

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace projektového řízení v rámci vybrané
organizace**

**Implementation of project management in selected
organization**

Bc. Tomáš Osvald

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš OSVALD**
Osobní číslo: **K18N0151P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Implementace projektového řízení v rámci vybrané organizace**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Definujte základní principy projektového řízení a proveďte jejich porovnání.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci a navrhněte vhodný přístup pro řízení projektů v této organizaci.
3. Aplikujte zvolený přístup na konkrétním projektu organizace včetně zpracování základních plánů.
4. Zhodnoťte uvedenou aplikaci a navrhněte případné úpravy a další doporučení projektového řízení v organizaci.

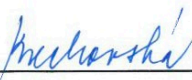
Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuvezen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:

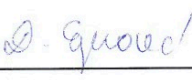
- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2017. xxiii, ISBN 978-1-119-16535-4.
- MÁCHAL, Pavel, ONDROUCHOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institut, ?2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka


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



V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Implementace projektového řízení v rámci vybrané organizace“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 5.5.2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné rady při vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům společnosti T.O. Events & Congress s.r.o. za poskytnutá data a ochotný přístup během zpracovávání práce.

Obsah

Úvod	9
1. Projektové řízení v organizaci	10
1.1. Projekt	10
1.2. Projektové řízení včetně jednotlivých světových standardů	11
2. Metodika IPMA.....	13
2.1. Nejvýznamnější metody a techniky IPMA	14
2.1.1. Logická rámcová matice	14
2.1.2. SWOT analýza	16
3. Metodika PMI.....	17
3.1. Nejvýznamnější metody a techniky PMI	19
3.1.1. Hierarchická struktura prací	19
3.1.2. Metoda kritické cesty	20
4. Metodika Prince2	21
4.1. Principy metodiky PRINCE2	21
4.1.1. Kontinuální obchodní zdůvodnění	21
4.1.2. Učit se ze zkušeností	22
4.1.3. Definování rolí a zodpovědností	22
4.1.4. Řízení po částech.....	22
4.1.5. Řízení podle odchylek.....	22
4.1.6. Zaměření na produkty	23
4.1.7. Přizpůsobení projektovému prostředí.....	23
4.2. Témata PRINCE2.....	23
4.2.1. Obchodní případ	23
4.2.2. Organizace.....	23

4.2.3.	Kvalita	24
4.2.4.	Plány	24
4.2.5.	Rizika.....	24
4.2.6.	Změna	24
4.2.7.	Progres.....	24
4.3.	PRINCE2 procesy	25
4.4.	Nejvýznamnější metody a techniky PRINCE2	26
4.4.1.	Matice odpovědnosti	26
4.4.2.	SMART princip.....	27
5.	Společné charakteristiky standardů	28
5.1.	Systemový přístup k projektovému řízení.....	28
5.2.	Procesní pojetí projektového řízení.....	28
5.3.	Životní cyklus projektu	29
5.4.	Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky	30
6.	Popis společnosti	32
7.	Analýza prostředí firmy.....	33
7.1.	Analýza makroprostředí	33
7.2.	Analýza mezoprostředí.....	35
7.3.	Analýza mikroprostředí.....	37
7.4.	SWOT analýza podniku	38
8.	Implementace projektového řízení	40
8.1.	Hlavní produkty společnosti a jejich realizace.....	40
8.2.	Organizace maturitního plesu.....	41
8.2.1.	Stávající stav organizace maturitního plesu	41
8.3.	Organizace maturitního plesu dle zásad projektového řízení.....	43
8.3.1.	Zadání projektu.....	43

8.3.2.	Nabídka	44
8.3.3.	Logický rámec projektu.....	45
8.3.4.	Organizační struktura projektu	48
8.3.5.	Registr zainteresovaných stran a komunikační plán	49
8.3.6.	Registr rizik projektu.....	52
8.3.7.	WBS projektu	55
8.3.8.	Ganttův diagram	60
8.3.9.	Harmonogram dne	61
9.	Zhodnocení navrhovaného řešení.....	63
10.	Doporučení pro implementaci	65
	Závěr.....	67
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....	69
	Seznam tabulek.....	72
	Seznam obrázků	73
	Seznam příloh.....	74
	Abstrakt	84
	Abstrakt	85

Úvod

Projektové řízení je jeden z nejpoužívanějších nástrojů pro řízení firem. Existuje zde už od pravěku, nicméně v minulém století se projektové řízení standardizovalo a nastavila se mu jasná pravidla pro fungování. Vznikly tři hlavní směry pro řízení projektu (IPMA, PMI, PRINCE2).

V práci jsou popsány všechny tři hlavní směry projektového řízení, definovány jejich nejpoužívanější metody a srovnány jejich silné a slabé stránky.

Hlavním záměrem této práce je nastavit projektové řízení pro malou firmu, která doposud nevyužívala žádné prvky systematizovaného řízení. Jedná se o malou společnost, která není nucena projektové řízení zavádět, ale její růst již nedovoluje řízení zakázek dosavadní formou. Každá zakázka společnosti je individuální a neopakuje se, tudíž je vhodné projektové řízení využít. Vzhledem k faktu, že se jedná o malou společnost, která není nucena mít certifikované manažery, je možné metodiky projektového řízení upravovat dle potřeby a nastavit tak ideální řízení přesně na míru.

V práci je provedena analýza prostředí vybrané společnosti T.O. Events & Congress s.r.o., zhodnocení aktuálního stavu fungování a vyhodnocení potřebných změn. Jedná se o malou společnost o dvou jednatelech, kteří jsou zároveň i zaměstnanci a několika brigádnících. Podobných společností je v současné době na trhu více. Jedná se o rychle se rozvíjející firmy, kde byly hlavními aktéry pouze jednatele společnosti a nyní je pro ně samotná společnost nezvládnutelná. Potřebují nabrat nové zaměstnance a předat kompetence ostatním. Aby se taková reorganizace mohla vykonat, je potřeba nastavit jasně fungující systém, který má svá pravidla a zorientuje se v něm každý nový pracovník.

Samotná restrukturalizace může zabrat hodně času a pojmout mnoho výdajů. Je potřeba nastavit pravidla tak, aby mohla fungovat po delší dobu a vycházela z doposud získaných zkušeností.

Pro vybranou společnost bylo nastaveno projektové řízení formou mixu metod z jednotlivých přístupů tak aby vyhovovalo potřebám společnosti. Průběh a pravidla jsou uvedena na příkladu jedné konkrétní zakázky, a to realizace maturitního plesu 7.11.2020 v Měšťanské besedě v Plzni. Byly sestaveny potřebné registry, rozbor jednotlivých činností a popis fungování řízení projektu. V závěru práce jsou popsána doporučení pro implementaci projektového řízení a další možnosti zlepšení, aby byl takový způsob nejméně náročný jak po administrativní, tak i po finanční stránce.

1. Projektové řízení v organizaci

V této kapitole definujeme základní pojmy projektového řízení v organizaci. Prvně uvedeme několik definičních pohledů na projekt jako celek, poté stanovíme základní parametry pro projektové řízení a uvedeme jaké existují světové standardy projektového řízení.

1.1. Projekt

Projekt je jedinečný proces, který je vymezený v čase, penězích a zdrojích. Realizuje ho tým lidí z různých částí organizace. Jedná se o složitý a komplexní úkol, který je rizikový (Doležal, 2016).

Akce, která je řízena jako projekt musí splňovat následující projektová kritéria:

- Jedinečnost cíle (nejedná se o opakovanou akci, odlišnost může být např. i v prostředí, lokalitě, personálním obsazení atd.),
- Vymezenost akce (termín, rozpočet, zdroje),
- Různorodost a potřeba realizace projektovým týmem (potřeba odborníků s různou specializací),
- Komplexnost a složitost akce (nejedná se o triviální problém),
- Rizikovost akce (daná věc se ještě v daných podmínkách neprováděla, je potřeba čelit omezením a na práci se podílí více lidí) (Doležal a kol., 2016, s.16).

Za projekt může být považována série aktivit nebo úkolů, která má konkrétní cíl, která má být splněna v rámci určitých specifikací, která má definovaný začátek a konec, má rozpočtové limity, spotřebovává lidské a hmotné zdroje a je multifunkční (Kerzner, 2013).

Doba trvání projektu by neměla přesáhnout 12 měsíců z důvodu zvyšování rizikovosti. Projekty pak mají větší sklon ve sklouzávání jak v termínech, v rozpočtu, tak i z důvodu vyčerpání projektového týmu. Pokud se jedná o komplexní projekt, který přesahuje dobou trvání jeden rok, je vhodné ho rozdělit do několika dílčích podprojektů, které ve spojení dají dohromady jeden komplexní projekt (Doležal a kol., 2016).

1.2. Projektové řízení včetně jednotlivých světových standardů

„Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisující, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecné platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podobné směrnice, návody apod. (Doležal a kol., 2016, s.16).“

Projektové řízení má hlavní úkol zvládnout plánování a realizaci především jednorázových akcí, které se musí uskutečnit v požadovaném termínu a v určitém rozsahu nákladů (Ježková, 2013).

Projektový management se dělí do pěti procesních skupin:

- Zahájení projektu
 - Definování projektových cílů a účelů,
 - Příprava dokumentace projektu,
 - Zahájení projektového řízení,
- Plánování projektu
 - Definovat pracovní požadavky,
 - Definování kvality a kvantity práce,
 - Definování potřebných zdrojů,
 - Plánování aktivit,
 - Risk analýza,
- Realizace projektu
 - Směřování a realizace práce na projektu naplánovaným způsobem,
 - Práce v týmu,
- Monitorování a kontrola projektu
 - Sledování procesů,
 - Porovnávání aktuálních výsledků s plánovanými,
 - Analyzovat odchylky a dopady,
 - Provádění úprav,
- Ukončení projektu
 - Kontrola naplnění cílů projektu,
 - Ukončení smluvního vztahu naplněním cílů,

- Uzavření rozpočtu,
- Dokončení administrativních dokumentů (Kerzner, 2013).

Projektové řízení se aplikuje například na projektech typu: zavádění systému kvality, vývoj a zavádění informačního systému, stavebně-investiční akce, přesun organizace, vývoj nového produktu, inovace produktu, koncertní turné, kulturní festivaly, humanitně zaměřené akce, výzkumné expedice a další (Doležal a kol., 2016).

Posouzení, zda-li se jedná o projekt musí být provedeno hned na počátku, protože bychom se mohli snažit o použití projektové metodiky v běžném provozu na činnostech, které se pravidelně opakují a nemají vlastnosti projektu (Heldman, 2013).

V současné době existují tři hlavní světové standardy projektového řízení. Téměř vždy se jedná o práci profesní skupiny, která přináší do problematiky své myšlenky a postupy. Standardy jsou vnímány jako doporučený postup, ne přesné normy, protože jejich zpracování je obecné a není vždy přesně uzpůsobeno pro daný typ projektu.

Nicméně téměř všechny standardy projektového řízení mají podobnou strukturu, filozofii, používají podobné metody a názvosloví. Každý standard uznává pouze svoji vlastní metodu certifikace projektových manažerů.

Mezi hlavní světové standardy, řadíme IPMA, PMI a PRINCE2. Tyto standardy mají téměř totožnou základní filozofii, nicméně se liší především místem vzniku a podkladem, ze kterého vychází i způsobem zpracování (Doležal a kol., 2016).

V následujících kapitolách budou tyto tři základní světové standardy popsány podrobně včetně definování základních principů metodiky.

2. Metodika IPMA

International Project Management Association (IPMA) je nejstarší organizací zabývající se standardy projektového řízení. Vznikla už v 60. letech 20. století na základě národních norem Evropských států (Doležal a kol., 2012).

Základní standard IPMA Competence Baseline (ICB) je stavěn na kompetencích projektového manažera a funkčnost projektového řízení se odvíjí především od jeho schopností a znalostí (Ježková, 2013).

Zkoumání znalostí a zkušeností manažera je prováděno různými způsoby. Tento proces se nazývá certifikace a probíhá ve třech základních stupních:

- technické kompetence – představují základní elementy, kterými jsou projekty řízeny,
- behaviorální kompetence – popisují základní osobnostní charakterové vlastnosti projektového manažera jako jsou postoje a dovednosti, které se uplatňují zejména při vedení projektového týmu a jeho motivování,
- kontextové kompetence – charakterizují základní způsobilosti projektového manažera v oblasti řízení vztahů v podniku, znalosti legislativy a schopnosti řízení programu, projektu a celých portfolií ve společnosti (Máchal a kol., 2015).

„Znalosti a zkušenosti pro každou úroveň jsou popsány v tzv. klíčových kompetencích ve formě požadavku pro jednotlivou úroveň. Nechybí zde popis hlavních vztahů se souvisejícími elementy kompetencí“ (Máchal a kol., 2015). Kompletní přehled kompetencí projektového manažera naleznete v tabulce 1.

Tabulka 1: Přehled kompetencí projektového manažera

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Vůdčovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systemy, produkty, technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Diskuze	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájen		
Ukončení		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pitaš, 2012.

2.1. Nejvýznamnější metody a techniky IPMA

Z metodiky IPMA jsme zvolili dvě nejvýznamnější metody, které použijeme v praktické části práce při zavádění projektového řízení ve zvolené společnosti. První je logická rámcová matice, pomocí které definujeme základní strukturu projektu, a druhá technika je SWOT analýza, pomocí které můžeme zhodnotit jak stav společnosti, tak i samotného projektu. Obě dvě techniky se používají v inicializační fázi projektu.

2.1.1. Logická rámcová matice

Tvorba logické rámcové matice se provádí v iniciační fázi projektu. Pomocí této matice stanovíme hlavní cíle, záměry, výstupy a aktivity projektu. Touto metodou se projekt testuje z hlediska proveditelnosti, vhodnosti pro dané řešení a trvalé udržitelnosti. Na základě zpracované matice se rozhodují kompetentní osoby o realizaci projektu. Logická rámcová matice slouží jak v přípravné fázi, tak i ve fázích realizace a hodnocení jako klíčový nástroj, kterým se řídí celý průběh projektu (Máchal, 2015).

Matice se skládá ze 4 řádků a 3 sloupců. Na první řádce matice jsou přínosy. Jedná se o hlavní záměr projektu, který nemusí být dosažitelný. Samotná dosažitelnost projektu nespadá pod přímou odpovědnost projektového manažera. Ve druhé řádce se nachází cíle projektu, které uvádí, proč chceme projekt realizovat a čeho chceme v projektu dosáhnout. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní změnu, které není tým schopen dosáhnout přímo. Cíl by měl být vyjádření konkrétního stavu v okamžiku ukončení projektu. Za splnění je plně zodpovědný projektový manažer. Ve třetím řádku se nacházejí výstupy projektu, které přesně specifikují, co bude projektem dodáno, aby naplnil cíle. V posledním řádku se nachází klíčové aktivity projektu, které definují, jak bude dosaženo jednotlivých výstupů. Ve prvním sloupci se nachází objektivně ověřitelné ukazatele, které prokazují, že bylo přínosu, cílů a výstupů dosaženo. Vždy by se mělo jednat o konkrétní hodnotu, podle které jasně prokážeme dosažení. Ve druhém sloupci se nachází způsoby ověření, které definují zdroj, nebo postup ověření stanoveného ukazatele. V posledním sloupci se nachází předpoklady a rizika, které podmiňují úspěšnou realizaci projektu a naznačují případná rizika, která mohou nastat v průběhu realizace (Doležal a kol., 2016). Názorná ukázka, jak se správně orientovat a jak číst z logického rámce, je uvedena na obrázku 1.

Pokud navrhujeme projekt pomocí logické rámcové matice, tak vyslovujeme následující hypotézy: Jestliže správně odřídíme klíčové činnosti, tak budou vyprodukovány výstupy; Jestliže budou vyprodukovány výstupy, tak bude dosažen cíl; jestliže bude dosažen cíl, tak přispějeme k dosažení přínosů projektu. (Doležal a kol., 2012).

Obrázek 1: Způsob čtení logické rámcové matice

PŘÍNOS (záměr) (P)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	NEVYPLŇUJE SE
CÍL (C)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	Předpoklady, za nichž C skutečně přispěje a bude v souladu s P
VÝSTUPY (V)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	Předpoklady, za nichž V skutečně povedou k C
KLÍČOVÉ ČINNOSTI (KČ)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za nichž KČ skutečně povedou k V
			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol., 2012

2.1.2. SWOT analýza

Princip SWOT analýzy spočívá v identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) k vymezené oblasti. Jedná se o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů ovlivňující úspěšnost projektu (Máchal, 2015). Názorná tabulka SWOT matice je uvedena na obrázku 2.

SWOT matice je užitečná pro uvědomění si základních údajů o analyzovaném objektu. Matici použijeme jak pro zhodnocení společnosti jako celku, tak i pro analýzu samotného projektu.

Obrázek 2: SWOT matice

MATICE SWOT ANALÝZY	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal a kol., 2012

3. Metodika PMI

Project Management Institute (PMI) je celosvětová organizace sdružující členy působící v projektových, programových nebo portfoliových profesích. Hlavní parametry jsou stanoveny v tzv. PMBOK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge), který stanovuje základní principy a postupy platné pro metodiku PMI (Máchal, 2015).

Základem této metodiky je pojetí projektu jako procesu. Každý proces má své vstupy, výstupy a nástroje transformace (Doležal a kol., 2016).

Procesy řízení projektu dělíme do 5 základních skupin:

- zahajovací procesy – vymezují zahájení projektu a rozhodují o provedení projektu,
- plánovací procesy – doporučují a udržují uskutečnitelný plán, aby byly naplněny potřeby projektu, který je realizován,
- prováděcí procesy – koordinují zdroje, aby mohl být realizovaný plán projektu,
- procesy operativního řízení – průběžně zajišťují plnění hlavních a dílčích cílů projektu prostřednictvím monitorování a měření postupů,
- uzavírací procesy – zajišťují předání projektu odběrateli a jeho ukončení (Řeháček, 2013).

