

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení rozsahu projektu

Project scope management

Klára Vurmová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára VURMOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0467P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Řízení rozsahu projektu**

Zadávací 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 :

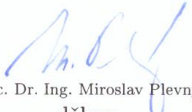
1. Stručné uvedení do teorie definování rozsahu projektu.
2. Charakterizujte organizaci její cíle a výsledky.
3. Definujte konkrétní projekt a vypracujte jeho logický rámec.
4. Vyjděte z logického rámce a vypracujte plán řízení rozsahu projektu.
5. Vyhodnoťte význam řízení rozsahu pro řízení projektů uvedené organizace.
6. Závěrečné hodnocení bakalářské práce.

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


- DOLEŽAL Jan, MÁCHAL Pavel, IACKO Bronislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DUNCAN William R. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI, PA, USA, Upper Darby, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- FLEMING Quentin. W., KOPPELMAN Joel M. *Earned value project management*. 3rd ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, c2005. ISBN 978-1930699892.
- SKALICKÝ Jiří, JERMÁŘ Milan, SVOBODA Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. (2011). ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Svoboda**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení rozsahu projektu“

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

Plzeň dne 23. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Svobodovi za odborné vedení, za jeho ochotu a trpělivost a za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu tvorby práce poskytoval a pomohly tak k jejímu úspěšnému dokončení.

Poděkování patří také mojí rodině za jejich podporu.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
1 Základní pojmy projektového řízení	10
1.1 Projekt.....	10
1.1.1 Vlastnosti projektu	10
1.1.2 Cíl projektu.....	11
1.2 Životní cyklus projektu.....	12
1.3 Zainterесované strany projektu.....	14
2 Projektové řízení	16
2.1 Omezení projektu	16
2.2 Základní přístupy k projektovému řízení.....	18
2.3 Projektový tým	19
2.4 Definování projektu	20
2.4.1 Projektová charta.....	21
2.4.2 Logická rámcová matice projektu	22
3 Plán projektu	25
3.1 Plán rozsahu projektu	27
4 Řízení změn.....	31
5 Charakteristika společnosti.....	35
5.1 Historie společnosti	35
5.2 Současnost společnosti	35
5.3 Cíle společnosti.....	36
6 Popis projektu.....	37
6.1 Zainterесované strany	42
7 Definování projektu.....	43

8	Plán řízení rozsahu	47
9	Plánování projektu.....	55
10	Řízení změn ve společnosti Škoda ICT.....	58
11	Hodnocení projektu	60
	Závěr.....	61
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam použitých zkratk.....	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam příloh.....	66

Úvod

V této bakalářské práci se věnuji tématu „Řízení rozsahu projektu“. Tuto práci jsem se rozhodla vypracovat ve společnosti Škoda ICT, která je mi velmi blízká, protože jsem zde již pracovala na své praxi na vysoké i střední škole. Práce poskytuje pohled na projekt s názvem Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, neboli POVEZ II, a to především na část týkající se rozsahu projektu a na pojmy, které se týkají této problematiky.

V dnešním světě je projektové řízení široce používané, jak už při řízení a chodu společností, tak v našich každodenních životech a bez řádného plánování činností a úkolů bychom našeho cíle jen těžko dosáhli. Proto je velmi důležité znát alespoň základy projektového řízení.

Řízení rozsahu projektu je jedna z nejdůležitější částí řízení a plánování projektu. Plán rozsahu nám definuje co je a co není obsahem projektu, a proto se jeho tvorbě musí věnovat dostatek času, aby se zajistilo, že projekt bude úspěšný. Právě WBS je hlavním výstupem praktické části této práce a hlavním cílem a smyslem této práce je věnovat se řízení rozsahu projektu POVEZ II.

Tato práce se dělí na dvě hlavní části a to na teoretickou a praktickou část. Kapitoly jedna až čtyři popisují pomocí odborné literatury teorii a kapitoly pět až jedenáct navazují s praktickým řešením konkrétního projektu. Jak lze předpokládat, v teoretické i praktické části je největší důraz kladen vysvětlení řízení rozsahu projektu.

V první kapitole jsou uvedeny základní pojmy projektového řízení, které jsou potřebné k pochopení této problematiky. V této kapitole jsou charakterizovány takové pojmy, jako jsou například projekt, životní cyklus projektu a další. Ve druhé kapitole je vysvětleno projektové řízení, základní přístupy k němu a další důležité pojmy. V této kapitole je také vysvětleno jak definovat projekt, buď pomocí logické rámcové matice, nebo projektové charty. Ve třetí kapitole je popsána jedna z nejdůležitějších částí a tou je plán projektu. Poslední, čtvrtou kapitolou teoretické části je řízení změn, kde je popisováno, jaké mohou mít změny dopad na projekt.

V páté kapitole je charakterizována společnost, ve které je zpracováván projekt. Je zde popisována historie společnosti, její současnost a cíle. Tato kapitola je první kapitolou praktické části. Šestá kapitola popisuje projekt a jeho zainteresované strany. V sedmé kapitole je projekt nadefinován pomocí logické rámcové matice. V osmé kapitole je prakticky popsána jedna z nejdůležitějších částí, a to samotný plán řízení rozsahu projektu, který navazuje na předešlou logickou rámcovou matici. V následující deváté kapitole jsou uvedeny další plány projektu,

jako je například časový plán, plán rizik a další. V desáté kapitole je popsáno řízení změn ve společnosti. Poslední kapitolou je samotné zhodnocení projektu. Poté následuje závěr.

1 Základní pojmy projektového řízení

Abychom správně pochopili, co znamená projektové řízení, je velice důležité znát základní pojmy a terminologii, které se této problematice týkají. Tento předpoklad je významný nejen pro zajištění správného chodu každého projektu, ale i pro sjednocení vědomostí všech zúčastněných stran. Proto se v následujících kapitolách budeme věnovat vysvětlení základních pojmů projektového řízení.

1.1 Projekt

V současnosti se vykonává řada prací pomocí projektů. Jak ale správně chápat projekt? „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ [8, s. 11]. S projekty různého charakteru se setkáváme den co den. V práci i v osobním životě. My se ovšem zaměříme na projekty, které jsou realizovány ve společnostech, a proto bakalářská práce pojednává o projektu, který je vykonáván v prostředí známé plzeňské firmy.

1.1.1 Vlastnosti projektu

Nejdůležitějšími vlastnostmi projektu jsou především jeho časová omezenost a unikátnost. To že je projekt nějakým způsobem časově omezený znamená, že má začátek a konec. Projekt má dále stanovený specifický cíl, díky kterému vymezíme to, čeho chceme dosáhnout. Každý projekt také potřebuje určité zdroje (ať už finanční, materiální či lidské), které jsou potřeba k jeho realizaci. Dále se v projektu objevují rizika.

Projekty mohou být velmi různorodé. Mohou také být značně nesrovnatelné, co se týče rozsahu, nákladů a času. Některé projekty mohou trvat pouze několik dní, jiné i řadu let.

Pro ujasnění termínu projekt si uvedeme tyto definice:

- „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ [1, s. 21]
- „Projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:
 - dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
 - definováno datum začátku a konce uskutečnění,
 - stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizace.“ [3, s. 22]
- „Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo

výsledného produktu musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.“ [7, s. 14]

Z těchto definic je zřejmé že se na projekt dá dívat různě. Projekt můžeme například chápat, jako sérii činností, díky kterým se nám zdroje přemění na výstupy v podobě projektového produktu. Ať už ale definici projektu chápeme jakkoli, vždy směřujeme k jedinému cíli, a to je uspokojení zákazníka a všech zainteresovaných stran.

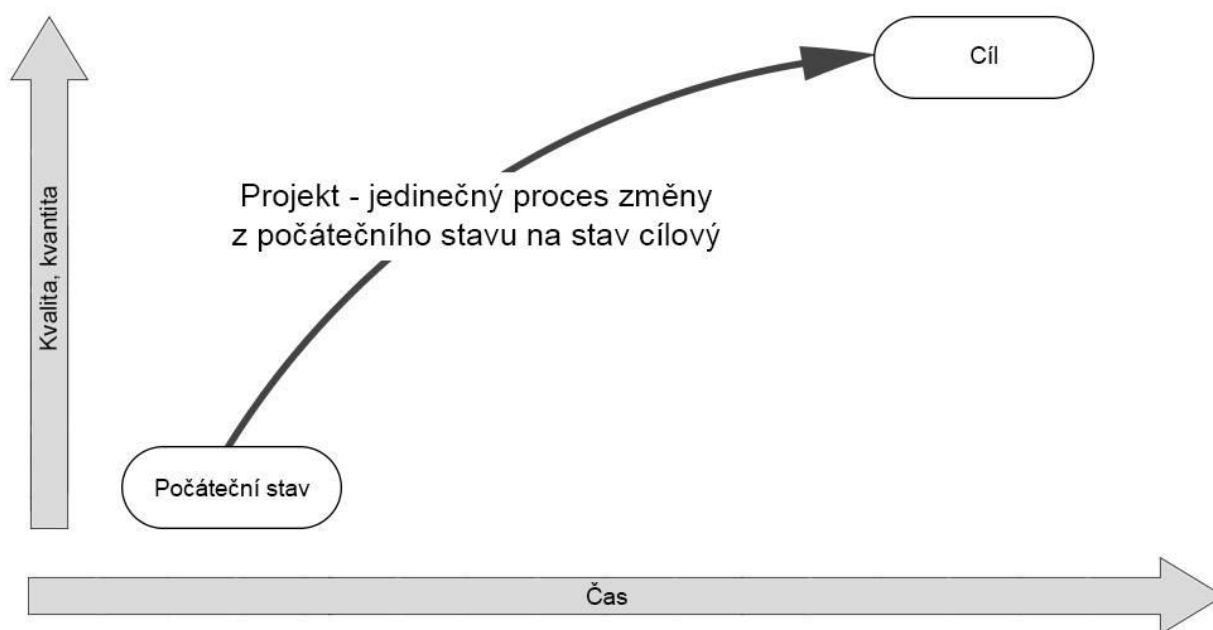
1.1.2 Cíl projektu

„Cíl projektu – nová hodnota – předmět, služba, nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnu existovat.“ [3, s. 78]

Projektový cíl může dále mít dvě podoby. Může být buď hmotný, anebo nehmotný. Pod pojmem hmotný cíl (či produkt) si můžeme představit například postavení elektrárny, nebo výstavbu nové dálnice. Nehmotný produkt je takový projekt, který se zabývá organizací koncertu, nebo pořádáním maturitního plesu. [1]

„Projekt je v podstatě jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového – viz obr. č. 1.“ [2, s. 63]

Obr. č. 1: Projekt jako změna



Zdroj: [2, s. 64]

Projekt by ovšem měl mít vymezené postupné cíle i cíl strategický. Projektový manažer je zodpovědný za splnění postupných cílů, nikoliv však za přínos projektu. Přínosem projektu v projektovém řízení rozumíme to, co obohacuje po splnění cíle projektu celou organizaci.

Postupné cíle, které pomáhají k dosažení strategických, by vždy měly být SMART:

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – protože potřebujeme vědět CO;
- M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;
- A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní věděli, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle;
- R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;
- T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínů výše uvedené postrádá smysl. [2, str. 65]

U projektového manažera a jeho týmu je nutné si uvědomit, že je potřeba tyto cíle stanovit hned na začátku projektu a počítat s tím, že se v průběhu mohou měnit. [3]

1.2 Životní cyklus projektu

V nejobecnějším pojetí lze řízení projektu rozdělit na tři fáze: předprojektovou fázi, projekt a poprojektovou fázi. V předprojektové fázi projekt vzniká a hodnotí se například, zda je projekt reálný. V projektové fázi dochází k plánování projektu, k jeho zahájení, vlastní realizaci a následnému ukončení. Poprojektová fáze nastává, když projekt skončil, projektový produkt se předá zákazníkovi a vyhodnocuje se celý projekt.

Takto uvedené fáze jsou ovšem velmi obecné a proto se obvykle dále zpřesňují. Standard IPMA rozlišuje fáze řízení projektu následovně:

- Předprojektová fáze – vznik projektu
- Zahájení projektu (start-up)
- Příprava projektu (plánování)
- Realizace projektu
- Ukončení projektu (close-out)
- Poprojektová fáze – po ukončení projektu. [2, str. 169]

Předprojektová fáze – vznik projektu

V této fázi se nejčastěji zpracovávají tyto dvě analýzy a studie: studie příležitosti a studie proveditelnosti. Studie příležitosti nám zodpoví, zda je správná doba na to navrhnout a

realizovat chystaný projekt. Tato studie například bere v potaz situaci na trhu, situaci v organizaci, apod. Studie proveditelnosti představuje nejlepší cestu k provedení projektu, která specifikuje plánovaný termín, obsah projektu, termín zahájení a ukončení projektu a další. V jednodušších projektech bývá zpracován pouze jeden dokument, tzv. předprojektová úvaha. Ta kombinuje výše zmíněné studie. V této fázi bychom také měli vhodně zvolit výstupy projektu, jak k těmto výstupům dojít a také zda má smysl projekt realizovat. [2]

Zahájení projektu (start–up)

Pokud se projekt realizuje, je potřeba ho také řádně zahájit. K tomu slouží zakládací listina projektu (project charter). Tam jsou uvedeny základní technickoorganizační parametry projektu. Například je v něm uveden cíl projektu, jmenovaný projektový manažer a jeho tým, jejich kompetence a další. [2]

Příprava projektu (plánování)

V přípravné fázi projektu máme poměrně exaktní zadání v podobě zakládací listiny projektu, logického rámce a další dokumentace. Určený projektový tým může následně vypracovat plány rozsahu projektu, například formou WBS – viz kapitola 3.1, plán rozsahu projektu. [2]

Realizace projektu

Vlastní realizaci projektu je vhodné začít tzv. kick–off meetingem. Kick–off meetingem zahajujeme projekt, tedy i fázi plánování. Na tomto meetingu se sejdou všechny zainteresované strany a shrne se například harmonogram projektu a navzájem se seznámí zúčastněné strany projektu. Obzvlášť u velkých projektů je tato akce považována takřka za společenskou událost.

