

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Michaela Bílková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela BÍLKOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0038P**

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

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Projekt a jeho plán**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Pojednejte o teorii definování projektu, jeho cílech a nastiňte životní cyklus projektu.
2. Popište konkrétní projekt, charakterizujte danou organizaci a aplikujte poznatky z teoretické části na zvolený projekt.
3. Vypracujte logický rámec projektu, plán projektu, plán řízení lidských zdrojů, plán nákladů a plán komunikace.
4. Identifikujte a vyhodnoťte rizika projektu a navrhněte způsob jejich řešení.
5. Proveďte kritické zhodnocení projektu.

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

Seznam odborné literatury:


- **BARKER, Stephen, COLE, Rob.** *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol.** *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80247-1501-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Václav Sova Martinovský**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

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

V Plzni dne 18. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Velké poděkování bych ráda věnovala panu Ing. Václavu Sovovi Martinovskému za jeho ochotu, trpělivost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Jazykovému Institutu Plzeň, s.r.o., zejména Mgr Janě Kubelové, za spolupráci při zpracovávání praktické části.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Management projektu a projektový management	10
1.1 Pět elementů projektového managementu	11
1.2 Rozdíl mezi projektovým managementem a operativním řízením	12
2 Projekt.....	14
2.1 Obecné charakteristiky projektu	14
2.2 Kategorie a druhy projektů.....	15
2.3 Projektový trojúhelník.....	17
2.4 Zainterесované strany.....	18
2.4.1 Analýza vlivu zainterесovaných stran	19
2.4.2 Organizační struktura projektu	20
2.5 Cíle projektu.....	21
2.6 Životní cyklus projektu a fáze projektu	22
2.6.1 Obecné fáze projektů	22
3 Projektový plán.....	24
3.1 Plánování.....	24
3.2 Studie proveditelnosti.....	25
3.3 Plán rozsahu	26
3.3.1 Logický rámec	26
3.3.2 WBS.....	29
3.4 Časový plán.....	30
3.4.1 Odhad doby trvání projektu	31
3.4.1.1 Techniky pro odhad doby trvání	32
3.4.1.2 Vazby mezi činnostmi.....	32
3.4.2 Síťový diagram	33

3.4.3	Ganttův diagram	33
3.4.4	CPM.....	34
3.5	Plán zdrojů	34
3.5.1	Plán řízení lidských zdrojů	35
3.5.2	Plán nákladů.....	36
3.6	Plán komunikace	37
4	Rizika.....	40
4.1	Definice rizika.....	40
4.2	Plánování projektových rizik	41
4.3	Identifikace rizika.....	41
4.4	Řízení rizik.....	41
4.5	Analýza rizik	42
4.5.1	Kvantitativní	42
4.5.2	Kvalitativní	43
4.5.2.1	SWOT analýza	44
4.5.3	Metody snižování podnikatelského rizika	44
5	Představení projektu	46
5.1	Představení organizace.....	46
5.2	Charakteristika požadované pobočky organizace	49
5.3	Základní informace o projektu	49
5.4	Zainteresované strany.....	51
5.4.1	Organizační struktura projektu	52
6	Plán projektu.....	54
6.1	Cíle projektu.....	54
6.1.1	Smart analýza.....	54
6.2	Plán rozsahu	55

6.2.1	Logický rámec	55
6.2.2	WorkBreakdownStructure	57
6.2.2.1	Přípravná fáze projektu	58
6.2.2.2	Realizační fáze projektu	59
6.2.2.3	Závěrečná fáze projektu	61
6.3	Časový plán	62
6.3.1	Odhad doby trvání	63
6.3.2	Ganttův diagram	64
6.4	Plán zdrojů	64
6.4.1	Plán řízení lidských zdrojů	65
6.4.2	Plán komunikace	66
6.4.3	Plán nákladů	68
7	Plánování rizik	70
7.1	SWOT analýza	70
7.2	Identifikace rizik	71
7.3	Analýza rizik	72
7.4	Ošetření rizik	73
8	Zhodnocení projektu	76
	Závěr	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam použitých zkratk	80
	Seznam použité literatury	81
	Seznam elektronických zdrojů	83
	Seznam příloh	84

ÚVOD

Jako téma pro svou bakalářskou práci jsem zvolila projekt a jeho plán a to z důvodu zvyšování potřeby řízení podniků prostřednictvím projektového managementu. V dnešní době mnoho podniků hledá nové prostředky k ustání konkurenčního boje. Metody projektového řízení a jejich pohled na podniky a projekty jako na celek s rozebráním jeho nejmenších detailů, se proto začínají prosazovat jakožto efektivní nástroj realizace změn.

Účelem této bakalářské práce je naplánování a realizace reálného projektu firemní jazykové výuky společností Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. pro zaměstnance fiktivní společnosti ABC s.r.o.

Důvodem pro zpracování tohoto tématu je fakt, že ve společnosti Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. pracuji jako koordinátorka jazykové výuky a přímo se tak podílím na plánování a realizaci tohoto projektu.

Cílem práce je zvýšení jazykové úrovně 15 studentů, aby se bez problémů domluvili na svých zahraničních pracovních cestách. Požadavek na jazykové vzdělávání zaměstnanců se rok od roku zvyšuje, a proto může být tento plán brán jako precedent pro všechny následující plány a realizace firemní výuky. Nutno však podotknout, že každý projekt je jedinečný, a proto tuto práci nelze brát jako dogma, snad pouze jako doporučení.

Text je rozdělen do dvou hlavních částí a to na teoretickou a praktickou část, které jsou vzájemně provázány. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a představuje projektový management, projekt, jeho plány a možné analýzy a řízení rizik. Praktická část poté představuje zasazení praxe do této teorie. Čtenář se zde dozví, co je předmětem projektu, jaký je jeho časový a nákladový plán a plán lidských zdrojů. Dále je uveden registr zainteresovaných stran, plán komunikace a identifikace a opatření rizik.

Práce jako celek představuje ucelený pohled na plánování a realizaci projektů, konkrétně tedy na plánování a realizaci firemní jazykové výuky.

1 MANAGEMENT PROJEKTU A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Pojem „management projektu“ vznikl z anglického termínu „*Project Management*“, jehož význam není v českém jazyce jednoznačně definován. Můžeme jej však chápat jako filozofii přístupu k řízení projektu. Management projektu obsahuje především jasně stanovený cíl projektu, kterého musí být dosaženo v požadovaných nákladech, čase a také kvalitě.

Termín „*Project Management*“ však lze také přeložit jako projektový management, který se však od managementu projektu liší. Projektový management má širší význam, který zahrnuje také koordinaci a organizaci projektu. Můžeme jej tedy chápat jakožto nadstavbu managementu projektu a je tedy velmi důležité mezi těmito pojmy rozlišovat. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 13)

Jedna z prvních definic projektového řízení pochází od Fredericka W. Taylora, který přišel s myšlenkou, že:

„Hlavním předmětem řízení by mělo být zajištění maximální prosperity pro zaměstnavatele, spojeného s maximální prosperitou pro každého zaměstnance.“
(Taylor, 1915, str. 9)

V novodobém pojetí však lze na projektové řízení nahlížet takto:

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technik na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu.“ (Duncan, 1996, str. 17)

Další z možných definic projektového managementu:

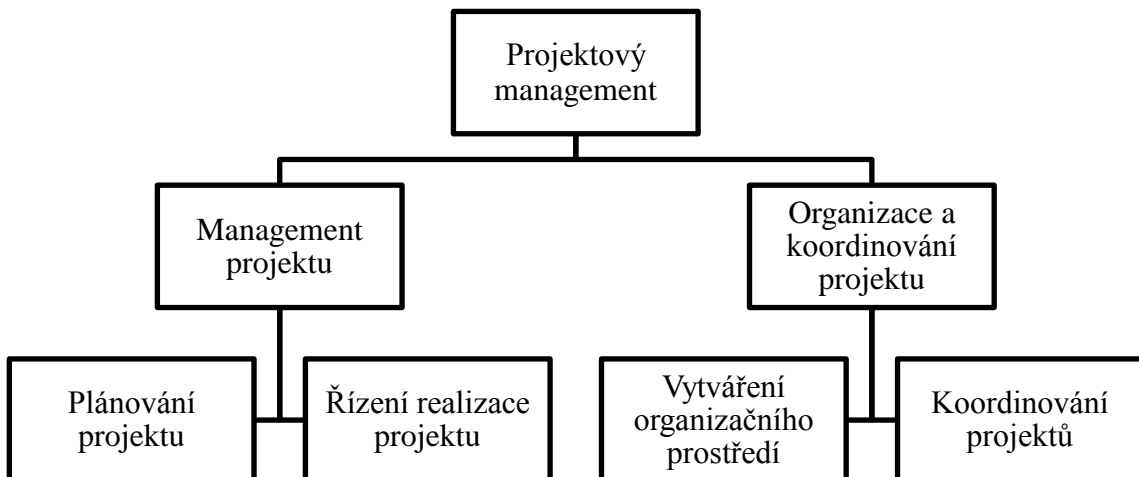
„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Svozilová, 2007, str. 19)

Novější definice pomáhají činnosti projektového managementu více vymezit.

„Projektové řízení zahrnuje plánování, organizaci, režii a řízení podnikových zdrojů za účelem dosažení poměrně krátkodobého cíle. Mimoto využívá projektové řízení systémový přístup přiřazováním lidských zdrojů (vertikální hierarchie) konkrétnímu projektu (horizontální hierarchie).“ (Kerzner, 2009, str. 4)

Na následujícím obrázku je znázorněno schéma projektového managementu, ze kterého bude celá tato práce vycházet.

Obrázek č. 1: Schéma projektového managementu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Dolanský, Měkota, Němec, str. 13)

1.1 PĚT ELEMENTŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Dle Mooze, Forsberga a Cottermana je vynaložené úsilí a aplikace metod a znalostí představováno základním pěti elementy projektového managementu:

- **projektová komunikace** – slouží k efektivnímu dorozumívání se mezi všemi účastníky projektu
- **týmová spolupráce** – princip kooperace a důvěry, aby bylo dosaženo sdílených cílů
- **životní cyklus projektu** – logický sled fází a úseků, definování podmínek a stavů, které slouží k přechodu z jedné fáze do druhé
- **součásti projektového managementu** – 10 kategorií nástrojů řízení aplikovaných v průběhu životního cyklu projektu
 - požadavky, předpisy, omezení a koncepty projektu
 - organizační struktura – možnosti, kombinace a soužití
 - projektový tým a jeho spolupráce a komunikace

- aplikace metodiky pro plánování projektu
- hodnocení dopadů a vlivů, příležitosti, rizika a preventivní opatření jejich dopadů
- kontrola – kontrolní systémy (proaktivní a reaktivní), řízení změn a preventivní opatření
- přehlednost – průběžná informovanost a kontrola projektu, včasná reakce na potřebu nasazení opravných opatření
- okamžitý stav projektu – metody a postupy pro kontrolu stavu projektu hodnotící odchylky od požadovaného cíle, měření rozpracovanosti projektu
- opravná opatření, upravující zjištěné odchylky s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu
- styly řízení projektu z pohledu manažera a jeho motivace členů projektového týmu
- **organizační závazek** obsahující:
 - odpovídající metodologii a technologii
 - podporu, která je založena na organizační kultuře
 - finanční a ostatní zdroje vyhrazené pro realizaci projektu
 - manažera, který je pověřen řízením projektu

Hlavními veličinami, které určují hranice projektového prostředí, které působí v kontrolních a řídicích procesech, jsou:

- předmět projektu
- náklady
- čas

Dále pak také:

- míra rizika a neurčitosti
- kvalita výstupů (Svozilová, 2006, str. 19-20)

1.2 ROZDÍL MEZI PROJEKTOVÝM MANAGEMENTEM A OPERATIVNÍM ŘÍZENÍM

Hlavní odlišností projektového managementu od klasického operativního řízení je zejména dočasnost a přidělení zdrojů pro realizaci potřeb projektu.