Procesy jsou také rozděleny do deseti znalostních skupin. Tyto skupiny definují znalostní požadavky každé skupiny a nastavují vazby mezi procesními a znalostními skupinami (PMBOK, 2017). Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami dle PMI

Znalostní skupina	Procesní skupina projektového managementu				
	Procesní skupina Inicie	Procesní skupina plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontrola	Procesní skupina Ukončení
Řízení integrace projektu	Sestavení projektového schéma	Vytvoření plánu řízení projektu	Vedení a řízení projektové činnosti	Monitoring a kontrola prací na projektu Integrovaná kontrola změn	Uzavření projektu nebo fáze
Řízení rozsahu projektu		Plánování řízení rozsahu Sběr požadavků Definování rozsahu Vytvoření struktury prací		Potvrzení rozsahu Kontrola rozsahu	
Time management projektu		Plánování harmonogramu Definování aktivit Seřazení aktivit Odhad zdrojů na aktivitu Odhad doby trvání aktivitu Vytvoření harmonogramu		Kontrola harmonogramu	
Řízení nákladů projektu		Plánování nákladů Odhad nákladů Sestavení rozpočtu		Kontrola nákladů	
Řízení kvality projektu		Plánování kvality	Zajistit kvalitu	Kontrola kvality	
Řízení lidských zdrojů projektu		Plánování lidských zdrojů	Nábor projekt. týmu Rozvoj týmu Řízení týmu		
Řízení komunikace projektu		Plánování komunikace	Řízení komunikace	Kontrola komunikace	
Řízení rizik projektu		Plánování řízení rizik Identifikace rizik Kvalitativní analýza rizika Kvantitativní analýza rizika Plánování opatření proti rizikům		Kontrola rizik	
Řízení zájmových stran projektu	Identifikace zájmových stran	Plánování řízení zájmových stran	Řízení zapojení zájmových stran	Kontrola zapojení zájmových stran	
Řízení nákupu projektu		Plánování nákupů	Řízení nákupů	Kontrola nákupů	Uzavření nákupů

Zdroj: (PMBok, 2017)

3.1. Nejvýznamnější metody a techniky PMI

Z metodik PMI byly vybrány dvě nejužitečnější metodiky pro řešení našeho projektu. Jednou z nich je hierarchická struktura prací (WBS) pomocí které je možné rozložit projekt na jednotlivé dílčí úkony. Druhou metodou je metoda kritické cesty, která určuje nejdelší možnou cestu skrz projekt, tzn. že určí nejdelší možné trvání projektu. V metodě PMI se velmi využívá i metoda řízení dosažené hodnoty projektu (Earned Value Management – EVM), která měří dosažené výsledky v projektu a podává zpětnou vazbu. Tuhle metodu ale ve zpracovávaném projektu využívat nebudeme.

3.1.1. Hierarchická struktura prací

Velmi používaným nástrojem ke strukturalizaci projektu je hierarchický rozpad hlavního cíle projektu na jednotlivé dílčí výsledky, produkty, podprodukty a pracovní balíky. Čím více se projekt rozkládá na menší části, tím je přehlednější a lépe říditelný. Každá následující úroveň hierarchické struktury prací (Work Breakdown Structure – WBS) představuje podrobnější definici produktů projektu a zároveň zahrnuje 100% nadřazeného prvku (Doležal a kol., 2016).

Rozlišujeme dva způsoby tvorby WBS:

- Dekompozice – rozdělení projektu do dílčích částí. Tyto části jsou následně lépe říditelné a kontrolovatelné. Úroveň dekompozice je volena dle stupně kontroly, kterou je potřeba volit pro efektivní řízení projektu. Následné seskupování balíků je různé dle složitosti a požadavků projektu.
- Expertní hodnocení – používá se především jako analýza informací, které jsou potřebné k dekompozici výstupů projektu. Jedná se například o technické detaily, které pomohou sjednotit názory a nastavení nejefektivnější struktury prací (Máchal, 2015).

Obvyklou technikou dekompozice je filozofie top-down, tzn. postup od hlavních výstupů přes dílčí výstupy až po pracovní balíky, které jsou na nejnižší úrovni. Dalším způsobem tvorby může být opačný postup, tedy bottom-up, kde si nejdříve stanovíme pracovní balíky a postupně je seskupujeme do souvisejících celků (Doležal a kol., 2016).

3.1.2. Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (Critical Path Method – CPM) se tvoří pomocí síťových grafů zachycující vazby mezi činnostmi, znázorňující odhadované časy jednotlivých činností. Pomocí této metody se spočítá doba trvání projektu, která vyplývá ze sekvence vzájemně návazných činností s nejmenší časovou rezervou. Kritická cesta je tedy definována jako nejdelší možná cesta z počátečního stavu do koncového stavu (Máchal, 2015).

V současné době se síťové grafy už moc nepoužívají, ale nahradily je kombinace síťového grafu s Ganttovým diagramem, který názorně graficky zobrazuje délky a návaznosti jednotlivých činností v projektu (Doležal a kol., 2016).

4. Metodika Prince2

Metodika PRINCE2 (PRojects IN Controlled Enviroments) je jedna z nejmladších metod projektového řízení. První verze vznikla v roce 1996 a následně byla zrevidována v roce 2009 (Doležal a kol., 2016).

Původní metodika byla zaměřena na zpracování projektů informačních technologií. V pozdější době se ujala i ve státní správě a je hojně užívána pro řízení projektů v rámci evropských dotací (Máchal, 2015).

Hlavní charakteristikou této metodiky je orientace na procesy, ze kterých vznikají postupy pro řešení různých problémů a jsou provázeny dokumentací a osobami za ně zodpovědnými (Bentley, 2013).

Metodika je založena na modelu projektového prostředí, které se dělí na základní disciplíny:

- Principy – definuje postupy a principy, které podmiňují možnost řešení pomocí metodiky PRINCE2,
- Témata – definuje aspekty projektu, které musí mít projektový manažer pod dohledem a musí je spravovat a vést správným směrem,
- Procesy – doporučuje ideální procesy, které je vhodné v projektu použít, aby byla zajištěna optimální říditelnost (OGC, 2009).

4.1. Principy metodiky PRINCE2

Metodika je založena na poskytnutí možnosti vést projekty v jakémkoliv rozsahu, bez ohledu na prostředí. Principy metodiky splňují tři základní charakteristiky. Jsou univerzální pro každý projekt, byly ověřeny dlouholetým používáním, poskytují možnost formovat a přizpůsobovat se danému prostředí (Bentley, 2013).

4.1.1. Kontinuální obchodní zdůvodnění

Projekt musí mít jasný důvod pro zahájení projektu, které je schválené a platí po celou dobu projektu. Toto opodstatnění pro zahájení je možné v průběhu projektu měnit, ale musí zůstat platné (Hinde, 2012).

4.1.2. Učit se ze zkušeností

Základem pro zahájení projektu je provedení analýzy předchozích zkušeností a poznatků, díky kterým by se měl projektový tým vyvarovat opakování chyb z minulosti. Při ukončení projektu by měl projektový tým poskytnout nabyté zkušenosti dalším projektům (Bentley, 2013).

4.1.3. Definování rolí a zodpovědností

Projekty vyžadují dočasnou změnu organizace pro určitý časový okamžik, protože projektové řízení je odlišné od liniového řízení. Na projektu mohou pracovat lidé, kteří podléhají různým liniovým manažerům nebo mohou pracovat i pro jiné organizace, a proto je potřeba nastavit jasnou strukturu projektového týmu a definovat role a odpovědnosti členů týmu (Bentley, 2013).

Každý projekt má ve své organizační struktuře 3 druhy stakeholderů. Business sponzory, kteří podporují úkoly z obchodní stránky, uživatele, kteří po ukončení projektu využívají jeho produkty a dodavatele, kteří zajišťují zdroje a zkušenosti pro projekt (Hinde, 2012).

4.1.4. Řízení po částech

Projekt se dělí do jednotlivých etap, aby jeho řízení mohlo být přesnější. Projektový manažer plánuje do podrobností pouze následující etapu z důvodu nejpřesnějších odhadů. Projektový tým schvaluje také pouze následující etapu a vždy na konci etapy zkoumá, zda se bude pokračovat. Po ukončení etapy se aktualizuje plán a zhodnotí se dosavadní postup a výsledky. Počet etap závisí na velikosti projektu a musí zajišťovat dostatečně frekventovanou kontrolu (Bentley, 2013).

4.1.5. Řízení podle odchylek

Aby byl snížený potřebný počet schvalování a setkání, jsou v projektu nastaveny tolerance odchylek, které mohou nastat. V případě překročení tolerance je třeba následný postup konzultovat s vyšší úrovní řízení. Existuje šest druhů tolerance:

- Čas – termíny dokončení
- Náklady – plánované náklady projektu
- Kvalita – stupeň kvality cílů
- Rozsah – dovolená odchylka plánovaných produktů

- Riziko – limity vystavení plánu hrozbám
- Přínos – stupeň zlepšení cíle (Bentley, 2013).

4.1.6. Zaměření na produkty

Projekt v metodice PRINCE2 je zaměřen na svůj výstup, nikoliv na aktivity, které ho mají vyprodukovat. Účelem projektu je uspokojit investory a toho je možné dosáhnout pouze naplněním produktových požadavků, které byly stanoveny na začátku. Interpretace požadavků může být různá, tudíž je třeba se shodnout na stanovení finálního produktu v počáteční fázi projektu (Hinde, 2012).

4.1.7. Přizpůsobení projektovému prostředí

Řízení projektu metodou PRINCE2 se vyznačuje univerzálností a možností přizpůsobit projekt prostředí, společnosti a daným potřebám dle rozsahu, významu a riziku (Hinde, 2012).

4.2. Témata PRINCE2

Metoda má několik témat, která provází projektem a jejichž otázky testují hlavní aspekty projektu. Projektový manažer si tyto otázky musí pokládat a nacházet k nim spolehlivé odpovědi (Managing successful projects with PRINCE2®, 2017). Jednotlivá témata jsou popsána níže.

4.2.1. Obchodní případ

Každý projekt musí mít přínos. Tento přínos musí být definován před zahájením projektu. Přínosy musí být měřitelné, aby byly ověřitelné (Bentley, 2013).

4.2.2. Organizace

Stanovuje organizační strukturu projektového týmu. Definuje role, odpovědnosti a vztahy jednotlivých pracovníků zapojených do projektu (Bentley, 2013).

Metoda PRINCE2 klade důraz na reprezentaci všech kategorií stakeholderů zastoupených v tzv. projektovém trojimperativu:

- Podnik – produkty naplňují potřeby podniku a poskytují hodnotu oproti prostředkům, které do nich podnik investoval.

- Uživatel – pro zajištění adekvátních výstupů projektu je třeba dbát na požadavky uživatelů výstupů.
- Dodavatel – zajišťuje zdroje pro vytvoření produktu. Dodavatelé mohou být jak externí, tak i interní (Hinde, 2012).

4.2.3. Kvalita

Metodika klade velký důraz na kvalitu a kvalitativní provedení řízení projektu. Nástrojem pro aplikaci kvalitativního řízení mohou být stanovené normy, metody kontroly kvality nebo stanovení očekávané kvality od zákazníka (Hinde, 2012).

4.2.4. Plány

V projektovém řízení se používá několik úrovní plánů, které jsou přizpůsobovány velikosti projektu. Plánují se především produkty a až následně se definují aktivity, které vedou k dosažení produktů. Tři základní úrovně plánů jsou: projektový plán, fázový plán a týmový plán (Bentley, 2013).

4.2.5. Rizika

Metoda definuje momenty, kdy mají být rizika přezkoumána a nastavuje přístup k analýze rizika, řízení rizik a sleduje je v rámci celého projektu. Doporučený rizikový management sestává ze čtyř sekvenčních a jednoho paralelního kroku: Identifikace rizika, posouzení, plánování, implementace opatření, komunikace (Bentley, 2013).

4.2.6. Změna

Metoda zaznamenává události, které nastaly neplánovaně a vyžadují zásah do managementu. Sledování klíčových komponentů produktu je nazýváno řízení konfigurace. K dispozici je mnoho metod pro řízení konfigurace a definují podstatné požadavky na prostředky a informace (Bentley, 2013).

4.2.7. Progres

Kontrola postupu a současného stavu je tvořena na základě klíčových informací. Pomocí kontroly je předvídan budoucí vývoj a problémy. Projekt je rozložen na etapy a definuje, kdy má být zkontrolován, aby bylo podpořeno správné řízení rizik a investic (Bentley, 2013).

4.3. PRINCE2 procesy

Jednotlivé kroky v řízení projektu jsou popsány sedmi procesy, které definují chronologický sled projektu. Každý projekt řešený metodou PRINCE2 se musí zabývat těmito procesy:

- Zahájení projektu – stanovení cílů projektu, sestavení projektového týmu, rozhodnout o přístupu k řízení, definovat očekávání zákazníka, příprava dokumentace.
- Nastavení projektu – nastavení hlavních směrných plánů projektu, strategie řízení rizik, kvality, konfigurací a komunikace.
- Směřování projektu – zahrnutí schvalovacích částí projektu jako je projektový plán, spuštění projektu, kontrola v klíčových bodech a zajištění, aby projekt až ke kontrolovanému ukončení.
- Kontrola etapy – monitorování a řízení které vede ke správné realizaci projektu.
- Řízení dodávky produktu – kontrolní mechanismus průběhu prací, zajištění vykonání práce, zajištění splnění kvality, podávání zpráv projektovému manažerovi, akceptace hotových produktů.
- Řízení přechodu mezi etapami – plánování následujících etap, aktualizace plánu, rizik, obchodního případu a podávání zpráv o výstupech.
- Ukončení projektu – formální ukončení projektu projektovým manažerem (Bentley, 2013).

V tabulce 3 je znázorněné použití konkrétních témat v jednotlivých procesech.

Tabulka 3: Použití témat v jednotlivých procesech.

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Proces
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směrování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

Zdroj: (Bentley, 2013).

4.4. Nejvýznamnější metody a techniky PRINCE2

Metoda PRINCE2 využívá postupy z výše zmíněných metodik, nicméně pro zpracování projektu byly vybrány dvě speciální metody. Jednou je matice odpovědnosti, která pomáhá s nastavením organizační struktury a určuje úkoly jednotlivých členů týmu. Druhou metodou je SMART princip, který je zde využíván především pro nastavování cílů.

4.4.1. Matice odpovědnosti

Podstatou metody matice odpovědnosti je definování činností a osob, které jsou za ně odpovědní. Pomocí matice nastavujeme organizační strukturu projektu a rozdělujeme úkoly. Samotný plán zpracování úkolu už si tvoří každý pracovník individuálně. Matice se zpracovává po rozdělení projektu na jednotlivé etapy a vychází z následujících principů:

- Kompetence jednotlivých projektantů – jsou delegovány od vedoucích manažerů a jsou diferencovány podle úrovně zařazení v organizační struktuře.
- Odpovědnosti – jsou také rozděleny podle stupňů v organizační struktuře. Na rozdíl od pravomocí odpovědnost delegovat na nižší stupně nelze (Máchal, 2015).

Velikost matice je závislá na počtu činností a osob vztahujících se k činnostem. V horním řádku jsou vedeny osoby, jejichž vztah hodnotíme a ve sloupci jsou uvedeny jednotlivé

činnosti. Volba formulace zodpovědností a rolí je na uvážení manažera. Je možné používat různá grafická znázornění, vlastní terminologii, nebo ve světě užívanou terminologii RACI nebo RASCI, která značí následující funkce:

- Responsible – odpovědnost za vykonání úkolu;
- Accountable – odpovědnost za celý úkol (produkt);
- Support – podpora v průběhu realizace;
- Consulted – poradenství nebo konzultace k úkolu;
- Informed – kdo je informován o průběhu nebo rozhodnutích (Máchal, 2015).

4.4.2. SMART princip

Tato metoda se užívá obecně ve všech standardech, nicméně v metodice PRINCE2 se na ni klade velký důraz v ohledu na řízení lidských zdrojů a plnění cílů (Máchal, 2015).

Metoda SMART vychází z teorie, že cíle se pracovníkům nezadávají, ale dává se jim možnost samotné cíle formulovat a dotvářet, aby podporovali samotnou činnost a podíleli se na přípravě. Je doporučováno vést dohodnuté cíle v písemné formě, protože jsou pak pro pracovníky více závazné než pouze při ústní dohodě (Bělohávek, 2001).

Název metody SMART vychází ze zkratk slova udávající charakter vytyčeným cílům:

- Specific – příznačný pro množství, kvalitu a dobu zpracování;
- Measurable – měřitelný ve zvolených jednotkách;
- Agreed – akceptovatelný;
- Realistic – reálný a dosažitelný;
- Trackable – umožňuje sledování harmonogramu postupu, zpracování a plnění (Máchal, 2015).

5. Společné charakteristiky standardů

V této kapitole srovnáme všechny tři základní přístupy k projektovému řízení. Definujeme společné prvky jednotlivých standardů a provedeme analýzu silných a slabých stránek jednotlivých pojetí projektového řízení.

5.1. Systémový přístup k projektovému řízení

Systémový přístup je určitý způsob řešení problému jako celku. To znamená, že se vždy zkoumá jako celek, který se nazývá systém. Každý systém má svoji strukturu a je spojený s vnějším okolím, tzv. okolím systému. Systém je definován jako množina prvků, které jsou propojeny vazbami. Prvky jsou jednotlivé skutečnosti, které sledujeme a hodnotíme (Vlček, 1999).

V systémovém přístupu rozlišujeme několik druhů systémů:

- Uzavřené a otevřené systémy (závislé na vzniku vazby s okolím);
- Deterministické a stochastické (zda-li systém vykazuje jednoznačné, nebo náhodné, statisticky zjistitelné chování);
- Spojité a diskrétní (závisí na změně hodnot, zda-li jsou spojité nebo skokové);
- Tvrdé a měkké (závislé na určitosti prvků) (Vlček, 1999).

5.2. Procesní pojetí projektového řízení

Řízení projektu vychází z procesního pojetí, kde jednotlivé činnosti musí na sebe navazovat a musí být pečlivě naplánované, aby nevznikala místa, kde činnost stojí, hromadí se, případně nevznikaly duplicity. Do procesu se zařazují i veškeré přípravné práce nezbytné pro zpracování projektu (Janíček a kol., 2013).

Rozhodující kritéria procesního řízení a směřování mohou být např.: vypracování optimální cesty informací, čas jako rozhodující faktor přenosu informací, konkrétnost informací, odstranění šumu ve sdělovacích cestách. Každý subjekt má ve zpracování projektu: přesně vymezenou náplň práce, čas na vypracování etapy, cestu přenosu informací, konkrétní obsah informací, dobu zasílání informací. Pokud budou kritéria dodržena je velká pravděpodobnost úspěšné realizace projektu (Máchal, 2015).

5.3. Životní cyklus projektu

Životní cyklus řízení projektu je tvořen jednotlivými fázemi. Tyto fáze na sebe navazují a jsou definovány vždy určitými činnostmi. Každá fáze musí mít jasně specifikovaný začátek a ukončení (Máchal, 2015).

Standard IPMA uznává čtyři fáze projektu:

- Fáze iniciační,
- Fáze plánovací,
- Fáze realizační,
- Fáze ukončovací.

Tento model fází je univerzální a každá organizace si ho může upravit dle vlastních potřeb (Kerzner, 2013).

Dle standardu PMI je životní cyklus projektu definován jako série fází od počátku do konce projektu. Fáze jsou související aktivity, které na sebe navazují a jejich vrcholem realizace jednoho či více výstupů. Počet fází ani názvy nejsou striktně dané, ale jsou individuálně přizpůsobené konkrétnímu projektu. I přes to že PMI standard dovoluje upravování fází, tak definuje vzorovou strukturu životního cyklu, kde se nacházejí tyto fáze:

- Koncepční fáze,
- Plánovací fáze,
- Fáze definice a designu, realizační fáze,
- Fáze ukončení (PM Bok, 2017).

PMI definuje tři základní typy životních fází projektu:

- Prediktivní životní cykly (životní cyklus je řízený plánem);
- Iterativní a přírůstkové životní cykly (využívá opakující se cykly v projektových fázích podle toho, jak pokračují práce na výsledném produktu a pomocí iterací se produktu postupně rozvíjí);
- Adaptivní životní cykly (fáze projektu reagují na rychlé změny v projektu a přizpůsobují se jim) (Máchal, 2015).

