



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Řízení projektů ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Jan Pimpara

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan PIMPARA**
Osobní číslo: **E13736**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Název tématu: **Řízení projektů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém projektového řízení ve vybraném podniku a navrhnout jeho případné změny.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky.
2. Analýza systému projektového řízení ve vybraném podniku.
3. Rozpracování konkrétních návrhů změn systému projektového řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Doležal, J. (2009). *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada.

Korecký, M. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada.

Metters, R. (2006). *Successful service operations management.* Mason: Thomson / South-Western.

Rosenau, M. D. (2003). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení.* Brno: Computer Press.

Svozilová, A. (2008). *Projektový management.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 260 02
374 01, Česká Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2016

Bc. Jan Pimpara

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při vypracování diplomové práce.

Dále děkuji managementu společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. za možnost aplikace daného tématu v této firmě. Další velké díky patří zároveň i Ing. Jiřímu Němcovi a Ing. Leoně Hačkové, kteří mi ochotně poskytli své hodnotné rady a zkušenosti.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2.1	Projektové řízení.....	5
2.2	Vývoj projektového řízení	6
2.2.1	Období do roku 1958: Od řemesel po mezilidské vztahy.....	6
2.2.2	1958 – 1979: Aplikace managementu jako vědy.....	7
2.2.3	1980 – 1994: Producentské centrum lidských zdrojů.....	7
2.2.4	1995 – současnost: Vytváření nového prostředí	7
2.3	Standardizace projektového řízení	8
2.3.1	Project Management Body of Knowledge – PMBoK	8
2.3.2	Project in Controlled Environments - PRINCE 2.....	8
2.3.3	ISO 21 500:2012.....	9
2.3.4	IPMA Competence Baseline – ICB	9
2.4	Projekt.....	10
2.4.1	Definice projektu	10
2.4.2	Projektová omezení.....	11
2.4.3	Fáze projektu a projektový životní cyklus	12
2.4.3.1	Charakteristika projektových fází	13
2.4.3.2	Charakteristika projektového cyklu	13
2.4.3.3	Typy projektů v podnicích	15
2.4.3.4	Projektové řízená versus neprojektově řízená organizace	18
2.5	Projektové řízení procesů v projektu	19
2.5.1	Zahajovací procesy	22
2.5.2	Plánovací procesy	23
2.5.2.1	Sestavení podrobného rozpisu prací.....	24
2.5.2.2	Časový rozpis	25
2.5.2.3	Rozpočet projektu	26
2.5.3	Vykonávací procesy.....	27
2.5.3.1	Řízení změn.....	28
2.5.3.2	Řízení projektové komunikace.....	28
2.5.3.3	Řízení kvality	28

2.5.4	Monitorovací a hlídací procesy.....	29
2.5.5	Uzavírací procesy	30
2.5.5.1	Uzavření kontraktu.....	31
2.5.5.2	Uzavření projektu.....	31
3	CÍL A METODIKA	33
3.1	Cíle	33
3.2	Metodika.....	33
4	VLASTNÍ PRÁCE	35
4.1	Historie společnosti	35
4.2	Představení společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.	37
4.2.1	Organizační struktura.....	38
4.2.2	Sortiment kosmetických tužek.....	38
4.2.3	Vývoj počtu zaměstnanců a produkce	40
4.3	Pojetí projektové činnosti ve společnosti Schwan Cosmetics CR.....	41
4.3.1	Zásady práce s úkoly.....	42
4.3.2	Celopodnikové projekty.....	43
4.3.3	Rozvojové projekty.....	45
4.3.4	Produktové projekty.....	46
4.3.4.1	Modul „My Project“	47
4.4	Projektová praxe	51
4.4.1	Analýza celopodnikových projektů	51
4.4.2	Analýza produktových projektů.....	62
4.5	Návrhy na zlepšení	67
4.5.1	Návrhy zlepšení pro celopodnikové projekty	67
4.5.2	Návrhy zlepšení pro produktové projekty	69
5	ZÁVĚR.....	72
I.	Summary and keywords	75
II.	Seznam použité literatury	76
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	80
IV.	Seznam příloh.....	82
V.	Přílohy	83

1 ÚVOD

Projekt, projektové řízení, projektový manažer... To jsou pojmy, se kterými se v poslední době setkáváme stále častěji. Ať již v médiích, v interních procesech firem, ale i v pracovních nabídkách.

Současná odborná literatura tyto pojmy rozsáhle rozebírá a definuje jejich významy. Co tyto pojmy ale znamenají, porovnáme-li teoreticky vymezený obsah s praxí? Lze nalézt ve firmách jednoznačně pojatý přístup k projektovému řízení, nebo firmy při jejich konkrétní aplikaci směřují různé možnosti dohromady? Co je náplní práce projektového manažera? Shoduje se s teoretickým vymezením, nebo je v některých ohledech v kontrastu s učebnicovými příklady? A v jakých ohledech firmy řízení procesů prostřednictvím projektů hodnotí jako přínosné, a v jakých jde jen o určitý pracovní postup, za kterým ale praxi chybí teoretické zázemí pro pochopení smyslu projektů?

Dnešní uspěchaná doba klade velké nároky na realizace inovací a změn, pro které jsou ale jen málokdy zajištěny odpovídající podmínky. Realizace těchto velkých akcí musí často proběhnout v krátkém časovém termínu, s nedostatečnými náklady a s omezenými zdroji, ať už v podobě lidského kapitálu, nebo fyzických zdrojů. Tyto okolnosti mohou často vést k rizikům při zpracování, chybám a jiným nedokonalostem. V podmínkách vysoké tržní konkurence, ve které se aktuálně nacházíme, si ale firmy nemohou dovolit chybovat. Jejich slabiny a úzká místa budou okamžitě využity jinými firmami v jejich prospěch. Pokud chce firma na trhu dlouhodobě přežít, je metoda pokusů a omylů vyloučena. Jedním z možných řešení tohoto problému je právě projektové řízení – nadefinování přesných cílů, zainteresovaných osob, termínů, nákladů a úkolů podle jasně vymezených postupů, na kterém si projektové řízení zakládá, může firmě umožnit reagovat rychle a bez chyb na velké změny, např. na vývoj nových výrobků (Lacko, n.d).

Projektové řízení se již v řízení procesů firem západních zemí stalo běžnou praxí. V České republice si projektové řízení stále hledá své místo v manažerských stylech řízení. Právě aktuálnost této problematiky a velký zájem firem řídit procesy jednotnou formou pomocí projektů mě přivedly k myšlence tuto oblast blíže prozkoumat.

K této problematice mám i osobně velmi blízko – jsem zaměstnán na pozici produktového manažera ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Jedná se o

mezinárodní firmu, jejíž mateřská společnost Schwan Stabilo Group sídlí v německém Heroldsbergu a má dceřiné společnosti např. v USA, Mexiku, Brazílii. Je tedy velmi příznačné vybrat právě tuto společnost jako příklad, jelikož mohu řadu odborných poznatků uvedených v teoretické části diplomové práci popsat a zhodnotit na základě vlastních zkušeností z praxe.

Vzhledem k velikosti firmy a počtu jejích zaměstnanců, který dosahuje až k 700, je i v této firmě žádoucí, ba skoro až nezbytné, řídit procesy jednotnou a ucelenou formou – pomocí projektového řízení.

Diplomová práce si klade za cíl provést analýzu systému projektového řízení v českokrumlovské firmě Schwan Cosmetics CR, s.r.o., a navrhnout jeho případné změny. K dosažení tohoto cíle bude využita metoda analýzy interní podnikové dokumentace vztahující se k problematice projektového řízení a analýza rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Projektové řízení

Zaměříme-li se na projektové řízení jako na profesní obor, zjistíme, že se jedná o poměrně mladou oblast managementu. O samotné profesi projektového manažera se totiž začíná mluvit v podstatě až po druhé světové válce (Doležal & Máchal & Lacko, 2011, s. 22).

Samotných vymezení pojmu *projektové řízení* existuje několik, nicméně mezi ty nejpoužívanější patří jednoznačně definice Harolda Kerznera, předního světového teoretika zabývajícího se projektovým managementem:

„Projektový management se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Kerzner, 2009, s. 4)

Dle Kerznera (2009) však projektový management může znamenat různé věci pro různé lidi. Celkem často bývá totiž koncept lidmi nepochopen, protože v jejich společnostech již existují probíhající projekty a tím pádem si myslí, že k řízení už projektového managementu využívají.

Kladnou souvislost mezi investicí do vzdělávání a školení v rámci pochopení správné projektové praxe a následným výkonem v projektové činnosti uvádí i Brown & Adams & Amjad (2006). Nezkušenost a neznalost správných procesů, dle jejich výzkumu, snižuje počáteční potenciál úspěchu, zatímco naopak vyškolení a trénování jedinci jednoznačně prokázali lepší výkonost.

V takovýchto případech „nezkušenosti“ považuje Kerzner za vhodnější následující popis projektového managementu:

„Projektový management je umění vytváření iluze, že jakýkoliv výstup je výsledkem série předem stanovených a záměrných činností, které jsou ovšem ve skutečnosti pouze výsledkem hloupého štěstí.“ (Kerzner, 2009, s. 4)

Další známá a podrobnější definice vychází z teorie největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů *Project Management Institute*, kde je projektové řízení definováno jako aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby se splnily projektové požadavky. Toho má

být docíleno za pomoci systémových procesů, jako je zahájení projektu, plánování, provádění, kontrola a ukončení (Project Management Institute, 2000, s. 6).

Projektové řízení však není už jen pouhý typ programu v rámci firmy. Naopak se stává důležitou a strategickou součástí ročního obchodního plánu (Kerzner, 2001).

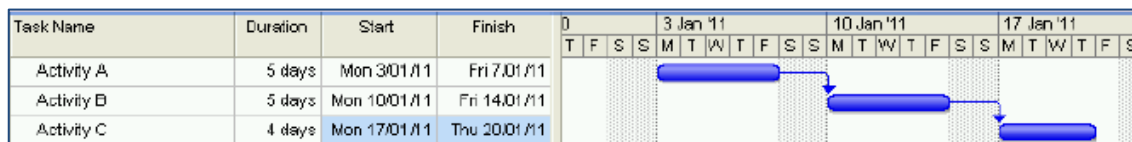
2.2 Vývoj projektového řízení

Ačkoliv je projektové řízení vcelku mladým oborem, jeho počátky sahají až do pradávnej historie. Znaky řízení projektů jsou jasně patrné již v období faraonů kolem roku 2500 př. n. l. Z dochovaných dokumentů vyplývá, že například při stavbě Velké pyramidy v Gíze byly vytvořeny takové pracovní pozice, které lze přirovnat k dnešním novodobým manažerům, kdy každý odpovídal za určitou část práce. S jistotou tedy můžeme říci, že už v té době bylo při stavbě pyramid užito určitého stupně plánování, provádění a kontroly (Haughey, 2014).

2.2.1 Období do roku 1958: Od řemesel po mezilidské vztahy

V průběhu 60. let 20. století organizace poprvé zahájily uplatňování formálních nástrojů a technik projektového řízení pro složité projekty. Využívání moderních projektových metod mělo původ v nedostačujícím plánování a kontrole velkých projektů v USA, jako například problém amerického námořnictva s dohlížením na smlouvy týkající se jejich projektu raket Polaris. Předchůdcem pro tyto postupy bylo vytvoření Ganttova diagramu, který v roce 1917 sestavil Henry Gantt. Své vlastní poznatky aplikoval například při dokumentování a měření procesu výroby amerických námořních válečných lodí – díky nim byl schopen pochopit spojitosti mezi jednotlivými operacemi.

Obrázek 1: Ukázka základního Ganttova diagramu



Zdroj: O'Sheedy, 2012

Mezi největší projekty charakterizující toto období patří výstavba Hooverovy přehrady v období 1931–1936 či takzvaný Manhattanský projekt v letech 1942–1945, který byl základem pro výzkum a vývoj atomové bomby (Azzopardi, n.d).

2.2.2 1958 – 1979: Aplikace managementu jako vědy

V tomto období byly představeny nové nástroje projektového řízení, například CPM (Critical Path Method) nebo PERT (Program Evaluation and Review Techniques), který pro kontrolu projektů využívá právě metodu kritické cesty (CPM) a je dodnes standardním nástrojem pro všechny americké armádní projekty (Meyer, n.d.).

Dalším znakem byl rapidní rozvoj počítačové technologie, což vedlo ke vzniku několika společností zabývajících se softwarem pro projektové řízení, jako například Oracle v roce 1977. V roce 1970 byl zároveň představen další nástroj pro řízení projektů, a to MRP (Material Requirements Planning) neboli plánování materiálových požadavků (Azzopardi, n.d.).

2.2.3 1980 – 1994: Producentství lidských zdrojů

Toto období je charakteristické revolučním vývojem v sektoru informačního řízení v důsledku představení osobních počítačů. Vývoj těchto informačních technologií zajistil dostupnost nízkonákladových a víceúčelových počítačů, které měly podstatný vliv na zlepšení efektivnosti v řízení a na kontrolu složitých a komplexních projektů. S větší dostupností výpočetní techniky se ruku v ruce zvyšovala i samotná dostupnost softwarových programů zabývajících se projektovým řízením a tím se šířilo i povědomí o manažerských technikách v oblasti řízení projektů (Azzopardi, n.d.).

Jedním z největších projektů, které byly zpracovány v tomto období a které dokládají využití moderních informačních technologií, znalostí a nástrojů managementu řízení, je výstavba Eurotunelu mezi Francií a Velkou Británií v letech 1989 až 1991 (Azzopardi, n.d.).

2.2.4 1995 – současnost: Vytváření nového prostředí

V této zatím poslední etapě rozvoje projektového řízení jednoznačně dominuje zavedení internetu, které dramaticky změnilo obchodní zvyklosti. S příchodem internetu se staly společnosti produktivnější, efektivnější a více zákaznický orientované. V neposlední řadě se změnila i rychlost přenosu informací mezi zainteresovanými subjekty. Možnost být kdykoliv online, kontrolovat neomezeně stav běžících projektů, doplňovat či upravovat zadání anebo neprodleně řešit vzniklé problémy, přinesla větší efektivitu v projektovém řízení obecně (Azzopardi, n.d.).

2.3 Standardizace projektového řízení

Ačkoliv někdo může pojem standardizace chápat jako soubory norem, nařízení či pravidel, v oblasti managementu řízení to tak úplně neplatí. To ostatně vhodně vysvětluje Doležal & Máchal & Lacko (2012). Projektové řízení je ve své podstatě především řízení lidí a lidé jsou různí, různě se chovají a mají různé návyky. Standardizace projektového řízení je tedy spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů, kteří si vše vyzkoušeli na vlastní kůži.

Standardů projektového řízení existuje několik, ale všechny vycházejí z podobné základní filozofie, která je jen aplikovaná na specifika daných oblastí, protože to, co je osvědčené a funkční například v Severní Americe, nemusí nutně fungovat při aplikaci v Evropě.

Hlavním účelem těchto standardů je tedy vzájemné pochopení a porozumění mezi pracovníky různých profesí a zařazení, kteří díky této jednotě mohou efektivněji spolupracovat, což je základem pro úspěch v dnešním globalizovaném světě.

2.3.1 Project Management Body of Knowledge – PMBoK

Tento standard byl vytvořen v sedmdesátých letech 20. století profesním sdružením firem a individuálních projektových manažerů sjednocených pod Project Management Institute na podkladech standardizace americké armády. I přesto že základ pocházel z vojenského prostředí, byla základní filozofie těchto projektů bez problémů aplikovatelná i na komerční využití.

Hlavním přístupem PMBoK je procesní pojetí, které se zaměřuje na pět hlavních rovin procesů, devět oblastí znalostí a vzájemné vazby mezi jednotlivými procesy. Každý procesní krok má jasně definovaný svůj vstup, výstup, ale i metody a techniky. Tento standard se v ČR vyskytuje většinou v IT firmách vlastněných americkými společnostmi, které jej mají uvedený v kmenových směrnících (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).

2.3.2 Project in Controlled Environments - PRINCE 2

Britský standard PRINCE 2, který je opět založen na procesním pojetí, vznikl na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu v důsledku neuspokojivých a velmi proměnlivých výsledků zejména IT projektů, v té době spravovaných vládou či státní správou. Proto vlastník této metodologie, Office of Government Commerce,

zavedl standard, podle kterého musel postupovat každý subjekt, který chtěl nově získat státní zakázku, a zároveň musel být každý manažer projektu certifikován.

Jedná se o celosvětově nejpoužívanější standard v oblasti certifikace projektových manažerů. Za posledních 10 let prošlo certifikací více než 900 tisíc účastníků (TAYLLOR&COX, n.d.).

V tuzemsku se s tímto standardem setkáme opět spíše prostřednictvím britských mateřských firem (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).

2.3.3 ISO 21 500:2012

V roce 2012 byla vydána nová mezinárodní norma s anglickým označením „Guidance on project management“, jejímž účelem je poskytnout návod na řízení projektů, využitelný jak ve veřejném, tak soukromém či občanském sektoru. Norma ISO 21 500 poskytuje soupis pojmů a procesů, které jsou považovány za základní pro správnou praxi v projektovém řízení, a lze ji používat na jakýkoli typ projektu bez ohledu na jeho složitost, rozsah nebo dobu trvání (ISO, 2012).

Nicméně podle názoru Ing. Miroslava Vlacha (2012), dlouholetého projektového manažera, lektora a aktivního člena Společnosti pro projektové řízení a Project Management Institute, je význam normy spíše okrajový a většiny projektů a jejich manažerů se nedotkne, jelikož nepřináší nic nového, co by nebylo již popsáno či doporučeno. To potvrzuje i skutečnost, že norma není určena k certifikaci, a tím pádem by neměla být ani součástí povinných kritérií výběrových řízení veřejných zakázek.

2.3.4 IPMA Competence Baseline – ICB

Tento standard byl vytvořen profesní organizací International Project Management Association již v šedesátých letech 20. století, a je proto nejstarší z výše zmíněných. Jeho největší odlišností však je, že nedefinuje přesnou podobu procesů a jejich aplikace, jelikož je založen na kompetencích, tedy schopnostech a dovednostech projektových manažerů a ostatních členů projektového týmu (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).

Standard ICB tedy spíše jen doporučuje určité procesní kroky, ovšem jejich samotné aplikace do konkrétních projektových situací plně závisí právě na schopnostech konkrétních osobností.

Problematika je zde rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí:

- technické kompetence (metody, techniky, nástroje);

- behaviorální kompetence (měkké dovednosti);
- kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti).

Tyto oblasti se ještě dále člení na tzv. elementy kompetencí, které doporučují procesní kroky a definují požadavky pro uchazeče o certifikaci (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).

2.4 Projekt

Každý projekt obsahuje takové charakterizující znaky, které ho odlišují od běžně probíhajících operací. Z podstaty věci se jedná o aktivitu, která je časově ohraničena. Právě tato charakteristika je důležitá z toho pohledu, že velká část projektového úsilí je věnována právě na splnění předem stanoveného časového plánu, ať už se jedná o projekty trvající minuty, hodiny, měsíce či roky (Watt, 2014, s. 10).

Hlavním cílem projektu je poskytnout službu nebo výrobek, který do té doby neexistoval, a proto je každý projekt jedinečný.

Do kontrastu s projekty se často dávají běžně probíhající operace, které se, na rozdíl od těch projektových, stále opakují, nemají stanovený začátek ani konec a vytvářejí ty samé výsledky. Jak bylo řečeno výše, projekt tedy vždy obsahuje nějakou jedinečnou vlastnost, která jej odliší právě od těchto operací obsahujících běžnou rutinu.

Zjednodušenou charakteristikou lze říci, že účel každodenních operací je zajistit organizaci funkčnost, zatímco účelem projektu je dosáhnout vytyčených cílů (Watt, 2014, s. 10).

K ukončení projektu dochází ve chvíli, kdy se dosáhne stanovených cílů, které jsou hnacím motorem celého projektu. Nicméně někdy mohou být projekty ukončeny i ve chvíli, kdy stanovené cíle nemohou být splněny nebo když daný záměr projektu již není zapotřebí (Watt, 2014, s. 10).

2.4.1 Definice projektu

Projekt je jednoznačně nejdůležitějším prvkem celého projektového řízení. Jedná se o řízený a dočasný proces, který má přesná pravidla řízení a regulace. V opačném případě by se pak jednalo pouze o sled úkolů (Svozilová, 2006, s. 21).

Stejně jako u definice projektového managementu, nemá ani projekt pouze jednu jedinou všeobecně platnou definici. Svozilová (2006, s. 22) uvádí dvě nejznámější

definice projektu, přičemž první je formulace profesora Kerznera a druhá vychází z PMI:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“*

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

Plno organizací však definuje projekt po svém. Ve své podstatě je jedno, jaká definice je použita, hlavní je totiž určit správné činnosti, které pojem „projekt“ skutečně představují (Newton, 2015).

2.4.2 Projektová omezení

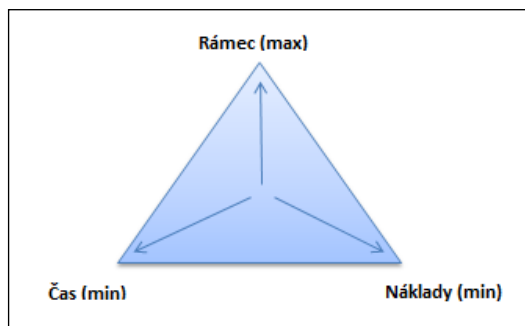
Správné řízení projektu vyžaduje vhodnou identifikaci požadavků a podrobné sepsání všech cílů, které se od projektu očekávají. Pokud na začátku každý porozumí hlavnímu záměru a přínosu, je daleko jednodušší udržet správný směr k naplnění daných očekávání a zároveň se lze lépe vyvarovat případným konfliktům. Nicméně i přes pečlivou přípravu bojuje každý manažer projektu s projektovými omezeními. Mezi ty hlavní patří následujících šest (Watt, 2014, s. 12-13):

- **Náklady**
Schválený rozpočet musí obsahovat veškeré nezbytné výdaje potřebné k dosažení projektových cílů. Projektoví manažeři musí dohlížet na to, aby projekt nebyl přeplacen, ale zároveň aby byly schválené prostředky co nejlépe využity, jelikož plno projektů je schválených na bázi „use it or lose it“.
- **Rámec**
Jedná se o hlavní záměr a důvod zpracovávání projektu. Jde o to, čeho se má projektem dosáhnout.
- **Kvalita**
Kombinace standardů a kritérií, ve kterých musí být daný projektový výstup dokončen, aby byl funkční. Jedná se například požadavky na výkon či o úroveň servisu (např. dostupnost, spolehlivost či udržitelnost).

- **Riziko**
Riziko je definováno jako možné externí vlivy, které mohou mít negativní dopad na projekt. Jedná se o kombinaci pravděpodobnosti, že situace nastane, a vlivu, kterým bude projekt ovlivněn.
- **Zdroje**
Zdroje jsou vyžadovány pro splnění projektových úkolů. Zpravidla se jedná o lidskou kapacitu, vybavení, prostory či již zmíněné financování.
- **Čas**
Čas určuje časový rámec pro vypracování projektu. Právě čas je veličina, která bývá na začátku nejčastěji podceněna, což vyústí v nesplnění termínů či doručení v neúplném zpracování. Jedním z možných důvodů nesplnění plánovaného data ukončení může být právě nejasná identifikace jednotlivých cílů a úkolů, která prodlužuje čas k získání požadovaných výstupů.