V průběhu této fáze je nezbytné průběh projektu neustále sledovat a porovnávat ho s jeho plánem. Případné odchylky je poté třeba přeplánovat a náležitě na ně reagovat. [2]

Ukončení projektu (close–out)

V průběhu ukončování projektu přichází na řadu předání výstupů zákazníkovi, dále například podpis akceptačních protokolů a vypořádání finančních závazků. V této fázi je také produkt nebo služba daného projektu uvedena do provozu. Dále je projektovým týmem zpracována závěrečná zpráva, z které se lze poučit pro projekty, které budou realizované v budoucnosti. Projekt je tedy vyhodnocen a tím se může uzavřít. Zruší se projektový tým a ukončí se všechny procesy projektu. Projekt však nemusí být ukončen pouze řádně, lze jej ukončit i mimořádně. Některé příčiny k mimořádnému ukončení projektu jsou například nedosažitelnost cíle, anebo zanikne důvod, který vedl k zahájení projektu. [2]

Poprojektová fáze – po ukončení projektu

Po skončení projektu je nezbytné vyhodnotit a analyzovat celý průběh projektu. Toto vyhodnocení se obvykle provádí za účelem ponaučení se z vlastních chyb. Přínosy projektu se zpravidla vyhodnocují až nějakou dobu po skončení projektu, protože je často nejde posoudit okamžitě. Je to například z důvodu ověření v praxi. Jelikož je projektový tým po ukončení rozpuštěn, provádí tato vyhodnocení i z důvodu objektivity jiní pracovníci. [2]

Abychom jednoznačně odlišili jednotlivé fáze, používáme tzv. milníky (milestone). Milník znázorňuje významnou činnost projektu, která má nulovou dobu trvání. Tento mezník nám udává splnění konkrétního úseku projektu. Může to být například uvedení výrobku do zkušebního provozu. [1]

1.3 Zainteresované strany projektu

„Zainteresovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, příp. jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.“ [2, s. 49]

Při řízení projektu je rozpoznání všech zainteresovaných stran, jakožto i řízení komunikace s nimi, velmi podstatným prvkem. Identifikování všech společností ovšem nemusí být úplně lehké. Pokud správně nerozeznáme všechny zainteresované skupiny, může to náš projekt velice zkomplikovat. Proto je úkolem projektového týmu strany identifikovat a zabezpečit tak úspěšný průběh projektu. Je tedy zřejmé, že ne všechny organizace mají společné zájmy a některé budou chtít našemu projektu i uškodit. Může to být i například z důvodu konkurence, nebo obyčejného strachu o pracovní místo. Projektový manažer ovšem musí vyhovět jak požadavkům zákazníka, tak i ostatním zúčastněným stranám. [1]

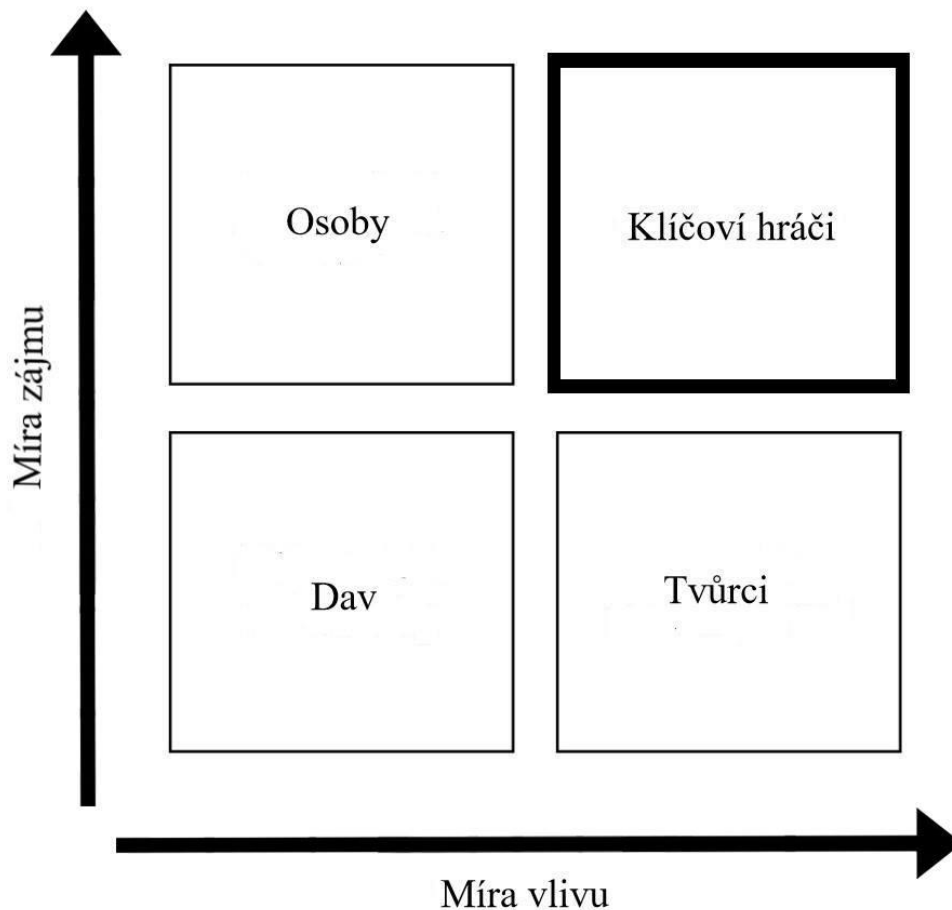
Zainteresované strany můžeme členit podle zastávané role na:

- **zadavatele projektu** – má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu);
- **zákazníka (uživatele) projektu** – zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi;
- **vlastníka (sponzora) projektu** – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu, tato osoba je zodpovědná vůči organizaci za byznys přínos projektu;

- **realizátora/y (dodavatele) projektu** – zastává zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu);
- **investora projektu** – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů, které jsou do projektu vkládány a jejichž zhodnocení v nějaké formě je očekáváno;
- **dotčené strany** – zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká. [9, s. 65]

Poté co určíme všechny subjekty, je dobré provést jednu z analýz zainteresovaných stran, abychom dobře rozpoznali, či zájmy bychom se v každém případě měli snažit naplnit. K tomu například slouží model, který zkoumá míru zájmu a míru vlivu jednotlivých skupin. Takováto matice je uvedena na obr. č. 2.

Obr. č. 2: Matice analýzy zainteresovaných stran



Zdroj: [2, s. 54]

Po vypracování analýzy je potřeba zvážit, jak bude k jednotlivým stranám přistupováno. Především je nutné posoudit to, jak moc danou stranu do projektu zapojit a nechat ji rozhodovat. Základní postupy mohou být následující:

- Informování o průběhu řešení (bez aktivní účasti daného subjektu, typicky pro „dav“).
- Připomínkování – danému subjektu je umožněno formulovat připomínky, které musí být vypořádány (vhodná strategie pro méně významné tvůrce nebo pro „osoby“).
- Zapojení, spoluúčast na řešení (významní tvůrci).
- Spolurozhodování, spolupráce na rozhodování (klíčový hráči).
- Zmocnění zainteresované strany k provedení definovaných rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu (klíčový hráči). [2, s. 55]

2 Projektové řízení

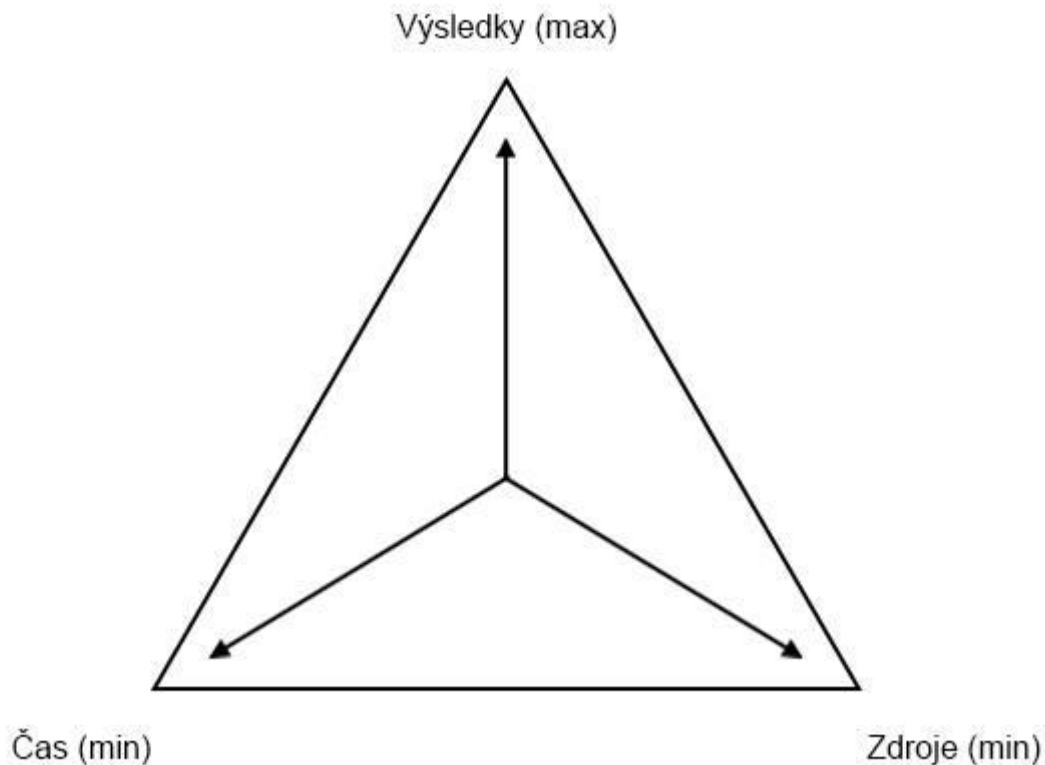
„Projektové řízení se užívá v různé míře v celé řadě podniků. Projektově řízené společnosti jsou ty, pro jejichž aktivity je typické, že jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů – formou projektů.“ [3, s. 41]

Všeobecně platí, že za dobře řízené projekty, nelze pokládat pouze ty, které jsou úspěšné, ale i naopak, že úspěšné projekty nemusely být dobře řízeny. Nic nelze tedy ponechat pouze náhodě, intuici a velkému úsilí pracovníků. V literatuře se uvádí, že projekt je jedinečný proces změny z výchozího stavu do stavu cílového. Je to tedy jedinečný proces. Řídit projekt znamená definovat určitý postup při řízení různých oblastí (například řízení času, řízení lidských zdrojů, řízení komunikace v projektu, a mnoho dalších), který je následně dodržován a musí se průběžně kontrolovat. Pokud se při kontrole zjistí odchylky, jsou provedeny patřičné úpravy. Na začátku projektu se zpravidla zhotoví plán řízení projektu, ve kterém se vymezí, jakým způsobem se bude postupovat v jednotlivých oblastech.

2.1 Omezení projektu

Každý projekt má svoje omezení. A tato omezení je potřeba správně řídit. Omezení jsou mnohdy zachycena pomocí trojúhelníku, jež jsou reprezentována ve vrcholech onoho trojúhelníku. Autoři se na těchto omezeních více či méně shodují. Nejčastěji jsou uváděna v podobě rozsahu projektu, času, který je potřeba vynaložit na dokončení a dále v nákladech (jak materiálních, tak finančních). Místo rozsahu se také může uvést kvalita, nebo jak vidíme na obr. č. 3 výsledky.

Obr. č. 3: Trojimperativ



Zdroj: [2, s. 66]

„V definici projektu se objevuje termín časové omezení. Časové omezení znamená, že projekt má definován začátek a konec. Práce na projektu začínají na manažerské úrovni. Začátek projektu je většinou dán uzavřením smlouvy se zákazníkem o projektu nebo o vypracování studie projektu. Projekt končí obvykle splněním cíle projektu. Někdy se stane, že projekt je ukončen zrušením smlouvy o projektu, když pominou důvody pro uskutečnění projektu nebo nastanou jiné překážky pro pokračování projektu (například zánik firmy zákazníka).“ [1, s. 48]

Je však důležité mít na mysli spojitost všech tří veličin. Pokud se například změní jedna z nich, musí se odpovídajícím způsobem změnit i zbylé dvě. Projektový manažer a nejčastěji investor, zákazník a dodavatelé, by měli nalézt optimální rovnováhu mezi těmito omezeními. Je potřeba všechna omezení definovat najednou. Není možné definovat a měnit pouze jednu proměnnou, aniž by ostatní zůstaly stejné. Pokud například chceme mít projekt levnější, znamená to, že budeme muset hledat méně kvalifikované společnosti a pracovníky. To se nám promítne do časového hlediska a projekt se značně zpomalí, ale zároveň výsledný produkt nebude tak kvalitní. Jestliže budeme chtít změnit výsledky projektu, to jest jeho kvalitu, například tím, že

použijeme nejnovější technologie výroby, budeme muset za projekt zaplatit více peněz a může to zpomalit projekt, protože budeme muset poslat pracovníky na školení. Vždy musíme tedy projekt definovat tak, aby byl uskutečnitelný a všechny zainteresované strany byli spokojené.

2.2 Základní přístupy k projektovému řízení

Systémový přístup

„Projekt jako komplexní řešení určité záležitosti (změny, problému apod.) je systém, který k vyřešení zcela automaticky vyžaduje systémový přístup. Systémovým přístupem rozumíme chápat projekt jako systém a používat k jeho řízení nástrojů řízení systémů, tj. systémovou analýzu, modelování, simulaci, zpětnou vazbu apod.“ [1, s. 24]

Pokud chceme projekt řídit, je klíčové se o něm nejdříve řádně informovat. Je tedy nutné vypracovat systémovou analýzu, která obsahuje tyto části:

- Projektový produkt – cíl projektu (výsledek projektu), dává odpověď na otázku „CO?“ projekt přináší.
- Projektové procesy – aktivity, činnosti, pomocí nichž je tento cíl realizován; dává odpověď na otázku „JAK?“ je realizován. [1, s. 24]

Díky systémové analýze můžeme produkt rozdělit na samostatné části. Každou další část si tak můžeme představit jako detailnější díl té předchozí. Tímto členěním nám vznikne systémová struktura produktu. Jednou z takových struktur je i Work break–down structure (WBS). Pro kompletní pohled na strukturu a rozsah projektu je potřeba ještě dodat řídicí procesy. Tyto projektové struktury jsou statické modely, znamená to tedy, že se zde neuplatňuje časové hledisko.

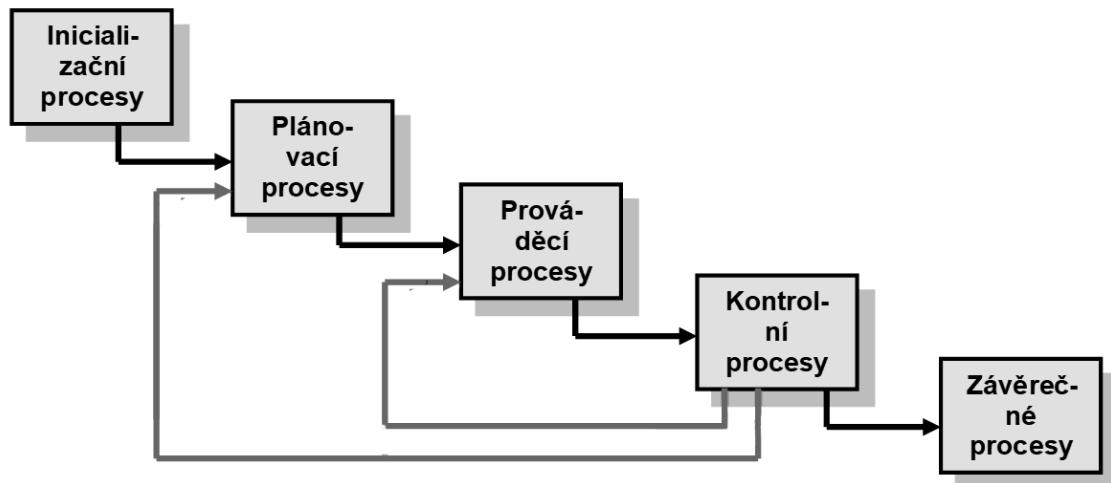
„Projekty lze z různých pohledů rozložit na části (základní složky). Typické rozklady projektu na součásti jsou: z pohledu strukturalizace projektu – Work break–down structure WBS, z pohledu organizace projektu – Organization break–down structure – OBS, dále z pohledu nákladů na projekt, z pohledu informační a dokumentační struktury. Struktury v projektu jsou klíčovým mechanismem, který v rámci projektu zajišťuje řád (pořádek). Hierarchické struktury zajišťují, aby se v projektu nic neopominulo.“ [1, s. 25]

Dále je potřeba provést systémovou syntézu. K vytvořené struktuře WBS se díky přidáním časového rozměru vytvoří plány, jako jsou harmonogram projektu, plán zdrojů a plán nákladů. Tyto modely odpovídají na otázky KDY?, S KÝM? a ZA KOLIK? a jsou dynamické.

Procesní přístup

Pracovní procesy se u každého projektu mohou výrazně lišit. Hlavní skupiny procesů však budou pro většinu projektů stejné. Jak můžeme vidět na obr. č. 4, řadí se mezi ně: inicializační, plánovací, prováděcí, kontrolní a závěrečné procesy.

Obr. č. 4: Projektové procesy



Zdroj: [1, s. 28]

Jak je vyobrazeno, mezi těmito procesy existují určité časové následnosti.

Pokud se při kontrolních procesech zjistí odchylka od plánu, ihned se upraví prováděcí procesy. Například pokud se při kontrole zjistí, že hrozí nesplnění termínu, musí se přibrat další směna. Pokud kontrolní proces zjistí závažnou odchylku, musí se upravit celý plánovací proces.

2.3 Projektový tým

Projektový tým je zodpovědný za bezproblémový chod projektu. Komunikace je v projektovém týmu flexibilní, proto je velmi důležité, aby v týmu panovali dobré vztahy, byl jasný sled autority a všech komunikačních toků. Proto se zavádí organizační struktura, jejíž znázornění je dobré zachytit, například pomocí tabulky. Ukázku takové tabulky můžeme vidět níže – viz tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Tabulka zodpovědnosti a pravomocí

Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty
Karel Vopršálek	Garant za výstup 3 (hardware)	Veškeré HW prostředky pro projekt jsou včas a v dostatečné kvantitě, kvalitě a spolehlivosti při dodržení stanoveného rozpočtu.	Výběr technologie Výběr dodavatelů Výběr konkrétních modelů	E-mail Telefon

Zdroj: [2, s. 123]

Projektový tým se tedy nejčastěji skládá z těchto členů:

- projektový manažer;
- asistent projektového manažera;
- garanti jednotlivých úseků, kteří jsou zodpovědní za daný výstup;
- a případní specialisté, kteří zajišťují pomocné činnosti (například finanční manažer).