Metodika PRINCE2 pojednává navíc o jednotlivých aktivitách a vazbách v rámci etap a mezi etapami:

- Zahájení první etapy projektu (provádí zhotovitel);
- Kontrola kvality prací na první a dalších etapách projektu (provádí vedení projektu a nejzkušenější projektanti);
- Průběžné zprávy o stavu prací v každé etapě (vyžaduje management projektu)
- Zprávu o ukončení prací na první etapě projektu (navazuje na průběžné zprávy)
- Ukončení projektu (o ukončení projektu se vyhotovuje zápis, který podepisují všichni zástupci obchodních partnerů) (Bentley, 2013).

5.4. Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky

V tabulce 4 jsou vypsané silné a slabé stránky jednotlivých standardů projektového řízení.

Tabulka 4: Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky

Standardy	Silné stránky	Slabé stránky
IPMA	Vhodné pro jakýkoliv sektor. Přesné a jasné vymezení znalostí s dovedností projektového manažera. Definuje různé úrovně projektového manažera od nejzkušenějšího po méně zkušené.	Používá jen základní terminologii řízení projektu. Nerozpracovává základní metody a techniky projektového řízení. Chybí detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly řízení.
PMI	Vhodné pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě. Je zaměřen na procesy projektového řízení. Dostatečně obecně pojatý, aplikovatelný na jakýkoliv projekt. Využívaný jako světová příručka projektového řízení, ze které vychází i další pojetí projektového managementu.	Jedná se o koncept řízení projektů, neposkytuje jasný návod, jak projekty řídit. Nezabývá se konkrétními příklady využití nástrojů a technik řízení.
PRINCE2	Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu. Detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů. Kombinovatelný i s jinými modely řízení podniku.	Nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky. Neobsahuje metody, techniky a nezabývá se dovednostmi projektového manažera. Z nastavení metodiky je patrná značná administrativní zátěž.

Zdroj: Máchal, 2015.

Metodika IPMA vznikla v Evropě a zde je také převážně využívána. Je zaměřena na schopnosti samotného projektového manažera a staví na jeho znalostech. Definiuje odpovědnosti pouze projektového manažera, nikoli celého týmu jako je tomu v ostatních metodách. IPMA je více zaměřena na teoretickou stránku řízení projektu oproti ostatním metodám.

Metoda PMI je využívá převážně v USA, kde také vznikla. Jedná se o všestrannou terminologii vhodnou pro široké spektrum typů projektů. Dokumenty a techniky stanovené metodou PMI je možné si upravovat dle vlastních potřeb pro vhodné užití na konkrétním projektu. PMI nestanovuje přesný postup, spíše doporučuje použití.

Metodika PRINCE2 je nejjednodušší princip projektového řízení. Velmi se používá v Evropě, Evropské Unii a anglosaských zemích, kde také vznikla. Metoda je zaměřena na praktické zkušenosti a zabývá se samotným průběhem projektového řízení. Existují přesné šablony na dokumenty, které mohou společnosti přímo využívat. Metoda nařizuje podmínky, které se musí plnit. Velmi se tato metoda, pro svoji jednoduchost, využívá ve státní správě a řízení projektů spojených s Evropskými fondy.

V následující části práce budeme zavádět projektové řízení pro vybranou společnost, která doposud projektové řízení nevyužívala. Společnost tento způsob řízení zavádí z vlastní iniciativy pro nastavení řádu a správného fungování procesů. Pro zvolenou společnost budeme využívat převážně poznatky z metody PMI, nicméně využijeme i vhodné nástroje z ostatních dvou definovaných standardů projektového řízení podniku.

6. Popis společnosti

Společnost T.O. Events & Congress s.r.o. je malá firma, která působí na trhu od roku 2015. Její základní kapitál je 10.000 Kč, má dva společníky, kteří jsou zároveň jednatelem firmy. Jde o rychle rostoucí společnost, která nevyužívá cizí zdroje a obrat společnosti roste každý rok alespoň o 100 %. Společnost nemá stále žádné zaměstnance na hlavní pracovní poměr, pouze využívá nárazových brigádníků, kteří mají se společností uzavřenou dohodu o provedení práce. Sami společníci ve společnosti pracují, ale bez nároku na honorář.

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: T.O. Events & Congress s.r.o.

Společnost působí na trhu kulturních akcí. V majetku organizace je osvětlovací, ozvučovací, pódiová a další technika potřebná pro pořádání malých i velkých, nejen kulturních, akcí. Hlavním místem působení je Plzeňský kraj, nicméně v referencích společností jsou i akce po celé Evropě. Předností společnosti oproti konkurenci je kompletní organizace akcí, jak z technické, tak z organizační stránky a nastavení celkového řešení eventu na klíč.

7. Analýza prostředí firmy

Prostředí firmy bude zanalyzováno po stránkách vlivu makro, mezo a mikro prostředí. Na závěr analýzy společnosti bude provedena SWOT analýza. Zmíněnou SWOT analýzu můžeme provést jak pro společnost jako celek, tak i pro samotný projekt. Zde v práci byla použita SWOT analýza pro samotnou společnost, abychom lépe popsalí její aktuální situaci. Slouží nám jako základní nástroj pro stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

7.1. Analýza makroprostředí

Makro prostředí hodnotíme pomocí PESTLE analýzy, která zohledňuje vliv vnějšího prostředí na společnost prostřednictvím politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů (CIPD, 2018).

Politické faktory

Na společnost T.O. Events & Congress s.r.o. nedopadají politické faktory přímo. Částečně může mít vliv regionální politika na zadávání zakázek a podporu kultury v jednotlivých krajích. To může omezit, nebo naopak podpořit rozpočty přidělované na zajištění eventů.

Ekonomické faktory

Ekonomický růst v Evropě je v posledních letech značný. V České republice můžeme za poslední 3 roky zaznamenat nárůst HDP o více než 2,5 % meziročně (GDP growth, 2019). Tento jev se odráží nejen na zvyšujícím se množství pořádaných kulturních akcí, ale také na rostoucím počtu firemních akcí. Firemní klientela má stále větší nároky na kvalitu a způsob provedení jejich prezentace. Rozpočty na firemní prezentace se navyšují, tudíž je možné nabízet kvalitnější a dražší služby.

V případě příchodu ekonomické recese, popřípadě poklesu dlouhodobého růstu výkonů budou firemní klienti nuceni šetřit. Jedním z hlavních míst, kde firemní klientela začne šetřit, budou honosné firemní akce pro své klienty a zaměstnance. Zatím trh nejeví příznaky ekonomické recese, nicméně by společnost měla být na zmíněnou skutečnost připravena.

Sociální faktory

Jedna z hlavních činností společnosti je organizace maturitních plesů. Zde se velmi kladně projevují silné ročníky na středních školách. Díky velkému množství žáků se zvyšuje i počet konaných maturitních plesů v jedné sezoně. Z informací poskytovatelů prostor ke konání maturitních plesů vyplývá, že za posledních 5 let vzrostl počet uspořádaných plesů v Plzni o 32 %.

Dalším z důvodů nárůstu počtu maturitních plesů je lepší ekonomická situace rodičů středoškolských žáků. Ti si mohou dovolit svým dětem přispět vyšší částky na maturitní ples a na základě toho je schopna jedna třída uspořádat svůj vlastní maturitní ples. Dlouhodobý průzkum mezi studenty, který si dělá společnost pro své obchodní účely, ukazuje, že průměrný příspěvek jednoho studenta se za posledních 5 let zvýšil z 6.000 Kč na 8.500 Kč.

Technologické faktory

Díky neustálému vývoji moderních technologií je společnost stále nucena obnovovat svůj technický park. Ozvučovací a osvětlovací technika zažívá rychlý rozvoj a díky levné a rozsáhlé výrobní kapacitě v zemích 3. světa je možné neustále produkovat nové modely. To silně ovlivňuje účel použití vydělaných prostředků společnosti, která musí neustále investovat do obnovy technického parku, aby zůstala i nadále konkurenceschopná.

Legislativní faktory

Legislativa ovlivňuje organizaci eventů především v oblasti konání venkovních koncertů a hudební produkce. V minulém roce byla uvedena v platnost novelizace přestupkového zákona, která říká, že obyvatelé obce se musí včas dozvědět o povolení překročení nočního klidu, a to lze provést pouze obecní vyhláškou. Z toho důvodu je dnes v podstatě nemožné legálně pořádat venkovní akci po 22. hodině (MVČR, 2018).

Dalším omezením legislativy pro fungování firem v oblasti zvukařské techniky bylo vydání zákazu vstupovat do pásem pro šíření zvukového signálu, a to konkrétně v pásmech od 694 MHz do 822 MHz a od 832MHz do 862 MHz. Na těchto pásmech fungovala do nedávné doby většina bezdrátových mikrofonů. Dnes jsou tato pásma zabrána vysíláním DVB-T signálu nebo LTE signálu, tudíž je nemožné mikrofony používat (VšeProZvuk, 2019). Samotná přestavba vysílačů a přijímačů mikrofonů je podobně nákladná jako pořízení nového zařízení.

Ekologické faktory

V současné době je hrozbou v ekologickém prostředí nařízení Evropská komise č. 2015/1428 na zrušení všech vláknových a halogenových žárovek (Eur-Lex, 2015). To bude má vliv na mnoho divadel a osvětlovačských firem, které plně nepřešly na současné, velmi populární, ale stále ne úplně dokonalé LED zdroje světla.

7.2. Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí byla provedena aplikací Porterova modelu 5 sil, který zohledňuje potenciál konkurence, současný stav konkurence, zastupitelnost společnosti, její zákazníky a dodavatele (Harward Business Review, 2020).

Potenciál konkurence

Oblasti působení společnosti jsou široké. Nicméně nejsou komplexní v celém spektru kulturních, firemních a dalších akcí.

Vzhledem k faktu, že společnost byla vybudována za 5 let, dá se předpokládat, že se může kdykoliv vytvořit nový konkurent, který využije volných příležitostí a nových zákazníků. Pokud bude mít nějaký nově vznikající konkurent dost finančních prostředků na pořízení technického vybavení a dostatek lidských zdrojů, pak bude mít možnost snadněji obsáhnout a zrealizovat zadání širší skupiny klientů. Proto je nutné jít neustále v souladu s aktuálními trendy a snažit se obsáhnout širší spektrum poptávek.

Současná konkurence

V současné době se konkurenti vyskytují v 3 hlavních odvětví.

V první řadě jsou konkurenti zaměřující se na technické zajištění akcí. V této oblasti je konkurence velmi vysoká. Nachází se zde firmy působící na celorepublikové a evropské úrovni. Řadíme sem například ZL Production s.r.o., T-Servis s.r.o. a další. Tyto společnosti se zaměřují především na konání větších akcí s rozpočtem na technické zabezpečení od cca. 400.000 Kč. Dále se zde vyskytují konkurenti na regionální úrovni, kteří zajišťují akce jak menšího rozsahu, tak i větší místní akce. Významným hráčem jsou zde společnosti MusicPro s.r.o., M Audio s.r.o. a další. Tyto společnosti jsou v současné době brány jako hlavní konkurence společnosti T.O. Events & Congress s.r.o. Pro zlepšení své pozice v této skupině je nutné neustále inovovat svůj technický park, inspirovat se realizacemi nadnárodních společností, držet aktuální trendy a především

rozšiřovat spektrum kontaktů a zákazníků. V poslední řadě se na trhu nacházejí tzv. hobby konkurenti, kteří technické zajištění neberou jako svoji hlavní činnost, nýbrž jako zábavu. Jejich technika je převážně velmi zastaralá a způsob provedení práce neprofesionální, nicméně se vyznačují velmi nízkou cenou na trhu. Jsou schopni zajistit pouze malé akce.

Další odvětví konkurence jsou společnosti zaměřující se na organizační činnost. Opět se zde nacházejí celorepublikové společnosti jako přední hráči trhu, kteří mají velmi obsáhlé personální zajištění. Na regionální úrovni působí přední hráč 4PRO s.r.o., který se zaměřuje pouze na pořádání firemních dní, konferencí a zajišťování personálu. Jejich nabídka v oblasti je bohatá, nicméně pouze úzce zaměřená. Dalším konkurentem je společnost Tomáš Sladký TOS Production, která byla dříve předním hráčem na trhu maturitních plesů, nicméně v současné době z této oblasti ustoupila a zaměřuje se především na zajištění svateb a firemních akcí.

Jako třetí zvažujeme konkurenty komplexní, kteří jsou schopni zajistit akce jak technicky, tak i organizačně. Takových společností je na trhu velmi málo. Obsadit oblast komplexně je náročné především z personálního hlediska, protože je nutné mít jak technické odborníky, tak i dostatečnou kapacitu zaměstnanců s organizačními schopnostmi.

Substituty

Služby, které nabízí společnost T.O. Events & Congress s.r.o., jsou dostupné i u jiných firem, nicméně vždy bude rozdílná kvalita provedení, přístup k zákazníkovi a komplexnost nabídky. Je možnost, že část služeb si zajistí zákazník i ze svých zdrojů.

Zákazníci

Zákazníky má společnost především v Plzeňském kraji. Jsou to větší firmy pořádající akce pro své zaměstnance, náborové kampaně a další akce. Řadí se sem samozřejmě i velmi široká skupina studentů 3. a 4. ročníků středních škol, kteří budou mít na závěr studia maturitní ples. A v neposlední řadě se mezi zákazníky řadí produkční společnosti, které organizují kulturní akce a potřebují externí technické zabezpečení.

Dodavatelé

Množství dodavatelů se společnost snaží omezovat a nahrazovat je svojí činností. Daří se jí to především v oblasti technického zajištění. V oblasti organizační, kde je potřeba

zajišťovat například tisk materiálů, výzdobu, catering, atrakce a další, je společnost stále nucena oslovovat dodavatele.

Společnost velmi dobře spolupracuje se svými dlouhodobými dodavateli, se kterými má navázanou fungující a spolehlivou spolupráci. Spolupráce s dodavateli je oboustranná, jelikož se obě strany snaží neustále inovovat a doplňovat své služby.

7.3. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí společnosti vyjadřuje faktory, které je společnost schopna ovlivnit a díky nim lépe fungovat. V práci byla provedena analýza marketingových, manažerských a finančních faktorů společnosti.

Marketingové faktory

Analýza marketingového vnitropodnikového prostředí byla provedena pomocí nástroje marketingového mixu 4P (Business.org, 2013).

Cena

Ceny za nabízené služby jsou nastaveny tak, aby byly konkurenceschopné a především pokrývaly amortizaci využívaného zařízení a náklady pro chod společnosti a tvořily zisk pro další investice.

Místo

Společnost působí převážně v Plzeňském kraji, kde si vybuodovala pozici na trhu. Skladovací prostory se nachází na okraji Plzně, tudíž je možné realizovat i menší akce v krátkém čase bez velké časové náročnosti dopravy.

Produkt

Spektrum produktů a nabízených služeb je široké, ale potenciálních produktů v oblasti působení je ještě mnohem víc. Společnost se snaží obsáhnout co nejširší spektrum nabízených produktů v jednotlivých oblastech působení. Vzhledem k rychlému růstu je třeba nabízené produkty systematizovat a lépe hlídat jejich kvalitu, aby byl zákazník vždy spokojen.

Propagace

Hlavním nástrojem propagace jsou sociální sítě Facebook a Instagram, kde má reklama přesně cílený dopad s nejnižšími náklady. Jako další propagační cestu využívá společnost

vizuální reklamu v podobě roll-up banerů a reklamních plachet na akcích, které pořádá nebo se podílí na organizaci. Důležitou formou propagace jsou také kladné reference předávané od zákazníků.

Manažerské faktory

Společnost je vlastněna 2 společníky, kteří jsou také jednatele. Žádné zaměstnance firma T.O. Events & Congress s.r.o. zatím nemá. K vykonávání činnosti využívá brigádníky na dohodu o provedení práce, subdodavatele a jednatele společnosti, kteří pracují pro společnost bez nároku na odměnu. Jednatelé mají rozdělené své kompetence, které se mírně překrývají. Jeden z jednatelů má na starosti domlouvání nových zakázek a druhý z jednatelů organizuje realizaci zakázek.

Finanční faktory

T.O. Events & Congress s.r.o. je společnost, která nevyužívá žádné úvěrové zdroje financování. Veškeré náklady a výdaje jsou financovány ze zisku společnosti. V případě nedostatku financí vypomáhají společnosti společníci osobním vkladem mimo základní kapitál. Společnost si drží dostatečnou peněžní hotovost pro pokrytí závazků u dodavatelů.

Majetek společnosti

Majetek společnosti je stále rozšiřován. Veškerý vytvořený zisk je použit pro investici do nového technického vybavení. Společnost vlastní velkou škálu osvětlovací, zvukařské, projekční techniky, mobiliáře, osobní nákladní automobil a mnoho dalšího potřebného majetku pro výkon činnosti. Kancelář a skladové prostory má společnost v současné době pronajaté. Souhrn podlahové plochy skladových prostor, které společnost v současné době využívá, je 180 m².

7.4. SWOT analýza podniku

Silné stránky:

- Vlastní technické zázemí a minimální potřeba využívání subdodavatelů
- Finanční stabilita společnosti
- Komplexní nabídka pro různorodé zákazníky
- Dobrá pověst společnosti v oboru
- Flexibilní přístup k požadavkům klienta

Slabé stránky:

- Neúplná nabídka pro všechny druhy zákazníků
- Nedostatečné odlišení nabízených služeb od konkurenčních podniků
- Vysoká fluktuace brigádníků
- Nejasně definované organizační procesy
- Malá kapacita pracovní síly pro komplexní zajištění rozsáhlejších akcí
- Malé skladovací prostory

Příležitosti:

- Zastaralý trh s technickým zajištěním akcí, možnost aplikovat moderní trendy
- Málo konkurenčních společností poskytující komplexní zajištění akcí
- Nízká vyjednávací síla dodavatelů, možnost nahrazení z vlastních zdrojů
- Specifické zaměření konkurence, možnost odlišení

Hrozby:

- Ztracení zákazníků v místě podnikání
- Velký konkurenční boj na úrovni celorepublikových akcí
- Vysoká konkurence na úrovni organizační činnosti z důvodu potřeby minimálního počátečního kapitálu pro provozování činnosti
- Nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu práce

8. Implementace projektového řízení

Tato společnost patří do široké skupiny organizací, které začaly s nulovým majetkem a minimálním kapitálem a během několika let se přetvořily na dobře fungující subjekt, který pravidelně vykazuje kladné finanční výsledky. Tyto společnosti většinou nemají žádné stálé zaměstnance. Využívají pouze krátkodobých pracovních poměrů. Společníci z organizace nečerpají finanční prostředky, protože veškerý zisk využívají pro rozvoj společnosti a nákupu potřebného majetku, popřípadě technologií.

Hlavním cílem zmíněného typu organizací je maximalizovat svůj zisk a rozšířit společnost na udržitelnou hladinu, kde bude možné zaměstnávat pracovníky na hlavní pracovní poměr a finančně uživit společníky a nastavit procesy tak, aby organizace mohla fungovat i bez přímého zapojení společníků.