I přesto že jsme si zde vyjmenovali šest hlavních veličin, nejčastěji se mluví pouze o čase, nákladech a rámci. Těmto faktorům se také říká tzv. „triple constraint“, neboli česky trojimperativ projektu, který je jedním ze základních pojmů celého projektového řízení (Watt, 2014, s. 13).

Obrázek 2: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal & Máchal & Lacko (2012); vlastní zpracování

2.4.3 Fáze projektu a projektový životní cyklus

Jelikož jsou projekty jedinečnou a z velké části i novou činností, zahrnují v sobě i určitou dávku nejistoty. Projektově řízené organizace si obvykle rozdělují každý projekt do několika projektových fází, a to hlavně z důvodu, aby mohly lépe kontrolovat a dohlížet na průběh jednotlivých činností. Všechny fáze dohromady pak tvoří životní cyklus projektu (Project Management Institute, 2000, s. 11).

2.4.3.1 Charakteristika projektových fází

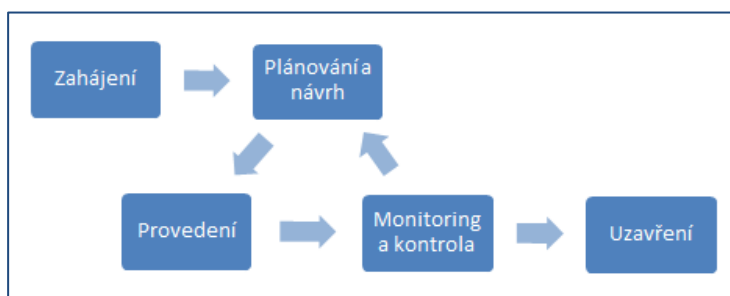
Každá projektová fáze se vyznačuje sadou předem definovaných výstupů, které jsou navrženy tak, aby poskytovaly určitou úroveň kontroly a vždy byly při dokončení dané fáze dosažitelné. Výstupy se zde myslí takové činnosti, které jsou hmatatelné a dají se ověřit, např. jako studie proveditelnosti, detailní design produktu či funkční prototyp.

Závěr projektové fáze se vyznačuje přezkoumáním hlavních výstupů a výsledků k danému dni a na základě těchto rozborů se rozhoduje:

- a) zda se může projekt posunout do další fáze,
- b) nebo zda je potřeba něco přezkoumat a případně opravit.

Pro tyto vyhodnocovací činnosti se často používají anglické názvy jako „stage gates“ či „kill points“ (Project Management Institute, 2000, s. 11).

Obrázek 3: Projektové fáze



Zdroj: ALLEN, 2015; vlastní zpracování

2.4.3.2 Charakteristika projektového cyklu

Projektový cyklus slouží k identifikaci časového rozmezí projektu. Na příklad pokud organizace rozpozná obchodní příležitost, na kterou by chtěla reagovat, bude na programu nejdříve vyhodnocení potřeb či studie proveditelnosti, zda se do projektu vyplatí investovat.

Definování životního cyklu projektu pomáhá k rozpoznání činností, které je potřeba provést při začátku, v průběhu či na konci projektu.

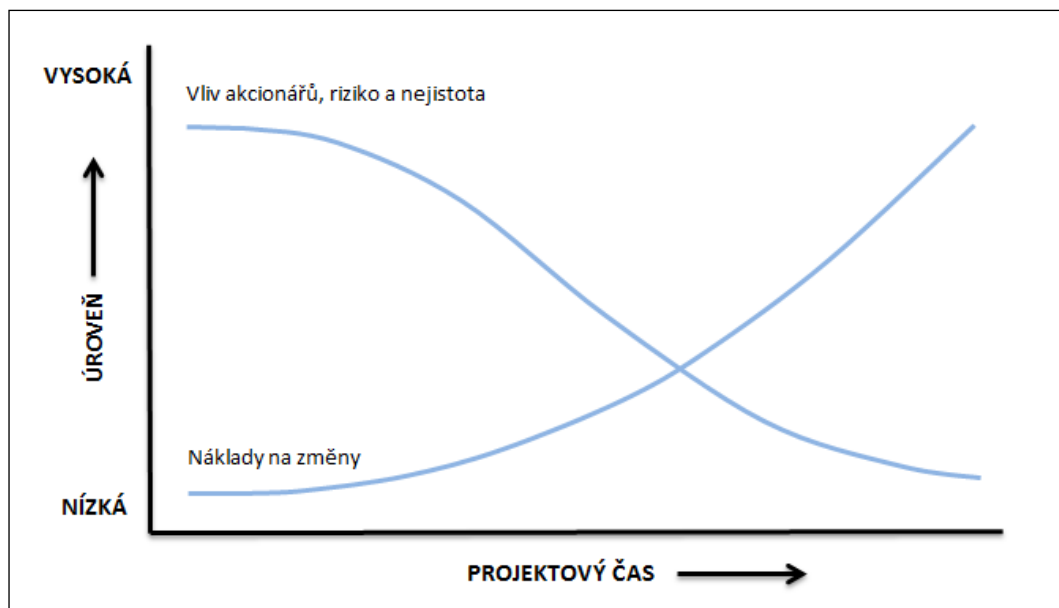
Většina projektových životních cyklů sdílí několik obecných charakteristik. Ty základní definuje Project Management Institute (2000, s. 12) následovně:

- a) Výše nákladů a množství pracovníků je nejnižší na začátku projektu, v průběhu se zvyšuje a ke konci rapidně klesá.
- b) Pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu je nejnižší na začátku, zatímco úroveň rizika a nejistoty je na hranici nejvyšší. To se však v průběhu projektu výrazně mění.

- c) Naopak akcionáři mají na začátku nejvyšší možnost ovlivnit celkové náklady na projekt, ovšem s postupem projektu se tato možnost taktéž snižuje. To je způsobeno zejména faktem, že náklady na změny a opravy vzniklých chyb jsou obecně rostoucí s tím, jak projekt v čase postupuje dále.

Tyto skutečnosti jsou zobrazeny na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Charakteristiky projektového cyklu



Zdroj: Project Management Institute (2008); vlastní zpracování

Zároveň je velmi důležité rozpoznat rozdíl mezi životním cyklem produktu a životním cyklem projektu. Jedná se totiž o rozdílné věci, které bývají někdy ztotožňovány.

Co se týká životního cyklu produktu, existuje napříč odvětvími alespoň částečná shoda v definici, zatímco u životního cyklu projektu žádná jednota není. To je způsobené zejména přirozenou komplexností a širokou škálou projektových odlišností v jednotlivých odvětvích. Nicméně u projektů lze alespoň obecný základ čerpat ze systémového pojetí životního cyklu (Kerzner, 2009, s. 68).

Následující tabulka jasně ukazuje základní rozdíly v životních fázích mezi produktovým a projektovým životním cyklem.

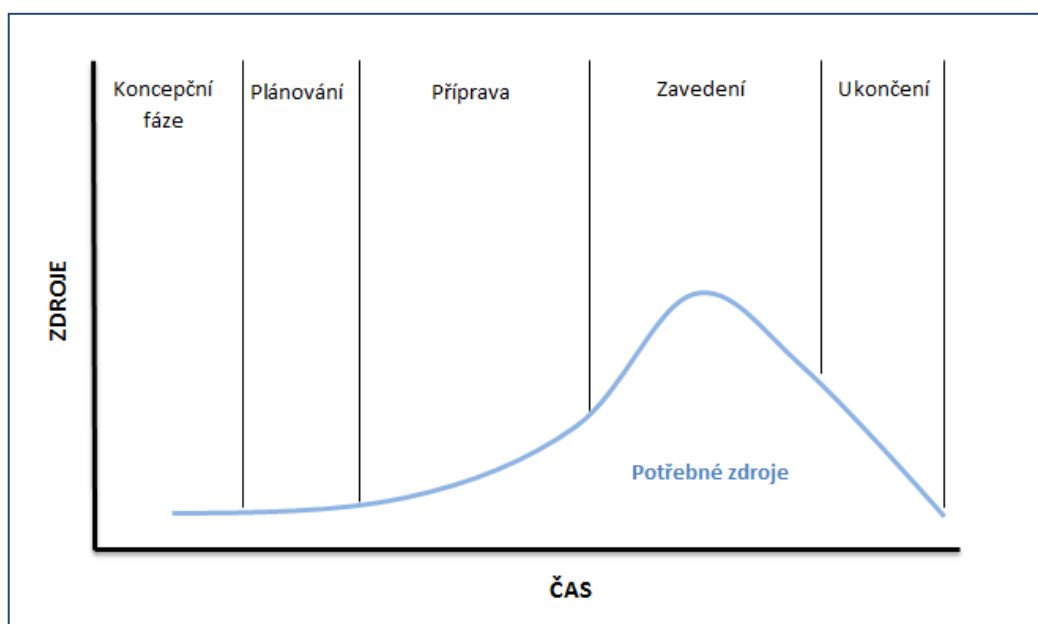
Tabulka 1: Rozdílnosti v životním cyklus produktu a projektu

Životní cyklus	
Produktový	Projektový
Výzkum a vývoj	Koncepční fáze
Zavedení na trh	Plánování
Růst	Příprava
Dospělost	Zavedení
Úpadek	Ukončení
Zánik	-

Zdroj: Kerzner (2009); vlastní zpracování

Ukázka obecného životního cyklu projektu je zobrazena na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Životní cyklus projektu



Zdroj: Kerzner (2009 s. 73); vlastní zpracování

2.4.3.3 Typy projektů v podnicích

Typy projektů se v podnicích mohou lišit. Hlavním rozlišovacím znakem je zde především působnost podniků v různých odvětvích a také to, zda podnik je, či není orientován na zisk.

Základní typy stanovuje Korecký & Trkovský (2011, s. 46) na:

- interní projekty,
- externí projekty.

Největším rozdílem mezi interním a externím projektem je různý charakter cíle. U interních projektů se jedná spíše o vytvoření konkurenční výhody či o větší efektivitu

prováděných činností, kdy měřítkem úspěšnosti je zejména doba návratnosti vynaložených prostředků. Zároveň interní projekty většinou nejsou tak pevně vázané na dodržení termínů jako externí a jsou méně citlivé na splnění rozsahu. Navíc v případě potřeby je možné rozsah či rychlost realizace změnit nebo dokonce pozastavit, a to často bez výrazných ztrát. Hlavní typy interních projektu definují Korecký & Trkovský (2011, s. 55-60) jako:

- **Projekty vývoje a výzkumu**

Cílem je vyvinout nový výrobek nebo zajistit inovaci již zavedenému výrobku, poskytnout novou službu zákazníkům nebo vyvinout či zlepšit výrobní technologii.

- **Investiční projekty**

Investiční projekty jsou primárně zaměřené na pořízení nebo zhodnocení majetku. Patří sem stavby nových výrobních závodů, ale i pořizování potřebných zařízení pro výrobní či nevýrobní aktivity. Do investičních projektů nespádají projekty IT, jelikož mají svá vyhraněná specifika, a proto mají vlastní kategorii.

- **IT projekty**

Jedná se o projekty týkající se změn informačních technologií. Vzhledem k rychlosti pokroku v této oblasti roste i význam těchto projektů. Do této kategorie spadají například nové aplikace, výkonnější počítače a sítě nebo i internetové stránky pro zákazníky.

- **Projekty organizačních změn, restrukturalizace**

Tyto projekty mají především za úkol zlepšit konkurenceschopnost podniku. Za takovéto projekty se považují změny v organizaci, zjednodušení interních procesů, zvýšení kvality či outsourcing a insourcing.

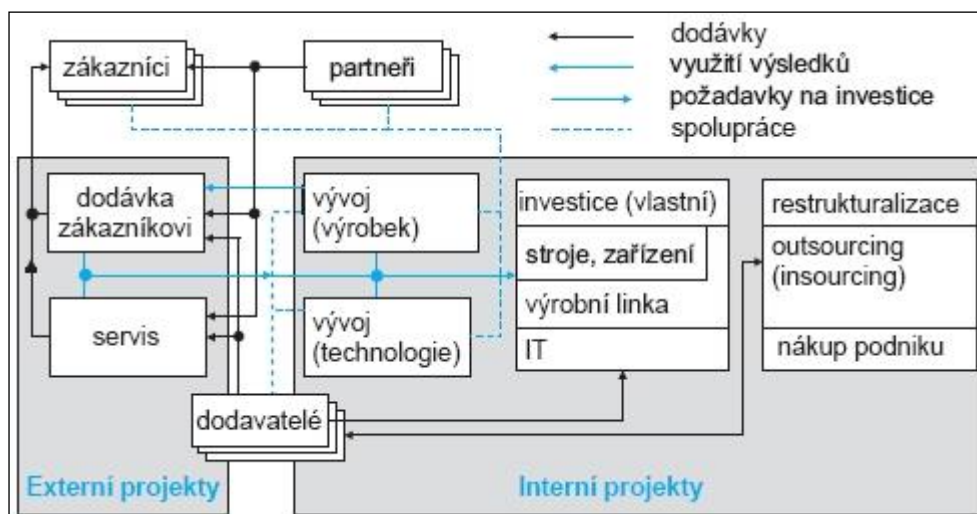
Naopak u externích projektů se firmy zaměřují především na výši hrubé marže, protože hlavním cílem je právě zisk poskytující prostředky pro další rozvoj podniku. Externí projekty jsou prováděny na základě závazných smluv, které se samozřejmě musí dodržovat. V případě neplnění se podnik pak vystavuje pokutám a náhradám za vzniklé škody. Důraz se zde klade především na plnění termínů a smluvních parametrů dodávaného produktu.

Externí projekty zahrnují zejména dodávky produktu odlišného od produktů předchozích. Takové projekty jsou často charakteristické svou složitostí, která následně vyžaduje i složitou organizační strukturu projektového týmu. Složitost celé struktury má zároveň i vliv na úroveň rizika, především pak na rizika s negativním dopadem (Korecký & Trkovský, 2011, s. 53).

Nicméně jednotlivé typy projektů prováděné v jednom podniku mají mezi sebou velmi důležité vazby, protože efekty plynoucí z interních projektů se projeví v externích projektech, které využívají jejich výsledků. Vzájemná propojenost těchto projektů je v dnešní době konkurenčního prostředí velmi významná pro dlouhodobý úspěch podniku. Jasným příkladem mohou být například výsledky plynoucí z interních vývojových projektů, které podniku poskytují mimo jiné i nové technologie, díky kterým lze nabízet nové produkty a tím získat konkurenční výhodu na trhu.

Vazby mezi jednotlivými typy projektů zobrazuje Korecký & Trkovský (2011, s. 48) následovně.

Obrázek 6: Typy projektů a vazby mezi nimi



Zdroj: Businessinfo (2011)

Externí dodávky mohou u podniku představovat různě vysoký podíl na celkových tržbách. Pokud podíl projektově řízených aktivit převažuje nad ostatními aktivitami v podniku, označujeme podnik jako projektově řízený. Rozdíl mezi projektově řízeným a neřízeným podnikem popisuje následující kapitola.

2.4.3.4 Projektové řízená versus neprojektově řízená organizace

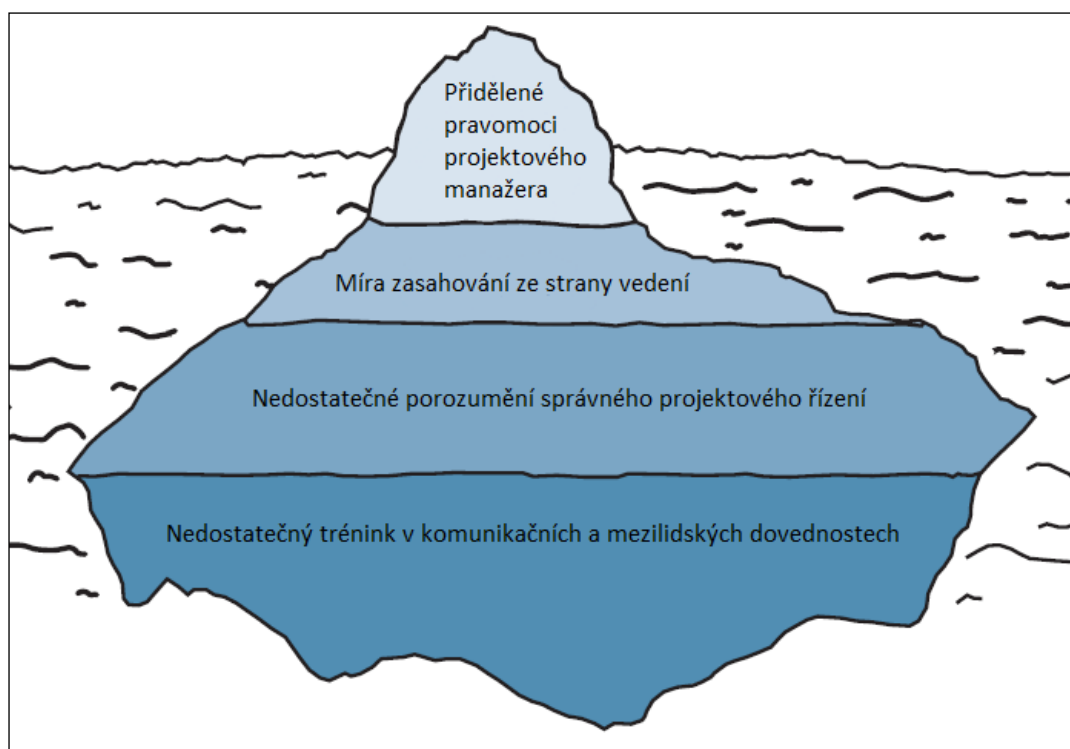
U projektově řízených organizací probíhá veškerá práce přes projektové zpracování. Každý projekt má svoje vlastní nákladové centrum a zároveň i vlastní konečnou výsledovku. Celkový přínos pro podnik je pak vyjádřen jednoduchým součtem ziskovostí jednotlivých projektů. V takovýchto organizacích se vše zaměřuje právě na samotné projekty (Kerzner, 2009, s. 22).

V případě neprojektově řízených organizací se zisk a ztráta měří na základě funkčních linek. To znamená, že projekty existují pouze za tím účelem, aby podpořili existující produktové řady nebo samotnou funkčnost linek. Podnikové zdroje jsou v neprojektově řízené organizaci vkládány převážně do nejziskovějších výrobních činností spíše než do činností projektových. Samotné projektové řízení v neprojektově orientovaných organizacích je tedy obecně složitější, a to především z následujících důvodů (Kerzner, 2009, s. 22):

- Projektů je málo a objevují se zřídka.
- Různé projekty mají různé požadavky, a proto nemohou být řízeny stejným způsobem. Aplikace nevhodných postupů je výsledkem špatného chápání projektového řízení a neochoty firem investovat do adekvátního vzdělávání.
- Vedoucí pracovníci nemají dostatek času na správu projektu a zároveň odmítají delegovat pravomoci.
- Projekty inklinují k nesplnění časového plánu, a to především z důvodu složitého schvalovacího procesu jednotlivých přispívajících oddělení.

Většina projektů v neprojektově řízených organizacích je tedy cílena převážně na podporu výrobních operací, například na zavedení procesních změn na posílení finálního produktu. Problémy při projektovém zpracování v neprojektově řízených organizacích výstižně zobrazuje profesor Kerzner pomocí ledovcového schématu, který je zobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 7: Překážky projektové práce v neprojektově zaměřených organizacích



Zdroj: Kerzner (2009, s. 23); vlastní zpracování

Schéma ledovce popisuje problémy projektového zpracování, které sice mohou nastat v jakýchkoli organizacích, ovšem typicky to platí pro organizace, které nejsou projektově zaměřené. Horní část ledovce jasně zobrazuje nedostatek pravomocí projektového manažera, které pramení z velkého vměšování se vedením společnosti do projektového řízení. To je důsledkem nedostatečného chápání projektového řízení jako celku, které naopak pochází z neschopnosti rozpoznat potřeby adekvátního zaškolení a trénování (Kerzner, 2009, s. 24).

2.5 Projektové řízení procesů v projektu

Jak jsme uvedli již výše, projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity tak, aby bylo dosaženo projektových cílů. Aplikace znalostí ovšem vyžaduje efektivní řízení jednotlivých procesů.

Proces je definován jako sada vzájemně propojených akcí a aktivit prováděných za účelem dosažení předem stanoveného produktu, výsledku či služby. Každý proces můžeme charakterizovat podle specifických vstupů, nástrojů, technik a výsledných výstupů. Úkolem projektového manažera a jeho projektového týmu je zvážit všechny

faktory ovlivňující projekt a podle toho nastavit takové vhodné procesy, které zajistí dosažení stanovených cílů (Project Management Institute, 2008, s. 37).

Nicméně průběh projektu nelze popsat jediným procesním tokem. Celkový průběh projektu můžeme totiž charakterizovat vzájemným působením, doplňováním a navazováním celé řady různých procesů, které se v projektu mohou opakovat i vícekrát. (Svozilová, 2006, s. 58).

Project Management Institute (2008, s. 39) rozděluje procesy projektového řízení do následujících pěti procesních skupin, které jsou známy pod pojmem „*Project Management Process Groups*“:

- **Zahajovací procesy**

Procesy sloužící k definování nového projektu či nové fáze existujícího projektu spojené se získáním potřebného oprávnění pro zahájení projektu.

- **Plánovací procesy**

Do těchto procesů patří stanovení přesného rozsahu projektu, upřesnění cílů a definování postupů potřebných k dosažení stanovených cílů, kvůli kterým byl projekt zakládán.

- **Vykonávací procesy**

Procesy spojené s výkonem jednotlivých prací, které byly definovány za účelem dosažení projektových očekávání.

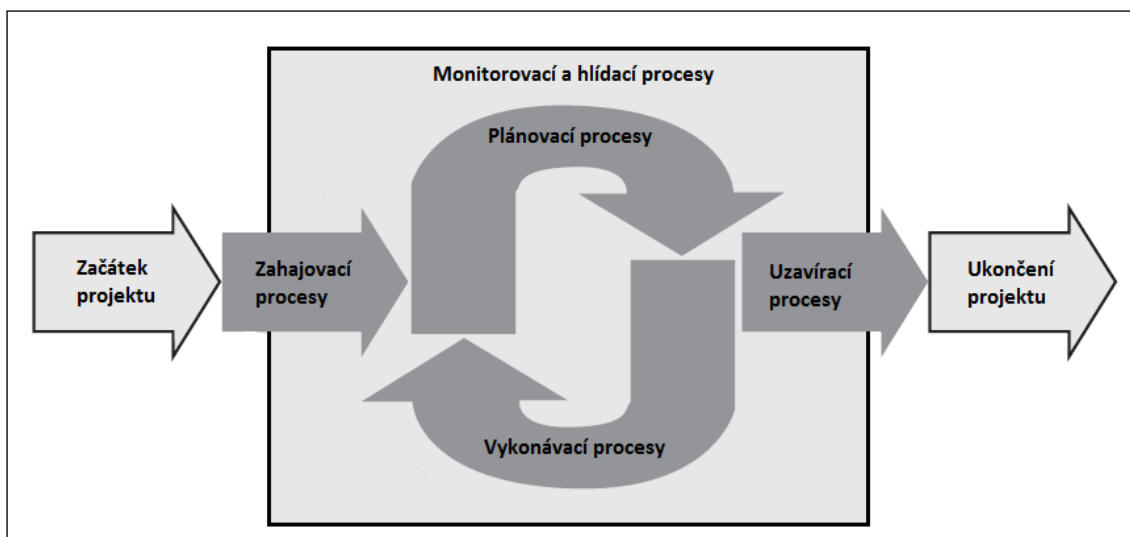
- **Monitorovací a hlídací procesy**

Od těchto procesů se vyžaduje sledování, hodnocení a regulace průběhu a výkonu projektu. Zároveň je jejich úkolem stanovení nápravných opatření v případě, že se v průběhu projektu zjistí odchylka od požadovaného stavu.

