č. 2: Způsob čtení logického rámce	11
Obr. č. 3: WBS – Work Breakdown structure	13
Obr. č. 4: Průnik WBS a OBS	14
Obr. č. 5: Ganttův diagram	16
Obr. č. 6: Matice rizik.....	19
Obr. č. 7: Hierarchická struktura projektu	30
Obr. č. 8: Organizační struktura projektu	32
Obr. č. 9: Časový harmonogram projektu.....	33
Obr. č. 10: Ganttův diagram projektu	33
Obr. č. 11 Časový plán nákladů projektu.....	37
Obr. č. 12: Matice rizik projektu.....	38

Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
OBS	Organization Breakdown Structure
OOU	Objektivně ověřitelné ukazatele
PDCA	Plan – Do – Check – Act
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
WBS	Work Breakdown Structure

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, ©2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

MEREDITH, Jack R. a MANTEL, Samuel J. *Project management: a managerial approach: international student version*. 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. xv, 587 s. ISBN 978-04-704-0026-5.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (Pmbok guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007. x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. Expert. ISBN 80-247-1501-5.

Elektronické zdroje

Basic Concepts of Earned Value Management. Humphreys&Associates, Inc. [online]. 2012, s. 7 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: www.humphreys-assoc.com

ISO 9001:2015: How to use it. [online]. Geneva, 2015, s. 12 [cit. 2016-04-05]. ISBN 978-92-67-10640-3. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

International Organization for Standardization. [online]. Geneva, 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Plánování kvality [online]. Moskva, 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:
http://studme.org/1240100821077/menedzhment/planirovanie_kachestva

Abstrakt

CHARNYSHOVA, Darya. *Projekt a jeho plán*. Plzeň, 2016. 50 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, plánování projektu, logický rámec, hierarchická struktura projektu

Předložená práce je zaměřená na popis teoretických základů projektového řízení a vývoj jednotlivých plánů. Znalost teoretických základů umožňuje rozpracovat projekt vytvořením návazných projektových plánů. Cílem této bakalářské práce je, za použití metod projektového řízení, zpracovat projekt implementace systému managementu kvality do výrobního podniku. Na základě předložené informace společnosti Sofo Group a.s. o začínajícím se projektu byl vytvořen logický rámec projektu, plán rozsahu, časový harmonogram, plán lidských a finančních zdrojů, řízení rizik a plán komunikace. Zpracované plány tvoří výstup této práce a slouží jako ukázka alternativního přístupu k projektovému řízení.

Abstract

CHARNYSHOVA, Darya. *Project and its plan*. Pilsen, 2015. 50 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, project management, project planning, logical framework, work breakdown structure

The bachelor's thesis focuses on the theoretical foundations of project management and individual plans development. Knowledge of the theoretical base enables to make a project by creating consistent project plans. The goal of these thesis is to create a project of implementation the quality management system to manufacturing plant by using the project management methods. On the ground of available information from Sofo Group company Ltd. about incipient project was created a logical framework, scope plan, schedule, costs, resource plan, risks and communication plan. Designed plans are making the result of the bachelor's work and serve as an illustration of an alternative project management method.