Současné fungování těchto společností nemá ve většině případů jasně daný systém. Vše závisí na rozhodnutí konkrétního pracovníka a samotný výkon i kontrola je v jeho kompetenci. Je potřeba nastavit jasně dané procesy fungování a zvolit určitý typ řízení, aby bylo možné společnost dále rozšiřovat.

Pro společnost navrhuji konkrétně upravené projektové řízení vhodné a upravené přímo na míru dané společnosti. Vzhledem k tomu, že není nutné mít zavedený konkrétní standard projektového řízení a mít certifikované manažery, tak si samotné projektové řízení můžeme upravit a kombinovat nástroje z různých metodik. Cílem není řízení přesně dle teorie, ale cílem je nastavit fungující a vyhovující systém rozhodování, plánování a realizace zakázek, který nebude byrokraticky zatěžovat chod společnosti.

Při nastavování projektového řízení bude potřeba zavést několik nových pracovních pozic a připravit nové kontrolní dokumenty.

Pro zavedení projektového řízení je potřeba analyzovat produkty a postup k dosažení produktů, vytvořit logický rámec, definovat organizační strukturu a sestavit registr zainteresovaných stran, nastavit komunikační plán a stanovit rizika.

8.1. Hlavní produkty společnosti a jejich realizace

Nejčastěji využívanou službou společnosti je zajištění maturitního plesu. Realizátor zajišťuje subdodávku široké škály služeb, sám zajišťuje část organizační činnosti a kompletně zajišťuje technickou stránku akce.

Další velmi využívanou službou je realizace koncertů a festivalů, kde realizátor opět zajišťuje subdodávky od dodavatelů a sám zajišťuje technickou stránku akce.

Každá zakázka je odlišná a je potřeba ke každé zakázce přistupovat individuálně, a proto je vhodné volit projektové řízení. Každou zakázku budeme tedy nazývat projekt.

Projektové řízení bude nastaveno tak, aby splňovalo podmínky pro realizaci všech druhů akcí, které společnost T.O. Events & Congress s.r.o. zajišťuje. Jako názorná ukázka bude zvolena organizace maturitního plesu, kde představíme potřebné dokumenty, nastavíme procesy v celém životním cyklu projektu a uvedeme doporučení pro implementaci.

8.2. Organizace maturitního plesu

V následujících podkapitolách popíšeme stávající systém organizace maturitního plesu a definujeme zásadní nevýhody vedoucí ke změně přístupu k organizaci práce a zavedení projektového řízení, které následně představíme na konkrétním maturitním plese. Maturitní ples je jedním z hlavních produktů společnosti, kde organizace každého plesu nese podobné postupy, nicméně každá zakázka je individuální a je potřeba k ní přistupovat jako k nové dříve nerealizované zakázce.

8.2.1. Stávající stav organizace maturitního plesu

V současné době jeden z jednatelů společnosti má na starosti předkládání nabídek klientům a vedení schůzek do doby podpisu smlouvy. Smlouvu a přípravu plesu má na starosti druhý jednatel společnosti. Protože projektovým řízením budeme řešit stav od podpisu smlouvy, tak i v této kapitole se budeme věnovat stávajícímu stavu od doby podpisu smlouvy.

Každý maturitní ples je unikátní. Ve smlouvě jsou vždy přesně definované služby, které si zadavatel objedná. Jednatel společnosti, dále uváděný jako produkční, vždy vyvolá první informační schůzku, kde klientovi představí následný harmonogram příprav a vznes požadavky na specifikování služeb. Některé služby, jako například skleničky, šerpy, maturitní noviny, foto a video a další, potřebují specifikovat ze strany klienta dle předložených vzorníků. Produkční vždy sdělí zadavateli termíny pro dodání podkladů.

Produkční má vždy na konkrétní ples vytvořený checklist, kde si označuje již zajištěné a specifikované služby, aby měl přehled o dodání potřebných podkladů. Tento checklist je veden v elektronické podobě, aby ho měl snadno přístupný.

Komunikace mezi zadavatelem a produkčním probíhá většinou pomocí aplikace Messenger. Produkční akce svolává vždy druhou schůzku přibližně jeden měsíc před konáním maturitního plesu, aby ověřil se zadavatelem doručení podkladů, případně aby zadavatele inicioval k doručení. Na této schůzce se i detailně specifikuje program a harmonogram průběhu akce a předává se seznam osob, které se budou na akci podílet.

Pokud je potřeba služby ještě nadále specifikovat, není k tomu potřeba osobní schůzka, ale veškerá komunikace probíhá opět přes aplikaci Messenger.

Týden před konáním plesu se zadavatel domluví s produkčním na termínu konání posledního nácviku, kam produkční dorazí včetně koordinátora, který na plese koordinuje chod programu. Na nácviku je natočen záznam předtančení, aby mohla být sestavena světelná scénografie a maturantům představen koordinátor plesu, který na místě představí harmonogram večera všem studentům.

V době před konáním akce komunikuje produkční s několika dodavateli, kterým specifikuje objednávky a přejímá dodané zboží. Mezi dodavateli jsou například: reklamní agentura Machek, AC Production, Typos, moderátor Jiří Pelnář, kapela Dance Band Plzeň, Partydekor a další.

Pro služby zajišťované z vlastních zdrojů jsou vždy přiděleni brigádníci, kteří pro firmu pracují. Jedná se především o osvětlení plesu, sestavení scénografie, videoprojekce, koordinace plesu, předání sálu, odvoz věcí a další. Pro každý měsíc je sestaven přehled směn pro každou akci. Vždy je na plese jedna zodpovědná osoba za technické zajištění a druhá za organizační zajištění akce.

Realizace plesu v den konání vypadá následovně. Produkční připraví vytištěné harmonogramy akce, zboží, které se dodává klientovi na plese a předá informace odpovědným zástupcům, kteří mají akci na starosti. Hlavní technik si ve skladu společnosti naloží potřebnou techniku a zboží k danému plesu a přejede do místa konání akce. Tam dorazí i koordinátor plesu, který převezme sál a dle připraveného harmonogramu řídí celý ples. Technici si připraví techniku v sále a postupují dle připraveného harmonogramu. Na závěr plesu koordinátor předává sál a technici uklidí techniku a odvezou spolu se zbylými věcmi do skladu.

Produkční plesu den po konání kontaktuje klienta a domluví se na přesném čase předání zbylých věcí z plesu, které jim produkční zaveze na smluvené místo. Dále zbývá předat

foto a video report z plesu. Ten získá produkční většinou do měsíce po konání akce a ihned po obdržení přepošle odkaz ke stažení materiálu klientovi.

V tento moment jsou všechny služby ze smlouvy naplněny a akce je dokončena.

Je potřeba ještě zmínit postupy fakturace. Zadavateli je vždy fakturována větší část před konáním plesu, kdy obdrží od produkčního zálohovou fakturu. Po akci obdrží zadavatel výslednou fakturu, kde jsou jednotlivé služby vyúčtovány. Tato faktura vždy obsahuje doplatek zhruba 20 % z celkové částky.

V současné době je celková příprava plesu závislá na produkčním, kterým je vždy jednatel společnosti. Nejsou jasně definované a nastavené procesy při přípravě a nejsou kvalitně připravené podpůrné dokumenty, ve kterých se zaznamenávají provedené úkoly. Příprava plesu funguje bez problému, ale v momentě potřeby předání činnosti jinému zaměstnanci tato část zkolabuje. Je třeba definovat postup příprav a realizace celé zakázky. Každý ples je individuální, proto je třeba vždy postupovat individuálně. Z tohoto důvodu volíme zavedení projektového řízení pro přípravu akcí.

8.3. Organizace maturitního plesu dle zásad projektového řízení

Pro organizaci plesu bylo vzorově nastaveno projektové řízení dle metodiky PMI upravené o poznatky z IPMA a PRINCE2 tak, aby způsob řešení vyhovoval společnosti. Projekt vychází z uzavřené smlouvy a z vypracované závazné nabídky kde jsou vypsány všechny objednané služby (A_012020_nabidka_ples).

8.3.1. Zadání projektu

Konkrétní projekt, který budeme názorně řešit, má za úkol zorganizovat pro klienta maturitní ples na klíč a tím je myšleno dodat veškeré služby stanovené odsouhlasenou nabídkou č. 012020. Maturitní ples se bude konat 7. 11. 2020 ve Velkém sále Měšťanské besedy v Plzni. Je potřeba specifikovat všechny potřebné úkony, které je nutné vykonat, aby závazky mohly být naplněny, připravit časový harmonogram příprava, rozdělit práci mezi členy projektového týmu, sestavit logický rámec projektu, registr zainteresovaných stran, komunikační plán a registr rizik. Pro lepší přehlednost sestavíme i strukturu WBS se zaměřením na jednotlivé produkty a vytvoříme časovou osu pro stanovení časové náročnosti projektu.

8.3.2. Nabídka

Klientovi je vždy předložena cenová nabídka, kterou je potřeba odsouhlasit. Cenová nabídka plesu, který zde řešíme obsahuje:

- Zajištění doplňkového osvětlení akce – postavení světelné rampy nad pódiem, sledovacího reflektoru a ovládání techniky dle požadavků choreografa a klienta;
- Scénografie – natočení posledního nácviku předtančení a sestavení světelných scén přesně dle požadavků choreografa;
- Videoprojekce – zavěšení promítacího plátna na jevišti a umístění projektoru, tak by všichni lidé v sále mohli vidět na promítaný obsah;
- OSA – zajištění nahlášení a zaplacení poplatku OSA z.s. za autorská práva k hudebním dílům, která na plese zazněla;
- Pojištění sálu a vybavení – zajištění pojištění odpovědnosti proti škodám na majetku způsobených nedbalostí hostů nebo maturantů během akce;
- Produkce plesu – sestavení programu, podkladů pro moderátora, zvukaře, provozovatele sálu a kontrola všech potřebných služeb, aby ples proběhl správně a na nic klient nezapomněl;
- Koordinace plesu – zajištění koordinátora, který bude řídit celý průběh akce dle připravených podkladů;
- Předání sálu – zajištění převzetí a předání pronajímaných prostor, tak aby klient nemusel vyřizovat administrativu a zdržovat se čekáním na vyklizení a přebírací procesy.
- Odvoz zbylých věcí – odvoz, uskladnění a doručení následující dny ke škole všech zbylých věcí z plesu, tak aby to klient nemusel po akci vůbec řešit.
- Výzdoba sálu – zajištění balonkové brány a 4 balonkových písmen v barevné variantě dle přání zákazníka;
- Grafický návrh novin – návrh novin na 24 stran A4 dle připraveného vzoru rozložení stran na který zákazník dodá všechny potřebné podklady jako jsou texty, fotografie a loga;
- Tisk maturitních novin – tisk barevně na lesklý křídový papír 115 g;
- Květiny – dodání 32 ks růží samostatně a 2 ks kytic v barvách dle přání zákazníka;

- Maturitní skleničky – dodání 32 ks sklenic s nápisem Maturant 2021 a 2 ks sklenic s nápisem 2021 a unikátním jménem, typ sklenice si vybere zákazník ze vzorníku sklenic;
- Maturitní šerpy – dodání 32 ks maturitních šerp s unikátním nápisem, barvu šerpy, font a barvu písma si vybere zadavatel ze vzorníku;
- Kapela – zajištění kapely Dance Band Plzeň, která provede hudební doprovod v době od 20:00 do 00:00;
- DJ – zajištění DJ, který provede hudební produkci od 00:00 do 02:00 na maturitním plese;
- Moderátor – zajištění moderátora plesu, Jiřího Pelnáře, který bude provázet plesem dle předložených podkladů;
- Foto a video záznam z plesu od AC Production – zajištění 2 fotografů a 3 kameramanů, který provedou foto a video záznam z plesu a do měsíce předají cca. 800 fotografií z plesu, do dvou měsíců předají krátké video (cca. 3 minuty) a dlouhé video (cca. 1,5 hodiny). Tato služba čítá i zajištění fotobudky s prodejem fotek na místě a možností vždy jednoho výtisku pro maturanta zdarma, pozadí do fotobudky si vybere zadavatel nejpozději měsíc před plesem;
- Tvorba maturitního videa – Zajištění tvorby 3minutového úvodního videa od firmy AC Production, které bude promítáno před maturitním předtančením na plese;
- Efekty – zajištění 2 výrobníků studených jisker, které budou použity při šerpování jako doplňkový efekt na fotografiích;
- Práce agentury – čítá zajištění služeb, dopravu zboží a techniky, poradenství a provizi za smlouvené služby.

Kompletní nabídka maturitního plesu je uvedena v příloze A pod názvem 012020 nabídka ples.

8.3.3. Logický rámec projektu

Prvním krokem pro vytvoření harmonogramu projektu je sestavení logického rámce projektu, kde si definujeme účel projektu, jeho cíl a záměr, dílčí aktivity a jednotlivé aktivity, které budou muset být v rámci projektu vykonány. Pomocí tohoto nástroje definujeme zásadní milníky pro naši práci, způsoby, jak budeme jejich dodržování kontrolovat, a uvedeme základní rizika, která realizaci projektu mohou postihnout.

Zmenšený logický rámec je uveden na obrázku 4. Pro lepší orientaci a přehlednost tvoří logický rámec v plné velikosti přílohu práce B Logický rámec.

Hlavním účelem projektu je realizovat zakázku ku spokojenosti zákazníka, naplnit všechny součásti nabídky a v ideálním případě vzbudit v zákazníkovi potřebu šířit pozitivní reklamu. Tento stanovený účel můžeme ověřit pomocí kontroly, zda byly všechny služby splněny a dodány, na závěr akce požádáme zákazníka o vyplnění formuláře pro zpětnou vazbu, aby nám sdělil veškeré informace o jeho názoru na proběhlou zakázku. Kladnou reklamu ověříme při dotazu nových klientů na způsob, jak se o nás dozvěděli a proč si zrovna vybrali nás.

Cílem projektu je uspořádat maturitní ples dne 7. 11. 2020 přesně dle potvrzené nabídky č. 012020 ve Velkém sále Měšťanské besedy v Plzni. Aby tento cíl byl naplněn, je potřeba pravidelně a bezproblémově spolupracovat s dodavatelem, kterým realizátor dodá úplné podklady pro dodání objednávek. Je potřeba zákazníkem specifikovat detaily objednaných služeb, aby byly jasně dané veškeré detaily a vybrané varianty. Zákazník musí dodat veškeré požadované podklady. Realizátor je povinen vykonat nebo dodat veškeré smluvené služby. Abychom mohli ověřit provedení, budou klientovi předloženy dodací listy, pro schválení převzetí služeb a produktů. Rizikem pro nedodržení cíle může být zapomenutí na některou ze služeb při realizaci, špatná komunikace s dodavatelem, případně zákazníkem. Zásadním rizikem je nespokojenost zákazníka s dodanými nebo realizovanými službami.

Dílčí výstupy projektu dělíme na tři základní druhy:

- organizační zajištění akce,
- technické zajištění akce,
- produktové zajištění akce.

Aby byla správně zajištěna organizační činnost, je potřeba správně sestavit podklady k celému plesu a zajistit pomocí koordinátora akce bezchybný průběh. Detailní rozdělení budeme rozebírat až v další řádce logického rámce. Je potřeba splnit veškeré technické požadavky zákazníka a vykonat technickou stránku produkce tak, aby nedošlo k žádné chybě ani závadě. Pokud dojde k nějaké závadě nebo neočekávané situaci, je o tom povinen technik podat zprávu. Produktové zajištění akce je založeno na dodání všech objednaných služeb a zboží zákazníkovi, kterému se vždy předkládá k podpisu dodací list a zákazník souhlasí s převzetím zboží nebo služeb bez výhrad. Mezi rizika a předpoklady

se zde řadí například nespolehlivost dodavatelů, nedostatek personálu pro realizaci akce, problémy s vozovým parkem, dostatek materiálu na trhu, technické závady a špatná komunikace se zákazníkem.

Aktivity v projektu pro lepší přehlednost dělíme do tří skupin dle dílčích činností. Organizační zajištění akce rozdělujeme:

- produkce plesu,
- koordinace plesu,
- převzetí sálu,
- odvoz zbylých věcí.

Na organizační činnost plesu potřebujeme 2,5 měsíce, abychom zvládli zajistit veškeré služby dle dodacích lhůt. Náklady na organizační zajištění budou činit 4.000 Kč a budeme potřebovat jednoho produkčního akce, který zajistí činnost před a po akci a jednoho koordinátora akce, který bude řešit vše v průběhu akce.

Aktivity v technickém zajištění akce dělíme na:

- zajištění osvětlení prostoru,
- tvorba světelné scénografie,
- videoprojekce,
- efekty pro šerpování.

Na technické zajištění akce potřebujeme 1 týden, náklady budou činit 4.000 Kč a z personálního hlediska budou potřeba 2 osvětlovači a 1 hlavní technik.

Produktové zajištění akce je nejrozsáhlejší a odehrává se většinou před plesem. Aktivity v této sekci dělíme na:

- nahlášení poplatku OSA,
- zajištění pojištění sálu,
- výzdoba sálu,
- grafický návrh maturitních novin,
- tisk maturitních novin,
- dodání květin,
- dodání skleniček a šerp,
- zajištění kapely,
- zajištění DJ,

- zajištění moderátora akce,
- zajištění foto a video,
- tvorba maturitního klipu.

Produktové zajištění zabere 2,5 měsíce času a může probíhat souběžně s technickým i organizačním zajištěním. Náklady činí 105.500 Kč a z personálního hlediska bude potřeba 1 produkční.

Mezi rizika aktivit můžeme řadit nedostatek pracovní síly, nedostatek materiálu, nedostatek vlastní techniky, problémy s dodavateli a špatná komunikace s klientem.

Mezi předběžné podmínky se řadí odsouhlasená nabídka od klienta a přesné specifikování služeb.