- **Uzavírací procesy**

Procesy vykonávané za účelem dokončení veškerých aktivit napříč všemi procesními skupinami a formální ukončení projektu.

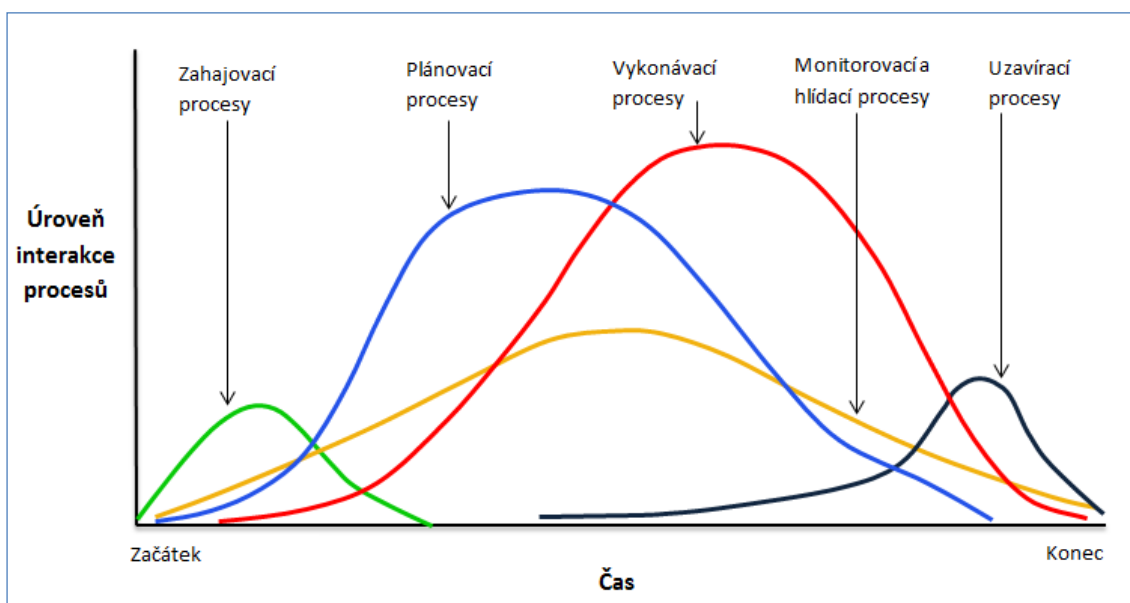
Obrázek 8: Skupiny procesů projektového řízení



Zdroj: Project Management Institute (2008); vlastní zpracování

Jednotlivé skupiny procesů jsou propojeny zejména výstupy, které produkují. Výstup z jedné fáze se obvykle stává vstupem fáze následující. Při plánování se vytváří celkový plán pro řízení celého projektu společně s potřebnou projektovou dokumentací (výstup), která pak slouží jako zdroj (vstup) pro vykonávací procesy. Obrázek č. 9 zobrazuje intenzitu překrývání se jednotlivých procesů v časovém průběhu zpracovávání projektu. Pokud bychom projekt rozdělili do fází, každý proces je pak určitou mírou zastoupený v každé jednotlivé fázi.

Obrázek 9: Vzájemné interakce skupin procesů ve fázích projektu



Zdroj: Project Management Institute (2008); vlastní zpracování

2.5.1 Zahajovací procesy

Zahajovací neboli iniciační procesy pokrývají činnosti, které se zaměřují na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů pro realizaci. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, výběr vhodné formy financování, uzavírání potřebných smluv a rozdělování odpovědností a kompetencí souvisejících s realizací. Někdy se můžeme u těchto činností setkat s označením „předprojektová fáze“ (Svozilová, 2006, s. 72).

V průběhu iniciačního procesu jsou vykonávány základní činnosti, které definuje Svozilová (2006, s. 73) následovně:

- vytyčení konkrétních cílů, kvůli kterým se projekt realizuje, a zvážení strategické potřeby podniku,
- rozhodnutí o způsobu zajištění vytyčených cílů (interně/externě),
- vymezení podmínek a předpokladů realizace projektu,
- jmenování osob zodpovědných za realizaci projektu v délce jeho životnosti,
- vytvoření dokumentu specifikujícího záměry o realizaci, tzv. zakládající listina,
- sestavení dokumentu, který blíže popisuje vlastnosti a funkce budoucího produktu či služby.

Nejdůležitějšími výstupy z těchto činností jsou dokumenty *Zakládající listina projektu* a *Předběžná definice předmětu projektu*.

Zakládající listina projektu (angl. Project Charter) formálně prokazuje existenci projektu a přiděluje manažerovi projektu autoritu pro používání přidělených zdrojů spojených s realizací projektu. Listina obsahuje název projektu, cíle projektu a účel, organizační vztahy, finanční a časový rámeček a omezení (Svozilová, 2006, s. 76)

Předběžná definice předmětu projektu (angl. Preliminary Project Scope Statement) v sobě nese základní cíl, definovaný v Předmětu projektu, který má být projektem naplněn. Jedná se o jednoznačnou a srozumitelnou definici veškerých požadavků kladených na projekt, a tím pádem se stává jedním z nejdůležitějších dokumentů celého projektového řízení. Správná definice a srozumitelnost jednotlivých cílů je zásadní pro další vývoj projektu. Tento dokument v sobě obsahuje (Svozilová, 2006, s. 77):

- požadavek zákazníka či tržní příležitost, která je příčinou vzniku projektu,
- hlavní globální cíl,
- podrobnější členění globálního cíle na tzv. konkrétní cíle,
- kritéria dosažení úspěchu,
- předpoklady, rizika a omezení.

Další důležitou součástí zahájení jsou analýzy a posudky ekonomické návratnosti projektu, které jsou podkladem pro rozhodování o přidělení zdrojů. Ekonomické analýzy zpravidla vypracovávají finanční manažeři či podnikoví ekonomové, nicméně není ani výjimkou, že tuto činnost dostane na starost i projektový manažer. Nejčastěji používané analýzy jsou následující (Svozilová, 2006, s. 90):

- doba návratnosti projektu,
- diskontované peněžní toky (současná a budoucí hodnota investice, čistá současná hodnota, vnitřní návratnost),
- návratnost investice nebo také rentabilita projektu.

2.5.2 Plánovací procesy

Plánování je soubor činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu. Počátek plánovacích aktivit je již v období zahájení a iniciace projektu, jelikož už v tu dobu je potřeba stanovit alespoň základní předpoklady časového plánu, zdrojů, rozpočtu a rizik. Detailní plánování nastává po uzavření kontraktu a podpisu smlouvy smluvními stranami. V průběhu plánování lze vytyčit čtyři základní činnosti, které jsou později ještě podrobněji rozpracovávány (Svozilová, 2006, s. 108):

- definování předmětu projektu,
- vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů,
- vyladění a úprava jednotlivých plánů,
- vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů.

Při plánování jednotlivých kroků je však velmi důležité rozlišit to, co zákazník skutečně chce, a to, co si projektový tým myslí, že zákazník chce (LEWIS, 2007).

Výstupem celého plánování je schválení, které povoluje čerpat přidělené zdroje, a projektový tým je připraven zahájit práci. Zároveň jsou v plánovací fázi vytvořeny dva

podrobné dokumenty, které jsou životně důležitou součástí celého průběhu projektu. Jedná se o *Definici předmětu projektu* a o *Plán projektu* (Svozilová, 2006, s. 109).

Definice předmětu projektu

Jedná se o dokument, který je základním stavebním kamenem pro komunikaci mezi projektovým týmem a zadavatelem projektu, ale i pro interní komunikaci probíhající uvnitř projektového týmu. Zde se shromažďují veškeré informace o tom, čeho se má projektem dosáhnout. Globální cíl je rozpracován do dílčích cílů, ke kterým jsou stanoveny požadované výstupy. Samotná *Definice předmětu projektu* by měla obsahovat jasné zadání hlavních cílů a využívat co nejpřesnějšího popisu, tam kde je to možné (např. k vytvoření bude zapotřebí 10 strojů). Požadované výstupy musí být srozumitelné a jednoznačné tak, aby byly lehce pochopeny všemi zúčastněnými stranami (Svozilová, 2006, s. 117).

Plán projektu

Plán projektu slouží především pro komunikaci probíhající uvnitř týmu, dále pak mezi týmem samotným a vedením společnosti. Je to souhrn toho, co musí být v průběhu projektu vykonáno, aby byl splněn cíl projektu a tím byl naplněn předmět projektu. Plán projektu se sestavuje na základě *Definice předmětu projektu* a obsahuje seznamy a popisy všech činností, které je potřeba v projektu vykonat (Svozilová, 2006, s. 120).

Jednotlivé nejdůležitější části *Plánu projektu* budou popsány v následujících podkapitolách.

2.5.2.1 Sestavení podrobného rozpisu prací

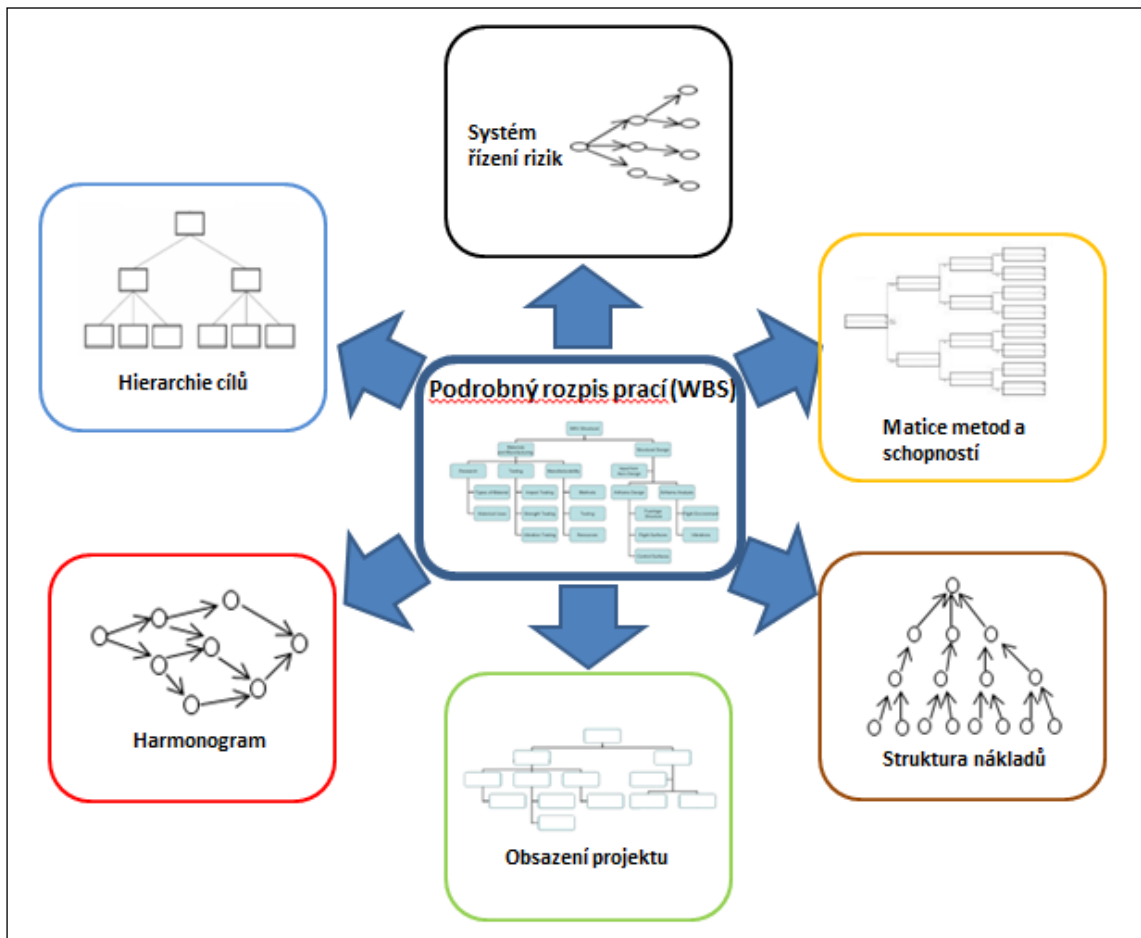
Sestavení podrobného rozpisu prací, neboli anglicky *Work Breakdown Structure* (WBS), je jedním z metodických přístupů projektového řízení (KENDRICK, 2009). Jedná se o hierarchickou strukturu prací zajišťujících jednotlivé cíle projektu. Vypracovává ho buď sám projektový manažer, nebo za pomoci projektového týmu. Podrobný rozpis prací obsahuje (Svozilová, 2006, s. 124):

- rozpis dílčích cílů v logické posloupnosti – celkový cíl je součtem jednotlivých dílčích cílů,
- časový plán projektu – harmonogram,
- detailní rozpis zapojení jednotlivců nebo týmů společně se stanovením zodpovědností za dané úseky,

- plán čerpání nákladů, který je dán součtem jednotlivých nákladů odpovídajících danému úseku práce,
- řízení rizik na základě známých faktů, pravděpodobných okolností a neznámých stavů.

Přínos této metody je jednoznačný. Umožňuje totiž, aby byl projekt čitelný, měřitelný, provázaný a říditelný.

Obrázek 10: Podrobný rozpis prací



Zdroj: Svozilová (2006); vlastní zpracování

2.5.2.2 Časový rozpis

Časový rozpis kroků obsahuje všechny informace o termínech a časových sledech, ve kterých budou práce probíhat. Každá jednotlivá část má pak přiřazeny realizační zdroje, pomocí kterých se budou provádět výkony potřebné k naplnění stanového cíle. Časový rozpis projektu, zpracovaný obvykle v podobě diagramů a harmonogramů, je významnou částí *Plánu projektu* a slouží k zachycení velkého množství informací

potřebných pro řízení projektu. Mezi ty nejdůležitější zobrazované informace patří (Svozilová, 2006, s. 133):

- milníky a důležité termíny projektu,
- struktura prací převedená do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o délce trvání jednotlivých úseků práce.

Počátek používání časových diagramů se zrodil v první polovině 20. století, kdy byl přestaven tzv. Ganttův diagram. Od té doby prošla metodika diagramů velkým vývojem, přičemž mezi ty nepoužívanější diagramy dnes patří:

- Ganttovy diagramy,
- Metoda hodnocení a kontroly projektu (angl. Project Evaluation and Review Technique = PERT),
- Metoda kritické cesty (angl. Critical Path Method = CPM),
- Metoda šipkových diagramů (angl. Arrow Diagram Method = ADM).

V současné době se při navrhování diagramů používají programové nástroje, nejčastěji MS Project, který nám na základě zadaných dat připraví návrh diagramu. Při sestavování vstupních dat je potřeba vytvořit výše zmiňovaný podrobný rozpis prací, hierarchicky zadat sledy operací, odhadnout délku trvání jednotlivých úseků a zároveň i určit rezervní časy společně se zjištěním kritické cesty.

Problémovým místem při takovémto sestavování bývá odhad délky trvání a pracnosti jednotlivých úseků. Pro odhady pracnosti se nejčastěji používá metoda standardní odchylky, jejíž formát je následující (Svozilová, 2006, s. 143):

Očekávaná hodnota doby trvání

$$= \frac{[\text{optimistická doba} + (4 \times \text{pravděpodobná doba}) + \text{pesimistická doba}]}{6}$$

$$\text{Standardní odchylka} = \frac{\text{pesimistická doba} - \text{optimistická doba}}{6}$$

2.5.2.3 Rozpočet projektu

Neméně důležitou částí je sestavování rozpočtu projektu. Ten informuje jednak o čerpání celkových zdrojů, jednak o rozpadu nákladů do detailních položek, a to v časovém fázování.

Metodiky stanovení rozpočtu jsou různé a liší se především firemním know-how, a proto se obvykle nezveřejňují. Nicméně návrh rozpočtu většinou zahrnuje následující kroky (Svozilová, 2006, s. 157):

- přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce,
- ocenění a časové rozložení nákladů,
- vyhodnocení ostatních potřeb projektového týmu, cestovné,
- nepřímé náklady projektu,
- kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik projektu,
- cash-flow projektu a potřeby k jeho financování.

2.5.3 Vykonávací procesy

Vykonávací procesy se zaměřují na řízení projektových aktivit, které se soustředí na naplnění plánovaných cílů. Jedná se v podstatě zejména o řízení pracovního úsilí jiných osob takovým způsobem, který nám dopomůže k dosažení požadovaného výsledku. Samotné řízení nastává až ve chvíli, kdy jsou schváleny veškeré plány a rozpočty, a tím pádem je projektový tým, v čele s projektovým manažerem, připraven k zahájení prací.

Obecná teorie řízení v sobě nese následující činnosti (Svozilová, 2006, s. 174):

- obsazování,
- delegování,
- koordinace,
- motivování,
- dohled,
- školení,
- poskytování rad.

V praxi jsou však tyto činnosti v projektu okleštěny a projektový manažer s nimi musí pracovat v omezené podobě. Například při motivování pracovníků je velmi časté, že manažer má k dispozici pouze nefinanční prostředky, jako je pochvala, osobní pozornost nebo vložená důvěra. Podobně na tom je obsazování vhodných pracovníků na dané pozice – personální zdroje mohou být omezené, nemusí být k dispozici ti nejlepší odborníci, a proto mohou mít někteří členové zodpovědnost za více činností i v případě, že nejsou kovanými odborníky (Svozilová, 2006, s. 175).

2.5.3.1 Řízení změn

Další důležitou součástí řízení je správa a řízení změn v průběhu realizace. Tyto změny s sebou přinášejí novou potřebu plánování a s tím spojenou aktualizaci veškerých dokumentů a plánovacích diagramů.

2.5.3.2 Řízení projektové komunikace

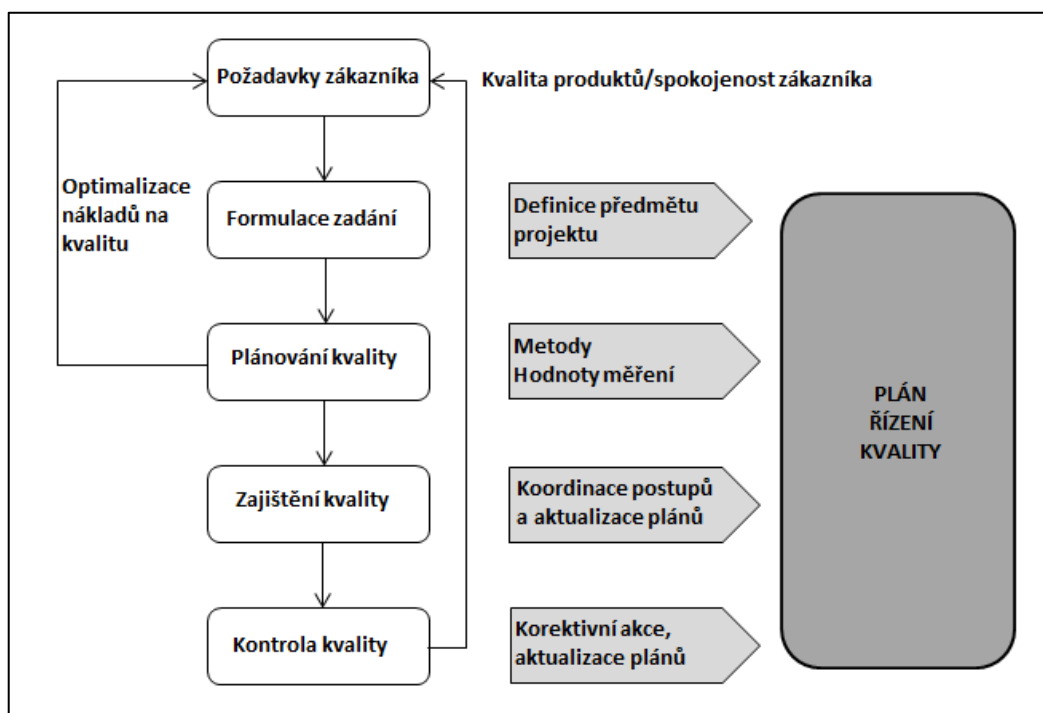
Jedním z dalších hlavních elementů projektového řízení je jednoznačně projektová komunikace, která je pojátkem mezi lidmi a informacemi a je obecně hybnou silou postupu každého projektu. Samotný manažer projektu stráví projektovou komunikací přibližně 75 až 90 % svého času a jeho role v celém procesu komunikace je nezastupitelná. Jeho hlavním úkolem je sbírání a další distribuce a sdílení informací, odstraňování bariér komunikace, příprava podkladů pro rozhodování a v neposlední řadě vytváření pozitivního komunikačního prostředí bez zbytečných konfliktů. Aby byla komunikace efektivní, je zapotřebí efektivní struktura komunikačního systému, tzn. technické a organizační zázemí pro komunikaci společně s kvalitou jejího použití (Svozilová, 2006, s. 179).

Kanály, kterými prochází všechny informační toky, musí být dostatečně výkonné a spolehlivé a jejich struktura musí být systémová a zároveň jednoduchá, aby nedocházelo ke ztrátám informací, duplikacím a s tím spojeným nejasnostem. Zmatkům lze předejít vhodným popsáním a definicí komunikačních kanálů, komunikačních sítí, komunikačních médií a časováním předávané informace. Některé informace je totiž potřeba sdílet ihned, jiné je však vhodné předat až tehdy, kdy je na to správný čas (Svozilová, 2006, s. 179).

2.5.3.3 Řízení kvality

Neméně důležitou oblastí je řízení kvality v průběhu životnosti projektu. Project Management Institute (2008, s. 189) definuje řízení kvality jako aplikaci procesů a činností takovým způsobem, aby bylo zajištěno, že projekt uspokojí ty potřeby, kvůli kterým byl vytvořen. Pokud by se nesledovala kvalita v průběhu trvání projektu, mohlo by v krajním případě dojít k dosažení úplně odlišného záměru, než bylo původně plánováno.

Obrázek 11: Proces řízení kvality projektu



Zdroj: Svozilová (2006, s. 294); vlastní zpracování

Občas bývá pojem kvalita chybně popisován jako používání nejlepších materiálů či nejlepších technologií. Kvalita je ale jednou z vlastností celého předmětu nebo služby, která je výstupem projektu, a jako taková se podílí na jeho ceně. „*Požadavky kvality tedy nejsou jen abstraktním přáním, jsou to přesně specifikované parametry zadání, které se prostřednictvím Definice předmětu promítnou jak do vlastností produktu nebo služeb, tak do technologických postupů tvorby a tím i do nákladů a časových nároků vlastní realizace projektu*“ (Svozilová, 2006, s. 295).

2.5.4 Monitorovací a hlídací procesy

Monitorování a kontrola je souhrn procesů na sledování, přezkoumávání a ovlivňování průběhu a výkonu projektu v průběhu jeho životnosti. Hlavním přínosem těchto činností je dohled nad dosaženými výsledky, které jsou neustále kontrolovány a porovnávány s plánovaným záměrem. Součástí těchto procesů je i identifikace odchylek od plánovaného stavu, následné navržení nápravných opatření a provedení samotné změny (Project Management Institute, 2008, s. 59).