Tito jednotlivci se sice každý den podílejí na jednotlivých postupných cílech, aby však dosáhli stanoveného projektového produktu, musejí všichni spolupracovat v rámci celého týmu.

Projektový manažer

Nejvýznamnější osobou v projektovém týmu je projektový manažer, který řídí projekt již od stanovení jeho cílů až po předání projektového díla zákazníkovi. Odpovídá také za veškerou projektovou dokumentaci. Pokud nedostane přidělený projektový tým, manažer si jednotlivé pracovníky do odborných pozic dosadí sám.

„Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“ [3, s. 29]

2.4 Definování projektu

Správné nadefinování projektu je jedním z nejdůležitějších úkolů projektového manažera a dalších účastníků hned na začátku projektu. Definování projektu může u velkých projektů trvat i několik týdnů. Výsledkem je však listina (či dokument), díky které je možné uzavřít smlouvu a dodat dojednaný produkt. Dle literatury může mít tento dokument různé podoby. My se však v následujících kapitolách seznámíme se dvěma nejběžněji používanými: projektovou chartou a logickou rámcovou maticí.

2.4.1 Projektová charta

Projektová charta je jedním ze způsobů, jakým lze projekt definovat. Je to tzv. zakládací listina, jejímž schválením dávají všechny strany najevo, že projekt může začít. Na rozdíl od logického rámce se jedná o slovní popis projektu. Tato listina je obvykle zhotovena v procesu zahájení projektu a běžně vychází z předprojektových studií. Podoba projektové charty se liší v závislosti na rozsahu projektu. Pro velký projekt (například výstavba dálnice) by měla listina obsahovat následující:

- Určení strategického cíle projektu.
- Určení postupných cílů projektu a jeho výstupů.
- Omezení projektu.
- Předpoklady.
- Kritéria úspěšnosti projektu.
- Předběžné hodnocení rizik.
- Požadavky na zdroje.
- Předběžný rozpočet.
- Schválení dokumentu. [1, s. 109]

Pokud se jedná o projekt, jehož rozsah je malý (například pořádání maturitního plesu) projektová charta bude zahrnovat tyto údaje:

- Název projektu.
- Rozsah a popis požadované práce.
- Specifické požadavky na pracovníky.
- Odhadnuté projektové hodiny a náklady.
- Odhadnutá doba trvání projektu.
- Závěr: potvrzení požadavků zákazníkem.
- Souhlas zákazníka s řešením.
- Předání výsledků projektu zákazníkovi. [1, s. 109]

U menšího projektu je tato listina dlouhá na jednu až dvě stránky a je možné ji zjednodušit. To znamená, že nemusíme například definovat strategické ani postupné cíle.

Projektová charta ale i tak slouží k posouzení, zda má projekt smysl realizovat a investovat do něj.

2.4.2 Logická rámcová matice projektu

Jak je zmíněno výše, logická rámcová matice je další způsob, jak lze projekt vymezit. Slouží jako nástroj k určení projektových cílů. Dále nám určuje strategii, díky které těchto cílů můžeme dosáhnout. Logická rámcová matice je nejčastěji definována pomocí tabulky – viz tab. č. 2.

„V prvním sloupci jsou uvedeny: záměr (někdy se používají názvy strategický cíl projektu, účel projektu, cíl, který bude splněn po realizaci projektu), cíl projektu, jednotlivé postupné cíle, ve formě dílčích výstupů projektu, jednotlivé aktivity (klíčové aktivity). Ve druhém sloupci tabulky se uvádí indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou uvedeny potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit termíny plnění. A konečně ve čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika.“ [1, s. 110]

Tab. č. 2: Základ tabulky logického rámce

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, materiál)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: [1, s. 110]

2.4.2.1 Význam polí logického rámce

První sloupec

Záměr (strategický cíl) nám říká, proč budeme projekt realizovat. Aby bylo dosaženo strategického cíle projektu je většinou potřeba dokončit i další projekty a akce.

Pro každý projekt existuje pouze jeden **cíl**. Tento cíl nám musí přesně charakterizovat zaměření projektu a měl by vyjádřit, jakých závěrů chceme konkrétně dosáhnout. Pokud se po sestavení logického rámce nejsme schopni dopracovat k jednomu cíli, je potřeba se zamyslet, zda pro každý cíl není lepší rozběhnout oddělený projekt.

Výstupy (konkrétní výstupy) neboli postupné cíle nám vyjadřují, jakých změn je potřeba v projektu dosáhnout, abychom se dostali k určenému cíli.

Aktivity (klíčové činnosti) takové aktivity, které ovlivňují uskutečnění konkrétních výstupů. V logickém rámci jsou uvedeny jako seznam činností.

Druhý sloupec

Objektivně ověřitelné ukazatele se nachází v prvním, druhém a třetím řádku druhého sloupečku. Jednotlivých výstupů projektu a cíle by mělo být vždy dosaženo a právě o tom nás přesvědčí tyto indikátory. V každém políčku by tedy vždy měly být uvedeny alespoň dva z těchto ukazatelů. Jestliže máme problém s jejich objevením, měli bychom zkusit přeformulovat cíle či výstupy.

V posledním políčku, jsou uvedené **zdroje**. Mohou představovat například zaměstnance, finanční náklady, nebo stroje, které jsou potřebné pro jednotlivé skupiny činností.

Třetí sloupec

Ve třetím sloupečku se **zdroje informací k ověření** nachází v prvních třech řádcích. Definují nám, jak budou indikátory zjištěny. Dále nám říkají, kdo tyto ukazatele ověří, jejich náklady a čas, který je na ověření potřeba.

Na čtvrtém řádku se v tomto sloupečku se nachází **časový rámeček aktivit**. Uvádí se zde hrubý časový odhad konkrétních výstupů. Místo hrubého časového odhadu je ovšem možné uvést i harmonogram činností.

Čtvrtý sloupec

První políčko ve čtvrtém sloupečku se v logickém rámci nevyplňuje. Místo je, se přidává políčko **předběžné podmínky**. Ty nám vyznačují předpoklady, které projekt musí splňovat,

aby bylo možné ho spustit. Např. pokud povedeme prezidentskou kampaň, jeden z předpokladů bude, že budeme mít prezidentského kandidáta.

V políčkách **předpoklady a rizika** se jasně uvádějí ty předpoklady, ze kterých se vystupovalo při sestavování všech činností a cílů. Za rizika se považují takové události, které nám mohou ohrozit projekt

V logickém rámci se nacházejí dva typy vazeb, které jsou provázané. Vertikální vazby nám vyjadřují vztahy mezi záměrem, cílem projektu, výstupy a klíčovými činnostmi, které se v projektu vyskytují od shora dolů. Horizontální vazba je přiřčleněna k jednotlivým úrovním tabulky. Pokud se splníme předběžné podmínky, můžeme spustit klíčové činnosti, čerpání zdrojů (přičemž přihlížíme k časovému rámci) a pokud plníme všechny předpoklady a ošetříme případná rizika, pokračujeme tabulkou výš až ke splnění cíle. Pro znázornění si tyto vazby můžeme prohlédnout – viz tab. č. 3.

Tab. č. 3: Vazby v logickém rámci

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
			Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování podle [2, s. 72]

3 Plán projektu

Ve fázi plánování projektu bychom již měli mít k dispozici všechny dokumenty jako jsou, zakládací listina, projektová charta (či logická rámcová matice) a veškerou další dříve vytvořenou projektovou dokumentaci. Měli bychom mít také jmenovaného projektového manažera a sestavený projektový tým. Ti mají tedy za úkol zhotovit plán řízení projektu.

Ten se především týká těchto oblastí:

- Řízení projektu (integrace) – Jak to bude celé koordinováno a dáváno dohromady?
- Rozsah projektu – Jak bude definován a zpracován věcný rozsah projektu?
- Čas v projektu – Jak bude definován a zpracován harmonogram?
- Náklady – Jak bude definován a zpracován rozpočet?
- Kvalita projektu – Jak bude definována, sledována a řízena kvalita?
- Lidé a další zdroje v projektu – Jak bude probíhat řízení lidských zdrojů v projektu?
- Komunikace – Které informace, jakou formou, jak často a komu budou komunikovány?
- Projektová rizika – Jak budou v rámci projektu řízena rizika?
- Externí služby a zboží – Jak bude probíhat nakupování a obstarávání zboží a služeb pro projekt?
- Zainteresované strany – Jak bude probíhat komunikace se zainteresovanými stranami?
Kdo je a kdo a co to znamená ve vztahu k projektu? [9, s. 113]

Jak si můžeme všimnout, z plánu řízení projektu nám vyvstává hned několik otázek: **co, jak, kdy, s kým a za kolik**.

Otázky **co** a **jak** spolu úzce souvisí a představují řízení rozsahu projektu. Je o nich pojednááno v kapitole 3.1 Plán rozsahu projektu.

Je důležité si uvědomit, že otázka **s kým** nám nepojednává o zainteresovaných stranách projektu, ale o lidských zdrojích a o tom jak je správně řídit.

Tuto oblast můžeme rozčlenit následovně:

- Plánování lidí v projektu (Plan HR management), které spočívá v doplnění existujících plánů o konkrétní lidi a v úpravách ostatních plánů na základě zpětné vazby o omezeních a dostupnosti konkrétních lidí.
- Získávání lidí do projektového týmu (Acquire project team), což je myšleno „fyzicky“, tedy ne na papíře.

- Rozvoj projektového týmu (Develop project team), aneb které prvky leadershipu je potřeba aplikovat.
- Řízení projektového týmu (Manage project team), což představuje řídicí stránku realizace. [9, s. 168]

Časový plán nám zodpoví otázky **kdy**. V této fázi potřebujeme určit všechny činnosti, které je potřeba udělat a patřičně je časově ohodnotit. Postup tvorby je následovný. Nejprve si vytvoříme nejlépe tabulku činností a odhadneme jejich dobu trvání. Poté vytvoříme časovou sekvenci činností. K tomu můžeme použít například Ganttův diagram. Dále vypočítáme časové rezervy jednotlivých činností a určíme kritickou cestu. V každém diagramu by měla být pouze jedna kritická cesta. Nakonec umístíme do diagramu milníky a tím si můžeme prověřit, zda jsou činnosti splněné. Jelikož mají milníky nulovou dobu trvání, na celkovou dobu trvání, časové rezervy, ani kritickou cestu nemají žádný vliv. Jednotlivé činnosti mezi sebou mají i určité vazby. Nejčastěji se ale používají tyto čtyři:

- Konec–začátek: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla začít; jedná se o nejčastější typ vazby mezi činnostmi;
- Konec–konec: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla skončit (například tvorba rukopisu musí skončit, aby mohla skončit jeho revize; následník nemůže skončit dříve než předchůdce);
- Začátek–začátek: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla začít (následník nemůže začít dříve než předchůdce);
- Začátek–konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit (v realitě poněkud abstraktnější vazba, např. pokud by byla jako předchůdce myšlena druhá směna ostrahy a jako následník směna první – ta nemůže skončit, dokud není vystřídána). [9, s. 138]

V projektovém řízení se v současné době používá řada speciálních software programů. Nejpoužívanější je MS Project.

Otázka **za kolik** odpovídá řízení nákladů. V projektu je možné řídit náklady různého charakteru. Mohou to být náklady, jako jsou finance, jednotky práce (neboli člověkodny), ale i například spotřeba materiálu. Abychom se nedostali do problémů z důvodu nedodržení rozpočtu, je potřeba důsledně sledovat celkové náklady projektu. Již od začátku projektu je potřeba plánovat zdroje (resource planning), provést odhad nákladů (cost estimating), dále vypracovat rozpočet (cost budgeting) a neustále provádět kontrolu nákladů (cost control).

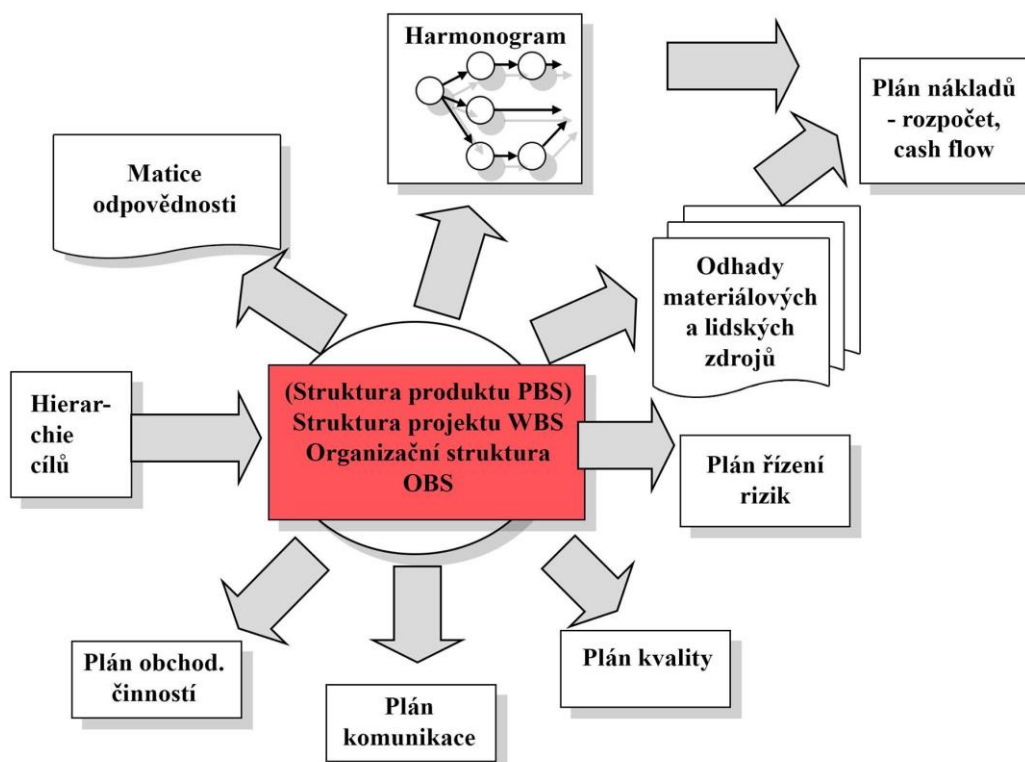
Jedině tak má projektový manažer šanci dokončit projekt se schváleným rozpočtem, aniž by ho překročil.

Náklady lze dělit na přímé (což je například práce, materiál, licence a poplatky, nebo najmutí externích služeb), dále na nepřímé (to jsou mzdy na zaměstnance, náklady na provoz budov jako je třeba elektřina, vodné a stočné, daně a odvody) a ostatní (mezi ně se počítají bonusy, provize, manažerská rezerva a rezervy na krytí obtížně předvídatelných vlivů).

3.1 Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu je jedním z nejdůležitějších plánů projektu. Jasně vymezuje celý projekt a určuje co je a co není jeho součástí, takže se vypracovává již na samém začátku. Jak můžeme vidět na obr. č. 5, z plánů rozsahu vycházejí všechny další plány jako je například harmonogram, neboli časový plán projektu, který nám zobrazuje všechny činnosti projektu. Dále například plán řízení rizik, který určuje nejdůležitější hrozby, které ohrožují projekt a nabízí řešení, jak tyto hrozby řídit, kontrolovat a eliminovat. Dalším důležitým plánem je plán nákladů, který určuje rozpočet projektu. Existuje ale mnoho dalších dokumentů, které jsou vytvořené na základě plánů rozsahu, je to například plán komunikace, kvality, hierarchie cílů, matice odpovědnosti a další.

Obr. č. 5: Vazba dalších dokumentů na plán rozsahu projektu



Zdroj: [1, s. 129]

Je tedy zřejmé, že bez plánů rozsahu se projekt neobejde. Pokud jsou ovšem špatně zpracované, může se stát, že tato okolnost ovlivní i všechny ostatní dokumenty a kvůli této drobné chybě na začátku, bude projekt neúspěšný. Je proto dobré tomuto plánu věnovat velkou pozornost, pečlivě ho vypracovat a důkladně ho projednat se všemi zúčastněnými.

Product break–down stucture (PBS)

Může být také označována jako plán rozsahu produktu. „Odpověď na otázku, co je třeba realizovat, vychází z požadavků zákazníka na projektový produkt, kdy zákazník definuje a specifikuje cíl projektu a postupné/dílčí výstupy projektu, nebo jinak řečeno, co bude obsahovat, k čemu se bude používat a proč. Zákazník může definovat a specifikovat funkce, které produkt bude plnit, a věcná specifikace je na dodavateli.“ [1, s. 126] Je tedy třeba definovat CO? je cílem všech činností v projektu. Tato struktura se používá u složitějších produktů a základem je komunikace mezi zákazníkem a projektovým týmem a i uvnitř samotného týmu.