Obrázek 4: Logický rámec – zmenšená verze (plná verze tvoří přílohu práce B Logický rámec)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika / předpoklady
Účel/záměr projektu	Splnit požadavky zákazníka Získat spokojeného klienta, který bude doporučovat naši společnost Spokojenost zákazníka	Naplnění všech smluvených služeb získání alespoň jednoho nového zákazníka v návaznosti na provedenou akci Zhodnocení akce zákazníkem	Záznam o provedených službách a dodací listy seznam nových zákazníků Dotazník pro vyhodnocení akce	
Cíl projektu	Uspořádání maturitního plesu na klíč dne 7.11.2020 v Městanské besedě v Plzni dle uzavřené smlouvy č. 01.2020.	Spolupráce s dodavateli Specifikování služeb Dodání veškerého objednaného zboží Výkonání objednaných služeb	Seznam dodavatelů Specifikace s dodání podkladů od zadavatele do určitého data dle smlouvy Dodací list Záznam o provedených službách	Zapomenutí na některou ze smluvených služeb Špatná komunikace s dodavateli Nespokojenost zákazníka s provedením Špatná propagace akce
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	1. Organizační zajištění akce 2. Technické zajištění akce 3. Produktové zajištění akce	1. Sestavení podkladů a bezchybný průběh akce 2. Bezchybné splnění technických požadavků 3. Dodání všech ujednaných produktů a služeb	1. Předané podklady, hladký průběh akce, uskutečněná akce 2. Kontrola provedené produkce, záznam o závadách 3. Dodací list, odsouhlasí převzetí produktů a služeb bez výhrad	Spolehlivost dodavatelů Dostatek materiálu na trhu Dostatek personálu pro zajištění realizace akce Funkční vozový park Prevence technických závad Příprava na zvládnutí krizových situací Správná komunikace se zákazníkem
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	1.A produkce plesu 1.B koordinace plesu 1.C. předání sálu 1.D odvoz zbylých věcí 2.A Zajištění osvětlení prostoru 2.B tvorba světelné scénografie 2.C videoprojekce 2.D efekty pro šerpování 3.A nahlášení poplatku OSA 3.B zajištění pojištění sálu 3.C výzdoba sálu 3.D grafický návrh maturitních novin 3.E tisk maturitních novin 3.F dodání květin 3.G dodání skleniček a šerp 3.H zajištění kapely 3.I zajištění DJ 3.J zajištění moderátora akce 3.K zajištění foto a video 3.L tvorba maturitního klipu	1. Organizační zajištění - 2,5 měsíce 2. Technické zajištění - 1 týden 3. Produktové zajištění - 2,5 měsíce	Organizační zajištění - 4.000 Kč, 1 koordinátor, 1 produkční Technické zajištění - vlastní technika (Sestava MB), 2 osvětlovači, 3.000 Kč Produktové zajištění - 1 produkční, 105.500 Kč	Dostatek materiálu na trhu Nedostatek vlastní techniky Dostatek pracovní síly Špatná komunikace se zákazníkem Pozdní dodávky ze strany dodavatelů
				Předběžné podmínky: Uzavřená smlouva s klientem a přesně specifikovaná nabídka služeb

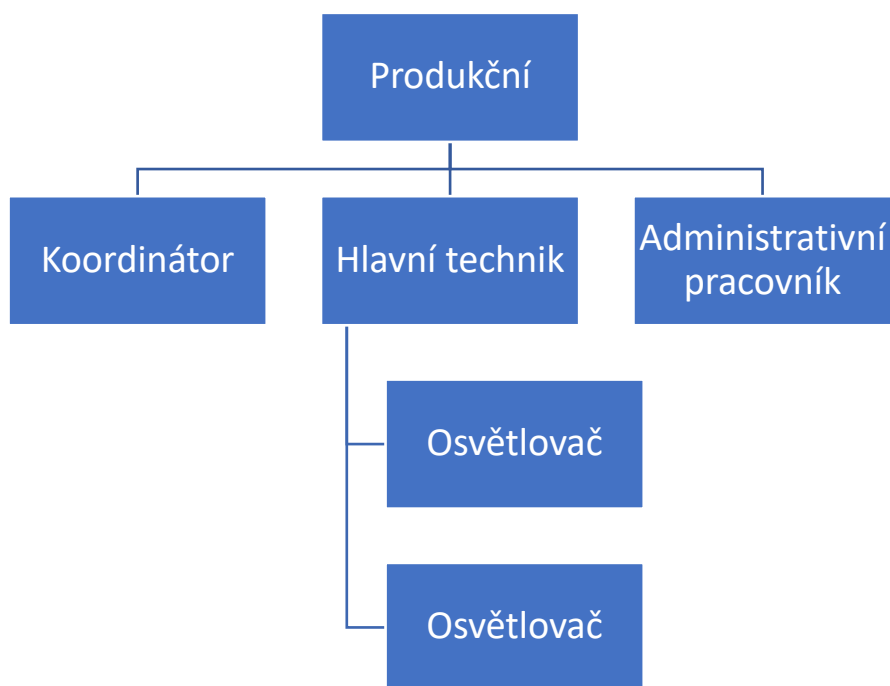
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

8.3.4. Organizační struktura projektu

Projektovým manažerem se stává produkční akce. Má na starosti zastřešení a řízení celého projektu. Zadáání mu je přiděleno po podpisu smlouvy ve formě schválené nabídky,

ve které jsou uvedeny všechny objednané služby. Projektový manažer má pod sebou 3 různé pracovníky. Prvním je koordinátor akce, kterého využije při realizaci akce. Koordinátor bude mít na starosti řízení průběhu akce dle připraveného harmonogramu. Další osobou spadající přímo pod projektového manažera je hlavní technik, který má na starosti technickou realizaci akce dle předem daných podkladů od produkčního. Hlavní technik má pod sebou vždy alespoň 2 osvětlovače, kteří provádí technickou instalaci, osvětlení a ovládají veškerá technická zařízení. Třetí osobou spadající přímo pod projektového manažera je administrativní pracovník, který má na starosti objednávky u dodavatelů, přípravu podkladů pro akci, tisk materiálů, tvorbu dotazníků a správu dokumentů a zároveň úpravu nabídek a smluv dle přání zákazníka. Na obrázku 5 je graficky znázorněná celá organizační struktura projektu.

Obrázek 5: Struktura projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

8.3.5. Registr zainteresovaných stran a komunikační plán

Pro zvolený projekt byl vytvořen registr zainteresovaných stran. Na seznam byli zařazeni všichni, kteří přijdou s projektem do kontaktu. Vypsali jsme vždy název zainteresované strany, jejího zástupce, očekávané požadavky, velikost vlivu strany, její postoj, strategii zapojení a případné poznámky. Mezi zainteresované strany se řadí:

- Zákazník – zadavatel projektu,
- Měšťanská Beseda – pronajímatel prostoru akce,
- OSA z.s. – zajišťuje výběr poplatku za autorská práva,
- Kooperativa pojišťovna a.s. – pojištění odpovědnosti za škodu,
- dodavatelé – zde jsou zastoupeni všichni dodavatelé služeb a produktů,
- choreograf – sestavuje maturitní předtančení třídy,
- spolužáci zadavatele – účastní se plesu a mají rozhodovací právo při výběrech specifikací,
- rodiče žáků třídy – sponzoři projektu, mohou vstupovat do rozhodování a jsou návštěvníci plesu,
- návštěvníci plesu – pozorovatelé, kteří na ples dorazí a mohou hodnotit kvalitu provedení.

Registr zainteresovaných stran by měl sloužit projektovému manažerovi a členům týmu k lepší orientaci v dotčených osobách a nastavuje plánovaný postup v komunikaci s nimi. Dle provedeného registru je možné usoudit, že všechny osoby mají buď kladný nebo neutrální postoj k problému. Většina ze zainteresovaných stran jsou klíčoví hráči. Ti ostatní mají funkci jen monitorovací. Na obrázku 6 je uvedený kompletně zpracovaný registr zainteresovaných stran projektu.

Obrázek 6: Registr zainteresovaných stran projektu

Projekt	Uspořádání maturitního plesu 7.11.2020		Zpracoval:	Tomáš Osvald,	Datum:	04.3.2020
Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky, zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka
Zákazník	Zástupce třídy	Dodává podklady, specifikuje výběr služeb, schvaluje návrhy, přebírá vykonanou práci	Velký	Kladný	Klížový hráč - Spolupráce na přípravách, komunikace hlavních organizačních návrhů	Získat podporu
Městská Beseda	Denisa Novotná	Pronajímatel prostor	Velký	Neutrální	Klížový hráč - Spolupráce na přípravách, komunikace hlavních organizačních záležitostí	Získat podporu a předání podkladů
OSA z.s.	Naděžda Mourková	Správné nahlášení hudební produkce, dodání playlistu	Malý	Neutrální	Monitorování – včasné dodání podkladů	Získání množství slevu
Kooperativa pojišťovna a.s.	Obchodní zástupce	Průběh akce bez vzniku hmotné škody na pronajatém prostoru	Malý	Neutrální	Monitorování – předložení požadavku na náhradu škody v případě poškození zařízení sálu	Včasné nahlášení škody
Dodavatelé	Zástupce dodavatele	Doručení všech služeb a zboží dle zadání, spokojenost s prací ze strany zákazníka	Velký	Neutrální	Klížový hráč – včasné doručení podkladů pro vykonání subdodávek	Snaha o optimalizaci nákladů
Choreograf	Markéta Balíková	Bezproblémový průběh předtančení a programu plesu, minimální starosti s organizací, správně provedené světlé předtančení	Velký	Kladný	Klížový hráč – komunikování organizačních věcí, komunikace světelné scénografie předtančení	Komunikovat veškeré detaily programu
Spolužáci zadavatele	Žáci ve třídě	Bezstarostný průběh plesu, kvalitní nezapomenutelný zážitek	Velký	Kladný	Monitorování – informace jsou komunikovány prostřednictvím zákazníka	Získání zpětné vazby
Rodiče žáků třídy	Rodiče žáků	Nezapomenutelný zážitek z plesu, minimální finanční náročnost	Malý	Neutrální	Monitorování – informace jsou komunikovány prostřednictvím zákazníka	Získání zpětné vazby
Návštěvníci plesu	Diváci	Nezapomenutelný zážitek z plesu	Malý	Kladný	Monitorování – vyhodnocení akce prostřednictvím zákazníka	Získání zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dle registru zainteresovaných stran byl sestaven komunikační plán, který řeší cíl komunikace s konkrétní stranou, klíčové sdělení, způsob komunikace, zpětnou vazbu a správce, který má komunikaci na starosti.

Se zákazníkem je potřeba řešit kompletní spolupráci, dodání podkladů a specifikaci vše otevřených služeb. Od zákazníka je potřeba získat souhlas k navrhovaným řešením. Klíčovým sdělením je v komunikaci se zákazníkem předložení kompletního harmonogramu akce a vzorníků, aby mohl blíže specifikovat otevřené služby. Komunikace probíhá osobními schůzkami a online komunikací. Splnění časových

mezníků pro dodání podkladů a souhlas s návrhy tvoří zpětnou vazbu. Za komunikaci se zákazníkem je vždy odpovědný produkční akce.

Stejným způsobem je zpracovaný plán komunikace pro všechny zainteresované strany. Plán komunikace je nástroj, který slouží všem členům projektového týmu, aby získali lepší přehled o komunikaci se zainteresovanými stranami a hlavně mohli dodržovat jasně daný plán. Kompletní komunikační plán je na obrázku 7.

Obrázek 7: Komunikační plán projektu

Projekt	Uspořádání maturitního plesu 7.11.2020	Zpracoval:	Tomáš Osvald,	Datum:	04.3.2020
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
Zákazník	Spolupráce, dodání podkladů a specifikace služeb, souhlas s navrhovaným řešením	Předložení harmonogramu akce, předložení vzorníků	Informační schůzka po podpisu smlouvy, osobní schůzka 1 měsíc před konáním akce, osobní konzultace na posledním nácviku, komunikace pomocí aplikace Messenger	Splnění časových mezníků pro dodání podkladů, souhlas s předloženými návrhy	Produkční
Městská Beseda	Spolupráce v průběhu akce	Jméno odpovědné osoby pro předání sálu, sdělení technických požadavků	Email týden před konáním akce	Souhlas s požadavky	Administrativní pracovník
OSA z.s.	Nahlášení poplatku	Předání playlistu a podkladů k nahlášení akce	Osobní schůzka na počátku kalendářního měsíce a na konci kalendářního měsíce	Uzavření smlouvy o hudební produkci	Administrativní pracovník
Kooperativa pojišťovna a.s.	V případě škody nahlášení	Zaslání fotografií a vyplnění formuláře o škodě	Email po zjištění škody a vyhotovení podkladů pro nahlášení	Uznání pojistné události	Administrativní pracovník
Dodavatelé	Předání podkladů pro dodání subdodávek	Zaslání všech potřebných podkladů	Email, Messenger před akcí dle potřeb dodavatele	Dodání služeb dle požadavku	Administrativní pracovník
Choreograf	Soulad v harmonogramu akce, zjistit podklady k vytvoření světelné scénografie předtančení	Představení návrhu harmonogramu akce, konzultace světelné scénografie	Osobní komunikace na posledním nácviku	Souhlas s návrhy	Produkční
Spolužáci zadavatele	Dodání potřebných podkladů	Podklady pro harmonogram akce, scénář a maturitní noviny	V kontaktu prostřednictvím zákazníka	Dodané podklady	Produkční
Rodiče žáků třídy	Spokojenost s rozpočet, získání zpětné vazby	Dotázat se na spokojenost s akcí	Dotazník prostřednictvím zákazníka	Kladný výstup vyplněného dotazníku	Produkční, administrativní pracovník
Návštěvníci plesu	Získání zpětné vazby z plesu	Dotaz na spokojenost s akcí	Dotazník prostřednictvím zákazníka, průzkum sociálních sítí	Kladný výstup dotazníku a průzkumu	Produkční, administrativní pracovník

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

8.3.6. Registr rizik projektu

Pro vypracovaný projekt byl zhotoven registr rizik, který zohledňuje potenciální rizika. U každého rizika hodnotíme pravděpodobnost a dopad na stupnici od 1 do 5, kdy vyšší číslo má vyšší váhu. Pomocí součinu těchto dvou hodnot vypočteme skóre rizika. K riziku

je doporučena strategie, plán protipatření, definován spouštěč rizika a plán nápravných akcí. V poslední řadě je přiřazena zodpovědná osoba, která bude mít řešení rizika na starosti.

- R1 Nedodání podkladů od zákazníka včas – Jde o velmi pravděpodobné riziko, které může způsobit pozdní dodání podkladů dodavatelům a může nastat časová tíseň s dodáním objednaného zboží. Odpovědná osoba k tomuto riziku je produkční akce.
- R2 Nedostatek materiálu pro dodání služeb – Méně pravděpodobné, nicméně závažné riziko, které může způsobit nemožnost dodání objednaných služeb nebo zboží. Za riziko je odpovědný administrativní pracovník, který by měl mít neustálý přehled o situaci na trhu a v případě spouštění rizika by měl neprodleně informovat produkčního akce.
- R3 Nespolehlivost dodavatelů – Je riziko z velmi zásadním dopadem, protože jakákoliv chyba v dodaných službách nebo zboží způsobí reklamaci od zákazníka, který dle uzavřené smlouvy má právo na provedení služeb nebo dodání zboží v plné kvalitě. Pokud je to možné, bude vyžádána oprava, pokud oprava možná není, bude požadována kompenzace. Odpovědnost za zvládnutí rizika nese administrativní pracovník.
- R4 Zapomenutí na některou ze služeb – Jedná se o riziko s velmi nízkou pravděpodobností ale velmi vážným dopadem. Aby riziko nenastalo, je potřeba zachovávat důkladnou kontrolu provedených a smluvených služeb. Odpovědná osoba k riziku je produkční akce.
- R5 Technická závada – Za technickou závadu je vždy odpovědný hlavní technik. Pokud technická závada nastane, je třeba neprodleně vytvořit provizorní řešení, aby mohli být služby dodány v plné kvalitě. Pokud by tomu tak nebylo, měl by zákazník nárok na kompenzaci. Aby technické závady nenastávaly je potřeba neustále v pravidelných intervalech technický park společnosti revidovat a testovat. Je nutné taktéž techniky, kteří na akci pracují, proškolit jak se v takové situaci zachovat a jak možné technické závady provizorně vyřešit.
- R6 Nedostatek personálu – Riziko nedostatku personálu se týká v současné době většiny oborů a nevyhne se ani společnosti T.O. Events & Congress s.r.o., která na každou akci potřebuje několik. Administrativní pracovník, který je odpovědný za riziko vypisuje předem směny, aby každý pracovník věděl, kdy bude pracovat.

Pokud by některý z nich onemocněl, nebo z nějakého jiného důvodu se nemohl dostavit je potřeba ho nahradit jinou osobou. Doporučuje se mít vždy jednoho záložního pracovníka k dispozici. Nicméně pokud by k dispozici nebyl, je potřeba aby zbylí pracovníci zvládli provést práci i za chybějícího člověka, aniž by to zákazník poznal.

- R7 Zákaz pořádání veřejných akcí – Jedná se o riziko obecně málo pravděpodobné, ale velmi závažné, protože může mít za následek zrušení, nebo přesunutí termínu konání akce. Za riziko je odpovědný administrativní pracovník, který by měl aktuální stav monitorovat.
- R8 Vznik hmotné škody – V průběhu akce může vzniknout hmotná škoda. Vzhledem k faktu, že zákazník si od společnosti T.O. Events & Congress s.r.o. zakoupil službu zajištění pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou v prostoru konání akce, nemá toto riziko vysoký dopad. Nicméně pokud škoda nastane, je potřeba pořídit fotodokumentaci a událost na pojišťovně nahlásit. Existuje pravděpodobnost, že pojišťovna škodnou událost zamítne uhradit. Za postup po způsobení škody je odpovědný administrativní pracovník společnosti.

Kompletní registr rizik projektu je uveden na obrázku 8

Obrázek 8: Registr rizik projektu

Projekt:		Uspořádání maturitního plesu 7.11.2020			Zpracoval:		Tomáš Osvald		Datum:		04.3.2020
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu			Zodpovědnost	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá		
R1	Nedodání podkladů od zákazníka včas	4	3	12	Redukce rizika	Připomínání týden před <u>deadline</u>	Neodevzdané podklady ve stanovený termín	Urgujeme okamžité dodání	Produkční		
R2	Nedostatek materiálu pro dodání služeb	2	4	8	Přenesení rizika na dodavatele	Respektovat dodací lhůty, smluvně zavázané	Dodavatel sdělí nemožnost dodat zboží	Vyhledání jiného zdroje, nebo jiného řešení	Administrativní pracovník		
R3	Nespolehlivost dodavatelů	2	5	10	Redukce rizika	Kontrola každé dodané služby nebo zboží včas aby byla možnost případné opravy	Chyba v doručení zboží nebo službách	Požadavek na nápravu	Administrativní pracovník		
R4	Zapomenutí na některou ze služeb	1	5	5	Redukce rizika	Tvorba <u>checklistu</u> a kontrola jinou osobou	Zákazník odhalí nedostatek	Pokus o dodání služby, náhrada	Produkční		
R5	Technická závada	2	4	8	Redukce a přijetí rizika	Pravidelné revize, v případě podezření na závadu bezodkladně prověřit	Nastane technická závada	Pokus o provizorní řešení	Hlavní technik		
R6	Nedostatek personálu	1	3	3	Včasné sestavení směn, hledání nové pracovní síly	Mít vždy záložní osobu	Chybějící osoba pro realizaci akce	Pokus zajistit náhradníka, zvládnutí v aktuálním počtu	Administrativní pracovník		
R7	Zákaz pořádání veřejných akcí	1	5	5	Monitoring stavu	Žádost o přesunutí akce	Vydán zákaz	Žádost o přesunutí akce	Administrativní pracovník		
R8	Vznik hmotné škody	1	2	2	Nahlášení pojistovně	Fotodokumentace škody, nahlášení události	Pronajímatel prostoru oznámí vznik škody	Nahlášení a žádost o kompenzaci pojistné události	Administrativní pracovník		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

8.3.7. WBS projektu

Pomocí nástroje WBS byl proveden rozklad jednotlivých činností v projektu. Postup pro tuto metodu byl volem způsobem dekompozice, tzn. že byly jednotlivé činnosti a produkty rozloženy na dílčí činnosti. Vzhledem k faktu, že nabídka a realizace projektu čítá mnoho menších produktů a služeb, tak bylo jednodušší a přehlednější stanovit jednotlivé výsledné produkty a poté k nim přidělovat činnosti.