Svozilová (2006, s. 216) definuje monitorování a kontrolu jako třístupňový proces, který se skládá z:

- **měření** (slouží k zajištění specifických stavových hodnot projektu),
- **hodnocení** (vyhodnocení současného stavu ku předpokladům stanoveným v *Plánu projektu* nebo *Definici předmětu projektu*,
- **korekce** (takové činnosti, které budou korigovat vzniklé nežádoucí odchylky).

Pro dobré projektové řízení je potřeba hned od samého začátku nastavit spolehlivé, podrobné a přesné kontrolní systémy, které budou shromažďovat informace o:

- **Plnění předmětu projektu**
Kontroluje se plnění dílčích cílů definovaných ve smlouvě o projektu, v definici předmětu projektu či v podrobném rozpisu prací.
- **Plnění časového plánu**
Porovnává, zda realizace probíhá v souladu s harmonogramem stanoveným v *Plánu projektu*.
- **Čerpání rozpočtu projektu**
Informuje o průběhu čerpání rozpočtu a porovnává, zda se jedná o čerpání v souladu s očekáváním dle Plánu projektu. Hlavním předpokladem pro tuto kontrolu je evidence pracovního času jednotlivých členů projektového týmu, spotřebovávaných služeb, materiálů a veškerých dalších položek spojených s výkonem projektu.

Bez těchto kontrol není možné efektivně posoudit, zda skutečný stav odpovídá původnímu projektovému plánu. Sestavení vhodných měřicích ukazatelů, nebereme-li v potaz ty patrné (například čerpání finančních zdrojů z rozpočtu), je však jeden z nejobtížnějších úkolů. Tato skutečnost se právě projevuje i na faktu, že kontrolní funkce bývají často podceňovány nebo špatně prováděny (Svozilová, 2006, s. 221).

2.5.5 Uzavírací procesy

Skupina ukončovacích procesů se skládá z činností zaměřených na dokončení veškerých aktivit napříč všemi procesními fázemi za účelem formálního dokončení projektu. Dokončením skupiny uzavíracích procesů stvrzujeme, že veškeré definované procesy spjaté s projektem jsou uzavřeny, a zároveň se úředně potvrzuje, že projekt je kompletně dokončen (Project Management Institute, 2008, s. 64).

Přestože se jedná o poslední činnosti v životnosti projektu, povinnosti s tím spojené nejsou jednoduché a podle Svozilové (2006, s. 242) mohou být často náročnější než procesy zahajovací při počáteční fázi projektu.

V průběhu životnosti projektu totiž vyprchává prvotní nadšení a motivace a dynamické diskuze se pomalu přeměňují na neustálé řešení problémů, nedostatků a hledání cest ze vzniklých nežádoucích stavů. Často se také stává, že důsledkem poptávky či tlaku konkurence se zakládají nové a nové projekty, což vytváří tlak na uvolnění specialistů pro nově vznikající zadání. Často se tedy stává, že projektový tým je personálně oslaben a v kombinaci s případným negativním výsledkem projektu se uzavírací činnosti stávají nepříjemným břemenem pro všechny zbylé účastníky (Svozilová, 2006, s. 242).

Proces uzavření projektu začíná v okamžiku, kdy jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu. Tento proces zahrnuje uzavření kontraktu a uzavření projektu.

2.5.5.1 Uzavření kontraktu

Jedná se o procesy spojené s vypořádáním výstupů, jejich akceptací a závěrečnou fakturací projektu. Akceptace výstupů je prováděna sponzorem a zákazníkem, kteří projekt iniciovali, a je velmi důležitou částí, která v podstatě rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu. Pokud byly v průběhu projektu vytvořeny nějaké meziprodukty, je vhodné je taktéž zahrnout do koncového předání (Svozilová, 2006, s. 245).

Po akceptaci výstupů dochází k samotnému vypořádání kontraktu v podobě fakturace projektu. Úspěšné dokončení projektu předpokládá vytvoření takového produktu nebo služby, která byla záměrem projektu, a tím pádem nastává další životní část vytvořeného produktu – praktické použití (Svozilová, 2006, s. 245).

2.5.5.2 Uzavření projektu

Uzavření projektu obsahuje procesy, které zajišťují řádné a řízené dokončení projektu (Bolles, 2002). Jedná se o vyvrcholení projektové činnosti, jejíž součástí je (Svozilová, 2006, s. 243):

- ukončení posledních běžících procesů,
- předání výstupů projektu a případné ukončení spolupráce mezi smluvními stranami,

- uvolnění členů projektového týmu a jejich zpětné vyhodnocení,
- ukončení využívání finančních i materiálních zdrojů,
- vypracování hodnotících dokumentů a jejich následná archivace.

Každý ukončený projekt, nehledě na konečný výsledek, se stává stavebním kamenem projektového know-how dané organizace. Právě know-how je zdrojem konkurenční výhody a jako takové by mělo být poctivě uchováváno ve formě závěrečných hodnotících dokumentů, individuálních hodnocení členů projektového týmu a administrativním ukončením projektu.

V rámci závěrečných analýz se mimo jiné hodnotí:

- naplnění cílů projektu,
- porovnání plánovaných a skutečných výsledků,
- naplnění plánů kvality,
- změny předmětu projektu,
- efektivita procedur projektového řízení.

Poslední částí je administrativní uzavření projektu, při kterém dochází k vytvoření, kontrole a archivaci finálních dokumentů mapujících celkový průběh projektových činností (Svozilová, 2006, s. 251).

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíle

Cílem diplomové práce je analyzovat systém projektového řízení ve vybraném podniku a navrzení jeho případných změn. Dílčí cíle zaměřují svou pozornost na prostudování aplikace obecně platných metod projektového řízení do praxe. V první řadě jde o analýzu interních dokumentů, jimiž by se mělo řídit zpracování projektů ve firmě Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Následně jsou tyto interní předpisy porovnány s již zavedenou praxí v této společnosti.

Výstupem hlavního cíle práce bude vyhodnocení analýzy současného stavu projektového řízení, zhodnocení jeho platnosti ve vazbě na předepsané interní dokumenty, dále poukázání na případné nedokonalosti a slabá místa a navrzení možností jejich zlepšení.

3.2 Metodika

Pro zpracování této diplomové práce byly zvoleny dvě hlavní metody:

- 1) komparativní analýza teoretických principů projektového řízení, jak byly popsány v teoretické části této práce, a interních dokumentů vztahujících se k projektovému řízení ve výše zmíněné společnosti,
- 2) komparativní analýza výsledků předchozího kroku s empirickým obrazem projektového řízení společnosti zachyceným pomocí rozhovorů s účastníky tohoto procesu ve zmíněné společnosti.

Zasazení tématu projektového řízení do historického rámce, jeho postupný vývoj, definice základních pojmů, stejně jako definice jednotlivých fází projektového řízení tvoří základní teoretické pilíře této práce, o které se následně opírá analýza zpracování projektů ve společnosti Schwan Cosmetics CR s.r.o. Hlavními odbornými zdroji byly v tomto případě knižní publikace akademické knihovny JČU a to především od autorů J. Doležal., M. Korecký, M. Kerzner a A. Svozilová. Z anglických zdrojů se jedná o odborné články dostupné on-line od autorů D. Haughey, A. Azzopardi, A. Watt, C. Meyer.

Výběr společnosti pro zpracování praktické části nebyl náhodný. Pro doložení souvislostí mezi teorií a praxí se aplikace na společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

jeví jako výhodná z několika důvodů. V první řadě jakožto zaměstnanec na pozici související s projektovým řízením mám intenzivní a nezprostředkovaný vhled do každodenních aktivit ve firmě, které s projekty souvisejí. Ve druhé řadě lze takto snáze získat přístup k interním dokumentům. V neposlední řadě je Schwan Cosmetics CR, s.r.o., jakožto velká mezinárodní firma hrající klíčovou roli na kosmetickém trhu, reprezentantem velkých podniků, které se pro management založený na projektovém řízení rozhodly. Jakýkoliv problém s implementací projektového řízení v této firmě tak znamená kritický moment, se kterými se mohou potkat všechny podobně založené firmy. Tímto způsobem tak tato práce, ač primárně blížící se spíše případové studii, kriticky přesahuje zpět k teorii.

Zásadními zdroji dat byla knižní publikace vydaná při 150letém výročí od založení mateřské společnosti, dále interní dokumentace a v neposlední řadě rozhovory se zaměstnanci na pozici produktových manažerů, jejichž hlavní pracovní činností je právě zpracování projektů.

Analýza výše uvedených zdrojů poskytla velmi detailní představu o tom, jak se firma Schwan Cosmetics CR, s.r.o. staví k celé problematice projektového řízení, dále definici základních pojmů, rozdělení projektů a postupy jejich zpracování.

Na základě této analýzy je možné vidět určitá slabá místa a nedokonalosti v projektovém řízení, na základě kterých jsou navržena potenciální možná zlepšení.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Historie společnosti

Na úplném počátku vývoje nynější společnosti Schwan-STABILO Group stála malá firma z Norimberku jménem Grossberger & Kurz Pencil Factory, jejíž založení se datuje do roku 1855. Obchodní vedení pod jejím prvním majitelem bylo ovšem velmi neekonomické a firma skončila brzy v dluzích. (Schwan Cosmetics CR, 2015).

V roce 1865 přebral společnost Gustav Adam Schwanhäußer a roku 1875 nechává patentovat první významný výsledek své práce – „copying pencil“, čímž započala úspěšná éra společnosti, která pokračuje dodnes. Název společnosti Schwan-STABILO, která má od samého začátku v logu labuť, vznikl zkrácením příjmení Adama Schwanhäußera na „Schwan“ a dovětek „STABILO“ získala firma podle vlastností tužek, které byly již v té době velmi odolné proti lámání (Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG, 2013b).

Roku 1909 se začaly objevovat první myšlenky na výrobu samostatných kosmetických tužek, nicméně první skutečný prodej kosmetické tužky na oči jako takové proběhl až v roce 1927. Od tohoto roku tedy sortiment firmy Schwan-STABILO obsahoval jak tužky psací, tak i kosmetické (Schwan Cosmetics CR, 2015).

Zásadní rozhodnutí v historii společnosti nastalo v 70. letech 20. století, kdy se tehdejší lídr Horst Schwanhäußer rozhodl přeorientovat firmu na tzv. privat-label výrobu, tedy pro výrobu pod hlavičkou již zaběhlých kosmetických značek, namísto obchodování pod značkou vlastní. Růst specializací v daných oblastech vedl k rozdělování výroby, což nakonec v roce 1996 vyústilo k přeměně společnosti na holdingovou strukturu, v jejímž čele stojí Schwanhäußer Industrie Holding. Nynější holdingová struktura společnosti Schwan-STABILO Group je stále ve vlastnictví původních zakladatelů – rodiny Schwanhäußer, jejíž současná 5. generace se stará o chod celého podnikání.

Původní zaměření firmy bylo pouze na výrobu psacích potřeb. S růstem společnosti se však rozšiřovalo i její podnikatelské portfolio, které je v současné době tvořeno třemi hlavními činnostmi (Schwan Cosmetics CR, 2015):

- Výroba kosmetických produktů
 - Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG, Německo (hlavní sídlo společnosti)
 - Schwan Cosmetics CR, s.r.o, Česká republika
 - Tianjin Schwan Cosmetics Co. Ltd., Čína
 - Schwan Cosmetics do Brasil Ltda., Brazílie
 - Schwan-STABILO Creative Colors de México, S.A. de C.V., Mexiko
 - Schwan Cosmetics USA Inc., USA
- Výroba psacích potřeb
 - STABILO International GmbH
 - Schwan-STABILO Promotion Products GmbH & Co. KG
- Outdoorové a sportovní vybavení
 - Deuter Sport GmbH & Co. KG
 - ORTOVOX Sportartikel GmbH
 - Maier Sports
 - GONSO Bike & Active

Celosvětová úspěšnost firmy je dána také tím, že investuje značnou část své pozornosti a prostředků do vývoje, což ji přináší velkou konkurenční výhodu. Vlastní R&D oddělení má pod správou několik set druhů hmot a více než 10 000 jejich barevných odstínů a snaží se vyhovět i těm na první pohled neproveditelným přáním zákazníka. Firma zajišťuje nejvyšší kvalitu svých výrobků důkladným testováním svých produktů a dodržováním předepsaných postupů a norem, jako jsou např. GMP monitoring hygieny a mikrobiologické kontaminace, trasovatelnost surovin a komponent, dokumentace výroby a produktové specifikace, standardní úlohy a kontrolní plány (Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG, 2013a).

Schwan-STABILO Group v současné době celosvětově zaměstnává přibližně 4 500 osob a dosahuje ročního obrátu kolem 534 milionů euro, což je přibližně 13 miliard korun českých (Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG, 2013a).

Obrázek č. 12 znázorňuje dceřiné a partnerské společnosti, které se vedle České republiky nacházejí také v USA, Mexiku, Brazílii, Číně či třeba Kolumbii. Firemní aktivity jsou rozprostřeny i do Ruska, Indonésie a JAR díky tzv. „finishng partners“.

Obrázek 12: Partnerské a dceřiné společnosti



Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR

4.2 Představení společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Firma Schwan Cosmetics CR, s.r.o., sídlí v Českém Krumlově a je jednou z pěti dceřiných firem mateřské společnosti Schwan-STABILO Group, jejíž hlavní sídlo je v německém městě Heroldsberg, poblíž známějšího Norimberku. Samotná společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o., byla založena v roce 2001 s vizí výrobního podniku zaměřeného čistě na dřevěné kosmetické tužky (výroba plastových kosmetických tužek měla být naopak ponechána mateřské firmě). Tento záměr byl opravdu úspěšný, ba dokonce předčil očekávání, protože v průběhu 15leté historie došlo ke kompletnímu transferu výroby dřevěné kosmetické tužky z mateřské firmy v Německu do Českého Krumlova (Pimpara, 2013, str. 3).

V roce 2010 byly služby Schwan Cosmetics CZ rozšířeny o službu zakázkového balení produktů. Výrobní fraktál „Balírna“ je nyní samostatný závod se všemi příslušnými náležitostmi, jako jsou např. ziskové marže a účetnictví. Probíhají zde balící operace, které jsou náročnější a vyžadují technologii na vyšší úrovni, tedy (Pimpara, 2013, str.6):

- laserování batche, dekorace,
- ražba slepého batche,

- balení krabiček do celofánu,
- balení více tužek do krabičky,
- balení jedné tužky do krabičky.

V roce 2015 došlo k dalším důležitým rozhodnutím ohledně budoucího vývoje firmy a investic. Jednak byla otevřena samostatná laboratoř pro vývoj nových textur a barevných odstínů hmot, zároveň byla schválena investice do výstavby nového závodu (Schwan Cosmetics CR, 2015).

4.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura, stejně jako další oblasti, prošla v průběhu let řadou změn.

Původní liniová organizační struktura již nedostačovala stále se rozvíjejícím potřebám firmy, a proto došlo v roce 2015 k reorganizaci, při které se přešlo na maticové uspořádání. Tato změna zároveň vedla ke sjednocení pracovního rozdělení Schwan Cosmetics CR s mateřskou společností.

Velkou změnou prošlo i oddělení „Obchodu“, které se nově rozdělilo dle konkrétní regionální působnosti na následující 4 týmy:

- Obchod ESM – zákazníci z Blízkého Východu, Ruska, Severní Evropy, Brazílie, Mexika, Chile,
- Obchod NA – zákazníci ze Severní Ameriky,
- Obchod EU - zákazníci z Evropské unie,
- Obchod APAC - zákazníci z Tichomoří.

Detailní organigram je znázorněn v příloze č. 1.

4.2.2 Sortiment kosmetických tužek

Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. zaujímá celosvětově přední místo ve výrobě dřevěných kosmetických tužek. V režimu *private label* vyrábí pro značkové kosmetické společnosti jako např. Lancome, Elizabeth Arden, Oriflame, Avon, Helena Rubinstein, L'Oréal, Merle Norman, Givenchy, Artdeco a řadu dalších. Celkově se jedná o více než 700 zákazníků z celého světa – Evropy, Asie, Austrálie, Severní i Jižní Ameriky, ale i severní Afriky.

Společnost dodržuje řadu manažerských postupů a metod, stejně jako systém managementu, zajišťující vysoký standard kvality produkce. Jako příklad je možné uvést (Schwan Cosmetics CR, 2015):

- monitoring hygieny a mikrobiologické kontaminace,
- dosledovatelnost surovin a komponent,
- dokumentace výroby a produktové specifikace,
- kontrolní plány,
- řízení rizik: produktových, bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí
- používání technologií jako EDI, CRM apod,
- metoda 5S
- systém lean production.

Základní dřevinou pro výrobu kosmetických tužek je kalifornský cedr, který se do Českého Krumlova dováží, po dalším zpracování, z Číny. Firma má v nabídce i jiné dřeviny, ze kterých je možné vyrábět, jako např. vejmutovka, sibiřský cedr či lípa černá. Nicméně cedr se v průběhu let ukázal jako nejlepší varianta z důvodu jeho kvalitativních vlastností (Schwan Cosmetics CR, 2015).

Dřevěná tužka jako dekorativní kosmetika má široké možnosti aplikací. Používá se jako tužka na oči, obočí, rty, jako oční stíny a korektory a v neposlední řadě i jako tužka na nehty, konkrétně pro tzv. francouzskou manikúru (Schwan Cosmetics CR, 2015).

Sortiment je různorodý, např. podle tloušťky vyrábí firma následující typy tužek (Pimpara, 2013, str. 5):

- Extra SLIM – tloušťka jádra je 3,4 mm,
- SLIM – tloušťka jádra je 4 mm,
- SLUMBO – tloušťka jádra je je 5 mm,
- JUMBO – tloušťka jádra je 6 mm nebo 8 mm,
- BIGGY – tloušťka jádra je 10 mm.

Pro výrobu kosmetických dřevěných tužek se používají dva typy jader:

- Nalévané jádro – známe také jako SOFT hmota. Je jemnější a používá se především na výrobu tužek na oči a rty.
- Extrudované jádro – hmota je v tomto případě tvrdší a používá se na výrobu očních stínů a linek (Pimpara, 2013, str. 5).

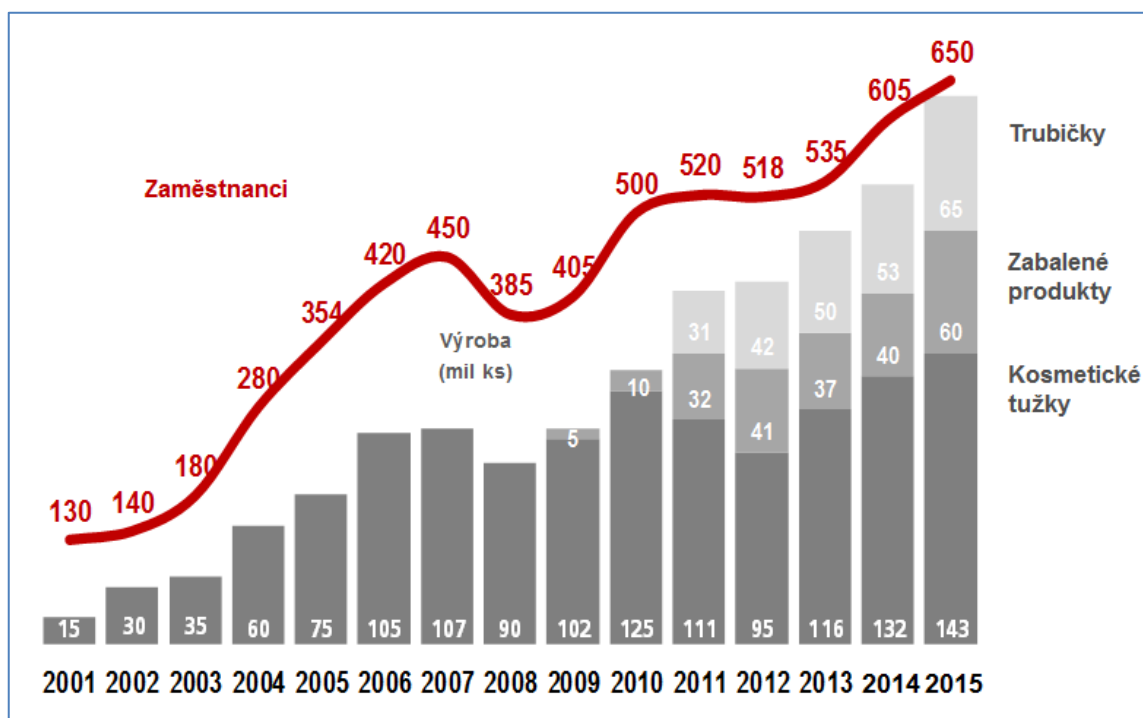
Délka vyrobené kosmetické tužky se pohybuje v rozmezí 60 – 175 mm. Je zde i možnost tzv. TWIN tužky, což je varianta, kdy je kosmetické jádro umístěno na obou stranách tužky, může být v různě barevných kombinacích. Tato varianta tužky je technologicky vyrobitelná pro všechny výše uvedené typy tužek kromě typu BIGGY (Pimpara, 2013, str. 5-6).

V současné době firma nabízí, kromě tisíců různých druhů hmot, stovky různých variant chrániček a aplikátorů (plastových, kovových, pokovených či dekorovaných) a širokou škálu ořezávek (Pimpara, 2013, str. 5-6).

4.2.3 Vývoj počtu zaměstnanců a produkce

Obrázek č. 13 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců a vývoj produkce firmy od jejího založení roku 2001. Tyto dva aspekty jdou ruku v ruce. Je zde patrný neustále se zvyšující objem produkce, ale i počet zaměstnanců. Kritický byl pro firmu pouze rok 2008, kdy zaznamenala hluboký propad jak v objemu výroby, tak i v počtu svých zaměstnanců. Tento propad byl způsoben snížením poptávky díky celosvětové finanční krizi. Od roku 2009 ale začala firma opět zvyšovat počet svých zaměstnanců, jejichž celkový počet dosáhnul v roce 2015 až k 650, objem produkce byl také na svém maximu s počtem 143 milionů ks vyrobených tužek (Schwan Cosmetics CR, 2015).

Obrázek 13: Vývoj produkce a počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR

4.3 Pojetí projektové činnosti ve společnosti Schwan Cosmetics CR

Základní rozdělení projektů upravuje ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o., interní dokument nazývaný se „Pravidla pro řízení podnikových projektů a úkolů“ (interní dokumentace Schwan Cosmetics CR, n.d.). Dokument je rozdělen do čtyř částí, ve kterých vymezuje teoretické základy a základní postupy pro interní projektovou práci:

- zásady práce s úkoly,
- celopodnikové projekty,
- rozvojové projekty,
- produktové projekty.

Ustanovení dokumentu platí pro všechny zaměstnance této společnosti při zadávání, řešení a ukončení práce na projektu nebo úkolu. Metodickým garantem dokumentu a jeho uplatnění v podnikové praxi je správce systému managementu (interní dokumentace Schwan Cosmetics CR).

4.3.1 Zásady práce s úkoly

První část dokumentu popisuje různé druhy úkolů a postupy vypořádání se s nimi. Úkoly jsou rozděleny na tři typy a každý z nich nese určitá specifika.

