

Projekt implementace projektového řízení do společnosti HRAZDIL stav, s.r.o.

Bc. Monika Bušová

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika BUŠOVÁ**
Osobní číslo: **M100070**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt implementace projektového řízení do společnosti HRAZDIL stav, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritickou analýzu literárních pramenů zabývajících se problematikou projektového řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav projektového řízení ve společnosti HRAZDIL stav, s.r.o.
- Zpracujte projekt implementace projektového řízení do společnosti HRAZDIL stav, s.r.o.
- Verifikujte navržené projektové řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.**
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2012

Bušová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá tematikou projektového riadenia so zameraním na stavebný priemysel a menšie firmy v ňom pôsobiace. V teoretickej časti sú spomenuté prínosy tohto typu riadenia, ale aj špecifiká pre malé organizácie a stavebné firmy. Ponúknutý je prehľad najrozšírenejších metodík a štandardov projektového riadenia, ako aj prehľad softvérov pre zjednodušenie plánovania a riadenia projektov. Práca tiež rozoberá implementáciu tohto typu riadenia a skúma jeho súčasný stav a možnosti zavedenia vo vybranej malej stavebnej firme – HRAZDIL stav, s.r.o. Následne po preskúmaní inovačného potenciálu spoločnosti je v praktickej časti predložený komplexný projekt implementácie projektového riadenia vo forme vytvorenia projektovej kancelárie s pozíciou projektového manažéra a zavedenia softvéru na riadenie projektov.

Kľúčové slová: projektový management, metodiky projektového riadenia, projektové riadenie v stavebníctve, implementácia projektového riadenia, projektová kancelária, softvér na projektové riadenie.

ABSTRACT

Master's thesis deals with topic of project management, with focus on the construction industry and smaller companies operating within. In the theoretical part, benefits of this type of management are mentioned along with some specifics of small organizations and construction companies. Furthermore, an overview of the most common methodologies and standards of project management as well as types of project management software are mentioned. This thesis also discusses the implementation of this type of management and examines the current level of PM's employment and other possibilities of implementation into a selected small construction company – HRADZDIL stav, s.r.o. Following an analysis of the company's innovation potential, a comprehensive project to implement the project management by creating a project management office with a position of a project manager and employment of new project management software is introduced.

Keywords: Project Management, Project Management Methodologies, Project Management in Construction, Implementation of Project Management, Project Management Office, Software for Project Management.

Touto cestou by som chcela úprimne poďakovať hlavne vedúcej mojej diplomovej práce, Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., za cenné rady a pripomienky pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať Ing. Robert Hrazdilovi, riaditeľovi spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. za umožnenie spracovania tejto diplomovej práce v jeho spoločnosti a za ochotné poskytnutie všetkých potrebných informácií.

Moja vďaka taktiež patrí môjmu priateľovi a rodine, za ich pochopenie a nekonečnú podporu.

Vyhlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická, nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
1 PROJEKTOVÉ RIADENIE	13
1.1 PRÍNOSY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	14
1.2 ŠPECIFIKÁ RIADENIA PROJEKTOV V MALÝCH ORGANIZÁCIACH.....	15
1.3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V STAVEBNÍCTVE	16
1.3.1 Životný cyklus projektu v stavebníctve.....	17
1.3.2 Legislatíva projektov spojených s výstavbou.....	20
1.4 METODIKY, ŠTANDARDY A CERTIFIKÁCIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA	22
1.5 SOFTVÉROVÁ PODPORA PLÁNOVANIA A RIADENIA PROJEKTOV	24
1.5.1 Komplexné nástroje.....	24
1.5.2 Doplnkové aplikácie.....	25
1.5.3 Voľba vhodnej softvérovej podpory.....	26
2 IMPLEMENTÁCIA PROJEKTOVÉHO RIADENIA	27
2.1 SPÔSOBY IMPLEMENTÁCIE PM.....	28
2.1.1 Fázy implementácie.....	28
2.1.2 Projektová kancelária	31
II PRAKTICKÁ ČASŤ	33
3 METODIKA SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE.....	34
3.1 CIELE.....	34
3.2 METÓDY VÝSKUMU A SPRACOVANIA DP	34
3.2.1 Riadené rozhovory	35
3.2.2 Mapa pripravenosti firmy k inováciám	35
3.2.3 SWOT analýza	36
3.3 OČAKÁVANÉ VÝSLEDKY	36
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V SPOLOČNOSTI	37
4.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	37
4.1.1 Ľudské zdroje a organizačná štruktúra.....	38
4.1.2 Ciele a trh spoločnosti	39
4.1.3 Charakteristika zákaziek spoločnosti	40
4.1.4 Súčasný firemný procesy	40
4.2 SÚČASNÝ STAV RIADENIA A VYUŽITIA PROJEKTOVÉHO RIADENIA.....	41

4.2.1 Riadené rozhovory	41
4.2.2 Mapa pripravenosti k inováciám	45
4.2.3 SWOT analýza	49
4.3 NÁVRHY A ODPORUČENIA PRE IMPLEMENTÁCIU PROJEKTOVÉHO RIADENIA	51
4.4 ŠPECIFIKÁCIA VYBRANÉHO PROJEKTOVÉHO RIEŠENIA	53
4.4.1 Projektová kancelária a pozícia projektového manažéra.....	53
4.4.2 Softvér na podporu riadenia projektov	54
5 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA	58
5.1 CIELE A ODÔVODNENIE PROJEKTU	58
5.1.1 Ciele projektu	59
5.1.2 Výsledky a ich kontrola.....	59
5.1.3 Spôsoby dosiahnutia.....	61
5.1.4 Rozpočet a časový plán	61
5.2 PROJEKTOVÁ KANCELÁRIA	62
5.2.1 Nová organizačná štruktúra.....	62
5.2.2 Pozícia projektového manažéra.....	64
5.3 ZAVEDENIE SOFTVÉRU PRE PODPORU PM	66
5.4 ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRÁN	71
5.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	74
5.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
5.7 ANALÝZA RIZÍK	79
5.8 VYHODNOTENIE PROJEKTU	83
6 DOPORUČENIA PRE SPOLOČNOSŤ HRAZDIL STAV, S.R.O.	84
ZÁVER	85
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	86
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	89
ZOZNAM OBRÁZKOV	90
ZOZNAM TABULIEK	91
ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Projektový management je modernou formou riadenia nielen projektov samotných, ale aj celých spoločností. Rastúca popularita a hlavne efektivita tejto formy riadenia spôsobili jej postupné preniknutie z USA a Veľkej Británie aj do európskych krajín. Česká republika, ako aj mnohé iné krajiny sa k tematike projektového riadenia dostali najmä vďaka financiám zo štrukturálnych fondov, ktoré Európska únia uvoľnila pre rôzne projekty podporujúce rozvoj a napredovanie ekonomiky. Avšak prínosy tohto riadenia boli rýchlo rozpoznané najrôznejšími spoločnosťami a za pomerne krátku dobu sa stali ich konkurenčnou výhodou. Mnohé stavebné spoločnosti implementovali projektové riadenie, hlavne pre vhodnosť vzhľadom k typu služieb a produktov, ktoré ponúkajú a realizujú. Veľkou výhodou je najmä efektívnejšie riadenie zdrojov a času, čo sú dôležité atribúty úspešnosti obchodných zákazok.

Podobné prínosy zaujali aj menšiu stavebnú spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o., ktorá sa špecializuje na realizáciu projektov spojených s výstavbou. Zhoršená celosvetová hospodárska situácia prinútila spoločnosť zamyslieť sa nad svojou budúcnosťou a strategicky nastaviť jej ďalšie smerovanie. Implementácia projektového riadenia znamená pre firmu dôležitý krok k zlepšeniu súčasnej situácie a zároveň rozšírenie možností realizovateľnosti na trhu.

Proces implementácie projektového riadenia je náročný najmä z hľadiska identifikácie sa zamestnancov s novými procesmi a postupmi, ktoré boli doteraz najmä v tých menších firmách „riadené“ viacmenej samovoľne či vyplývali z prirodzeného postupu realizácie stavieb. Podpora vedenia firmy, hlavne dôraz na pozitívne prijatie všetkými zamestnancami a zabudovanie nového systému riadenia do firemnej štruktúry a strategických cieľov, sú dôležitými faktormi úspešného zavedenia projektového riadenia. Bežnou súčasťou dnešného sveta sú aj informačné technológie, ktoré prenikli aj do oblasti riadenia a plánovania projektov a poskytujú tak výraznú pomoc každému projektovému manažérovi.

Po analyzovaní súčasnej situácie v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. je predložený projekt implementácie projektového riadenia do tejto spoločnosti. Ako všeobecné ciele projektu boli stanovené zlepšenie firemných procesov a taktiež zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti. Pre dosiahnutie týchto cieľov boli zvolené vytvorenie projektovej kancelárie

s pozíciou projektového manažera a zavedenie softvéru na podporu riadenia projektov, ako najvhodnejšia forma implementácie projektového riadenia. Po predstavení plánovaných zmien v organizačnej štruktúre spoločnosti a návrhov využitia softvéru sú postupne spracované všetky hlavné oblasti plánovania projektu, od analýzy zainteresovaných strán, cez zostavenie podrobného zoznamu potrebných činností a z nich následný časový plán, až po nákladovú analýzu projektu a analýzu možných rizík, ktoré môžu nastať počas realizácie. V závere je verifikovaná vhodnosť spracovaného projektového riešenia a sú sformulované odporúčenia pre úspešnú implementáciu projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 PROJEKTOVÉ RIADENIE

Projektový management ako nový spôsob riadenia sa dostáva do popredia najmä v posledných desaťročiach, avšak ľudstvu táto forma riadenia nie je vôbec cudzia. Určité spoločné črty sú badateľné či už pri stavbe monumentov, budovaní impérií, alebo aj pri plánovaní vojenských bitiek (Doležal, Máchal a Lacko, 2009). Teória projektového managementu sa spočiatku sústredila najmä na nasledovné nástroje a techniky: PERT/Gantt diagramy, kritická cesta, techniky plánovania, organizačné problémy, management konfliktov a i., ktoré boli využiteľné pri komplexných projektoch v armáde a odvetviach ako stavebníctvo, strojárstvo či informačné technológie (Charvat, 2003).

Projektový management je teda celosvetovo pomerne mladým oborom, a najmä technologický pokrok sa zaslúžil o jeho rapidný vzostup do povedomia spoločnosti po druhej svetovej vojne. Ani v našich zemepisných šírkach už nie je projektové riadenie neznáme, avšak stále dominuje prevažne v oblastiach ako IT, či v projektoch podporovaných Európskou úniou.

Rýchla súčasná doba je však narozdiel od minulosti charakteristická obmedzenosťou tak časovou, ako aj zdrojovou. Preto postupne vznikali techniky a metodológia, ktoré mali efektívnejšie priniesť požadovaný výsledok (Doležal, Máchal a Lacko, 2009). Projektový management je najvšeobecnejšie definovaný ako filozofia prístupu riadenia k určitej problematike. Avšak v literatúre sa stretávame aj s odlišnými definíciami a to napr.:

- riadenie projektov, ktoré majú stanovený cieľ, sú obmedzené časom a zdrojmi, pričom použité postupy sú v súlade s celkovou stratégiou (Němec, 2002),
- systematický proces riadenia pomocou adekvátnych metód a postupov a ich aplikácia na súbor zdrojov (Doležal, Máchal a Lacko, 2009),
- proces aplikovania určitých nástrojov, techník, zručností a vedomostí jednotlivým projektovým aktivitám s cieľom vyhovieť požiadavkám projektu a úspešne ho dokončiť (PMI, 2008),
- management problémov (Backer a Cole, 2009).

Podľa Davisa (2010) hlavné rozdiely medzi projektovým riadením a konvenčným riadením sú najmä v použití špecifických nástrojov, techník, znalostí a schopností k dosiahnutiu stanovených cieľov. Prepracované metodiky projektového riadenia poskytujú nielen

flexibilitu pri plánovaní, riadení a monitorovaní jednotlivých fáz projektu, ale umožňujú tiež rýchlo a efektívne reagovať na zmeny.

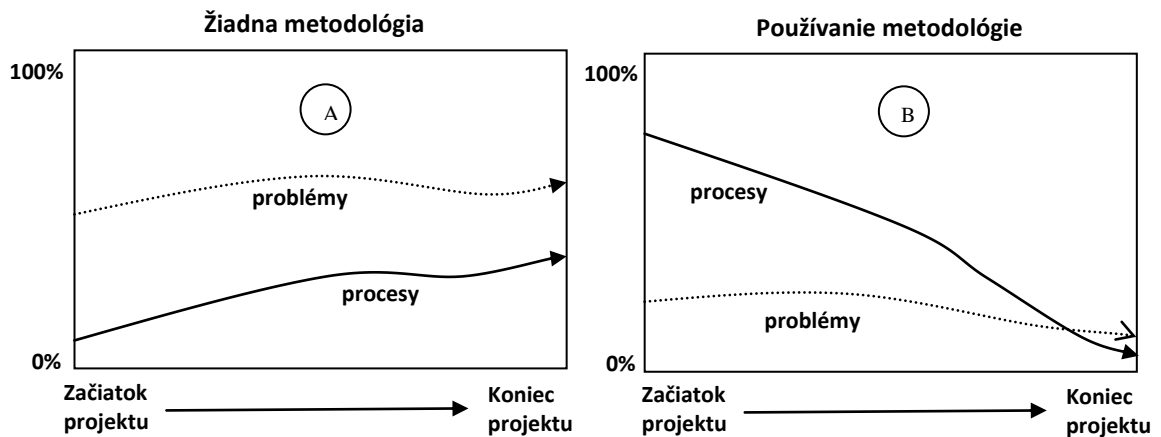
1.1 Prínosy projektového managementu

Ako bolo spomenuté „popularita“ projektového managementu neustále rastie, a čoraz viac je používaná v organizáciách bez ohľadu na ich veľkosť alebo finančnú prosperitu. Firmy si postupne uvedomili, že prechod z typického funkčného a operatívneho riadenia na riadenie projektové prináša mnoho pozitív (Davis, 2010).

Svozilová (2011) vyzdvihuje najmä dočasnosť každého projektu, transparentnosť a účelnosť v prideľovaní zdrojov na jeho realizáciu. Tak sú všetky zdroje využité čo najefektívnejšie a výsledky sú jasne definované dosiahnutým cieľom. Presným definovaním jednotlivých činností a použitím vhodných metód je maximálne skrátená doba trvania projektu a to vedie nielen k úspore vynaloženej námahy ale taktiež k zníženiu nákladov (Rosenau, 2007). PM otvára nové možnosti, pretože organizácia už nie je limitovaná internými pracovníkmi. Projektové tímy tak môžu byť tvorené odborníkmi z iných organizácií alebo krajín, pretože sú dočasné a informované len o skutočnostiach dôležitých pre daný projekt. Projektový management vytvára vhodné podmienky aj na sledovanie a vyhodnocovanie aktuálneho priebehu a potrebné zmeny je možné vykonať už počas realizácie. (Svozilová, 2011)

Podľa Charvata (2003), správne aplikovaná projektová metodológia, ako súčasť podnikovej stratégie, umožní podniku maximalizovať úžitok projektov v organizácii. Projektový management by mal byť použitý až po pochopení skutočnej potreby danej metodológie a nie len pre nasledovanie konkurencie.

Obrázok (Obr. 1) znázorňuje dôležitosť použitia projektovej metodológie pri projektoch. Pri projekte A nebola použitá žiadna metodika, procesy aj problémy narastajú počas životného cyklu projektu. Na druhej strane, v projekte B bola použitá štruktúrovaná metodológia riadenia projektov s definovanými a funkčnými procesmi, a to sa pozitívne prejavilo na počte problémov, ktoré sa v projekte vyskytli. Samozrejme, že v každom projekte sa môžu objaviť, a aj objavia, určité problémy, avšak ich dopad sa výrazne zníži za predpokladu, plánovania všetkých oblastí projektu. (Charvat, 2003)



Obr. 1. Dôležitosť používania projektovej metodológie (Charvat, 2003, s. 12)

S prihliadnutím na celú organizáciu, pri jednotlivých projektoch je nesmierne dôležité sa nesústrediť len na uspokojenie klienta, avšak riadiť sa zvolenou firemnou metodológiou riadenia projektov a neustále sa ju snažiť vylepšovať pomocou skúseností získaných z každého ďalšieho projektu.

1.2 Špecifiká riadenia projektov v malých organizáciach

V súčasnosti je používanie projektového managementu ako súčasť firemnej stratégie bežné hlavne pre veľké firmy a nadnárodné spoločnosti. Je pochopiteľné, že malé organizácie sa v mnohom líšia, avšak bezpochyby sa projekty nachádzajú aj tu. Hlavné rozdiely projektov v malých organizáciach spočívajú najmä v dobe trvania, aj keď tá sa rôzni aj v závislosti od odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Vo všeobecnosti sa však doba trvania v menších firmách pohybuje od pár mesiacov do približne jedného roka. Podobné je to aj financovaním, a teda rozpočet je značne nižší, a takisto menej flexibilný (Smejkal a Rais, 2010). Čo sa týka personálneho obsadenia, projektové tímy sú tvorené malým množstvom ľudí prevažne z interných zdrojov spoločnosti. Je celkom bežné, že členovia plnia aj niekoľko funkcií bez väčšieho ohľadu na ich odbornosť. Pre potreby plánovania a kontroly sa väčšinou používajú len jednoduché logické metódy, alebo jednoduché univerzálne softwarové nástroje. (Svozilová, 2011)

Podľa Svozilovej (2011) sa pri riadení projektov práve v malých spoločnostiach vyskytujú najmä tieto problémy:

- konflikt záujmov líniového manažéra, ktorý súčasne riadi aj celý projekt,

- nedostatok špecialistov v projektovom tíme,
- vyššia citlivosť na zle zvládnuté alebo neočakávané riziká,
- nižšie kapitálové zabezpečenie môže významne ohroziť existenciu firmy v prípade predĺženia projektu alebo v prípade neplánovaných avšak nutných výdavkov,
- neexistencia projektovej kancelárie automaticky pridáva ďalšiu prácu v súvislosti s nutnou administráciou na plecia projektového manažéra,
- neformálnosť vzťahov medzi jednotlivými členmi projektového tímu môže byť problematická vo vzťahu s presne vyhradenými úlohami a časovým harmonogramom (Svozilová, 2011, s. 341).

Samozrejme, že riadenie projektov v menších organizáciach má aj svoje pozitíva, ktorými sú najmä jednoduchosť projektov; projektové tímy sú menšie, členovia sa častokrát dobre poznajú a komunikácia je tým rýchlejšia a efektívnejšia; malé firmy môžu flexibilnejšie aj finančne motivovať svojich zamestnancov; a v neposlednom rade podklady pre plánovanie projektu sa vyznačujú oveľa väčšou presnosťou (Svozilová, 2011).

Každopádne, každá spoločnosť by mala v dnešnom turbulentnom svete aktívne hľadať možnosti získania konkurenčnej výhody. Implementácia projektového managementu túto výhodu, pri správnom využití potenciálu tohto štýlu riadenia, vie zabezpečiť a to bezohľad na veľkosť organizácie.

1.3 Projektový management v stavebníctve

Ako bolo spomenuté projektový management ako taký, má svoje korene práve v stavebníctve, kde bol postupne vytvorený na uľahčenie riadenia výstavby veľkých inžinierskych stavieb a budov. Projektový management v dnešnom oveľa komplexnejšom poňatí je takmer univerzálny prístup riadenia v organizáciach. Samozrejme, keď projektový management aplikujeme do oblasti stavebného priemyslu, je potrebné aj jeho predstavenie z inej perspektívy (Hendrickson, 2008).

Definícia projektového riadenia bola upravená pre potreby v stavebníctve a Walker (2007) ju sformuloval nasledovne:

„Plánovanie, koordinácia a kontrola projektu od prvotného návrhu až po dokončenie (vrátane uvedenia do prevádzky) na pranie klienta vyžadujúce

identifikáciu klientových cieľov čo sa týka prospešnosti, funkcie, kvality, času a nákladov; a vymedzenie vzťahov medzi zdrojmi, spolupracou, monitorovaním a kontrolovaním všetkých zložiek projektu a výstupu; a vyhodnotenie a výber z možných alternatív v zmysle uspokojenia klientových predstáv o celkovom výstupe.“ (Walker, 2007, s. 5)

Z uvedenej definície je dôležité si uvedomiť, že cieľom projektového riadenia nie je až prílišné zameranie sa na sledovanie len času a nákladov. Tie sú samozrejme spolu s kvalitou výstupu nesmierne dôležité, avšak projektový manager by mal vnímať širšie spektrum aspektov, ktoré ovplyvňujú projekt vo všetkých jeho fázach. Správne stanovené ciele sú nesmierne dôležité aj v projektovom managmente v stavebnom priemysle. Podľa príručky (FTA, 2006, s. 9), agentúry pre štátne stavebné projekty v USA, pre úspešný projekt je dôležité správne vybalansovať veľkosť projektu, náklady, časový plán a samozrejme potreby zadávateľa projektu a netreba zabudať na obmedzenia a neočakávané udalosti. Predovšetkým v stavebných projektoch je veľký dôraz kladený aj na dodržanie bezpečnosti nielen počas stavebných prác, ale aj po dokončení výstavby.

Aj keď na stavebných projektoch, najmä tých väčšieho rozsahu, pracuje mnoho špecializovaných odborníkov, ktorých vedomosti sú nesmierne cenené, projektový manager je ten, ktorý by mal rozumieť ani nie tak špecifickým oblastiam, ale stavebnému projektu ako celku. Jeho úlohou je aj koordinovať komunikáciu medzi jednotlivými skupinami odborníkov (Hendrickson, 2008).

1.3.1 Životný cyklus projektu v stavebníctve

V stavebníctve sa vo všeobecnosti životný cyklus projektu skladá z nasledovných fáz: začiatok, plánovanie, dizajn, konštrukcia, uvedenie do prevádzky a uzavretie (FTA, 2006). Podobne ich definuje aj Bennett (2003), avšak fázy plánovanie a dizajnu zlučuje a pridáva fázu výberu dodávateľa, následne mobilizačnú fázu projektu a operačnú fázu.

- **Predprojektová fáza** – stavebný projekt začína nápadom, potrebou nejakej zmeny, vylepšenia, navýšenia výrobných kapacít, a pod. V tejto fáze sa rozhodne či sa z nápadu sa stane projekt. Takisto zadávateľ projektu musí vopred zvážiť aký systém dodania bude preferovať, či už ide o jednu stavebnú spoločnosť pokrývajúcu vlastných dodávateľov materiálu ako aj všetky ďalšie potrebné služby od projektovania, dizajnu, návrhu riešenia, atď.; alebo je potrebné zapojiť viac

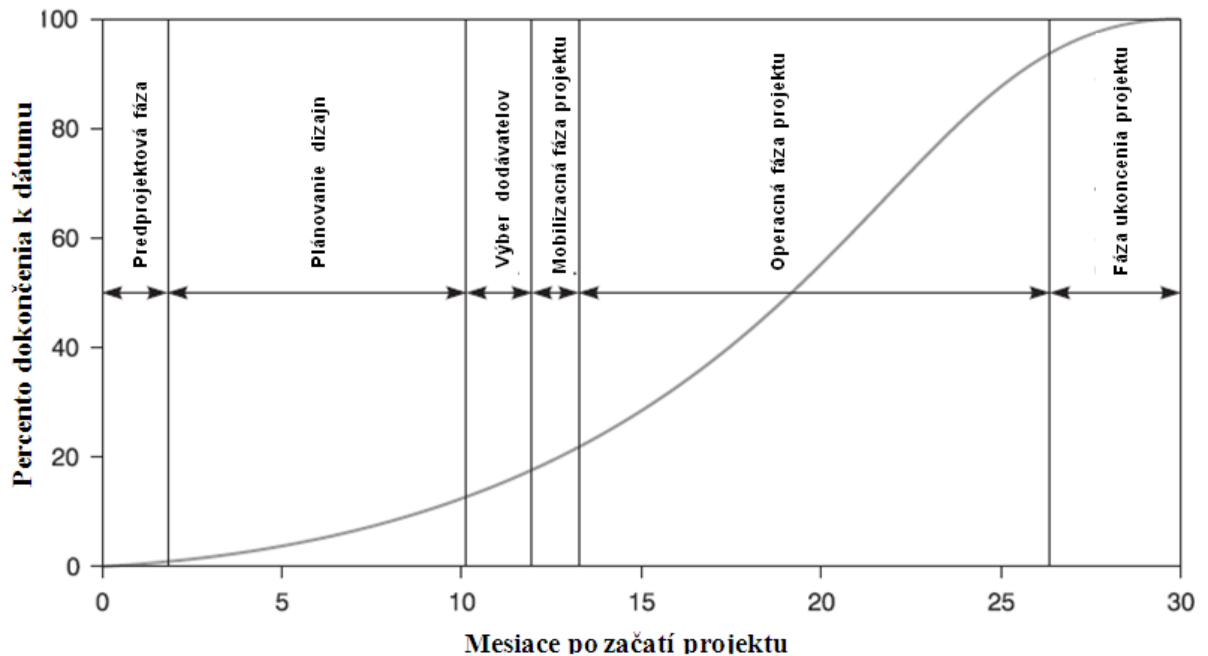
rôznych spoločností. Rovnako je v tejto fáze dôležité zvážiť typ a obsah zmluvy s jednotlivými dodávateľmi, mala by obsahovať či cena vykonanej práce bude fixná- vopred daná, alebo účtovaná postupne podľa potreby materiálu a pracovných síl. Takisto či bude musieť byť cena použitého materialu vopred schválená alebo bude jednotlivým zmluvným stranám nastavený určitý limit. Rozhodnutie je na samotnom zákazníkovi ale často sú v tejto predprojektovej fáze zahrnutí buď profesionálni inžinieri alebo projektoví manageri so skúsenosťami v danej oblasti. (Bennett, 2003, s. 8)

- **Plánovanie a dizajn** – V tejto fáze je najdôležitejšia tvorba dizajnu a plánov projektu odborníkmi, pred samotným procesom výberu dodávateľov. Všetky stavebné projekty bez ohľadu na veľkosť, typ a komplexnosť by mali nasledovať tento postup: od predbežného plánovania a štúdie uskutočniteľnosti, cez koncept dizajnu, jeho následné upravenie až po prípravu zmluvných dokumentov projektu. Zámerom tohto postupu je vyvolať diskusiu medzi odborníkmi vytvárajúcimi projektové dokumenty stavby a zákazníkom. Súčasťou štúdie realizovateľnosti je aj predbežný rozpočet a plánované zdroje financovania. Na základe všetkých informácií by malo padnúť konečné rozhodnutie či sa projekt uskutoční. (FTA, 2006, s. 18)
- **Výber dodávateľov** – Sám zákazník sa tu musí rozhodnúť akou formou bude prebiehať výber dodávateľov a ostatných pracovných skupín potrebných na stavbe (murári, inštalatéri, elektrikári, projektant bezpečnostných systémov, atď.). Buď môžu byť oslovení len niektorí vybraní dodávatelia alebo je vyhlásená verejná súťaž, kde je vybraný dodávateľ s najnižšou ponukou. Na druhej strane aj dodávatelia musia zvážiť, či sa o danú zákazku budú vôbec uchádzať, keďže oni sami musia vynaložiť určité úsilie na prípravu ich cenovej ponuky. Potrebné je preštudovanie metód a zariadení, ktoré by mali byť na projekte použité a takisto odhadnutie potrebného času na každú dôležitejšiu aktivitu. Predložený cenový návrh by mal obsahovať nielen priame náklady na pracovné sily, materiály, zariadenia a subdodávateľov, ale aj rôzne režijné poplatky a určité navýšenie za účelom zisku. Posledným krokom v tejto fáze je zhodnotenie všetkých ponúk, výber najvhodnejšieho dodávateľa, či víťaza verejnej súťaže a nakoniec potrebné konečné úpravy zmlúv a ich následné podpísanie. (Bennett, 2009, s. 9)

- **Mobilizačná fáza projektu** – Po úspešnom výbere dodávateľov, niekoľko ďalších aktivít musí byť dokončených pred samotným začatím prác na stavenisku. Rôzne povolenia, licencie a poistenia musia byť vopred zabezpečené a taktiež sa musí pripraviť podrobný program pre všetky stavebné činnosti. Ďalej odhad nákladov sa musí preniesť do celkového rozpočtu a zároveň musí byť nastavený systém pre sledovanie skutočných nákladov. Stavenisko musí byť riadne zorganizované so zabezpečením dočasných budov, služieb, prístupu, skladovacích priestorov a celkového zabezpečenia objektu. V tejto fáze sa tiež začína proces objednávanie materiálu a potrebného vybavenia; zháňanie pracovných síl a iných potrebných zdrojov. Tu je dôležité aby aj tento proces bol začlenený do celkového plánu projektu. (Bennett, 2003, s. 9)
- **Operačná fáza projektu** – Po ukončení všetkých príprav v predchádzajúcich fázach sa začínajú skutočné práce na stavenisku. Monitorovanie a kontrola; riadenie zdrojov a dokumentácia; a komunikácia sú tri základné oblasti ktoré je potrebné zodpovedne riadiť v tejto fáze projektu. Čo sa týka monitorovania a kontroly, ide tu hlavne o dodržiavanie časového harmonogramu a schváleného rozpočtu, ale aj kvality prác a v neposlednom rade aj dodržiavanie bezpečnosti pri práci a minimalizovanie negatívnych dopadov na životné prostredie. Pri riadení zdrojov, dodávateľ si určí zodpovedné osoby, ktoré budú dohliadať na efektivitu pracovníkov. Keďže stavebné projekty si vyžadujú veľké množstvo dokumentácie, aj táto oblasť musí byť efektívne riadená. Takisto komunikácia a včasné ohlasovanie zmien či časových sklzov a pod., je potrebné vhodne odkomunikovať a nájsť najvhodnejšie riešenie. (FTA, 2006, s. 22)
- **Fáza ukončenia projektu** – Definitívnemu ukončeniu práce dodávateľov predchádzajú ešte testovanie, upratovacie práce, finálne inšpekcie, poprípade sanačné práce a uzavretie stavebnej kancelárie. Okrem toho pred záverečným vyplatením, dodávateľia musia odovzdať ešte dokumenty týkajúce sa potvrdení a certifikátov, zmien v pôvodných návrhoch, návody na obsluhu, záruky a záverečnú správu. V niektorých prípadoch je dodávateľ zmluvou zaviazaný aj zaškoliť obsluhujúci personál (Bennett, 2003, s.10).