Pokud firma v případě operativního řízení dosáhne požadovaných cílů, nastaví cíle nové a práce jednotky pokračuje. Rozdíl v přístupu projektového managementu je ten, že po dosažení cílů celý projekt končí. Unikátnímu projektu jsou naplánovány a přiřazeny finanční, personální a technologické zdroje dle jeho plánovaných potřeb a po jeho ukončení jsou tyto zdroje převedeny do jiných projektů.

Úspěšný projektový management je definován jako dosažení plánovaného cíle projektu při dodržení předpokládaných nákladů a časového limitu s akceptací zákazníka zadaného projektu.

Výhody projektového managementu můžeme vyčíst následovně:

- všechny aktivity, které jsou součástí projektu, mají přiřazenou odpovědnost a to bez ohledu na jakékoliv personální změny
- projekt má jasně definovaný nákladový a časový rámeček
- zdroje pro realizaci projektu jsou přiděleny pouze na dobu trvání daného projektu a po jeho ukončení jsou uvolněny pro potřeby jiných projektů, což umožňuje flexibilitu a efektivnost ve využívání těchto zdrojů
- lze sledovat odchylky skutečného průběhu oproti plánovanému průběhu a dělat jejich korekci
- díky systému rozdělení odpovědnosti za průběh projektu je umožněno plynulé řízení bez nadměrného dohledu zákazníka či sponzora projektu
- získáváme řadu informací, které lze aplikovat při realizaci dalších projektů

Projektové řízení však také obsahuje často nepředvídatelné problematické stránky, které představují pro projektového manažera výzvu. Úspěšného řešení lze dosáhnout dávkou talentu, zkušenostmi a připraveností. Výčet všech nepředvídatelných možností je nemožný, a proto zmiňme například:

- změny v technologiích a technologických postupech
- specifické požadavky zákazníka, které může sdělit až v průběhu samotné realizace
- organizační změny ve společnosti
- oceňování a plánování projektu před samotnou realizací (Svozilová, 2016, str. 20-21)

2 PROJEKT

Nejdůležitějším pojmem managementu projektu je samotný **projekt**.

V dřívější projektové praxi se význam slova projekt používal jakožto návrh, námět nebo plán a jednalo se o komplexní vyřešení daného úkolu. Tento pojem byl převážně chápán jako projektová dokumentace. V současné době se však pojetí slova projekt, vycházející z anglosaského *project*, vysvětluje jako proces plánování a řízení kompletních operací. Nejedná se již tedy pouze o výsledek, ale především o tvůrčí proces. (Němec, 2002, str. 11)

„Projekt je systematický, neopakovatelný proces, směřující k dosažení zadavatelových cílů, integrující řadu manažérských oblastí, fází úkolů a zdrojů.“ (Kavan, 2007, str. 1)

„Projekt je dočasně úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (Duncan, 1996, str. 4)

*„Projekt můžeme definovat pomocí termínů vyjadřující jeho typické rysy – **projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.**“* (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 46)

2.1 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY PROJEKTU

Jedná se vždy o činnost jedinečnou (něco, co se v minulosti neprovádělo), neopakovatelnou (každý projekt je v něčem odlišný), dočasnou (vyskytuje se zde začátek a konec) a téměř pokaždé se na řešení daného projektu podílí jiným tým pracovníků (projektantů).

Projekt tedy

- sleduje konkrétní cíl
- určuje strategii, která vede k dosažení požadovaného cíle
- určuje nezbytné náklady a zdroje
- má vymezený začátek a konec (Němec, 2002, str. 11)

Je důležité si pamatovat, že projekt není jakákoliv opakující se práce, jako jsou například každodenní rutinní úkoly některého z firemních úseků. Nepatří sem tedy běžný zásobovací proces, opakovaná výroba, příjem pošty atd. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 15)

Dočasnost zde chápeme tak, že má každý projekt svůj časový rámec obsahující jasný začátek a konec, a to formou:

- data zahájení a ukončení
- data zahájení a stavu naplněných projektových cílů
- data zahájení a úsudku, že cíle nelze z nějakých důvodů dosáhnout, jelikož došlo ke změně potřeb či podmínek uskutečnění projektu

Unikátnost a dočasnost projektu jsou hlavními důvody, proč považujeme projekt za jedinečný a neopakovatelný, a to zejména:

- díky dočasné existenci projektového týmu v podobě, v jaké je k realizaci projektu vytvořena
- kvůli specifickým cílům a potřebám, jejichž naplnění vede k dosažení účelu projektu
- díky přechodnosti vlastní realizace projektu
- pro specifický rozsah a vlastnosti použitých zdrojů
- pro neopakovatelnost dopadů, které způsobují rizika projektu

Projekt je dočasné podnikatelské uskupení, které nemá samostatnou právní subjektivitu ani žádnou daňovou povinnost, a to na rozdíl od běžně existujících podniků.

Z předchozích odstavců je tedy patrné, že na projekt se pohlíží z více perspektiv. Především jej je možno vnímat jako sled úkolů, jejichž vyhotovením jsou zdroje přeměňovány na výstupy, které jsou požadovány zadavatelem celého projektu. Dále na něj také lze pohlížet jako na seskupení, ve kterém existují vztahy, které ovlivňují jednotlivé aktivity, udržují je v provozu a koordinují je k tíženému výsledku. (Svozilová, 2007, str. 22-23)

2.2 KATEGORIE A DRUHY PROJEKTŮ

Oblast projektů zahrnuje široké spektrum od těch nejjednodušších, až po projekty velmi složité, které mohou být vzájemně provázány. Doba trvání může být od několika dní po několik let. Náplň i rozsah jednotlivých operací může být velmi rozdílná a proto nelze jednoznačně určit, že tento konkrétní projekt patří právě pouze do této kategorie. Následující kategorizace je tedy pouze pomocná. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 16)

Obrázek č. 2: Kategorie projektů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Dolanský, Měkota, Němec, str. 16)

Projekty lze také členit dle jejich druhu, kde závisí na jejich účelu či obsahu.

Tabulka č. 1: Druhy projektů

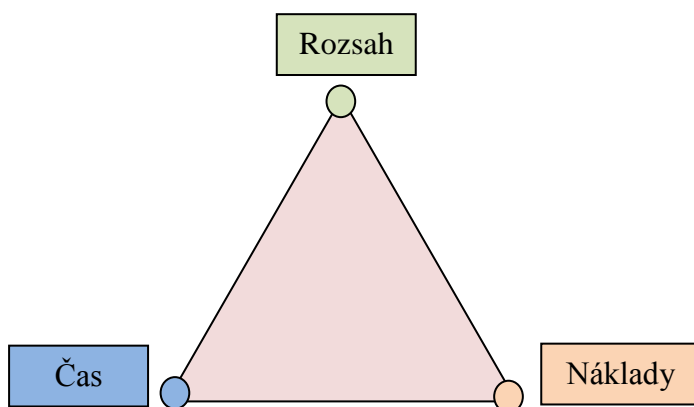
Projekty	Specifikace
Spojené s výstavbou	Všechny kategorie projektů, kdy je dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
Výzkumné a vývojové	Projekty řešící inovace od 3. řádu výše
Technologické	Projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. a 3. řádu)
Organizační	Projekty změn určitých struktur (například systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Němec, str. 13)

2.3 PROJEKTOVÝ TROJÚHELNÍK

Pro řízení projektu jako takového jsou nezbytné tři prvky – rozsah (nebo kvalitativní stupeň), náklady a čas. V úvahu je samozřejmě nutné brát i jejich vzájemné vazby. Na následujícím obrázku lze vidět tyto tři základní prvky a vazby mezi nimi. Vrcholy zastupují jednotlivé prvky a vazby jsou znázorněny pomocí hran trojúhelníka. Často se stává, že je jeden z prvků trojúhelníku dominantní (ať už z vůle zákazníka nebo z jiných důvodů), ale je potřeba mít na paměti, že se tyto tři vazby stále ovlivňují. Například, pokud zákazník vyžaduje vyšší kvalitativní stupeň produktu, obvykle to znamená zvýšení nákladu a prodloužení termínu dodání. Naopak, pokud zákazník požaduje nižší náklady, většinou to znamená nižší kvalitu produktu nebo delší provedení. Třetí variantou je, že zákazník požaduje zhotovení projektu v co možná nejkratším termínu a často i s vysokým kvalitativním stupněm, což má za následek výrazné zvýšení nákladů. Úkolem projektového managementu by mělo být dohodnutí úrovně těchto tří prvků tak, aby vyhovovaly všem zúčastněným stranám (definování projektu). Je dobré dbát na včasné definování úrovně těchto prvků, protože při jejich dodatečném stanovení dochází k ovlivňování dalších dvou rozměrů. Vnímat by se měli všechny tři rozměry najednou v rámci jednoho celku. Z charakteru chování a vzájemného ovlivňování těchto prvků vzniklo označení trojimperativ projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 47)

Obrázek č. 3: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, str. 48)

2.4 ZAINTERESOVANÉ STRANY

Účastníci projektu, takzvaní stakeholders, se dají definovat jako strany, které mohou být projektem pozitivně či negativně ovlivněny a zároveň mohou stejným způsobem ovlivnit. Úkolem projektového týmu by tak mělo být s dostatečným předstihem určit všechny tyto účastníky a definovat jejich zájmy, rozčlenit je a poté uzpůsobit své chování během realizace projektu tak, aby došel ke zdárnému konci. Projekt se dá považovat za úspěšný, pokud dojde ke splnění všech očekávání a požadavků všech zúčastněných stran. Toho se většinou docílí formou kompromisu. Nezbytností je samozřejmě splnit požadavky zákazníka nebo uživatele koncového produktu.

Některé strany projektu nemusí být snadno identifikovatelné. Složitě zároveň může být i řízení požadavků zúčastněných stran, protože si často navzájem konkurují. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 71)

Stakeholders lze dle jejich významnosti členit na:

- primární
 - zaměstnanci
 - investoři
 - vlastníci
 - potenciální zákazníci
 - stávající zákazníci
 - obchodní partneři
 - dodavatelé
 - místní komunita
- sekundární
 - konkurence
 - veřejnost
 - lobbisté a jiné nátlakové skupiny
 - média
 - vládní instituce
 - samosprávné orgány
 - občanská sdružení
 - různá obchodní sdružení (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 49-50)

Dalším možným členěním je členění na:

- přímé – osoby, které se na projektu podílí aktivně
- nepřímé – ti, které projekt ovlivňují nebo jím jsou ovlivněni (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 71)

Na možná očekávání a požadavky stakeholderů poukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání

Zainteresovaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	Zisk, růst hodnoty podniku, transparentnost
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby, přiměřené ceny produktů, poprodejní servis
Obchodní partneři	Kvalita smluv a jednání, včasné plnění závazků
Zaměstnanci	Přiměřená mzda a nefinanční benefity, dobré pracovní podmínky, profesní růst a další vzdělání, sladění profesního a osobního života

Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Doležal, Máchal, Lacko, str. 51)

2.4.1 ANALÝZA VLIVU ZAINTERESOVANÝCH STRAN

Analýzu vlivu klíčových zainteresovaných stran provádíme pomocí následující matice, kde je jednotlivým kvadrantům přiřazena míra očekávání a vlivu. Tato matice nám má poradit, jak postupovat při jednání s jednotlivými stakeholders a jak s nimi komunikovat při realizaci samotného projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 51)

Obrázek č. 4: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

Míra očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Vysoká	Nízká
		Míra vlivu	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Doležal, Máchal, Lacko, str. 52)

2.4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU

Veškeré druhy jakéhokoliv řízení, tudíž i projektový management, jsou postavena na základě uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízené. Dle profesora Kerzenera se základní principy řízení člení na:

- **autoritu** – pravomoc, která je přidělena tak, aby tento člen týmu mohl uskutečňovat důležitá rozhodnutí, která budou ostatní členové týmu respektovat
- **zodpovědnost** – jedná se o morální povinnost, kterou člen týmu přijme a zavazuje se tím k efektivnímu splnění zadaného úkolu
- **odpovědnost** – jedná se o schopnost plnění toho, čím byl člen týmu pověřen – stav, kdy je tento člen týmu schopen naplnit požadovaná očekávání a dostatečným způsobem završit jeho pověření tím, že bude platit tento stav:

odpovědnost = autorita + zodpovědnost

V praxi se pojmy odpovědnost a zodpovědnost velmi často zaměňují. Je žádoucí, aby si projektový tým zvykl k používání těchto pojmů tak, že „zodpovědnost“ je morální závazek a snaha o efektivní kvalitní výkon a pojem „odpovědnost“ souvisí s pověřením ke splnění daného úkolu se zadanými požadavky a to buď osobním splněním, nebo delegováním na jiného pracovníka.