- **Osobní úkol** slouží pro potřebu vlastní práce pracovníka. Jeho řešitelem je sám zadavatel a je vždy publikován na intranetu na osobním webu uživatele. Typickým rysem tohoto typu úkolu je fakt, že často nemá fixní termín splnění, nevyhodnocuje se a ani se nereportuje.
- **Jednorázový úkol** se zadává jedné osobě, spolupracovat na něm ale mohou i ostatní kolegové z týmu i mimo tým. Je vždy zadáván za přítomnosti budoucího řešitele. V opačném případě, kdy je řešitel nepřítomen při jeho zadávání, je oprávněn úkol odmítnout. Publikuje se na týmovém nebo účelovém webu nebo na účelové schůzce.
- **Projektový úkol** je jednorázový úkol zadaný jedné osobě a je součástí řešení rozvojového, produktového nebo celopodnikového projektu. Stejně jako v případě jednorázového úkolu na něm mohou spolupracovat i jiní kolegové. Má pevnou strukturu zadání, průběhu a výstupu, jak ukazuje příloha č. 2. Projektový úkol je vždy zadán za přítomnosti řešitele na projektové schůzce a publikuje se na příslušném projektovém nebo týmovém webu.

Tato část rovněž popisuje způsob řešení, uzavření, hodnocení a odměňování úkolů:

- **Postup řešení úkolů.** Seznam jednotlivých úkolů je evidován na intranetu v zobrazení „*Mé úkoly*“. Každý úkol musí mít uveden termín splnění a stanovenou prioritu. Úkol může mít prioritu na stupnici od 1 do 3, přičemž:
 - úkol s prioritou 1 musí být splněn nejpozději do jednoho týdne,
 - úkol s prioritou 2 musí být splněn v rozmezí jednoho týdne až měsíce,
 - úkol s prioritou 3 nemá pevně stanovený termín zpracování a slouží spíše jako zásobník úkolů pro další období.

Řešitel pracuje primárně na úkolech s nejvyšší prioritou. Stav plnění úkolů se vyhodnocuje pravidelně na týmových schůzkách anebo na schůzkách, kde byly úkoly zadány, nejméně však jedenkrát za měsíc.

- **Uzavření úkolu** a převzetí výsledků probíhá vždy na stejném typu schůzky, na které byl úkol prvotně zadán. Zde se rovněž rozhoduje o případném posunutí termínu dokončení, pozastavení, zrušení nebo vrácení úkolu k dopracování či úpravě původního zadání.

- **Hodnocení a odměňování** spojené s plněním úkolů je v kompetenci nadřízeného pracovníka, musí být však v souladu s prémiovým řádem společnosti. K těmto potřebám slouží tzv. *Osobní akční plán*:
 - Osobní akční plán je měsíční přehled úkolů s prioritou 1, který slouží k vyhodnocení plnění úkolů pracovníka. Jejich zdrojem je seznam nazývaný *Mé prioritní úkoly*, přístupný na intranetu na osobním webu pracovníka.

4.3.2 Celopodnikové projekty

Jedná se o samostatný projekt nebo skupinu projektů, které přímo podporují podnikovou strategii, a jsou uvedeny v cílech společnosti na příslušný hospodářský rok. Celopodnikové projekty se stanovují na základě 3leté podnikové strategie, kde se definují jednotlivé kroky vedoucí ke splnění daných cílů. Vyhlášeje se na období jednoho hospodářského roku nebo delší. Projekt definuje a zadává vedení společnosti a vyhlášeje na schůzce vedení s projektovými pracovníky.

Jednotlivé body vedoucí ke splnění celopodnikového projektu se odrážejí v zakládání podřízených rozvojových projektů či jednotlivých osobních úkolů.

Zásady řízení celopodnikových projektů jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Zásady řízení celopodnikových projektů ve Schwan Cosmetics CR

Krok	Popis kroku	Odpovídá	Kdy	Nástroje a odkazy
1.	Definice cíle projektu. Cíle projektu definuje vedení společnosti a určí garanta za vedení a vlastníka projektu. Projekty představí na schůzce s projektovým týmem.	Vedení společnosti	Začátek HR	Strategie společnosti Cíle HR
2.	Definice výstupů projektu. Určí se cílové stavy, konkrétní fyzické výstupy, produkty, specifikace, dokumentace, finanční přínosy, realizace organizačních změn, zaškolení nových pracovníků, atd.	Vedení společnosti, garant a vlastník projektu	Začátek HR	Projektový web
3.	Určení projektového týmu. Členové a spolupracující projektového týmu, včetně externistů.	Vlastník a garant projektu	Zač. projektu	Projektový web/Členové týmu

4.	Vytvoření projektového webu. Slouží jako pracovní prostředí pro projektovou práci. Zde jsou uvedeny cíle, výstupy, dokumenty, úkoly, schůzky a další webové nástroje.	Vlastník projektu, IT	Zač. projektu	Projektový web Intranet/Projektory
5.	Zpracování harmonogramu projektu. Rozdělení projektu na logické časové úseky s definicí dílčích projektů, výstupů, milníků, termínování subdodávek a termíny kontrolních kroků.	Vlastník projektu	Zač. projektu	Projektový web
6.	Zpracování akčního plánu projektu ve formě zadání projektových úkolů na projektovém webu	Vlastník projektu	Zač. projektu	Projektový web/ Úkoly Akční plán projektu v pdf
7.	Definice zdrojů: finanční (rozpočet projektu), personální (včetně požadavků na školení), požadavky na investice, externí (požadavky na externí spolupráci).	Vlastník projektu	Zač. projektu	Projektový web
8.a	Schůzky projektového týmu. Kontrola stavu práce na úkolech podle harmonogramu a akčního plánu projektu.	Vlastník a členové projektového týmu	Min. 1x za měsíc	Projektový web, Akční plán projektu v pdf
8.b	Schůzky vlastníka projektu s garantem za vedení	Vlastník a garant projektu	1x za měsíc	Projektový web
8.c	Řídící schůzka k celopodnikovým projektům. Povinné body: 1. Stav celopodnikových projektů podle % plnění zadaných úkolů. 2. Hodnocení stavu celopodnikového projektu - % plnění celého projektu. 3. Uzavření projektu nebo dílčí části projektu a postup předání do praxe.	Vlastníci a garanti aktivních projektů	4.,8.,12. měsíc HR	Přehled podnikových projektů (Intranet/Projektory) Akční plán projektu v pdf Projektový web
9.	Předání do praxe. Podle postupu předání projektu do praxe, zpracováním dokumentace, standardizací všech postupů, evidencí zařízení, zaškolením pracovníků a způsobem ověření přínosů	Vlastník projektu	Po ukončení projektové práce	Projektový web Postup předání do praxe
10.	Závěr projektu. Ověří se skutečné výstupy projektu, zda splnily definované cíle a výstupy projektu a vyhodnotí se přínosy po 1 roce praxe, a to finanční (návratnost), výkonové (splnění tech. parametrů), funkčnost organizačních změn, apod. Hodnocení a odměňování. Podle zvážení vedení společnosti může být plnění uzavření projektu spojeno s osobním hodnocením a odměňováním.	Vlastník a garant projektu	Po 1 roce	Projektový web Dokumentace Vyhodnocení přínosu

Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR; vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že jedním z nejdůležitějších nástrojů pro práci s celopodnikovými projekty je *Projektový web*. Příklad projektového webu je uveden v příloze č. 3.

Celý přehled celopodnikových projektů je publikován na podnikovém intranetu, a je dostupný ze záložky Projekty. Zde je uveden přehled všech aktivních celopodnikových projektů s vlastníkem a garantem projektu, stavem projektu, s datem zahájení a plánovaného ukončení projektu. Aktivní stavy projektu se rozdělují na:

- Nový;
- Probíhá;
- Pozastaveno;
- Čeká se na někoho dalšího;
- K ukončení.

Stavy Dokončeno nebo Zrušeno se na úvodní straně nezobrazují a jsou k dispozici ve zvláštním zobrazení. Za správu seznamu celopodnikových projektů a metodickou podporu při nastavení prostředí pro projektovou práci odpovídá správce systému managementu.

4.3.3 Rozvojové projekty

Rozvojové projekty jsou v interním předpisu definovány jako činnosti vedoucí k rozvoji interních procesů nebo k modernizaci či zefektivnění výrobního i nevýrobního vybavení. Na začátku se definuje projektový tým, jehož součástí mohou být kolegové z vlastního oddělení, z ostatních oddělení, ale i externisté. Zpravidla bývají založeny v návaznosti na stanovení a vypracování dílčích cílů celopodnikových projektů. Výstupem je vždy změna vedoucí ke zvýšení přidané hodnoty daného procesu.

Zadání rozvojového projektu definuje a zadává manažer společnosti, popřípadě vlastník celopodnikového projektu, který zároveň určuje konkrétního vlastníka projektu rozvojového. Zadání se publikuje na týmovém webu vlastníka projektu jako úkol s označením názvu projektu nebo se přiřadí k příslušnému projektovému tématu.

Vlastník projektu zajišťuje a je zodpovědný za následující činnosti:

- sestavuje projektový tým,
- zpracovává akční plán,
- vede, koordinuje a organizuje projekt,
- vede, koordinuje a organizuje projektové schůzky,
- na základě předem domluvené periodicity pravidelně informuje zadavatele o průběhu projektu.

Uzavření projektu se provádí na základě prezentace výsledků řešení. Prezentuje je vlastník projektu za účasti zadavatele, který rozhodne o uzavření, posunutí termínu či o přepracování a doplnění.

Stejně tak jako v případě úkolů může nadřízený pracovník, v souladu s prémiovým řádem společnosti, spojit splnění projektu s osobním hodnocením a odměňováním.

4.3.4 Produktové projekty

Produktovým projektem je takový typ projektu, jehož výstupem je technické, organizační a obchodní zpracování libovolného produktu společnosti Schwan Cosmetics CR. Zahrnuje i zpracování nového zdroje nebo procesu v případě, že přímo souvisí s produktem nebo s jeho realizací.

Produktový projekt může mít velmi různý průběh a organizaci, závisí zejména na charakteru produktu, potřebě výzkumu a vývoje a na podnikovém procesu, kde bude výsledný produkt použit pro zvýšení přidané hodnoty.

U produktových projektů je tedy pozornost zaměřena především na konfiguraci *finálních karet zboží*, které slouží jako nositelé všech důležitých výrobních informací, potřebných v různém čase, v průběhu jednotlivých fází výroby. Jedná se tedy o podrobnou specifikaci produktových vlastností výrobku, který zákazník požaduje vyrobit. Příklady produktových projektů ukazuje tabulka č. 3.

Tabulka 3: Příklady produktových projektů

Předmět	Typ	Způsob	Příklad
Produkt	Nakupovaný vstup	Vývojový	Transparentní chránítka formátu Extra Slim
Produkt	Nakupovaný vstup	Konfigurační	Rozměrová varianta standardní přepravní krabice
Produkt	Prodáváný výrobek	Vývojový	Nová rodina textur
Produkt	Prodáváný výrobek	Konfigurační	Nový artikl formátu Slim se stávající texturou

Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR; vlastní zpracování

Správa produktových projektů je pouze v režii specializovaného oddělení „*Business Project*“ (interně také označováno zkratkou BP), které bylo za účelem zpracovávání produktových projektů zřízeno.

4.3.4.1 Modul „My Project“

Pro efektivní řízení a správu produktových projektů byl ve firemním informačním systému naprogramován speciální modul, tzv. „*My Project*“ (interně také označováno zkratkou MP), který produktovým manažerům umožňuje:

- tvorbu projektových šablon,
- vlastní sbírání, třídění a přerozdělování projektových informací,
- řízení projektové dokumentace,
- řízení projektové spolupráce ostatních oddělení,
- stanovení prioritního zpracování pro oblast či celý projekt,
- termínování jednotlivých činností pomocí work-flow projektu,
- měření času zpracování jednotlivých činností,
- tvorbu finálních karet zboží,
- evidenci veškerých projektových informací.

My Project obsahuje několik projektových šablon, přičemž každá z nich je uzpůsobena potřebám daného výstupu a má tedy předem specifikované jednotlivé oblasti potřebné ke zpracování. Každá oblast obsahuje specifickou sadu vlastností, které musí být vyplněny či označeny jako nepoužité. Důležité je rozlišovat tzv. *směr toku* vlastnosti, který určuje, kdo je odpovědný za vyplnění dané vlastnosti a rozděluje se následovně:

- **Vstup.** Vyplňuje vždy zadávající, vyplněná hodnota představuje vstupní informaci potřebnou ke zpracování zpracovatelem.
- **Výstup.** Vyplňuje vždy zpracovatel jako výstup jeho práce na základě vstupní informace zadané zadavatelem.
- **Vstup/výstup.** Tuto vlastnost může vyplňovat jak zadavatel, tak zpracovatel. Jedná se o situace, ve kterých nelze jednoznačně rozdělit odpovědnost za vyplnění.

Jednotlivé oblasti se pak řídí pomocí tzv. „*stavu work-flow*“ (interně označováno jako WF), který slouží k předávání informace o stavu oblastí. Každý stav nese jinou informaci, podle které se pak zadavatelé a zpracovatelé řídí. Work-flow se rozděluje na:

- hlavičkové (používá se pro řízení hlavičky projektu, tedy celého projektu jako celku),

- řádkové (používá se pro řízení řádků projektu neboli jednotlivých částí daného projektu),
- řádkové i hlavičkové (stavy WF, které jsou použitelné jak pro hlavičku, tak i pro řádek projektu).

Pro každou šablonu projektu může být definována unikátní sada WF, nicméně pro jednoduchost, přehlednost a srozumitelnost se nejčastěji používá níže definovaný seznam stavů zobrazený v tabulce č. 4.

Pro lepší porozumění byly dané typy work-flow rozděleny dle barev, přičemž tzv. *hlavičkové WF* je označeno sytě oranžovou barvou, *řádkové WF* oranžovou a WF sloužící pro oba způsoby barvou žlutou.

Tabulka 4: Přehled stavů work-flow

Work-flow "hlavičkové"
Work-flow "řádkové"
Work-flow "řádkové" i "hlavičkové"

Stav WF	Popis stavu WF	Použití
010	Chybějící podklady z SSC. SSC input data missing	V případě chybějících informací ze strany mateřské firmy (interně označováno jako SSC)
100	Nový. New	Výchozí stav platný při založení nového produktové karty projektu
200	Zadání návrhu. Primary data collection	Informativní stav oznamující začátek činnosti nad oblastí
250	Zadání k doplnění. Primary data incomplete	Vrácení oblasti k doplnění chybějících vstupních informací od zpracovatele zpět k zadavateli
290	Zadání předáno. Input data	Vstupní informace kompletní, zadavatel předává ke zpracování zpracovateli
300	Zadání převzato. Input data completed	Zpracovatel přebírá zadání a přidává si ho do seznamu požadavků
400	Zpracování návrhu. Project design	Zpracovatel začíná zpracovávat požadavek
500	Externí subdodávka. External subcontract	Zpracovatel je v kontaktu s externí osobou za účelem získání dodatečných informací ke zpracování oblasti
550	Interní subdodávka. Internal subcontract	Zpracovatel je v kontaktu s interním kontaktem za účelem získání dodatečných informací ke zpracování oblasti
600	Kontrola návrhu. Design check-up	Zpracovatel je v kontaktu s internistou (jiné interní oddělení) za účelem získání dodatečných informací ke zpracování oblasti
650	Rozhodovací řízení. Decision making	Zpracovatel má hotový výstup, předává prvotní informace zpět zadavateli a čeká na další vyjádření
680	Rozhodovací řízení ukončeno. Decision making finis	Zadavatel se vyjadřuje k prvotním informacím a schvaluje další postup
700	Ověření návrhu. Design review	Zpracovatel má hotový výstup, předává kompletní podklady zadavateli

750	Interní ověření návrhu. Internal design review	Zadavatel v případě potřeby interně ověřuje a kontroluje
780	Ověření návrhu zákazníkem. External design review	Zadavatel poskytuje hotový výstup zákazníkovi, který čeká na vyjádření
800	Validace. Validation	Oblast/produktový projekt je hotový, předává se k validaci dalšímu oddělení
805	Validace dat vyhovující. Data Validation OK	Validace oblasti/projektu je hotová, bez nalezené neshody
810	Validace data nevyhovující. Data Validation NOK	Validace oblasti/projektu je hotová, při kontrole byla objevena neshoda
820	Validace dat N/A. Data Validation N/A	Validace oblasti/projektu není potřebná
850	Zákaznická validace. Customer's validation	Dočasný stav pro vyčkání na vyjádření zákazníka o spokojenosti
900	Užití. Released	Projekt je kompletně dokončen a užíván ve výrobě
970	Odloženo. Postponed	Projekt je odložen
980	Neschváleno. Refused	Projekt je neschválen
990	Zrušeno. Cancelled	Projekt je zrušen

Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR; vlastní zpracování

Na některé stavy WF jsou navázány různé automatické akce, například generování systémového emailu pro skupinu uživatelů či automatická kontrola vlastností v dané oblasti. V případě potřeby lze seznam WF stavů libovolně rozšiřovat společně s přidělováním práv na používání různým zaměstnancům.

Ukázka karty MP produktového projektu je na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Ukázka projektové karty

Hlavička projektu

MPP1002727 Nový artikl / 3C-02403 - Karta projektu

Obecné Zákazník Produkt Ostatní

Číslo MPP1002727 Množství na obchodníc... 0

Popis Nový artikl / 3C-02403 Časová náročnost. . . . 10 dny

Popis 2 TOP SHOP eyeliner- nahrazuje 3C-01690 Vypočtená časová nár...

Číslo šablony projektu MPT0000005 Doba trvání měřených ... 84 dny 23 hodiny...

Číslo skupiny projektu Rozdíl potřeby času 84 dny 2...

Datum zahájení 16.09.15 Kód stavu workflow 850

Datum ukončení 19.01.16

Plánované datum zpra... 17.11.15

Priorita

Číslo projektu SSC

Poznámky

Řádky projektu

Oblasti Zboží

Kód oblasti projektu	Kód stavu workflow	Popis	Priorita	Nepoužito	Plánované datum zpracování	Poznámka	Změněno	Změnil
500.I.000	850	Obecné parametry						
500.I.010	850	Systém managementu		✓				
701.I.010	850	Správce obchodní kapacity		✓			19.01.16 10:54	
702.E.010	850	Obchodní servis koncernu		✓				
702.I.010	850	Obchodní projekty						
702.I.020	850	Zpracování výrobního výkresu. Fáze I			06.01.16		06.01.16 13:41	JAN.PIMPARA
702.I.030	850	Zpracování výrobního výkresu. Fáze II			11.01.16		08.01.16 10:32	JAN.PIMPARA
703.I.010	850	Nákup			06.11.15	✓	05.11.15 12:07	JAN.PIMPARA
703.I.030	850	Adjustovaná komponenta. Etiqueta		✓				
703.I.040	850	Adjustovaná komponenta. Smřítovací fólie		✓				
703.I.050	850	Adjustovaná komponenta. Ostatní		✓				
703.I.090	850	Nástrojové hospodářství		✓			05.11.15 12:03	JAN.PIMPARA
705.I.010	850	Kmenová koordinace	✓		18.01.16		15.01.16 12:56	JAN.PIMPARA
705.I.020	850	Externí kooperace		✓			15.01.16 12:56	JAN.PIMPARA
707.I.010	850	Technologie. Fáze I			05.11.15		05.11.15 10:54	JAN.PIMPARA
707.I.020	850	Technologie. Fáze II			12.01.16		11.01.16 15:02	JAN.PIMPARA
707.I.030	850	Nuanceure		✓			09.11.15 11:39	JAN.PIMPARA
707.I.040	850	Správa standardů		✓			09.11.15 11:39	JAN.PIMPARA
707.I.050	850	Coache		✓				
713.I.010	850	Návrh balení. Fáze I			12.11.15		10.11.15 10:48	JAN.PIMPARA
713.I.020	850	Návrh balení. Fáze II			16.11.15		16.11.15 16:11	JAN.PIMPARA
714.I.010	850	Návrh etiket. Fáze I			19.01.16		19.01.16 14:46	JAN.PIMPARA
714.I.015	850	Návrh etiket. Fáze II			15.01.16		15.01.16 12:55	JAN.PIMPARA
714.I.020	850	Tisk etiket			19.01.16		18.01.16 12:36	JAN.PIMPARA
716.I.010	850	Logistika. Fáze I			11.11.15		11.11.15 09:57	JAN.PIMPARA

Položky p... Projekt Řádek Zboží Funkce Publikování Tisk Nápověda

Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR; vlastní zpracování

4.4 Projektová praxe

V předchozím textu byly vyjmenovány různé teoretické postupy a nástroje pro správu a řízení jednotlivých typů projektů ve společnosti. Následující text se bude věnovat skutečnému stavu dodržování a využívání vymezených teorií a nástrojů projektového řízení dostupného ve Schwan Cosmetics CR. Analýza bude zaměřena na celopodnikové a produktové projekty.

4.4.1 Analýza celopodnikových projektů

V současné době je ve firmě založeno celkem 38 celopodnikových projektů, které se podle jejich zařazení a povahy dělí do 10 samostatných skupin. Každý z těchto projektů má svého garanta a vlastníka. Garant zodpovídá za kvalitu projektu po obsahové stránce a komunikuje s vlastníkem projektu, kterému zajišťuje odborné poradenství. Podílí se na organizaci schůzek a konferencí, popř. na tvorbě informačních materiálů. Vlastník projektu má na starosti jeho celý průběh od počátku až do konce. Zajišťuje dodržování časového rámce, realizuje zadané úkoly, které může ale i sám ukládat dalším spolupracovníkům, a účastní se schůzek potřebných pro zpracování projektu. Po zavedení projektu do praxe vlastník hodnotí dodržovaná kritéria jako např. náklady, čas, splnění zadaného cíle apod. (Suchá, 2009).

Níže uvedená tabulka č. 5 eviduje seznam veškerých celopodnikových projektů firmy a jejich zařazení do příslušných skupin, dále termíny jejich zahájení a zpracování, ale i jejich garanty a vlastníky.