Obrázok (Obr.2) zobrazuje tieto jednotlivé fázy a taktiež znázorňuje percentuálny podiel finančných prostriedkov z celkového rozpočtu a ich postupný rast počas životného

cyklu stavebného projektu. Ako je vidieť, najprudší nárast v potrebe financovania je pozorovaný vo fáze operačnej, kam patria všetky konštrukčné práce, kde je veľké množstvo materiálu a pracovných síl. (Bennett, 2003)



Obr. 2. Životný cyklus stavebného projektu (Bennett, 2003, s. 7)

Projektový management môže byť nápomocný nielen pre stavebný priemysel, ale aj pre takmer všetky oblasti ekonomiky. Avšak na dosiahnutie úspechu použitia tohto prístupu je nevyhnutné rozumieť tak stavebníctvu ako takému, prostrediu v ktorom pôsobí, legislatívnym podmienkam, ktoré ovplyvňujú všetky projektové aktivity, a v neposledom rade aj podstate projektového managementu a jeho princípom (Hendrickson, 2008).

1.3.2 Legislatíva projektov spojených s výstavbou

V literatúre aj v praxi sa bežne projekty spojené s výstavbou nazývajú investičnými. Tento pojem súvisí s pomenovaním investičná výstavba, ktorá zahŕňa všetko čoho sa týka stavebný zákon č. 50/1976 Sb.(v znení neskorších predpisov). Keďže investovanie môže byť pomerne riskantné a finančne náročné, pri každej investícii je nutné vypracovať projekt, kde sa posúdi aj jeho finančná výnosnosť. Podľa uvedeného princípu sú teda všetky projekty projektmi investičnými, pretože každý projekt má určitý rozpočet. Na druhej strane, nie každý investičný projekt je aj spojený s výstavbou. Napriek tomu je

dôležité overiť, či žiadna časť projektu nespadá pod stavebný zákon. Pri nedodržaní zákonom daných ustanovení hrozia nemalé sankcie (Němec, 2002, s.13).

V súčasnosti v Českej republike platí zákon č. 183/2006 Sb., o územnom plánovní a stavebnom poriadku. Tento zákon reguluje investičnú výstavbu z hľadiska územného, ale aj z hľadiska vzťahu k prevedeniu stavieb. Podľa zákona, stavby, ich zmeny a úpravy je možné vykonávať len na základe stavebného povolenia, ktorý vydá stavebný úrad. V prípade malých stavieb (do 16 m², do výšky 4,5m a hĺbky 3 m) a úprav, ktoré nezasahujú do nosnej konštrukcie je postačujúce len písomné ohlásenie stavebnému úradu. Samozrejmosťou k získaniu stavebného povolenia je územné rozhodnutie o umiestnení stavby, ktoré taktiež vydáva stavebný úrad. Ak sa na projekt vzťahuje stavebný zákon, dokumentáciu a projektovanie stavebných častí musí posúdiť iba autorizovaná osoba. Autorizovaných inšpektorov vymenúva minister pre miestny rozvoj a môže ním byť fyzická osoba s magisterským vzdelaním architektonického alebo stavebného zamerania a praxou v projektovej činnosti, vedení stavebných prác alebo na stavebnom úrade podľa zákona č.390/1992 Sb. (Němec, 2002)

Pre stavebné spoločnosti je pomerne dôležitá aj vyhláška MF č. 40/2001 o účasti štátneho rozpočtu na financovaní programov reprodukcie majetku. Vyhláška hovorí o povinnosti použitia pravidiel projektového riadenia pri príprave a realizovaní akcie (projektu) za účasti štátnych investícií. A teda spoločnosti, ktoré nemajú zavedené projektové riadenie, sa nemôžu uchádzať o získanie verejnej zákazky. Avšak vyhláška definuje projektové riadenie nasledovne: „...činnosti stanovené správcem programu k zabezpečení prípravy a realizace projektu, prováděné účastníkem programu, případně kvalifikovanou právnickou anebo fyzickou osobou, která tyto činnosti pro účastníka programu zabezpečí” (MFČR, 2005). Táto formulácia nie celkom presne špecifikuje požadované pravidlá riadenia projektov. V bežnej praxi je dôležitejšie mať certifikovanú normu managementu kvality ISO 9000. Mnohé podobné iniciatívy zmeny zákonov, noriem a vyhlášok majú na svedomí práve rôzne lobbystické skupiny, ktoré hája záujmy veľkých spoločností pôsobiacich v stavebnom odvetví a znevýhodňujú tým menšie lokálne pôsobiace spoločnosti. (MFČR, 2005)

1.4 Metodiky, štandardy a certifikácie projektového riadenia

Napriek tomu, že projektový management ako taký je pomerne mladým odborom, aj tu sa približne od šesťdesiatych rokov 20. storočia začali formovať snahy o medzinárodnú štandardizáciu v tejto oblasti. Najvýznamnejším podnetom pritom bola skutočnosť, že projektový management sa rozširoval po celom svete, vznikali medzinárodné projektové tímy a s nimi aj potreba efektívnej komunikácie. Postupne bolo teda vytvorených niekoľko štandardov, ktoré museli byť dostatočne všeobecné, aby pokryli široké spektrum rôznorodých projektov. Avšak spoločnou črtou všetkých štandardov je, že majú podobnú základnú filozofiu a používajú obdobné metódy, techniky a názvoslovie, čo umožňuje efektívnu komunikáciu a spoluprácu na globálnej úrovni. Aj v bežnom živote sa dnes stretávame s najrôznejšími normami a štandardmi, ktoré sú častokrát až príliš vzdialené realite, a preto ich dodržiavanie považujeme skôr za byrokráciu, ako za prínos. Vo všeobecnosti sa však projektový management pozitívne odlišuje, keďže všetky metodiky vychádzajú predovšetkým z dlhoročných skúseností odborníkov. Samozrejme, aj tu je nesmierne dôležitý výber a správna aplikácia zvolenej metodiky či štandardu, aby sa ich dodržiavanie stalo naozaj prínosom pre danú spoločnosť. (Svozilová, 2011)

V rámci štandardov projektového riadenia existuje niekoľko metodických prístupov, ktoré sa odlišujú hlavne uhlom pohľadu na problematiku riadenia projektov. Svetovo najznámejší a najpoužívanejší je americký **PMBok** (Project Management Body of Knowledge). Tento štandard vznikol na princípoch používaných pri veľkých armádnych projektoch, ktoré bolo bez problémov možné využiť aj pre projekty komerčné a mnohé iné. Tento štandard vytvoril Inštitút pre projektové riadenie (PMI) a momentálne sa pracuje už na jeho piatej verzii. Ďalším štandardom pre projektový management je anglický **PRINCE 2** (Project IN Controlled Environment), ktorý vznikol na žiadosť britského ministerstva priemyslu a obchodu práca účelom dodržiavania požadovaných parametrov IT projektov vo verejnom sektore. Posledným štandardom v tejto oblasti je **IPMA Competence Baseline** (ICB), ktorá sa líši od predchádzajúcich dvoch svojím zameraním, ktoré nedefinuje presné procesy a ich aplikáciu, ale skôr schopnosti, kompetencie a zručnosti, ktorými by mali disponovať projektoví manažéri a členovia projektového tímu. S rozširovaním týchto štandardov postupne vznikla aj potreba identifikovať potrebné vedomosti jednotlivcov a spoločností v oblasti projektového managementu, a tak boli vytvorené certifikácie pre jednotlivé štandardy (Tab. 1). (Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

Štandard	Zastrešujúca organizácia	Popis	Stupne a spôsob certifikácie
Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	Project Management Institute (PMI)	procesný prístup PM - definuje presné procesy a ich aplikáciu	CAPM – Certified Associate in PM PMI-SP – PMI Scheduling Professional PMI-RMP – PMI Risk Management Professional PMP – Project Management Professional PgMP – Program Management Professional => skúšobný test + požadovaná prax
PR ojects IN Controlled E nvironments (PRINCE 2)	APM Group Ltd./Office of Government Commerce	procesný prístup PM - definuje presné procesy a ich aplikáciu	PRINCE2® Foundation PRINCE2® Practitioner => skúšobný test
IPMA Competence Baseline (ICB)	International Project Management Association (IPMA)	kompetenčný prístup PM - definuje schopnosti a zručnosti členov tímu a manažérov	IPMA Level A IPMA Level B IPMA Level C IPMA Level D => skúšobný test, pohovor a doloženie praxe, dokumentácie (okrem Levelu D)
ISO 10 006 (smernica)	International Organization for Standardization (ISO)	kvalita procesov v managemente projektu	nie je samostatne certifikovateľná (len ako súčasť normy systému riadenia kvality ISO 9000:2000)

Tab. 1. Štandardy a certifikácie projektového riadenia (spracované podľa Doležala, Máchala a Lacka, 2009)

ISO 10006 nie je štandardom ako ostatné tri príklady uvedené v tabuľke, ale smernicou kvality procesov v managemente projektu. V procesoch je však veľmi podobná štandardu PMBoK. Táto smernica je jednou z niekoľkých smerníc vytvorených pre rôzne oblasti riadenia kvality. Všetky smernice zastrešuje norma ISO 9000:2000 (alebo len ISO 9000), ktorá sa pokrýva všetky odbory podnikania, výrobu aj služby. Celkovo ISO nemá svoj vlastný štandard, avšak už sa na ňom pracuje. Napriek tomu je však možné používanie normy ISO 9000 certifikovať jednou z mnohých certifikačných spoločností. Motívom pre firmy a organizácie nie sú len praktické dôvody ako zvýšenie efektivity riadenia, zlepšenie organizácie či skvalitnenie produkcie a ponúkaných služieb, ale aj čoraz častejšia požiadavka na túto certifikáciu od samotného zákazníka, či zadávateľa výberového riadenia. Hlavnou výhodou certifikácie normy ISO je skutočnosť, že mnohé krajiny ich už preberajú do národnej legislatívy, čím nadobúda tento certifikát medzinárodnú platnosť. (BusinessInfo, 2005)

Najnovším prírastkom do rodiny medzinárodných štandardov ISO bude momentálne pripravovaná norma **ISO 21500**, ktorá bude pokračovaním a rozšírením existujúcej normy 10006. Nová norma ISO 21500 by mala byť dokončená koncom augusta 2012 a bude mať

formu sprievodcu projektovým riadením. Táto norma by mala poskytnuť ucelenejší prístup k riadeniu projektov, keďže vychádzať bude nielen z procesne zameraného štandardu PMBoK, ale taktiež z prevažne kompetenčného ICB od PMI (ManagementMania, © 2011-2012).

1.5 Softvérová podpora plánovania a riadenia projektov

Informačné technológie prenikli do všetkých oblastí života a nevyhol sa im ani projektový management. Pri plánovaní a riadení projektov je dôležité sledovať veľké množstvo aspektov, čo môže byť veľmi náročné nielen pri veľkých projektoch. Pre zjednodušenie administrácie niektorých metodických postupov a techník, ale aj celkového riadenia projektov boli vyvinuté rôzne softvérové programy. Poznanie základných metodík projektového managementu je dôležité pre ich správne a efektívne využívanie. Softvérovú podporu projektového riadenia je možné klasifikovať podľa rôznych hľadísk od typu aplikácie (desktopová, webová), cez počet užívateľov (jednoužívateľský systém, viac užívateľský systém), až po klasifikáciu podľa funkcie pre podporu PM (nižšej, strednej a vyššej triedy). (Janeková, 2011) V súčasnosti je dostupných mnoho programov pre uľahčenie práce projektového manažéra od jednoduchých aplikácií až po komplexné softvérové riešenia. Väčšina týchto programov poskytuje asistenciu najmä v oblastiach: plánovania a monitorovania jednotlivých etáp projektov, možností grafickej prezentácie podkladov, analýzy a optimalizácie časových a nákladových aspektov projektu, tvorby prehľadných podkladov pre reporting, ako aj možností vzájomnej koordinácie viacerých projektov (Svozilová, 2011).

1.5.1 Komplexné nástroje

Do tejto kategórie patria produkty, ktoré plne pokrývajú potreby projektového managementu. Umožňujú tvorbu sieťových analýz, alokáciu zdrojov k jednotlivým činnostiam, tvorbu rozpočtov, produktivity, sledovanie progresu projektu a jeho fáz a mnoho iného v závislosti od druhu a zvolenej varianty programu. Medzi najpoužívanejšie produkty tohto typu patria MS Project, Primavera, Easy Project, InstanTeam, atď. Novinkou v tejto oblasti sú online aplikácie (napr. BaseCamp), ktoré sú zamerané na komunikáciu a spoluprácu všetkých zainteresovaných strán pomocou online prostredia, a teda umožňujú flexibilnejšie využívanie všetkých nástrojov projektového riadenia

(Doležal, Máchal a Lacko, 2009). Podľa posledných prieskumov je MS Project najpoužívanejším nástrojom pre podporu projektového riadenia v Slovenskej a v Českej republike, s takmer 50% zastúpením (Janeková, 2011, s. 5).

1.5.2 Doplnkové aplikácie

Najmä pre projekty menšieho rozsahu sú k dispozícii rôzne nástroje, ktoré sú použiteľné len na špecifické úlohy. Tieto programy fungujú izolovane a sú dostačujúce na riadenie menších projektov, alebo potom slúžia ako doplnok ku komplexnejším softvérom, ktoré danú funkciu nepodporujú (Svozilová, 2011).

- **Logfram** – Jednoduchší program slúžiaci na efektívnu tvorbu logického rámca a podporu práce v tíme. Výstupom programu je tabuľka, slúžiaca nielen na prezentáciu projektov, ale aj analýzu rizík v rôznych fázach projektu. Ide vlastne o maticu štyroch stĺpcov a štyroch riadkov využívajúcu intervenčnú logiku, teda logiku od prostriedkov k celkovému cieľu. Program podporuje export do bežných formátov, čo uľahčuje komunikáciu všetkých zainteresovaných strán (Team., © 2005),
- **Project Management Forecast** – Produkt na modelovanie a simulácie vývoja projektu. Pracuje s rizikami rôzneho charakteru, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť projektu. Program využíva metódu neurónových sietí, kde neuróny sú simulačne programovateľnými blokmi poskytujúcimi vecnú a zrozumiteľnú interpretáciu (Timing, 2012),
- **HP Project and Portfolio Management center** – Komplexnejší program, avšak zameraný najmä na riadenie rozpočtu projektu, znalosti ľudských zdrojov a vykazovanie práce. Zvláda taktiež portfolio management, plánovanie a riadenie zdrojov, vytťaženosť a utilizáciu (Hewlett-Packard, © 2012).

Prekvapivo ani česko-slovenský trh nezaostáva za zahraničím, čo sa týka softvérových produktov pre podporu projektového riadenia, a ponúka hneď niekoľko zaujímavých produktov, napr. ProMan, Easy Project, PRO management, a i. Podrobnejší prehľad produktov spolu so stručným popisom funkcií ponúka Príloha PI.

1.5.3 Voľba vhodnej softvérovej podpory

Nevyhnutnou podmienkou pre úspech projektov, najmä tých rozsiahlejšieho charakteru, je dnes bezpochyby voľba vhodného softvéru a jeho efektívne využívanie. Tomáš Páleník z PRO IT Services súhlasí a dodáva, že efektívne využívanie najvhodnejšieho produktu popri iných výhodách prináša aj konkurenčnú výhodu (Páleník, 2010).

Keďže ponuka trhu softvérových produktov je široká pri výbere toho najvhodnejšieho programu pre podporu projektového managementu je potrebné zvážiť mnoho vlastností a funkcií, rovnako aj charakter projektov a odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Organizácia by pri výbere mala zvážiť aj svoje technologické a finančné možnosti, ale aj celkové strategické zámery. (Svozilová, 2011)

Spomedzi mnohých faktorov výberu, literatúra uvádza najmä nasledovné (Janeková, 2011; Svozilová, 2011):

- užívateľský komfort a zvládnuteľnosť,
- jednoduchosť vkladania a úpravy vstupných údajov,
- flexibilita pre rozširovanie potrieb objemov dát,
- kompatibilita s ostatnými modulmi podnikového informačného systému,
- náklady na nákup, prevádzku a údržbu,
- kvalitné grafické možnosti prezentácie výsledkov,
- možnosti nastavenia kalendára, pracovnej doby a zostavovanie plánov,
- podpora riadenia ľudských zdrojov a optimalizácia vyťaženia,
- zostavovanie kalkulácií a kontrola peňažných zdrojov,
- podpora kontrolných systémov a limit prípustnosti meraných veličín,
- dispozícia štatistických a matematických funkcií a analýz pre reporting.

Podľa Všetěčka (2006), najdôležitejšie parametre výberu konkrétneho softvéru pre podporu plánovania a riadenia projektov sú predovšetkým softvérové štandardy používané v danom podniku a rozsah projektu (Všetěčka a Belan, 2006).

Z uvedeného je možné konštatovať, že podnik hľadajúci najvhodnejší produkt pre zefektívnenie projektového managementu by si mal v prvom rade objasniť svoje očakávania, a na základe svojich požiadaviek a priorít zvážiť vhodnosť dostupných produktov.

2 IMPLEMENTÁCIA PROJEKTOVÉHO RIADENIA

Filozofia prístupu projektového riadenia je čoraz populárnejšia, a preto jeho implementácia do reálneho firemného prostredia sa stáva aktuálnou témou súčasnosti. Implementácia PM je náročná a komplexná činnosť, kde treba rátať aj s organizačnými zmenami, ktoré môžu byť pre okolie, ale najmä pre zainteresované strany ťažko prijateľné.

Zavedenie projektového riadenia je vhodné najmä pre firmy, v ktorých prevažujú aktivity projektového charakteru (individuálne dielo/produkt/služba na mieru), sú otvorené pozitívnym zmenám a pripravené na inovácie (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Doležal (2006) hovorí o implementácii riadenia projektu, programu a portfólia (PPP) a zdôrazňuje nasledovné výhody (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 410):

- zníženie rizika neúspechu, najmä u komplikovaných akciách,
- zvýšenie pravdepodobnosti úspechu – dosiahnutie stanovených cieľov,
- zníženie nákladov,
- skrátenie termínov,
- zvýšenie pridanej hodnoty realizovaných riešení,
- lepšie využitie ľudských zdrojov,
- predpoklad prežitia v stále viac turbulentnom prostredí.

Podobné prínosy implementácie správnej projektovej metodológie uvádza aj Charvat (2003). Vyzdvihuje ešte skutočnosť, že prípadné pochybenia sú ľahšie identifikovateľné a takisto opraviteľné. Spomenuté skrátenie termínov vďaka efektívnejšiemu plánovaniu, sa prejaví aj vo včasnom plnení jednotlivých aktivít, a teda aj v dodržiavaní časového plánu. Vhodne zvolená metodológia zaručí aj sústredenie sa len na potrebnú a užitočnú dokumentáciu a procesy, čo zníži administratívne zaťaženie. (Smejkal a Rais, 2010)

Implementácia projektového riadenia je pre spoločnosti prínosom v prípade zosúladenia s ostatnými bežne používanými podnikovými metodológiami ako napr.: predaj a marketing, prijímanie zamestnancov, prevádzka a servis, technická metodológia (pre výrobu produktov alebo stavbu budov). Všetky tieto metodológie by mali byť navzájom prepojené a vzťahovo závislé. (Charvat, 2003)

2.1 Spôsoby implementácie PM

Implementácia projektového riadenia musí byť v prvom rade v súlade s princípom neustáleho zlepšovania. Takáto orientácia je základným predpokladom pre dlhodobé a úspešne fungovanie novozavedených zmien v riadení a strategickom smerovaní organizácie.

Implementácia projektového managementu má najčastejšie formu projektu, prípadne programu, kedy už však ide o kontinuálnejšie aktivity. Konkrétna podoba implementácie PM sa líši na základe veľkosti a typu organizácie, jej orientácie a organizačnej štruktúry, ale aj celkovej vyspelosti. Dôležitým faktorom je aj typ a rozsah projektov, ktoré prevažujú v danom podniku (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Aj Charvat (2003) sa stotožňuje s názorom, že implementácia projektovej metodológie je projekt s definovanými začiatkom a koncom, dostupnými zdrojmi a požadovanou kvalitou výstupov. Zdôrazňuje, že ide o veľmi komplexnú činnosť a zavedenie zmien je dôležité preniesť až na úroveň firemnej každodennej kultúry. Taktiež vyzdvihuje podrobné zváženie výberu vhodnej metodológie, ktorá by mala zohľadňovať nielen organizačnú štruktúru spoločnosti, ale aj danú oblasť podnikania. (Charvat, 2003)

2.1.1 Fázy implementácie

Zavedenie projektového managementu do podniku pozostáva z podrobnej analýzy, systematizácie a zlepšovania už používaných praktík, ale najmä z uplatnenia nových a overených metodológií a praktík spojených s transformáciou podniku na projektovo-orientovanú organizáciu (Všetečka a Belan, 2006).

Všetečka a Belan (2006) uvádzajú nasledovné kroky implementácie projektového riadenia:

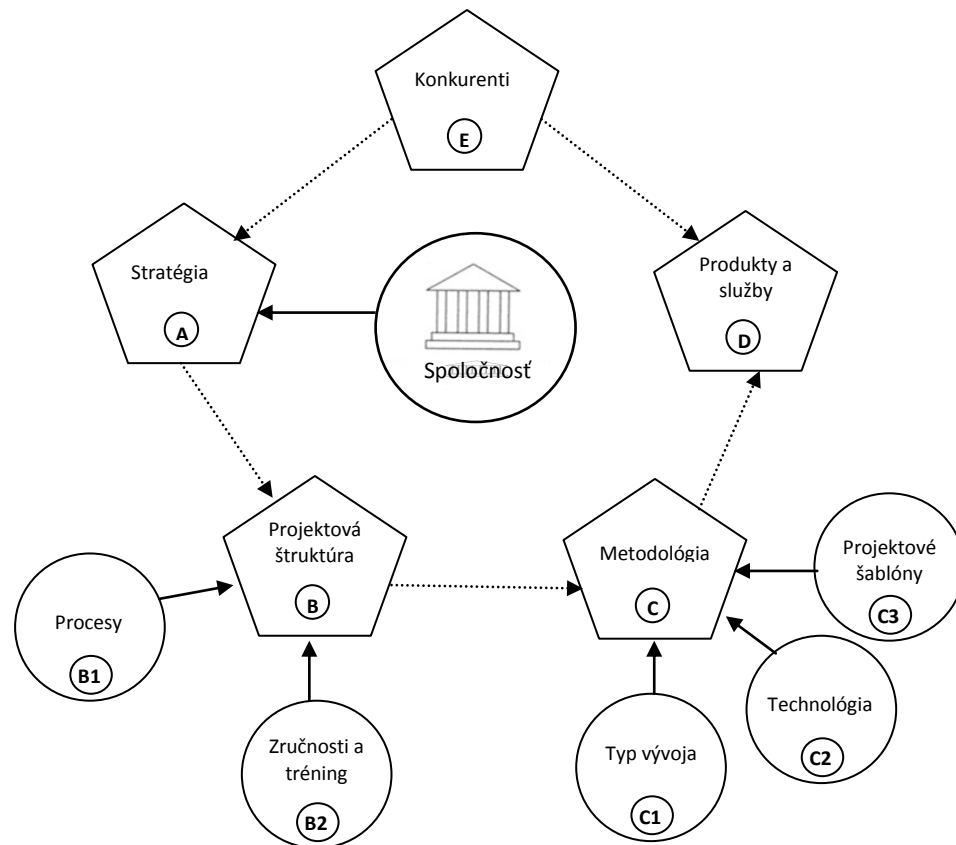
1. Rozhodnutie vrcholového manažmentu o implementácii projektového riadenia do organizácie.
2. Vypracovanie koncepcie implementácie projektového riadenia a sprievodného vzdelávania zúčastnených osôb.
3. Realizácia vo vybranom pilotnom projekte.
4. Vyhodnotenie výsledkov pilotného projektu a ich využitie pre ďalšie projekty.

Počiatočným krokom pred samotným zavedením projektového riadenia do organizácie je však spracovanie vstupnej analýzy. Táto analýza by sa podľa Doležala (2006) mala zaoberať najmä nasledujúcimi témami:

- analýza súčasného stavu (napr. benchmarking),
- dôvody zavedenia riadenia PPP,
- ciele zavedenia riadenia PPP (ich splnenie bude možné overiť),
- spôsoby, postupy a podmienky zavedenia,
- postupy ďalších príprav a ich realizácia v čase,
- ekonomické hodnotenie v primeranom rozsahu.