WBS byla vytvořena v online programu Easy Project, který nabízí tvořit podklady pro řízení projektů na webu bez nutnosti instalovat aplikaci do počítače. Umožňuje taktéž přístup do portálu více účastníkům, kde jim lze přidělovat úkoly. Pro účely práce byla využita 30-denní demo verze aplikace, která umožňuje využívat veškeré nástroje placené verze. Pro budoucí používání aplikace je potřeba zakoupit plnou verzi, která stojí 149 Kč měsíčně.

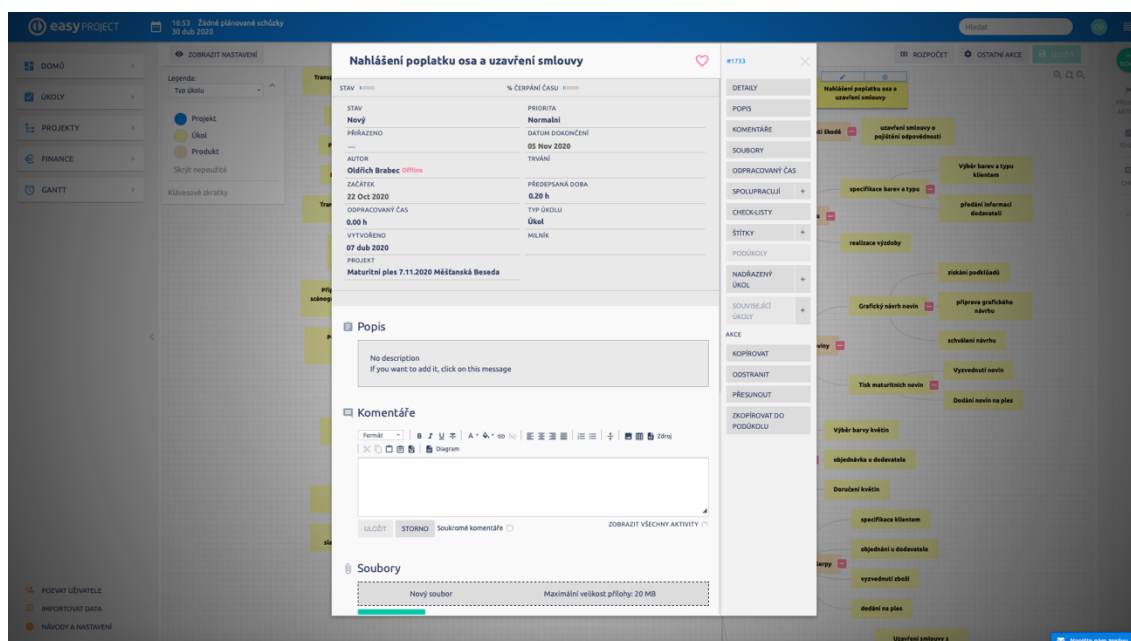
Obrázek 9: Logo Easy Project



Zdroj: Easy Project CZ, 2020

Easy Project je dostupný v češtině a nabízí širokou škálu nástrojů pro projektové řízení. Aby ho mohli využívat účastníci plnohodnotně, je program přizpůsobený i pro mobilní zařízení ve formě mobilní aplikace. Samotná webová aplikace je uživatelsky jednoduchá a obsahuje velké množství návodů a taktéž i online chat. Na obrázku 10 je screenshot uživatelského rozhraní pro tvorbu WBS.

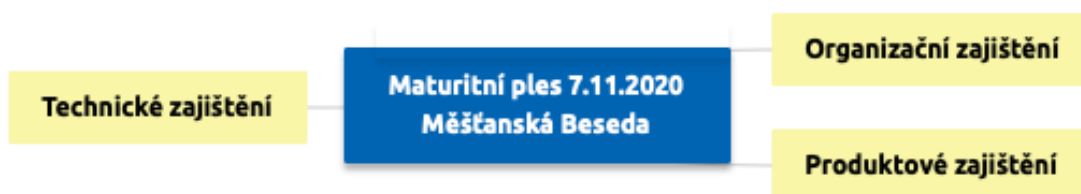
Obrázek 10: Screenshot uživatelského rozhraní pro tvorbu WBS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z důvodu přehlednosti je zde v práci WBS rozdělena do 3 oddílů dle rozdělení dílčích výstupů v logickém rámci. Kompletní WBS tvoří přílohu práce C WBS. Na obrázku 11 je vidět základní rozdělení na dílčí výstupy, které vychází z logického rámce projektu. WBS se v základu dělí na technické zajištění, organizační zajištění a produktové zajištění projektu.

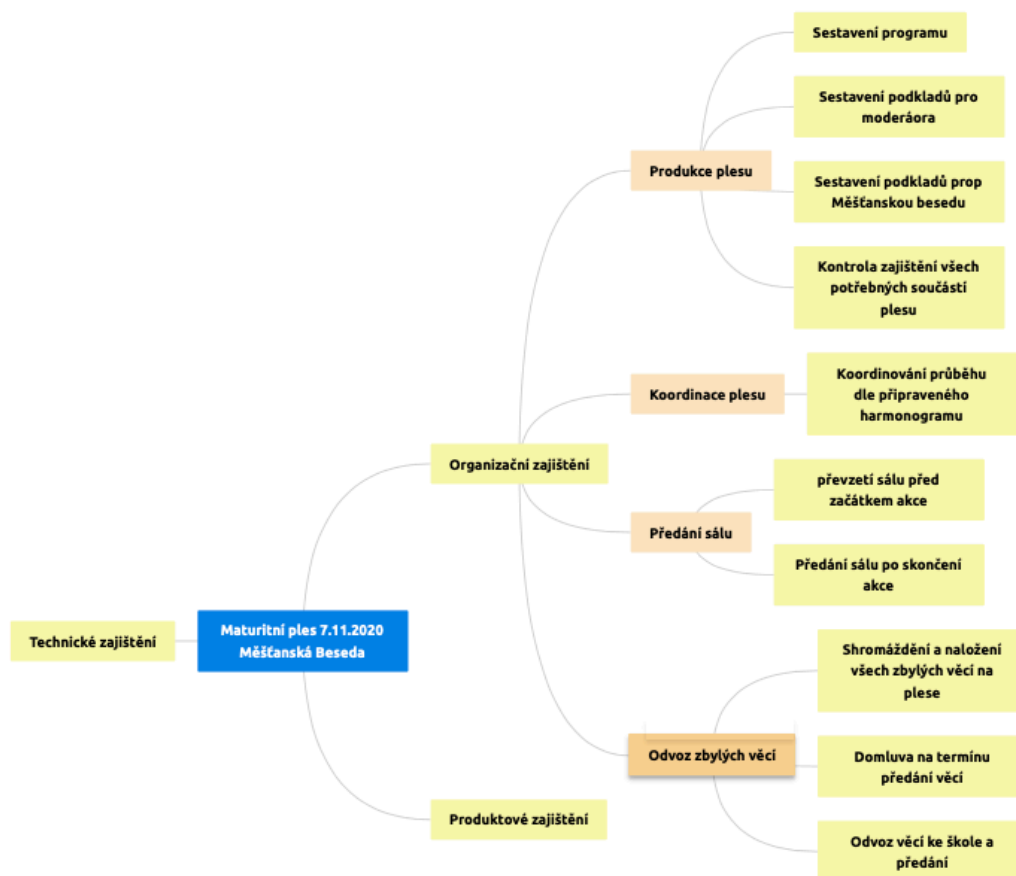
Obrázek 11: WBS – základní rozdělení činností



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na obrázku 12 je zobrazený rozpad organizačního zajištění akce na jednotlivé aktivity, které představují produkty smluvené se zákazníkem a ty se následně rozpadají na jednotlivé úkoly, které musí být naplněny pro realizaci aktivit. Organizační zajištění se rozděluje tedy na produkci plesu, koordinaci plesu, pomoc s převzetím sálu a odvoz zbylých věcí. Každá tato služba se rozpadá na jednotlivé úkoly, které je nutné pro realizaci splnit. Na příklad u produkce plesu je potřeba sestavit program plesu, podklady pro moderátora, podklady pro Měšťanskou besedu a zkontrolovat všechny potřebné součásti plesu, zda-li jsou zajištěny ze strany zákazníka nebo ze strany společnosti T.O. Events & Congress. Rozdělení jednotlivých služeb z organizační činnosti ve WBS je zobrazeno na obrázku 12.

Obrázek 12: WBS - organizační zajištění akce



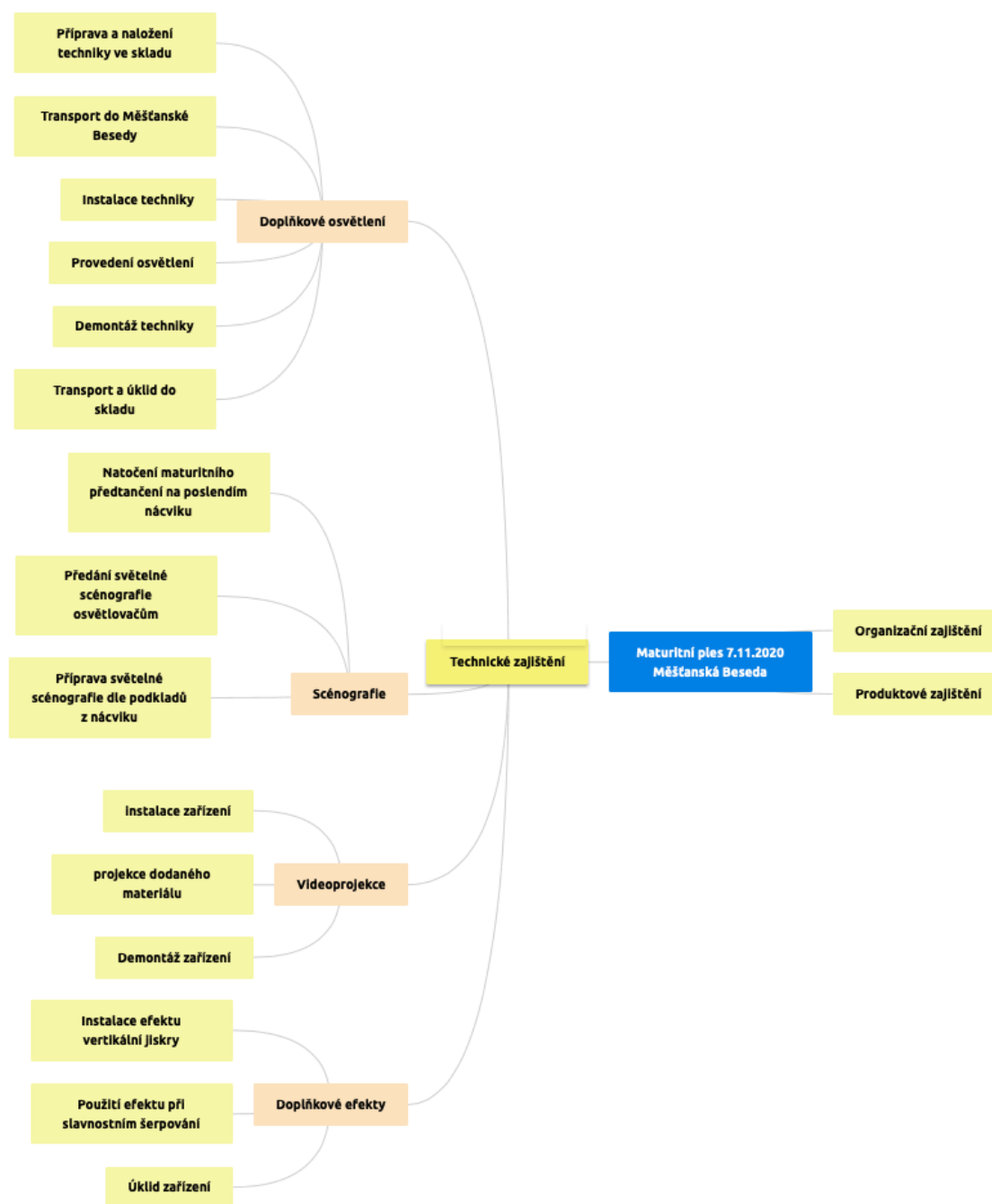
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na následujícím obrázku 13 je zobrazený rozpad technického zajištění akce na jednotlivé úkony ve WBS. Produkty a služby spadající do technického zajištění jsou:

- Doplnkové osvětlení,
- scénografie,
- videoprojekce,
- doplňkové efekty.

Nejnáročnější na zajištění je samotné doplňkové osvětlení, které má nejvíce úkonů. Ostatní produkty jsou částečně provedeny při zajištění doplňkového osvětlení.

Obrázek 13: WBS - technické zajištění akce



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední část WBS je produktové zajištění akce, které je nejrozsáhlejší ze zmíněných tří částí. Grafické znázornění této části tvoří přílohu práce C WBS, kde je zobrazena kompletní WBS. Do produktového zajištění se řadí veškeré zbylé služby, které jsou realizovány převážně subdodávkou od dodavatelů. Mezi produktové zajištění akce se řadí:

- OSA,

- pojištění akce,
- výzdoba sálu,
- maturitní noviny,
- květiny,
- skleničky a šerpy,
- tvorba maturitního videa,
- moderátor,
- DJ,
- kapela,
- foto a video.

8.3.8. Ganttův diagram

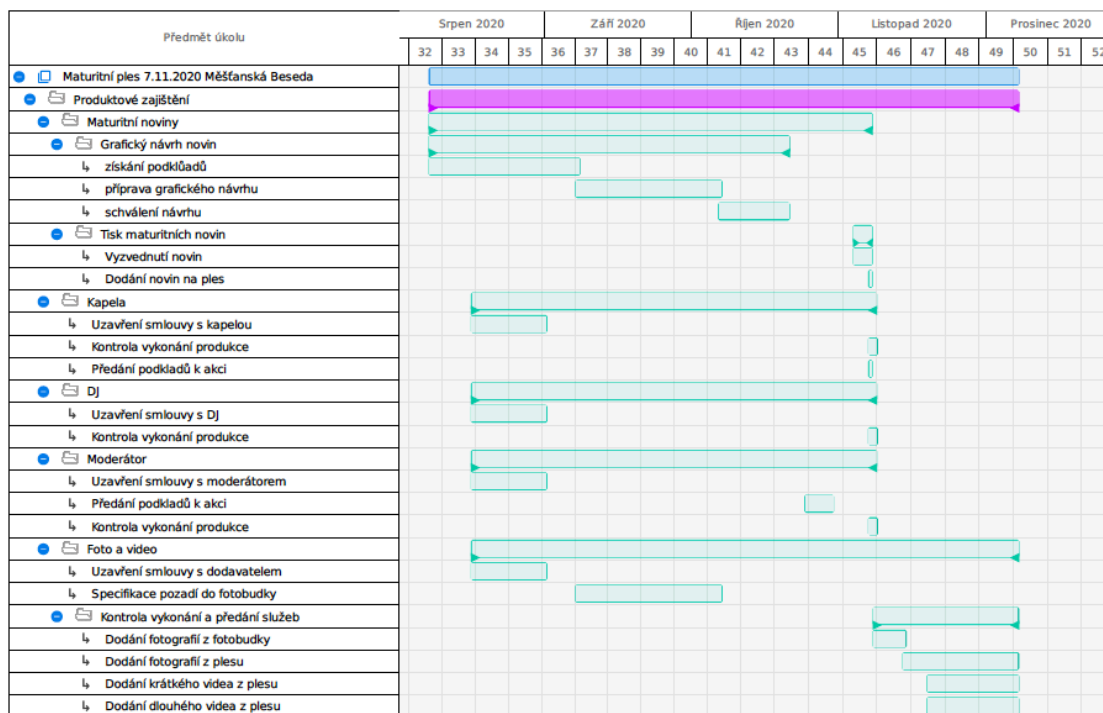
Pro navrhovaný projekt byl vytvořen Ganttův diagram. Celý diagram byl vygenerován opět v aplikaci Easy project z WBS, kde bylo potřeba přesně nastavit počátky a konce jednotlivých činností a úkolů. Bohužel Ganttův diagram není možné v různých aplikacích zobrazit podrobněji než na celé dny, tudíž není možné provazovat jednotlivé činnosti v jednom konkrétním dni. Proto byl Ganttův diagram využit především pro stanovení délky projektu a stanovením nejdelšího možného trvání. Projekt je potřeba zahájit nejpozději 16. 8. 2020 a ukončit nejpozději 7. 12. 2020. Abychom mohli přesněji specifikovat časovou náročnost v den plesu, kdy se odehrává většina činností, je potřeba použít nástroj, který bude mít přesnost na hodiny nebo v ideálním případě na minuty. V den plesu je časová návaznost nejdůležitější a jsou jasně dané časové hranice do kdy je potřeba činnost splnit.

Kritickou cestu v Ganttově diagramu představuje samotné produktové zajištění akce, které trvá nejdéle a je potřeba projít všechny jeho kroky. Některé činnosti mají jasně daný začátek při zahájení projektu a jiné zas jasně daný konec v době ukončení projektu.

Na obrázku 14 je výřez z Ganttova diagramu. V levé straně popisu jsou vypsané jednotlivé produkty a činnosti, které byly sestaveny ve WBS a v tabulce je znázorněna délka trvání činnosti a její datum zahájení a zakončení. Tabulka je na obrázku členěna do jednotlivých týdnů. Tmavě modrý obdélník v první řádce představuje délku celého projektu. Další řádka představuje kompletní produktové zajištění, které tvoří kritickou

cestu projektu. Délka je zobrazena v grafu fialovou barvou. Kompletní Ganttův diagram tvoří přílohu práce D Gantt.