Organizační struktura je prostředí, kde mezi jednotlivými členy projektu probíhá množství interakcí, které se uskutečňují za účelem:

- řízení a koordinace
- monitoringu a kontroly
- projektové komunikace

Organizační struktura projektu může být formalizována pomocí tzv. Základní listiny projektu nebo také Plánem projektu.

Základními články projektového managementu jsou:

- manažer – klíčová osoba, která je odpovědná za splnění veškerých stanovených cílů projektu
 - tvorba projektového plánu, veškerá koordinace, obsazování projektového týmu, předání produktu zákazníkovi, uzavření projektu
- asistent manažera – dílčí úkoly manažera, pokud to rozsah projektu vyžaduje

- projektová kancelář – podpůrný administrativní orgán, pokud to rozsah projektu vyžaduje
- projektový tým – osoby, které jsou pověřeny vykonávat zadané úkoly s přesným zadáním v určitém čase a v požadované kvalitě (Svozilová, 2006, str. 28-33)

2.5 CÍLE PROJEKTU

Cílem projektu je popis stavu, jehož má být dosaženo při realizaci projektu.

„Nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnu existovat.“ (Svozilová, 2006, str. 78)

Cíle projektu můžeme dělit na:

- strategické – po jeho realizaci lze určit přínosy pro celou organizaci
- postupné – přispívají ke splnění strategického cíle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 50)

Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je správná definice projektových cílů. Čím méně se budeme této definici věnovat, tím je větší pravděpodobnost, že některý ze stakeholderů začne postupem času zjišťovat, že současný stav realizace neodpovídá jeho představám či požadavkům.

Základní pomůckou pro stanovení projektového cíle je technika **SMART**:

- **S** jako **specifický** (*Specific*) – konkrétní odpověď na otázku CO
- **M** jako **měřitelný** (*Measurable*) – měřitelné parametry, aby bylo rozpoznatelné, zda bylo požadovaného cíle dosaženo
- **A** jako **akceptovaný** (*Agreed*) – veškerí stakeholders vědí, o co jde, kdo má co na starosti; pro tuto část existuje více významů, např. odpovídající (*Appropriate*), ambiciozní...
- **R** jako **realistický** (*Realistic*) – cíle musí být dosažitelné, realistické
- **T** jako **termínovaný** (*Timed*) – časové ohraničení cíle, určení termínů

V některých případech lze uvést také aspekt **i** (*Integrated*) – začleněný do organizační strategie.

Je důležité mít na paměti, že každý z projektových cílů by měl být SMARTi, ať už se jedná o cíle strategické či cíle postupné. (Doležal, 2016, str. 79)

2.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU A FÁZE PROJEKTU

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“
(Svozilová, 20016, str. 38)

„Životní cyklus projektu je složen z projektových fází. Projektový životní cyklus je omezen začátkem a koncem projektu. Sekvence projektových fází je dána věcnou návazností činností projektu, jako jsou např. požadavky na projektový produkt – návrh – konstrukce – výroba apod. Činnosti předcházející fáze musí být obvykle zakončeny dříve, než začne fáze následující.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 53)

2.6.1 OBECNÉ FÁZE PROJEKTŮ

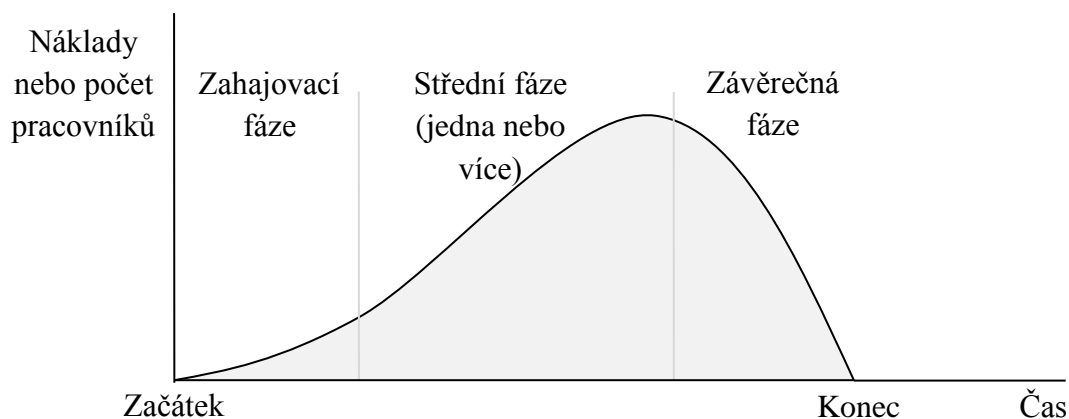
Ačkoliv se názvy jednotlivých fází mohou v každém projektu lišit, jsou uvedena některá obecná rozdělení fází projektů:

- předprojektová studie
- definice projektu
- plánování
- implementace
- předání do užívání

Dalším možným rozdělením je na:

- zahajovací fáze
- střední fáze
- závěrečná fáze (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 53)

Obrázek č. 5: Příklad obecného životního cyklu projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, str. 53)

Životní cyklus většiny projektů se vyznačuje několika podobnými rysy:

- Počet pracovníků, kteří jsou do projektu zapojeni a také náklady na projekt jsou na počátku projektu nízké, s postupem času se zvyšují, uprostřed životního cyklu jsou na svém maximu a v závěrečné fázi prudce klesají. Tohoto jevu si můžeme všimnout na obrázku č. 5.
- Na počátku projektu jsou účastníci do projektu nejvíce nadšení, s nutností překonávání různých překážek však jejich nadšenost klesá.
- V počátku projektu je pravděpodobnost úspěchu nízká, avšak riziko a nejistota vysoké. S postupem času však úspěšné dokončení projektu progresivně roste.
- Schopnost ovlivnit výsledný produkt projektu a jeho konečné náklady jsou nejvyšší na začátku projektu. Při jeho realizaci však schopnost ovlivnit tyto aspekty progresivně klesá. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 53)

Obecně lze říci, že fáze životního cyklu projektů definují následující aspekty:

- jaká práce má být vyhotovena na určitém stupni projektu
- jaké výstupy mají být v konkrétní fázi projektu vytvořeny a jakým způsobem tyto výstupy ověříme
- kdo jednotlivé úkony projektu vykonává v jeho jednotlivých částech

Fáze životního cyklu projektu se dají charakterizovat jako časové úseky a stavy projektu jim odpovídající. Přejít z jedné fáze projektu do druhé může být uskutečněn až při dosažení požadovaného stavu pro přechod do další fáze, případně po dokončení dílčích cílů projektu. (Svozilová, 2006, str. 38)

3 PROJEKTOVÝ PLÁN

„Správné plánování je nutnou podmínkou úspěchu, ale ne postačující.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 119)

3.1 PLÁNOVÁNÍ

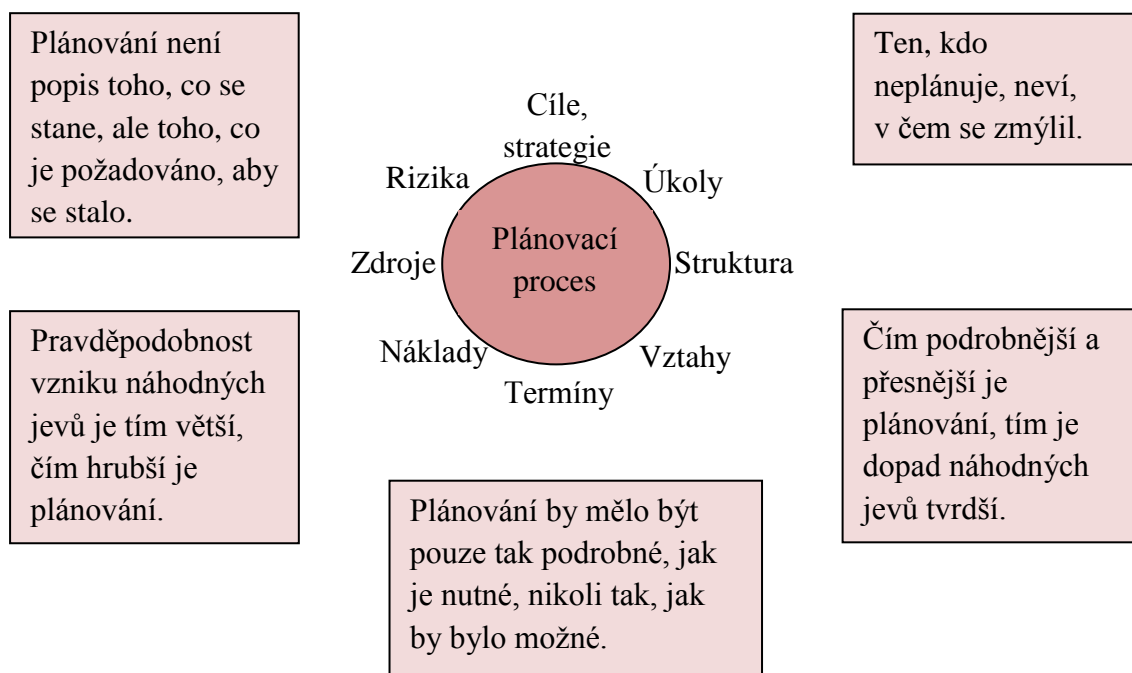
Plánování projektu lze rozdělit do následujících dvou skupin. Na některé z nich bude zaměřen text v následujících kapitolách.

- Základní plány projektu
 - plán rozsahu projektu
 - časový harmonogram projektu
 - plánování zdrojů
 - rozpočet projektu
- Doplnkové plány
 - řízení rizik
 - plán komunikace
 - řízení kvality
 - plán obchodní činnosti (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 121)

Nedílnou součástí projektového managementu je projektové plánování. Hlavním úkolem plánování spočívá v jasné definici cílů projektu a způsobu jejich dosažení. Plánem se rozumí spojnice mezi současným stavem (než začneme realizovat projekt) a koncovým stavem projektu (stavem, kdy dosáhneme požadovaného výsledku). Jedná se o nejnáročnější oblast, která ve své podstatě předurčuje výsledný efekt realizace projektu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 85)

Nejlépe je podstata plánování popsána na následujícím obrázku od výše zmiňovaných autorů Dolanského, Měkoty a Němce.

Obrázek č. 6: Podstata procesu projektového plánování



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Dolanský, Měkota, Němec, str.85)

3.2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Vypracováním více variant projektu, výběrem toho nejvhodnějšího projektu a rozhodnutím o jeho realizaci se zabývá technickoekonomická studie zvaná studie proveditelnosti (*Feasibility Study*). Jedná se o nejdůležitější činnost předprojektové fáze. Odhaluje nejvýhodnější variantu projektu s co nejlépe získaným kapitálem a nejjednodušší cestou k jeho zhodnocení.