Vstupná analýza by mala aj objektívne a jasne definovať aký bude budúci reálny stav po zavedení plánovaných zmien. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 411)

Následne si treba dať pozor na správny výber najvhodnejšej metodológie, poprípade kombinácie niekoľkých známych metodík a štandardov. Rovnako dôležitým je aj fakt, aby sa zvolený systém nestal byrokratickým, a teda aby nebol až príliš administratívne náročný a zbytočne podrobný. Každý projekt má konkrétny životný cyklus, ktorý určuje ako je projekt riadený od počiatkovej fázy cez detailný dizajn, zhotovenie, doručenie až po prevádzku produktu. Tajomstvo úspechu projektovej metodológie tkvie v používaní spoľahlivých procesov, podporených adekvátnou dokumentáciou a relevantnými procesmi zabezpečujúcimi nasledovanie vybranej „best practice“, konzistentné výsledky a rýchlejšiu cestu k týmto výsledkom. (Charvat, 2003) Všetky spomenuté podmienky musia byť v súlade s podnikovou stratégiou a ostatnými prvkami interného, ale aj externého prostredia, v ktorom sa spoločnosť nachádza. Obrázok (Obr. 3) prehľadnejšie zobrazuje previazanosť všetkých zložiek v podniku a popisuje stratégiu pri výbere metodológie.



Obr. 3. Stratégia výberu metodológie (Charvat, 2003, s. 15)

Každá spoločnosť by sa mala riadiť efektívnou stratégiou (A), následne danú stratégiu preniesť do taktickej perspektívy pomocou zavedenia projektovej štruktúry (B), ktorá bude podporovaná procesmi (B1) a tréningami projektových zručností (B2). Ďalej je potrebné implementovať samotnú metodológiu projektového riadenia (C), ktorá bude závislá na type požadovaného vývoja (C1), použitej technológii (C2) a pomocných projektových šablónach (C3). Po dokončení predchádzajúcich krokov je spoločnosť pripravená dodať produkty a služby (D) na trh pred jej konkurenciou (E).

Po vyhodnotení výsledkov vstupnej analýzy a po výbere najvhodnejšej metodológie prichádza na rad spracovanie plánu projektu implementácie. Veľký dôraz treba klásť najmä na zhotovenie reálneho časového harmonogramu s potrebnými materiálnymi a ľudskými zdrojmi. Na tieto účely sa najčastejšie využíva Ganttov graf, ktorý prehľadne zobrazuje časovú nadväznosť či prelínanie jednotlivých aktivít, ako aj významné míľniky dôležité pre úspech projektu. Ďalším krokom je vytvorenie projektovej organizačnej štruktúry previazanej so súčasťou, najčastejšie líniovou, organizačnou štruktúrou spoločnosti. Taktiež netreba zabudnúť na vytvorenie programu vzdelávania zamestnancov, ktorí budú tvoriť projektovú organizačnú zložku. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

Rainer Schons, manažér a zakladateľ spoločnosti Ibis Partner Slovakia, ktorý popisuje svoje skúsenosti s implementáciou systému riadenia kvality podľa ISO 9001 vo svojej spoločnosti, zdôrazňuje potrebu oboznámenia všetkých zamestnancov s pripravovanými zmenami a zvýšenie miery ich zainteresovania od samého počiatku projektu. Pre úspech projektu je nesmierne dôležitá obojstranná komunikácia medzi managementom a zamestnancami, o význame zavádzaných zmien, o cieľoch projektu a jednotlivých opatreniach. Pomocou intenzívnych rozhovorov s pracovníkmi o procesoch, postupoch ale najmä obavách, a takisto vďaka zapojeniu vedenia spoločnosti do projektu samotného, je možné prekonať predsudky a pomôcť celej spoločnosti, aby sa zidentifikovala s daným projektom. (Schons, 2011)

Samozrejmosťou v dnešnej informačnej spoločnosti je využitie softvéru na podporu projektového riadenia. Keďže na trhu sa nachádza momentálne pomerne veľké množstvo relevantných produktov (ako bolo uvedené aj v kapitole 1.5), je potrebné vyber podriadiť konkrétnemu konceptu projektu implementácie a zvolenej metodológii. Ak nie je možné komerčný či voľne dostupný produkt prispôbiť požiadavkam projektu, špecializovanú aplikáciu si organizácia môže, svojpomocne, prípadne na zákazku, vyvinúť. Pri tomto kroku je dôležité zvážiť aj všopecnú kompatibilitu s informačným systémom v danej organizácii, ako aj s externými zainteresovanými stranami. V literatúre je častokrát odporúčané otestovať pripravované zmeny a vybranú metodiku na pilotnom projekte, ktorý odhalí rôzne nezrovnalosti. Je dôležité zistené nedostatky zhodnotiť a náležite opraviť. Popri pilotnom projekte je vhodné spísať a opraviť vybranú metodiku, pripraviť štandardizovanú dokumentáciu a projektové šablóny. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

2.1.2 Projektová kancelária

Pri implementácii metodológii projektového riadenia sa samozrejme nesmie zabudnúť aj na celkovú organizačnú štruktúru. Projektová kancelária rieši najmä medzifunkčné potreby vzhľadom na prelínanie trvalej organizácie s jej projektovými aktivitami. Projektová kancelária by vo všeobecnosti mala plniť nasledujúce funkcie:

- definíčná funkcia – slúži k projektovaniu štruktúr organizácie riadenia projektov a ich implementácie do integrovaného manažérskeho systému,

- kontrolná funkcia – je kontrolným útvarom všetkých projektov v organizácii. Medzi kontrolné aktivity patria najmä audity a kontroly dodržania požadovanej kvality,
- realizačná funkcia – zahŕňa projektových manažérov, nasadzovaných na rôzne projekty, poprípade v prechodnom období starajúcich sa o vzdelávanie ostatných zamestnancov a postupné zakomponovanie projektového riadenia do kultúry spoločnosti,
- podporná funkcia – zabezpečuje vhodné zázemie projektového tímu (miesto na schôdzky) a poskytuje všetky potrebné zdroje a prostriedky na úspešné riadenie projektov (tlačiarne a kopírovacie zariadenia, kancelárske potreby, manuály a projektové šablóny). Do podpornej funkcie sa môže zaradiť aj správa softvérovej aplikácie zameranej na plánovanie a riadenie projektov.

Projektová kancelária by mala byť nezávislý útvar podriadený takmer výhradne najvyššiemu vedeniu, ktoré však musí byť plne stotožnené s funkciami, ktoré projektové kancelária plní. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 425)

Podľa PMBoK príručky, hlavná funkcia projektovej kancelárie je riadenie celkového systému projektového managementu, najmä čo sa týka stálosti v aplikácii a nadväznosti na rôzne projekty v organizácii. Do systému projektového managementu patria všetky nástroje, techniky, metodológie, zdroje a postupy a šablóny na riadenie projektov (PMI, 2008)

Pri implementácii samotnej projektovej kancelárie, Kerzner, (2006) odporúča postupný prístup, ktorý pomáha v prekonávaní odporu voči zmenám; dovoľuje získanie potrebných poznatkov už v skorých fázach a ich aplikáciu v systémoch použitých v neskorších fázach; taktiež vytvára solídne vstupné projektové dáta pred začlenením do podnikového informačného systému. (Kerzner, 2006) Tak ako pri implementácii projektového managementu, aj v prípade projektovej kancelárie, nie je možné použiť nejaké univerzálne riešenie. Naopak, pre efektívne fungovanie je potrebné nadizajnovať projektovú kanceláriu na mieru potrebám projektov v danej organizácii. Taktiež je potrebné zvážiť schopnosti zamestnancov a managementu a v neposlednom rade aj súčasné nastavenie organizačnej firemnej kultúry. (Prinzo, 2011)

II PRAKTICKÁ ČASŤ

3 METODIKA SPRACOVANIA DIPLOMOVEJ PRÁCE

Táto kapitola má za úlohu priblížiť stanovené ciele tejto práce, ale aj metódy výskumu, ktoré boli použité pri jej tvorbe. Popis metodiky spracovania zahŕňa všetky časti diplomovej práce – teoretickú, analytickú, ale aj projektovú. V závere sú spomenuté obmedzenia a limitácie tejto práce.

3.1 Ciele

Primárnym cieľom diplomovej práce je navrhnúť funkčné projektové riešenie pre stavebnú spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. s tematikou implementácie projektového riadenia. Splnenie tohto cieľa je podmienené úspešným naplnením dvoch sekundárnych cieľov. Sekundárne ciele boli formulované vo vzájomnej nadväznosti nasledovne: a) spracovanie literárnej rešerše projektového riadenia a jeho implementácie do firemného prostredia; b) zistenie súčasného stavu riadenia v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. a identifikovanie príležitostí pre úspešné implementovanie projektového riadenia.

3.2 Metódy výskumu a spracovania DP

V teoretickej časti práce bol hlavný dôraz kladený na kritickú analýzu dostupnej literatúry na tému projektového riadenia a jeho implementácie. Slovensko-český trh ponúka niekoľko publikácií zaoberajúcich sa projektovým riadením ako takým, avšak implementáciu tohto štýlu riadenia komplexne nepokrýva žiadna. Pre získanie potrebných informácií aj o tejto oblasti, bolo nutné siahnuť po zahraničných publikáciách a odborných článkoch. Taktiež bola v teoretickej časti zahrnutá téma projektového riadenia v súvislosti so stavebníctvom a projektami spojenými s výstavbou. Aj v tomto prípade prevažovala zahraničná literatúra, domáce zdroje boli využité hlavne pri popise súčasnej legislatívy.

V analytickej časti práce bolo uplatnených niekoľko metód výskumu. Pre získanie základných informácií o spoločnosti a súčasnom stave riadenia boli použité riadené rozhovory s vedením spoločnosti. Pre podrobnejšie preskúmanie pripravenosti firmy na inovácie v podobe implementácie projektového riadenia bola použitá Mapa predpokladov k zavedeniu inovácií vo firme. Získané informácie boli zhrnuté v SWOT analýze.

V *praktickej časti* boli prevažne použité metódy príznačné pre projektový management od logického rámca, analýzu zainteresovaných strán, cez časovú a nákladovú analýzu až po analýzu rizík navrhnutého projektu.

3.2.1 Riadené rozhovory

Ako pomerne rýchly a účinný spôsob získania základných informácií o spoločnosti, interných procesoch a súčasnej situácie boli zvolené riadené rozhovory s jednatelom a majiteľom firmy, s hlavným stavbyvedúcom a s technickohospodárskym pracovníkom. Vecnou osnovou rozhovoru bol súhrn cca 90 otázok (viď. Príloha P II), často používaných v prácach na podobnú tému, pre zistenie súčasného stavu projektového riadenia vo vybranej spoločnosti. Každý rozhovor trval približne 40 min. a diskutovalo sa aj o súčasnom stave riadenia rizík, o plánovaní a rozpočtu projektov, o spolupráci so subdodávateľmi, riadení kvality, ale aj o používaných softvéroch v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.

3.2.2 Mapa pripravenosti firmy k inováciám

Zavedenie projektového riadenia do každej spoločnosti je významná zmena, ktorú je možno v širšom zmysle považovať za inováciu. Pomocou tejto analýzy bola skúmaná pripravenosť spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. k zavedeniu projektového riadenia. K analýze bol využitý dotazník „Mapa pripravenosti firmy k inováciám“ (viď. Príloha P III), ktorý vznikol v rámci projektu Leonardo da Vinci a autorom je Katedra inovácií a projektov Západočeskej univerzity v Plzni. Dotazník je validovaný, a teda zistené výsledky sú plne relevantné. Dotazník sa sústreďuje na nasledujúcich šesť problémových okruhov, ktoré súvisia s inovačným potenciálom firmy:

- Stratégia a plánovanie,
- Marketing,
- Technologický postup,
- Kvalita a životné prostredie,
- Logistika (nákup, distribúcia, outsourcing),
- Organizácia a ľudské zdroje.

K jednotlivým okruhom sú ponúkané vždy štyri možnosti a respondent má zaúlohu vybrať odpoveď, ktorá najviac vystihuje súčasnú situáciu v spoločnosti. Výsledky dotazníka prispejú do celkového prehľadu o silných a slabých stránkach spoločnosti, aké je súčasné firemné prostredie pre úspešné uplatnenie inovácie a do akej miery je firma schopná projektové riadenie do svojich činností implementovať.

Dotazník vyplnil jednatel' a majitel' spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. Pre vyhodnotenie odpovedí bola použitá interaktívna forma dotazníka spracovaná v programe MS Excel a dostupná na adrese: <http://www.kip.zcu.cz/USME/>. (U-sme innovation, 2004)

3.2.3 SWOT analýza

Táto strategická analýza poslúžila na stanovenie interných silných a slabých stránok spoločnosti, ale aj príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia. Analýza vychádza údajov získaných pomocou predchádzajúcich dvoch použitých metód, a to z riadených rozhovorov a dotazníka „Mapa pripravenosti firmy k inováciám“.

3.3 Očakávané výsledky

Predpokladané výsledky tejto diplomovej práce budú založené na spracovanom projekte implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. Vypracované analýzy súčasného stavu riadenia a pripravenosti firmy k inováciám by mali napomôcť správnym strategickým rozhodnutiam vedenia spoločnosti. Taktiež sa predpokladá, že vypracované projektové riešenie bude pre spoločnosť prínosom, nielen pre skutočnosť, že implementovaním projektového riadenia sa spoločnosť bude môcť uchádzať o verejné zákazky. Z dlhodobého hľadiska implementácia projektového riadenia podporí stanovené strategické ciele spoločnosti a to sa v konečnom dôsledku pozitívne odrazí na zvýšení konkurencieschopnosti firmy na trhu.

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V SPOLOČNOSTI

4.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. bola založená v júni 2010 zápisom do obchodného registra, vedeného krajským súdom v Brne, oddiel C, vložka 66768. Ide o menšiu stavebnú spoločnosť so sídlom v Brne, pôsobiacu nielen v Juhomoravskom, ale najmä Zlínskom kraji. Spoločnosť je registrovaná pod identifikačným číslom 292 23 431 a v súčasnej dobe má 25 zamestnancov.

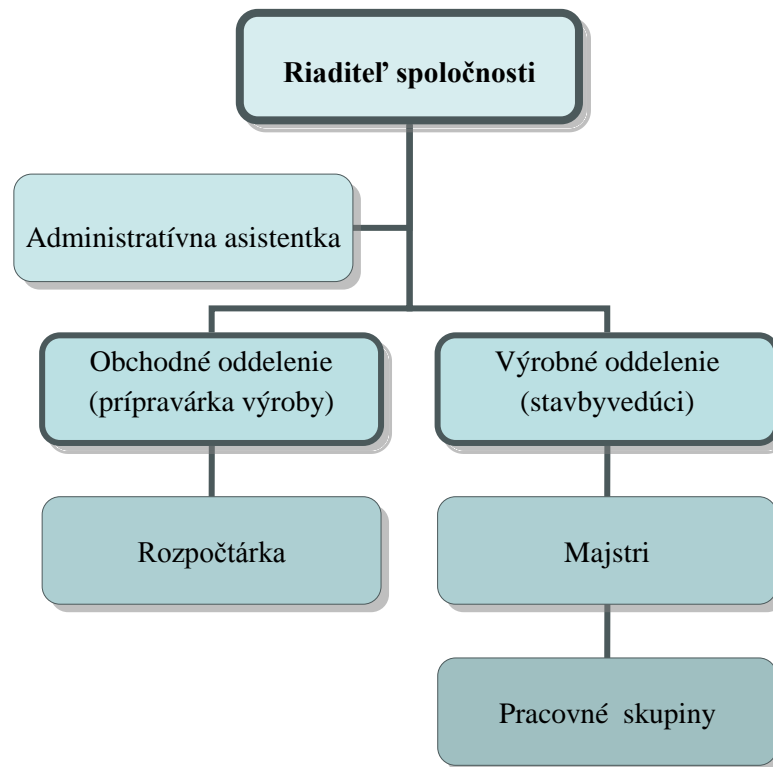
Obchodná firma:	HRAZDIL stav, s.r.o.
Sídlo:	Brno, Cejl 511/43, PSČ 602 00
Identifikačné číslo:	292 23 431
Dátum zápisu do OR:	2.6. 2010
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet podnikania:	- projektová činnosť vo výstavbe, - uskutočňovanie stavieb, ich zmien a odstraňovanie.

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. sa zaoberá realizáciou a riadením komplexných dodávok stavieb pozemného, občianskeho a priemyselného charakteru pre súkromný a verejný sektor. Jedná sa hlavne o výstavbu a rekonštrukciu rodinných domov, škôl a priemyselných objektov, vrátane revitalizácií panelových stavieb. Spoločnosť sa taktiež zameriava na komplexný servis a dodávku prác zatepľovacích systémov. Od roku 2010 je spoločnosť držiteľom certifikátu KZ-736-736/2010 pre poskytovanie kontaktných zatepľovacích systémov spoločnosti Profi dle ETAG 004. Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. je tiež držiteľom certifikátu programu vedeného Štátnym fondom životného prostredia – Zelená úsporám. (viď. Príloha P IV). (MSČR, 2012)

4.1.1 Ľudské zdroje a organizačná štruktúra

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. je menšia firma zložená z pracovníkov s bohatými skúsenosťami v oblasti stavebníctva. Konateľ spoločnosti je registrovaný v Českej komore autorizovaných inžinierov a technikov pracujúcich vo výstavbe. Všetci stavbyvedúci pracovníci využívajú organizačné a manažérske schopnosti pri svojej každodennej práci. Spoločnosť nedisponuje odborníkmi pre všetky fázy procesu vyhotovenia zákazky, a preto ostatných potrebných pracovníkov najíma externe.

Čo sa týka organizačnej štruktúry, tá zohľadňuje veľkosť spoločnosti a je teda jednoduchá, prevažne líniová (Obr. 4).



Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. (interné zdroje firmy)

Na čele spoločnosti stojí majiteľ, ktorý je zároveň konateľom a zastáva funkciu riaditeľa spoločnosti. Pod riaditeľa spadajú dve oddelenia – obchodné na čele s prípravárkou projektov a výrobné na čele so 4 stavbyvedúcimi. Administratívnu podporu spoločnosti poskytuje asistentka riaditeľa. Vo firme sú taktiež tesári a murári, ktorí sa zodpovedajú 5 majstrom a tí ďalej stavbyvedúcemu, ktorému sú pridelení na danú zákazku. S obchodným

oddelením spolupracuje jedna stála a jedna externá rozpočtárka. Ostatní pracovníci sú najímaní operatívne, podľa potreby, prevažne živnostníci alebo externí spolupracovníci.

4.1.2 Ciele a trh spoločnosti

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o je jedna z mnohých malých stavebných firiem, pôsobiacich v Juhomoravskom a Zlínskom kraji. Keďže spoločnosť sa výhradne nezameriava na žiaden určitý druh stavieb, trh, na ktorom môže ponúkať svoje služby, je pomerne veľký. Samozrejme, s tým súvisí aj veľký počet konkurentov, ktorých však spoločnosť nijak zvlášť neanalyzuje. Dôvodom je príliš veľká dynamickosť stavebného priemyslu, a teda nízka pridaná hodnota možných získaných údajov. Naopak, spoločnosť sa radšej sústreďuje na neustále napĺňanie svojich cieľov, ktoré sú definované nasledovne:

- Udržanie životaschopnosti a ekonomickej prosperity.
- Vyhľadávanie zákaziek a príležitostí na trhu.
- Realizácia kvalitných stavieb.
- Spokojnosť zákazníkov.

Uvedené ciele sú vzájomne prepojené a príčinné závislé, a teda spokojnosť zákazníkov závisí na kvalite uskutočnených prác, ale aj na dodržaní dohodnutých podmienok v zmluve o diele. Spoločnosti sa darí plniť dohodnuté termíny s výnimkou neočakávaných externých udalostí ako napr. náhla platobná neschopnosť investora, či zmena investičného zámeru. Taktiež aktívna komunikácia so zákazníkom pred uzavretím zmluvy ako aj počas celej realizácie, prispieva k spokojnosti zákazníkov, ktorí firmu odporúčajú ďalej. Pozitívne referencie, ale aj aktívne vyhľadávanie nových zákaziek zabezpečujú nielen prežitie spoločnosti, ale aj podporujú jej zdravú ekonomickú situáciu. V tejto súvislosti dostatok voľných finančných prostriedkov, umožňuje využívať príležitosti na trhu, napr. rozšírenie portfólia služieb či ponúkание kvalitnejších materiálov. To sa spätne odrazí v spokojnosti zákazníkov, atď. Tento neustály cyklus je pre spoločnosť veľmi dôležitý a posúva ju smerom vpred.

Najväčším nepriateľom spoločnosti v pravom slova zmysle nie sú konkurenčné firmy ako také, ale skôr lobistické aktivity a korupcia, ktoré sú v stavebnom odvetvi až príliš bežné. Aby spoločnosť bola schopná sa ubrániť dôsledkom týchto tlakov, musí naďalej cielene vyhľadávať príležitosti a využívať svoj potenciál.

4.1.3 Charakteristika zákaziek spoločnosti

Pre spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. predstavuje každá jedna zákazka stavebnej výroby projekt ako taký. Firma poskytuje svojim zákazníkom nielen stavebné práce samotné, ale aj komplexné služby spojené s charakterom projektov:

- vytvorenie objednávky,
- cenovej kalkulácie,
- odborného projektu stavebného diela,
- zabezpečenie úspešnej realizácie projektu,
- uvedenie do prevádzky (kolaudácia),
- následný zákaznícky servis.

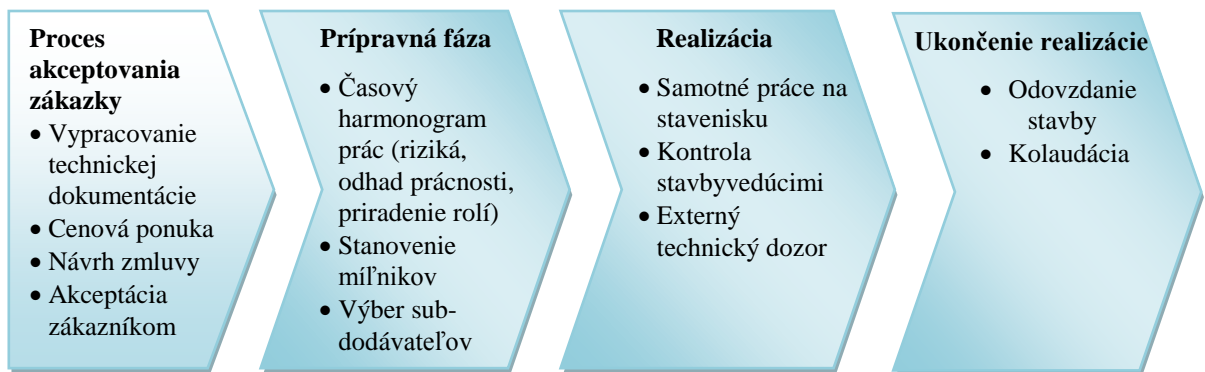
Projekty spojené s výstavbou sú náročné nielen po organizačnej stránke, ale aj z hľadiska investičného. Spoločnosť v každom prípade ručí nielen svojim menom, ale aj nemalými finančnými prostriedkami a preto je jej prioritou doručiť každú zákazku v dohodnutom termíne, v požadovanej kvalite a s čo najnižšími nákladmi.

Zdroje, ktoré je treba zapojiť na zrealizovanie projektu, sú najviac ovplyvnené jeho veľkosťou a komplexnosťou príbuzných služieb. Doposiaľ realizované projekty spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. sa dajú len ťažko klasifikovať podľa veľkosti, keďže sa rôznia. Doposiaľ najdlhší projekt trval 18 mesiacov, naopak najkratší len jeden mesiac.

Čo sa týka charakteru zákaziek, spoločnosť v súčasnej dobe realizuje rekonštrukcie bytov a rodinných domov, výstavby rodinných domov, veľký developerský projekt výstavby bytových domov v Hodoníne a taktiež výstavbu veľkého objektu pre komerčné účely v Uherskom Hradišti.

4.1.4 Súčasný firemný procesy

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. nasleduje proces objednávania a spôsob realizácie stavieb podľa organizácie S.I.A. ČR. Tento postup je popísaný vo všeobecných obchodných podmienkach spoločnosti. Obrázok (Obr.5) zobrazuje procesy v rámci životného cyklu každej zákazky.



Obr. 5. Životný cyklus zákazky (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov firmy)

Uvedené firemné procesy sú viac-menej rovnaké pri každej zákazke s malými modifikáciami keď je to potrebné. Spoločnosť nemá tieto procesy nijak zadefinované či zdokumentované, skôr postupuje intuitívne a zo skúseností svojich zamestnancov.

4.2 Súčasný stav riadenia a využitia projektového riadenia

Pre analýzu súčasného stavu riadenia a využitia projektového riadenia boli použité riadené rozhovory a dotazník Mapa pripravenosti firmy k inováciám. Výsledky oboch analýz boli pre zosumarizovanie a prehľadnosť spracované pomocou SWOT analýzy.

4.2.1 Riadené rozhovory

- *Základný súbor* – Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. momentálne nemá zavedenú žiadnu ucelenú metodológiu projektového riadenia. Samostatné projektové oddelenie ani pozíciu projektového manažéra nenájdeme v jej organizačnej štruktúre. Spoločnosť takisto nemá zavedený ani systém CRM (Customer Responsibility Management), avšak individuálny charakter zákaziek a odvetvia, núti firmu počúvať prania svojich zákazníkov, budovať si s nimi pozitívny vzťah pre efektívnu spoluprácu počas celého trvania projektu a najmä splniť očakávania zákazníkov pre zvyšovanie dobrého mena spoločnosti. V blízkej budúcnosti spoločnosť neplánuje expanziu v oblasti interných ľudských zdrojov, avšak počet externých spolupracovníkov je priamo úmerne závislý od množstva a veľkosti zákaziek. V oblasti výrobných technológií je spoločnosť certifikovaným

poskytovateľom kontaktných zatepl'ovacích systémov Profi, vysoko kvalitných stavebných hmôt, ktoré ponúka svojim zákazníkom.