Work break–down structure (WBS)

Struktura projektového díla je jedna z nejčastějších a nejpoužívanějších struktur. Jak již bylo uvedeno, jedná se o hierarchický rozpad cíle projektu na stále menší produkty a podprodukty, až na jednotlivé pracovní balíky. WBS odpovídá na otázku CO? má být cílem projektu či výsledným projektovým produktem a zároveň nám popisuje JAK? se k danému cíli dostaneme.

„Hierarchická struktura činností (WBS) je vhodnou metodou pro rozdělení projektu do pracovních balíků, úkolů činností. Hierarchická struktura činností (WBS) snižuje pravděpodobnost, že vám něco vypadne. Jinak řečeno, účelem hierarchické struktury činností (WBS) je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny.“ [10, s. 71]

Tato struktura je statická, nezohledňuje tedy časový rámeček. Pro časový plán nám slouží jiné metody (například Ganttův diagram). Za její vytvoření je zodpovědný projektový manažer, ale na tvorbě se podílí celý tým.

Zde si uvedeme, jak by měli probíhat jednotlivé kroky při sestavování WBS:

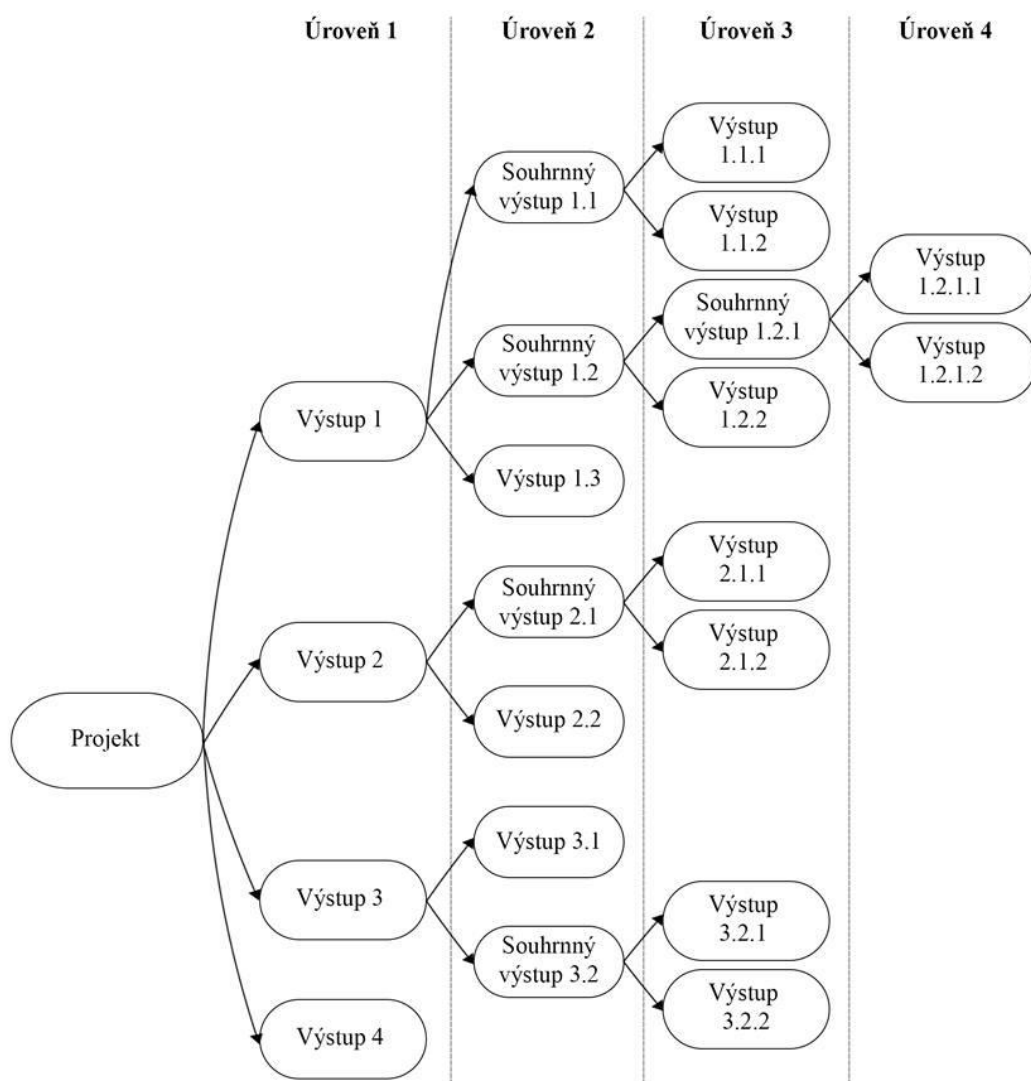
- Shromáždit a připravit dostupné podklady (i z již realizovaných projektů)
- Uskutečnit brainstorming klíčových členů týmu k tomuto tématu.
- Diskutovat hlavní části projektového produktu a rozdělit je na menší části.
- K částem produktu doplnit práce. Rozdělit práci do menších úloh a úkolů.

- Doplnit procesy a činnosti projektového managementu.
- Provést kontrolu zdola nahoru tak, že integrací všech detailních kroků bude dosaženo požadovaného produktu projektu. [1, s. 129]

WBS struktura se běžně vytváří podle metody top–down (shora–dolů). Postupuje se tedy od hlavních výstupů přes dílčí výstupy, na stále menší celky, až na nejnižší úroveň WBS. Existuje ale i metoda bottom–up (zdola–nahoru) kdy jsou činnosti seskupovány do stále větších balíků.

Na obr. č. 6 můžeme vidět, že jednotlivé části nemusí být rozepisovány do stejné úrovně. Literatura uvádí, že vykonáváme pouze aktivity ve spodních úrovních. Nadřazené aktivity, jsou pouze jen souhrnným výstupem aktivit na nižší úrovni.

Obr. č. 6: WBS



Zdroj: Vlastní zpracování podle [9, s. 128]

Pokud je projekt příliš složitý na to, aby byl definován graficky, může být rozsah projektu vymezen slovně. Obsahem takového dokumentu nejčastěji bývá:

- Popis zaměření a obsahu projektu tak, aby byly jasné vlastnosti produktu, služby nebo jiného výsledku popsaného v základací listině projektu a sebraných požadavcích.
- Akceptační kritéria – sada podmínek nutných pro akceptaci díla.
- Dodávky – všechny jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo služby k provedení, které jsou zapotřebí k dokončení procesu, fáze nebo projektu. Jsou zahrnuty i pomocné dodávky nezbytné k realizaci projektu, jako je například řízení projektu. Popis může být na různých úrovních detailu.

- Co nebude v rámci projektu realizováno – týká se především věci a oblastí, o kterých by mohlo být logické se domnívat, že v rámci projektu budou provedeny.
- Omezení – různé interní nebo externí limity, které budou omezovat projektový tým při realizaci dodávek. Patří sem i různá rozpočtová omezení, pevně stanovené milníky (termíny), legislativa, normy k dodržení (bezpečnost dat, ...) atd.
- Předpoklady – „nutný stav světa“ k tomu, aby byl projekt úspěšný tak, jak je zamýšlen. Předpoklad není nijak dokázán nebo prokázán. [9, s. 126]

Statement of work (SOW)

Jedná se o nadefinování cílů a rozsahu prací projektu. Tento dokument by měl co nejlépe určit výstupy a výsledky a představuje nám další možnost, jak rozšířit informace o položkách uvedených ve WBS například o určení zodpovědnosti, způsobu předání apod. Zde je uveden postup, jak sestavit SOW:

1. definujte rozsah projektu (např. formou WBS), včetně předběžných požadavků na podobu jednotlivých výstupů a dodávek;
2. sestavte časový rozvrh projektu;
3. definujte konkrétní akceptační kritéria a případně upravte výše uvedené;
4. výsledky zaznamenejte jako SOW a nechte jej schválit hlavními zainteresovanými stranami. [2, s. 163]

4 Řízení změn

Změny mohou mít na projekt různý dopad. Pokud nám změna nijak neovlivní projektový trojúhelník, můžeme ji považovat za malou změnu. O takových změnách může rozhodovat pouze projektový manažer. Pokud se ovšem jedná o změnu, která výrazně ovlivní projekt, co se týče jeho nákladů, délky, nebo rozsahu, je nutné informovat i ostatní zainteresované strany, převážně investora, zákazníka a projektový tým a okamžitě začít s řízením změn.

Změny mohou mít mnoho důvodů. Zde si uvedeme ty nejčastější:

- externí:
 - změny na trhu,
 - aktivní konání nebo nečinnost konkurentů,
 - změny v chování zákazníků, změny jejich preferencí a potřeb,
 - změny v dostupnosti produktů nebo jejich cenách,
 - vývoj nových technologií,

- ekonomická nebo politická nestabilita,
- státní regulace a legislativa,
- interní:
 - špatná strategická rozhodnutí,
 - nerealistická očekávání,
 - špatné plánování,
 - nevhodné metodologie a podnikové procesy,
 - chyby v kontraktu,
 - nedorozumění ve specifikaci zadání,
 - časový vývoj projektu – zpoždění v dodávkách nebo potřeby urychlit projekt,
 - vady v předávaných mezivýstupech,
 - ztráta důvěry zákazníka projektu. [3, s. 260]

Rozhodnutí o změnách rozsahu nejčastěji provádí investor, protože je odpovědný za financování projektu. Případně zákazník, pokud se jedná o stejnou osobu. Při menších změnách, nebo po domluvě, může být osoba odpovědná za řízení změn i projektový manažer. Informace o schválených změnách však musí včas obdržet všichni zúčastnění.

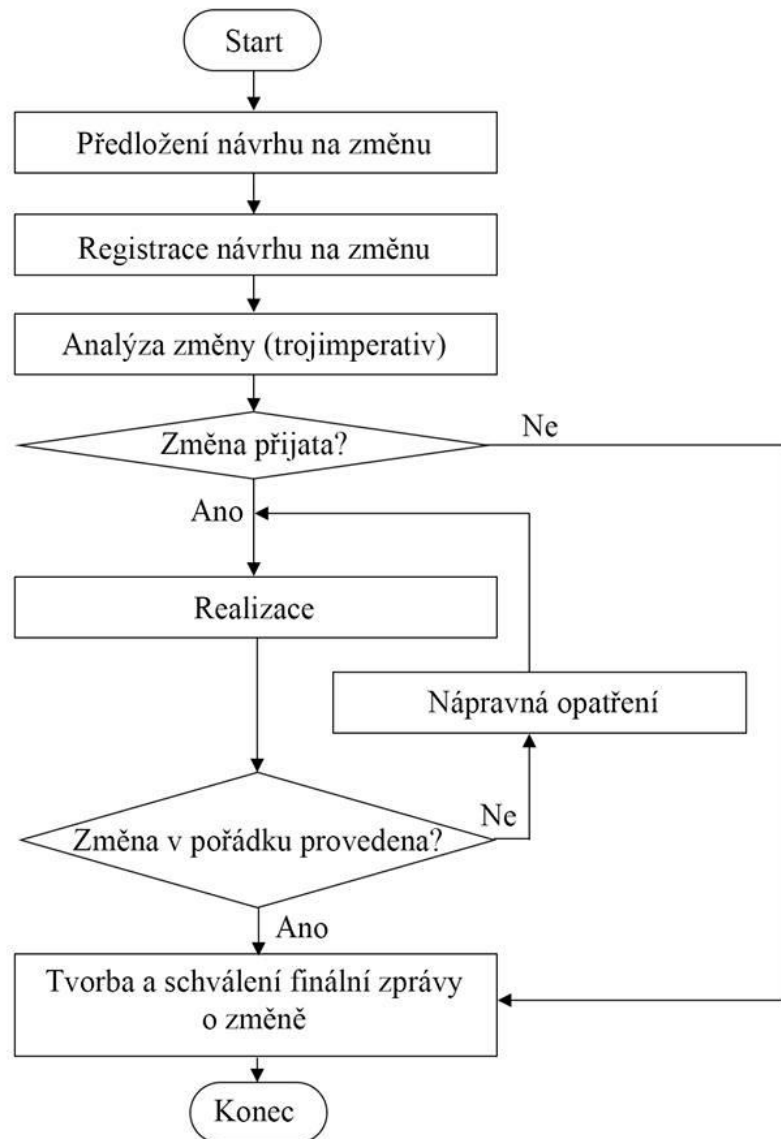
Změny můžeme podle vlivu na projekt dělit na tyto třídy:

- TŘÍDA 1
 - Významné důsledky, které zásadním způsobem ovlivňují projekt.
 - Schvaluje statutární orgán projektu.
- TŘÍDA 2
 - Podstatné důsledky významně ovlivňující projekt.
 - Schvaluje řídicí výbor projektu.
- TŘÍDA 3
 - Méně podstatné důsledky bez významného vlivu na projekt.
 - Rozhoduje o nich projektový manažer a např. během kontrolních dnů nebo jiným vhodným způsobem informuje nadřízené orgány. [2, s. 228]

Změnové řízení představuje v organizaci důležitý proces, bez kterého se nemůže obejít. Je však nutné si předem stanovit, jak bude řízení změn ve společnosti probíhat. Na obr. č. 7 můžeme příklad takového procesu vidět.

„Proces řízení změn je autonomní cyklus dílčích procesů, které jsou součástí projektového managementu a jejichž účelem je řízení změn předmětu a plánu projektu v realizačních fázích projektu.“ [3, s. 261]

Obr. č. 7: Proces řízení změn



Zdroj: Vlastní zpracování podle [2, s. 227]

Během **startu** by měl být podán podnět ke změně. Tento podnět může navrhnout buď účastník, nebo návrh přichází z okolí projektu.

Předložení návrhu na změnu by mělo být podáno formou formuláře. Mělo by v něm být uvedeno, proč chceme změnu zavést, kdo jí požaduje, co má být změněno a jaký bude cílový stav.

V kroku **registrace návrhu na změnu** by měl být udělán záznam o tom, že byl podán návrh na změnu. Zaevidován by měl být i čas a datum podání návrhu atd. Tato činnost může být spojena s předcházejícím krokem.

Ve fázi **analýza změny (trojimperativ)** je nejprve nutné vytvořit více variant a pro každou z nich vytvořit analýzu dopadů změny. To nám pomůže předpovědět, jak nám daná změna bude působit například na časový plán, rozpočet, nebo rozsah projektu. Dále je podle předem stanovených kritérií vybraná vhodná varianta a záleží na kompetentní osobě, zda je **změna přijata** či ne.

Nyní, když je změna schválena, je na řadě její **realizace**. Pokud je projekt složitý tato činnost může zabrat i delší dobu.

V kroku **změna v pořádku provedena?** je potřeba ověřit, zda vše proběhlo tak, jak mělo. Je potřeba situaci neustále monitorovat a kontrolovat, zda se splnily všechny naplánované činnosti. Pokud se v projektu objeví jakákoli odchylka, je nutné ihned zavést **nápravná opatření**.

Tvorba a schválení finální zprávy o změně je posledním krokem, který je potřeba učinit při změnovém řízení. Finální zpráva by měla obsahovat časově posloupný seznam jednotlivých fází změn. Tato zpráva se vypracovává, i když je návrh na změnu zamítnut.

Řízení změn je u **konce**, pokud je závěrečná zpráva schválena.

5 Charakteristika společnosti

5.1 Historie společnosti

Společnost Škoda ICT s.r.o. se stala v roce 2008 dceřinou společností společnosti Škoda Investment a.s. Základní kapitál společnosti činí přibližně 22.100.000,-- Kč. Společnost je založena na dobu neurčitou. Do roku 2011 poskytovala služby pouze zákazníkům skupiny Škoda, v roce 2011 došlo k akvizici společnosti TA Cons a od té doby poskytuje služby i jiným zákazníkům.