Nejedná se pouze o finanční analýzu, ale také rozbor využitelné technologie, nároky na plánování zaměstnanců (počty, kvalifikace a jejich dostupnost) a možná rizika projektu a jejich dopady.

Studie se většinou vyhotovuje pro více variant projektu nebo jeho části. Výsledkem je poté výběr optimální varianty. Tuto studii obvykle vyhotovuje uživatel cíle projektu společně s investorem projektu. Zásadní otázkou zde je, zda projekt přijmout či odmítnout. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 86-88)

Jedná se o značně nákladnou studii. Na její orientační náklady je zaměřena následující tabulka.

Tabulka č. 3: Orientační náklady na studii proveditelnosti v %

Velikost projektu	Technologie	Podíl nákladů na studii proveditelnosti z investičních nákladů
menší	jakákoliv	1,0-3,0
středně velký	běžná	0,3-1,0
	složitá	0,5-1,5
větší	běžná	0,1-0,7
	složitá	0,2-1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, str. 87)

3.3 PLÁN ROZSAHU

Účelem tohoto plánu je, aby si všichni účastníci projektu uvědomili, co je a co není obsahem zadaného projektu. Jedná se o dokumenty, které znázorňují výchozí stav a eventuelní projektové změny. Plán rozsahu je styčným bodem pro další plány, které jsou k realizaci projektu zapotřebí.

Rozsah projektu má dvě části:

- rozsah produktu (*Product Breakdown Structure – PBS*) – odpověď na otázku CO?
- rozsah projektu (*Work Breakdown Structure – WBS*) – odpověď na otázku CO? a JAK?

Proces vytváření plánů se skládá z dělení projektu na stále menší celky, čímž je zajištěno, aby žádná z částí projektu nebyla opomenuta. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 126)

3.3.1 LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec, nebo také Logická rámcová matice, slouží jakožto pomocník k definování cíle, účelu, výstupů a aktivit projektu. Vytváření logického rámce spadá do prvotní fáze projektu. Logický rámec z pravidla nepřekračuje velikost jedné strany A4. Měl by tak posloužit jako nástroj pro rozhodování zainteresovaných osob.

Mezi projektanty je logický rámec oblíbený zejména pro svou jednoduchost, stručnost a univerzálnost implementace pro všechny projekty. Zároveň umožňuje objektivní hodnocení a porovnání průběhu každého projektu. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 33)

Identifikační údaje, které bývají uvedeny před samotným logickým rámcem

- název projektu
- název programu, ve kterém se daný projekt nachází
- druh projektu
- poskytovatel – zainteresované strany, např. investor, konečný uživatel, kontakty
- kontaktní osoba – ten, kdo projekt řeší
- čas realizace projektu
- celkové náklady (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 110)

Logický rámec má ve své základní podobě 4 řádky a 4 sloupce.

Řádky obsahují:

- záměr projektu – širší účel, ke kterému projekt přispívá
 - není nutně ovlivnitelný projektovým manažerem
- cíl projektu – jedná se o jasně definovaný cíl, který určuje konkrétní změnu, kterou má projektu zajistit a zároveň formuluje odpověď na otázku, proč chceme projekt realizovat
 - za splnění cíle projektu je odpovědný projektový manažer
- výstupy projektu – vysvětlují, co je potřeba udělat, aby nastala změna či aby bylo dosaženo projektového cíle
- klíčové činnosti – nezbytné aktivity, které přímo ovlivňují projekt

V logickém rámci se neuvádí všechny činnosti, ale pouze ty zásadní a to formou odpovědi na otázku, jak bude výstupů dosaženo (časová dotace, zdroje atd.)

Ve sloupcích logického rámce jsou řešeny:

- objektivně ověřitelné ukazatele – definují formu ověření dosažení cílů a výstupů projektu
 - v polích jsou kvantifikované hodnoty

- způsoby ověření – obsahují odkaz na zdroj či metodu ověření výše uvedených ukazatelů či na dokumentaci
- předpoklady/rizika – zde se uvádí předpoklady nutné k úspěšné realizaci nebo rizika, která realizaci mohou provázet
 - v tabulce nelze mezi předpoklady a riziky přeskokovat, můžeme definovat pouze jedno z toho (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 33-34)

Na ukázkou logického rámce a způsobu jeho čtení se lze podívat na následujícím obrázku.

Obrázek č. 7: Logická rámcová matice a způsob jejího čtení

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

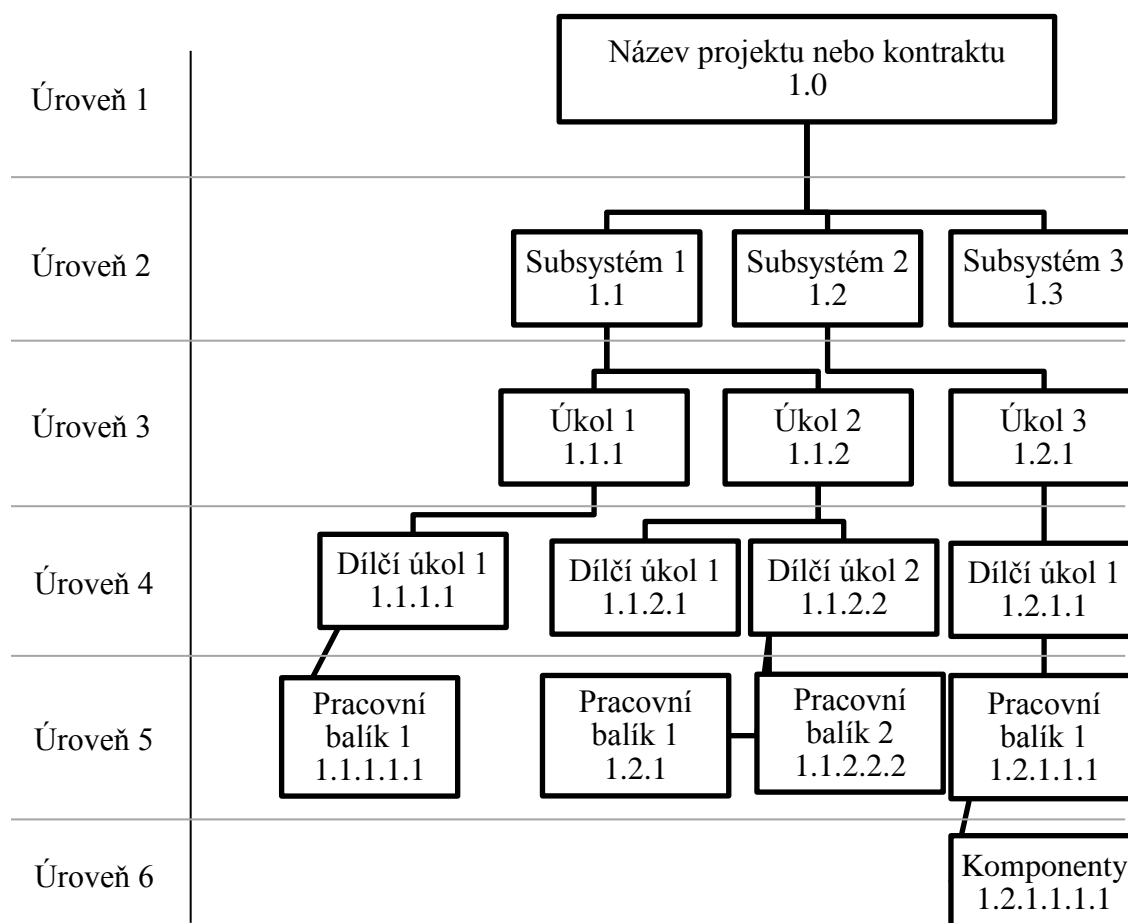
Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Máchal, Kopečková, Presová, str. 34)

3.3.2 WBS

Hierarchický rozklad produktů (WBS – *Work Breakdown Structure*) je strukturovaný způsob rozložení projektu na jednotlivé části. Projekt se redukuje na nižší úrovně s větší mírou detailnosti. Rozpad by měl probíhat až na úroveň, kdy je poslední nejnižší úkol nebo pracovní balík plně srozumitelný pro pracovníka, kterého se týká.

První, neboli nejnižší úrovní je název projektu. Obvykle bývá ve WBS poslední pátá úroveň, která obsahuje pracovní balíky (je možné rozložení i na šestou úroveň obsahující i jednotlivé komponenty pracovních balíků). Nezbytná je logická posloupnost a návaznost úrovní. WBS se vyskytuje buď v grafické podobě, nebo v tzv. stroměčkové formě. (Taylor, 2007, str. 59-60)

Obrázek č. 8: Grafický formát WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Taylor, str. 61)

Vypracování WBS provádí vedoucí projektového týmu při spolupráci ostatních členů realizačního týmu. Zapojení ostatních členů zajistí podstatně lepší zainteresovanost na splnění cíle projektu, protože se všichni mohou dostatečně ztotožnit s jeho plánem a detaily. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 129)

„Pořadí jednotlivých kroků při sestavování WBS:

- *Shromáždit a připravit dostupné podklady (i z již realizovaných projektů).*
- *Uskutečnit brainstorming klíčových členů týmu k tomuto tématu.*
- *Diskutovat hlavní části projektového produktu a rozdělit je na menší části.*
- *K částem produktu doplnit práce. Rozdělit práci do menších úloh a úkolů.*
- *Doplnit procesy a činnosti projektového managementu.*
- *Provést kontrolu zdola nahoru tak, že integrací všech detailních kroků bude dosaženo požadovaného produktu projektu.“* (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 129)

3.4 ČASOVÝ PLÁN

„Cílem časového plánování je uspořádat všechny činnosti projektu do logicky správných časových návazností nebo sousledností. Výstupem je časový plán, který může mít několik výstupů: tabulka činností, síťový graf a časový harmonogram (Ganttův diagram).“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 132)

Dalším plánem, který navazuje na strukturální plán WBS, je plán časový, kde přidáváme i časovou dimenzi.

Při tvorbě časového plánu lze postupovat následujícím způsobem:

- jelikož WBS obsahuje výchozí údaje pro časový plán, je provedena její kontrola, aby bylo jisté, že veškeré výstupy plánu jsou správné
- tvorba Ganttova diagramu, identifikace vazeb mezi činnostmi
- odhad doby trvání projektu pomocí výpočtu časových rezerv jednotlivých činností a nalezení kritické cesty
- drobné úpravy plánu jako je vložení milníků v projektu apod. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 132)

K zobrazení časových plánů lze použít:

- sloupkový graf (histogram)
- úsečkový graf (Ganttův diagram) (Doležal, 2016, str. 54)

Metody síťových diagramů:

- **PERT** metoda (*Project Evaluation and Review Technique*) – hodnocení a kontrola projektu, vycházející z výpočtu kombinace optimistických a pesimistických odhadů
- **CPM** (*Critical Path Method*) – metoda kritické cesty, kde jsou vyhledány činnosti, které nemohou mít časovou rezervu, jelikož při jejich zpoždění se zpozdí vyhotovení celého projektu
- **ADM** (*Arrow Diagram Method*) – metoda šipkových diagramů, kde jsou činnosti prezentovány pomocí šipek mezi dvěma úseky
- **PDM** (*Precedence Diagram Method*) – skládá se z předchozích metod, navíc však obsahuje vazby mezi aktivitami
- **GERT** (*Graphical Evaluation and Review Technique*) – zdokonalená metoda založená na principu PERT (Svozilová, 2007, str. 134)

Časový plán lze tvořit dvěma způsoby:

- **ASAP** (*As Soon As Possible*) – zde je požadováno, aby všechny činnosti probíhaly co možná nejrychleji, aby byl začátek a konec co nejdříve
 - je známo, kdy má projekt začít a je snahou odhadnout jeho konec
- **ALAP** (*As Late As Possible*) – zde je požadováno, aby činnosti projektu probíhaly co možná nejpomaleji, aby byl začátek a konec co nejpozději
 - je známo, kdy má projekt skončit a snahou je odhadnout jeho nejpozdější začátek (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 132)

3.4.1 ODHAD DOBY TRVÁNÍ PROJEKTU

V následujícím kroku je účelem odhadnout dobu trvání jednotlivých činností projektu. Doba trvání je měřena v předem definovaných časových jednotkách, jako jsou například minuty, dny, měsíce. Často se zde vyskytuje návaznost na množství použití zdrojů, jelikož pokud je zapojeno do projektu více zaměstnanců, zkrátí se časové intervaly, za to se však zvednou projektové náklady.