- *Súčasná úroveň projektového riadenia* – Čo sa týka využívania postupov projektového riadenia, firma má skúsenosť s vytvorením ročného časového plánu, harmonogramu vyťažnosti jednotlivých pracovných skupín a s určením nákladov stavby pomocou jednoduchého softvéru. Prvky techník projektového riadenia sú badateľné, avšak nie sú ucelené a zosúladené, aby priniesli spolu požadovaný efekt. Keďže firma bežne pracuje na viacerých zákazkách, harmonogramy s podrobnými činnosťami nie sú nijak prispôsobené vopred vybratému pracovnému tímu, ale jednotlivé pracovné skupiny sú priradené následne, čo umožňuje ich rotáciu medzi viacerými projektmi súčasne, podľa potreby. Vďaka tomu je možné naplánovať presné množstvo kapacít a maximálne možný počet stavieb za rok. Spoločnosť spĺňa v niektorých krokoch metodológiu projektového riadenia, avšak nie je to jej cieľené použitie, ale len náhodná zhoda pri nasledovaní firemných procesov automatických pre každú stavebnú firmu.
- *Plánovanie a rozpočet projektov* – Plánovanie projektu spojeného s výstavbou je komplexná a dôležitá činnosť, ktorá sa začína akceptovaním dopytu zákazníka. U zákaziek súkromného charakteru, investor môže aj nemusí mať spracovanú technickú dokumentáciu projektu. Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. ponúka možnosť vypracovania tejto dokumentácie ako doplnkovú službu, aj keď momentálne len prostredníctvom externých spolupracovníkov. V tom prípade sa podpisuje zmluva o spracovaní technickej dokumentácie, ktorá nemusí byť nutne podmienená aj následnou realizáciou zákazky firmou HRAZDIL stav, s.r.o., záleží od vzájomnej dohody so zadávateľom projektu. V prípade ak investor projektovú dokumentáciu už má, spoločnosť hneď pristúpi k prípraveniu cenovej ponuky. Na tejto činnosti sa podieľa riaditeľ spoločnosti spolu so stavbyvedúcim a externou rozpočtárkou. Pre vytvorenie rozpočtu je dôležité si podrobne naštudovať technickú projektovú dokumentáciu, zostaviť harmonogram jednotlivých prác, zohľadniť možné riziká a predpokladanú spotrebu materiálu. Pre odhad prácnosti jednotlivých činností sa vychádza len zo skúseností stavbyvedúceho, následne sú v harmonograme k jednotlivým činnostiam priradené role, a až neskôr konkrétni pracovníci. Taktiež sa v harmonograme stanovujú míľniky pre možnú kontrolu stavu

projektu. Na základe týchto kalkulácií je vyhotovená predbežná zmluva o diele, ktorá je ponúknutá zákazníkovi na schválenie. V prípade verejných zákaziek, ktoré sú financované štátom sa postup líši v tom, že vyhlásený tender vyhráva spoločnosť s najnižšou ponukou realizácie stavebného projektu. Keďže podľa spomínanej vyhlášky MF 40/2001, každá verejná stavebná zákazka musí byť vyhotovená podľa pravidiel projektového riadenia, spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. sa nemôže uchádzať o tento typ projektov.

- *Riadenie rizík* – Spoločnosť pracuje s rizikami v prípravnej fáze projektu, kedy je zostavovaný harmonogram a len podľa skúseností zamestnancov sú riziká bližšie špecifikované a brané do úvahy. Žiadna podrobnejšia analýza rizík nie je spracovávaná, a teda ani štatistická pravdepodobnosť rizík nie je zohľadňovaná pri samotnom projekte výstavby. Lepšie podchytené sú riziká spojené so stavebnými prácami, kedy tieto riziká sú jednoznačne vymedzené na začiatku realizácie a všetci pracovníci sú s nimi oboznámení. Zodpovednosť za riešenie možných problémov, ktoré vznikli ako dôsledok týchto rizík majú stavbyvedúci pracovníci.
- *Riadenie subdodávateľov* – Výber a riadenie subdodávateľov sú jednými z kľúčových procesov pre fungovanie spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o., avšak paradoxne neexistuje pre ne žiaden podrobnejšie definovaný postup, okrem databázy jednotlivých dodávateľov. Aj v tomto prípade sa spoločnosť spolieha najmä na svoje skúsenosti, pričom rozhodujúcimi kritériami sú spoľahlivosť, kvalita ale aj rýchlosť uskutočnenia dohodnutých prác. S každým subdodávateľom je uzavretá zmluva na vykonanie potrebných prác a o jej dodržanie, prípadne rozšírenie (ak je potrebné vykonanie dodatočných prác), sa stará zodpovedný stavbyvedúci. Jeho funkciou je aj vykonávanie priebežných kontrol, komunikácia so subdodávateľmi, či preberanie ukončených prác. Proces riadenia subdodávateľov nie je nijak špeciálne dokumentovaný, všetko dôležité je zahrnuté v zmluve, a teda aj efektívnosť jednotlivých dodávateľov sa sleduje len veľmi ťažko.
- *Riadenie kvality* – Napriek tomu, že spoločnosť zatiaľ nie je držiteľom certifikátu managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2001), na kvalitu uskutočnených prác a stavieb kladie veľký dôraz. Majstri, ale aj stavbyvedúci pravidelne kontrolujú prebiehajúce práce na stavenisku. Prizvaný nezávislý technický dozor je kontrolný orgán, ktorý sleduje dodržiavanie daných pracovných a technologických postupov

na každej stavbe. Všetky zistenia sú zaznamenávané do stavebného denníka. V závere realizácie každej stavby musí každá zákazka prejsť zákonnou kontrolou zo stavebného úradu, ktorá udeľuje kolaudačné rozhodnutie. Spoločnosť dbá aj o kvalitu materiálov, s ktorými pracuje a teda ovplyvňujú aj celkovú kvalitu stavby. Spoločnosť je držiteľom certifikátu KZ-736-736/2010 pre uskutočňovanie kontaktných zatepl'ovacích systémov spoločnosti Profi podľa ETAG 004. Taktiež certifikát zelená úsporám, vďaka ktorému sa spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. zaradila do zoznamu odborných dodávateľov zatepl'ovacích systémov je dôkazom správneho smerovania spoločnosti v oblasti kvality ponúkaných služieb.

- *Softvérové nástroje používané v spoločnosti* – Spoločnosť nepoužíva žiaden komplexnejší softvér na podporu plánovania a riadenia projektov. Jediná, tzv. projektová, šablóna je použitá na sledovanie dodržania rozpočtu, avšak nie je vytvorená v žiadnom špecializovanom programe, ale len textovom editore bežne používaného balíka MS Office. V spoločnosti taktiež chýba informačný systém, čo ju negatívne ovplyvňuje na niekoľkých úrovniach. V prvom rade komunikácia v rámci jednotlivých pracovných skupín, ale aj medzi riadiacimi pracovníkmi nie je zdokumentovaná, keďže prebieha väčšinou osobne či prostredníctvom mobilného telefónu. Takisto reporting je na značne nízkej úrovni, keďže neexistencia informačného systému neumožňuje zautomatizovanie informovanosti vedenia spoločnosti. Hlavným dokumentom kde stavbyvedúci zaznamenáva odchýlky zistené priebežnou kontrolou prebiehajúcich prác a využitia zdrojov, je stavebný denník, ktorý nie je k dispozícii v elektronickej podobe. Na druhej strane, preferovanie telefonickej formy komunikácie a bežnej formy dokumentov je pochopiteľné vzhľadom na charakter firmy, kde miesto výkonu prác sa mení s každou zákazkou.

Zhrnutie :

- *Silné stránky* - orientácia na zákazníka, skúsenosti zamestnancov, kontrola kvality prác, certifikácia pre poskytovanie kontaktných zatepl'ovacích systémov, doplnkové služby (spracovanie technickej dokumentácie).
- *Slabé stránky* - Chýbajúca projektová metodológia, pracovné skupiny priradované až po vytvorení harmonogramu, preťaženie stavbyvedúcich pracovníkov, nedostatočná interná komunikácia, nedostatočná práca s rizikami a rezervami, neexistujúci proces výberu a

riadenia subdodávateľov, chýbajúci informačný podnikový systém a softvér na riadenie projektov.

- *Príležitosti* - používanie metód projektového riadenia, uchádzanie sa o verejné zákazky, certifikácia ISO 9001/10006/21500, využívanie softvéru na riadenie projektov a reporting.
- *Hrozby* - aktivity lobistických skupín a zmeny v legislatíve, konkurencia v odvetví.

4.2.2 Mapa pripravenosti k inováciám

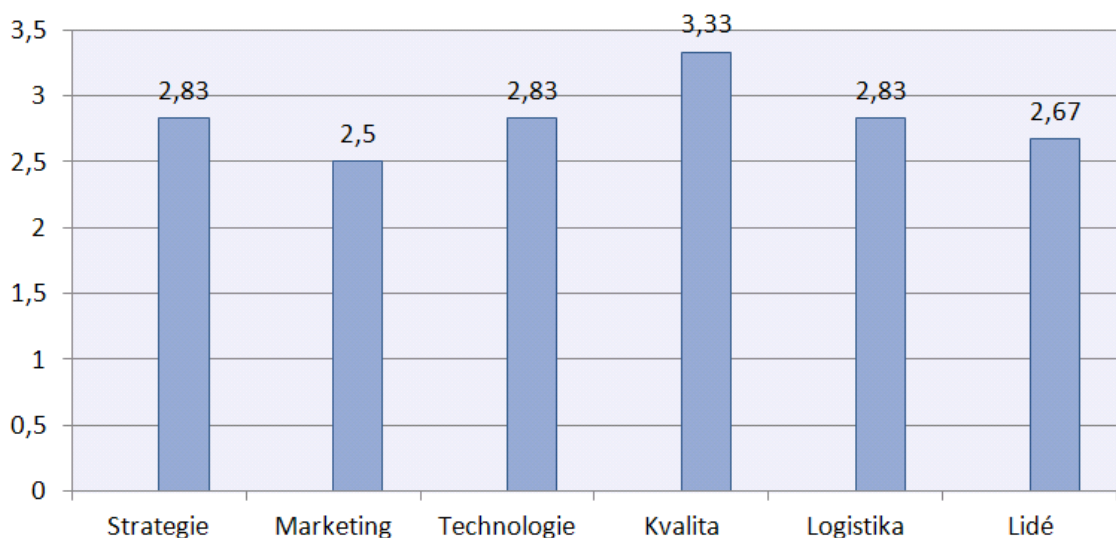
- *Stratégia a plánovanie (2,83)* – V spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. prevažuje skôr krátkodobé plánovanie so zameraním na využívanie súčasného potenciálu. Ten je momentálne dostatočný, a preto firma až tak nepociťuje priame ohrozenie svojej pozície na trhu a nutnosť inovačnej činnosti. Spoločnosť netají svoje zámery pred svojimi zamestnancami, avšak takisto neočakáva od nich žiadnu odozvu. Iniciatíva zamestnancov nie je priamo ani nepriamo podporovaná a management sa s ňou zaoberá až keď sa objaví. Nedostatočne vybudované spätné informačné väzby, rizikovosť zmien a prostriedkov na ich riadenie vedie k strnulosti postupov a môže byť jednou z príčin strát firmy. Defenzívne stratégie sú hlavným prostriedkom eliminácie rizík. Líniový organizačný model a nízky stupeň pridelovania právomocí zamestnancom je pravdepodobnou príčinou neúčinnosti prenosu informácií v internom firemnom prostredí. Spoločnosť je síce schopná rozpoznávať dôležité inovačné podnety, avšak nevenuje sa cielenému dlhodobému budovaniu priestoru pre ne. Keďže prevláda silná orientácia na súčasnosť, momentálne potreby sú uprednostňované pred inovačnými snahami, čo sa v blízkej budúcnosti môže prejaviť na oslabení pozície na trhu.
- *Marketing (2,50)* – Spoločnosť si je vedomá potreby a funkcie marketingu v celkovej stratégii firmy, avšak nedostatok vedomostí a praktických skúseností v tejto oblasti je pre ňu značnou prekážkou. Keďže externá pomoc pre rozvoj marketingových činností by bola nákladná, firma sa sama vystavuje menšej výkonnosti a konkurencieschopnosti v budúcnosti. Firma HRAZDIL stav, s.r.o. je zákaznícky orientovaná, avšak s tým obmedzením, že vo svojich projektoch len zohľadňuje požiadavky zákazníka, čo je v stavebných projektoch malej spoločnosti viac-menej nutnosťou. Problémom je hlavne obmedzená existencia informačného systému, ktorý by bol dostatočne komplexný a vzájomne by prepájal tok informácií

v spoločnosti. To má negatívny dopad na tvorbu strategických plánov, ktoré nereflektujú skutočné potreby firmy.

- *Technológia (2,83)* – Firma si pre udržiavanie konkurencieschopnosti zvolila cestu nepriamych (najčastejšie hmotných) stimulov na svojich kľúčových zamestnancov, aby oni sami sledovali vývoj a trendy v obore. Od zavádzaných zmien sa očakáva úspech a určitý prínos, ale ich úžitok nie je nijako konkrétne vyhodnocovaný. Firma sa tak sama pripravuje o systematické vytváranie priestoru pre nové zmeny plynúce priamo z firemného prostredia a interných zdrojov. Takéto nesystematické pracovanie s podnetmi k zmenám spôsobuje premárnenie dobrých a hodnotných iniciatív v spoločnosti. Firma uplatňuje prostriedky finančného riadenia aj na zmenové procesy a priraduje im rovnakú váhu ako na projekty v realizácii. Taktiež spoločnosť používa metodiku na určenie výrobných nákladov a následný rozbor určí, či je chyba v metodike alebo v nejakých nepredpokladateľných udalostiach. Úpravou metodiky sa chyba neprenáša do ďalších projektov. Problémom však je nepresnosť určovania výrobných nákladov regulovaná rezervami, ktoré však navyšujú cenu, a teda aj znižujú zisk spoločnosti.
- *Kvalita a životné prostredie (3,33)* – Spoločnosť cielene dodržiava nároky kladené na oblasť kvality a životného prostredia definované medzinárodnými štandardmi a predpismi, a tie sú súčasťou všetkých plánovaných procesov. Pri tejto skutočnosti bolo nutné si osvojiť viaceré náročné organizačné postupy, na čo boli vyložené dodatočné finančné prostriedky, avšak odmenou pre firmu je nasmerovanie na vyššiu výkonnosť a značná podpora konkurencieschopnosti na trhu. Súčasťou firemnej kultúry je motivovanie pracovníkov na individuálne dodržiavanie kvality a analyzovanie dlhodobých trendov.
- *Logistika (2,83)* – Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. má vytvorenú funkčnú databázu dodávateľov a je schopná vyhodnocovať ich efektívnosť. V dôsledku pretrvávajúcej líniovej organizačnej štruktúry nie je v spoločnosti možné delegovať právomoci na sledovanie efektivity zvolených riešení mimo riadiacu úroveň. Taktiež firma zvláda rizikovú analýzu zvolených riešení v čase a vďaka tomu je schopná uskutočňovať operatívne zmeny v oblasti logistiky. Množstvo a rozsah zmien sú limitované dostupnými finančnými prostriedkami a chýbajúcim informačným systémom spoločnosti.

- *Organizácia ľudských zdrojov* – Vo firme HRAZDIL stav, s.r.o. s prevažne líniovou organizačnou štruktúrou sú za zamestnancov zodpovední ich najbližší vedúci. Vedenie firmy je zamerané skôr na výkony svojich zamestnancov bez bližšieho záujmu o ich postoje a názory na prácu, ktorú vykonávajú. Hlavným cieľom pri riešení problémov je predovšetkým plynulosť pracovného procesu. Vnútorňa stabilita je udržiavaná aj pomocou čiastočného rozlišovania prínosu jednotlivých zamestnancov, ktorí sú motivovaní rozvíjať svoje tvorivé nasadenie. Problémom je, že firma za poskytované výhody vyžaduje len skúsených pracovníkov a vytváranie takýchto nadštandardných podmienok je na úkor ďalšieho profesného rastu zamestnancov. V tejto súvislosti, môže mať rutinný prístup negatívny dopad na kreativitu zamestnancov (ktorá je od nich každodenne vyžadovaná) a môže tak znížiť aj inovačný náboj spoločnosti. Výsledky porád vnútri firmy sú určujúce pre rozhodovacie procesy, čo znižuje efektívny pracovný čas managerov. Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. sa síce snaží budovať firemnú kultúru ako súčasť svojho plánu rozvoja, avšak je obmedzovaná firemnými zdrojmi a prílišnou zameranosťou na súčasnosť.

Prehľadné vyhodnotenie jednotlivých oblastí ponúka graf (Obr. 6), ktorý poukazuje na skutočnosť, že priemerné hodnoty jednotlivých zložiek sa nijak výrazne nelíšia.



Obr. 6. Vyhodnotenie Mapy pripravenosti (vlastné šetrenie)

Najsilnejšia oblasť spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. bola *Kvalita*, na druhej strane najslabšou oblasťou podľa výsledkov je *Marketing*. Vysoké hodnotenie oblasti kvality je dané aj priemyslom samotným, v ktorom spoločnosť pôsobí. Stavebné podniky musia spĺňať niekoľko noriem a špecifických pracovných a technologických postupov. Ako bolo spomenuté, marketing je zase oblasť, na ktorú sa spoločnosť príliš nezameriava a ani do nej neinvestuje.

Rozvojový potenciál spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o bol vypočítaný podľa základného modelu viacrozmernej regresnej analýzy, kde závislou premennou bol rozvojový potenciál a nezávislými premennými boli jednotlivé skúmané oblasti. Regresný model bol vyjadrený nasledujúcim vzťahom:

$$\mathbf{RP = - 0,0037 + 0,1809 \times Kvalita + \mathring{Z}P + 0,1683 \times Logistika + 0,1938 \times Marketing + 0,1488 \times Riadenie \mathring{L}Z + 0,1775 \times Stratégia + \mathring{a} \mathring{p}lánovanie + 0,1305 \times Technológia.}$$

Po dosadení zistených priemerných hodnôt jednotlivých oblastí, vyšiel rozvojový potenciál firmy **RP = 2,8301**.

Z daného výsledku je možné usúdiť, že firma vykazuje značný potenciál pripravenosti zavedenia zmien, avšak slabšie oblasti je nutné ďalej rozpracovať a rozvíjať.

Podľa platných noriem EN ISO 9001:2000 spadá firma HRAZDIL stav, s.r.o. zo štyroch možných tried klasifikácie A, B, C a AB, do triedy B. Podľa tejto klasifikácie spĺňa spoločnosť predpoklady pre účinnú prácu so svojim inovačným potenciálom

Zhrnutie :

- *Silné stránky* – pripravenosť firmy na inovácie, kvalita výroby, skúsení vedúci zamestnanci, databáza dodávateľov, metodika na určovanie výrobných nákladov,
- *Slabé stránky* – nevyužitie funkcie marketingu, nezapájanie interných zamestnancov do zlepšovania firemných procesov a budovania dlhodobej firemnej kultúry, nedostatočné vzdelávanie zamestnancov, chýbajúci firemný informačný systém, nevyhodnocovanie zavádzaných zmien, nepresnosť určovania výrobných nákladov,
- *Príležitosti* – certifikácia EN ISO 21500, ale aj normy systému environmentálneho managementu EN ISO 14001, zavedenie firemného informačného systému, tvorba dlhodobejších strategických plánov, rozpoznávanie inovačných podnetov,
- *Hrozby* – napredovanie konkurencie.

4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza slúži na zosumarizovanie vonkajších aj vnútorných vplyvov na spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. načrtnutých v čiastkových Swot analýzach na konci riadených rozhovorov a dotazníka Mapy pripravenosti na inovácie. Celková SWOT analýza poukazuje na príležitosti a hrozby z externého prostredia, ktoré môžu mať pozitívny, ale aj negatívny dopad na spoločnosť. Z preskúmania interného firemného prostredia boli určené silné a slabé stránky firmy, ako zobrazuje tabuľka na nasledujúcej strane (Tab. 2).

Jednou zo silných stránok spoločnosti sú najmä jej odborne špecializovaní a skúsení stavbyvedúci, ktorí sú v podstate zodpovední za celú zákazku od jej začiatku až po odovzdanie. Túto pomerne náročnú prácu im bohužiaľ neľahčuje žiaden komplexnejší firemný informačný systém či cielene zameraný softvér, napriek ich už dnešnej širokej dostupnosti. Taktiež spoločnosť nemá implementovanú žiadnu metodiku projektového riadenia, čo má negatívny dopad na mnoho oblastí. Napriek tomu spoločnosť spĺňa predpoklady na jej zavedenie a úspešné používanie. Veľkou príležitosťou pre spoločnosť a jej rast sú aj verejné zákazky, o ktoré sa však momentálne kvôli chýbajúcemu projektovému riadeniu nemôže uchádzať. A práve pripravovaná norma ISO 21 500, ktorá má byť vydaná koncom augusta 2012, je veľkou príležitosťou pre spoločnosť. Oblasť kvality je v spoločnosti na veľmi dobrej úrovni, a preto certifikácia takisto ČSN EN 9001 - normou managementu riadenia kvality, by bolo vhodným krokom, ktorý by ocenili nielen potenciálni investori, ale aj samotná spoločnosť. Pre ľahšie sledovanie konkurencie, ale aj trendov by spoločnosť mala zvážiť účasť na rôznych veľtrhoch či seminároch zameraných na odvetvie stavebníctva. Prínosom by to mohlo byť aj pre získavanie vhodných kontaktov pre budúcu kooperáciu aj s väčšími partnermi. Hrozbou, s ktorou spoločnosť musí neustále počítať sú aktivity lobistických skupín a následná zmena legislatívy, ktorou by však boli ovplyvnené aj ostatné firmy v odvetí. Rovnako zvýšenie konkurencie na trhu stavebných spoločností je reálne, avšak významnou mierou sa tomu dá zabrániť prostredníctvom neustáleho inovovania vlastného potenciálu spoločnosti a strategického budovania konkurenčnej výhody.

	VNÚTORNÉ			VONKAJŠIE
POZITÍVNE	Silné stránky	S	O	Príležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaní a skúsení vedúci pracovníci • jednoduchá organizačná štruktúra • kvalitné stavebné materiály • overení spoľahliví subdodávatelia • kontrola kvality stavebných prác • referencie od spokojných zákazníkov • inovačný potenciál 			<ul style="list-style-type: none"> • uchádzanie sa o verejné zákazky • vstup na nové trhy • účasť na veľtrhoch a seminároch • kooperácia s väčšími partnermi • ČSN EN ISO 9001/ 10 006/ 21 500 • dostupnosť podnikového softvéru
NEGATÍVNE	Slabé stránky	W	T	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • chýbajúce moderné metódy riadenia • neexistencia informačného systému • slabá softvérová vybavenosť • nedostatok pracovníkov pre vyšší počet zákaziek • chýbajúca pozícia projektového manažéra • firemné vzdelávanie • nerozvinutý marketing 			<ul style="list-style-type: none"> • legislatívne zmeny • rapídne zvýšenie cien materiálu • platobná neschopnosť zákazníkov • zvýšenie konkurencie na trhu

Tab. 2. SWOT analýza (vlastné spracovanie)

Zhrnutie analýz vystihuje tvrdenie, že firma by si mala uvedomiť, potrebu sústrediť sa aj na budúcu konkurencieschopnosť svojich produktov a služieb, a teda uvedomiť si nutnosť inovácií. V tom duchu by potom mala mobilizovať aj svoj súčasný potenciál. Práve implementácia projektového riadenia v stavebnej spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. by bolo správne riešenie na momentálne nedostatky, ale aj pre využitie príležitostí prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí.

4.3 Návrhy a odporúčenia pre implementáciu projektového riadenia

Implementácia projektového riadenia je komplexnou zmenou, ktorá ma byť čo najviac prispôsobená možnostiam a potrebám firmy. Malá stavebná spoločnosť HRAZDIL stav s.r.o., prakticky stojí na odbornosti a hlavne bohatých skúsenostiach vedúcich zamestnancov. V spoločnosti veľmi chýba nový moderný štýl riadenia, a to sa prejavuje najmä pri týchto činnostiach:

- *Tvorba harmonogramu* – firma používa pre časové plánovanie len míľniky, čo je však prínosné len s použitím aj iných metód (napr. metóda kritickej cesty); hierarchická štruktúra činností zákazky nie je vôbec tvorená, takisto jednotlivé činnosti nie sú rozvrhnuté podľa časového hľadiska a ich vzájomnej nadväznosti; keďže časový plán nie je tvorený správne, stavebné kapacity sú presúvané častejšie ako by bolo potrebné, čo zvyšuje náklady firmy;
- *Tvorba rozpočtu* – slabá práca s možnými rizikami opäť založená len na skúsenostiach stavbyvedúcich a nie moderných metódach; nezaznamenávanie zmien medzi plánovanými a skutočnými nákladmi; náklady nie sú priebežne hodnotené vzhľadom na stanovený rozpočet; chýbajúca práca s rezervami;
- *Koordinácia zákaziek* – chýba projektový tím s jasne stanovenými zodpovednosťami; takisto chýba pozícia projektového manažéra, poprípade aj projektová kancelária, ktorý by zostavoval projektové tímy a dohliadal na správne riešenie jednotlivých zákaziek a v závere ich písomne vyhodnotil pre potreby ďalších stavieb;

Taktiež z komplexnejšieho hľadiska, absencia projektového riadenia oberá spoločnosť o možnosť uchádzať sa o verejné zákazky (vyhláška MF 40/2001), a tak je spoločnosť limitovaná len na záujem súkromných investorov.

Riešenie na uvedené nedostatky by priniesla implementácia projektového riadenia v nasledujúcej podobe a postupnosti:

1. Vytvorenie pozície projektového manažéra – najvhodnejšie by bolo zamestnať dostatočne skúseného projektového manažéra, najlepšie so skúsenosťami v danej oblasti, ktorý ovláda požadované metódy a má praktickými skúsenosťami s vybraným softvérom na podporu projektového riadenia. Alternatívnym riešením by bolo vyškolenie vhodného vedúceho pracovníka v oblasti projektového managementu a jeho aplikácie v praxi, avšak

tu aj najlepšiemu zo súčasných pracovníkov budú chýbať opäť toľko potrebné skúsenosti s metódami a technikami projektového riadenia a bude pre neho ťažšie sa odpútať od doterajšieho nastavenia firemných procesov.

2. Zakúpenie licencie na špecializovaný softvér pre podporu plánovania a riadenia projektov – výber najvhodnejšieho produktu by mal byť komunikovaný so skúseným projektovým manažérom a taktiež s riaditeľom spoločnosti. Práve veľkosť možnej investovanej čiastky bude jedným z hlavných parametrov pri výbere produktu zodpovedajúceho daným požiadavkám. Ideálne by bolo, aby produkt pokrýval nielen stránku samotného projektového riadenia, ale aj firemnej komunikácie a reportingu.

3. Certifikácia normou ČSN EN ISO 21 500 - aj keď táto norma ešte nie je úplne k dispozícii, správnym načasovaním tejto fázy implementácie by sa mal tento problém vyriešiť, keďže norma by mala byť dokončená už o pár mesiacov. Táto norma bude mať formu sprievodcu projektovým riadením, čo bude vhodné pri prednastavení súčasných firemných procesov. Správnu aplikáciu normy ako aj prípravu na certifikáciu samotnú by mal na starosti projektový manažér, ktorý už medzičasom bude zoznámený s fungovaním všetkých potrebných procesov pri realizácii firemných zákaziek. Pred zavedením a certifikáciou normy ISO 21500, by mala spoločnosť zvážiť investovanie do certifikácie základnej normy systému riadenia kvality EN ISO 9001:2001, a takisto zavedenie smernice ISO 10006, ktorá je zameraná na systém managementu kvality projektu, avšak nie je certifikovateľná. Napriek tomu je vhodné zaviesť tento štandard do firemných procesov a riadiť sa jeho zásadami.

Zavedenie projektového riadenia do každej spoločnosti je komplexný a náročný projekt vyžadujúci zmeny nielen procesné a organizačné, ale aj zmeny na úrovni celkovej firemnej kultúry. Po zvážení výsledkov analýz spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. bude najvhodnejším riešením pre zlepšenie úrovne plánovania a riadenia projektov pre začiatok uskutočniť prvé dva kroky predloženého riešenia. Hlavný dôraz je teda kladený na vytvorenie projektovej kancelárie spolu s pozíciou projektového manažéra a takisto zavedenie komplexného softvérového riešenia na riadenie projektov. Keďže certifikácia uvedenej pripravovanej normy ISO 21500 bude pravdepodobne vyžadovať aj zavedenie normy ISO 9001 a smernice 10006, túto fázu implementácie projektového riadenia by mala spoločnosť dočasne odložiť, avšak určite s ňou počítať v blízkej budúcnosti.