5.2 Současnost společnosti

V současné době ve společnosti pracuje přibližně 60 zaměstnanců. Jedná se tedy o středně velkou firmu. Specializuje se na dlouhodobé poskytování služeb. Není to tedy projektově orientovaná organizace. Přesto je pro společnost řízení projektů nezbytnou činností, bez níž se nemůže obejít.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je především:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor;
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software;
- zpracování dat, služby databank, správa sítí;
- pronájem a půjčování věcí movitých;
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím;
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení [12]

Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Její působnost vykonává jediný společník. Jednatelé jsou statutárním zástupcem společnosti, společnost řídí a jedná jí jménem. Jednatel je jmenován a odvoláván jediným společníkem. Dozorčí rada je volena valnou hromadou. Dozorčí rada dohlíží na působení jednatelů a na činnost společnosti. [12]

Vedení společnosti

Ve vedení společnosti jsou jednatele společnosti, ředitel společnosti a odborní ředitelé útvarů, kteří jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Jednatele společnosti jmenuje i odvolává jediný společník. Jednatel také zastupuje společnost vůči třetím osobám, před soudy a před dalšími orgány. Funkce ředitele společnosti je zřízena a schválena také jediným společníkem. Odborné ředitele útvarů jmenuje do funkce ředitel společnosti po předchozím souhlasu dozorčí rady. [12]

Řízení společnosti

Organizaci společnosti tvoří liniová struktura odborných útvarů. Útvar je nejvyšší organizační jednotka, zajišťující soubor činností ucelené oblasti, například technické, obchodní, ekonomicko-personální, atd. Jednotlivé útvary řídí odborní ředitelé, kteří jsou přímo podřízeni řediteli společnosti. Útvar se dále může členit na oddělení. Oddělení je organizační jednotka, která vykonává ucelenou agendu zaměřenou na užší rozsah odborných činností. Oddělení je řízeno odborným ředitelem. [12]

5.3 Cíle společnosti

Cílem společnosti je uspokojit své zákazníky poskytnutím co nejkvalitnějších služeb. Společnost se spíše soustředí na poskytování co nejvíce kvalitních služeb, než na zabránění co největšího segmentu trhu. Dále je nutné zajistit spokojenost a dobré vztahy vlastních zaměstnanců. Pokud má společnost zaměstnance, kteří jsou správně motivováni k výkonu práce, je téměř zaručen její úspěch. Proto jsou investice do dalšího vzdělávání zaměstnanců velmi důležité.

6 Popis projektu

Projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II neboli POVEZ II je zaměřen na problematiku přizpůsobivosti pracovníků v podnicích. Aby byl podnik více konkurenceschopný a mohl rozšířit své pole působení, musí mít k dispozici kvalifikovanou pracovní sílu. Proto vznikl projekt POVEZ II, který má za úkol řešit dva základní problémy. Zaprvé je to problém s nedostatečně kvalifikovanými zaměstnanci.

A zadruhé problém zaměstnavatelů, kteří jsou často neochotní investovat do vzdělávání svých zaměstnanců.

Tento projekt je financován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky. V rámci tohoto projektu je společnost poskytován příspěvek na vzdělávání zaměstnanců a zároveň i (alespoň částečná) refundace jejich mzdy po dobu vzdělávací aktivity. Projekt navazuje na řadu projektů, které byly v České republice uskutečněny od roku 2009.

Společnost Škoda ICT tento projekt zahájila na začátku roku 2016. Projekt byl spuštěn s cílem snížit náklady na vzdělávání zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, tomu pomáhá jak proplacení vzdělávací aktivity, tak úhrada mzdových nákladů vynaložených na vzdělávané zaměstnance. Benefitem tohoto programu jsou však i všechny ostatní přínosy, které tento projekt nabízí, například zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Tento projekt je pro společnost tedy velmi přínosný a od roku 2016 je jeho součástí. Tohoto projektu se účastní pouze zaměstnanci společnosti Škoda ICT.

Společnost Škoda ICT patří v plzeňském regionu k jedné z největší specializované firmě. Zajišťuje dodávky služeb velice významným průmyslovým podnikům po celé České republice. Její obor podnikání se proměňuje a vyvíjí, a neustále vznikají nové služby a produkty. Potřeby zákazníků rostou, a tak vyvíjejí tlak na rychlé adaptování specialistů ve společnosti a na nové nebo vylepšené softwarové a hardwarové produkty. Odpovědí na rostoucí nároky zákazníků a tlak konkurence je neustálé zvyšování odborné úrovně specialistů, kteří se podílejí na poskytování služeb. Vzdělávací potřeby jsou v přímé souvislosti s těmito poskytovanými službami. Jde převážně o školení nových verzí softwarových produktů. Dále je nutné vzdělávat v oblastech řízení ICT služeb, metodik projektového řízení, manažerských a obchodních dovedností a jazykového vzdělávání. Tato školení zahrnují například školení na PRINCE2, Oracle Database, Network Security – Hacking v praxi, Teorie sítí a TCP/IT – nezbytné

minimum správce, Windows 10 – novinky pro správce Windows 7 a Windows 8/8.1 a další. [12]

Abychom lépe pochopili, jak funguje zpracování žádostí a vybírání účastníků, jsou zde uvedeny dva příklady, jak společnost vybírá pracovníky na jednotlivé vzdělávací aktivity a jak musí vypadat podrobnější specifikace samotné vzdělávací aktivity.

Jako první příklad je uvedená vzdělávací aktivita PRINCE2. Cílem tohoto školení je seznámit zaměstnance s metodikou projektového řízení PRINCE2 a získat certifikaci PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner. Jak můžeme vidět v tab. č. 4, tato vzdělávací aktivita má celkový počet hodin stanoven na 44 hodin. Z toho je 40 hodin teoretických a 4 hodiny jsou počítány na ověření znalostí účastníků. Znalosti se ověřují pomocí závěrečné zkoušky.

Tab. č. 4: Časová náročnost VA PRINCE2

		Počet hodin	Délka hodiny
1.	Počet hodin vzdělávací aktivity pro jednoho účastníka + počet hodin závěrečného ověření znalostí a dovedností	teorie	40,00 hod
		praxe	0,00 hod
		zkouška	4,00 hod
		celkem	44,00 hod
2.	Specifikace vzdělávací aktivity	Další profesní vzdělávání	
3.	Předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností	Závěrečná zkouška	

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Zde je popsáno, jak společnost vybírá pracovníky na školení PRINCE2:

PRINCE2 je srozumitelná, strukturovaná metodika projektového řízení rozsáhle využívána nejen vládami, ale i v soukromém sektoru po celém světě. Tato metodika může být aplikována na všechny druhy projektů včetně těch, které jsou podporovány projektovými informačními systémy. [12]

Pracovníci navržení k zapojení do projektu byli vybráni na základě vzdělávacích potřeb vyplývajících z jejich pracovního zařazení a denní náplně práce. [12]

Pracovníci vybraní k účasti na této aktivitě se každodenně zabývají řízením projektů při poskytování služeb zákazníkům. [12]

Vzdělávací aktivita umožní udržení, aktualizace a rozvoj kompetencí v oblasti projektového řízení a získání certifikací PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner. [12]

Po vybrání pracovníků je také potřeba podrobněji specifikovat vzdělávací aktivitu, popsat vzdělávací potřeby navržených pracovníků a cíle, kterých má být realizací VA dosaženo. Toto je popsáno níže:

Zaměření vzdělávací aktivity

Kurz je určen každému, kdo využívá projektové řízení či se účastní projektů na pozici projektový manažer, vedoucí týmu, koordinátor projektu, analytik apod. [12]

Cíle vzdělávací aktivity

Osvojení si znalostí:

- Identifikace faktorů podmiňující realizaci projektu
- Aplikace hlavních zásad, témat, procesů a technik metodiky PRINCE2
- Využívání klíčových manažerských nástrojů metodiky PRINCE2 [12]

Metody výuky

Odborný výklad s praktickými ukázkami.

Osnova vzdělávací aktivity

- Obecný přehled PRINCE2 projektu (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Příprava projektu (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Nastavení projektu (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Řízení projektu a dodání jeho produktů (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Řízení progresu a uzavření projektu (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Přizpůsobení PRINCE2 k projektu (4 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Přehled 7 principů PRINCE2 (5 výukových hodin o délce 60 minut)
- Přehled 7 témat PRINCE2 (5 výukových hodin o délce 60 minut)
- Přehled 7 procesů PRINCE2 pomocí procesního modelu (6 výukových hodin o délce 60 minut)
- Ověření znalostí (4 výukové hodiny o délce 60 minut) [12]

Jako druhý příklad si uvedeme vzdělávací aktivitu Windows 10 – novinky pro správce Windows 7 a Windows 8/8.1. Cílem této aktivity je seznámit zaměstnance s novinkami a se změnami v uživatelském rozhraní a programech pro uživatelskou práci a seznámit s možnostmi správy systému Windows 10. Jak je poznat z tab. č. 5, tato aktivita má celkový počet hodin 41

hodin. Z toho 40 hodin je plánovaná teoretická výuka a 1 hodina je na ověření znalostí účastníka. Znalosti a dovednosti, které účastníci získají, jsou ověřeny pomocí závěrečného pohovoru.

Tab. č. 5: Časová náročnost VA Windows 10 - novinky pro správce Windows 7 a Windows 8/8.1

1.	Počet hodin vzdělávací aktivity pro jednoho účastníka + počet hodin závěrečného ověření znalostí a dovedností		Počet hodin	Délka hodiny
		teorie	40,00 hod	60 min
		praxe	0,00 hod	60 min
		zkouška	1,00 hod	60 min
		celkem	41,00 hod	
2.	Specifikace vzdělávací aktivity	Další profesní vzdělávání		
3.	Předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností	Závěrečný pohovor		

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Níže je opět popsáno, jak společnost vybírá své zaměstnance pro tuto vzdělávací aktivitu.

Windows 10 je operační systém společnosti Microsoft, určený pro použití na stolních počítačích, notebookech, tabletech a chytrých telefonech. [12]

Pracovníci navržení k zapojení do projektu byli vybráni na základě vzdělávacích potřeb vyplývajících z jejich pracovního zařazení a denní náplně práce. [12]

Pracovníci vybráni k účasti na této aktivitě pracují na útvaru Správa PC. Řeší požadavky zákazníků, na jejichž koncových zařízeních je operační systém Windows 10 nainstalován. [12]

Vzdělávací aktivita umožní udržení, aktualizaci a rozvoj kompetencí v této oblasti s ohledem na průběžnou inovaci předmětného software výrobcem. [12]

Poté je opět potřeba nadefinovat podrobnější specifikaci VA, popsat potřeby pracovníků a cíle, kterých má být realizací aktivity dosaženo.

Zaměření vzdělávací aktivity

Kurz je určen správcům stanic s operačními systémy Windows 7 a Windows 8, kteří se chtějí seznámit s novinkami ve Windows 10. [12]

Cíle vzdělávací aktivity

- Seznámení s novinkami a změnami v uživatelském rozhraní
- Seznámení s novinkami a změnami v nástrojích pro správu a zabezpečení

- Seznámení s novinkami a změnami v konceptech práce se systémem [12]

Metody výuky

Odborný výklad s praktickými ukázkami, samostatná cvičení na virtuálních počítačích na platformě Hyper-V.

Osnova vzdělávací aktivity

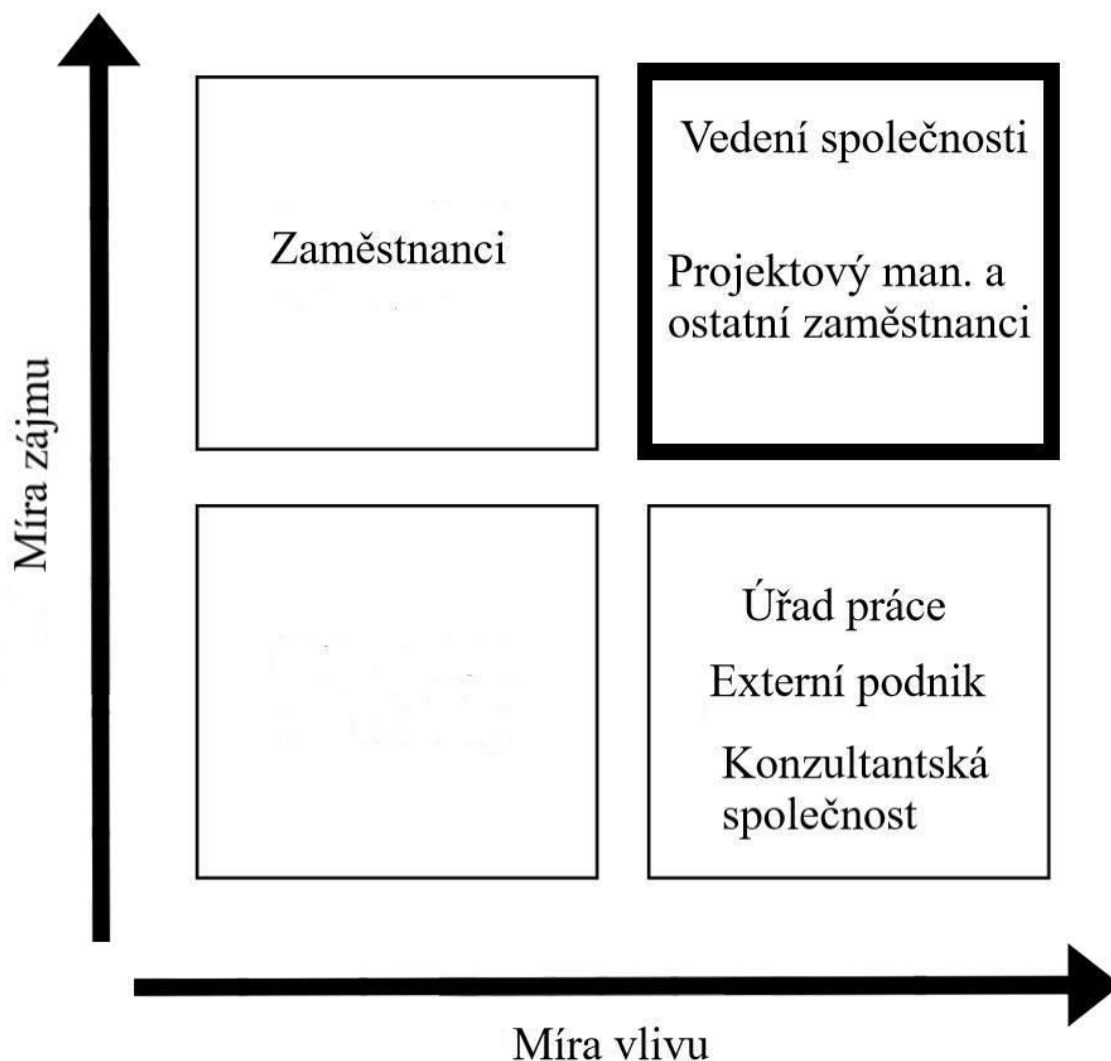
- Windows 10 deployment (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Microsoft Edge (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Cortana (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Virtual desktops (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- DirectX 12 (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Microsoft Print to PDF (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Start menu (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Windows Apps (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Windows Hello (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Device Guard (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Storage sense (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Continuum (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Windows Store (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Universal Apps (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Hyper-V (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Action center (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- AzureAD join (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Work Folders (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Client Hyper-V (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Windows provisioning (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- CompactOS (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- RSAT (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Powershell (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Group policy vylepšení (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Změny v aktualizacích (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Active Directory–based aktivace (2 výukové hodiny o délce 60 minut)

- Best practices pro údržbu (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Novinky v Edge (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Novinky v ostatních integrovaných univerzálních aplikacích (1 výuková hodina o délce 60 minut)
- Windows Update for business (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Windows Store for business (2 výukové hodiny o délce 60 minut)
- Ověření znalostí (1 výuková hodina o délce 60 minut) [12]

6.1 Zainteresované strany

Aby bylo možné bezproblémově řídit projekt, je nutné správně nadefinovat zainteresované strany. V tomto projektu jsou hlavními účastníky společnost Škoda ICT – její vedení a zaměstnanci, Úřad práce České republiky, konzultantská společnost a jeden či více externích podniků. Vedení Škoda ICT v projektu vystupuje jako zadavatel a její zaměstnanci jako zákazníci i jako dodavatelé (jedná se především o projektového manažera, jeho tým, mzdovou účetní, oddělení nákupu a vedoucí pracovníky zaměstnanců). Úřad práce pomáhá financovat tento projekt, kontroluje, zda jsou splněny všechny podmínky pro udělení příspěvku. Externí podnik či podniky mají roli dodavatele služeb ve formě školení zaměstnanců společnosti. Konzultantská společnost zprostředkovává a vyřizuje veškerou komunikaci s Úřadem práce a s dodavatelem externích služeb. Na obr. č. 8 můžeme vidět jednotlivé strany, které jsou ohodnocené podle jejich míry vlivu a zájmu.