Obrázek 14: Ganttův diagram (výřez části)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

8.3.9. Harmonogram dne

Vzhledem k nepřesnosti Ganttova diagramu je potřeba vytvořit přesný harmonogram dne konání maturitního plesu. Sestavený harmonogram má přesnost na minuty a vystihuje veškeré nutné činnosti osob, které jsou na plese přítomné za společnost T.O. Events & Congress s.r.o.. Na plese je počítáno s účastí 2 osvětlovačů a koordinátora akce. V tabulce 5 je přesný sled jednotlivých úkolů koordinátora a osvětlovače. Časy je nutné bezpodmínečně dodržovat, aby byl zachován hladký chod večera a nedošlo k prodlevám a zásadním nedostatkům v programu, které by způsobily nespokojenost návštěvník

Tabulka 5: Harmonogram dne konání maturitního plesu

07.11.2020 - Maturitní ples Měšťanská Beseda – harmonogram dne		
čas	Osvětlovač	Koordinátor
15:00 - 15:30	Příprava ve skladu	
15:30 - 16:00	transport do sálu	převzetí sálu
16:00 - 17:30	instalace techniky	koordinace příprav, kontrola subdodávek a předání produktů
17:30 - 18:00	test techniky	Příprava na generální zkoušku
18:00 - 19:00	generální zkouška	Generální zkouška předtančení, šerpování a formalit
19:00 - 20:00	pauza	Kontrola připravení na otevření sálu
20:00 - 20:20	Příprava na předtančení	Organizace maturantů na předtančení
20:20 - 20:50	Promítání videa a osvětlení předtančení	ovládání sledovacího reflektoru
20:50 - 21:00	osvětlení volné zábavy	odeslání maturantů do šaten, příprava doprovodného programu
21:00 - 21:10	osvětlení doprovodného programu	kontrola vykonání doprovodného programu
21:10 - 21:20	příprava na šerpování	seřazení převlečených maturantů na šerpování, příprava sálu na šerpování, koberec, skleničky, šerpy, deštníky atd.
21:20 - 22:10	šerpování, promítání fotek	kontrola průběhu šerpování, připravení dárků a proslovu na pódium
22:10 - 22:20	ukončení projekce, sklizení efektů	Pomoc s proslovem a předáváním dárků
22:20 - 22:25		Formování společné fotografie, příprava košťat na zametání mincí
22:25 - 22:35		Urgování zametení sálu
22:35 - 23:00	osvětlení volné zábavy	Příprava druhého doprovodného programu
23:00 - 23:10	Osvětlení doprovodného programu	Kontrola provedení doprovodného programu
23:10 - 23:40	Osvětlení volné zábavy	
23:40 - 00:00	osvětlení volné zábavy	Příprava na půlnoční překvapení, shromáždění maturantů
00:00 - 00:10	Osvětlení půlnočního překvapení	Ovládání sledovacího reflektoru
00:10 - 00:25	Osvětlení opakování předtančení	ovládání sledovacího reflektoru
00:25 - 01:30	Osvětlení volné zábavy (DJ)	Organizace úklidu sálu a shromáždění věcí na úklid
01:30 - 02:00	úklid techniky	Kontrola sálu a předávání
02:00 - 02:15	naložení techniky a zbylých věcí	Pomoc s naložením
02:15 - 02:40	Transport do skladu, vyložení techniky	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

9. Zhodnocení navrhovaného řešení

V práci bylo navrženo zavedení projektového řízení pro společnost na realizaci nových zakázek. Vzhledem k tomu, že každá zakázka je pro společnost individuální, je potřeba ke každé zakázce přistupovat jako k nové a řídit formou projektu. Společnost není nucena využívat přesné standardy projektového řízení, aby splňovala normy. Zavedení této formy řízení je pouze na rozhodnutí společnosti, proto je možné způsob aplikace upravovat dle potřeb a požadavků.

Je nutné podotknout, že současný systém řešení zakázek funguje, ale není dlouhodobě udržitelný z důvodu vysokého nárůstu nových poptávek a rozšiřování společnosti. Veškeré operativní řízení společnosti stojí na 2 jednatelích společnosti, kteří jsou těžko zastupitelní. Hlavním důvodem zavedení projektového řízení je vytvořit způsob řízení, kde za jednotlivé zakázky může zodpovídat i někdo jiný.

Konkrétně byl v první řadě sestaven logický rámec projektu, který definoval hlavní cíle, rizika a potřeby projektu. Díky logickému rámci se snadno všichni členové týmu dokáží zorientovat v rozsahu projektu, jeho náročnosti a dokáží si rozdělit jednotlivé úkoly. Další důležitou součástí, která vychází z logického rámce, je WBS, která definuje veškeré potřebné úkony, které je nutné vykonat, aby byla zakázka správně realizovaná. Ve WBS je nastavena i délka každého úkonu a časový okamžik, kdy se má konkrétní úkon vykonat. Díky použití online aplikace Easy Project dostaneme i vygenerovaný Ganttův diagram, který ukáže časový harmonogram jednotlivých činností. Pokud by byla aplikace využívána v plné míře, je možné k jednotlivým úkonům rovnou přiřazovat i konkrétní členy týmu, kteří budou mít věc na starosti.

Pro projekt jsme sestavili i potřebný registr zainteresovaných stran včetně komunikačního plánu, který slouží jako takový telefonní seznam, který je potřeba k vykonání projektu mít. Jsou v něm uvedeni všichni, kteří přijdou s projektem do kontaktu a jsou u každé osoby specifikované jejich postoje případně síly vlivu. Tento nástroj je velmi důležitý, aby členové týmu věděli, s kým je potřeba komunikovat a na koho se mohou během realizace obrátit.

Pro projekt byl zaveden i registr rizik, který by měl pojmut veškerá možná rizika, která mohou během realizace projektu nastat. Důležité je vždy stanovit odpovědnou osobu, která má na starosti řešení a především identifikaci rizik. Pokud se objeví spouštěč konkrétního rizika, měla by odpovědná osoba dle připraveného registru začít jednat, aby

riziko nenastalo, případně aby docílili nejmenšího dopadu. Registr taktéž určuje skóre vážnosti rizika, které je součinem pravděpodobnosti a vážnosti dopadu.

Vstupní data pro jednotlivé metody vychází především z konkrétní odsouhlasené nabídky, která určuje rozsah poskytovaných služeb, základní informace o projektu, jako je datum konání akce, místo konání a další potřebné údaje. Zákazník má právo na změnu služeb, ale pouze pokud to situace dovoluje.

Zavedené projektové řízení má několik nedokonalostí, které je potřeba dále upravit dle potřeb společnosti. Nejzávažnější nedostatek se nachází v Ganttově diagramu, který je v aplikaci Easy Project generován pouze s největší přesností na jeden den, tudíž nelze navazovat na sebe činnosti v den akce, které mají trvání pouze v řádu minut. Celý den konání akce je velmi náročný a je v něm zahrnuto nejvíce činností, které je potřeba zvládnout v konkrétním časovém úseku a jsou na sobě závislé.

Administrativa projektového řízení je také rozsáhlá a tvorba všech potřebných dokumentů k jednotlivým metodám zabere mnohem více času než doposud. Je potřeba počítat s reorganizací práce ve společnosti a nastavení jednotného zveřejňování informací a organizací projektových týmů. Bylo by vhodné vytvořit databázi vzorových dokumentů, ze kterých je možné čerpat pro tvorbu administrativy projektu a taktéž vytvořit databázi již hotových projektů, aby bylo možné se k jednotlivým zakázkám vracet a čerpat z nich podněty ke zlepšení.

10. Doporučení pro implementaci

Společnosti T.O. Events & Congress s.r.o. je dobré doporučit pro implementaci projektového řízení několik doplňků.

Samotné projektové řízení vyžaduje mnohem více pracovních pozic, než je doposud vedeno. Pro postupné zavedení projektového řízení a doladění všech detailů je ideální využívání fiktivních pracovních míst, kde jeden člověk může zastávat více rozdílných pozic v projektovém týmu a v pracovní organizaci společnosti. Jedná se o nejlevnější cestu, jak postupně zavádět projektové řízení a odladit problematická místa za chodu a bez zmatečných úkonů. Až budou všechny role v týmu správně nastavené, je možné na ně dosadit nové pracovníky.

Pro každou pracovní pozici a místo v týmu je potřeba vytvořit stručný a jasný přehled úkonů, pravomocí a zodpovědností, aby každá osoba věděla, co její místo pojímá a jaké je její funkční působení.

Aby měl projektový manažer přehled o splněných aktivitách, je potřeba nastavit nějaký způsob kontroly provedení jednotlivých úkonů. Aplikace Easy Project nabízí tvorbu checklistů k jednotlivým úkolům, nicméně toto řešení není úplně přehledné a jasné. Společnost T.O. Events & Congress s.r.o. již začala postupně využívat pro kontrolu splněných úkolů aplikaci Trello, která nabízí tvořit přehledné nástěnky se zadáním úkolů a sdílení mezi ostatní členy týmu. Každý přihlášený člen má přístup do aplikace jak ze stolního počítače, tak i z mobilního zařízení a snadno tak může odškrtnávat splněné úkoly, případně komentovat jejich stav. Aplikaci používá i několik subdodavatelů, a tak je možné jednotlivé tabulky s nimi propojit. Například firma dodávající foto a video používá tuto aplikaci a do aplikace doplňuje odkazy na stažení fotografií a videí z plesu, tak aby bylo předání přehledné a zpětně snadno dohledatelné. Projektový manažer má pak přehled o chodu projektu a jeho stupni dokončení, případně může urgovat jednotlivé členy, aby svoji práci včas dokončili.

Pro společnost je důležitá i zpětná kontrola a zjištění zpětné vazby od zákazníka. Pro získání feedbacku je ideální forma dotazníku, který společnost již využívá. Dotazník je tvořený pomocí internetové aplikace Survio, kde každý zákazník obdrží několik dotazů přesně zaměřených na odebrané služby a hodnotí spokojenost s každou službou, případně doplňuje doporučení na zlepšení. Tento dotazník je vyplňován i ostatními maturanty ze třídy. Dočasná zkušenost společnosti je taková, že dotazník vyplní alespoň 70 %

maturantů. Získaná data se vyhodnocují v aplikaci sami. Jednatelé společnosti tato data pravidelně každý týden sledují. Pokud se objeví nějaký zásadní nedostatek, je třeba ho ihned řešit. Kompletní analýzu dotazníků tvoří jednatelé vždy po konci sezony maturitních plesů.

Každý maturitní ples je individuální, ale může mít několik podobných prvků. Nabídka pro klienta vychází vždy z jednotné nabídky pro konkrétní sál. Výslednou kombinaci dodávaných služeb si vždy vytváří zákazník. Pro ulehčení administrativní náročnosti doporučujeme vytvořit vzorové dokumenty, které budou obsahovat zajištění všech nabízených služeb. Jednotlivé dokumenty pak budou vždy upraveny na míru konkrétnímu zadání od klienta. Je možné mít univerzálně připravený vypracovaný logický rámeček projektu, registr zainteresovaných stran, komunikační plán, registr rizik, WBS, Ganttův diagram a harmonogram dne plesu. Vždy po nastavení specifikací od zákazníka se jednotlivé dokumenty upraví, tak aby se z nich vypustili služby, které se nebudou realizovat a upraví se návaznost.

Tento krok usnadní zdlouhavou přípravu každého projektu, protože společnost za poslední sezonu uspořádala 62 maturitních plesů. Pokud by měla ke každému projektu vytvářet veškerou administrativu od začátku, zabralo by to mnohem více času, než když budou připravené vzorové dokumenty, které stačí jen upravovat dle konkrétní situace a požadavků.

Závěr

Tématem práce bylo zavedení projektového řízení v malé společnosti, která by si tento typ řízení zaváděla dobrovolně za účelem zpřehlednění vnitropodnikových procesů a vytvořením jednotného postupu při realizaci individuálních zakázek.

V první kapitole práce bylo definováno projektové řízení, jakým způsobem funguje a jaké jsou možné přístupy. V práci jsou definovány tři různé metodiky pro projektové řízení. V následujících kapitolách jsou popsány metodiky IPMA, PMI a PRINCE2. Každý metodika byla specifikována, byly popsány její přednosti a vysvětleny hlavní metody které využívá a které byly následně využity v praktické části práce.

Na závěr teoretické části byly všechny metodiky srovnány, popsány společné znaky všech tří přístupů a vyhodnoceny jejich silné a slabé stránky. Vzhledem k faktu, že společnost není nucena používat konkrétní typ projektového řízení, byla zvolena kombinace metod průřezem jednotlivých metodik, tak aby nastavené řízení plně vyhovovalo zvolené společnosti.

V praktické části práce byla vybrána společnost T.O. Events & Congress s.r.o., která se zabývá organizačním a technickým zajištěním kulturních akcí. Jde o malou, rychle se rozvíjející společnost, kde doposud pracují jen jednatelé společnosti a několik brigádníků. Pro další rozvoj společnosti je potřeba nastavit systém v organizaci realizace jednotlivých zakázek. Pro společnost je každá zakázka individuální, a tudíž bylo zvoleno projektové řízení jako nejlepší možná varianta.

Nejprve byla v práci provedena analýza makro, mezo a mikro prostředí společnosti a SWOT analýza firmy jako celku, abychom získali náhled na postavení a fungování společnosti. Dále byla provedena analýza aktuálního stavu realizace zakázek.

Pro názorné nastavení projektového řízení byla vybrána konkrétní zakázka realizace maturitního plesu 7.11.2020 v Měšťanské besedě. Na této zakázce byl názorně představen postup pro řízení projektu ve společnosti. Byl vypracován logický rámec projektu, organizační struktura, registr zainteresovaných stran, komunikační plán a registr rizik. Dále byla provedena WBS a Ganttův diagram, aby byl představen přehled všech dílčích činností na celém projektu a jejich časová náročnost. Na závěr byl sestaven harmonogram dne akce, protože většina činností se vykonává přímo v den konání akce.

Pro společnost bylo na závěr práce sestaveno několik doporučení pro implementaci, představen způsob, jak si projektové řízení vyzkoušet mimo ostrý provoz a upravit v provozu a návrh na tvorbu databází vzorových materiálů a realizovaných projektů.

Zavedení projektového řízení přinese společnosti T.O. Events & Congress s.r.o. systematizaci práce a pomůže jí nastavit přesně dané postupy při realizaci zakázek. Společnost tak bude moci přijmout nové zaměstnance, kteří budou moci za jednotlivé zakázky zodpovídat a převzít nad nimi kontrolu. Projektové řízení se pojí i s větší administrativní náročností. Tento fakt byl v práci zohledněn a bylo navrženo řešení tak aby nejméně zatěžovalo chod společnosti administrativními úkony, které nevytvářejí přidanou hodnotu.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Knižní zdroje

BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method. 7. vyd. [S.l.]: INBOX SK, 2013. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!*. První vydání. Praha: Grada, 2016. 171 stran. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 418 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

HELDMAN, Kim, 2013. PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku. 1. vyd. Brno: Computer Press, , 672 s. ISBN 978-80-251-3799-4.

HINDE, David. Prince2: study guide. Chichester: Wiley, 2012. lviii, 470 stran.

JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. Expert. ISBN 978-80-247-4127-7.

JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit,. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken: Wiley, ©2013. xxvii, 1264 s. ISBN 978-1-11-802227-6.

MÁCHAL, Pavel, ONDROUCHOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 138 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

OGC, 2009. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, xii, 327 s. ISBN 9780113310593

MANAGING SUCCESSFUL PROJECTS WITH PRINCE2®. Sixth edition. Norwich: TSO, [2017], ©2017. xx, 406 stran. AXELOS global best practice. ISBN 978-0-11-331533-8.

PITAŠ, Jaromír, 2012. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, , 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.

PM BoK, A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2013. 123 stran. ISBN 978-80-86929-90-3.

VLČEK, Jaroslav. *Systémové inženýrství*. Praha: České vysoké učení technické, 1999. ISBN 80-01-01905-5.

Internetové zdroje

Business.org , What is the 4P Marketing Matrix? Helping Businesses Save Time and Grow Revenue [online], 2013. Copyright © [cit. 14.02.2020]. Dostupné z: <https://www.business.org/marketing/sales/marketing-101-4p-matrix/>

CIPD The Professional Body for Human Resources and People Development [online], 2018. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet#27171>

GDP growth (annual %) - Czech Republic | Data. World Bank Open Data | Data [online]. Copyright © 2019 The World Bank Group, All Rights Reserved. [cit. 14.02.2020]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=CZ&start=1990&view=chart>

Easy Project CZ, Řízení projektů vizuálně a jednoduše - Easy Project CZ [online]. Copyright © 2020 Easy Software s.r.o. [cit. 30.04.2020]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz>

EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Copyright © 2015, [cit. 14.02.2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015R1428&from=EN>

How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders [online]. Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. [cit. 14.02.2020]. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

MVČR, Nová pravidla týkající se nočního klidu - Ministerstvo vnitra České republiky. Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky[online]. Copyright © 2018 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena [cit. 14.02.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/nova-pravidla-tykajici-se-nocniho-klidu.aspx>

VšeProZvuk, Bezdrátové mikrofony, Aktivní reproboxy, Mixážní pulty - zvuková a světelná technika | VšeProZvuk.cz [online], 2019. Dostupné z: https://vseprozvuk.cz/media/files/image/fotky-clanky/2016/frekvence_bezdratu/Tabulka-frekvence-vseprozuk-MK2.jpg

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled kompetencí projektového manažera	14
Tabulka 2: Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami dle PMI.....	18
Tabulka 3: Použití témat v jednotlivých procesech.....	26
Tabulka 4: Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky	30
Tabulka 5: Harmonogram dne konání maturitního plesu.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Způsob čtení logické rámcové matice	16
Obrázek 2: SWOT matice	16
Obrázek 3: Logo společnosti	32
Obrázek 4: Logický rámec – zmenšená verze (plná verze tvoří přílohu práce B Logický rámec)	48
Obrázek 5: Struktura projektu	49
Obrázek 6: Registr zainteresovaných stran projektu	51
Obrázek 7: Komunikační plán projektu	52
Obrázek 8: Registr rizik projektu	55
Obrázek 9: Logo Easy Project	56
Obrázek 10: Screenshot uživatelského rozhraní pro tvorbu WBS	56
Obrázek 11: WBS – základní rozdělení činností	57
Obrázek 12: WBS - organizační zajištění akce	58
Obrázek 13: WBS - technické zajištění akce	59
Obrázek 14: Ganttův diagram (výřez části)	61

Seznam příloh

Příloha A: Nabídka maturitní ples 012020

Příloha B: Logický rámeček

Příloha C: WBS

Příloha D: Ganttův diagram

Příloha A

Nabídka služeb a cenový rozpočet k maturitnímu plesu

číslo nabídky: 01.2020
vypracoval: Oldřich Brabec

Dodavatel:

T.O. Events & Congress s.r.o.
Karolíny Světlé 3
323 00 Plzeň

www.toec.cz
IČ: 04620399
DIČ: CZ04620399



Kontaktní osoba:

Oldřich Brabec
Bezručova 5, Plzeň

tel.: 603 881 162
e-mail.: brabec@toec.cz

Odběratel:

Jméno
ulice
PSČ Město

tel.:
e-mail.:
škola a třída:

Podmínky maturitního plesu:

Datum počátku plesu:	7.11.2020
Začátek plesu v:	20:00
Technici v sále v:	16:00
Aparatura připravena/generálka v:	18:00
Datum konce plesu:	8.11.2020
Konec plesu v:	2:00
Sál k předání v:	3:00
Název plesu, téma:	
Místo konání:	Měšťanská Beseda, Plzeň
Počet maturantů:	30
Počet hostů plesu:	600
Hudební média k přehrávání:	Flash disk, MP3!