4.4 Špecifikácia vybraného projektového riešenia

Pre spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. boli ako najvhodnejšia forma implementácie projektového riadenia zvolené vytvorenie projektovej kancelárie spolu s novou pozíciou projektového manažéra a zavedenie komplexného softvérového produktu pre plánovanie a riadenie projektov.

4.4.1 Projektová kancelária a pozícia projektového manažéra

Projektová kancelária bude samostatným oddelením v organizačnej štruktúre, priamo podriadeným najvyššiemu vedeniu, a teda riaditeľovi spoločnosti. Na čele projektovej kancelárie bude projektový manažér, ktorý bude zodpovedný za riadenia všetkých projektov realizovaných spoločnosťou HRAZDIL stav, s.r.o. Takisto sa bude starať o chod projektovej kancelárie z hľadiska dokumentácie projektov, tvorby projektových šablón, plánovania kontrol, komunikácie so stavbyvedúcimi, reportovania, ale aj správy softvéru.

Pri voľbe možnosti vytvorenie pozície projektového manažéra sa uvažovalo o nasledujúcich dvoch alternatívach zaplnenia tejto pozície:

- *interné ľudské zdroje* – tu sa zvažovalo odobratie jedného stavbyvedúceho, z jeho súčasnej pozície, preškolenie najlepšie certifikovaným kurzom projektového riadenia a postupné aplikovanie získaných vedomostí do firemných procesov. Ceny jedno až trojdenných kurzov projektového riadenia sa v ČR pohybujú v rozmedzí od 4000 do 23 000 Kč. Avšak je jasné, že v takom krátkom intervale nie je možné získať skúsenosti a vedomosti odpovedajúce skúsenému projektovému manažérovi. Keďže spoločnosť potrebuje okamžitú pomoc v oblasti implementovania projektového riadenia a vyťaženosť momentálnych pracovníkov je už nadmerná, táto alternatíva zaplnenia novoplánovanej pozície bola po súhlase riaditeľa firmy, napriek značným úsporám zamietnutá.
- *externí záujemci* – v prospech tejto alternatívy bolo hneď niekoľko faktov. V prvom rade spoločnosť nutne potrebuje skúseného odborníka z oblasti projektového riadenia, ktorý pomôže spoločnosť správne nasmerovať a umožní rozšírenie možností firmy o možnosť uchádzania sa o verejné zákazky. Ďalej spoločnosť nutne potrebuje pomôcť s prednastavením súčasných procesov a zavedením moderných metód či techník, plánovania, riadenia a vyhodnocovania. Externí

zájemcovia na túto pozíciu by mali mať od jedného do troch rokov skúseností s projektovým managementom, najlepšie v stavebníctve, a takisto skúsenosti so softvérom na riadenie projektov. Taktiež certifikát akéhokoľvek z rozšírených štandardov PM je veľmi vítaný. Projektový manažér by mal mať motiváciu neustále pracovať na možnostiach vylepšenia spoločnosti. Ponúkaný plat by sa mohol pohybovať od 300 000 do 400 000 tisíc ročne. Do výberového konania by bola zapojená personálna agentúra, s ktorou už spoločnosť dlhodobo spolupracuje pri operatívnom dopĺňaní externých pracovníkov. Táto aj keď nákladnejšia alternatíva by mala významne prispieť k čo najrýchlejšiemu prejavaniu sa pozitívnych výsledkov implementácie projektového riadenia.

4.4.2 Softvér na podporu riadenia projektov

Druhou časťou spomínaného projektového riešenia implementácie projektového managementu do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. je zakúpenie licencie vybraného softvérového produktu na podporu plánovania a riadenia projektov. Keďže podobných produktov je na trhu doslova neúrekom (viď. kapitola 1.5), na základe procesných nedostatkov a problémových oblastí zistených v analýzach, boli pre ich rozšírenosť, jednoduchosť a komplexnosť používaných nástrojov a techník, vybrané nasledujúce tri najvhodnejšie produkty: MS Project, Easy Project, Instant Team.

- *Microsoft Project* – najznámejší produkt na riadenie projektov ponúka mnoho funkcií pre jednotlivcov, malé firmy či veľké spoločnosti. Produkt zvláda, sledovanie termínov a ich automatické doplnenie, priradovanie zdrojov a sledovanie ich využitia, sledovanie kritickej cesty, zobrazenie rôznych pohľadov na projekt a taktiež vytváranie správ o stave a priebehu projektu. Uživatelské rozhranie pripomína prácu v Exceli, avšak na efektívne využívanie možností tohto softvérového nástroja sú potrebné aspoň všeobecné vedomosti o projektovom managemente. Ceny licencií sa líšia v závislosti od verzie produktu (Tab. 3) (Microsoft, © 2010).

Varianta produktu	Cena licencie
Microsoft Project 2010 CZ	17 423 Kč
Microsoft Project Professional 2010 CZ	29 399 Kč
Microsoft Project Server 2010 CAL	5 120 Kč/ uživatel

Tab. 3. Cenník produktu Microsoft Project (Microsoft, © 2010)

- *Easy Project* – ide o v podstate o informačný systém určený na riadenie celej firmy alebo firemných projektov. Produkt vychádza z best practice Project Managementu a teda pracuje s WBS (Work Breakdown Structure), míľníkmi, termínmi a prioritami. Easy Project je webová aplikácia pre riadenie operatívy, pracovných tímov, rozpočtov, mzdových a ostatných nákladov. Popri dohliadaní na plnenie termínov a rozpočtov, všetky užívateľské dáta (náklady, odpracovaný čas, dokumenty) sú zozbierané, spracovávané, a je možné ich prezentovať ako manažérske výstupy pre reporting. Používanie tohto produktu umožňuje štandardizovať firemné procesy a poukázať tak na efektivitu a ziskovosť určitých činností, či projektov. (Easy Software, © 2010) Testovaciu verziu produktu si môžu firmy vyskúšať zadarmo na 14 dní. V prípade ďalšieho záujmu sa ceny líšia v závislosti od varianty produktu (Tab. 4).

Varianta produktu	Počet užívateľov	Cena inštalácie	Mesačný poplatok
Easy Project Mini	do 5	0 Kč	390 Kč/ užívateľ
Easy Project Standard	do 10	29 990 Kč	1490 Kč – coding computing
Easy Project Extended	do 20	49 990 Kč	1990 Kč – coding computing

Tab. 4. Cenník produktu Easy Project (Easy Software, © 2010)

- *Instant Team* – český softvér navrhnutý pre riadenie portfólia projektov a ponúka možnosť flexibilnej prispôsobiteľnosti všetkých ponúkaných funkcií. Medzi najhlavnejšie patria plánovanie a riadenie zdrojov ich vyťaženosť, riadenie času a úloh a ich prehľadné zobrazenie v Ganttovom diagrame, upozornenia na zmeny, štatistiky a analýzy, kritická cesta a výpočet rezerv, finančné riadenie a tvorba šablón projektov. Okrem spomenutého, softvér umožňuje zdieľanie informácií a projektových dokumentov pre všetkých členov projektového tímu, ako aj

importovanie z MS Projectu. Veľkou výhodou tohto produktu je možnosť vyskúšania si ho až na tri mesiace v jeho plnej verzii pre až 5 užívateľov úplne zadarmo. Po uplynutí tejto skúšobnej lehoty je cena planej verzie produktu závislá na počte užívateľov a intervalu platieb (Tab. 5) (Heaven Industries, © 2004-2011).

Interval platieb	Cena za užívateľa
mesačne	199 Kč
štvrt'ročne	182 Kč/ mes.
ročne	100 Kč/ mes.

Tab. 5. Cenník produktu Instant Team (Heaven Industries, © 2004-2011)

Keďže každý z uvedených softvérových riešení by v podstate pokryl základné potreby spoločnosti pri riadení projektov, je prihliadané aj na individuálne výhody a nevýhody produktov a pomocou viackriteriálnej analýzy (Tab.6) je vybraný ten najvhodnejší produkt. Funkcie produktov sú rozdelené do štyroch skupín a spolu s cenou sú im po zhodnotení dôležitosti riaditeľom spoločnosti pridané váhy. Následne sú všetky tri produkty ohodnotené na bodovej stupnici od 1 do 3 pre každé z určených kritérií. Najvyšší počet bodov získa produkt, ktorý najlepšie spĺňa dané kritérium, a teda obsahuje najviac požadovaných funkcií a v najvyššej kvalite spomedzi ostatných. Následne sa váha jednotlivých kritérií vynásobí každým bodovým hodnotením a čiastkové výsledky sa spočítajú samostatne pre každý produkt. Víťazom sa stáva produkt s najvyšším dosiahnutým skóre.

		Varianty produktov					
Rozhodovacie kritérium	Váha kritéria	MS Project		Easy Project		Instant Team	
Portfólio projektov (predpoveď vývoja, incident management, evidencia zákazníkov a dodávateľov, reporty)	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,30
Plánovanie (sledovanie míľnikov, riadenie času a úloh, Ganttov diagram)	0,25	2	0,50	3	0,75	3	0,75

Riadenie zdrojov (rozpočtovanie, mzdová agenda, vyťaženosť zdrojov)	0,35	2	0,70	3	1,05	2	0,70
Užívateľské rozhranie (jednoduchosť použitia, kvalita diagramov, dashboardy)	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Cena	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Poradie/Celkom	1=100 %	3.	1,90	1.	2,70	2.	2,25

Tab. 6. Viackriteriálna analýza pre výber projektového softvéru (vlastné šetrenie)

Z viackriteriálnej analýzy vychádza, že najvhodnejším softvérom pre podporu plánovania a riadenia projektov v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. je Easy Project. Tento produkt je aj informačným systémom, čo má pre spoločnosť ďalšie významné plus, keďže analýzy jednoznačne poukázali na jeho potrebu. Easy Project umožní spoločnosti nielen efektívnejšie riadiť projekty, ale ich aj vyhodnocovať už počas jednotlivých fáz a poskytovať informácie najvyššiemu vedeniu. Projekty tak budú lepšie dokumentované, a efektívnejšie riadené projektovým manažérom, pre ktorého bude softvér výraznou pomocou pri jeho každodennej práci. Čo sa týka nákladov na zavedenie, pre spoločnosť bude zatiaľ najvýhodnejšie verzia mini pre až 5tich užívateľov za 24 300 Kč ročne. Očakáva sa, že produkt jednoznačne pozitívne prispieje k úspešnému zavedeniu projektového riadenia v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.

Zhrnutie:

Spoločnosť HRADZIL stav, s.r.o. je malá stavebná firma, ktorej očividne chýbajú moderné formy riadenia, avšak je pripravená využiť svoj potenciál a podstúpiť potrebné zmeny. Projekt implementácie projektového riadenia je príslubom efektívnejšieho riadenia a otvorenia nových možností pre spoločnosť. Po zvážení výsledkov analýz a dohode s vedením spoločnosti bolo odsúhlasené, že projektové riadenie bude do firmy implementované pomocou dvoch hlavných prvkov, a to vytvorením projektovej kancelárie s novovytvorenou pozíciou projektového manažéra (externý uchádzač) a zavedením softvéru Easy Project.

5 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA

5.1 Ciele a odôvodnenie projektu

Pre jasné a prehľadné stanovenie zámerov, cieľov a očakávaných výstupov projektu implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. je použitá metóda logického rámca (Príloha PV). Pre realizáciu projektu predpokladáme splnenie predbežných podmienok, a to dostatok finančných prostriedkov, podporu vedenia firmy a pozitívne výsledky analýz spoločnosti, čo sa týka potreby projektu a pripravenosti firmy na plánovanú zmenu. Analýzy v predchádzajúcej kapitole (vid'. Kapitola 4) potvrdili obe skutočnosti. Potreba implementácie projektového riadenia ja značná najmä kvôli:

- pracovníci spoločnosti sú síce vysoko skúsení, avšak najmä stavbyvedúci sú až neúmerne zaťažení počas celej doby trvania zákazky,
- chýba pozícia projektového manažéra, ktorý by riadil všetky prebiehajúce projekty, usmerňoval a efektívne priradľoval stroje a pracovníkov,
- absencia informačného systému a softvéru na podporu riadenia projektov spôsobuje nielen predĺženie komunikačných kanálov, ale aj neefektívnu prácu s informáciami a sťaženie možnosti reportovania vedeniu,
- absencia ucelenej projektovej metodiky sa prejavuje neefektívnym plánovaním aj realizáciou zákaziek už počas tvorby harmonogramu, rozpočtu, práce s rezervami, stavebnými kapacitami a pridelľovaním pracovníkov k jednotlivým prácam,
- spoločnosť sa podľa vyhlášky MF č. 40/2001, môže zúčastňovať verejnej súťaže len ak pri plánovaní a realizácii používa projektové riadenia. Absencia implementovaného projektového riadenia, znamená pre túto malú stavebnú spoločnosť veľkú nevýhodu v porovnaní s ostatnými, nielen väčšími konkurenčnými spoločnosťami, ktoré túto podmienku spĺňajú.

Takisto analýza pripravenosti firmy k inováciám, kde spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. dosiahla hodnotu rozvojového potenciálu 2,83 a bola zaradená do skupiny B, potvrdila, že spoločnosť je pripravená na zmeny a má predpoklady na úspešné inovovanie svojho súčasného potenciálu. Samozrejme, najvyššie vedenie spoločnosti si je vedomé momentálneho stavu, a preto plne podporuje predkladaný projekt.

5.1.1 Ciele projektu

Účelom tohto projektu je implemenácia projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. Základnými predpokladmi pre naplnenie tohto účelu sú v prvom rade nezmenené pravidlá projektového riadenia vo Vyhláske MF č. 40/2001. Takisto záujem o služby spoločnosti je dôležitým faktorom, pretože má vplyv na základné predbežné podmienky celého projektu a to, že spoločnosť bude mať financie na implementáciu PM. Ak by záujem o služby spoločnosti v blízkej budúcnosti rapídne poklesol, negatívne by sa táto zmena odrazila na finančnej situácii spoločnosti. Preto je nevyhnutné implementovať projektové riadenia bez výraznejšieho zásahu do momentálne prebiehajúcich zákaziek. Práve aj v tejto súvislosti bude externý záujemca, ktorý bude vybraný na pozíciu projektového manažéra veľkým prínosom a umožní hladký priebeh implementácie bez ohrozenia súčasnej konkurencieschopnosti firmy. Zrealizovanie tohto inovačného projektu by prinieslo naplnenie dvoch všeobecných cieľov, a to zlepšenie firemných procesov, a takisto zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti, ktoré sú založené na predpoklade zotrvania skutočnosti, že projektové riadenie je účinnou a efektívnou formou riadenia spoločnosti, aj v stavebnom priemysle. Zvýšenie konkurencieschopnosti firmy nastane nielen vďaka zlepšeniu súčasných procesov, ale aj vďaka možnosti uchádzania sa o verejné zákazky.

5.1.2 Výsledky a ich kontrola

O to, aby spomínané zmeny nastali sa postarajú nasledujúce výstupy:

- vytvorenie projektovej kancelárie na čele s novoprijatým projektovým manažérom,
- zavedenie softvéru na podporu riadenia projektov v spoločnosti.

Nutnými podmienkami pre splnenie uvedených očakávaných výsledkov je všeobecnejšej roviny stabilná ekonomická situácia na trhu, ale aj v rámci hospodárenia v spoločnosti. Ďalej nová forma riadenia musí byť prijatá tak vedením (pozitívny prístup k inovácii už bol spomenutý), ako aj zamestnancami spoločnosti. A práve oblasť interných ľudských zdrojov je oblasť, na ktorú sa pri implementácii nesmie zabudnúť, z dôvodu skutočnosti, že nové procesy a moderné nástroje riadenia nikdy nebudú fungovať ako by mohli, ak zamestnanci nebudú s nimi stotožnení. Preto pri plánovaní a realizácii tohto projektu musí byť kladený dostatočný dôraz na informovanosť zamestnancov o očakávaných zmenách. Ďalším

predpokladom na splnenie očakávaného výsledku – zavedenia softvéru na podporu riadenia projektov je aj vhodnosť vybraného softvéru. Ak zavedený softvér nebude poskytovať spoločnosti očakávanú podporu, pozitívny efekt sa nedostaví a celkové zlepšenie konkurencieschopnosti bude vážne ohrozené. Pre minimalizovanie naplnenia tohto scenára, najvhodnejší produkt bol vybraný na základe prioritných funkčností, rozšírenosti, ale aj ceny a pomocou viackriteriálnej analýzy bol vybraný najvhodnejší produkt, a to Easy Project.

Na overenie splnenia stanovených cieľov, výstupov a zámeru projektu poslúžia objektívne overiteľné ukazovatele, ktoré musia byť merateľné a overiteľné vhodnými prostriedkami. Aby inovačný projekt bol úspešný, je nutné kontrolovať každú fázu jeho procesov v priebehu aj po ich ukončení. Na úrovni všeobecných cieľov projektu bude zvoleným ukazovateľom zníženie pracovného vyťaženia stavbyvedúcich pracovníkov o 25% a uchádzanie sa o verejnú zákazku. Ako zdroje a prostriedky overenia poslúžia firemné záznamy a taktiež analýza pracovnej kapacity. Nemenej dôležitými ukazovateľmi splnenia vytýčených cieľov budú aj spokojnosť zamestnancov a pozitívne ohlasy od zákazníkov firmy. Tie budú overené pomocou dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami a taktiež pomocou referencií od zákazníkov. Na úrovni účelu bude objektívnym ukazovateľom uchádzanie sa o verejnú zákazku do šiestich mesiacov od ukončenia projektu implementácie PM. Ako zdroje overenia v tomto prípade poslúžia záznamy a dokumentácie firmy ale aj Ministerstva financií, ktoré eviduje všetkých uchádzačov. Takisto úspešná implementácia projektového riadenia prinesie zvýšenie tržieb spoločnosti o 5% meziročne, čo bude overené medziročnou analýzou produktového portfólia spoločnosti a účtovných výkazov. Objektívne overiteľné ukazovatele budú sledované aj na úrovni očakávaných výsledkov a boli určené nasledovne: Vytvorenie projektovej kancelárie by malo vytvoriť min. 1 nové pracovné miesto, a to projektového manažéra. Faktormi kontroly budú najmä účtovné výkazy a mzdová evidencia. Ukazovateľom overenia bude aj efektívnosť využitia strojov a prac. času, ktorá sa zvýši min. o 15%, pričom ako zdroj overenia tu poslúži analýza výrobných kapacít. Dôležitá pri vytváraní PMO je aj zainteresovanosť všetkých zamestnancov, ktorí sa s projektom musia nielen zoznámiť, ale sa do neho aj aktívne zapojiť. Ukazovateľom pre túto oblasť preto bude prijatie min. 10 návrhov na zlepšenie od samotných zamestnancov. Firemné záznamy, ale aj projektová dokumentácia budú zdrojmi overenia uvedeného ukazovateľa. Úspešné zavedenie

vybraného softvéru pre podporu projektového riadenia bude overené aj pomocou ukazovateľa formulovaného nasledovne: elektronizácia všetkej projektovej dokumentácie po ukončení projektu implementácie. A pre overenie poslúžia opäť tak firemné záznamy, ako aj projektová dokumentácia. Pomocou spomenutých objektívnych ukazovateľov overenia bude možné merať efektivitu a účelnosť inovačného projektu.

5.1.3 Spôsoby dosiahnutia

Na podrobnejšie popísanie realizácie projektu slúžia nasledujúce činnosti, ktoré priamo nadväzujú na horeuvedené výstupy (očakávané výsledky). Projektová kancelária vznikne zapojením zamestnancov do projektu, ich identifikáciou sa so zmenami a pripomienkami a návrhmi na vylepšenie. Ďalej prebehne výberové konanie na pozíciu projektového manažéra, ktorý bude riadiť PMO. Následne sa budú zjednocovať a inovovať doterajšie firemné procesy na základe pravidiel projektového riadenia a vytvorí sa firemná procesná dokumentácia. Takisto pre súčasné lepšie pochopenie pripravovaných zmien a pre budúci ďalší rozvoj v oblasti projektového riadenia, bude pripravený program vzdelávania pre interných zamestnancov firmy. Na zavedenie softvéru pre podporu projektového managementu je potrebné vybrať softvér, Easy Project, najskôr otestovať v ponúkanej testovacej verzii a následne definovať podrobnejší účel použitia jednotlivých funkčností pre riadenie projektov v spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. Aj v tejto oblasti sa nesmie zabúdať ani na zamestnancov, a podľa potreby budú teda zaškolení na prácu so softvérom. Správne použitie softvéru a rozpoznanie potrebných dát pre vloženie do systému uľahčí prispôbená užívateľská príručka, ktorá bude prehľadnou pomôckou pre všetkých zamestnancov.

5.1.4 Rozpočet a časový plán

Rozpočet a spôsob financovania projektu implementácie PM je podrobnejšie rozobraný v kapitole Nákladová analýza, avšak pre potreby logického rámca je uvedený aspoň stručný prehľad potrebných prostriedkov (Tab.7). Takisto časový plán bude detailnejšie popísaný neskôr spolu s určením kritickej cesty a celkovej doby trvania projektu. Uvedená tabuľka (Tab. 7) zobrazuje len časový rámec jednotlivých aktivít projektu uvedených v logickom rámci (Príloha P V.)

Prostriedky:	Časový harmonogram:
Rozpočet	1. Oboznámenie zamestnancov s projektom do 15.6.
1. Proj. manažér 400 000 Kč	Obsadenie novej pozície do 1.7.2012
Tvorba dokumentácie 5000 Kč	Dokumentácia do 1.11.2012
Ostatné výdavky 30 000 Kč	Vytvorenie programu vzdelávania do 30.11.2012
2. Softvér 23 400 Kč	2. Testovanie softvéru od 15.8.
Vzdelávanie a motivácia zamestnancov 20 000 Kč	Zavedenie nového softvéru do 1.9.2012
Ostatné 10 000 Kč	Tvorba užívateľskej príručky do 30.11.2012

Tab. 7. Stručný prehľad rozpočtu a harmonogramu projektu (vlastné spracovanie)

5.2 Projektová kancelária

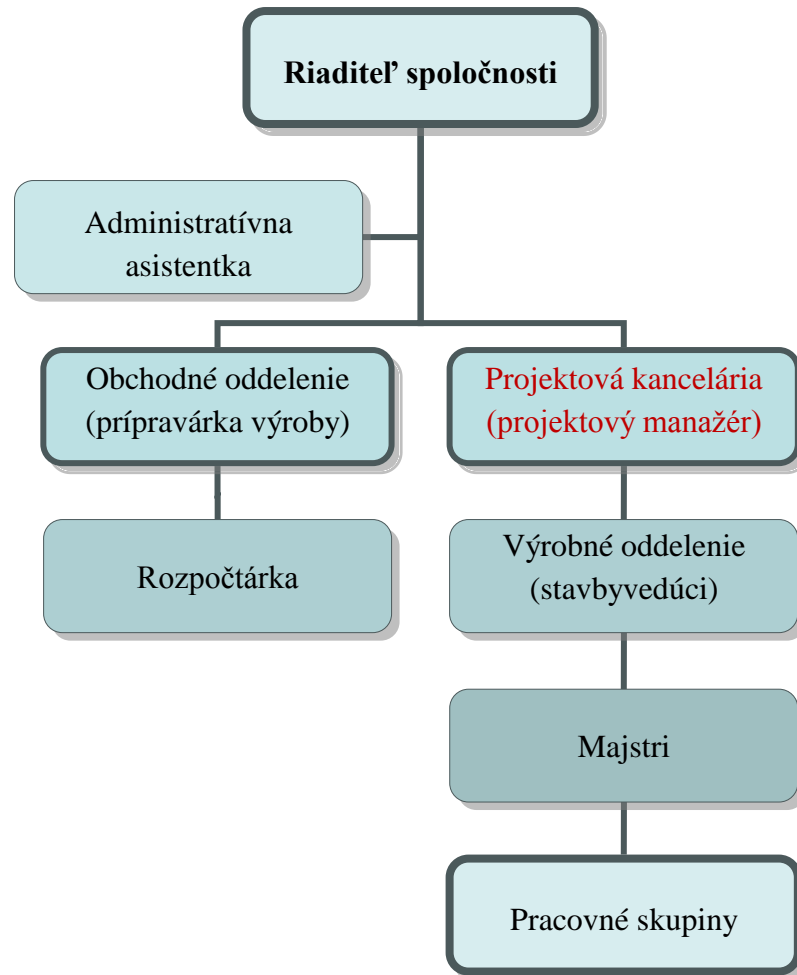
Projektová kancelária je jednou z foriem realizácie projektu implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.. Nutné zmeny postihnú nielen organizačnú štruktúru, ale získanie nového pracovníka a zavedenie novej formy riadenia ovplyvní aj prerozdelenie úloh a pracovných povinností doterajších zamestnancov.

5.2.1 Nová organizačná štruktúra

Implementácia projektového managementu je komplexný projekt, ktorý bezpochyby zasiahne aj organizačnú štruktúru spoločnosti. Predložené projektové riešenie hovorí o vytvorení projektovej kancelárie a takisto novej pozície projektového manažéra. Projektová kancelária bude podporným administratívnym orgánom riadenia projektov a bude vedená projektovým manažérom. Ten bude priamo podriadený riaditeľovi spoločnosti a komunikovať bude s obchodným oddelením, ktoré sa bude taktiež zodpovedať vedeniu. Projektový manažér bude riadiť vytváranie jednotlivých pracovných tímov a podľa aktuálnej potreby prideľovať pracovníkov. Tiež bude komunikovať so stavbyvedúcimi, zodpovednými za jednotlivé projekty, získavať od nich potrebné informácie a ďalej ich diskutovať pri plánovaní aj počas realizácie projektov.

Úprava organizačnej štruktúry (Obr. 7) na projektovo orientovanú je vhodná nielen z hľadiska veľkosti spoločnosti, ale najmä z hľadiska zamerania a typu realizovaných zákaziek. Reorganizácia nie je nijak výrazná a nemala by spôsobiť žiadne väčšie problémy,

keďže jednotlivých pracovných skupín sa táto zmena príliš nedotkne. Najviac ovplyvnené bude vedenie a vedúci jednotlivých oddelení, avšak zmeny budú pozitívne a zainteresované strany by si na ne mali pomerne rýchlo zvyknúť.



Obr. 7. Nová organizačná štruktúra s projektovou kanceláriou (vlastné spracovanie)

Včlenenie projektovej kancelárie do organizačnej štruktúry spoločnosti odbremení najmä stavbyvedúcich, ktorí prakticky riadili celý projekt od plánovania až po realizáciu. Takisto časť povinností s každodennou kontrolou a dohľadom budú odobraté najvyššiemu vedeniu, a teda riaditeľovi. To však neznamená, že projekty nebudú kontrolované a vzdialia sa tak riaditeľovi samotnému. Stále bude mať prehľad o napredovaní jednotlivých zákaziek, avšak pravidelné reporty bude vopred spracúvať projektový manažér a prostredníctvom softvéru budú okamžite k dispozícii.

5.2.2 Pozícia projektového manažéra

Ako bolo spomenuté, na čele novovzniknutej projektovej kancelárie bude projektový manažér. Po zvážení výsledkov analýz, ale aj stanoviska riaditeľa spoločnosti bolo rozhodnuté, že pozícia bude obsadená externým záujemcom. Výberové konanie bude v réžii personálnej spoločnosti APROFES s.r.o., s ktorou firma dlhodobo spolupracuje pri dopĺňaní chýbajúcich pracovných kapacít externých zamestnancov. Samozrejme zúžený výber kandidátov vyhovujúcich požiadavkám (viď Tab. 8), bude konzultovaný s riaditeľom spoločnosti a najlepší uchádzači budú pozvaní na osobný pohovor.