Celý proces tedy spočívá ve správném stanovení pracovníků, kteří se podílejí na projektu. Jak již bylo zmíněno, tyto odhady vycházejí z již vypracované WBS. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 133)

3.4.1.1 **TECHNIKY PRO ODHAD DOBY TRVÁNÍ**

Expertní odhad – jedná se o nejpřesnější techniku, nicméně se zde nachází největší úskalí v tom, že odhad doby trvání je subjektivní. Vytváří jej osoby, které s podobnou činností již mají zkušenosti. Pro co nejrelevantnější informaci se doporučuje, aby odhad provedlo více odborníků.

Analogický odhad – technika spočívající v precedenci z předchozí zkušenosti s podobnou činností. Jedná se o méně přesnou metodu.

Kvantitativní odhad – jedná se o přesný výpočet doby trvání a připočtení její časové rezervy v určitém procentu (např. 10 %). Na tomto principu je založena metoda CPM, která bude blíže vysvětlena v následujících kapitolách. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 135)

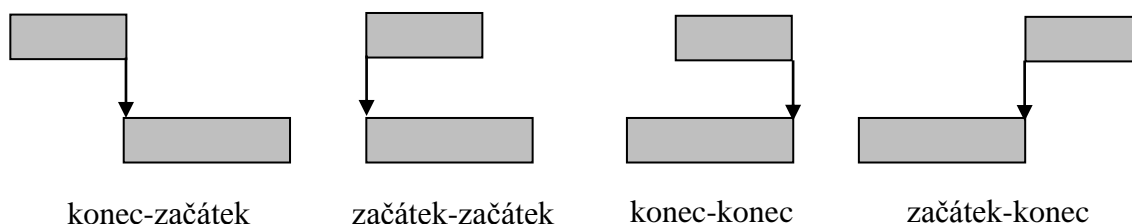
3.4.1.2 **VAZBY MEZI ČINNOSTMI**

Po stanovení doby trvání činností a návaznosti mezi nimi, je nutné určit také závislosti, které mezi jednotlivými činnostmi panují. Rozlišujeme následující čtyři typy vazeb:

- **konec-začátek** (*Finish to Start*) – nejrozšířenější vazba, kde začátek následující činnosti je vázán na konec činnosti předcházející
- **začátek-začátek** (*Start to Start*) – začátek následující činnosti je vázán na začátek činnosti předcházející
- **konec-konec** (*Finish to Finish*) – konec následující činnosti je vázán na konec činnosti předcházející
- **začátek-konec** (*Start to Finish*) – nejméně se vyskytující vazba, kde začátek činnosti předcházející je vázán na konec činnosti následující (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 135)

Všechny tyto vazby jsou graficky znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 9: Schéma typů logických vazeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Dolanský, Měkota, Němec, str. 132)

3.4.2 SÍŤOVÝ DIAGRAM

Pro základní znázornění časového plánu, vazeb mezi činnostmi a jejich pořadí lze využít síťové diagramy. Jedná se o grafickou reprezentaci složenou z uzlů a hran, kde uzly nejčastěji reprezentují začátek a konec činnosti a hrany dobu trvání jednotlivých činností.

Prvky síťového diagramu:

- činnosti – jednotlivé kroky se začátkem a koncem
- vazby – závislosti mezi jednotlivými kroky
- čas – doba trvání jednotlivých činností s nejdříve možnými začátky a nejpozději možnými konci
- rezervy – časové rezervy mezi jednotlivými kroky (Dolanský, Měkota, Němec, str. 120)

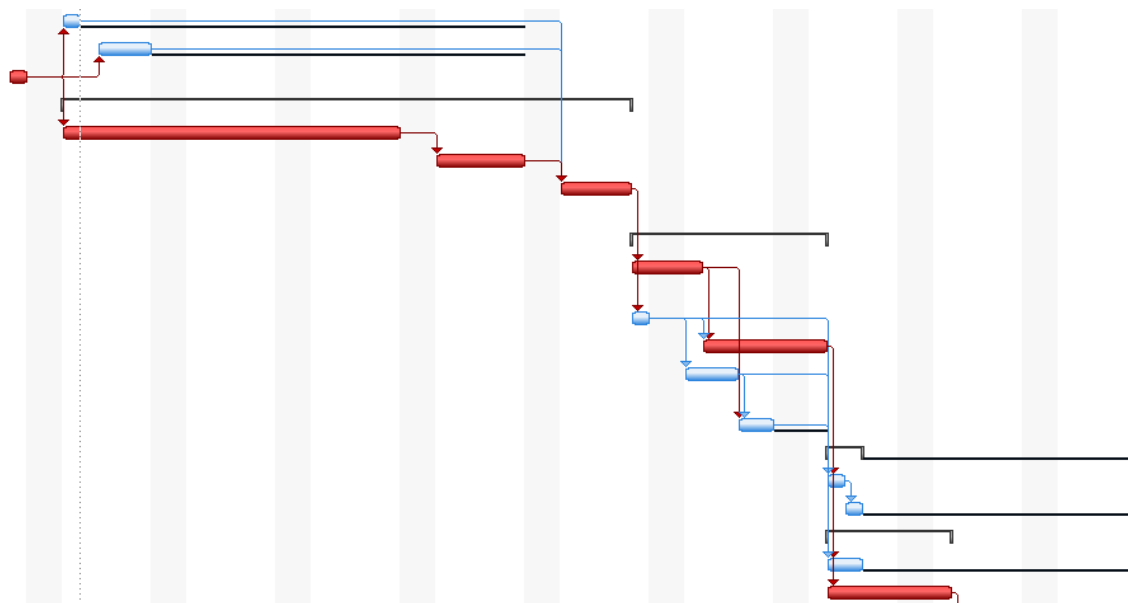
3.4.3 GANTTŮV DIAGRAM

Technika, která velice názorně ukazuje návaznost činností, jejich začátky a konce a doby trvání, se nazývá Ganttův diagram. Představil ji za první světové války Henry L. Gantt. Jedná se o časovou osu, která je znázorněna horizontálně a organizační posloupnost na ose vertikální. Tyto diagramy se většinou vytváří pomocí softwaru, jelikož za dobu jejich používání vznikla dostatečná počítačová podpora.

Jelikož jsou tyto diagramy velice jednoduché, vzrostla jejich obliba jakožto nástroje pro jednoduchou komunikaci. Lze zde zobrazovat všechny typy vazeb a jejich prolínání, určovat kritickou cestu, nebo také porovnávat skutečnost oproti plánu projektu. (Svozilová, 2007, str. 134-135)

Na následujícím obrázku je znázorněn příklad Ganttova diagramu.

Obrázek č. 10: Příklad Ganttova diagramu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento úsečkový diagram je velice přehledný, a proto je používán častěji než diagram síťový. Důležitým nástrojem je zde technika tzv. milníků. Tyto milníky mají nulovou dobu trvání, avšak jsou efektivním kontrolním nástrojem průběhu projektu. Mohou kontrolovat samostatné činnosti, určitou fázi nebo rovnou celý projekt. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 143)

3.4.4 CPM

Critical Path Method neboli metoda kritické cesty určuje celkovou délku projektu. Pokud se některý u úkolů na kritické cestě zpozdí, prodlouží se tak celý projekt a vzniknou dodatečné náklady a nespokojenost klientů. (Svozilová, 2007, str. 139)

„Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu projektu, je propojením kritických činností, těch, které nemají časové rezervy.“ (Kavan, 2007, str. 105)

3.5 PLÁN ZDROJŮ

„Zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti. Plánování zdrojů určuje zdroje potřebné k provedení jednotlivých činností. Plánování zdrojů

přizpůsobuje použití zdroje dostupné kapacitě zdroje a optimalizuje využití zdrojů.“
(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 147)

Jelikož žádné zdroje nejsou neomezené, jejich plánování je velice důležité a to z důvodu:

- včasné naplánování zdrojů nutných k realizaci projektu, jejich počet a případná kvalifikace
- identifikace rizik
- rozložení zdrojů mezi jednotlivé úkoly
- zapojení externích zdrojů, nutnost přesčasů a jejich finanční zajištěnost
- neduplicity jednoho zdroje u více paralelních úkolů (Němec, 2002, str. 92-93)

Zdroje lze dělit následujícím způsobem:

- zdroje, které se spotřebovávají – materiál, finance
- zdroje, které se nespotebovávají – zaměstnanci, stroje

Nebo také dle následujících odvětví:

- materiálové
- lidské
- finanční

Při plánování zdrojů si nejprve určí zdroje, které jsou pro projekt potřebné, poté zdroje, které jsou dostupné a v posledním kroku se tyto dvě veličiny porovnají

Při identifikaci potřebných zdrojů je hlavním kritériem to, aby mohla být požadovaná činnost splněna dle plánu.

Dostupné zdroje jsou pak ty, které máme v potřebný čas k dispozici. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 147-148)

3.5.1 PLÁN ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedná se o nejmodernější druh plánování v disciplíně projektového managementu. V dnešní době je na tento segment brán velký zřetel a to hlavně z důvodu zkvalitňování pracovních podmínek pro zaměstnance, kteří zde vystupují jako nejdůležitější výrobní faktor. Nejedná se již o pouze administrativní pohled na tuto problematiku, ale situace je vnímána jako dlouhodobá koncepční práce, jelikož zaměstnanec, jakožto

nejdůležitější výrobní faktor je vnímán jako hnací motor každé organizace. (Koubek, 2011, str. 54)

3.5.2 PLÁN NÁKLADŮ

Plánování nákladů projektu má za úkol určit výši veškerých nákladů, které budou muset být vynaloženy k realizaci projektu, a to co nejpřesněji.

Náklady lze plánovat ve dvou krocích:

- celkové náklady – plánování již v předinvestiční fázi, kdy se rozhoduje o přijetí určité varianty projektu
- realizace jednotlivých činností – náročnější fáze plánování

Podstatné je, aby se plánování nákladů vytvářelo komplexně a aby nebyly opomenuty některé části jako:

- realizace činností projektu
- zajištění zdrojů potřebných k realizaci projektu
- plán práce
- řízení projektu
- administrativní podpora
- subdodávky služeb
- režijní práce
- školení zaměstnanců

Vzhledem k odlišnému charakteru každého projektu nelze stanovit univerzální postup ke stanovení projektových nákladů. Nejjednodušším, ale zároveň nejméně přesným způsobem je stanovení výše nákladů kvalifikovaným odhadem.