Obr. č. 8: Matice analýzy zainteresovaných osob



Zdroj: Vlastní zpracování 2018

7 Definování projektu

Projekt bylo potřeba definovat pomocí logické rámcové matice, jak můžeme vidět v tab. č. 6. V levém horním rohu tabulky je vyznačen záměr, kterého chce společnost dosáhnout, pokud bude projekt splněn. Pod ním je uveden cíl projektu. Ten je doplněn objektivně ověřitelnými ukazateli a zdroji informací, podle kterých je možné ukazatele ověřit. V pravém sloupečku je sepsán list předpokladů a rizik. Výstupy, stejně jako cíl projektu, jsou doplněné o indikátory dosažení a zdroje jejich ověření. Nechybí ani seznam předpokladů a rizik. Každá aktivita má přiřazenou osobu, která je zodpovědná za její splnění. Je také uvedeno, jak dlouho bude skupina

aktivit přibližně trvat. Náklady na jednotlivé činnosti jsou pro společnost velice citlivé téma a nechce je zveřejňovat, proto v tabulce nejsou uvedeny. V pravém dolním rohu se nachází předběžné podmínky, které musejí být splněny, abychom mohli projekt realizovat.

Tab. č. 6: Logická rámcová matice projektu

Záměr	Snižit náklady společnosti	Účetní výkazy společnosti	Meziroční srovnání nákladů na vzdělání	Nevyplňuje se
Cíl	Snižit náklady na vzdělání	Částka získaná z dotačního programu	Bankovní účet společnosti	Splnění podmínek dotačního programu
Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> 1. Žádost 2. Dohoda s ÚP 3. Školící aktivita 4. Platba VA od ÚP 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Potvrzení podání žádosti 2. Uzavření/podpis dohody s úřadem práce 3. Certifikát/potvrzení o úspěšném absolvování 4. Potvrzení příjmu peněz na bankovním účtě 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Internetové stránky ÚP 2. Evidence smluv společnosti 3. Poskytovatel vzdělávacích aktivit 4. Bankovní účet společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Splnění podmínek dotačního programu Dostatek vlastních finančních zdrojů Dostatek personálních zdrojů (realizace vzdělávacích aktivit, realizace řízení projektu)
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Školící aktivita vybrána 1.2 Účastníci školení vybráni 1.3. Žádost podána 1.4 Rozhodnutí o schválení/neschválení žádosti obdrženo 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Vedoucí zaměstnance 1.2 Vedoucí zaměstnance 1.3 Projektový manažer 1.4 Schvalovací komise ÚP 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 3 měsíce 2. 2 měsíce 3. 1 - 6 měsíců 4. 1 měsíc 	<ul style="list-style-type: none"> Splnění podmínek dotačního programu Spolupráce zaměstnanců Znalost podmínek dotačního programu Účast zaměstnanců na VA
	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Dodavatel vybrán 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Projektový manažer a oddělení nákupu 		
	<ul style="list-style-type: none"> 2.2 Termín školení vybrán 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2 Vedoucí zaměstnance 		
	<ul style="list-style-type: none"> 2.3 Dohoda s ÚP uzavřena 	<ul style="list-style-type: none"> 2.3 Projektový manažer 		
	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 VA realizována 3.2 Znalosti ověřeny 3.3 Potvrzení úspěšného absolvování VA obdrženo 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Vzdělávací organizace 3.2 Vzdělávací organizace 3.3 Vzdělávací organizace 		
	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 VA ÚP vyúčtována 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Projektový manažer a mzdová účetní 		
	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 Podpora schválena/neschválena 4.3 VA od ÚP uhrazena 	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 Schvalovací komise ÚP 4.3 ÚP 		
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	<ul style="list-style-type: none"> Výběr vhodných partnerů pro vzdělávací aktivitu Povědomí a ochota ve firmě se zúčastnit

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Předběžné podmínky

Předběžné podmínky, které musí být splněny pro to, aby se projekt mohl uskutečnit, jsou především výběr vhodných partnerů pro VA (vzdělávací aktivitu). Zaměstnanci ve společnosti také musí být o projektu dobře informováni a musí být ochotni se ho zúčastnit.

Záměr

Záměrem neboli strategickým cílem tohoto projektu je snížit celkové náklady společnosti. Jako každá společnost, i tato se snaží svoje náklady minimalizovat. Dosažení záměru je možné ověřit účetními výkazy společnosti. Tuto skutečnost je možné ověřit pomocí meziročního srovnání nákladů na vzdělání. Riziko, že náklady společnosti nebudou sníženy, spočívá v tom, že společnost udělá nějakou chybu a nedostane příspěvek na vzdělání a tím pádem bude muset proplatit plnou cenu vzdělávacích aktivit i mzdových nákladů na zaměstnance, nebo bude muset příspěvek vrátit.

Cíl projektu

Cílem projektu je snížení nákladů na vzdělání. Indikátorem dosažení cíle je částka, kterou společnost získá od ÚP z dotačního programu. To je možné ověřit na výpisu z bankovního účtu společnosti, poté co obdrží částku za proplacené vzdělávací aktivity. Splnění podmínek dotačního programu je nejdůležitějším předpokladem pro tento projekt. Pokud by nebyly podmínky splněny, vzdělávací aktivity by sice proběhly, Úřad práce by je společnosti proplatil, ale následně při provedené kontrole by při zjištěné chybě společnost musela všechny příspěvky vracet zpátky, což by pro rozpočet společnosti bylo velmi špatné. Je tedy velmi důležité všechny podmínky programu splnit a vyhnout se tak nepříjemnostem.

Výstupy

Abychom dosáhli cíle, je potřeba splnit čtyři výstupy. V projektu se tyto výstupy jmenují: žádost, dohoda s ÚP, školící aktivita a platba školící aktivity od ÚP. Některé výstupy mohou probíhat i současně. Pro fázi žádost je ukazatel dosažení potvrzení, že žádost byla podána. To je možné ověřit na internetových stránkách ÚP. Dohoda s Úřadem práce je uzavřena jejím podpisem. To je jednoduše ověřitelné v evidenci smluv společnosti. Pro výstup školící aktivity je indikátor jejího dosažení certifikát, nebo potvrzení, že daný zaměstnanec kurz úspěšně absolvoval. Toto potvrzení poskytuje externí dodavatel služeb, tedy poskytovatel vzdělávacích aktivit. Poslední výstup, tedy platbu vzdělávací aktivity provádí Úřad práce a společnost příjem peněz ověřuje na výpisu ze svého bankovního účtu. Všechny tyto výstupy mají ovšem nějaké předpoklady a rizika. Jedním z nich, jak už bylo řečeno, je splnění podmínek dotačního

programu. Další je dostatek vlastních finančních zdrojů. Společnost musí nejdříve vyčlenit a vynaložit vlastní zdroje na zaplacení vzdělávacích aktivit a náhrad mezd zaměstnancům a až po vyúčtování probíhá vyplácení příspěvku z dotace. Také je nutné mít dostatek personálních zdrojů pro realizaci vzdělávacích aktivit i pro realizaci řízení projektu.

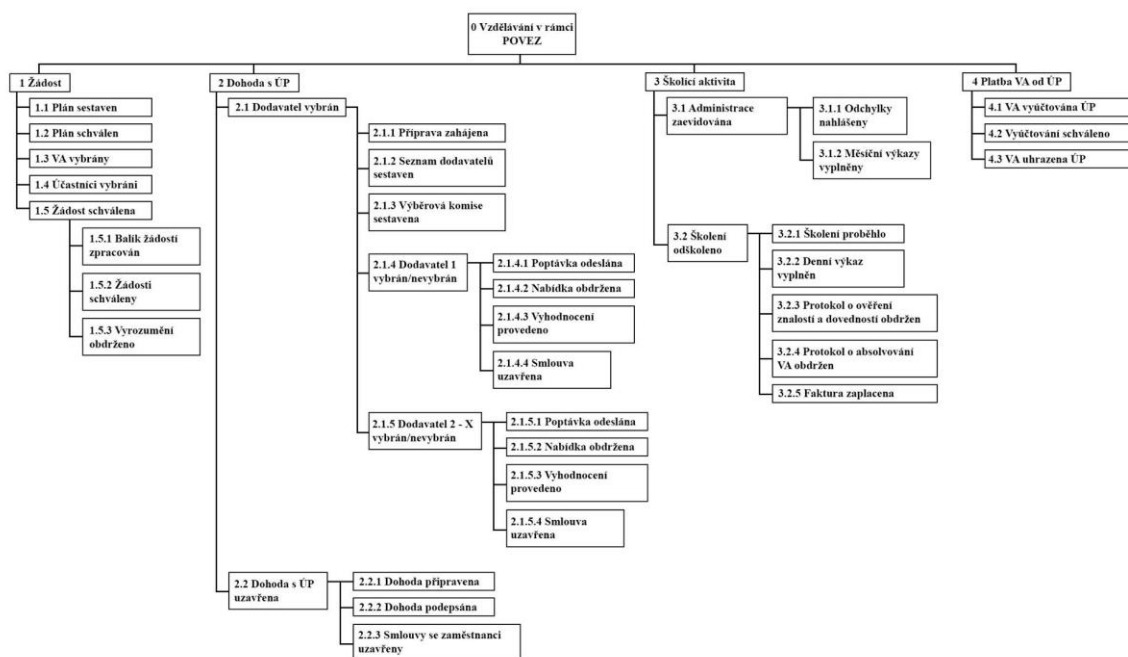
Aktivity

Ke každému výstupu je přiřazeno několik aktivit, které je potřeba vykonat, aby byl zajištěn bezproblémový chod projektu. Ke každé aktivitě je dále přiřazena osoba, která je zodpovědná za splnění dané aktivity. Pro každou skupinu aktivit je také zobrazeno, jak dlouho bude přibližně trvat. Projekt začíná tím, že sponzor projektu vybere školící aktivitu a zaměstnance, kteří se jí budou účastnit. Dále se musí podat žádost, která je následně schválena či neschválena schvalovací komisí Úřadu práce. Tento proces zabere přibližně tři měsíce. Po obdržení schválené žádosti musí projektový manažer s dalším oddělením vybrat dodavatele. Dále je vybrán termín školení. Poté může být uzavřena Dohoda s Úřadem práce. Všechny tyto aktivity trvají okolo dvou měsíců. Dále probíhá realizování vzdělávací aktivity. Tato činnost musí proběhnout do 6 měsíců od uzavření Dohody. Pokud je vzdělávací aktivita realizována, následuje ověření znalostí účastníků, kteří poté obdrží potvrzení o úspěšném absolvování VA. Dále následuje vyúčtování Úřadu práce, schválení podpory a poslední aktivitou je uhrazení VA. Tyto tři činnosti zaberou přibližně jeden měsíc. Aby bylo možné zajistit hladký průběh všech činností je nutná spolupráce zaměstnanců, znalost podmínek dotačního programu a účast zaměstnanců na vzdělávací aktivitě.

8 Plán řízení rozsahu

Jak můžeme vidět na obr. č. 9 plán řízení rozsahu tohoto projektu je velmi obsáhlý. Je tedy třeba jej rozdělit na více částí. V tomto případě je rozdělen na čtyři části, které budou následně popsány. Celý plán řízení rozsahu je uveden v čitelné podobě jako příloha A na konci práce.

Obr. č. 9: WBS projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

WBS vychází z logické rámcové matice projektu, která je uvedena v předchozí kapitole. Řízení tohoto projektu je široké a proto je nutné, aby projektový manažer a jeho tým věnoval pozornost všem detailům a spolupracoval se všemi zúčastněnými, aby se v projektu na nic nezapomnělo, dodrželi se podmínky programu, předešlo se tak zbytečným chybám a problémům a cíl byl dosažen. Můžeme si všimnout, že v horní části každého obrázku s WBS je vždy uveden název projektu Vzdělávání v rámci POVEZ a poté následují jednotlivé fáze a jejich rozpady.

Obr. č. 10: WBS 1

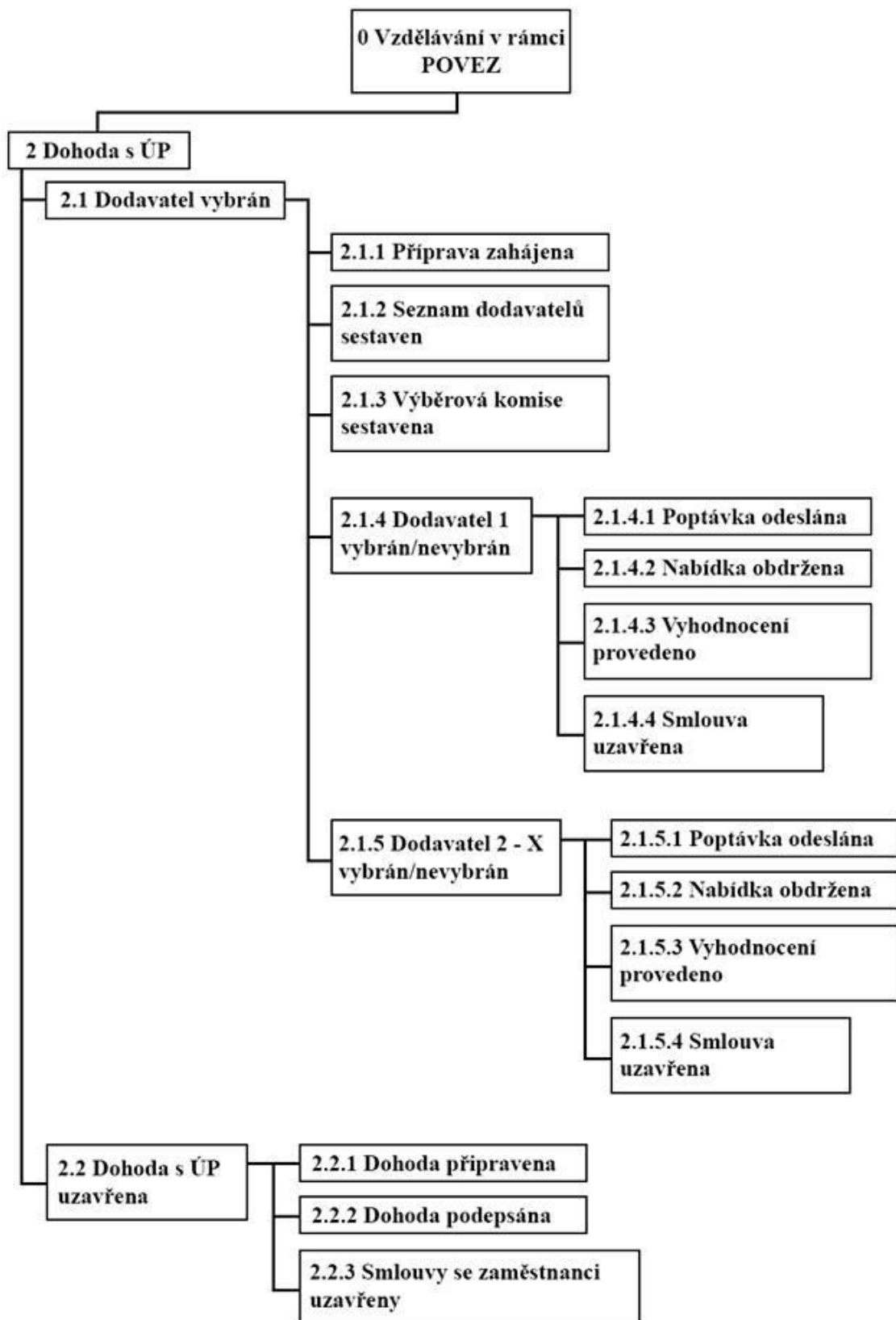


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na obr. č. 10 je vyznačena první fáze projektu, která je nazvaná Žádost a její další rozpad. Nejprve je nutné sestavit celý plán projektu, který je potřeba schválit od vedení společnosti.

Poté co je projekt schválen se musejí vybrat vzdělávací aktivity a účastníci, kteří se jich budou účastnit. Tento krok nelze odsunout na později, protože Úřad práce nemůže žádost schválit bez předem vybraných aktivit a účastníků. VA a účastníky nejčastěji vybírá vedoucí pracovník daného zaměstnance, který se má aktivity účastnit. Poté může být zpracován balík žádostí, který obsahuje jednotlivé žádosti na každou vzdělávací aktivitu. Balík žádostí se následovně musí odeslat na Úřad práce, který má třicet pracovních dní na to, aby je schválil. Schvalovací proces provádí speciální schvalovací komise Úřadu práce. Poté, co jsou žádosti schváleny, obdrží společnost písemné vyrozumění.