★Nabídka služeb k vašemu maturitnímu plesu vč. nadstandardních služeb, které z Vašeho plesu vytvoří jedinečný originální večer, na který nezapomene nikdo ★

★ zaměřujeme se na neopakovatelnost Vašeho plesu,
proto sledujte nadstandardní služby označené hvězdičkou ★

Rozpočet maturitního plesu:

č.	Předmět	množství	Kč/ks	Celkem Kč
01	<p>Osvětlení prostoru VARIANTA A: kompletní osvětlení Plnobarevné osvětlení taneční plochy a jeviště, efektní pohyblivá světla nad jevištěm, sledovací reflektor, mlhostroj a obsluha celé aparatury. VARIANTA B: doplňkové osvětlení Totéž jako VAR. A, zjednodušeno o osvětlovací techniku, která je v sále již instalována</p>	<p>VAR. A:</p> <p>1xVAR. B:</p>	<p>11 500,-</p> <p>7 500,-</p>	7 500,-
02	<p>Scénografie předprogramování světelné scény předtančení na míru dle požadavků choreografa</p>	1x	3 000,-	3 000,-
03	<p>Video projekce VARIANTA A: Promítací plátno 4x3m, dataprojektor, počítač a obsluha VARIANTA B: * 3x LCD obrazovka 55" rozmístěné v sále, video střížna s obsluhou VARIANTA C: * Živé videopřenosy z 3 kamer ze sálu, živé vysílání předtančení a půlnočního překvapení na FB, záznam z celého plesu do 24h</p>	<p>1x VAR. A:</p> <p>VAR. B:</p> <p>VAR. C:</p>	<p>4 000,-</p> <p>9 000,-</p> <p>8 000,-</p>	4 000,-
04	<p>OSA Zajištění poplatku za hudební díla, která zazní na plesu, živá i reprodukováná hudba VARIANTA A: Měšťanská beseda VARIANTA B: Parkhotel Plzeň VARIANTA C: Alfa Americká VARIANTA D: DEPO2015 VARIANTA E: KD Šeříkovka VARIANTA F: LD, KD apod.</p>	<p>1xVAR. A</p> <p>VAR. B</p> <p>VAR. C</p> <p>VAR. D</p> <p>VAR. E</p> <p>VAR. F</p>	<p>8 900,-</p> <p>9 900,-</p> <p>7 500,-</p> <p>8 900,-</p> <p>8 100,-</p> <p>7 500,-</p>	8 900,-
05	<p>Pojištění sálu a vybavení Zprostředkování pojištění proti případným škodám na majetku a vybavení způsobené nedbalostí maturantů a hostů v průběhu mat. plesu VARIANTA A: Plnění škod do výše 1 mil. Kč, spoluúčast 2 000 Kč VARIANTA B:</p>	<p>1xVAR. A</p>	<p>4 900,-</p>	4 900,-

	ze sítě v určitý okamžik - cena za celou síť vč. balonků a instalace VARIANTA G: ★ Balónky s heliem - obyčejné balonky naplněné heliem na provázku 1m samostatně - cena za 1ks (ve všech variantách možno modifikovat barvy)	VAR. G	54,-	
08	Maturitní noviny Formát svazku A4, tisk na 6 listů A3 oboustranně (tj. 22 stran uvnitř + strana titulní a zadní), vazba VARIANTA A: černobíle matné 80g VARIANTA B: černobíle lesklé 115g VARIANTA C: barevně matné 80g VARIANTA D: barevně lesklé 115g VARIANTA E: barevně obal, obsah ČB matné 80g VARIANTA F: grafický návrh klasických maturitních novin VARIANTA G: ★ grafický návrh unikátních maturitních novin v nestandardním formátu či provedení, s vyšším počtem stran apod.	VAR. A VAR. B VAR. C 150xVAR. D VAR. E 1xVAR. F VAR. G	39,- 59,- 69,- 78,- 57,- 3 900,- 5 900,-	15 600,-
09	Květiny VARIANTA A: sólo květiny pro maturantky VARIANTA B: kytice pro choreografku a učitelku, ředitelku	32xVAR. A 2xVAR. B	69,- 500,-	3 208,-
10	Maturitní skleničky VARIANTA A: sklenice s jednotným pískováním „maturant 2021“ VARIANTA B: sklenice s unikátním pískováním „maturant 2021 + unikátní jméno“	32xVAR. A 2xVAR. B	145,- 175,-	4 990,-
11	Maturitní šerpy VARIANTA A: šerpy s jednotným nápisem vpředu d: 2m, š: 11cm VARIANTA B: šerpy s jednotným nápisem vpředu a s unikátním jednoslovným nápisem na zádech d: 2m, š: 11cm	VAR. A: 32xVAR. B:	145,- 175,-	5 600,-

	1x fotobuňka s prodejem fotografií 50 Kč/foto, fotky v elektronické podobě			
16	Tvorba maturitního videa AC Production VARIANTA A: ★ 3 minutové video o maturantech, které se promítne v průběhu maturitního plesu, profesionální střih a produkce	1xVAR. A	10 500,-	10 500,-
17	Efekty VARIANTA A: ★ doplňující UV osvětlení VARIANTA B: ★ 2x podsvícená vertikální mlha VARIANTA C: ★ 2x studené vertikální jiskry VARIANTA D: ★ plazivá mlha při zemi	VAR. A: VAR. B: 1xVAR. C: VAR. D:	2 500,- 3 500,- 5 500,- 4 000,-	5 500,-
18	Práce agentury Procentuální marže k výše uvedeným službám za práci agentury, zajištění služeb, dopravu, poradenství apod.	+15 %		23 251,-
Cena celkem:				178 259,-

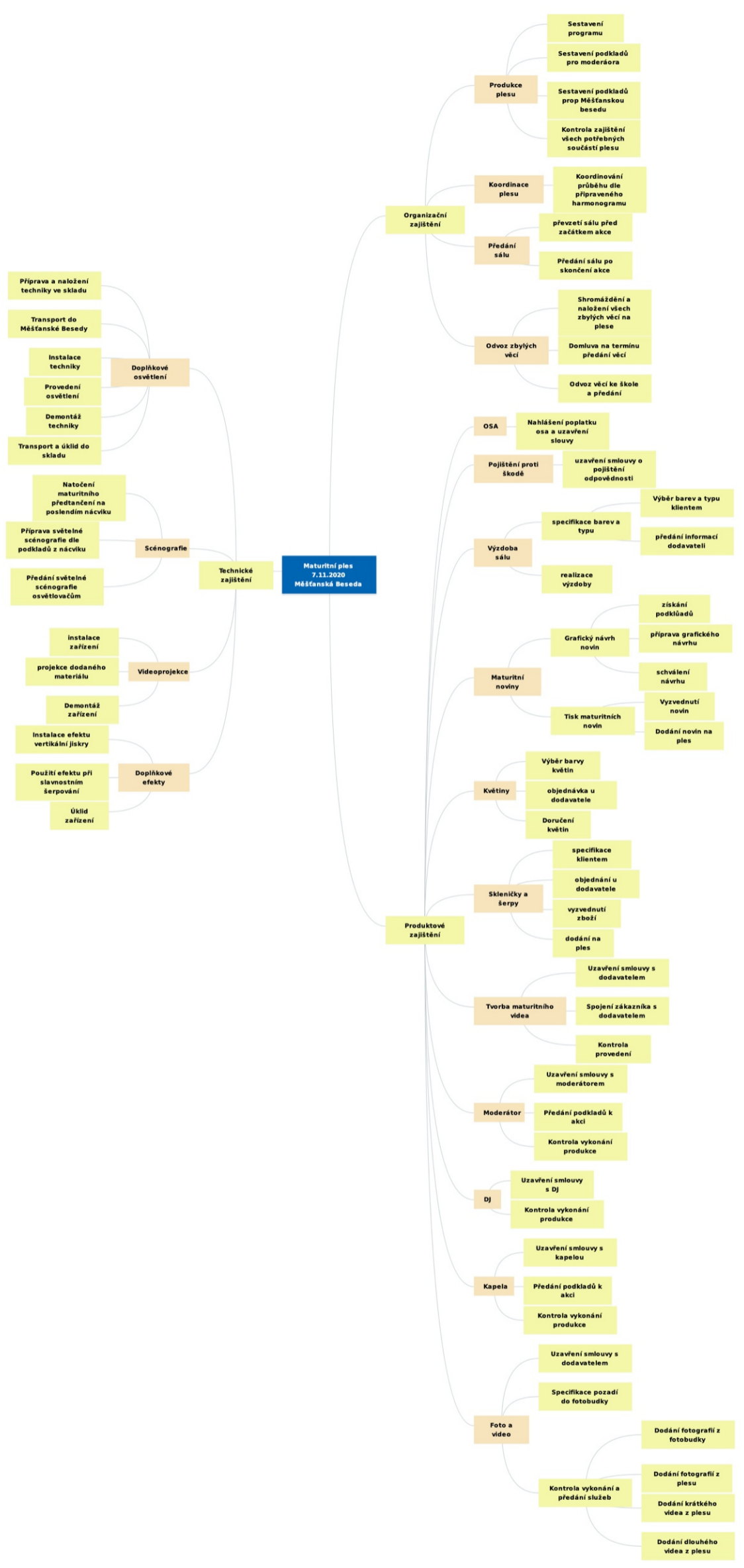
★nadstandardní položky, které Váš ples udělají jedinečným!
veškeré uvedené částky jsou v CZK a vč. DPH

Příloha B

Název projektu: Uspořádání maturitního plesu 7.11.2020

Autoři: Tomáš Osvald, Vypracováno: 22.3.2020

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika / předpoklady
Účel/záměr projektu	Splnit požadavky zákazníka Získat spokojeného klienta, který bude doporučovat naši společnost Spokojenost zákazníka	Naplnění všech smluvených služeb Získání alespoň jednoho nového zákazníka v návaznosti na provedenou akci Zhodnocení akce zákazníkem	Záznam o provedených službách a dodací listy seznam nových zákazníků Dotazník pro vyhodnocení akce	
Cíl projektu	Uspořádání maturitního plesu na klíč dne 7.11.2020 v Měšťanské besedě v Plzni dle schválené nabídky č. 01.2020.	Spolupráce s dodavateli Specifikování služeb Dodání veškerého objednaného zboží Vykonání objednaných služeb	Seznam dodavatelů Specifikace a dodání podkladů od zadavatele do určitého data dle smlouvy Dodací list Záznam o provedených službách	Zapomenutí na některou ze smluvených služeb Špatná komunikace s dodavateli Nespokojenost zákazníka s provedením Špatná propagace akce
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	1. Organizační zajištění akce 2. Technické zajištění akce 3. Produktové zajištění akce	1. Sestavení podkladů a bezchybný průběh akce 2. Bezchybné splnění technických požadavků 3. Dodání všech ujednaných produktů a služeb	1. Předané podklady, hladký průběh akce, uskutečněná akce 2. Kontrola provedené produkce, záznam o závadách 3. Dodací list, odsouhlasení převzetí produktů a služeb bez výhrad	Spolehlivost dodavatelů Dostatek materiálu na trhu Dostatek personálu pro zajištění realizace akce Funkční vozový park Prevence technických závad Příprava na zvládnutí krizových situací Správná komunikace se zákazníkem
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	1.A produkce plesu 1.B koordinace plesu 1.C. předání sálu 1.D odvoz zbylých věcí 2.A Zajištění osvětlení prostoru 2.B tvorba světelné scénografie 2.C videoprojekce 2.D efekty pro šerpování 3.A nahlášení poplatku OSA 3.B zajištění pojištění sálu 3.C výzdoba sálu 3.D grafický návrh maturitních novin 3.E tisk maturitních novin 3.F dodání květin 3.G dodání skleniček a šerp 3.H zajištění kapely 3.I zajištění DJ 3.J zajištění moderátora akce 3.K zajištění foto a video 3.L tvorba maturitního klipu	1. Organizační zajištění - 2,5 měsíce 2. Technické zajištění - 1 týden 3. Produktové zajištění - 2,5 měsíce	Organizační zajištění - 4.000 Kč, 1 koordinátor, 1 produkční Technické zajištění - vlastní technika (Sestava MB), 2 osvětlovači, 3.000 Kč Produktové zajištění - 1 produkční, 105.500 Kč	Dostatek materiálu na trhu Nedostatek vlastní techniky Dostatek pracovní síly Špatná komunikace se zákazníkem Pozdní dodávky ze strany dodavatelů
				Předběžné podmínky: Uzavřená smlouva s klientem a přesně specifikovaná nabídka služeb



Předmět úkolu	Srpen 2020				Září 2020				Říjen 2020				Listopad 2020				Prosinec 2020				
	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Maturitní ples 7.11.2020 Měšťanská Beseda	[Barva: světle modrá]																				
Produktové zajištění	[Barva: fialová]																				
Maturitní noviny	[Barva: světle zelená]																				
Grafický návrh novin	[Barva: světle zelená]																				
získání podkladů	[Barva: světle zelená]																				
příprava grafického návrhu	[Barva: světle zelená]																				
schválení návrhu	[Barva: světle zelená]																				
Tisk maturitních novin	[Barva: světle zelená]																				
Vyzvednutí novin	[Barva: světle zelená]																				
Dodání novin na ples	[Barva: světle zelená]																				
Kapela	[Barva: světle zelená]																				
Uzavření smlouvy s kapelou	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola vykonání produkce	[Barva: světle zelená]																				
Předání podkladů k akci	[Barva: světle zelená]																				
DJ	[Barva: světle zelená]																				
Uzavření smlouvy s DJ	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola vykonání produkce	[Barva: světle zelená]																				
Moderátor	[Barva: světle zelená]																				
Uzavření smlouvy s moderátorem	[Barva: světle zelená]																				
Předání podkladů k akci	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola vykonání produkce	[Barva: světle zelená]																				
Foto a video	[Barva: světle zelená]																				
Uzavření smlouvy s dodavatelem	[Barva: světle zelená]																				
Specifikace pozadí do fotobudky	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola vykonání a předání služeb	[Barva: světle zelená]																				
Dodání fotografií z fotobudky	[Barva: světle zelená]																				
Dodání fotografií z plesu	[Barva: světle zelená]																				
Dodání krátkého videa z plesu	[Barva: světle zelená]																				
Dodání dlouhého videa z plesu	[Barva: světle zelená]																				
Tvorba maturitního videa	[Barva: světle zelená]																				
Uzavření smlouvy s dodavatelem	[Barva: světle zelená]																				
Spojení zákazníka s dodavatelem	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola provedení	[Barva: světle zelená]																				
Pojištění proti škodě	[Barva: světle zelená]																				
uzavření smlouvy o pojištění odpovědnosti	[Barva: světle zelená]																				
Výzdoba sálu	[Barva: světle zelená]																				
specifikace barev a typu	[Barva: světle zelená]																				
Výběr barev a typu klientem	[Barva: světle zelená]																				
předání informací dodavateli	[Barva: světle zelená]																				
realizace výzdoby	[Barva: světle zelená]																				
Skleničky a šerpy	[Barva: světle zelená]																				
specifikace klientem	[Barva: světle zelená]																				
objednání u dodavatele	[Barva: světle zelená]																				
vyzvednutí zboží	[Barva: světle zelená]																				
dodání na ples	[Barva: světle zelená]																				
Květiny	[Barva: světle zelená]																				
Výběr barvy květin	[Barva: světle zelená]																				
objednávka u dodavatele	[Barva: světle zelená]																				
Doručení květin	[Barva: světle zelená]																				
OSA	[Barva: světle zelená]																				
Nahlášení poplatku osa a uzavření slouvy	[Barva: světle zelená]																				
Organizační zajištění	[Barva: světle zelená]																				
Produkce plesu	[Barva: světle zelená]																				
Sestavení podkladů prop Měšťanskou besedu	[Barva: světle zelená]																				
Sestavení programu	[Barva: světle zelená]																				
Kontrola zajištění všech potřebných součástí plesu	[Barva: světle zelená]																				
Sestavení podkladů pro moderátora	[Barva: světle zelená]																				
Koordinační plesu	[Barva: světle zelená]																				
Koordinační průběhu dle připraveného harmonogramu	[Barva: světle zelená]																				
Předání sálu	[Barva: světle zelená]																				
převzetí sálu před začátkem akce	[Barva: světle zelená]																				
Předání sálu po skončení akce	[Barva: světle zelená]																				
Odvoz zbylých věcí	[Barva: světle zelená]																				
Shromáždění a naložení všech zbylých věcí na ples	[Barva: světle zelená]																				
Domluva na termínu předání věcí	[Barva: světle zelená]																				
Odvoz věcí ke škole a předání	[Barva: světle zelená]																				
Technické zajištění	[Barva: světle zelená]																				
Scénografie	[Barva: světle zelená]																				
Natočení maturitního předtančení na poselndím nácvi	[Barva: světle zelená]																				
Příprava světelné scénografie dle podkladů z nácvi	[Barva: světle zelená]																				
Předání světelné scénografie osvětlovačům	[Barva: světle zelená]																				
Doplňkové osvětlení	[Barva: světle zelená]																				
Příprava a naložení techniky ve skladu	[Barva: světle zelená]																				
Transport do Měšťanské Besedy	[Barva: světle zelená]																				
Instalace techniky	[Barva: světle zelená]																				
Provedení osvětlení	[Barva: světle zelená]																				
Demontáž techniky	[Barva: světle zelená]																				
Transport a úklid do skladu	[Barva: světle zelená]																				
Videoprojekce	[Barva: světle zelená]																				
instalace zařízení	[Barva: světle zelená]																				
projekce dodaného materiálu	[Barva: světle zelená]																				
Demontáž zařízení	[Barva: světle zelená]																				
Doplňkové efekty	[Barva: světle zelená]																				
Instalace efektu vertikální jiskry	[Barva: světle zelená]																				
Použití efektu při slavnostním šerpování	[Barva: světle zelená]																				
Úklid zařízení	[Barva: světle zelená]																				

Abstrakt

OSVALD, Tomáš. *Implementace projektového řízení v rámci vybrané organizace*. Plzeň, 2020. 85 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projektové řízení, IPMA, PMI, PRINCE2

Předložená práce představuje tři základní přístupy k projektovému řízení v organizaci, analyzuje jejich kladné a záporné stránky a prezentuje jejich nejčastěji používané metody. Autor si zvolil pro zkoumání rychle se rozvíjející společnost T.O. Events & Congress s.r.o. a provedl analýzu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. V práci je popsán současný způsob realizace zakázek, kterým se organizace řídí. Na základě analýzy přístupů k projektovému řízení nastavil autor vhodný způsob projektového řízení pro realizaci zakázek ve zvolené firmě. Navrhovaný způsob implementace projektového řízení je prezentován na konkrétní zakázce organizace maturitního plesu. Výstupem práce je doporučení jak systém projektového řízení ve společnosti zavést a popisuje návrhy pro zjednodušení náročné administrativy a snížení finanční náročnosti.

Abstrakt

OSVALD, Tomáš. *Implementation of project management in selected organization*. Plzeň, 2020. 85 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project management, IPMA, PMI, PRINCE2

The diploma thesis presents three basic approaches to project management, analyzes their positive and negative aspects and presents their most commonly used methods. The author chose a developing company T.O. Events & Congress s.r.o. as an example and performed micro-, meso- and macroenvironment analysis. The thesis describes the current way of implementing orders, which the organization follows. Based on the analysis of approaches to project management, the author set a suitable method of project management for the implementation of orders in the selected company. The proposed method of project management implementation is presented on a specific prom-order for the organization. The output of the work is a recommendation on how to implement a project management system in the company. There are described proposals for simplifying demanding administration and reducing financial demands.