Jak podrobně budou popsány jednotlivé dílčí náklady, tak podrobně bude sestaven výsledný rozpočet projektu. Stejně tak jako každá část projektu, tak i plánování nákladů je ohroženo nepředvídatelnými vlivy. Při výskytu rušivých jevů pak vznikají dodatečné náklady a to například z důvodu špatně formulovaného cíle, nedostatečné kontroly průběhu projektu apod. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 149-152)

„Projektový finanční management zajišťuje, že ve všech projektových fázích jeho vedení zná, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval v projektu. Potřebné finanční zdroje závisí na projektových nákladech, na časovém rozvrhu a na

platebních podmínkách stanovených ve smlouvě. Vedení projektu také analyzuje dostupnost finančních zdrojů a řídí každé pod- nebo pře-kročení nákladů.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 152)

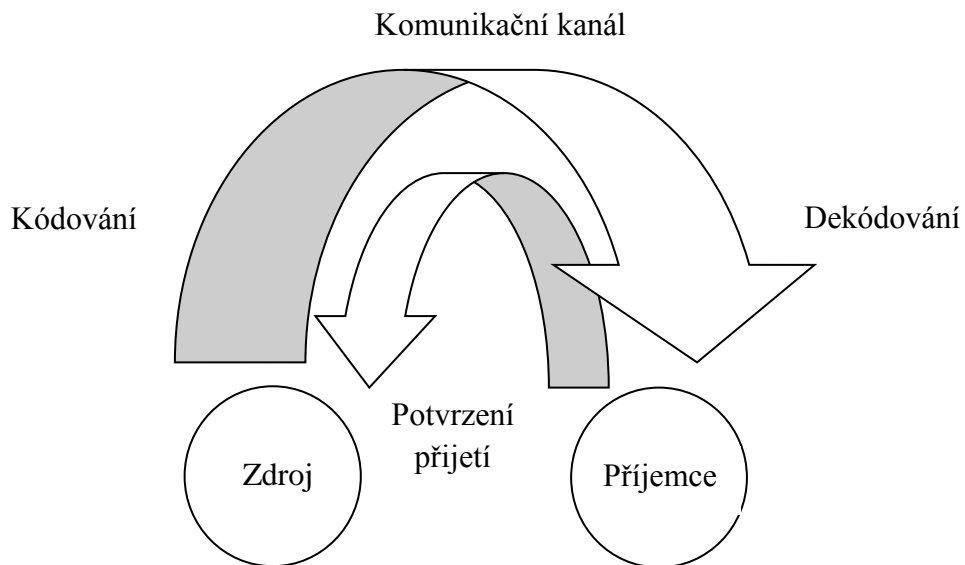
3.6 PLÁN KOMUNIKACE

Nejrizikovějším faktorem týmového managementu je oblast komunikace. Komunikační vztahy vznikají mezi původcem a příjemcem informace, ke kterému se ne vždy dostane celý obsah zprávy. Zde velice záleží na způsobu a technice předání informace od původce. Často se také stává, že z důvodu vnitřní nepřesvědčenosti příjemce o obsahu zprávy, si příjemce nadále stojí za svým názorem a z původní informace si osvojí pouze některou z částí. V projektové komunikaci je ke správnému fungování projektového týmu velice důležité, aby mezi členy panovalo vstřícné prostředí. Ne vždy členové musí na všech názorech shodnou, konstruktivní rozpory vedou k novým podnětům. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 71-72)

V plánu komunikace je popsáno:

- jaké informace budou předávány
- jaký je čas pro předání a odezvu informace
- kdo je za předání informace odpovědný
- kdo má danou informaci přijmout
- jakou formou budou informace předávány
 - členům projektového týmu
 - ostatním stakeholderům (Svozilová, 2007, str. 167)

Obrázek č. 11: Model komunikačního kanálu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Svozilová, 2007, str. 187)

Při volbě správné komunikace je třeba uvážit, o který druh komunikace se jedná:

- interní – komunikace mezi členy projektového týmu
- externí – propojuje projektový tým s externími stakeholders
- skupinové – hromadné dokumenty, jednání
- individuální – telefonní hovory, individuální schůzky
- formální – písemné záznamy
- neformální – ústně předávané informace
- dočasné – po zpracování ztrácí význam
- archivované – uchovávají se po předepsanou dobu

Výběr předešlých komunikačních prostředků je zvolen na základě:

- podnikových standardů
- rozsahu projektu
- přístupem k informačním technologiím
- hospodářskou situací firmy (Svozilová, 2007, str. 181-182)

Typy komunikace se dělí následovně:

- povinná – stav projektu, reporting
- nepovinná – konzultace mezi členy projektového týmu

- marketingová – tzv. branding k vyvolání zájmu o projekt v širším okruhu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 155)

„Komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a jejich plné a správné chápání. Efektivní komunikace je životně důležitá pro úspěch projektů, programu a portfolií; relevantní informace musí být přenesena zainteresovaným stranám přesně a v souladu s jejich očekáváním. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 161)

4 RIZIKA

„Riziko je něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo.“
(Barker, Cole, 2007, str. 35)

Mnoho lidí si plete pojmy riziko a problém. Riziko je potenciální hrozba, která může nastat. Pokud se tak stane, může ohrozit celý projekt. Problémem můžeme nazvat situaci, která pokud není řešena, může mít stejný dopad, jako riziko. (Barker, Cole, 2007, str. 35)

Řízení rizik je důležitou částí plánování projektu, která se často opomíjí, a proto během realizace projektu vzniká mnoho nečekaných situací.

4.1 DEFINICE RIZIKA

Riziko lze definovat jako událost, jejíž výskyt má určitou pravděpodobnost a pokud se objeví, může ovlivnit průběh celého projektu. Riziko může mít jak negativní, tak pozitivní vliv. Negativně je vnímáno, pokud napáchá nějaké škody. Pozitivní riziko je chápáno jako příležitost, kterou lze využít.

Pod pojmem řízení rizik si lze představovat minimalizaci negativních dopadů a maximalizaci pozitivních příležitostí. Nejčastěji jsou rizika analyzována již v předprojektové studii a je brán zřetel většinou na ty, které mohou celý projekt nějakým způsobem ohrozit. U menších projektů se procesem řízení rizik zabývá některý ze členů projektového týmu nebo vedoucí projektu. U rozsáhlejších projektů je k této činnosti pověřen samostatný pracovník, popř. celá skupina pracovníků. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 162)

Vznik projektových rizik mohou způsobit příčiny, které jsou:

- předvídatelné a ovlivnitelné
 - řešení zcela nového problému
 - horší podniková kultura
 - nesdílení společného cíle
 - špatná motivace nebo kvalifikace členů týmu
 - nekompetentnost manažerů
 - projekt je rozsáhlého charakteru
 - nízké finance

- neovlivnitelné
 - technický či technologický pokrok
 - změna politické či makroekonomické situace
 - snížení disponibilních zdrojů
 - změna legislativy (Němec, 2002, str. 93)

4.2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTOVÝCH RIZIK

Cílem plánování rizik je:

- vytvořit podvědomí o možnosti konkrétních rizik
- odstranit příčiny vzniku možných rizik
- připravit se na možné dopady, které vzniknou s rizikovou situací
- omezit negativních dopady při vzniku rizikové situace
- zpracovat konkrétní plán při vzniku příslušného rizika (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 152)

4.3 IDENTIFIKACE RIZIKA

„Neplývejte časem a netrapte se věcmi, které jsou mimo vaši kontrolu. Svou pozornost zaměřte na rizika a problémy, na něž máte přímý vliv.“ (Barker, Cole, 2007, str. 37)

Při identifikování všech možných projektových rizik se nejčastěji používá metoda *brainstormingu*. Při této schůzce se sepiše seznam (*check list*) všech možných nebezpečí, se kterými se projektový tým již v minulosti setkal a poté se vyhodnocuje, která konkrétní rizika jsou pro daný projekt aktuální a sestaví se tak relevantní seznam potenciálních rizik. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 86)

„Je třeba si uvědomit, že jestliže je projekt rizikový, neznamená to automaticky, že nemůže být úspěšný. Znamená to pouze, že je třeba vytvořit správný plán řízení rizik a realizovat jej.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 164)

4.4 ŘÍZENÍ RIZIK

Ověřený proces řízení rizik se skládá z následujících bodů:

- identifikace rizika – nalezení potenciálních hrozeb pro realizaci projektu
- plánování činností – nalezení řešení, co s danými riziky můžeme dělat

- monitoring a kontrola – sledování výskytu rizika a případné přizpůsobení se změně situace

Je nutné, aby celý proces řízení rizik byl pod neustálým dohledem včetně nacházení nových problémů, které mohou s jakoukoliv změnou nastat. (Barker, Cole, 2007, str. 36)

4.5 ANALÝZA RIZIK

„Každý rizikový faktor, který byl identifikován jako relevantní pro projekt, je třeba ohodnotit, aby bylo zřejmé, jak je pro projekt významný. Na základě významu rizika pro projekt je možné zvolit vhodnou reakci na takový rizikový faktor.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 164)

Při managementu rizik lze postupovat následujícími způsoby:

- v okamžiku, kdy je identifikováno nebezpečí, je posouzeno a nalezeno pro něj vhodné řešení
- všechna možná významná nebezpečí jsou předem identifikována, posouzena a jsou pro ně nalezena vhodná řešení (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 86)

Rizika lze členit na:

- přijatelná
- nepřijatelná

V případě, že se jedná o riziko nepřijatelné, je nejlepším řešením zastavení celého procesu. Pokud se jedná o riziko přijatelné, je nutné posoudit, zda je potenciální zisk vyšší než hodnota potenciálního podstoupení rizika. Pokud bude rozhodnuto, že riziko stojí za podstoupení, je nutné přijetí preventivních opatření za účelem snížení rizika. V případě, že snížení rizika není možné, je nutné vytvořit tzv. krizové plány. (Smejkal, Rais, 2010, str. 90)

Analýzu rizik lze posuzovat jak z pohledu kvantitativního, tak z pohledu kvalitativního. Lze použít pouze jednu z variant nebo jejich kombinaci.

4.5.1 KVANTITATIVNÍ

„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné označení jak v případě

pravděpodobnosti vzniku události (či lépe řečeno incidentu), tak i při ocenění dopadu dané události.“(Smejkal, Rais, 2010, str. 109)

Dopad rizika je vyjádřen finanční částkou. Vyhotovení exaktní kvantitativní analýzy je časově náročnější, než vyhotovení kvalitativní analýzy, avšak z hlediska řízení rizik je výhodnější právě z důvodu finančního vyjádření.

Kvalita těchto metod je závislá na správném získání údajů. (Smejkal, Rais, 2010, str. 109)

Každé riziko lze číselně vyjádřit, a to například následovně:

$$HR = P * D$$

HR = hodnota rizika

P = hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane vyjádřená v desetinném čísle

D = hodnota dopadu rizika v Kč (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 85)

4.5.2 KVALITATIVNÍ

Při použití této analýzy se oběma veličinám (pravděpodobnost, dopad) přiřadí určitý stupeň ve škále, která je znázorněna v následující tabulce. Po jejím vyhotovení je možné se začít zabývat možnostmi eliminace či odstranění zmiňovaných rizik.

Následující tabulka znázorňuje, jak lze určit hodnotu každého potenciálního rizika.

Tabulka č. 4: Matice pro určení hodnoty rizika

Dopad \ Pravděpodobnost	Malý	Spíše menší	Spíše větší	Velký
Nízká	Malá	Malá	Malá	Střední
Spíše nižší	Malá	Střední	Střední	Střední
Spíše vyšší	Malá	Střední	Vysoká	Vysoká
Vysoká	Střední	Střední	Vysoká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování, 2018, dle (Doležal, Krátký, 2017, str. 124)

4.5.2.1 SWOT ANALÝZA

V oblasti řízení rizik je často používanou kvalitativní technikou tzv. SWOT analýza. Jedná se o univerzální techniku, která hodnotí vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují celý projekt. Analýza byla představena v šedesátých letech minulého století Albertem Humphreyem. Název analýzy je složen z počátečních písmen následujících anglických termínů:

- *Strengths* – jedná se o silné stránky podniku
- *Weaknesses* – slabé stránky podniku
- *Opportunities* – příležitosti, které může a měl by podnik využít
- *Threats* – hrozby, na které by si měl během realizace dát pozor

Tato metoda je ve své podstatě velice jednoduchá, ale účinná k identifikaci možných rizik projektu. Je však nutné, aby se podnik k této analýze v průběhu životního cyklu projektu vracel a SWOT analýzu aktualizoval. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, str. 35)

V následující tabulce je zobrazena obecná matice SWOT analýzy.