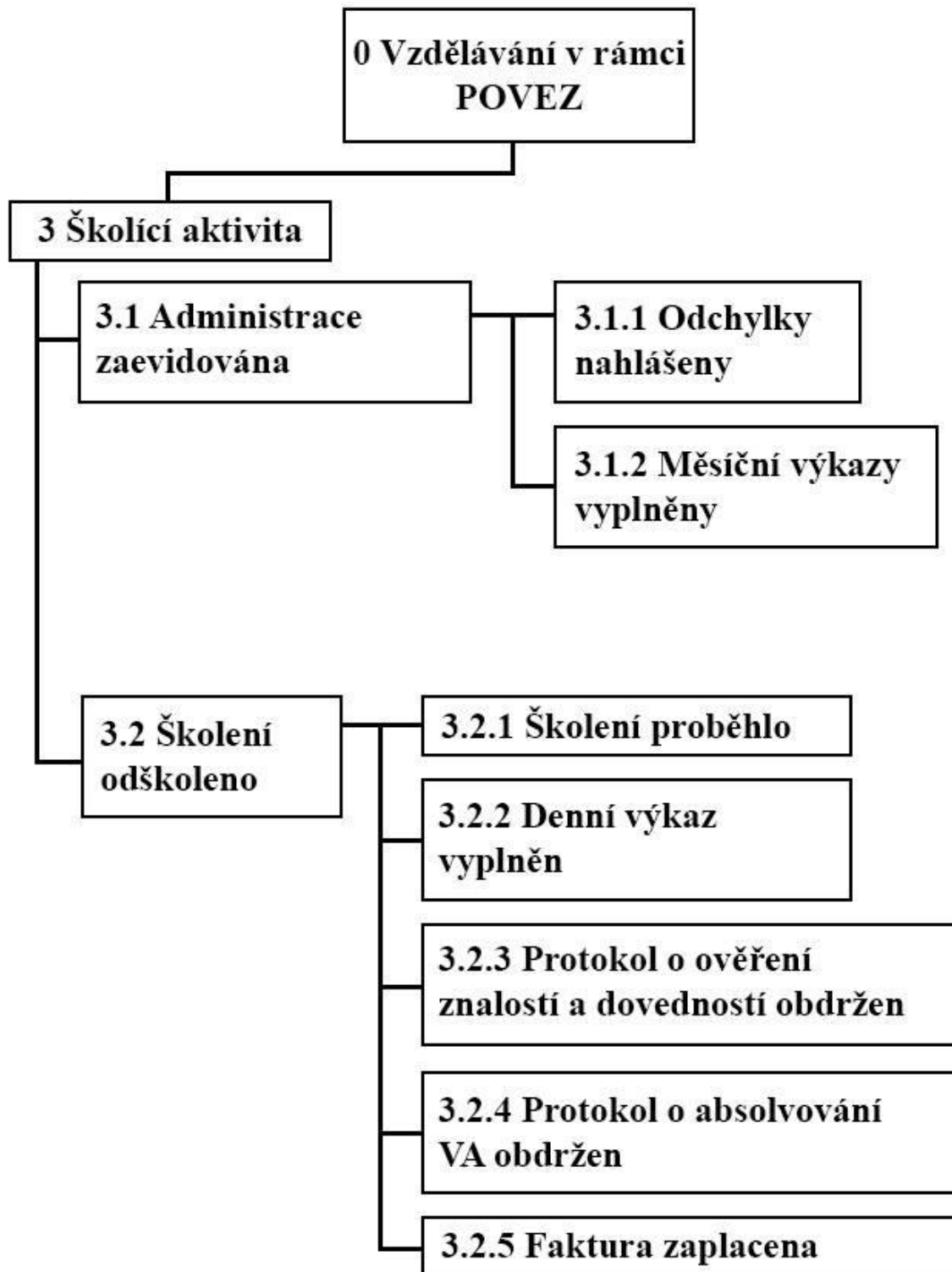
Obr. č. 11: WBS 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na obr. č. 11 je vyobrazena další fáze nazvaná Dohoda s ÚP. Ta se dále rozpadá na další dvě části. První z nich je vybrání dodavatele. Pro společnost je velmi důležité spolupracovat se spolehlivými dodavateli, aby se vyhnuli komplikacím z důsledku například špatné komunikace, nedodržení termínů a podobně. Proto je potřeba vše pořádně připravit a následně důkladně sestavit seznam dodavatelů, kteří jsou vhodní pro tento projekt. Následně se musí sestavit výběrová komise, která hodnotí, zda je daný dodavatel vhodný pro projekt. Také jsou samozřejmě vybraná kritéria, která jsou hodnocena. Může to být například cena, vhodnost výukových materiálů pro danou vzdělávací aktivitu apod. Pokud celková cena vzdělávací aktivity převyšuje částku 400 000 Kč, musí společnost, podle podmínek programu, vypsát výběrové řízení na ESF. Poté může být vypracovaná poptávka, která je následně dodavateli odeslána. Následně společnost obdrží nabídku, která je odpovědí na předešlou poptávku. Tato nabídka musí být vyhodnocena výběrovou komisí. Jedním z kritérií, které mělo největší váhu, je cena. Ceně je dán význam 85%. Druhým nejdůležitějším kritériem jsou reference na dodavatele. Tomuto kritériu je přiřazen význam 15%. Pokud výběrová komise dodavatele schválí je s ním uzavřena smlouva a dodavatel je tak vybrán. Jak je ve WBS naznačeno, společnost samozřejmě poptává více dodavatelů. Pokud je vybrán dodavatel, je potřeba uzavřít Dohodu s Úřadem práce. Pro každou vzdělávací aktivitu se připravuje samostatná Dohoda. Po její přípravě následuje podpis. Vzdělávací aktivita musí být zahájena nejpozději šest měsíců od jejího podpisu. VA jsou pro zaměstnance v rámci tohoto projektu povinné. Plánují se řadu měsíců dopředu a stojí mnoho peněz, je proto důležité aby o nich byli zaměstnanci řádně informováni a proto i podepisují smlouvu.

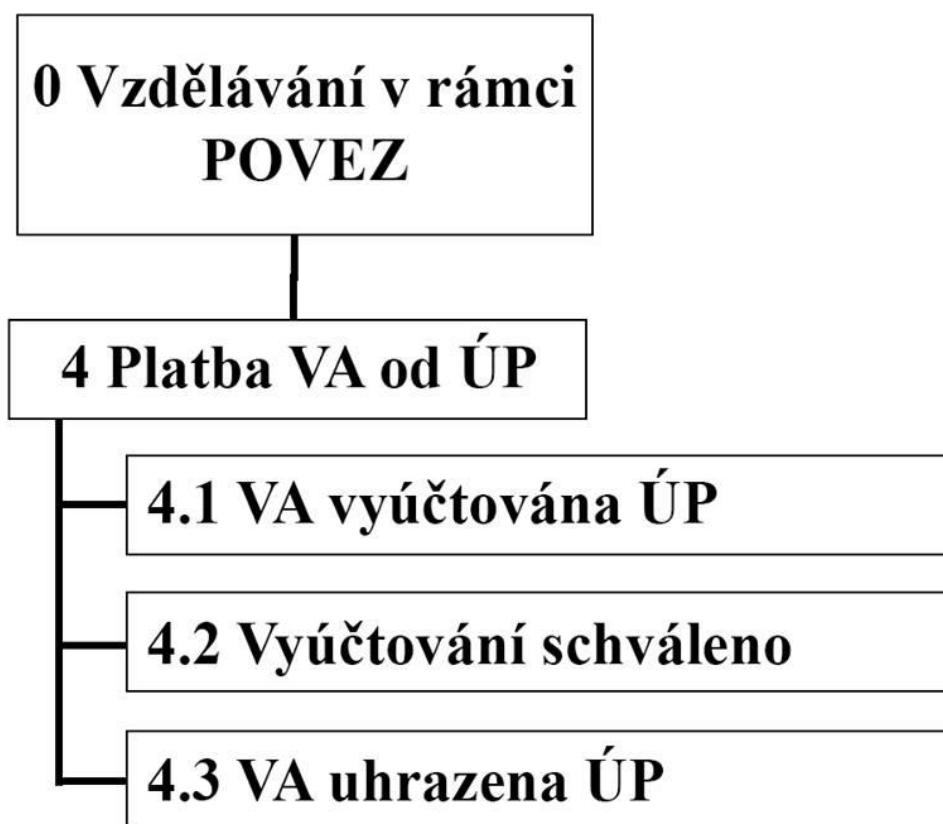
Obr. č. 12: WBS 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na obr. č. 12 je znázorněna další fáze – Školící aktivita. S tímto projektem je spojeno mnoho administrativních kroků, které musejí být splněny, aby společnost příspěvek obdržela. V případě zjištění jakékoli odchylky od původního plánu musí proběhnout okamžité nahlášení a zaevidování. Jednou z odchylek může být například to, že se zaměstnanec nemůže z určitého důvodu účastnit vzdělávací aktivity. V tom případě se musí vyplnit protokol, který musí být zaevidován. Další odchylkou může být zrušení vzdělávací aktivity. Musí být nahlášeno, která aktivita je rušena a z jakého důvodu a znovu se musí vše řádně zaevidovat. Další běžnou administrací je vyplňování měsíčních výkazů. Tyto výkazy se týkají proběhnutých vzdělávacích aktivit, podle kterých se následně zaměstnancům vyplácí náhrada mzdy.

Další činností je samotná vzdělávací aktivita. Po každém školení je nutné vyplnit denní výkaz, kam se zaznamenává například přesné datum školení, seznam účastníků, probíraná látka a podobně. Poté co školení skončí, je nutné ověřit znalosti účastníků. To probíhá formou testů, a pokud je zaměstnanec úspěšný, obdrží protokol o ověření znalostí a dovedností. Jak již bylo řečeno výše, vzdělávací aktivita je pro zaměstnance povinná a proto je potřeba, aby všichni zaměstnanci obdrželi protokol o jejím absolvování. Ten získají současně s protokolem o ověření znalostí a dovedností. Všechny výše zmíněné aktivity zajišťuje vzdělávací organizace neboli dodavatel. Jako poslední je potřeba uhradit fakturu za vzdělávací aktivitu. Touto činností je školení považované za odškolené.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obr. č. 13 zachycuje další fázi – Platba vzdělávací aktivity od Úřadu práce. Toto je poslední fáze projektu. Projektový manažer spolu se mzdovou účetní musejí připravit vyúčtování vzdělávací aktivity, které je následně předáno Úřadu práce. Následně schvalovací komise Úřadu práce musí překontrolovat, zda je vyúčtování provedeno správně a zda neobsahuje odchylky, či chyby. Pokud je vše v pořádku, je vyúčtování schváleno. Podpora za vzdělávací aktivitu je následně vyplacena Úřadem práce na bankovní účet společnosti.

9 Plánování projektu

Časový plán

Jak můžeme vidět na obr. č. 14, časový plán se skládá z několika etap. První etapou je žádost. Ta se vyplní elektronicky a poté s dalšími přílohami pošle na ÚP ČR, nebo krajskou pobočku. Tento proces trvá přibližně 1 týden.

Poté co obdrží oficiální žádost se všemi přílohami, musí tuto žádost Úřad práce posoudit a vyhodnotit. Na to má lhůtu, která je 30 kalendářních dní, ta může být z odůvodněných případů prodloužena o dalších 30 kalendářních dní. Pokud žádost schválí, obdrží společnost Vyrozumění o poskytnutí příspěvku.

Nyní když je příspěvek schválen, je potřeba vybrat vhodného dodavatele. Doba trvání tohoto procesu záleží na předpokládané výši nákladů na vzdělání. Obvykle ale trvá 5 – 180 kalendářních dní.

Dohoda se musí uzavřít 30 kalendářních dní od podání veškeré dokumentace k výběru dodavatele. Na každou VA se uzavírá zvláštní Dohoda. Vzdělávací aktivita musí být zahájena nejpozději 6 měsíců od uzavření Dohody.

Vyúčtování a kontrola probíhají dle podmínek.

Obr. č. 14: Harmonogram



Zdroj: [11, str. 5]

Plán nákladů

Společnost má každý rok pevně stanovený rozpočet na vzdělání, který nesmí překročit. Příspěvky, které dostává od Úřadu práce, smí použít na vyplácení mzdových nákladů a na zaplacení vzdělávací aktivity. Vyúčtování probíhá následovně:

- Příspěvek lze poskytnout na úhradu skutečně vyplacených mzdových nákladů včetně částky pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a dále pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance, a to za dobu účasti zaměstnance na vzdělání.

- Příspěvek na mzdové náklady bude poskytován měsíčně zpětně na základě předloženého výkazu Vyúčtování mzdových nákladů a Evidence docházky/výuky.
- Pro doložení výdajů, které zaměstnavatel vynaložil na vzdělávací aktivity, je určen výkaz Vyúčtování vzdělávací aktivity, který se předkládá po skončení vzdělávací aktivity. Za účelem prokázání uznatelnosti vynaložených nákladů dokládá žadatel společně s výkazem faktury za vzdělávací aktivitu také doklady prokazující jejich uhrazení. [11, str. 3]

Plán komunikace

Cílem tohoto procesu je zajistit, aby byly všechny zainteresované strany v dostatečném předstihu informované o všech důležitých událostech týkajících se projektu. Plán komunikace byl nastaven následovně: ředitel společnosti zajišťoval veškerou interní komunikaci na pravidelných poradách. Dále ředitel, jakožto manažer projektu komunikoval s konzultantskou společností. Konzultanti společnosti vyřizovali veškerou komunikaci s Úřadem práce a s dodavateli. Původní plán komunikace byl ovšem při změnovém řízení upraven, jak můžeme vidět v kapitole 10, Řízení změn ve společnosti Škoda ICT.

Plán rizik

Společnost v rámci tohoto projektu identifikovala několik základních rizik:

- R1 – Nepochopení programu zaměstnanci
Pokud zaměstnanci správně nepochopí význam tohoto projektu, mohlo by se stát, že nebudou spolupracovat, nebudou se chtít účastnit školení, budou se divit, proč je potřeba objednávat vzdělávací aktivity s velkým předstihem atd. Tento fakt by mohl výrazně ohrozit nebo zpomalit chod projektu.
- R2 – Nepochopení zadání dotačního programu
Největší obavou ve společnosti bylo nesprávné pochopení zadání a podmínek dotačního programu. To by mohlo vyústit v situaci, kdy by společnost za vyúčtování vzdělávací aktivity dotaci obdržela, ale při zpětné kontrole by se objevily nesrovnalosti, kvůli kterým by bylo nutné dotaci vrátit. Společnost by tak musela vynaložit na vzdělání více vlastních prostředků a cíl projektu by nebyl naplněn.
- R3 – Vedoucí pracovníci vyberou nevhodné vzdělání
Vybrání nevhodné aktivity vede ke zbytečné administrativě a tím i k zatížení zaměstnanců, kteří se administrativou zabývají. Nevhodná vzdělávací aktivita je ale

zbytečná i pro zaměstnance, který se jí účastní. Proto je nutné výběru věnovat dostatek času.