Požadované vzdelanie	nadvstavbové/vyššie odborné vzdelanie vysokoškolské I. stupňa vysokoškolské II. stupňa
Znalosti	Počítačové znalosti - používateľ: MS Office (Word, Excel, Outlook) – pokročilý MS Project (alebo podobný softvér na riadenie projektov) – mierne pokročilý Internet (e-mail, www) – pokročilý
Vodičský preukaz	B
Požadovaná prax	Prax na pozícii/v oblasti: projektový manažér – stavebníctvo Počet rokov praxe: 3-5
Osobnostné predpoklady a zručnosti	komunikačné a organizačné schopnosti pozitívny prístup k riešeniu problémov iniciatívnosť schopnosť odhadnúť čo klient potrebuje schopnosť viesť a motivovať tím aktívna znalosť anglického/nemeckého jazyka certifikácia v oblasti projektového riadenia (PMI, IMPA, PRINCE2, a pod.) je výhodou

Tab. 8. Špecifikácia požiadaviek na záujemcu o pozíciu projektového manažéra (vlastné spracovanie)

Spoločnosť ponúka najmä stabilné zamestnanie v síce malej ale úspešnej stavebnej spoločnosti. Individuálny prístup k zamestnancom je založený na vytvorení obojstranne výhodného pracovného vzťahu, ktorý zohľadňuje individuálne požiadavky tak zo strany zamestnávateľa, ako aj zamestnanca. Takisto je zaručený odborný rast, keďže projektový manažér bude v každodennom kontakte so skúsenými pracovníkmi spoločnosti. Na podporu vzdelania zamestnancov sa sústreďí aj predkladaný projekt implementácie a bude zameraný najmä na projektové riadenie v praxi.

Hlavná náplň práce projektového manažéra zahŕňa tieto právomoci a zodpovednosti:

- vedenie projektov od fázy prípravy až po ukončenie,
- vytváranie a riadenie projektového tímu podľa metodiky a pravidiel projektového riadenia,
- alokácia požadovaných zdrojov,
- udržiavanie prehľadu o stave projektov, odhaľovanie rizika
- tvorba projektovej dokumentácie,
- komunikácia v rámci projektu s dodávateľmi,
- pravidelný reporting,
- zodpovednosť za úspešný priebeh projektov v rámci spoločnosti.

Projektový manažér sa stane dôležitým členom tímu pri realizácii každej zákazky, preto je potrebné, aby spĺňal nielen profesijné požiadavky, ale bol ochotný priniesť nové nápady do meniacej sa štruktúry riadenia spoločnosti.

Odhadované náklady vytvorenia projektovej kancelárie budú zväčšej časti tvorené mzdou nového pracovníka (300 000 – 400 000 Kč ročne), ďalej nákladmi na výberové konanie cca 20 000 Kč, nákladmi na tvorbu dokumentácie cca 5 000 Kč a nákladmi na školenia stavbyvedúcich o projektovom managemente (4 x 10 000 Kč).

5.3 Zavedenie softvéru pre podporu PM

Zavedenie nového softvéru je druhou časťou realizácie projektu implementácie PM. Z množstva dostupných produktov bol pomocou analýz v predchádzajúcej kapitole vybraný najvhodnejší produkt (Easy Project) pre potreby spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.

Výhodou produktu je najmä flexibilita, pretože ide o webovú aplikáciu, a teda nie je potrebné ju inštalovať na konkrétne zariadenie, stačí prístup na internet a splnenie hardvérových a softvérových požiadaviek (Príloha P VI). Aplikácia bude dostupná tak z firemných PC, či z osobných zariadení, čo umožní aj prácu z domu, ktorú pracovníci určite uvítajú. Po osvedčení 2-týždňovej testovacej verzie spoločnosť plánuje zakúpiť pre začiatok variantu Easy Projects Mini, ktorá umožňuje prístup až piatim užívateľom, a to projektovému manažérovi a štyrom stavbyvedúcim spoločnosti. Projektový manažér bude administrátorom takže bude mať k dispozícii plnú funkčnosť aplikácie, stavbyvedúci budú prevažne len vkladať určité údaje pre zjednodušenie riadenia prideleného projektu, takže funkčnosť ich prístupu bude obmedzenejšia, podľa potreby.

Hlavné funkčné prvky implementovaného programu Easy Project sú:

- **Dashboard** – moja stránka (Obr. 8) je osobná stránka, ktorá sa zobrazí hneď po prihlásení a umožňuje prispôbienie jednotlivých modulov podľa potreby užívateľa.

The screenshot shows the 'Moja stránka' (My Dashboard) interface of the Easy Project software. At the top, there is a search bar and navigation options. Below the navigation bar, there are tabs for 'Moje stránky', 'Projekty', and 'Úkoly'. The main content area is titled 'Mé úkoly (6)' and lists six tasks with progress bars and due dates. Below this is a 'Kalendár' (Calendar) view showing tasks for the week of the 13th to 19th. To the right, there is a 'Seznam projektů' (Project List) with two items: 'Interní vývoj firmy' and 'Zakázky - projekty'. At the bottom right, there is a summary of 'Odpracovaný čas posledních 7 dnů: 0.00'.

Zakázka č.1	Úkol	Progress	Termín
Zakázka č.1	Zadávací dokumentace - schválení	100%	3 dnů
Zakázka č.1	Analýza	75%	4 dnů
Zakázka č.1	Nasazení, evaluace, servis	25%	5 měsíců
Zakázka č.1	Testování	10%	4 měsíců
Zakázka č.1	Blok 2 - dokumentace	0%	asi 1 měsíc
Zakázka č.1	Tvorba dokumentace pro blok 1	0%	asi 1 měsíc

Kalendář	Pondělí	úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
37	13 Zakázka č.1 - Úkol: Analýza	14	15	16 Interní vývoj firmy - Úkol: Výběrové řízení na dodavate...	17	18	19

Seznam projektů
Interní vývoj firmy
Zakázky - projekty

Odpracovaný čas posledních 7 dnů: 0.00

Obr. 8. Moja stránka (Easy Software, © 2010)

Projektový manažér tak bude mať okamžitý prehľad o najdôležitejších úlohach dňa v kalendári, súčasnom stave všetkých prebiehajúcich projektoch, či odpracovanom čase na jednotlivých projektoch za posledné dni. Ďalšie voliteľné moduly sú: dokumenty (pripojené k jednotlivým úlohám či projektom), nahlásené úlohy (úlohy, ktoré užívateľ zadal ostatným), posledné novinky (aktuálne novinky zapísané akýmkoľvek užívateľom), sledované úlohy (úlohy, za ktorých plnenie nie je zodpovedný samotný užívateľ).

- **Projekty** – toto detailnejšie zobrazenie (Obr.9) ponúka okamžitý prehľad o vybranom projekte od základných informácií, cez novinky, projektový tím až po úlohy priradené prihlásenému užívateľovi. Ku každému projektu sa zobrazí aj podmenu s ponukou záložiek: úlohy (stránka so zoznamom úloh pre daný projekt), nová úloha (stránka pre zadanie novej úlohy), odpracovaný čas (prehľad odpracovaného času), Gantt a kalendár (s jednotlivými úlohami aj míľnikmi projektu).

The screenshot displays the EasyProject web application interface. At the top, there is a navigation bar with 'Moje stránka | Projekty | Úkoly' and a search field. Below the navigation bar, the main content area is divided into several sections:

- Zakázka č.3**: The main project title, with sub-links for 'Úkoly', 'Nový úkol', 'Odpracovaný čas', 'Gantt', and 'Kalendář'.
- Informace o projektu**: Project details including 'Uzavřít do: 26.11.2010', 'Do dokončení zbývá: 2 měsíců', 'Odpracovaný čas: 0.00 hodina', and 'Celková aktivita | Statistika'.
- Projektový tým**: A list of team members with their roles: Filip Novák (Manažer), Roman Dušek (Manažer), David Vysoký (Pracovník), Josef Skála (Pracovník), and Petr Nechvátal (Pracovník).
- Úkoly**: A table of tasks with columns for task name, assignee, and due date.

Úkol	Pracovník	Termín
Smlouva	Roman Dušek	18 dnů
Koordinační schůzka	Filip Novák	4 dnů

Obr. 9. Detailnejší pohľad na projekt (Easy Software, © 2010)

Projektový manažér si tam bude môcť utvoriť okamžitú predstavu o stave konkrétneho projektu a pre podrobnejšie informácie môže využiť možnosti filtrovania, kde si sám vyselektuje potrebné údaje, ktoré má aplikácia zobrazit'.

- **Úlohy** – sú jedným z hlavných stavebných prvkov projektov. Ako bolo spomenuté je možné nastaviť ich zobrazenie na hlavnej stránke, avšak je možné s nimi pracovať ešte podrobnejšie, čo prináša mnohé výhody. Pri vytváraní novej úlohy (Obr.10) je k dispozícii viacero možností jej špecifikácie - od popisu, typu, priority, stavu, cez určenie jej začiatku či konca, či pridelenia osoby, ktorá ju bude vykonávať respektíve sledovať, až po relevantné prílohy, ktoré je možné pripojiť k danej úlohe.

Moje stránka | Projekty | Úkoly

Interní vývoj firmy | Úkoly | **Nový úkol** | Odpracovaný čas | Gantt | Kalendář

Nový úkol

Předmět *

Popis

Typ úkolu * Úkol

Přiřazeno

Priorita * Normální

Stav * Nový

Začátek 2010-09-21

Uzavřít do

Soubory

Procházet...

Volitelný popis Přidat další soubor (Maximální velikost: 5 MB)

Sledování

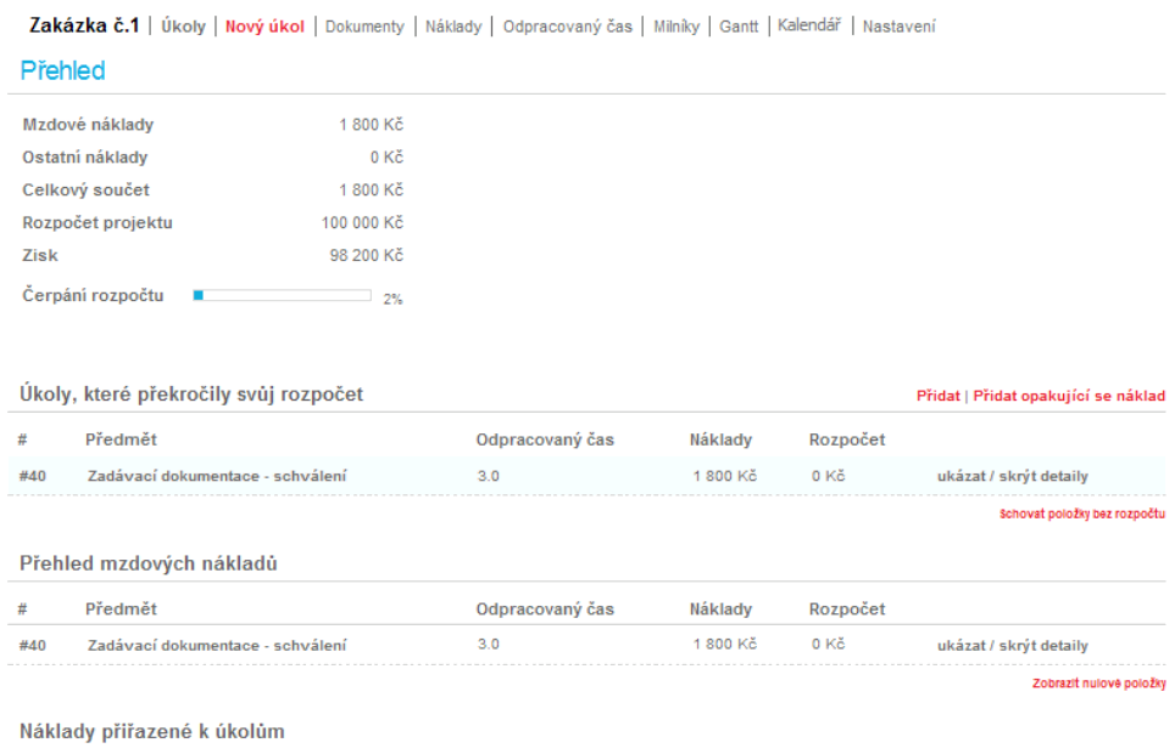
- David Vysoký
- Filip Novák
- Josef Skála
- Petr Nechvátal
- Roman Dušek
- Správce aplikace

Vytvořit Vytvořit a pokračovat

Obr. 10. Tvorba novej úlohy (Easy Software, © 2010)

Po vytvorení novej úlohy ju stále možné ďalej upravovať a pracovať s rôznym zobrazením úloh. Takisto pri kliknutí na člena tímu, ktorému bola úloha pridelená, manažérovi sa zobrazia podrobnejšie informácie o vybranom členovi. Informácie zahŕňajú základné kontaktné údaje, dátum posledného prihlásenia do aplikácie, ale aj projekty na ktorých spolupracuje a funkciu, ktorú tam vykonáva. Práve táto funkcia pomôže lepšiemu priradovaniu pracovníkov na jednotlivé projekty, sledovaniu ich vyt'aznosti a plnení a jednotlivých úloh.

- **Rozpočty** – jednou z rozšířených funkcí které sú však dostupné len pre administrátora, (v našom prípade to bude projektový manažér, prípadne riaditeľ), poskytuje možnosť prehľadne zobrazit' rozpočty všetkých projektov, či zobrazit' len potrebné pomocou filtra. Pre každý projekt sú potom k dispozícii údaje o celkovom rozpočte, mzdových nákladoch, osobných nákladoch, zisku a čerpaní rozpočtu. Údaje sú dopočítavané automaticky na základe vložených dát o odpracovanom čase a podľa sadzieb nastavených administrátorom. Samozejme rozpočet sa dá zobrazit' este podrobnejšie pre konkrétny projekt (Obr.10), kde sú ukázané aj jednotlivé položky čerpania rozpočtu s percentuálnym vyjadrením, a takisto úlohy, ktoré svoj pridelený rozpočet prekročili.



Obr. 11. Detailný prehľad rozpočtu projektu (Easy Software, © 2010)

- **Výkazy** – je podobne ako rozpočty rozšírená funkcia len pre administrátorov a dovoľuje tvorbu najrôznejších výkazov. Projektový manažér bude používať túto funkciu napríklad pre tvorbu reportov pre riaditeľa spoločnosti za určité obdobie, pre zvolené projekty, aktivity či pracovníkov.

Odpracovaný čas (172.0 Hodiny / 60 800 Kč)

Interní vývoj firmy (8.0 Hodiny / 0 Kč / 0 Kč za hodinu)

Datum	Člen	Aktivita	Úkol	Komentář	Hodiny	Náklady
22.09.2010	Roman Dušek	Práce	Úkol: Výběrové řízení na dodavatele služeb	kom	8.0	0 Kč

Zakázky - projekty / Zakázka č.1 (87.0 Hodiny / 36 800 Kč / 423 Kč za hodinu)

Datum	Člen	Aktivita	Úkol	Komentář	Hodiny	Náklady
14.09.2010	Roman Dušek	Jednání	Úkol: Testování	jednání	30.0	12 000 Kč
22.09.2010	Roman Dušek	Jednání	Úkol: Zadávací dokumentace - schválení	další práce	10.0	4 000 Kč
22.09.2010	Roman Dušek	Obchod	Úkol: Vyhodnocení plánovací fáze a dokončení zadávací dokumentace	další práce	3.0	1 200 Kč
22.09.2010	Roman Dušek	Jednání	Úkol: Dokumentace - Blok 3	další práce	4.0	1 600 Kč

Obr. 12. Příklad vygenerovaného výkazu (Easy Software, © 2010)

Okrem spomenutých funkcií, užívateľ prihlásený ako administrátor má možnosť administrácie projektovo aj ďalších nastavení. Projekty je možné archivovať, kopírovať odstrániť, či vytvoriť z projektu šablónu pre ďalšie použitie. Administrátor má k dispozícii možnosť upravovať role a práva užívateľov, či skupín. Taktiež je v tomto profile možné sledovať stavy úloh, workflow a upravovať užívateľske polia, ktoré budú k dispozícii ostatným užívateľom.

Samozrejmosťou pri všetkých nástrojoch a funkciách produktu je možnosť sťahovať dáta, či vytvorené reporty vo formáte excelovského či pdf súboru.

Implementácia aplikácie Easy Project pre riadenie projektov pomôže spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. efektívnejšie riadiť zdroje (finančné, ľudské, materiálne) a jednoduchšie sledovať a vyhodnocovať realizáciu jednotlivých zákaziek spoločnosti.

Predpokladané náklady na zavedenie sú tvorené cenou licencie pre 5 užívateľov na jeden rok (23 400 Kč), ďalej výdajmi na interné školenie zamestnancov pre používanie softvéru a ostatné výdaje, kde bude zahrnuté aj prispôsobenie oficiálnej používateľskej príručky produktu Easy Project, na konkrétne požiadavky pracovníkov a charakteru projektov spojených s výstavbou (5 000Kč).

5.4 Analýza zainteresovaných strán

Pre každý projekt je nutné ešte pred samotným plánovaním jednotlivých aktivít identifikovať záujmové skupiny, čo sú osoby zodpovedné za jeho realizáciu, a taktiež ostatné strany, ktorých záujmy môžu ovplyvniť priebeh, alebo výsledok projektu. Analýza miery vplyvu zainteresovaných strán, pomôže porozumeť rozsahu ich authority a zodpovednosti, ale taktiež pomôže určiť ich požiadavky a očakávania. V projekte implementácie projektového riadenia so spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. boli definované nasledujúce najdôležitejšie zainteresované strany, ktoré sú kľúčové pre realizáciu projektu.

- *Vedenie spoločnosti* – je reprezentované riaditeľom spoločnosti, a ako také má veľký záujem o úspešnú realizáciu projektu. Od implementácie očakáva zvýšenú konkurenciu schopnosť spoločnosti, a teda aj uchádzanie sa o verejné zákazky, čím budú zvýšené tržby spoločnosti. Taktiež očakáva zlepšenie vnútropodnikových procesov prostredníctvom moderných metód projektového managementu. Celkovo má vedenie spoločnosti k projektu silne pozitívny vzťah.
- *Zamestnanci* – interní zamestnanci firmy a predovšetkým stavbyvedúci očakávajú zníženie svojej pracovnej vyťaženia a jednoznačnejšie a efektívnejšie pridelovanie povinností a zodpovedností. Avšak ich záujem adôvera v pozitívny efekt projektu, môžu byť oslabené slabými vedomosťami o projektovom riadení a ich využívaním v paxi. Stavbyvedúci pracovníci sú prevažne staršie ročníky a majú pevne zakorenené postupy ktoré vykonávajú už niekoľko rokov, resp. desaťročí. Pripravované zmeny a vzdelávacie kurzy môžu byť vnímané pozitívne, ak nastane úspešná identifikácia pracovníkov s projektom.
- *Dodávatelia* – ide o externú skupinu zainteresovaných strán, ktorá má pozitívny vzťah k projektu. Ich očakávania sú predovšetkým späté so zvýšením objemom realizovaných zákaziek, a tým aj väčším dopytom o ich dodávateľské služby. Taktiež dostatok zákaziek a tržieb by malo pozitívny dopad na platobnú schopnosť spoločnosti čo by bolo rovnako pozitívne pre dodávateľov.
- *Zakazníci* – táto skupina je pomerne rozsiahla a rozmanitá od fyzických osôb až po väčších investorov, avšak ich záujmy sú jasne dané, a to kvalita služieb a realizovaných zákaziek. Takisto implementácia projektového riadenia

v spoločnosti sa odrazí v efektívnejšom riadení a plánovaní projektov, čo zlepší aj plnenie termínov. Realizáciou projektu sa predpokladá možnosť uchádzania sa o verejné zákazky, čo opäť rozšíri rozsah pôsobnosti spoločnosti a prispeje k šíreniu jej dobrého mena.

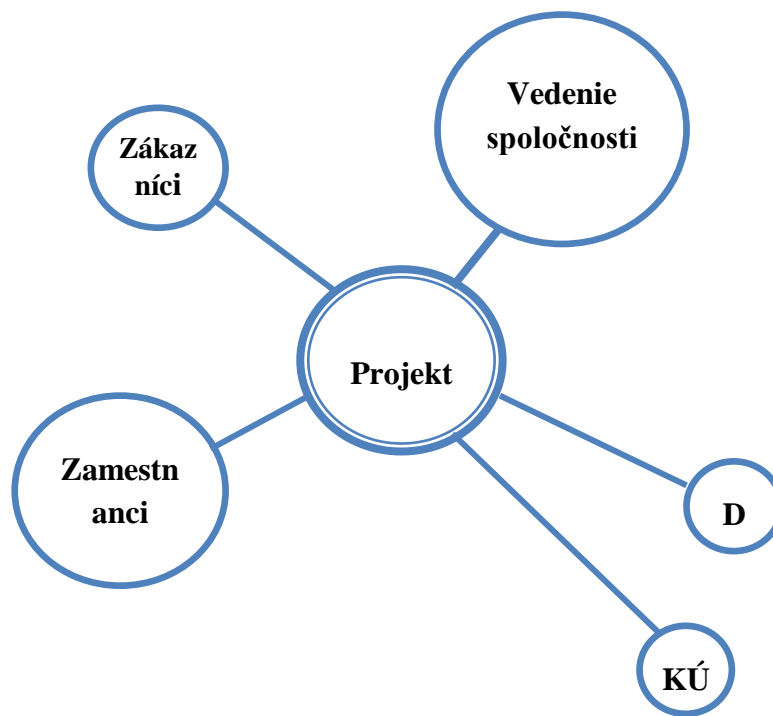
- *Kontrolné orgány* – do tejto záujmovej skupiny je možné zaradiť kontroly kvality stavebných prác, autorizovaných technikov a audítorov, ale aj inštitúcie verejnej správy. Samotný projekt nemajú možnosť do väčšej miery ovplyvniť, avšak určite by privítali zjednotenie firemných procesov podľa uznávanej metodiky, čo by znamenalo zjednodušenie ich práce pri daných kontrolách.

Pre zistenie vplyvu jednotlivých zainteresovaných strán (Tab.9), boli zanalyzované ich záujmy, definovaný ich postoj k projektu (pozitívny či negatívny) a takisto jednotlivým záujmom bola priradená priorita, vyjadrená číselnou hodnotou, od 1 (najnižšia priorita) do 5 (najvyššia priorita).

Zainteresované strany	Záujmy	Priorita	Postoj
Vedenie spoločnosti	Zvýšenie tržieb	4	
	Zvýšenie konkurencieschopnosti	4	+
	Možnosť uchádzať sa o verejné zákazky	5	
Zamestnanci	Zlepšenie firemných procesov	4	
	Zníženie pracovnej vyťaženia	3	+/-
	Vzdelávanie	2	
Dodávatelia	Zvýšený záujem o ich služby	3	+
	Platobná schopnosť	4	
Zákazníci	Kvalita realizovaných zákaziek	5	
	Plnenie termínov	4	+
Kontrolné orgány	Nasledovanie uznávanej metodiky	2	+

Tab. 9. Analýza záujmov zainteresovaných strán (vlastné spracovanie)

Vennov diagram zase zobrazuje zainteresované strany vo vzťahu k projektu. Veľkosť kruhu každej záujmovej skupiny indikuje silu vplyvu na priebeh a realizáciu projektu a vzdialenosť zase jej vzťah k projektu.



Obr. 13. Vennov diagram zainteresovaných strán
(vlastné spracovanie)

Ako bolo určené, projekt implementácie projektového riadenia má 5 zainteresovaných strán (Obr.13). Vedenie spoločnosti je najsilnejšou stranou, ktorá môže, aj chce projekt ovplyvniť v značnej miere. Zamestnanci sú taktiež silnou zainteresovanou stranou, avšak ich väčšia vzdialenosť od projektu naznačuje, že ich záujem projekt v značnej miere ovplyvniť je menší. Zainteresované strany dodávateľa (D) a kontrolné útvary (KÚ), nemajú na projekt značný vplyv, avšak záujem o projekt je vyšší práve u dodávateľov. Záujmová skupina zákazníkov má o niečo väčší vplyv aj záujem na projekt, avšak ten je stále nevýznamný z hľadiska realizácie projektu.

Projekt implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. je ovplyvnený piatimi najviac zainteresovanými stranami. Na realizácii projektu majú rozdielny vplyv a aj záujem. Vo všeobecnosti všetky zainteresované strany majú pozitívny postoj k projektu, najväčší vplyv na samotný priebeh realizácie však majú vedenie a zamestnanci spoločnosti.

5.5 Časový harmonogram

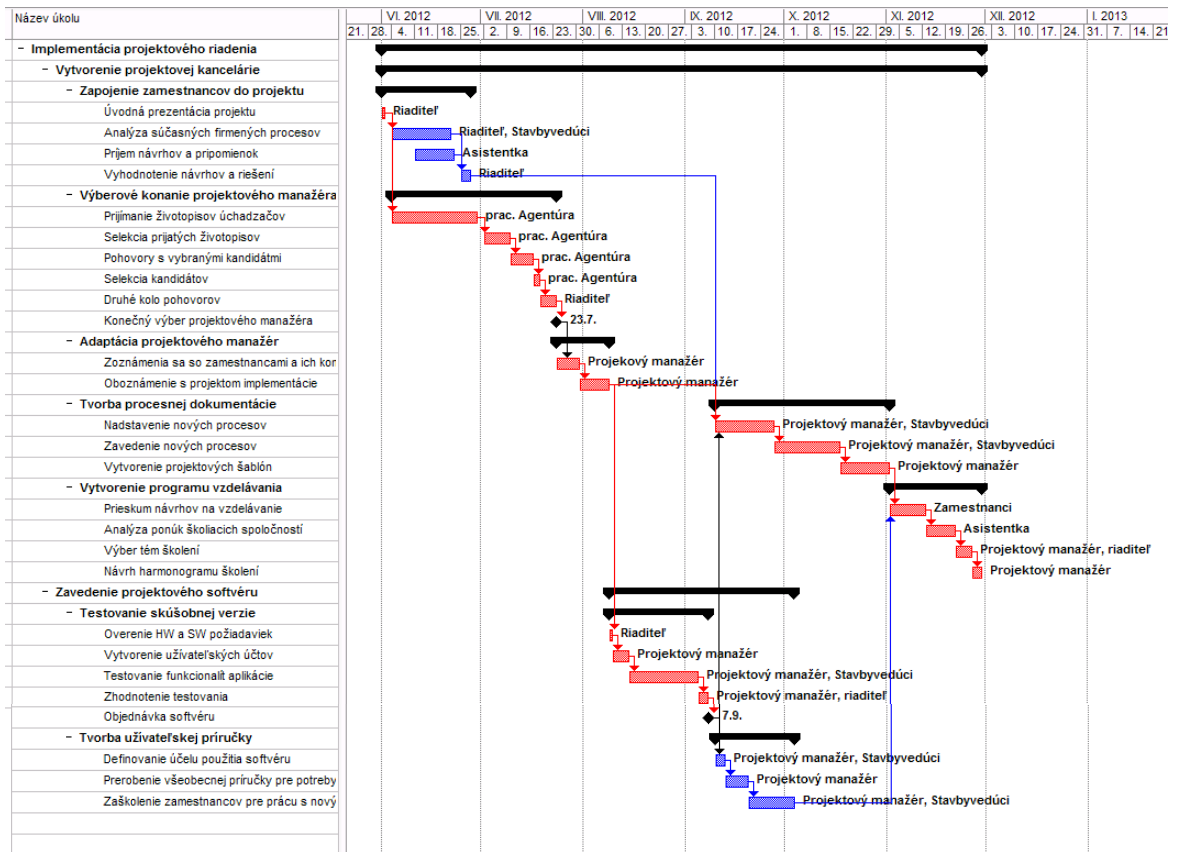
Pre zostavenie časového plánu realizácie predloženého projektového riešenia bol použitý Ganttov diagram (Príloha P VII) spracovaný v programe MS Project, ktorý prehľadne zobrazuje nielen rozsah jednotlivých činností, ale aj ich časovú následnosť.