Tabulka č. 5: Tabulka SWOT analýzy

	Pozitivní	Negativní
Interní	S silné stránky	W slabé stránky
Externí	O příležitosti	T hrozby

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.5.3 METODY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA

Po identifikaci rizik lze k jejich snížení, použít tyto metody:

- ofenzivní řízení firmy – preventivní obrana před podnikatelskými riziky, která se vyznačuje správnou volbou podnikatelské strategie, rozvojem silných stránek podniku a schopností rychlé akceptace na změny

- retence rizika – jedná se o pravděpodobně nejběžnější metodu snižování podnikatelských rizik, která se vyznačuje neomezenému počtu členění rizik, se kterými se nic nedělá
- redukce rizika – metoda, která odstraňuje příčiny vzniku rizika a zároveň snižuje jeho nepříznivé důsledky
- transfer rizika – přesunutí rizika na jiné podnikatelské subjekty – jedná se o defenzivní přístup, který zahrnuje například franšízing, leasing, faktoring apod.
- diverzifikace rizika – rozložení rizika do více menších částí
- pojištění rizika – snížení rizika vytvářením finančních rezerv na možnost vzniku rizika
- vyhýbání se riziku – činnosti, u kterých se riziko vyskytuje, nebudou realizovány
- tvorba rezerv – finanční rezervy, která mohou být použita při vzniku mimořádné situace (Smejkal, Rais, 2010, str. 133-160)

5 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Následující části práce pojednávají o plánu realizace firemní jazykové výuky. Projekt bude popisován na základě poznatků z teoretické části. Výuku bude zprostředkovávat reálná společnost Jazykový Institut Plzeň, s.r.o., která bude představena hned v následující kapitole, pro fiktivní firmu ABC s.r.o., jejíž údaje jsou založeny na skutečné firmě, pro kterou byl plán podrobně vypracován dle jejich skutečných požadavků.

5.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Jazykový Institut Plzeň, s.r.o., dále bude používáno pouze zkrácené označení JIPKA, je franšizová společnost působící na trhu jazykových agentur od roku 1998. Institut Plzeň je odvozeno od původního, základajícího Institutu Praha. Jedná se o moderní, neustále se rozvíjející společnost zajišťující všechny segmenty poptávky současného jazykového trhu na nejvyšší úrovni kvality.

V současné době nabízí výuku a překlady až 53 světových jazyků. Mezi nejčastěji poptávané jazyky patří angličtina, němčina, ruština a ukrajinština. Stále častěji klienti poptávají také výuku japonského a čínského jazyka.

Výuka může probíhat buď s českým lektorem, nebo rodilým mluvčím. Od typu lektora se odvíjí cena výuky.

Celá společnost je rozdělena do následujících základních částí:

- jazyková škola
 - skupinová výuka – odpolední skupinové kurzy s kapacitou 3-10 studentů, které se dále rozdělují na obecné a konverzační kurzy a přípravy na mezinárodní cambridgeské zkoušky, které se řídí dle metodických plánů a mají pevně stanovená data konání
 - individuální výuka – kurzy pro 1-2 studenty, které se řídí pouze dle požadavků a časových možností klienta
 - minikurzy – výuka založena na principech individuální výuky pro více studentů, kteří se shodnou na stejném tématu a časech

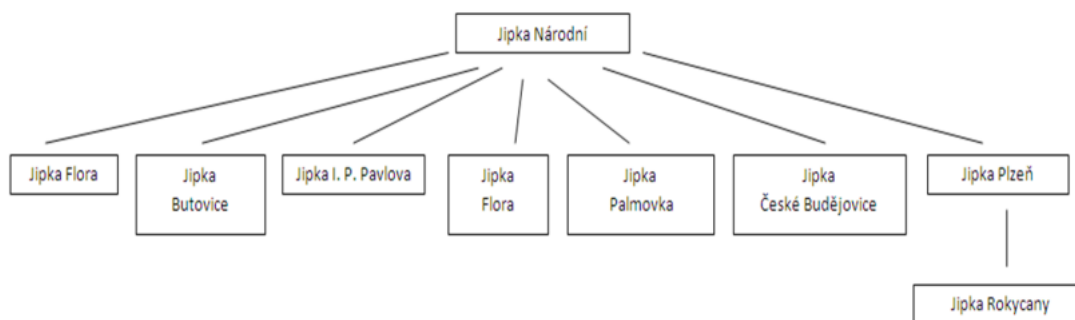
- pomaturitní studium – akreditované denní studium se zachováním statutu studenta zaměřené na přípravu k mezinárodním cambridgeským zkouškám, které probíhá v podstatě stejně jako studium na střední škole
- firemní výuka – výuka objednaná firmou pro své zaměstnance, kdy lektoři dojíždějí za klientem přímo do firmy a pracují na základě požadavků zadaných personálním oddělením firmy
- překladatelské a tlumočnické služby, korektury
 - překlady bez soudního ověření – jedná se o základní druh překladů, například překlad jídelních lístků, anotací, atd.
 - překlady se soudním ověřením – překlady opatřené doložkou s razítkem a podpisem soudního překladatele, který se svazuje buď přímo s originálem, nebo notářsky ověřenou kopií; účelem doložky je ověření pravosti překladu a jedná se například o překlady rodných listů, výpisů z trestního rejstříku apod.
 - korektury – zde si klienti nechávají kontrolovat své bakalářské práce, nebo pokud již mají překlad vyhotovený a potřebují jej po delší době ještě jednou, překladatel zkontroluje, že dokumenty odpovídají a znovu je opatří překladatelskou doložkou
 - tlumočení – simultánní či konsekutivní
 - průvodcovské služby – provádění městem spojené s výkladem

Jak již bylo zmíněno, JIPKA je franšízovou společností a má tedy pobočky v několika městech:

- Praha
 - Národní – centrála celé firmy
 - Flora, I.P. Pavlova, Butovice, Palmovka
- České Budějovice
- Plzeň a Rokycany

Hlavní pobočkou je JIPKA Národní, ve které se odehrávají všechna rozhodnutí ohledně budoucnosti celé firmy. Veškeré daně jsou odváděny právě z této pobočky. Zde se tedy jedná o divizionální strukturu, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek č. 12: Organizační struktura JIPKY

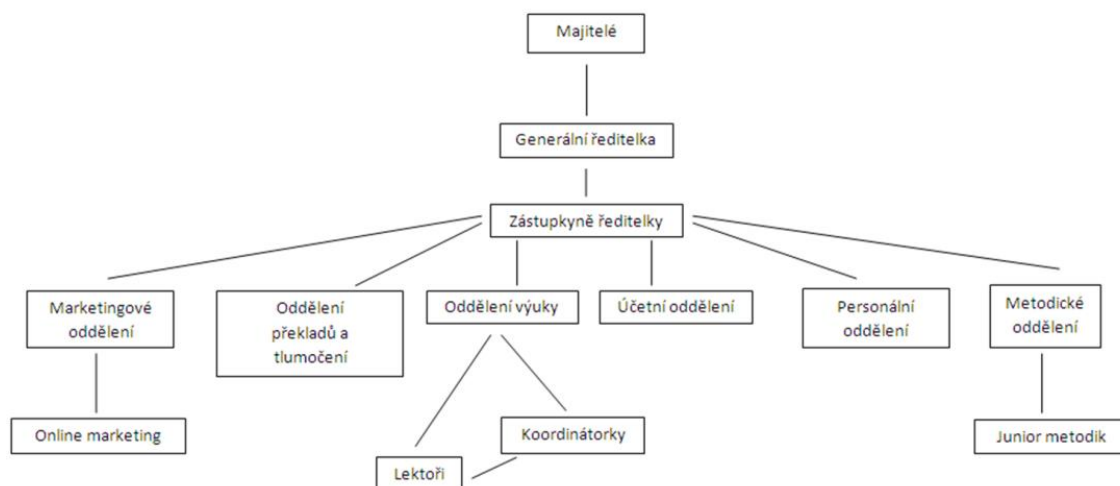


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

JIPKA Národní(původní Jazykový Institut Praha, s.r.o.) se tedy stará o všechny aspekty ostatních poboček od metodiky po výběr manažerů.Jedná se o funkcionální organizační strukturu. Kromě klasických oddělení jako je jazyková výuka či překladatelské služby se zde nacházejí i následující oddělení, která spravují celou společnost:

- marketingové oddělení
- metodické oddělení
- účetní oddělení
- personální oddělení

Obrázek č. 13: Organizační struktura pobočky JIPKA Národní



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.2 CHARAKTERISTIKA POŽADOVANÉ POBOČKY ORGANIZACE

Bakalářská práce je zaměřena na pobočku v Plzni, která se nachází na adrese Rooseveltova 10/9. Pobočka se skládá z jedné administrativní kanceláře, *teachers' roomu* (přípravny pro lektory) a devíti učeben celkově ve dvou budovách.

Personální obsazení pobočky je následující:

- vedoucí kanceláře (*head office*)
- dvě koordinátorky
- lektori, kteří zde pracují buď na
 - dohodu o provedení práce
 - nebo smlouvu o dílo

Administrativní pracovnice kanceláře mají na starosti chod celé pobočky. Jejich hlavní pracovní náplní je organizace a koordinace kurzů, komunikace se zákazníky, ale také personalistika a základní účetnictví.

Tuto strukturu bychom nazvali jako centralizovanou organizační strukturu.

Obrázek č. 14: Organizační struktura Jazykového Institutu Plzeň, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Softwarové vybavení čítá informační systém JIPIS, ekonomický software Pohoda, emailová komunikace Thunderbird a sdílené tabulky Google.

5.3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU

Dne 22. ledna 2018 přijala plzeňská pobočka JIPKY poptávku od firmy ABC s.r.o. ohledně realizace firemní výuky anglického jazyka pro 15 lidí. Požadavkem bylo, aby se zaměstnanci během cca čtyř měsíců naučili používat jazyk na takové úrovni, aby byli

schopni vycestovat pracovně do zahraničí, domluvit si zde veškeré formality (ubytování, cestování, strava) a poté se základně domluvili mezi svými zahraničními obchodními partnery. Jejich požadavkem bylo, aby cena za jednu odučenou lekci nepřesáhla přes 1 000 Kč, jelikož by výuku vedení společnosti neschválilo. Výuka by měla probíhat v sídle společnosti ABC s.r.o. a měla by končit k 29. červnu 2018.

Na základě této poptávky byla plzeňskou pobočkou JIPKY po konzultaci s pražským vedením vytvořena nabídka, která byla zaslána zpět do firmy. Nabídka obsahovala jak veškeré nabízené služby, tak podmínky kurzů, jejich cenové kalkulace apod.

Ceny jsou zde rozlišeny dle následujícího klíče:

- individuální výuka
 - český lektor – 800 Kč/90 minut
 - rodilý mluvčí – 900 Kč/90 minut
- skupinová výuka
 - český lektor – 900 Kč/90 minut
 - rodilý mluvčí – 1 000 Kč/90 minut

Firmu ABC s.r.o. nabídka zaujala a proto obratem zaslala objednávku jazykových kurzů. Pro svých 15 zaměstnanců, kteří jsou úplnými jazykovými začátečníky, zvolila tři skupinové kurzy po pěti studentech s českým lektorem, na 90 minut, jelikož rodilý mluvčí není pro úplné začátečníky z metodického hlediska vhodný.