- R4 – Ohrožení businessové kontinuity

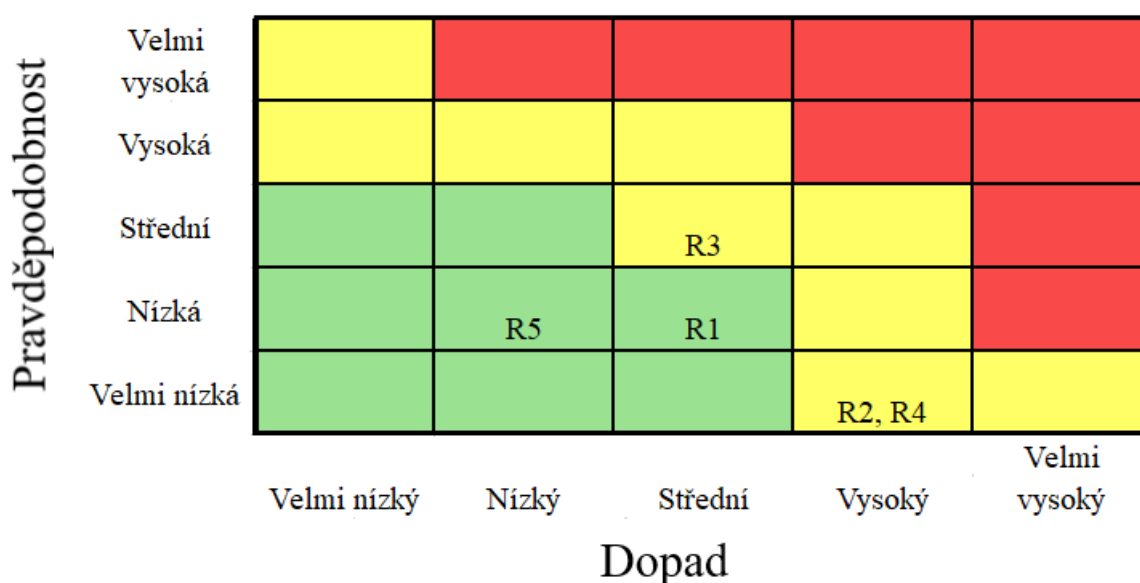
Je důležité vybrat správné vzdělávací aktivity pro správné zaměstnance, aby nedošlo k ohrožení businessové kontinuity podniku, neboli aby zaměstnanci netrávili více času na vzdělávací aktivitě než v práci.

- R5 – Administrativní zátěž

Toto riziko bylo částečně eliminováno najmutím konzultační společnosti, která měla za úkol vyřizovat veškerou administraci a další úkony s Úřadem práce a externí firmou.

Poté, co byla tato rizika identifikována, byla vytvořena mapa rizik, kterou můžeme vidět na obr. č. 15.

Obr. č. 15: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování 2018

10 Řízení změn ve společnosti Škoda ICT

Tato společnost sice není projektově orientovaná, ale i tak je řízení změn velmi důležitá součást tohoto projektu. Jak si všimneme níže, v tomto projektu muselo být provedeno několik větších změn. Pro tento projekt nebyly změny řazeny do žádných druhů ani kategorií a jak uvidíme níž, pouze v jednom případě je nutné podat oficiální žádost ke změně. Bylo však potřeba změny konzultovat s projektovým manažerem a následně s ředitelem společnosti. Velké změny se musely diskutovat s vedením společnosti.

Jak již bylo řečeno, při vzniku projektu byl projektovým manažerem ředitel společnosti, který zajišťoval interní komunikace ve společnosti a dále dodával vstupy a komunikoval s konzultantskou společností, kterou si společnost najala na vyřizování administrativy a komunikace s Úřadem práce a dalšími dodavateli.

První větší změny nastaly hned po schválení prvního balíku žádostí odeslaných na Úřad práce. Z tohoto balíku bylo schváleno přibližně padesát pět procent žádostí. Odborný ředitel rozvoje byl zplnomocněn vůči Úřadu práce a zaměstnancům ve společnosti a tím se stal projektovým manažerem projektu. Toto rozhodnutí bylo provedeno kvůli časovému vytížení ředitele společnosti, který tím, že svého zaměstnance zplnomocnil, na něj mohl delegovat část své práce.

Konzultanti souběžně společnost informovali, že je nutné uspořádat výběrové řízení na ESF, z toho důvodu, že rozpočet vzdělávacích aktivit překračoval částku 400 000 Kč. Z časového důvodu musely být nejbližší vzdělávací aktivity zrušeny. Z balíku byly vybrány pouze nejdůležitější vzdělávací aktivity, které měly rozpočet nižší než 400 000 Kč, aby se toto výběrové řízení na dodavatele nemuselo pořádat a ostatní byly seškrtnuty a zrušeny. Tento krok výrazně ovlivnil rozsah projektu, kdy z původních mnoha školení bylo vybráno jen několik nejdůležitějších s nižším rozpočtem. Jak bylo zmíněno, bylo to učiněno především z časových důvodů, protože pokud je celkový rozpočet vzdělávacích aktivit pod 400 000 Kč společnost podle pravidel programu nemusí vypisovat výběrové řízení na ESF a pouze zjišťuje nabídky od více dodavatelů, ze kterých poté pomocí vlastních kritérií vybere toho nejvhodnějšího.

Další významnou změnou bylo propuštění konzultantské společnosti, která nenaplnila očekávání. Projektový manažer společnosti Škoda ICT a jeho tým tedy museli vše začít vyřizovat sami a začali řídit rozsah projektu na všech úrovních jednotlivých aktivit. Tato změna výrazně ovlivnila i komunikaci. Konzultanti, kteří původně zajišťovali komunikaci s Úřadem

práce a dodavateli služeb po propuštění komunikovat přestali a tento komunikační kanál plně převzal projektový manažer společnosti a jeho tým.

Změna mohla nastat i v průběhu školení. Například pokud je pracovník nemocný, nebo je pracovníě vytížen, takže se vzdělávací aktivity nemůže účastnit. Nebo se samotná vzdělávací aktivita nemusí konat. Ve všech těchto případech se však musí podat oficiální žádost na změnu, která musí být doručena na příslušný Úřad práce.

Jak můžeme vidět, v průběhu tohoto projektu proběhla celá řada změn. Projektový manažer a jeho tým se ovšem s přibývajícimi zkušenostmi s tímto projektem naučili na změny velmi dobře reagovat a pracovat s nimi. Například se ve společnosti zjistilo, že je lepší průběžně podávat menší balíky žádostí, než jeden velký balík najednou. Společnost nyní už také na každou vzdělávací aktivitu pořádá výběrové řízení. Dále je velmi důležité sledovat změny v dotačním programu Úřadu práce, které se průběžně mění. Nejprve se například mohl účastnit libovolné vzdělávací aktivity libovolný zaměstnanec. Poté přišla změna, kdy bylo nutné odškolit alespoň 40 hodin a vzdělávacích aktivit se nesměli účastnit ti zaměstnanci, kteří se již programu účastnili. A takových požadavků je v programu mnoho a různě se postupem času mění. Je tedy velmi důležité je pečlivě sledovat a reagovat na ně aby se zajistil bezproblémový chod projektu a cíl byl naplněn.

11 Hodnocení projektu

Cílem této práce bylo vypracovat a zhodnotit rozsah daného projektu, který se zabývá podporou odborného vzdělávání zaměstnanců. Společnost realizací projektu řeší především problém méně nekvalifikovaných zaměstnanců. V současné době projekt stále probíhá a bude ukončen až v roce 2020, ale i tak ho můžeme považovat za úspěšný, protože jeho cíl se každoročně plní. Náklady na vzdělání a i celkové náklady společnosti jsou sníženy.

V tomto projektu je mnoho rizik, které může vyústit až v ukončení projektu. Společnost musí například velmi bedlivě sledovat podmínky projektu, které se pravidelně mění. Dále je nutné dodržovat termíny podání žádostí, vyřízení a podepsání Dohod a další. Všechny tyto rizika ovšem společnost překonává a eliminuje.

V tomto projektu bylo také nutné provést mnoho změn. Společnost například ze začátku projektu neměla velké zkušenosti s organizací a administrativou tak rozsáhlého dotačního programu, proto si najala konzultantskou společnost, se kterou ale pro nesplnění očekávání ukončila spolupráci a projekt začala řídit sama. Tímto krokem se naučila mnoho nových důležitých věcí, které nyní může aplikovat i v jiných projektech. Dále proběhlo mnoho změn v komunikaci. Byl změněn i projektový manažer.

Závěr

Tato práce si kladla za cíl zpracovat plány řízení rozsahu konkrétního projektu, který se zaměřuje na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců. Jako hlavní výstup této práce můžeme považovat vypracovanou WBS, která ovšem musela být rozdělena na více částí. Toto rozdělení bylo provedeno pro lepší přehlednost. Před vytvořením WBS bylo ovšem nutné zhotovit logickou rámcovou matici projektu, protože WBS z této matice vychází. Řízení rozsahu projektu se také neobejde bez řízení změn, které hrálo v tomto projektu důležitou roli.

Problematika projektového řízení a řízení rozsahu projektu byly nejdříve teoreticky objasněny pomocí odborné literatury a dalších zdrojů. Dále byla představena společnost, ve které byl zpracováván konkrétní projekt. Tato společnost se jmenuje Škoda ICT a byla popsána její minulost, současnost a její cíle. Konkrétní projekt vybraný pro tuto práci se nazývá Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Dále byla zpracovaná logická rámcová matice, na kterou navazuje WBS a další části plánu projektu. Práce se také věnuje řízení změn, bez kterého by v projektu byl zmatek a cíl projektu by pravděpodobně nemohl být naplněn. Poslední kapitola se zabývá hodnocením projektu.

Tento projekt byl ve společnosti zaveden již v roce 2016 a od té doby se každoročně opakuje se stále stejným cílem, snížit společnosti náklady na vzdělání, a tím tedy i celkové náklady. Je velmi zajímavé sledovat, jak se společnost, během těchto let, díky projektovému řízení a nabývání zkušeností vyvíjí, a může si tak, díky nabytým vědomostem, udržet velmi dobré místo na trhu.

Jsem tedy velmi ráda, že jsem dostala příležitost podívat se na to, jak je možné řídit rozsah projektu v tak velké a úspěšné společnosti jako je Škoda ICT a jak aplikovat své nabyté teoretické znalosti v praxi. Bylo pro mne také velkým přínosem sledovat, jak jsou projekty řízeny v praxi. Tato zkušenost pro mě byla velmi zajímavá.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Projekt jako změna	11
Obr. č. 2: Matice analýzy zainteresovaných stran.....	15
Obr. č. 3: Trojimperativ.....	17
Obr. č. 4: Projektové procesy	19
Obr. č. 5: Vazba dalších dokumentů na plán rozsahu projektu.....	27
Obr. č. 6: WBS	30
Obr. č. 7: Proces řízení změn	33
Obr. č. 8: Matice analýzy zainteresovaných osob	43
Obr. č. 9: WBS projektu.....	47
Obr. č. 10: WBS 1	48
Obr. č. 11: WBS 2	50
Obr. č. 12: WBS 3	52
Obr. č. 13: WBS 4	54
Obr. č. 14: Harmonogram	55
Obr. č. 15: Mapa rizik	57

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Tabulka zodpovědnosti a pravomocí	20
Tab. č. 2: Základ tabulky logického rámce	22
Tab. č. 3: Vazby v logickém rámci	24
Tab. č. 4: Časová náročnost VA PRINCE2	38
Tab. č. 5: Časová náročnost VA Windows 10 - novinky pro správce Windows 7 a Windows 8/8.1.....	40
Tab. č. 6: Logická rámcová matice projektu	44

Seznam použitých zkratk

ESF	Evropský sociální fond
ICT	Information and communication technologies
IPMA	International project management association
MS Project	Microsoft Project
OBS	Organization break–down structure
PBS	Project break–down structure
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
SOW	Statement of work
ÚP	Úřad práce
VA	Vzdělávací aktivita
WBS	Work break–down structure

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [2] DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5.
- [4] FLEMING Quentin. W., KOPPELMAN Joel M. *Earned value project management. 3rd ed.* Newtown Square, PA: Project Management Institute, c2005. ISBN 978-1930699892.
- [5] DUNCAN William R. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI, PA, USA, Upper Darby, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- [6] FIALA, Petr. *Projektové řízení - modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [7] DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [8] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- [9] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 972-80-274-5620-2.
- [10] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

Elektronické zdroje

- [11] Úřad práce ČR. *Příručka pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II* [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2015. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii/vyzva-ii/podminky/povez_ii_v2_prirucka_pro_zajemce_o_vstup_do_projektu.pdf

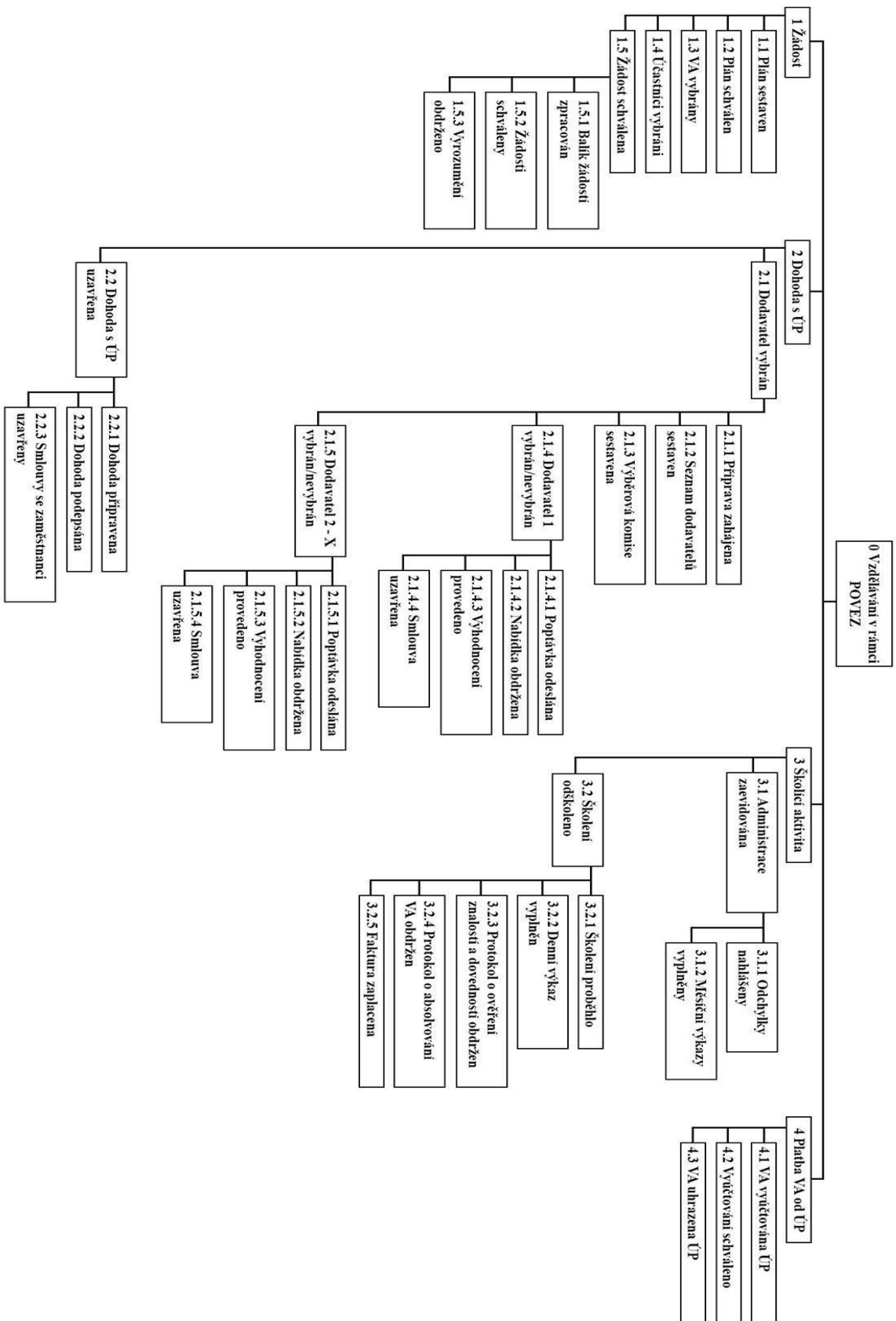
Ostatní zdroje

- [12] Interní materiály společnosti ŠKODA ICT, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: WBS projektu

Příloha A: WBS projektu



Abstrakt

VURMOVÁ, Klára. *Řízení rozsahu projektu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2018

Klíčová slova: projekt, rozsah projektu, projektové řízení

Předložená práce je zaměřena na řízení rozsahu projektu. Hlavním cílem práce je vypracovat plán řízení rozsahu projektu. Konkrétní projekt se jmenuje Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II) a byl vypracován ve společnosti Škoda ICT. Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Praktická část aplikuje poznatky z části teoretické. Hlavním výstupem této práce je logická rámcová matice projektu, ze které vychází plán rozsahu projektu (WBS).

Abstract

VURMOVÁ, Klára. *Project scope management*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 66 p., 2018

Key words: project, project scope, projekt management

This bachelor's thesis focuses on the project scope management. The aim of this thesis is to elaborate the plan for the project scope management. The specific project is called Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II) and it was elaborated in the company called Škoda ICT. This thesis contains two parts, theoretical and practical. The practical part is based on the theoretical part. The main output of this thesis is the theoretical and logical framework and the plans for the project scope management (WBS).