Činnosti boli rozdelené do jednotlivých podskupín, boli im pridelené odhadované doby trvania, predchodcovia a ľudské zdroje, ktoré budú danú činnosť vykonávať.

	i	Název úkolu	Doba trvania	Zahájenie	Dokončení	Předc	Názvy zdrojů
1		- Implementácia projektového riadenia	130 dny?	1.6. 2012 9:00	29.11. 2012 18:00		
2		- Vytvorenie projektovej kancelárie	130 dny?	1.6. 2012 9:00	29.11. 2012 18:00		
3		- Zapojenie zamestnancov do proj	19 dny?	1.6. 2012 9:00	27.6. 2012 18:00		
4		Úvodná prezentácia projektu	1 den?	1.6. 2012 9:00	1.6. 2012 18:00		Riaditeľ
5		Analýza súčasných firemných p	14 dny	4.6. 2012 9:00	21.6. 2012 18:00	4	Riaditeľ, Stavbyvedú
6		Prijem návrhov a pripomienok	10 dny	11.6. 2012 9:00	22.6. 2012 18:00		Asistentka
7		Vyhodnotenie návrhov a riešení	3 dny	25.6. 2012 9:00	27.6. 2012 18:00	5,6	Riaditeľ
8		- Výberové konanie projektového	36 dny	4.6. 2012 9:00	23.7. 2012 18:00		
9		Prijímanie životopisov uchádzačc	20 dny	4.6. 2012 9:00	29.6. 2012 18:00	4	prac. Agentúra
10		Selekcia prijatých životopisov	6 dny	2.7. 2012 9:00	9.7. 2012 18:00	9	prac. Agentúra
11		Pohovory s vybranými kandidátr	5 dny	10.7. 2012 9:00	16.7. 2012 18:00	10	prac. Agentúra
12		Selekcia kandidátov	2 dny	17.7. 2012 9:00	18.7. 2012 18:00	11	prac. Agentúra
13		Druhé kolo pohovorov	3 dny	19.7. 2012 9:00	23.7. 2012 18:00	12	Riaditeľ
14		Konečný výber projektového ma	0 dny	23.7. 2012 18:00	23.7. 2012 18:00	13	Riaditeľ
15		- Adaptácia projektového manažer	12 dny	24.7. 2012 9:00	8.8. 2012 18:00		
16		Zoznámenia sa so zamestnanca	5 dny	24.7. 2012 9:00	30.7. 2012 18:00	14	Projektový manažér
17		Oboznámenie s projektom implemr	7 dny	31.7. 2012 9:00	8.8. 2012 18:00	16	Projektový manažér
18		- Tvorba procesnej dokumentácie	39 dny?	10.9. 2012 9:00	1.11. 2012 18:00		
19		Nadstavlenie nových procesov	14 dny	10.9. 2012 9:00	27.9. 2012 18:00	17,33	Projektový manažér,
20		Zavedenie nových procesov	14 dny	28.9. 2012 9:00	17.10. 2012 18:00	19	Projektový manažér,
21		Vytvorenie projektových šablón	11 dny?	18.10. 2012 9:00	1.11. 2012 18:00	20	Projektový manažér
22		- Vytvorenie programu vzdelávani	20 dny	2.11. 2012 9:00	29.11. 2012 18:00		
23		Prieskum návrhov na vzdelávani	7 dny	2.11. 2012 9:00	12.11. 2012 18:00	21;37	Zamestnanci
24		Analýza ponúk školiacich spoloč	7 dny	13.11. 2012 9:00	21.11. 2012 18:00	23	Asistentka
25		Výber tém školení	3 dny	22.11. 2012 9:00	26.11. 2012 18:00	24	Projektový manažér,
26		Návrh harmonogramu školení	3 dny	27.11. 2012 9:00	29.11. 2012 18:00	25	Projektový manažér
27		- Zavedenie projektového softvéru	40 dny?	9.8. 2012 9:00	3.10. 2012 18:00		
28		- Testovanie skúšobnej verzie	22 dny?	9.8. 2012 9:00	7.9. 2012 18:00		
29		Overenie HW a SW požiadaviek	1 den?	9.8. 2012 9:00	9.8. 2012 18:00	17	Riaditeľ
30		Vytvorenie užívateľských účtov	3 dny	10.8. 2012 9:00	14.8. 2012 18:00	29	Projektový manažér
31		Testovanie funkcionálit aplikácie	15 dny	15.8. 2012 9:00	4.9. 2012 18:00	30	Projektový manažér,
32		Zhodnotenie testovania	3 dny	5.9. 2012 9:00	7.9. 2012 18:00	31	Projektový manažér,
33		Objednávka softvéru	0 dny	7.9. 2012 18:00	7.9. 2012 18:00	32	Riaditeľ
34		- Tvorba užívateľskej príručky	18 dny	10.9. 2012 9:00	3.10. 2012 18:00		
35		Definovanie účelu použitia softvé	3 dny	10.9. 2012 9:00	12.9. 2012 18:00	33	Projektový manažér,
36		Prerobenie všeobecnej príručky	5 dny	13.9. 2012 9:00	19.9. 2012 18:00	35	Projektový manažér
37		Zaškolenie zamestnancov pre pr	10 dny	20.9. 2012 9:00	3.10. 2012 18:00	36	Projektový manažér,

Tab. 10. Činnosti časového plánu realizácie projektu (vlastné spracovanie)

Celková doba trvania projektu bola stanovená kritickou cestou (vyznačená červenou farbou) na 130 dní. Pri zmene trvania činností ležiacich na kritickej ceste, je trvanie celého projektu touto zmenou taktiež ovplyvnené. Preto sa odporúča venovať dodržiavaniu týchto činností zvýšenú pozornosť.



Obr. 14. Ganttov diagram a zobrazenie kritickej cesty projektu (vlastné spracovanie)

Projekt implementácie projektového riadenia bude teda zahájený 1.6.2012 a ukončený 29.11.2012.

5.6 Nákladová analýza

Projekt implementácie projektového riadenia je ako každý inovačný projekt potrebné podrobiť nákladovej analýze. Vyčíslenie pridanej hodnoty pre podnik po realizácii projektu je pri podobných projektoch zahŕňajúcich najmä zmenu riadenia a procesov, len veľmi ťažké. Pre aspoň čiastočné vyčíslenie dopadu implementácie projektovej kancelárie a softvéru na podporu riadenia projektov predpokladáme, že predkladaný projekt prinesie spoločnosti medziročný 5% nárast tržieb.

Pre uvedené projektové riešenie boli celkové ročné náklady vyčíslené nasledovne:

Položka	Suma
Ročný plat novoprijatého projektového manažéra	400 000 Kč
Výberové konanie (APROFES s.r.o.)	20 000 Kč
Tvorba procesnej dokumentácie a na interné školenia	5 000 Kč
Sada dvoch školení projektového managementu pre stavbyvedúcich (2 x 4 x 5 000 Kč)	40 000 Kč
Softvér – varianta Easy Project mini pre 5 užívateľov (5 x 190 x 12)	23 400 Kč
Úprava užívateľskej príručky a interné školenie pre zamestnancov	5 000 Kč
Celkom	493 400 Kč

Tab. 11. Náklady inovačného projektu (vlastné spracovanie)

Pri ďalších výpočtoch sme vychádzali z posledných finančných údajov spoločnosti. V roku 2010 boli tržby spoločnosti za tovary a služby vo výške 93 691 tis. Kč. Táto pomerne vysoká čiastka je celkom príznačná pre spoločnosti, ktoré realizujú finančne náročné investičné zákazky. Taktiež náklady (88 967. tis. Kč) dosahujú vysokých hodnôt, keďže na realizáciu je potrebné nemalé množstvo materiálu, strojov, ale aj ľudskej práce. Doterajšie odpisy za hmotný aj nehmotný majetok spoločnosti tvoria 735 tis. Kč. Zisk pred zdanením dosiahol v roku 2010 hodnotu 3 989 tis. Kč. a čistých peňažných tokov bolo 3297 tis. Kč.

Pre vyhodnotenie finančnej rentability a návratnosti projektu použijeme nasledovné prepočty:

Implementáciou PM sa predpokladá pozitívny efekt v náraste tržieb medziročne o 5 %.

Pre odpis nakupovaného softvéru uvažujeme zaradenie do prvej odpisovej skupiny, a teda odpisovanie 3 roky ($23\,400/3 = 7900$ Kč/ ročne).

v tis. Kč	1.rok investície	2.rok investície	3.rok investície
prírastok tržieb	98375,55	103294,32	108459,04
prírastok nákladov bez úrokov a odpisov	89460,40	89460,40	89460,40
odpisy	742,80	742,80	742,80
Zisk pred zdanením	8172,35	13091,12	18255,84
daň 19%	1552,74	2487,31	3468,61
zisk po zdanení	6619,60	10603,81	14787,23
odpisy	742,80	742,80	742,80
pracovný kapitál	0	0	0
čistý cash flow	7362,40	11346,61	15530,03

Tab. 12. Prehľad peňažných tokov z investície (vlastné spracovanie)

Pre určenie čistej súčasnej hodnoty uvedených budúcich tokov plynúcich z investície je potrebné jednotlivé CF previesť na súčasnú hodnotu peňazí, pomocou diskontného faktoru 5 %. Po odrátaní kapitálových výdavkov na projekt, výsledná hodnota čistej súčasnej hodnoty prezradí, či je investícia kladná a teda prijateľná, alebo nie. Pre výpočet diskontovaných CF použijeme nasledujúci vzorec:

$$DFC = \frac{CF}{(1+r)^t}, \text{ kde}$$

CF cash flow v jednotlivých rokoch
r diskontná sadzba
t rok

Diskontované cash flow za uvažované roky teda vychádzajú nasledovne (Tab.11):

rok	DCF (tis. Kč)
1.rok investície	7011,81
2. rok investície	10291,71
3. rok investície	13415,42
Spolu	30718,95

Tab. 13. Diskontované budúce peňažné toky (vlastné spracovanie)

Čistá súčasná hodnota je teda rozdielom medzi diskontovanými peňažnými príjmami z investície a kapitálovým výdajom.

$$NPV = 30718,95 - 493,4 = \mathbf{30\ 225,55\ tis.\ Kč}$$

Protože NPV je kladná, investice je prijateľná.

Keďže vyčíslená hodnota kapitálových výdajov nepredstavuje pre spoločnosť až takú veľkú finančnú záťaž, rozhodla sa pre financovanie vlastným kapitálom. Pre rozloženie platieb budú vyčlenené 2% z každoročného očakávaného cash flow na financovanie projektu.

rok	2% z CF (tis. Kč)	kumulované 2% z CF (tis. Kč)
1.rok investície	147,25	147,25
2. rok investície	226,93	374,18
3. rok investície	310,60	684,78
Spolu	684,78	-
kapitálový výdaj		493,4
zbytkova hodnota po druhom roku		119,22
hodnota jedného dňa v 3. roku		0,86
počet dní na splatenie v 3. roku		138,18

Tab. 14. Prepočet financovania z CF a doby návratnosti (vlastné spracovanie)

Pre určenie doby návratnosti investície pri uvedenom nastavení financovania je potrebné uskutočniť prepočty uvedené v tabuľke (Tab.12) na predchádzajúcej strane. Doba návratnosti je vlastne obdobie, za ktoré sa kumulované hotovostné toky vyrovnajú investícii.

V našom prípade tvoril kapitálový výdaj 493,4 tis. Kč a z uvedenej tabuľky je zrejmé, že požadované vyrovnanie vyčlenených 2% z CF nastane medzi druhým a tretím rokom investície. Potrebujeme teda dopočítať za ako dlho sa nám v 3. roku vráti zostávajúca suma. Po vypočítaní zbytkovej hodnoty po druhom roku ($493,4 - 374,18 = 119,22$), vypočítame hodnotu jedného dňa v 3. roku investície ($310,6/360 = 0,86$). Po vydelení zbytkovej hodnoty po druhom roku hodnotou jedného dňa v 3. roku dostaneme počet dní v 3. roku, po ktorom sa 2%-tné hotovostné toky vyrovnajú investíciam.

Doba návratnosti predkladaného projektu implementácie, pri zvolenom type financovania je teda 2 roky a 139 dní.

5.7 Analýza rizík

Riziká sú prirodzenou súčasťou realizácie všetkých projektov. Pre elimináciu ich negatívnych dopadov je potrebné ich identifikovať už vo fáze plánovania. Rovnako je potrebné sledovať možné nepriaznivé vplyvy na projekt a pripraviť si opatrenia, ktoré znížia ohrozenie úspešného dokončenia projektu. Riziká je nutné sledovať aj po celú dobu realizácie projektu ako súčasť jeho operatívneho riadenia.

Pre projekt implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. boli definované nasledujúce riziká:

- **zhoršenie platobnej schopnosti zákazníkov** – toto riziko je čoraz aktuálnejšie, v dôsledku celosvetovej hospodárskej krízy, ktorá ovplyvňuje aj stavebný trh v ČR. Keďže stavebné zákazky sú väčšinou spojené s veľkou finančnou sumou, neschopnosť zákazníka splácať pohľadávky má veľký dopad na finančné zdravie najmä menších stavebných spoločností, akou je aj HRAZDIL stav, s.r.o. Táto skutočnosť by mala negatívne dôsledky pre samofinancovanie pripraveného inovačného projektu. Momentálna pravdepodobnosť tohto rizika je na strednej

úrovni a pre jej zníženie sa odporúča venovať väčšiu pozornosť solventnosti potenciálneho zákazníka.

- **neprijatie PM zamestnancami** – ako bolo spomenuté identifikácia zamestnancov s projektom je dôležitým faktorom úspechu. Aj keď implementácia projektového riadenia má priniesť mnohé zlepšenia pre pracovníkov, slabšia flexibilita najmä starších pracovníkov, čo sa týka zmien, by mohla negatívne ovplyvniť realizáciu projektu. Pre vyhnutie sa tejto hrozbe je potrebné klásť veľký dôraz na informovanosť zamestnancov už v skorých fázach realizácie.
- **nenájdenie vhodného PM** – Obsadenie pozície projektového manažéra je kľúčovým aspektom pre fungovanie pripravovanej projektovej kancelárie, ale aj pre úspech celého projektu. Pre zníženie pravdepodobnosti nastania tejto hrozby, využije spoločnosť služby personálnej agentúry APROFES s.r.o., s ktorou majú veľmi dobré skúsenosti.
- **nevyhovujúci softvér** – V prípade, že vybraný softvér v praxi nespĺní očakávania firmy, nastanú vážne komplikácie so zavádzaním projektového riadenia do spoločnosti. Vďaka zváženiu viacerých produktov podľa požiadaviek spoločnosti, bol vybraný softvér s výbornou funkčnosťou a taktiež dobrou technickou podporou. Testovaním produktu ešte pred jeho samotným zavedením sa zníži pravdepodobnosť tejto hrozby.
- **zmena Vyhlášky MF č. 40/2001** – Keďže jedným z cieľov implementácie je aj získanie možnosti uchádzania sa o verejné zákazky, zmena v uvedenej vyhláške by mohla mať negatívny dopad na uskutočniteľnosť tohto cieľa. Pre elimináciu tejto hrozby, by mala spoločnosť venovať zvýšenú pozornosť verejným diskusiám na túto tému.
- **pokles záujmu o služby spoločnosti** – keďže konkurencia medzi stavebnými firmami je vysoká, v spojení s negatívnou ekonomickou situáciou môže nastať riziko poklesu záujmu. Znížený záujem o služby spoločnosti by spôsobil pokles tržieb, a tým aj voľných prostriedkov na financovanie projektu. Preto je vhodným opatrením informovať zákazníkov o implementácii tejto modernej formy riadenia.
- **politické zmeny** – riziko možného politického prevratu nie je v súčasnosti veľmi pravdepodobné, avšak ak by nastalo, negatívne by to ovplyvnilo doterajšie

fungovanie celej spoločnosti. Rapídny pokles zákaziek, a teda aj príjmov firmy, by znížilo šance na úspešnú implementáciu.

- **nedostatočné vedomosti stavbyvedúcich o PM** – Keďže projektové riadenie a jeho metódy, či techniky sú pre súčasných pracovníkov pomerne nové, toto riziko je veľmi významné. Nesprávne pochopenie projektového riadenia môže spôsobiť problémy pri zavádzaní nových procesov a výrazne predĺžiť dobu trvania projektu. Z uvedených dôvodov je potrebné včasné a kvalitné zaškolenie stavbyvedúcich pracovníkov.
- **strata lojality zamestnancov** – Nesúhlas zamestnancov s pripravovanými zmenami môže vyústiť až k ich odchodu z firmy, čím by bola vysoko ohrozená nielen realizácia projektu, ale aj chod celej spoločnosti. Preto je nevyhnuté vhodné predstavenie projektu a zapojenie všetkých zamestnancov na tvorbe budúcich výhod tohto riadenia.

Hrozba	Scenár	P	D	opatrenie
1 Zhoršenie platobnej schopnosti zákazníkov	spoločnosti sa zníži tok CF	S	V	sledovanie solventnosti zákazníkov
2 Neprijatie PM zamestnancami	odmietanie zavedených zmien	S	V	zainteresovanie všetkých zamestnancov
3 Nenájdenie vhodného projektového manažéra	ohrozenie chodu PMO a celého projektu	M	V	najatie personálnej spoločnosti
4 Nevyhovujúci softvér	komplikácie pri zavádzaní	M	V	analýza produktov a testovanie vybraného produktu
5 Zmena Vyhlášky MF č. 40/2001	nemožnosť uchádzať sa o verejné zákazky	M	S	sledovanie aktuálneho diania v tejto oblasti
6 Pokles záujmu o služby spoločnosti	pokles tržieb a zníženie finanč. prostriedkov na financovanie projektu	S	M	informovanie zákazníkov o zavádzaní PM
7 Politické zmeny	pokles zákaziek	M	S	-
8 Nedostatočné vedomosti stavbyvedúcich	problémy identifikácie sa s novými procesmi, predĺženie doby trvania	S	V	včasná informovanosť a zaškolenie
9 Strata lojality zamestnancov	odchod z firmy	M	V	informovanosť zamestnancov a motivácia

Tab. 15. Analýza rizik (vlastné spracovanie)

Kvalitatívna analýza rizík (Tab.15) identifikuje pravdepodobnosti a dôsledky jednotlivých hrozieb na stupnici, M- malá(ý), S – stredná(ý), V- vysoká(ý).

Zistené výsledky sa následne zhrnú do matice pravdepodobností a dôsledkov (Obr.15). Riziká s malou a strednou pravdepodobnosťou majúce len malé dôsledky na projekt, sú uvedené v bielych poliach a realizačný tím im nemusí venovať veľkú pozornosť. Nasleduje kombinácia pravdepodobností a dôsledkov vyznačená v modrých poliach. Týmito rizikami by sa už spoločnosť mala viac zaoberať a mať pripravené opatrenia v prípade ich vzniku. Riziká uvedené v červených poliach môžu vážne ohroziť projekt implementácie projektového riadenia. Do kategórie týchto rizík patria: **(1) zhoršenie platobnej schopnosti zákazníkov, (2) neprijatie PM zamestnancami a (8) nedostatočné vedomosti stavbyvedúcich.**

PRAVDEPODOBNOSŤ	vysoká			
	stredná	6		1,2,8
	malá		5,7	3,4,9
		malé	stredné	vysoké
		DÔSLEDKY		

Obr. 15. Matica pravdepodobností a dôsledkov (vlastné spracovanie)

5.8 Vyhodnotenie projektu

Pre určenie cieľov projektu implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. bola v úvode projektovej časti použitá metóda logického rámca. Keďže ciele v tejto metodike sú naviazané na výstupy, vo väčšine prípadov ich bude možné zhodnotiť až po samotnej realizácii projektu.

Pre potreby verifikácie predloženého projektového riešenia je možné použiť nasledovné výstupy z použitých analýz.

Očakávaný pozitívny dopad implementácie PM v podobe 5%-ného medziročného nárastu tržieb bol potvrdený v nákladovej analýze, kedy hodnoty CF vykazovali rastúcu tendenciu. Taktiež čistá súčasná hodnota investície bola kladná, a teda investícia je prijateľná. Celkové financie potrebné na realizáciu projektu boli vyčíslené na 493 400 Kč, pričom doba návratnosti investície je odhadovaná na 2 roky a 139 dní, pri financovaní 2% z očakávaného CF.

Doba trvania projektu bola pomocou Ganttovho diagramu a kritickej cesty stanovená na 130 dní, s plánovaným začiatkom 1.6.2012 a ukončením 29.11.2012.

Projekt spĺňa aj celkové strategické ciele spoločnosti. Implementáciou projektového riadenia sa nielen zefektívni realizácia kvalitných stavieb, čo sa premietne do vyššej spokojnosti zákazníkov, ale vďaka možnosti uchádzania sa o verejné zákazky sa tiež zvýši životaschopnosť spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. v konkurenčnom prostredí stavebného priemyslu.

6 DOPORUČENIA PRE SPOLOČNOSŤ HRAZDIL STAV, S.R.O.

Spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. je malá stavebná firma, ktorá sa rozhodla pre implementáciu projektového riadenia. Táto diplomová práca ponúka projektové riešenie prispôbené potrebám a momentálnym možnostiam spoločnosti.

Keďže možnosti implementácie projektového riadenia neboli ponúknutým projektom ani zďaleka vyčerpané, v budúcnosti má firma niekoľko ďalších možností ako túto formu riadenia naďalej rozvíjať.

Po analyzovaní súčasného stavu riadenia spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. bolo uvedené aj ďalšie riešenie, ktoré však nebolo momentálne vhodné realizovať. Ide o zavedenie a certifikáciu managementu riadenia kvality ČSN EN ISO 9000, a taktiež novopripravovanej normy ISO 21 500. Certifikácie noriem ISO sú medzinárodne uznávané a okrem pozitívneho mena prispievajú k správne definovaniu firemných procesov. Navyše, norma ISO 21 500, ktorá má byť dokončená v druhej polovici roku 2012, bude praktickým sprievodcom riadenia projektov, čo by pre spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. bolo veľkých prínosom. V súvislosti s ponúknutým riešením zavedenia softvéru pre podporu projektového riadenia – Easy Project, sa v budúcnosti ponúka možnosť rozšírenia momentálnej verzie a zakúpenia licencií pre ďalších zamestnancov spoločnosti. Keďže ľudský kapitál je pri riadení projektov mimoriadne dôležitý, spoločnosť by svoje voľné finančné prostriedky mala investovať do navrhnutého programu vzdelávania. Pravidelné kurzy projektového riadenia by mohli byť vhodne doplnené rôznymi kurzami manažérskych schopností. Zvyšovaním kvalifikácie a schopností zamestnancov si spoločnosť nielen zlepšuje ukazovatele výkonnosti, ale spokojní pracovníci sa odovďačia aj lojalitou voči spoločnosti. Spomenuté, v dnešnej dobe pomerne zvyšujúce sa riziko platobnej neschopnosti zákazníkov, a s tým spojené negatívne dopady na tok prevažných prostriedkov, by mohlo obmedziť snahu rozširovať potenciál spoločnosti. Pre minimalizovanie uvedeného negatívneho dopadu, by sa spoločnosť mohla zamerať na využitie rôznych dotačných programov pre podporu malých a stredných spoločností. Uvedené riešenie financovania bolo zvažované aj v prípade projektu implementácie, avšak nastavenie podmienok súčasných dotačných programov by realizáciu projektu buď odložilo (z dôvodu lehoty na vyhodnotenie a schválenie žiadosti) alebo viedlo k nutnej zmene riešenia z dôvodu nespĺňania minimálnych podmienok dotačných programov.

ZÁVER

Projektové riadenie dnes zasahuje do všetkých oblastí priemyslu a stavebníctvo nie je žiadnou výnimkou. Keďže medzi českými stavebnými firmami je konkurencia veľmi veľká, všetky sa snažia obhájiť svoju pozíciu na trhu, a to rôznymi spôsobmi. Najväčšie spoločnosti sa nebránia popri inom používať aj nie príliš etické formy nátlakov na politických činiteľov, pričom prostredníctvom ovplyvnenia legislatívy, dosiahnu efektívne vylúčenie mnohých svojich konkurentov. Menšie spoločnosti však o svoje prežitie musia neraz bojovať, a preto jediný účinný spôsob sa zdá byť inovovanie nielen produktové, ale v súčasnosti aj oveľa viac presadzované inovovanie procesov, či metód riadenia.

Malá stavebná spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o., pôsobiaca prevažne v Zlínskom a Juhomoravskom kraji, bola predmetom skúmania tejto diplomovej práce a taktiež súhlasila s vytvorením návrhu projektového riešenia implementácie projektového riadenia. Práve na tento typ riadenia bol zameraný výskum v spoločnosti, kde väčšina procesov vychádza prevažne z prirodzených procesov automatických pre každú stavebnú firmu. Analýzy odhalili viacero nedostatkov v súčasnom spôsobe riadenia stavebných zákaziek, ale identifikovali aj príležitosti, ktoré by sa spoločnosť mala pokúsiť čo najskôr využiť. Keďže získavanie zákaziek je pre každú firmu prioritou, predovšetkým zákazky verejného charakteru predstavujú pre spoločnosť HRAZDIL stav, s.r.o. veľmi zaujímavú príležitosť pre ďalší ekonomický rozvoj. Vyhláška MF č. 40/2001 o verejných zakázkach podmieňuje účasť subjektov na verejnom obstarávaní práve použitím pravidiel projektového riadenia pri plánovaní a riadení zákaziek. Okrem uvedeného, projektové riadenie prináša organizáciám zefektívnenie procesov, úsporu nákladov a takisto nárast ekonomickej prosperity. Projekt implementácie projektového riadenia do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o., bol po zvážení výsledkov analýz a možností firmy navrhnutý realizovať formou vytvorenia projektovej kancelárie s novou pozíciou projektového manažéra a zavedením softvéru pre podporu riadenia. Očakávané výsledky projektu boli načrtnuté, avšak skutočné prínosy budú viditeľné až s odstupom času. Projekt bol verifikovaný pomocou analýzy zainteresovaných strán, nákladov času a rizík. V závere boli spoločnosti predložené odporúčania a možnosti pokračovania implementácie projektového riadenia v budúcnosti.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4.

BENNETT, F. Lawrence, 2003. *The Management of Construction: A Project Life Cycle Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-5254-3.

BUDINKA, Jan, 2010. *Projekt implementace metod projektového řízení do společnosti První otrokovická stavební, a. s.* Diplomová práce, Zlín, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav podnikové ekonomiky.

BUSINESSINFO, 2005. *Přehled certifikace systémů řízení*. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-rizeni/1001143/36554/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2848-3.