Tabulka 5: Přehled aktivních celopodnikových projektů

Název projektu	Stav	Garant	Vlastník	Datum zahájení	Datum ukončení
Skupina projektů A: Strategický nákup					
A05 Řízení nákupu podle celkových nákladů pořízení vstupů	Probíhá	Garant 1	Vlastník 1	1.7.2011	30.6.2015
A07 Řízení materiálových kapacitních omezení	Probíhá	Garant 1	Vlastník 1	1.10.2013	30.6.2014
A08 Rozvoj kvality dodavatelů	Probíhá	Garant 1	Vlastník 2	1.4.2013	30.6.2015
A10 SRM projekt v nákupu	Probíhá	Garant 1	Vlastník 1	1.7.2014	30.6.2015
A11 Aktivní členství v koncernové GPO	Probíhá	Garant 1	Vlastník 1	1.7.2014	30.6.2015
A12 Přímá obsluha dodavatelů přímých materiálů	Probíhá	Garant 1	Vlastník 1	1.7.2014	30.6.2015
Skupina projektů B: Podniková produktivita. Štíhlá organizace					
B1 Eliminace plýtvání ve výrobě	Probíhá	Garant 2	Vlastník 3	1.7.2011	30.6.2015
B2 Eliminace plýtvání v administrativě	Probíhá	Garant 2	Vlastník 4	1.7.2011	30.6.2015
B3 Dobrý nápad	Probíhá	Garant 2	Vlastník 5	1.7.2011	30.6.2015
B4 Kanban	Probíhá	Garant 2	Vlastník 6	1.7.2011	30.6.2015
B5 5S výroba, infrastruktura a administrativa	Probíhá	Garant 2	Vlastník 7	1.7.2011	30.6.2015
B7 Totální produktivní údržba	Probíhá	Garant 2	Vlastník 8	1.7.2011	30.6.2015
Skupina projektů C: Projekty přidané hodnoty					
C05 Marketingová podpora sekundárního balení	Probíhá	Garant 2	Vlastník 9	1.7.2014	30.6.2015
C07 Přímá obsluha procesu Made in Germany	Probíhá	Garant 2	Vlastník 10	1.7.2014	30.6.2015
C09 Sdílení kapacit a kompetencí výroby dřevěné tužky	Probíhá	Garant 2	Vlastník 11	1.7.2014	30.6.2015
C10 Logistické centrum	Probíhá	Garant 2	Vlastník 9	1.7.2011	30.6.2015
Skupina projektů D: Nový standard návrhových procesů					
D1 Standard předvýroby	Probíhá	Garant 1	Vlastník 12	1.7.2011	30.6.2015
D2 Nový předkalkulační model	Probíhá	Garant 1	Vlastník 12	1.7.2011	30.6.2015
Skupina projektů E: Udržitelnost podnikání					
E1 Rutinní zavedení registru rizik	Probíhá	Garant 1	Vlastník 13	1.7.2011	30.6.2015
E5 Řízení rizik v oblasti životního prostředí	Probíhá	Garant 3	Vlastník 14	1.7.2014	30.6.2015
E6 Zpracování zprávy CSR	Probíhá	Garant 3	Vlastník 7	1.4.2014	30.6.2015
Skupina projektů F: Jednotný systém nástrojů Business Intelligence					
F2 Konsolidace nástrojů přezkoumání	Probíhá	Garant 1	Vlastník 15	1.7.2013	30.6.2015
F3 Koncernový dokumentový sklad	Nový	Garant 1	Vlastník 15	1.7.2014	30.6.2017
F4 Webová prezentace	Probíhá	Garant 1	Vlastník 15	1.7.2014	30.6.2015
Skupina projektů G: Rozvoj lidských zdrojů					
G1 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí	Probíhá	Garant 3	Vlastník 16	1.7.2011	30.6.2015
G2 Program zvyšování odborné a osobní kompetence	Probíhá	Garant 3	Vlastník 16	1.7.2011	30.6.2015
G7 Zdravý podnik	Probíhá	Garant 3	Vlastník 16	1.3.2008	30.6.2015

Skupina projektů H: Rozvoj vývojového know-how					
H1 Vlastní laboratoř vývoje hmot	Probíhá	Garant 2	Vlastník 2	1.7.2014	30.6.2015
H2 Vlastní laboratoř vývoje laků	Nový	Garant 2	Vlastník 5	1.7.2014	30.6.2015
H3 Oddělení vývoje	Probíhá	Garant 2	Vlastník 8	1.7.2014	30.6.2015
Skupina projektů S: Projekty stability					
S1 Reklamační kvóta	Probíhá	Garant 1	Vlastník 3	1.7.2013	30.6.2015
S2 Termínová kázeň	Probíhá	Garant 2	Vlastník 6	1.1.2013	30.6.2015
S3 Nekonformity	Probíhá	Garant 3	Vlastník 4	1.1.2013	30.6.2015
S5 Technologická stabilita	Probíhá	Garant 2	Vlastník 5	1.1.2014	30.6.2015
S7 Spokojenost zákazníka	Probíhá	Garant 2	Vlastník 10	1.7.2015	30.6.2016
Skupina projektů V: Projekt Vltava					
V1 Projekt Vltava - Stavba	Probíhá	Garant 3	Vlastník 14	1.5.2015	30.6.2018
V2 Projekt Vltava - technologie	Probíhá	Garant 3	Vlastník 8	1.5.2015	30.6.2018
V3 Projekt Vltava - transfer, logistika a servis	Probíhá	Garant 3	Vlastník 9	1.5.2015	30.6.2018

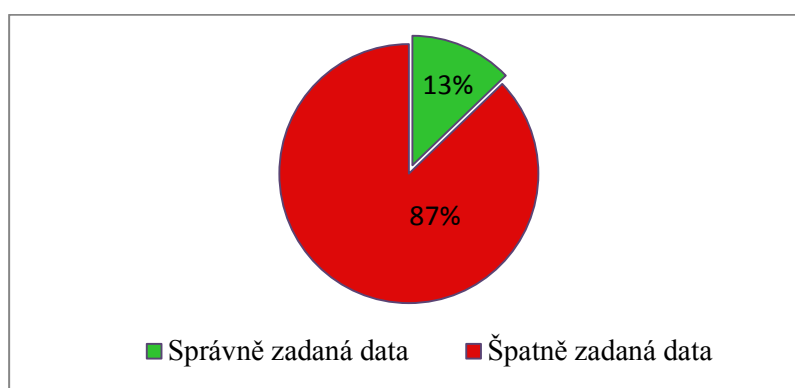
Zdroj: Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR; vlastní zpracování

Z prvního pohledu na danou tabulku lze rovnou vyhodnotit správnost zadaných dat. Celkový počet celopodnikových projektů je rozdělen mezi 3 garanty a 16 jednotlivých vlastníků, přičemž *Vlastník 11* a *Vlastník 16* již ve firmě delší dobu nepracují. To poukazuje na první mylnou informaci, která byla zjištěna při analýze interních informací.

Další neshodou, patrnou hned na první pohled, je nesoulad mezi *Stavem* projektu, *Daty zahájení* a *Daty ukončení*. Jedná se totiž o základní informaci poskytující přehled o průběhu a plánu projektu. U velké většiny projektů je uveden neaktuální datum ukončení, přičemž jejich *Stav* naopak naznačuje, že by se mělo jednat o stále probíhající projekt či dokonce v jednom případě o projekt nový.

Jediným hodnotícím kritériem pro následující graf č. 1 je tedy pouze správnost údajů *Stavu* projektu a *Datum ukončení*.

Graf 1: Správnost údajů *Stav* a *Datum ukončení* celopodnikových projektů



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že velká většina všech celopodnikových projektů má neodpovídající data. U celých 87 % projektů, tedy u 34 projektů z 38, nekoreluje *Status* projektu s *Datem ukončení*. Velká většina z nich je označena stavem *Probíhá*, přestože plánovaný *Datum ukončení* byl již v polovině roku 2015. To znamená, že tento základní údaj nebyl minimálně 9 měsíců aktualizován, přestože se jedná o projekty, které mají mít dopad na rozvoj společnosti v rámci 3leté podnikové strategie.

Pro získání dalších, detailnějších výstupů v rámci analýzy byl náhodným výběrem stanoven vzorek 20 probíhajících celopodnikových projektů ze seznamu uvedeném v tabulce č. 5, a ty pak byly podrobeny dalšímu zkoumání. Zároveň bylo vybráno dalších 10 celopodnikových projektů, které byly již dokončeny, aby bylo možné zhodnotit i dříve probíhající, ale řádně ukončené projekty.

Aby se zajistila různorodost vzorku, každý vybraný projekt spadá do jiné skupiny projektů - od strategického nákupu, řízení lidských zdrojů po projekt stability či rozvoj vývojového know-how. Všechny vybrané projekty byly zkonfrontovány a následně vyhodnoceny podle kritérií uvedených v tabulce č. 2, *Zásady řízení celopodnikových projektů ve Schwan Cosmetics CR* v kapitole 4.3.2, které si sama firma nastavila jako zásady řízení celopodnikových projektů.

Zaznamenávaná data byla získána pomocí analýzy dostupných informací na intranetu a v informačním systému společnosti. Při analýze byly procházeny jednotlivé celopodnikové projekty, zkoumaly se vytvořené intranetové stránky, publikované dokumenty přístupné na daných webech, úkoly a zápisy ze schůzek či z vyhodnocovacích porad.

V případě, že dané kritérium, v tomto smyslu tedy konkrétní zásada práce s celopodnikovými projekty, byla splněna, je označena v tabulce symbolem „✓“. Naopak v případě, že dané podklady na příslušném webu či v příložených dokumentech neměly formát žádného z daných kritérií, a tím pádem tedy v rámci této analýzy nebyly splněny, je tato skutečnost uvedena v níže zmiňované tabulce symbolem „✗“.

Dále je v tabulce uvedena hodnota „N/A“, která označuje zásady, které nemohly být, vzhledem k nedokončenému stavu projektu, ohodnoceny. Toto se týká pouze zásad „*Předání do praxe*“ a „*Závěr projektu*“.

Tabulka č. 6. zachycuje výše zmíněnou analýzu 20 probíhajících celopodnikových projektů, přičemž analýza již dříve dokončených 10 projektů, je uvedena v tabulce č. 7.

Tabulka 6: Aktivní celopodnikové projekty a plnění jednotlivých zásad

		Kritéria zpracování projektu												
		Cíl projektu	Výstup projektu	Projektový tým	Projektový web	Harmonogram	Akční plán	Zdroje	Schůzky projekt. týmu	Schůzky garanta a vlastníka	Řídící schůzka	Předání do praxe	Závěr projektu	Hodnocení a odměňování
Název projektu	A08 Rozvoj kvality dodavatelů	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	A12 Přímá obsluha dodavatelů přímých materiálů	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	B3 Dobrý nápad	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓
	B7 Totální produktivní údržba	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	C05 Marketingová podpora sekundárního balení	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	C10 Logistické centrum	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	D1 Standard předvýroby	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	D2 Nový předkalkulační model	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	E5 Řízení rizik v oblasti životního prostředí	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	E6 Zpracování zprávy CSR	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	F2 Konsolidace nástrojů přezkoumání	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	F4 Webová prezentace	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	G1 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	G7 Zdravý podnik	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
	H1 Vlastní laboratoř vývoje hmot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	N/A	N/A	✗
	H3 Oddělení vývoje	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	S1 Reklamační kvóta	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗
	S7 Spokojenost zákazníka	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	N/A	N/A	✗
V1 Projekt Vltava - Stavba	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗	
V2 Projekt Vltava - technologie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✗	

Tabulka 7: Dokončené celopodnikové projekty a plnění jednotlivých zásad

		Kritéria zpracování projektu												
		Cíl projektu	Výstup projektu	Projektový tým	Projektový web	Harmonogram	Akční plán	Zdroje	Schůzky projekt. týmu	Schůzky garanta a vlastníka	Řídící schůzka	Předání do praxe	Závěr projektu	Hodnocení a odměňování
Název projektu - DOKONČENÉ	A01 Personální a kompetenční připravenost týmu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	B8 Interní auditování	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	C02 Zavedení procesů a znalostí pro aktivní obchodně-technické služby	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	C08 Reorganizace obchodního oddělení	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	E2 Business Continuity Plan pro oblast informatiky	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	E4 Registrace rizik v regulované oblasti	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	G3 Zvyšování kompetence rotací na pracovních pozicích	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	G6 Klíčoví uživatelé	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
	H4 Plán vývojových projektů	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
S4 Produktivita práce	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza probíhajících celopodnikových projektů v tabulce č. 6 ukázala značné nedostatky týkající se plnění interních projektových zásad. Ve zkoumaném vzorku nebyl jediný projekt, který by plně dodržel stanovené zásady práce, a dokonce zde byly i takové projekty, které nespĺnily ani jediné kritérium.

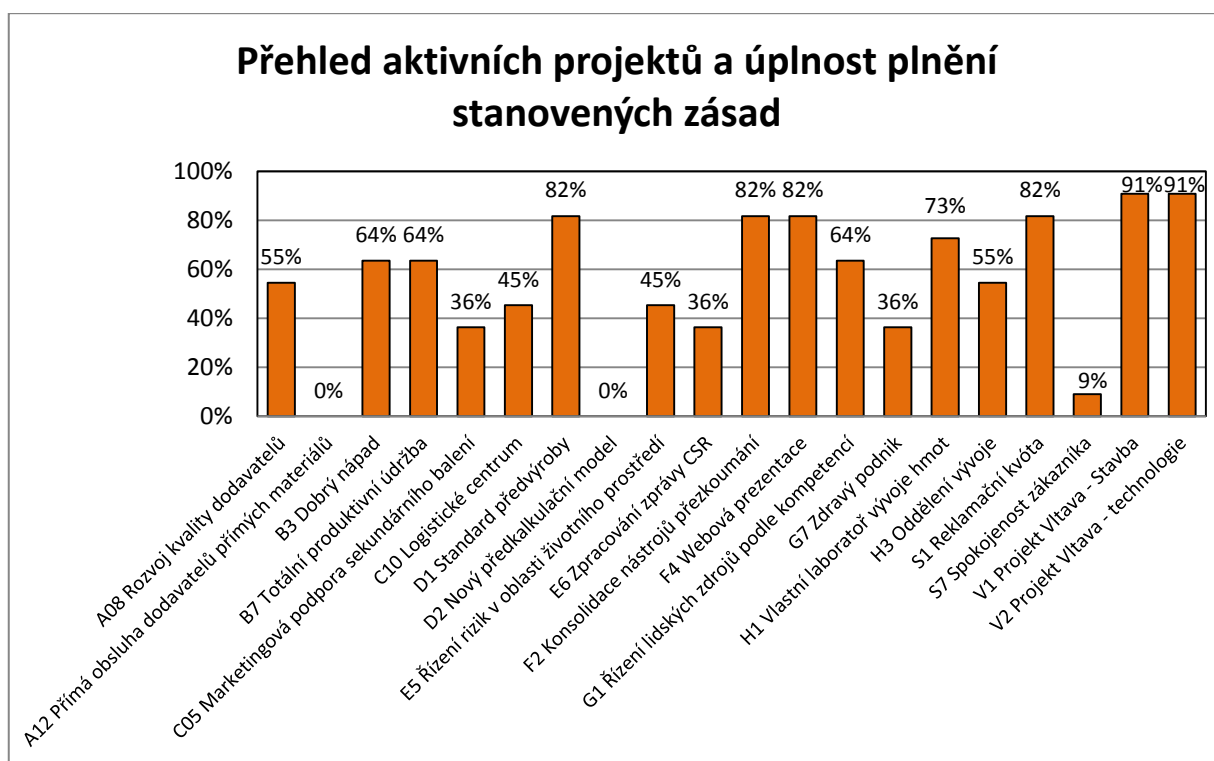
Kromě neplnění daných zásad byly zjištěny i další neshody. Mezi ty nejčastější patří následující:

- I. Projektový název viditelný na úvodním přehledu veškerých projektů neodpovídá názvu uvedeném na konkrétní webové stránce daného projektu při jeho rozkliknutí.
- II. Nejednotná, často nepřehledná, a místy až matoucí struktura projektových webů. Zjevně neexistuje pevná a standardizovaná forma vzhledu projektového webu, což způsobuje zmatek při orientaci v datech a při dohledávání jednotlivých dokumentů a informací.
- III. Jednotlivý web není dostupný na první klik, je potřeba se k daným datům dostat přes doplňující navigace, které ovšem také nemají jednotnou formu a liší se tak projekt od projektu.
- IV. V případě déle probíhajících projektů je harmonogram činností zastaralý, někdy i v rozsahu několika let, přičemž není dostupná žádná aktualizovaná verze k aktuálnímu datu.
- V. Zadávané úkoly pod hlavičkou jednotlivých projektů bývají stále evidovány na pracovníky, které ve společnosti již nepůsobí.
- VI. Některé intranetové webové stránky mají dostupné dělení projektových dokumentů, jiné zase všechny dokumenty najednou.
- VII. V případě, že je projekt vedený pouze v rámci skupinového webu společně s dalšími projekty, a nemá tedy web vlastní, nelze z evidence zápisů ze schůzky posoudit, k jakému konkrétnímu projektu daná schůzka patří.
- VIII. V jednom případě, po kliknutí na název projektu byl intranet přesměrován na stránku odlišného projektu s jiným názvem.

Z tabulky je také patrné, že neexistuje ucelený postup pro plnění daných kritérií a zásady jsou tak dodržovány u každého projektu odlišně.

Následující graf č. 2 zobrazuje jednotlivé probíhající projekty společně s úrovní dodržování daných zásad.

Graf 2: Přehled aktivních projektů a úplnost plnění stanovených zásad



Zdroj: vlastní zpracování

Graf byl sestaven na základě tabulky č. 6, přičemž 100% plnění znamená 11 kompletních zásad. Tabulka sice obsahuje celkem zásad 13, nicméně jak je již uvedeno v předchozím textu, zásady „Předání do praxe“ a „Závěr projektu“ byly úmyslně při tvorbě grafu vynechány, jelikož projekty ještě nebyly dokončeny, a proto je nelze vyhodnotit.

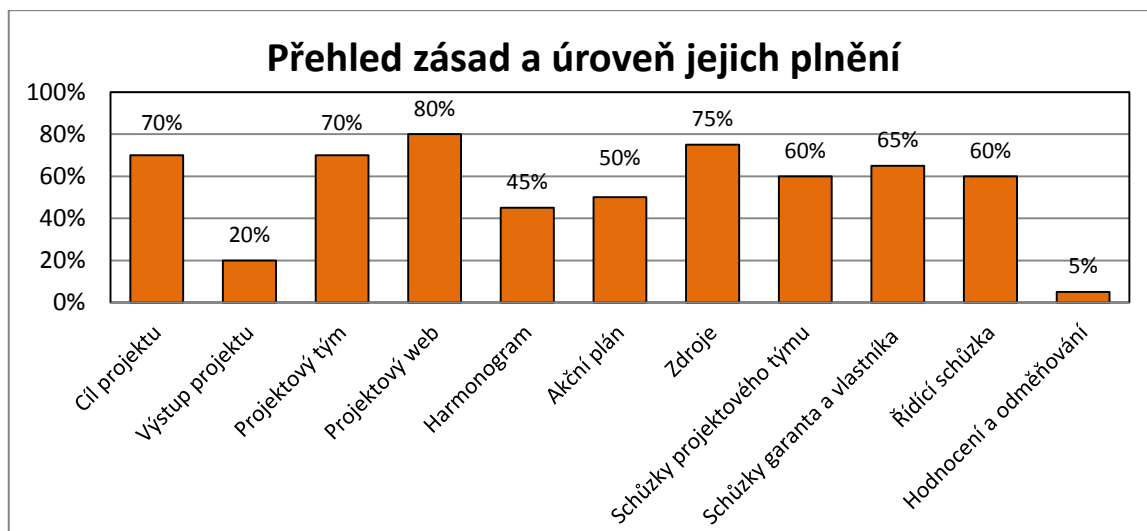
Z prvního pohledu na graf je zřejmé, že zásady jsou dodržovány různě, průměr jejich dodržování a plnění u jednotlivých projektů pak vychází na pouhých 55 %.

Co se týká samotných kritérií, tedy interních zásad práce, jejich zastoupení napříč projekty zobrazuje následující graf č. 3.

Nejčastěji je zde dodržována zásada vlastního projektového webu, která je ve zkoumaném vzorku plněna na 80 %. Nejhorším kritériem je pak jednoznačně *Hodnocení a odměňování*, které bylo zmíněno jen u jednoho projektu. Z tohoto důvodu je zastoupeno pouhými 5 %. Zarážející je i kritérium *Cíl projektu*, které je uvedeno pouze u 70 % všech zkoumaných aktivních celopodnikových projektů. Z toho vyplývá,

že zbylých 30 % těchto projektů nemá definováno to nejdůležitější, co projekt musí obsahovat, tedy hlavní cíl a záměr projektu.

Graf 3: Přehled zásad a úroveň jejich plnění u aktivních projektů

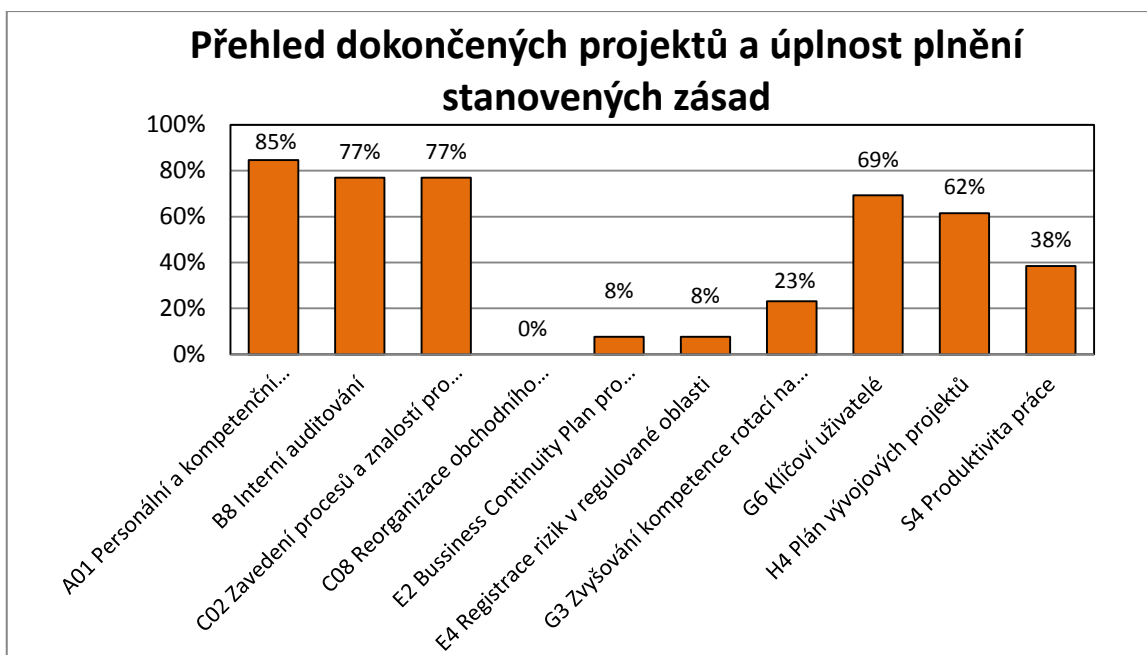


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že dokument obsahující veškeré zásady práce s projekty byl vydán v roce 2011, jsou do analýzy zahrnuty i dokončené celopodnikové projekty zobrazené v tabulce č. 7, z velké většiny s datem ukončení v roce 2014 a 2015. Analýza dokončených projektů zároveň umožnila zkoumání dvou kritérií, které nemohly být vyhodnoceny u projektů probíhajících – konkrétně *Předání do praxe* a *Závěr projektu*.

Jak ukazuje graf č. 4, u dokončených celopodnikových projektů jsou výsledky velmi podobné, nicméně průměr plnění veškerých 13 zásad se snížil na 45 %.

Graf 4: Přehled dokončených projektů a úplnost plnění stanovených zásad

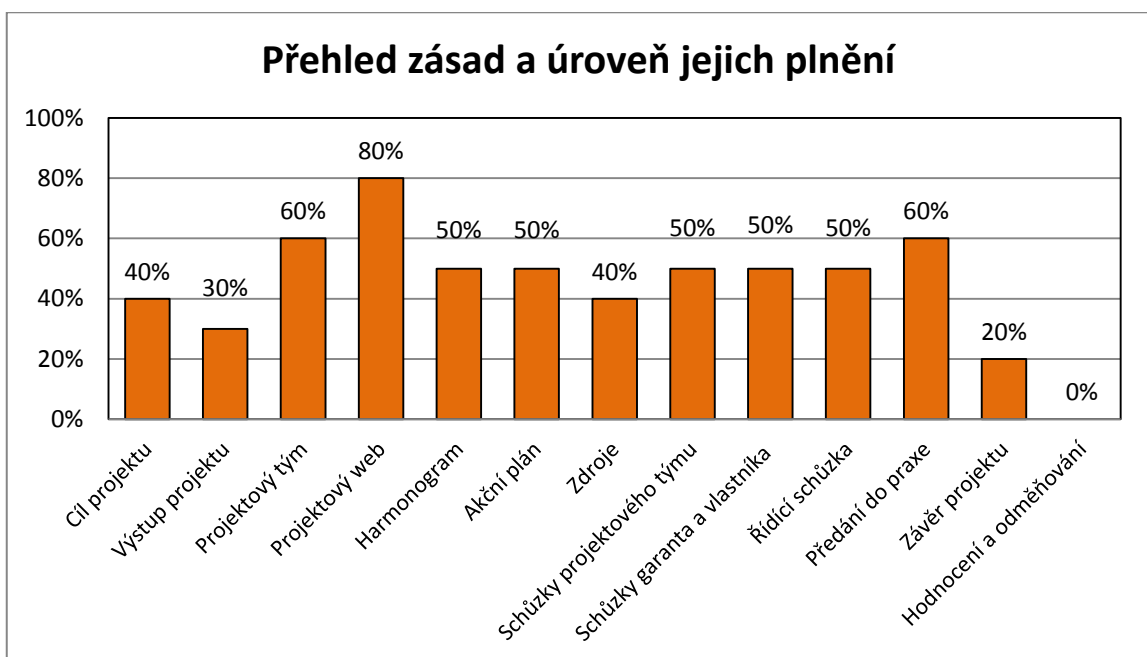


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká výskytu jednotlivých kritérií napříč dokončenými projekty, situace je opět velmi podobná aktivním projektům a potvrzuje tvrzení, že interní řízení celopodnikových projektů skutečně nemá žádný jasný a jednotný řád.