EASY SOFTWARE, © 2010. *Cena a způsoby porízení – Easy Project* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.easyproject.cz/cena-a-porizeni>

FTA, 2006. *Construction Project Management Handbook*. Federal Transit Administration [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: http://www.fta.dot.gov/documents/Construct_Proj_Mangmnt_CD.pdf

HENDRICKSON, Chris, 2008. *Project Management for Construction: Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders* [online]. [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://pmbook.ce.cmu.edu/>

HEWLETT-PACKARD, © 2012. *Project and Portfolio Management*. [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www8.hp.com/us/en/software-solutions/software.html?compURI=1170491>

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2003. *Management projektů spojených s výstavbou metodou kritického řetězce*. Dizertační práce, Brno, Vysoké učení technické v Brně.

CHARVAT, Jason, 2003. *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-22178-3.

JANEKOVÁ, Jaroslava, 2011. *Príspevok k softvérovej podpore projektového riadenia*. The14th International Scientific Conference: Trends and Innovative Approaches in Business Processes “2011”. [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/kpam/TaIPvPP/2011/index.files/clanky/Jaroslava%20Janekova%20Prispevok.pdf>

KERZNER, Harold, 2006. *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. 456 s., Wiley Publishing, ISBN 978-0471793687.

MANAGEMENTMANIA, © 2011-2012. *Norma ISO 21500 (Guide to Project Management)*. ManagementMania.com [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://managementmania.com/iso-21500>

MFČR, 2005. Vyhláška č. 40/2001 Sb. o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasaky_1318.html?year=2001

MSČR, 2012. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Hrazdilstav*. Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Hrazdilstav>

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

PÁLENÍK, Tomáš, 2010. *Softvérová podpora projektového riadenia – potreby a očakávania projektového manažéra*.3, s. 52-56, eFocus.cz [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.efocus.sk/images/uploads/52_56a.pdf

PRINZO, Rob, 2011. *6 Best Practices to Achieve Implementation Success*. Trainingmag [online]. [cit. 2012-02-30]. Dostupné z: <http://www.trainingmag.com/article/6-best-practices-achieve-implementation-success>

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

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

SCHONS, Rainer, 2011. *Projektový manažment s rozumom a citom*. Ibis Partner Slovakia [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/sk/kvalita/222-projektovy-manazment-s-rozumom-a-citom>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.

TEAM, © 2005. Logframe for Windows. [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.logframe.cz/software.htm>

TIMING Praha, 2012. Ceník SW produktů: Projektový simulátor a optimalizátor Project Management Forecast. [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.timing.cz/sw.php>

U-SME INNOVATION, 2004. *Design of Model for Joint University – Enterprise Innovation: Projekt Leonardo da Vinci*. Katedra managementu, inovací a projektov, Západočeská universita v Plzni [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/index.html>

VŠETEČKA, Petr. a Lubomír BELAN, 2006. *Projektový manažment I: Vysokoškolská učebnica*. Liptovský Mikuláš: Akadémia Ozbrojených Síľ. ISBN 978-80-804-0298-3.

WALKER, Anthony, 2007. *Project Management in Construction*. 5th. ed. Oxford : Blackwell. ISBN 978-14-051-5824-4.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

atď.	a tak ďalej
č.	číslo
ČR	Česká republika
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standard Organisation (medzinárodná organizácia pre štandardizáciu)
Kč	korun českých
MF	Ministerstvo financií
min.	minimálne
MS	Microsoft
napr.	napríklad
Obr.	Obrázok
P	Príloha
PM	Project Management (projektové riadenie)
PMBok	Project Management Body of Knowledge (medzinárodný štandard projektového riadenia)
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office (projektová kancelária)
s.	strana
S.I.A. ČR	Rada výstavy Českej republiky
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sb.	Sbírka zákonů
Tab.	Tabuľka
tis.	tisíc

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Dôležitosť používania projektovej metodológie (Charvat, 2003, s. 12)</i>	15
<i>Obr. 2. Životný cyklus stavebného projektu (Bennett, 2003, s. 7)</i>	20
<i>Obr. 3. Stratégia výberu metodológie (Charvat, 2003, s. 15)</i>	30
<i>Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o. (interné zdroje firmy)</i>	38
<i>Obr. 5. Životný cyklus zákazky (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov firmy)</i>	41
<i>Obr. 6. Vyhodnotenie Mapy pripravenosti (vlastné šetrenie)</i>	47
<i>Obr. 7. Nová organizačná štruktúra s projektovou kanceláriou (vlastné spracovanie)</i>	63
<i>Obr. 8. Moja stránka (Easy Software, © 2010)</i>	66
<i>Obr. 9. Detailnejší pohľad na projekt (Easy Software, © 2010)</i>	67
<i>Obr. 10. Tvorba novej úlohy (Easy Software, © 2010)</i>	68
<i>Obr. 11. Detailný prehľad rozpočtu projektu (Easy Software, © 2010)</i>	69
<i>Obr. 12. Príklad vygenerovaného výkazu (Easy Software, © 2010)</i>	70
<i>Obr. 13. Vennov diagram zainteresovaných strán (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Obr. 14. Ganttov diagram a zobrazenie kritickej cesty projektu (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Obr. 15. Matica pravdepodobností a dôsledkov (vlastné spracovanie)</i>	82

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Štandardy a certifikácie projektového riadenia (spracované podľa Doležala, Máchala a Lacka, 2009).....</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2. SWOT analýza (vlastné spracovanie).....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 3. Cenník produktu Microsoft Project (Microsoft, © 2010).....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 4. Cenník produktu Easy Project (Easy Software, © 2010).....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 5. Cenník produktu Instant Team (Heaven Industries, © 2004-2011).....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 6. Viackriteriálna analýza pre výber projektového softvéru (vlastné šetrenie).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 7. Stručný prehľad rozpočtu a harmonogramu projektu (vlastné spracovanie).....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 8. Špecifikácia požiadaviek na záujemcu o pozíciu projektového manažéra (vlastné spracovanie).....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 9. Analýza záujmov zainteresovaných strán (vlastné spracovanie).....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 10. Činnosti časového plánu realizácie projektu (vlastné spracovanie).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 11. Náklady inovačného projekt (vlastné spracovanie).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 12. Prehľad peňažných tokov z investície (vlastné spracovanie).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 13. Diskontované budúce peňažné toky (vlastné spracovanie).....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 14. Prepočet financovania z CF a doby návratnosti (vlastné spracovanie).....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 15. Analýza rizik (vlastné spracovanie).....</i>	<i>81</i>

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Slovenské a české produkty na podporu projektového riadenia

Príloha P II: Súbor otázok pre riadené rozhovory

Príloha P III: Mapa pripravenosti firmy k inováciám

Príloha P IV: Certifikát zelená úsporám

Príloha P V: Logický rámec projektu

Príloha P VI: HW a SW požiadavky pre Easy Project

Príloha P VII: Ganttov diagram

PRÍLOHA P I: SLOVENSKÉ A ČESKE PRODUKTY NA PODPORU PROJEKTOVÉHO RIADENIA

SLOVENSKÉ A ČESKÉ PRODUKTY

Produkt	Výrobca	Web:
ProMan	Pro IT Services	www.proitservices.eu
<p>Informačný systém na podporu projektového riadenia, spoločnosti či sledovanie incidentov.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • portfólio projektov • integrácia s MS Outlook • integrácia s MS Project (do) • vykazovanie práce • manažment oprávnení a rolí • incident manažment • plánovanie a riadenie zdrojov, vyťaženosť, utilizácia • riadenie rozpočtu projektu • evidencia zákazníkov, dodávateľov a kontaktov • podpora obchodu • dashboardy • riadenie času a úloh • sledovanie míľnikov a termínov projektu • podpora procesov schvaľovania • predpoveď vývoja projektu • hodnotenie projektových parametrov v grafoch 		
Easy Project	Easy Software	www.easypoint.cz
<p>Informačný systém pre riadenie firmy, financií a projektov.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • portfólio projektov • manažment oprávnení a rolí • riadenie rozpočtu projektu • plánovanie a riadenie zdrojov, vyťaženosť • riadenie času a úloh • sledovanie míľnikov a termínov projektu • mzdová agenda • dashboardy • vykazovanie práce • dokumentácia 		

Elaine MC	Inter-Informatics	ww.elaine.cz
<p>Systém na riadenie projektov.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • portfólio projektov • manažment oprávnení a rolí • dashboardy • plánovanie a riadenie zdrojov • riadenie nákladov projektu • sledovanie míľnikov a termínov projektu • vykazovanie práce 		
eWay	eWay System	www.eway-crm.cz
<p>Modulárny produkt na riadenie projektov a spoločnosti.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riadenie nákladov projektu • sledovanie produktivity zamestnancov • evidencia zákazníkov • dokumentácia • integrácia s MS Outlook • integrácia s MS Office 		
Instant Team	Heaven Industries	www.instant-team.com
<p>Softvér na riadenie projektov.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • portfólio projektov • dokumentácia • Ganttov diagram • plánovanie a riadenie zdrojov, vyťaženosť • riadenie času a úloh • upozornenie na zmeny • štatistiky a analýzy • vykazovanie práce • integrácia MS Project (z) 		
PRO management	RTS	www.rts.cz
<p>Produkt určený predovšetkým pre stavebné a montážne spoločnosti.</p> <p>Funkcionalita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • risk manažment • plánovanie a riadenie zdrojov • riadenie nákladov projektu • integrácia z internými aj externými databázami • evidencia zákazníkov a kontaktov • podpora obchodu 		

PRÍLOHA P II: OTÁZKY PRE RIADENÝ ROZHOVOR

Základní souhrn

- Máte vytvořeno projektové oddělení?
- Máte zaveden systém CRM?
- Plánujete v nejbližší době expanzi společnosti v oblasti počtu zaměstnanců?
- Které společnosti jsou Vaši největší konkurencí?
- Využíváte nové postupy a výrobní technologie?
- Vyhovuje vám současná organizační struktura a definování pravomocí jednotlivých zaměstnanců?

Stávající úroveň projektového řízení

- Jakým způsobem probíhá rozhodnutí o přijetí projektu či zahájení prací na projektu?
- Jaký dokument je zpracován jako podklad o zahájení projektu a co obsahuje? Existuje k tomu nějaká definovaná procedura a standardizované dokumenty?
- Existuje nějaký standard pro úvodní dokument týkající se projektu, který určuje jeho rozsah, organizaci, projektový postup, disponibilní zdroje, harmonogram, rozpočet, podávání zpráv o projektu, a je tento standard dodržován?
- Kdo všechno se v současné době podílí na přípravě, realizaci a dokončování projektu?
- Jak je určován vedoucí projektu a jak jsou vybírání jeho týmu?
- Mají se vedoucí projektů na koho obracet v případě potřeby odborné konzultace týkající se jimi řízeného projektu?
- Je určena osobní zodpovědnost za realizaci projektů jako celku? Pokud ne, jaká je dělba zodpovědnosti za projekty a podle jakých hledisek?
- Mají projekty pevně určené týmy nebo jsou spíše ad hoc vybírání členové projektových týmů (maticová organizace)?
- Jaký je počet současně probíhajících projektů?
- Jaké je trvání projektů v měsících (min., průměr, max.)?
- Jaká je obvyklá velikost projektu (objem finančních prostředků).
- Jaké jsou kontrolní prvky při realizaci projektu (zakázky)?

- Existuje v organizaci přehled o všech běžících projektech a jejich hlavních atributech (jako je cíl, rozsah, vedoucí projektu, termíny, rozpočet, stav plnění)? Jsou definována práva na přístup pracovníků k těmto informacím?
- Jsou prováděny ad hoc a/nebo pravidelné audity běžících projektů osobami, které se nepodílí na jejich realizaci? Pokud ano, komu jsou výstupy z těchto auditů určeny a zda je definována jejich struktura případně metodika pro provádění projektových auditů?
- Je definována struktura zpráv o portfoliu projektů pro vedení organizace?
- Je organizace projektu dokumentována?
- Jsou definována pravidla podávání zpráv o projektu a jeho úkolech (v rámci projektového týmu, k nadřízeným, zákazníkovi, od dodavatelů)?
- Jsou definovány a zdokonalovány projektové postupy? Je to něčí odpovědnost?

Plánování a rozpočet projektu

- Probíhá definování a odsouhlasení rozsahu projektu? Existuje pro to nějaký definovaný a užívaný postup?
- Jsou identifikovány vstupní a výstupní produkty jednotlivých aktivit?
- Jsou přiřazeny odpovědnosti za jednotlivé úkoly?
- Jak probíhá odhadování pracnosti? Jsou používány nějaké dokumentované metody pro odhadování pracnosti?
- Jsou dokumentovány vypracované plány projektu a jejich změny?
- Jsou k úkolům projektu přiřazovány hned skutečné osoby nebo jsou nejprve přiřazeny role a teprve později jsou tyto nahrazeny skutečnými osobami?
- Jsou do plánu začleněny rezervy a další akce vyplývající z analýzy rizik?
- Je prováděna analýza rizik spojených s realizací projekt?
- Jsou využívány mílníky nebo prováděn výběr důležitých úkolů pro reportování nadřízeným?
- Jak je plán projektu sledován?
- Existuje nějaká metodika pro tvorbu rozpočtu projektu? Jsou využívány sazby pracovních zdrojů? Jsou zaznamenávány a kategorizovány další náklady na projekt (např. externí dodávky služeb, nákup materiálu, cestovné)?

Řízení rizik

- Je prováděna analýza rizik při zahájení projektu? Je odhadována pravděpodobnost vzniku těchto rizik a velikost jejich dopadů?
- Jsou plánovány akce vedoucí ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizik?
- Jsou rizika zaznamenávána a přiřazena k jednotlivým úkolům a tyto pak slouží k omezení pravděpodobnosti vzniku těchto rizik?
- Je analýza rizik aktualizována v průběhu projektu?
- Jsou stanoveny odpovědnosti v souvislosti s riziky projektu?
- Jsou zaznamenávány a sledovány problémy související s projektem, přiřazeny k úkolům a určeny osoby odpovídající za jejich vyřešení?

Řízení subdodavatelů

- Existují firemní zásady pro výběr a komunikaci s dodavateli? Jsou aplikovány?
- Existuje standardní postup pro vyhodnocení nabídek, výběr subdodavatele a uzavření smluvního vztahu?
- Je určena odpovědnost za řízení subdodavatelů?
- Jsou zajišťovány zdroje potřebné pro výběr a řízení subdodavatelů? Jsou definovány pravomoci pro výběr dodavatelů a řízení následného smluvního vztahu?
- Je výběr dodavatele v složitějších případech chápán jako projekt?
- Je plán práce dodavatelů dokumentován a odsouhlasen?
- Je dokumentována komunikace s dodavateli?
- Je plnění smlouvy s dodavatelem pravidelně kontrolováno?
- Je stanovena procedura pro změnové řízení smlouvy (včetně předmětu plnění)?
- Jsou stanoveny pravidla a procedury komunikace s dodavateli včetně reportování o postupu?
- Jsou stanoveny procedury přebírání práce dodavatelů?
- Jsou stanovena kvalitativní kritéria pro převzetí výsledků práce dodavatelů již jako součást smluvního vztahu?
- Je činnost řešená pomocí dodavatelů součástí plánu projektu, dostatečně vymezena, definovány její vazby na jiné úkoly projektu, plánována z hlediska času a nákladů?

Řízení kvality

- Jsou definovány a aplikovány nějaké standardy týkající se kvality ve vztahu k projektovému řízení nebo výstupům projektů?
- Je ve společnosti definován nějaký certifikát řízení kvality? Pokud ano, jaký, popište?
- Existují dokumentované postupy provádění kontroly kvality a je dle nich postupováno?
- Je dokumentována prováděná kontrola kvality?
- Jsou příslušní pracovníci informováni o výsledcích kontroly kvality?
- Jsou zjištěné nedostatky vyhodnoceny a sledováno jejich odstranění?
- Je prováděna analýza příčin jejich vzniku?

Stávající SW nástroje používané ve společnosti

- Používáte specializovaný software pro řízení projektů?
- Je používán software pro sledování průběhu projektu (termíny, rozpočet) a změny plánu?
- Je používán software pro reportování?
- Jaké další specializované softwarové nástroje jsou používány pro podporu činností souvisejících s projektovými činnostmi (odhadování, komunikaci v týmu, řízení požadavků, vyhodnocení rizik aj.)
- Jakým obecným softwarovým vybavením disponuje společnost (poštovní klient, textový editor, tabulkový kalkulátor a další kancelářský software, účetní software)?
- Existuje lokální síť? Pokud ano, kolik obsahuje pracovních stanic.
- Jaký je instalovaný operační systém?
- Jaká je vybavenost vedoucích projektů a členů projektových týmů PC a základním softwarem?

PRÍLOHA P III: MAPA PRIPRAVENOSTI FIRMY K INOVÁCIAM

A. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. predstava o budoucnosti firmy

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled (3 - 5 let nebo 2 - 3 generace produktů)

2. vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu

3. inovační programy firmy

- a) a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2 - 3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy

4. změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány

- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem

5. finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné
- d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do jasných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován

6. projektové řízení

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy

B. MARKETING

1. sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu
- b) pro marketingové plánování má firma k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu
- c) firma se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit

2. hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve firmě neprovádí
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je firma skutečně pozici
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice firmy
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice firmy v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů

3. orientace firmy na zákazníka

- a) firma je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují
- c) firma sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit
- d) firma plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie

4. sledování postojů zákazníků k produktu firmy

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama
- b) firma provedla v tomto směru několik nahodilých akcí
- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity firmy
- d) ve firmě existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit firmy

5. způsob přenášení tržních informací ve firmě

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve firmě, pracovníci je optimálně nevyužívají

d) firma má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci

6. marketing a finanční řízení

a) marketing není propojen s finančním plánováním

b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností

c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska

d) firma na základě dlouhodobého marketingového plánu vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu

C. TECHNOLOGICKÝ PROCES

1. budoucí konkurenceschopnost firmy v oboru

a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru

b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu

c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj knowhow a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce

d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě a pravidelně informuje vedení a pracovníky firmy

2. změny používaných technologií

a) firma si nemůže dovolit plánovat změny používaných technologií

b) změny se zavádějí pod tlakem vnějšího prostředí spíše nahodile

c) změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje

d) změny technologií jsou naplánovány a vždy se hodnotí jejich účinek

3. sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají

b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí firmy, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat

c) podněty se sbírají z interního i externího prostředí, ve firmě je zaveden systém práce s podněty

- d) podněty ke změnám se sbírají z interního i externího prostředí a dále se soustřeďují u určeného pracovníka (oddělení), zaznamenávají se, třídí se a týmově se pravidelně hodnotí.

4. posuzování investiční návratnosti plánovaných změn ve firmě

- a) návratnosti investic se ve firmě věnuje malá pozornost
- b) návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech
- c) u důležitých a finančně náročných investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza
- d) investiční návratnost plánovaných změn je obvykle součástí studie proveditelnosti

5. kalkulování výrobních nákladů a jejich další sledování ve firmě

- a) náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a firma na změny operativně reaguje

6. tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se nás bezprostředně nedotýká a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje
- b) vývoj by byl pro firmu užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje
- c) firma se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se firma snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj

D. KVALITA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. sledování změn ovlivňujících systém kvality ve firmě

- a) firma nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality
- b) při zavádění nových produktů a /nebo procesů se firma snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují

- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy se navrhují tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám

2. hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve firmě

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve firmě zaveden
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen
- c) ve firmě se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni
- d) firma má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace

3. externí audit kvality ve firmě

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím firma doposud nezabývala
- b) firma se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery
- c) externí audity jsou ve firmě prováděny pouze ze strany zákazníků, firma sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí
- d) firma v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků

4. dopad činnosti firmy na životní prostředí

- a) firma neřeší dopad své činnosti na životní prostředí
- b) firma zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze požadovaném rozsahu
- c) firma má certifikován systém dle ISO-14000
- d) firma cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO- 14000)

5. dopad sledování kvality na procesy změn ve firmě

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí a proto procesy změn významně neovlivňuje

- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů firmy, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků

6. tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) firma zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet
- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě
- d) změny se soustavně monitorují vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn

E. LOGISTIKA (NÁKUP, DISTRIBUCE, OUTSOURCING)

1. zajišťování nákupů a distribuce

- a) firma má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve firmě zaběhnuté
- c) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci
- d) ve firmě je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečených vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat

2. optimalizace logistiky ve firmě

- a) ve firmě neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce a proto nelze sledovat jejich dopad

- b) jednotlivé činnosti logistiky ve firmě jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem firmy, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve firmě, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve firmě

3. přenos informací a komunikace s partnery firmy

- a) firma nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci firmy, kteří registrují jejich náměty a připomínky
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému firmy

4. flexibilita logistických procesů

- a) firma nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika
- b) firma provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje
- c) firma je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika
- d) firma má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat

5. zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují
- b) firma nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik
- d) management firmy se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je

motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti

6. řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření firmy
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve firmě

F. ORGANIZACE A LIDSKÉ ZDROJE

1. spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management firmy se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

2. motivace zaměstnanců ve firmě

- a) vedení firmy vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu
- c) firma kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovým zaměstnancům se firma snaží zajistit vyšší standard
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace firma dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců firmy

3. řízení a komunikace

- a) ve firmě je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje
- b) ve firmě je pouze formální komunikace mezi pracovníky

- c) mezi pracovníky firmy funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení
- d) firma využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti

4. řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve firmě chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve firmě a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve firmě jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

5. informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu firmy
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení

6. firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době firma volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se firma snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností firmy
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance firmy

PRÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT ZELENÁ ÚSPORÁM

Státní fond životního prostředí ČR,
Olbrachtova 2006/9, 140 00 Praha 4

vydává

Osvědčení o registraci

v Seznamu odborných dodavatelů

vedeného v rámci dotačního programu

Zelená úsporám

pro

HRAZDIL stav, s.r.o.

Cejl 511/43, 602 00 Brno

IČ: 29223431

Držitel osvědčení splnil požadavky pro zápis do Seznamu odborných dodavatelů (SOD) vedeného Státním fondem životního prostředí ČR v rámci programu Zelená úsporám. Platnost tohoto osvědčení je podmíněna zápisem a zveřejněním výše uvedené společnosti v Seznamu odborných dodavatelů na webových stránkách www.zelenausporam.cz.

Maximální platnost osvědčení je do konce trvání programu Zelená úsporám.

V Praze dne: 9. 8. 2010

Ing.Arcn. Petr Štěpánek, Ph.D.
Ředitel SFŽP ČR



PRÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU				
Název projektu: Projekt implementácie projektového riadení do spoločnosti HRAZDIL stav, s.r.o.				
		Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje a prostriedky overenia	Predpoklady
VŠEOBECNÉ CIELE	Zlepšenie firemných procesov a zvýšenie konkurencieschopnosti	Pracovné vyťaženie stavbyvedúcich sa znížilo o 25%. Uchádzanie sa o verejnú zákazku. Spokojnosť zamestnancov Pozitívne ohlasy zákazníkov.	Analýza pracovnej kapacity Firemné záznamy. Dotazníkové šetrenie zamestnancov Referencie od zákazníkov	Projektové riadenie zostane uznávaným spôsobom riadenia spoločnosti.
ÚČEL PROJEKTU	Implementácia projektového riadenia	Uchádzanie sa o verejnú zákazku do 6 mesiacov od ukončenia projektu. Nárast tržieb medzročne o 5%.	Záznamy a dokumentácia MF Analýza produktového portfólia	Pravidlá projektového riadenia nebudú zmenené vo vyhláske MF 40/2001. Záujem o služby spoločnosti.
OČAKÁVANÉ VÝSLEDKY	1. Projektová kancelária bola vytvorená 2. Softvér na podporu riadenia projektov bol zavedený	Vytvorené min. 1 nové pracovné miesto. Efektivita využitia strojov a prac. času sa zvýši min. o 15%. Prijať min. 10 návrhov na zlepšenie od zamestnancov. Elektronizácia všetkej projektovej dokumentácie po ukončení projektu implementácie	Účtovná dokumentácia Mzdové výkazy Projektová dokumentácia Analýza výrobných kapacít Firemné záznamy	Ekonomická situácia (trh, firma) Prijať novej formy riadenia vedením a zamestnancami spoločnosti. Vhodnosť vybraný softvéru.
AKTIVITY	1. Vytvorenie projektovej kancelárie 1.1 Zapojenie zamestnancov do projektu 1.2 Výberové konanie na pozíciu projektového manažéra 1.3 Tvorba procesnej dokumentácie 1.4 Vytvorenie programu vzdelávania zamestnancov 2. Zavedenie softvéru 2.1 Testovanie skúšobnej verzie 2.2 Definovanie účelu použitia 2.3 Tvorba užívateľskej príručky 2.4 Zaškolenie zamestnancov	Prostriedky: Rozpočet 1. Proj. manažér 400 000 Kč Výberové konanie 20 000 Kč Tvorba dokumentácie 5000 Kč Externé školenia 40 000 Kč 2. Softvér 23 400 Kč Uprava užívateľskej príručka a interné školenia 50 000 Kč	Časový harmonogram: 1. Oboznámenie zamestnancov s projektom od 1.6.2012 Obsadenie novej pozície do 13.7.2012 Dokumentácia do 12.9.2012 Vytvorenie programu vzdelávania do 2.11 2. Testovanie softvéru od 30.7. Zavedenie nového softvéru do 28.8.2012 Tvorba užívateľskej príručky do 21.9.2012	Realizácia projektu v požadovanej kvalite, v plánovanom rozpočte a v určenom čase. Predbežné podmienky: Financie pre implementáciu. Pozitívne výsledky analýz o potrebe zmien a pripravenosti firmy.

PRÍLOHA P VI: HW A SW POŽIADAVKY PRE EASY PROJECT

ver.: 23.8.2011



EASY PROJECT – POPIS POŽIADAVKŮ NA HW A SW

HARDWAROVÉ POŽIADAVKY - SERVER

- procesor: Intel Xeon E5420 Harpertown 2.5GHz
- paměť (RAM): 2GB
- diskový prostor: 10GB (2GB databázové soubory + 8GB volné místo na sdílené dokumenty, příp. více)
- síťová karta: ano

HARDWAROVÉ POŽIADAVKY - KLIENT

Libovolná konfigurace, na níž lze spustit internetový prohlížeč.

SOFTWAREVÉ POŽIADAVKY – SERVER

Easy Project funguje na všech platformách (UNIX, Linux, Windows), na kterých lze nainstalovat a zkompileovat programovací jazyk Ruby.

- Ruby v=1.8.7-p302 (http://rubyforge.org/frs/shownotes.php?release_id=44370)
- gems:
 - l18n (0.4.2)
 - json (1.4.6)
 - mongrel (1.1.5)
 - mysql (2.8.1)
 - nokogiri (1.4.3.1)
 - rack (1.1.0)
 - rake (0.8.7)
 - rmagick (2.12.0)
 - unicode (0.4.0)
- databázový server
 - MySQL 5 a výše (<http://www.mysql.com/downloads/mysql/>;
<http://instantrails.rubyforge.org/svn/trunk/InstantRails-win/InstantRails/mysql/bin/libmysql.dll>)

SOFTWAREVÉ POŽIADAVKY – KLIENT

- libovolný internetový/webový prohlížeč, doporučujeme:
 - Firefox 5
 - Google Chrome
 - Internet Explorer 9

V případě dotazů kontaktujte:

EASY TEAM IT SUPPORT

Systémový administrátor – Vojtěch Grec

777 093 623, vojtech.grec@easysoftware.cz

Programátor - Jan Gold

602 594 521, jan.gold@easysoftware.cz

Hlavní vývojář - Petr Pospíšil

220 980 48, petr.pospisil@easysoftware.cz

PRÍLOHA P VII: GANTTOV DIAGRAM