Výsledky kritérií u dokončených projektů jsou zobrazeny v grafu č. 5.

Graf 5: Přehled zásad a úroveň jejich plnění u dokončených projektů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji využívaným kritériem je taktéž existence samostatného projektového webu, který byl celkem, stejně jako u aktivních projektů, využíván u 80 % dokončených projektů z daného vzorku. Celkem obstojně, v poměru s ostatními kritérii, si vede i *Předání do praxe*. U 60 % projektů byly dohledatelné výstupy z projektu, nejčastěji ve formě pracovních návodů.

4.4.2 Analýza produktových projektů

V současné době existuje 31 typů šablon v systémovém modulu *My Project*, pomocí kterých se řídí zpracovávání požadovaného výstupu. Nicméně ne všechny šablony jsou aktivní, přičemž těch nejčastěji používaných je pouze šest.

Nejpoužívanější projektové šablony jsou zobrazeny v tabulce č. 8.

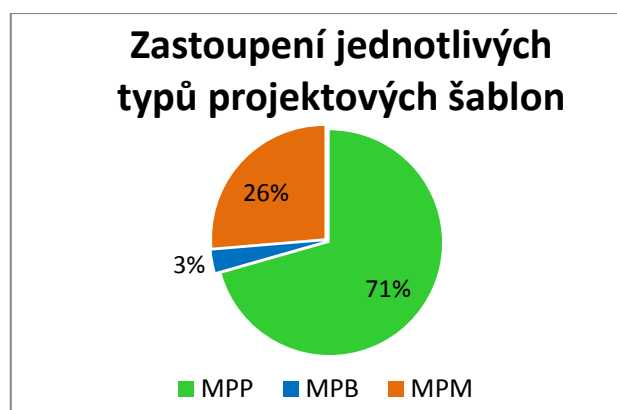
Tabulka 8: Nejpoužívanější projektové šablony modulu *My Project*

	Systémový název projektové šablony	Interní označení typu šablony
1.	Kosmetický výrobek. Tužka	MPP
2.	Kosmetický výrobek. Balení	MPB
3.	Kosmetický výrobek. SMT Trubička	MPM
4.	Kosmetický výrobek. SMT Trubička Coating	
5.	Kosmetický výrobek. JMT Trubička	
6.	Kosmetický výrobek. JMT Trubička Coating	

Zdroj: vlastní zpracování

Modul *My Project* vznikl počátkem roku 2012 a v rámci těchto 6 zmíněných šablon bylo do konce roku 2015 vytvořeno již 4 251 projektových karet. Podíl jednotlivých šablon je v grafu č. 6.

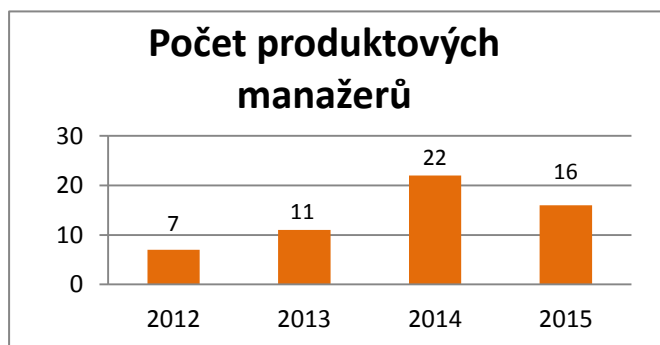
Graf 6: Zastoupení jednotlivých projektových šablon



Zdroj: vlastní zpracování

Ve zmíněném období 4 let zpracovávalo produktové projekty průměrně 14 produktových manažerů, což v přepočtu k celkovým 4 251 projektům dělá přibližně 6 projektů na týden na každého manažera.

Graf 7: Počet produktových manažerů v jednotlivých letech



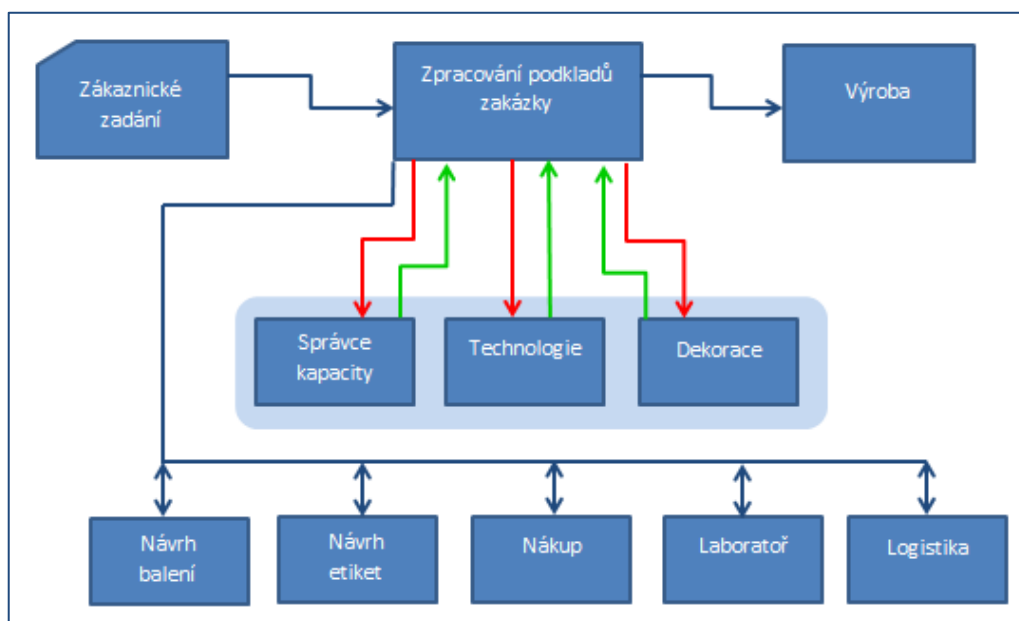
Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně vzhledem k velkému rozsahu dat obsažených ve všech projektových šablonách, budou pro další analýzu produktových projektů brány v potaz pouze šablony s označením *MPP*, které mimo jiné tvoří i největší podíl ze všech 6 zkoumaných, konkrétně 71 %, celkově tedy 3 038 projektů za zmiňované období čtyř let. Šablona *MPP* slouží k vytvoření hlavní finální karty zboží, podle které pak výroba postupuje při výrobě dřevěné kosmetické tužky. Ostatní šablony a jejich specifické výstupy nebudou v této práci zmiňovány.

Šablona *MPP* obsahuje 33 jednotlivých oblastí (viz Obrázek č. 14, kapitola 4.3.4.1), jednotlivá oblast pak dále specifickou sadu vlastností sloužících pro detailní definici dané části výrobku. Nicméně pro každý projekt není potřeba využívat všech oblastí, proto si správce projektu může jejich množství volně upravovat, z velké většiny pak zbyde oblastí 28. V těchto osmadvaceti oblastech je dohromady ukryto 882 vlastností, přičemž 595 z nich je označeno jako *vlastnost vstupní* a mají tedy být vyplněny správcem projektu.

Základní ukotvení tzv. *MPP* projektů v procesu mezi zákaznickým požadavkem a výrobou zachycuje následující obrázek č. 15.

Obrázek 15: Základní činnosti zpracování v MPP projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, MPP projekty slouží ke zpracování zákaznického požadavku s cílem vytvoření perfektních a detailních podkladů pro výrobu. Proces sám o sobě je velmi rozvětvený a vstupuje do něj hned několik tzv. servisních oddělení, které v rámci své specifické odbornosti zpracovávají ve svých oblastech jednotlivé požadavky. Na obrázku č. 15 jsou ve světle modrém obdélníku vyznačeny tři oblasti, které jsou hned na začátku celého procesu, a v podstatě se zároveň jedná i o nejdůležitější servisní oddělení. Ostatní týmy přichází z velké většiny na řadu až později.

Projektový manažer nejdříve kontaktuje správce obchodní kapacity s požadavkem na zarezervování výrobní kapacity v požadovaném množství a požadovaném termínu, dále pak předává všechna hlavní výrobní specifika produktu na oddělení technologie pro vyjádření vyrobitelnosti. Z velké většiny probíhají tyto dvě činnosti souběžně.

Technolog se vyjadřuje k vyrobitelnosti, případně k technologickým omezením, a publikuje do projektové karty odpovídající technický výkres. Ten pak slouží jako podklad pro oddělení dekorace, které zpracovává a usazuje zákaznický výkres do finálního výrobního výkresu produktu. Dále pak následují oblasti jako *Návrh balení*, *Návrh etiket*, *Nákup* či *Laboratoř* a *Logistika*.

Každodenní realitou však je, že se u těchto produktových projektů neřídí zdroje jednotlivých servisních oddělení, tedy jejich lidská kapacita. Náročnost jednotlivých požadavků je totiž velmi proměnná, proto dosud nebyl stanoven počet požadavků, které

jsou servisní oddělení schopná zpracovat v rámci 24 hodin. To samozřejmě velmi ztěžuje práci produktových manažerů ve smyslu řízení celého projektu a dodržení předem stanovených limitů.

Pro bližší pochopení tématu byl vybrán praktický příklad z konkrétního projektu MPP1002069. Zajímat se ovšem budeme pouze o oddělení označená ve výše zmiňovaném modrém obdélníku z obrázku č. 15. Červenou šipkou jsou zde označeny situace, kdy dané oddělení obdrží zadání ke zpracování, zelené šipky pak značí splnění jejich části a vytvoření výstupu, který zasílají zpět produktovému manažerovi. Při těchto činnostech lze pomocí řádkového work-flow měřit čas od přijetí požadavku, přes dobu jeho vyřizování a čas odeslání zpět manažerovi.

Potřebný čas ke zpracování požadavku společně s celkovým časem, kdy byl výstup vrácen zpět zadavateli, je zobrazen v tabulce č. 9. Zde je vidět, že všechny výstupy byly zaslány zpět až za cca 5 dnů a 3 hodiny (převedeno na osmi-hodinovou pracovní dobu), přičemž vlastní zpracování daných oblastí trvalo pouze něco málo přes 2 hodiny. Když časy odečteme, zjistíme, že se přibližně 38 pracovních hodin pouze čekalo a oblasti stály. Doba čekání by při převodu na mzdu běžného administrativního pracovníka vyšla přibližně na 11.400 Kč.

Tabulka 9: Doby zpracování u daných oblastí MPP

				Doba samotného zpracování požadavku	Přibližná celková doba od přijetí požadavku po odevzdání výstupu
OBLASTI	Správce kapacity	Čas přijetí požadavku	11. 11. 2014 9:36	1 minuta	3 dny 6 hodin
		Čas odevzdání výstupu	14. 11. 2014 15:17		
	Technologie	Čas přijetí požadavku	11. 11. 2014 9:48	3 minuty	1 hod 50 min
		Čas odevzdání výstupu	11. 11. 2014 11:38		
	Dekorace	Čas přijetí požadavku	11. 11. 2014 9:51	1 hod 57 min	1 den 2,5 hod
		Čas odevzdání výstupu	12. 11. 2014 12:36		
				2 hod 1 min	4 dny 10,5 hod

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dceřiné a mateřské firmy je domluveno, že zpracování každého produktového projektu bude splněno vždy do 10 dnů od obdržení kompletních podkladů. Vezmeme-li v potaz, že výstupy z těchto tří zmiňovaných oblastí jsou důležité pro další zpracovávání projektu, je časová prodleva 5 pracovních dnů velkou

nepříjemností. Z velké většiny to bývá zapříčiněno faktem, že není interně řízena kapacita jednotlivých oddělení, a proto se požadavky hromadí.

Jedná se tedy o logiku, že všichni jsou schopni zpracovat požadavky v neomezeném množství. To samozřejmě není možné, a zároveň to neodpovídá všeobecným teoriím projektového řízení, které právě zdroje uvádějí jako časté omezení vyskytující se v průběhu řízení projektů, přestože se, dle některých názorů, jedná spíše o jeden z okrajových faktorů projektového úspěchu, jak uvádí ve své studii Pinto a Prescott. (Belout & Gauvreau, 2004).

4.5 Návrhy na zlepšení

Předchozí kapitoly byly věnovány teoretickému popisu interních pravidel následované analýzou založenou na skutečném dodržování a chodu daných projektů dle popsaných pravidel v každodenní praxi. V průběhu zkoumání bylo objeveno několik nesrovnalostí a problémů. Následující kapitola se bude věnovat jejich řešení a nabídne doporučení, která povedou ke zlepšení daného stavu.

4.5.1 Návrhy zlepšení pro celopodnikové projekty

Obecně platí, že pro dosažení udržitelného systému a pořádku musí existovat jednotná forma zpracování. Z tohoto důvodu se první, a zároveň hlavní doporučení, týká sjednocení webového vzhledu a struktury pro přehlednou evidenci a řízení celopodnikových projektů.

I. Sjednocení vzhledu a struktury projektové webové karty

Záměr managementu firmy týkající se evidence veškerých dat jednotlivých celopodnikových projektů na samostatném a pro tyto účely založeném intranetovém webu je velmi praktická. Přestože firma zpracovala příklad webového náhledu, který je zobrazený v příloze č. 3, výsledky analýzy prokázaly, že se dané doporučení nedodrhuje, a proto je každá projektová karta zpracovávána a evidována odlišně.

Konkrétní body týkající se daného doporučení jsou pak následující:

1. Sjednocení projektového vzhledu intranetové karty projektu a umístění jednotlivých informací na jasně přidělené místo. Jedná se například o:
 - a. *členy projektového týmu,*
 - b. *evidence projektových schůzek,*
 - c. *struktura dokumentů (pracovní, schválené, archivní),*
 - d. *seznam korespondujících úkolů.*
2. Nastavení povinných polí, která budou vyžadována při zakládání každé nové karty projektu. Bez jejich vyplnění pak nebude možné projekt založit. Jednalo by se především o následující povinné informace:
 - a. *název projektu,* který se dále propíše pod jednotným názvem do všech dalších souvisejících navigací a přehledů,
 - b. *vlastník projektu* (v případě ukončení pracovního poměru původního vlastníka systém periodicky, např. 1x týdně, generuje systémové hlášení na garanta projektu týkající se přidělení nového vlastníka),

- c. *garant projektu* (v případě ukončení pracovního poměru původního garanta systém periodicky, např. 1x týdně, generuje systémové hlášení na správce managementu týkající se přidělení nového garanta),
 - d. *termín založení projektu*,
 - e. *předpokládaný termín ukončení projektu* (v případě překročení předpokládaného termínu ukončení systém periodicky, např. 1x týdně, generuje systémové hlášení na vlastníka projektu, který se postará o přeplánování data ukončení projektu),
 - f. *cíle projektu*, přičemž dané pole musí obsahovat minimálně jeden popis,
 - g. *výstup projektu*, přičemž dané pole musí obsahovat minimálně jeden popis.
3. Nastavení povinných polí, která budou vyžadována při změně stavu projektu na „*Dokončeno*“. Bez jejich vyplnění nebude možné projekt ukončit. Mezi takovátto povinná pole by mohlo patřit:
- a. *Vyplnění komentářového pole* ohledně vytvořených postupů či dokumentů podporujících zavedení nových činností či systémů do praxe. Pole bude muset povinně obsahovat alespoň jeden komentář, aby bylo možné projekt uzavřít.

Pokud bude existovat jednotné prostředí pro evidenci, lze se dále zamyslet nad zásadami práce s projekty, které popisuje dříve zmiňovaný dokument „*Pravidla pro řízení podnikových projektů a úkolů*“. Analýza zaměřená na běžnou praxi práce s danými zásadami totiž ukázala, že jejich plnění je pouze na úrovni 55 %, resp. 45 %. To znamená, že ze zmiňovaných 11 resp. 13 zásad se jich v průměru dodržuje pouze 6.

V průběhu zpracovávání projektu lze samozřejmě dále doplňovat potřebné projektové informace, jako například definování zdrojů, časový harmonogram projektu s akčním plánem následujících akcí či zápisy z jednotlivých schůzek.

Tímto systémem práce by se zajistilo, že minimálně hned 4 kritéria (zásady) budou vždy naplněna, což poskytne alespoň základní přehled o projektu. Plnění dalších kritérií by zůstalo na odpovědnosti jednotlivého vlastníka. Kompletnost kritérií by měla mít jasnou návaznost na odměňování za účelem motivace vlastníků pro řádné řízení

celopodnikových projektů. To v současné době není propojeno, tedy není zajištěna motivace, což může být jedním z důvodů nízké úrovně plnění jednotlivých zásad.

4.5.2 Návrhy zlepšení pro produktové projekty

Celý modul *My Project*, konkrétně především šablona *MPP*, je z pohledu evidence dat a jednotlivých pohybů v systému velmi dobře a detailně zpracován. Jediný problém, který značně ztěžuje práci na produktovém projektu, je absence plánování lidských kapacit. To má za následek hromadění požadavků v servisních odděleních. V současné době je sice v systému možné nastavit nad projektem prioritu či dokonce datum odevzdání požadovaného výstupu, nicméně v případě velkého množství projektů se toto stává stejně neefektivní jako projekty bez priorit a termínů.

Na základě těchto zjištění se řešení nabízí samo, a to právě zavedení plánování kapacit servisních oddělení zpracovávajících dané oblasti karty *MPP*. Tato změna však vyžaduje revizi a úpravu informačního systému ve smyslu dodatečného programování v modulu *My Project*.

Aby mohlo být plánování kapacit efektivní a přínosné, je potřeba zajistit následující body:

1. Vedoucí jednotlivých servisních oddělení musí zrevidovat veškeré kapacity svého týmu a určit konkrétní počet osob, které se budou zpracováváním požadavků věnovat. Zároveň je potřeba říci, zda budou dané kapacity k dispozici v průběhu celého pracovního dne, a pokud ne, je nezbytné určit míru zapojení v rámci standardní osmihodinové pracovní doby.
2. Dále musí vedoucí servisních oddělení kvalifikovaným odhadem určit průměrnou dobu potřebnou ke zpracování jednotlivých požadavků z oblastí, za které jsou zodpovědní. Odhadované časy lze částečně získat ze systémových dat z čtyřleté historie karet *MPP*, ostatní specifika či speciální případy musí být diskutovány s jednotlivými členy týmu.

O současných 33 oblastí na kartě *MPP* se v současnosti stará celkem 10 servisních oddělení, daná data je tedy potřeba zpracovat pro každou oblast zvlášť.

3. Jelikož každý produktový projekt MPP má z velké většiny velmi podobný průběh, je možné chronologicky seřadit jednotlivé oblasti tak, jak po sobě následují. To je zásadní pro plánování celého projektu jako celku.
4. Zpracovat zadání požadovaného vývoje pro programátory.

Záměrem je, aby systém při spuštění požadovaného plánování porovnával počet disponibilních osob, přidělených na zpracování dané oblasti, jejich přednastavené časové kapacity, s časovým požadavkem na konkrétní oblast dle její náročnosti. Pokud se denní kapacita personálu překročí, systém automaticky vyhledá a zarezervuje nejbližší volnou kapacitu na zpracování. Funkčnost se tedy velmi blízce podobá plánování výroby.

Kapacity tedy musí být přednastavené na každý den, přičemž musí existovat odpovědná osoba, která bude v případě potřeby oprávněná k úpravě kapacit, např. při absenci či naopak přijetí dodatečného personálu, ale i při jakýchkoli dalších nestandardních situacích. To se týká samozřejmě i případů, kdy kapacita nemůže být z nějakého důvodu využita a je tedy potřeba konkrétní rezervaci zrušit.

Jelikož je karta MPP rozdělena na tzv. hlavičku a řádky (viz Obrázek 14), bylo by vhodné, aby systém uměl pracovat:

- a. s plánováním nad hlavičkou celého projektu, při které by se automaticky zarezervovaly kapacity všech jednotlivých oblastí v pořadí, ve kterém chronologicky následují,
- b. s plánováním nad samostatným řádkem projektu, při kterém by bylo možné rezervovat kapacitu pouze pro daný řádek bez ovlivnění řádků dalších.

V případě, že systém zarezervuje kapacitu, ale požadavek i přesto nebude v určené době zpracován, projektový manažer bude upozorněn. Forma upozornění by se musela interně dohodnout mezi manažery projektu. V případě, že by termíny nebyly plněné pravidelně, je na vedoucím daného oddělení znovu zrevidovat kapacity a upravit konkrétní hodnoty.

Takovéto plánování umožní řízení pracovního času servisních oddělení a zamezí neřízenému hromadění požadavků produktových manažerů. Konkrétní příklad využití je popsán níže.

Tabulka 10: Ukázkový příklad využití automatického plánování kapacit

TÝM DEKORACE	Celkový počet členů v týmu dekorace	Z toho počet členů přidělených na zpracování oblasti	Denní pracovní fond 1 člena přidělený pouze na zpracování oblastí (hod)	Celková denní disponibilní kapacita přidělených členů na zpracování oblasti (hod)
		7	6	5

POŽADAVKY NA ZPRACOVÁNÍ	Určená časová náročnost pro zpracování oblasti dekorace (hod)	Počet produktových manažerů zadávajících požadavek na zpracování v jednom dni	Počet požadavků jednotlivého manažera na zpracování oblasti dekorace za 1 den	Celková kapacita požadovaná produktovými manažery na zpracování oblastí dekorace (hod)
		2	10	2

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorový příklad funkčnosti automatického plánování ukazuje tabulka č. 10. Zde je zobrazeno, že tým *Dekorace* má v rámci svého personálu disponibilní čas na zpracování požadavků v rozsahu 30 hodin za den. Dále je zde bráno v potaz 10 produktových manažerů, každý z nich zašle v ten den 2 požadavky na zpracování, jedná se tedy celkem o 20 požadavků na zpracování. Zároveň je ale přednastavená časová náročnost na zpracování *oblasti dekorace* ve výši 2 hod na jednotlivý požadavek. Tím pádem má daných 20 požadavků časovou náročnost 40 hodin/den, což o 10 hodin převyšuje disponibilní kapacitu servisního týmu *Dekorace*. V takovémto případě systém při plánování posune zmiňovaných 10 hodin, tedy 5 požadavků na zpracování, na následující den. Odsunuté požadavky budou ty, které systém zaeviduje jako poslední.

5 ZÁVĚR

Projektové řízení je považováno zeměmi západního světa za již zcela běžnou znalost, kterou musí disponovat každý vedoucí pracovník, stejně jako pracovník, který je jakýmkoliv způsobem zapojen do projektové práce. Jedná se o osvědčenou metodu, jak kvalitně řídit oblast nákladů, termínů a v podstatě celou konkurenční schopnost firmy. Dnešní globalizovaný svět tak nepřímou nutí firmy ovládat principy projektového řízení, chtějí-li se zapojit do mezinárodní spolupráce a být kvalitními a konkurenceschopnými aktéry na trhu.

Zavedení projektového řízení do běžné praxe firmy má samozřejmě i svá omezení. Nehodí se pro krizové situace, pro které se využívá metod krizového managementu. Dále pro každodenní opakující se činnosti a v prostředí, kde není zaveden řád a převládá nekontrolovatelný zmatek. Na druhé straně stojí situace, ve kterých je více než žádoucí projektového řízení využívat. Jde např. o zavedení nových výrobků na trh, jejich inovace, vývoj a změny, dále investiční a stavební akce, technologický vývoj atd. Projektové řízení dokáže v těchto případech uřídit oblast nákladů, zajistit termínovou kázeň a kvalitní zdroje, dohlíží na neodchýlení se od předem nadefinovaného cíle a kontroluje jeho uvedení do praxe (Lacko, n.d.).

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo analyzovat systém projektového řízení v konkrétní organizaci a navrzení případných změn, které by vedly ke zlepšení projektového managementu. Pro tento účel posloužila českokrumlovská společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou částí – na teoretická východiska vymezující aktuální stav oboru a na analýzu užití těchto teoretických pravidel v praxi. První část seznamuje čtenáře s teoretickými základy problematiky projektového řízení. Jsou zde uvedeny definice důležitých pojmů, typy projektového řízení, fáze projektů a jejich jednotlivé charakteristiky. Tato kapitola je klíčová pro pochopení základních principů fungování projektového řízení jako takového. Praktická část je uvedena kapitolou popisující cíle a metodiku. Čtvrtá kapitola se zabývá analytickou částí práce, která tvoří hlavní náplň a přidanou hodnotu. V první fázi této kapitoly byla představena zkoumaná společnost Schwan Cosmetics CR, jejíž projektové řízení a procesy s tím spojené byly podrobeny bližšímu zkoumání. Popsání interní dokumentace zvané „*Pravidla pro řízení podnikových projektů a úkolů*“ nám umožnilo nahlédnout do předepsaných doporučení

projektové práce, podle kterých by měly být projekty zpracovávány. Bylo zjištěno, že firma dělí projekty do tří rovin. Jedná se o projekty celopodnikové, rozvojové a produktové. Pozornost byla v rámci analýzy zaměřena pouze na projekty celopodnikové a produktové, a to především z důvodu jejich důležitosti a své osobní zkušenosti s nimi.

Celopodnikové projekty mají za úkol splnit cíle definované v rámci celopodnikové strategie, která je stanovována na období tří let. Společnost má nadefinováno celkem 13 zásad řízení celopodnikových projektů. Při postupování podle těchto zásad by se v podstatě zajistil ideální stav a prostředí pro zpracování těchto typů projektů. Praxe však ukazuje něco jiného. Subkapitola 4.4.1. je věnována hodnocení celopodnikových projektů v praxi, ukazuje reálnou situaci a porovnává ji se zmíněnými zásadami.

Po provedení analýzy bylo zjištěno hned několik nedostatků. Některé byly patrné na první pohled, zejména při úvodním zkoumání seznamu všech aktivních celopodnikových projektů. U 87 % byl zjištěn rozpor mezi stavem projektu a datem jeho ukončení, tyto údaje totiž nebyly v řadě případů aktualizovány nejméně 9 měsíců.

Pro získání detailnějších výstupů v rámci analýzy byl vybrán vzorek 20 probíhajících a 10 již dokončených celopodnikových projektů. Všechny vybrané projekty byly zkonfrontovány a následně vyhodnoceny podle interních projektových zásad. Průměr dodržování zásad u probíhajících projektů vyšel pouze na 55 %, přičemž např. cíl projektu, jeho harmonogram, projektový tým a zdroje, jakožto základní a klíčové informace pro správné zpracování, byly nadefinovány pouze v rozmezí 45 % - 75 % ze všech zkoumaných celopodnikových projektů. Nejhorším kritériem bylo závěrečné hodnocení, které bylo zmíněno pouze u 5 %. U již dokončených celopodnikových projektů byl průměr plnění zásad dokonce jen 45 %.

Při hodnocení produktových projektů byl hlavní problém identifikován v řízení kapacit a zdrojů, respektive v jejich neřízení. Proměnlivá náročnost jednotlivých produktových projektů a neřízení kapacit v servisních odděleních komplikuje práci produktových manažerů a zahlcuje jednotlivá oddělení. Často se tak stává, že se nově přichozí projekty v příslušných servisních odděleních tzv. zaseknou a čekají, až se uvolní kapacita pro jejich zpracování. Tato doba čekání byla v práci demonstrována na vybraném produktovém projektu a vyčíslena na 11 400 Kč. Jak je vidět, myšlenka neomezené kapacity nefunguje a navíc ani neodpovídá všeobecným teoriím projektového řízení.

První část cíle práce byla tímto splněna. Projektové řízení bylo analyzováno v rovině celopodnikových a produktových projektů. Druhá část cíle, tedy návrhy možných řešení a opatření pro zlepšení zjištěných nedokonalostí a odchylek, je uvedena v kapitole 4.5.

U celopodnikových projektů se jedná především o centralizaci veškerých dat jednotlivých projektů na samostatném a pro tyto účely založeném intranetovém webu, který bude muset mít jednotnou a předem definovanou podobu. Projektový web by měl obsahovat povinná pole (např. název projektu, jeho cíl, jméno vlastníka a garanta, termín založení projektu a jeho předpokládané datum ukončení a výstup). Další povinné pole by mohlo být nastaveno v případě překlopení stavu projektu na „Dokončeno“. Zavedením těchto povinných polí by se předešlo stavu, se kterým jsme se při analýze setkali, a to, že chybí nedefinovaná řada základních informací o projektu.

Nicméně je důležité zmínit, že nastavení povinných polí sice v jistém smyslu zajistí vyplňování daných bodů, což zvýší plnění veškerých zásad, ale nezajistí kvalitu jejich vyplňování. To, jak detailně a s jakou mírou přesnosti budou daná povinná pole vyplňována, zůstává stále na odpovědnosti jednotlivých vlastníků projektů.

Pro předcházení přeplňování kapacit servisních oddělení při zpracovávání požadavků produktových projektů je v první řadě nutné určit přesný počet osob oprávněných ke zpracovávání těchto požadavků a kvalifikovaným odhadem určit i průměrnou dobu jejich zpracování. Záměrem navrženého opatření je funkčnost systému podobající se plánování výroby. Systém by měl možnost porovnávat počet disponibilních osob, přidělených na zpracování dané oblasti, a jejich přednastavené časové kapacity s časovým požadavkem na konkrétní oblast dle její náročnosti. Při překročení denní kapacity personálu by systém automaticky vyhledal a zarezervoval nejbližší volnou kapacitu na zpracování. Tato inovace by se děla jak nad hlavičkou projektu, tak i nad jeho řádkem. Takovéto plánování umožní řízení pracovního času servisních oddělení a zamezí neřízenému hromadění požadavků produktových manažerů.

I. Summary and keywords

The main objective of this diploma thesis is to evaluate the project management system in the specific organization and to suggest possible changes based on the concrete findings.

The first part of this thesis is dedicated to the main theories describing the meaning of a project itself, project management, its development throughout the history and the basic ways and processes widely used in managing a project. The thesis also pays an attention to the legal standardization of project management along with the corresponding organizations describing and maintaining the project know-how.

The second part describes the selected organization, its history and the scope of business. The section also provides an overview and analysis of the project management best practice undertaken by the mentioned company. The analysis examines related corporate documents, internal project guidelines and the processes supporting the project management in the company.

In the final part of the thesis several suggestions of corrective actions are listed, based on the specific findings identified in the analysis.

Keywords:

Project Management, Project, Development of Project Management, Project Phase, Project Cycle, Project Planning, Project Typology, Process, Managing Project Processes

II. Seznam použité literatury

ALLEN, M.. (2015) *Journal of Information Technology. Project Planning and Best Practices*. [online]. [citováno 08-04-16]. Dostupné z:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7a284b48-5199-40e6-9555-70849481f1cd%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4114>

Azzopardi, S.. (n.d.). *THE EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT - PART 2* [online]. [citováno 18-10-15]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/evolution-of-project-management-part-2.php>

Brown, A.W. & Adams, J.D. & Amjad A.A. (2007). The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis. *International Journal of Project Management*. [online]. [citováno 06-04-16]. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786306001025>

BUSINESSINFO.CZ (2011). *Typy projektů v podnicích* [online]. [citováno 25-10-15].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-typy-projektu-v-podnicich-2864.html>

Belout, A., Gauvreau, C.. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*. [online]. [citováno 04-04-16]. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com/S0263786303000036/1-s2.0-S0263786303000036-main.pdf?_tid=13d2483e-fb0b-11e5-a8a3-00000aacb35d&acdnat=1459846250_43d6912e7770d90d37485f017b4bfe62

Bolles, D.. (2002) *Building Project-Management Centers of Excellence*. American Management Association. ISBN 978-0-8144-0717-2

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., a kolektiv. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

Haughey, D.. (2014). *A BRIEF HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT* [online]. [citováno 18-10-15]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>

ISO (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on project management*. [online]. [citováno 20-10-15].
Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>

Kerzner, H.. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and control – 10th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-27870-3

Kerzner, H.. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-40039-4

KENDRICK, T.. (2009). *American Management Association. Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b235bc51-e9e5-4812-b8f4-30132c2f16c9%40sessionmgr114&vid=0&hid=118>

Korecký, M., Trkovský, V.. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3221-3

Lacko, B.. (n.d.). *Zásady moderního projektového řízení*. [online]. [citováno 06-04-16].
Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf

LEWIS, J.P.. (2007). *Fundamentals of Project Management*. American Management Association. ISBN 978-0-8144-0879-7

Meyer, C.. (n.d.). *HOW PROJECT MANAGEMENT DEVELOPED* [online]. [citováno 18-10-15]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/how-project-management-developed.php>

Newton, P.. (2015). *Principles of Project Management. Project Skills*. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-principles.pdf>

O'Sheedy, G. D.. (2012). *A study of agile project management methods used fo IT implementation projects in small and medium-sized enterprises (Theses)*. [online]. [citováno 04-04-16]. Dostupné z: <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1274&context=theses>

Project Management Institute. (2000) *A guide to the project management body of knowledge*. Newtown Square: Project Management Intitute. ISBN 1-880410-23-0

Project Management Institute. (2008) *A guide to the project management body of knowledge 4th Edition*. Newtown Square: Project Management Intitute. ISBN 978-1-933890-51-7

Pimpara, J.. (2013) *Schwan Cosmetics CR, s.r.o.* České Budějovice, 2013. Seminární práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra Projektového Managementu.

Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG (2013). *The Major Inventions To Complete Destruction*. [online]. [citováno 03-03-16]. Dostupné z: http://www.schwan-stabilo.com/meilensteine_150/index2gb_flash.html

Schwan-STABILO. *Millions of Colours - One World. The symbol of the Schwan: A company History*. Heroldsberg: Schwanhausser Industrie Holding, 2005 s. 100

Schwan-STABILO Cosmetics GmbH& Co. KG. *HOW HAS SCHWAN-STABILO BEEN SUCH A SUCESS FOR 160 YEARS?* [online]. [citováno 03-03-16]. Dostupné z <http://www.schwan-stabilo.com/160-years.html?lang=gb>

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. *Interní dokumentace Schwan Cosmetics CR*. Český Krumlov, 2015.

Suchá, L.. (2009). *Hledáme odborné garanty pro projekty PARTSIP a NAKLIV*. [online]. [citováno 28-3-16]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/hledame-odborne-garanty-pro-projekty-partsip-nakliv>

Svozilová, A.. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1501-5

Svozilová, A.. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada publishing. ISBN: 978-80-247-3938-0

TAYLLOR&COX, (n.d.). *Certifikace*. [online]. [citováno 20-10-15]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/certifikace/>

Vlach, M.. (2012). *Byla schválena norma ISO 21 500*. [online]. [citováno 20-10-15]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/nova-norma-iso-21500>

Watt, A.. (2014). *Project management*. [online]. [citováno 17-10-15]. Dostupné z:
<http://opentextbc.ca/projectmanagement/>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka základního Ganttova diagramu.....	6
Obrázek 2: Trojimperativ projektu.....	12
Obrázek 3: Projektové fáze	13
Obrázek 4: Charakteristiky projektového cyklu.....	14
Obrázek 5: Životní cyklus projektu.....	15
Obrázek 6: Typy projektů a vazby mezi nimi	17
Obrázek 7: Překážky projektové práce v neprojektově zaměřených organizacích..	19
Obrázek 8: Skupiny procesů projektového řízení	21
Obrázek 9: Vzájemné interakce skupin procesů ve fázích projektu	21
Obrázek 10: Podrobný rozpis prací.....	25
Obrázek 11: Proces řízení kvality projektu	29
Obrázek 12: Partnerské a dceřiné společnosti.....	37
Obrázek 13: Vývoj produkce a počtu zaměstnanců.....	41
Obrázek 14: Ukázka projektové karty.....	50
Obrázek 15: Základní činnosti zpracování v MPP projektu	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdílnosti v životním cyklus produktu a projektu.....	15
Tabulka 2: Zásady řízení celopodnikových projektů ve Schwan Cosmetics CR.....	43
Tabulka 3: Příklady produktových projektů.....	46
Tabulka 4: Přehled stavů work-flow	48
Tabulka 5: Přehled aktivních celopodnikových projektů.....	52
Tabulka 6: Aktivní celopodnikové projekty a plnění jednotlivých zásad.....	56
Tabulka 7: Dokončené celopodnikové projekty a plnění jednotlivých zásad	57
Tabulka 8: Nejpoužívanější projektové šablony modulu <i>My Project</i>	62
Tabulka 9: Doby zpracování u daných oblastí MPP	65
Tabulka 10: Ukázkový příklad využití automatického plánování kapacit.....	71

Seznam grafů

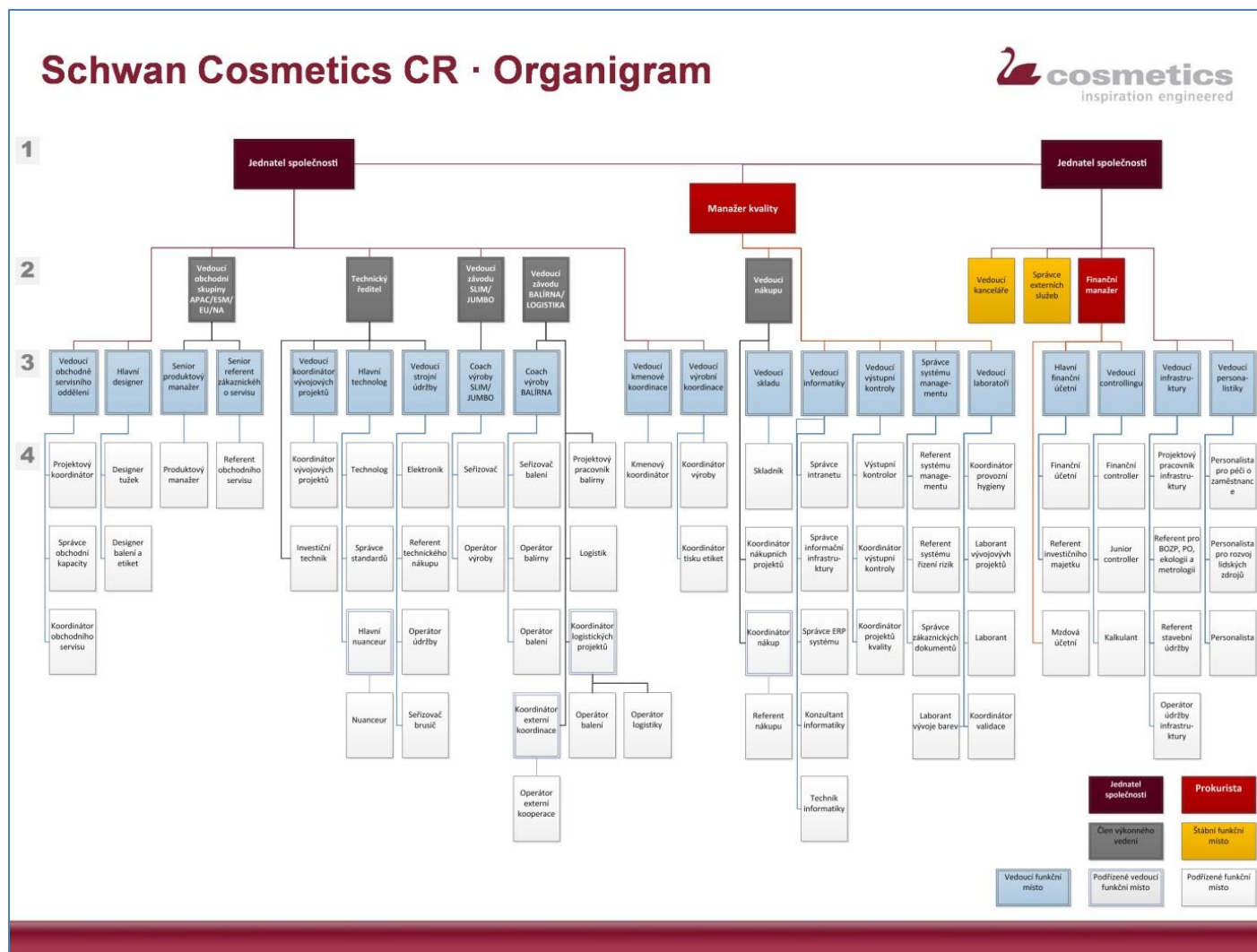
Graf 1: Správnost údajů <i>Stav</i> a <i>Datum ukončení</i> celopodnikových projektů.....	54
Graf 2: Přehled aktivních projektů a úplnost plnění stanovených zásad.....	59
Graf 3: Přehled zásad a úroveň jejich plnění u aktivních projektů	60
Graf 4: Přehled dokončených projektů a úplnost plnění stanovených zásad	61
Graf 5: Přehled zásad a úroveň jejich plnění u dokončených projektů.....	61
Graf 6: Zastoupení jednotlivých projektových šablon	62
Graf 7: Počet produktových manažerů v jednotlivých letech	63

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Schwan Cosmetics CR.....	83
Příloha 2: Příklad projektového úkolu	84
Příloha 3: Příklad projektového webu.....	85

V. Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Schwan Cosmetics CR



Příloha 2: Příklad projektového úkolu

Nadpis	A5. Typické zadání nákupního produktového projektu bez vývoje. Vzor pro okamžitou práci.
Priorita	(1) Vysoká
Stav úkolu	Dokončeno
Hotovo (%)	100%
Přiřazeno	Hořčica Antonín
Oblast	Nákup
Dílčí projekt	
Datum zahájení	1.5.2010
Termín splnění	30.6.2010
Obsah	<p>Zadání: Nová komponenta pro marketingový vzorek, který je již ve výrobě.</p> <p>0. Náročnost</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Termín zadavatele: 15.7.2010, 2. Časová náročnost přímé práce: 10 hod 3. Termínování subdodávek 3.1 Zpracování výkresu - M.Mrkvičková - 1D 3.2 QZID - P.Šafařík - 2D 3.3 Technický výkres - J.Bíca - 1D 3.4 Technický výkres dodavatele - LP - 2T 3.5 Vzorky dodavatele - LP - 3T <p>A. Cílový stav</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Finální výkres dekorovaného dílu připojený ke kartě zboží 2. Písemné schválení proveditelnosti dodavatelem 3. Písemné schválení grafické shody zákazníkem 4. Vzorková série dekorovaných dílů k dispozici 5. Provedená a vyhodnocená zkušební zakázka QZID 6. Krátká prezentace rozhodnutí o novém dílu zadavateli 7. Technický výkres koncernu publikovaný formou odkazu 8. Nákupní charakteristiky nového dílu zadány v NAV 9. Cenová nabídka na finální dekorovaný díl <p>B. Spolupráce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zadavatel: J.Němec 2. Spolupracující: Podskalská, Bíca, Mrkvičková, Šafařík 3. Externí partneři: DOD0000859 K.H. Lorenz & M. Petre <p>C. Průběh činnosti</p> <p>2010-06-11 Text s posledním datem zápisu nahoře.</p> <p>2010-06-07 Text</p> <p>2010-06-03</p> <p>D. Závěr=vyhodnocení splnění úkolu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dodavatel LP schopen sériové výroby v kapacitě - OK 2. Cena v množství variantách - OK 3. Dodací termín OK 4. Výsledek schválení nového dílu QZID - OK 5. Karta nového dílu k předvedení - OK

Příloha 3: Příklad projektového webu

i Common Secondary Packaging > Project

Global Home

All Sites ▼

Common Secondary Packaging > Pages > Project

Projects

Select	Title	<input type="checkbox"/> Owner	Status
<input type="checkbox"/>	000. Packaging - Daily Business	Návarová Jitka	Ongoing
<input type="checkbox"/>	001. Common secondary packaging (generally)	Návarová Jitka	Ongoing
<input type="checkbox"/>	002. AVON EMEA	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	003. MAKE UP FOR EVER	Brůha Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	004. Lily Lolo UK - Project no. EU-2013-208	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	005. CLINIQUE	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	006. BOURJOIS	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	007. KIKO	Brůha Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	008. AVON (3BA-00073) Glimmerstick Diamonds shade adds P1090068AG	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	009. AVON (3BA-00076) Mega Effects Eyeliner P1180380	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	010. ATTITUDE (Mascara, Bottle)	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	011. Natasha Denona	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	012. AVON CT Glossy Lip Pencil	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan	Ongoing
<input type="checkbox"/>	900. Marketing Support for Secondary Packaging	Návarová Jitka	Ongoing
<input type="checkbox"/>	901. Green Motion - reduction costs - secpack (support for HBG)	Návarová Jitka	Ongoing
<input type="checkbox"/>	999. E-Catalogue	Návarová Jitka	Ongoing

Meeting Agenda

Title	<input type="checkbox"/> Contact	Duration
There are no items to show in this view of the "Meeting Agenda" list. To add a new item, click "New".		
+ Add new item		

Shared Documents

Type	Name	<input type="checkbox"/> Checked Out To	Modified	<input type="checkbox"/> Modified By
	AW ESM-2014-2950 Natasha Denona Israel- folding boxes		8/13/2014 1:51 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan
	MPP1001508 tužka eyeliner		8/13/2014 1:51 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan
	MPP1001562 tužka lipliner		8/13/2014 2:08 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan
	WG ESM-2014-2950 Natasha Denona first order- capacity week 35 (1)		8/13/2014 1:53 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan
	WG ESM-2014-2950 Natasha Denona first order- capacity week 35		8/13/2014 2:06 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Pimpara Jan
+ Add document				

Final Documents

Type	Name	<input type="checkbox"/> Checked Out To	Modified	<input type="checkbox"/> Modified By
There are no items to show in this view of the "Final Documents" document library. To add a new item, click "New" or "Upload".				
+ Add document				

Archival Documents

Type	Name	<input type="checkbox"/> Checked Out To	Modified	<input type="checkbox"/> Modified By
There are no items to show in this view of the "Archival Documents" document library. To add a new item, click "New" or "Upload".				
+ Add document				