Dne 2. února 2018 následovala osobní schůzka vedoucí plzeňské kanceláře a personalisty z firmy ABC, projednání podrobností a podpis závazné smlouvy, ve které bylo mimo jiné uvedeno, že má jazyková škola až 30 dní k zajištění vhodného lektora a jazykové škola také této doby využije. Klient při této schůzce zadal veškeré své požadavky.

Dalším krokem byla práce koordinátorek JIPKY k nalezení vhodných lektorů a zpracování veškeré administrativy ohledně založení všech nových požadovaných kurzů. Rozeslaly tedy nabídkový email, zajistily vhodné lektory a připravily veškeré nutné podklady k zahájení výuky jako například dodatky ke kurzům, listy odučených hodin, neboli LOH nebo tašku s drobnými dárky pro studenty. LOH lze nalézt v příloze A. Aby bylo dodrženo termínu, byla výuka zahájena k 5. březnu 2018.

Následují pravidelné lekce. Vyúčtování výuky probíhá zpětně měsíčně na fakturu, kterou plzeňská pobočka zasílá do firmy ABC. Výplata lektorů probíhá na základě listu odučených hodin, které lektoři každý měsíc odevzdávají.

Výuka bude probíhat do 29. června 2018, kdy budou slavnostně předány certifikáty o absolvování výuky a dosažení jazykové úrovně. Ukázkový certifikát je obsažen v příloze B. Samotný projekt bude probíhat až do 19. července, kdy bude uhrazena poslední faktura za jazykovou výuku a projekt tak bude moci být ukončen a vyhodnocen.

V následujících částech této bakalářské práce se zaměříme na podrobné vypracování plánu projektu.

5.4 ZAINTERESOVANÉ STRANY

Na základě teoretické části budou nyní stanoveni všichni stakeholdeři projektu. V tomto projektu lze identifikovat čtyři zainteresované strany, které mají zájem na úspěšném dokončení projektu. Všechny účastníky lze definovat jako primární účastníky projektu.

Přímí účastníci projektu

Prvním zainteresovaným účastníkem projektu je firma ABC s.r.o., která požaduje pro své zaměstnance kvalitní jazykovou výuku za co nejnižší ceny. Výstupem projektu by pro ně měli být zaměstnanci, kteří budou samostatní na svých zahraničních pracovních cestách. Zástupcem firmy ABY s.r.o. je personalistka firmy.

Druhým přímým účastníkem projektu je Jazykový Institut Plzeň, s.r.o., který celou výuku zprostředkovává. Cílem je uspokojit potřeby zákazníka. Jelikož jsou zaměstnanci pobočky na takovéto projekty zvyklí a jedná se o jejich práci, aby zprostředkovali kurzy, nemají vysokou míru očekávání. Druhým faktorem je to, že zaměstnanci nejsou hodnoceni úkolovou mzdou, ale hodinovou a proto pro ně realizace další firemní výuky nepředstavuje velkou příležitost.

Třetím přímým účastníkem jsou lektoři, kteří výuku realizují. Jedná se o zkušené vyučující, kteří za svou odvedenou práci očekávají odpovídající platové ohodnocení. Zároveň chtějí, aby jejich úsilí vedlo k jazykovému postupu studentů.

Nepřímí účastníci projektu

Prvním nepřímým účastníkem projektu jsou zaměstnanci firmy, pro které bude výuka realizována. Nemohou žádným způsobem ovlivnit požadavky projektu, ale mají velká očekávání ohledně výuky. Výstupem projektu by pro ně měla být schopnost dorozumět se v zahraničí.

Posledním účastníkem projektu je Jazykový Institut Praha, s.r.o., pod který plzeňská pobočka spadá. Na realizaci projektu mají velice malý vliv, za to mají vysokou míru očekávání ohledně zisku.

Obrázek č. 15: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

Míra očekávání	Vysoká	ABC s.r.o.	zaměstnanci firmy ABC s.r.o.
	Nízká	Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. a její zaměstnanci	lektori Jazykový Institut Praha, s.r.o.
		Vysoká	Nízká
Míra vlivu			

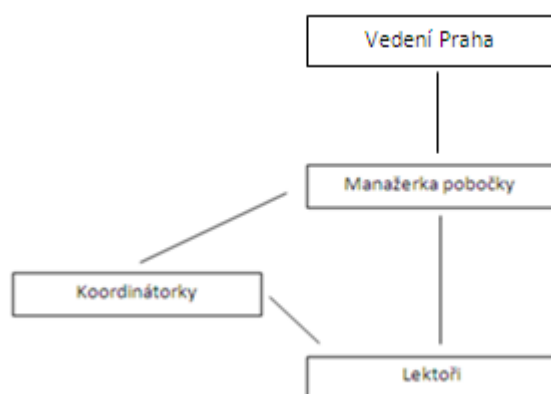
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura projektu. Je nutné, aby nebyla zaměňována organizační struktura podniku (obrázky č. 12, 13 a 14) a organizační struktura projektu.

Ve své podstatě je organizační struktura projektu velice jednoduchá. Jazykový Institut Praha, s.r.o. zde jakožto franšíze zastává roli kontrolora a podporovatele.

Obrázek č. 16: Organizační struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6 PLÁN PROJEKTU

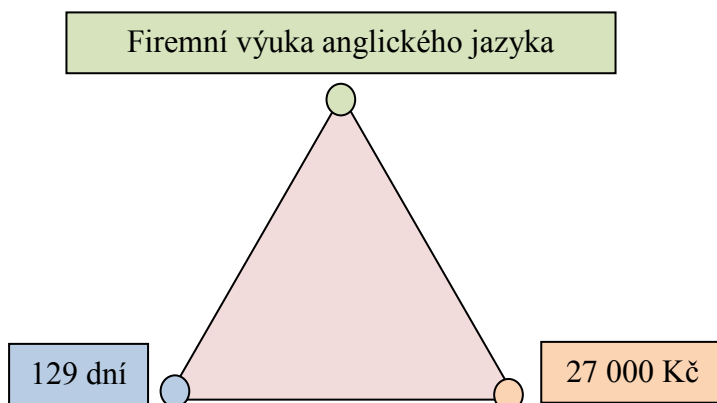
Tato kapitola je zaměřena na plán projektu, který je nejdůležitější částí celé této práce. Budou zde definovány cíle projektu, časový a finanční harmonogram a plán řízení lidských zdrojů a komunikace mezi nimi.

Výsledkem bude podrobný plán, který by nám měl zajistit, abychom mohli projekt považovat za úspěšný.

6.1 CÍLE PROJEKTU

Cílem projektu je realizace firemní jazykové výuky pro firmu ABC s.r.o. firmou Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. Výuka bude probíhat od 5. března 2018 do 29. června 2018 v sídle zadavatele, přičemž samotný projekt začíná 22. ledna 2018 a končí 19. července 2018. Hlavními náklady budou mzdové náklady pro lektory. Celkové náklady JIPKY byly odhadnuty na 27 000 Kč.

Obrázek č. 17: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.1 SMART ANALÝZA

Cíle projektu by měly být definovány dle metody SMART. V následujícím výčtu jsou pojmenovány veškeré veličiny dle této metody:

- **specifický** – realizace firemní jazykové výuky
- **měřitelný** – zahájení výuky, její průběh a následné vyhodnocení dosažené jazykové úrovně studentů
- **akceptovatelný** – koordinátorky jazykové výuky vědí, co mají na starosti, co je potřeba zařídit a na koho se v případě potřeby obracet

- **realistický** – během měsíce zajistit lektory, v průběhu čtyř měsíců naučit studenty komunikovat v anglickém jazyce
- **termínovaný** – veškeré termíny jsou předem známy (kromě přesného začátku výuky, jelikož není dopředu známo, za jak dlouho se koordinátorkám podaří vše zajistit a výuku zprostředkovat – zde je právě ta 30denní lhůta k zajištění lektora), ale pro zjednodušení celého plánu budeme kalkulovat se zahájením výuky 5. března 2018, tj. měsíc od podpisu smlouvy
 - zahájení projektu 22. ledna 2018
 - 30 dní na zajištění lektora
 - zahájení výuky 5. března 2018
 - ukončení výuky k 30. červnu 2018
 - ukončení projektu k 19. červenci 2018

6.2 PLÁN ROZSAHU

Plán rozsahu je důležitým bodem při plánování a realizaci projektu. V této kapitole bude projektu rozebrán do nejmenších detailů a to pomocí logického rámce a struktury prací (WBS). Hlavním účelem těchto metod je, aby si všichni účastníci projektu uvědomili, co je obsahem zadaného projektu.

6.2.1 LOGICKÝ RÁMEC

Důležité parametry projektu zachycuje takzvaný logický rámeček, který by měl brát ohled na všechny zainteresované strany. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, logická rámcová matice je jednoduchou metodou k základnímu definování projektu, aby si její čtenář představil cíl projektu, a jakým způsobem jej lze dosáhnout.

Následující tabulka obsahuje logický rámeček tohoto projektu.

Tabulka č. 6: Logický rámec projektu

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Účel projektu	Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?	Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	
	Naučit zaměstnance firmy ABC s.r.o. anglickému jazyku tak, aby byli soběstační na zahraničních firemních cestách	Jazykové testování studentů	Vyplněné testy studentů Certifikáty s dosaženou jazykovou úrovní	<i>Nevyplňuje se</i>
Cíl projektu	Jaký je specifický, konkrétní cíl?	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry bude cíl dosažen?	Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?	Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?
	Zajistit a realizovat firemní výuku pro firmu ABC s.r.o. prostřednictvím vhodných lektorů	Vyplněná LOH	Email LOH Certifikáty o absolvování výuky	Účast zaměstnanců na výuce Ochota zaměstnanců se vzdělávat Domácí příprava zaměstnanců, samovzdělávání
Výstupy projektu	Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?
	Podpis smlouvy a veškeré administrativní úkony	Nabídka je zpracována a zaslána Objednávka je přijata Schůzka byla sjednána a realizována Smlouva byla vyhotovena a podepsána	Smlouva o zprostředkování výuky Emailová komunikace	Včasná objednávka výuky Včasné administrativní úkony
	Zajištění kurzů dle požadavků klienta Zajištění vhodných lektorů	Vhodní lektori byli zajištěni	Emailová komunikace Dodatky ke kurzům	Včasné zajištění lektorů Včasné zahájení výuky Lektori dorazí na výuku
	Plán výuky a její zahájení	Výuka byla zahájena a v pořádku probíhá	Listy odučených hodin	Kvalitní odučení hodin Správné řízení lidských zdrojů
	Odučení předepsaných hodin	Vyplněná LOH	Fakturace Účetní systém Pohoda	
Jazykové testování studentů	Studenti byli otestováni Certifikáty o absolvování byly předány	Vyplněné testy Certifikáty o absolvování kurzu		

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Klíčové činnosti	Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?	Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?	Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?	Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?
	Přijetí poptávky Zpracování a zaslání nabídky Přijetí objednávky Sjednání a realizace schůzky Vyhotovení a podpis smlouvy	1 000 Kč, vedoucí kanceláře	11 dní	
	Správné pochopení požadavků klienta Zajištění vhodných lektorů Zajištění všech administrativních záležitostí	450 Kč, koordinátorky jazykové výuky	30 dní	Správné zadání a pochopení požadavků Zajištění vhodných lektorů Hladký průběh výuky
	Zahájení a průběh výuky Správná fakturace a výplata mezd	450 Kč, koordinátorky 21 600 Kč, lektori	80 dní	
	Závěrečné testování studentů a opravení testů, vyhotovení certifikátů Předání certifikátů o absolvování	900 Kč, koordinátorky 1 350 Kč, lektori 400 Kč, vedoucí kanceláře	5 dní 1 den	
				Zájem o firemní jazykovou výuku Zaslání poptávkového formuláře od firmy ABC s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2.2 WORK BREAKDOWN STRUCTURE

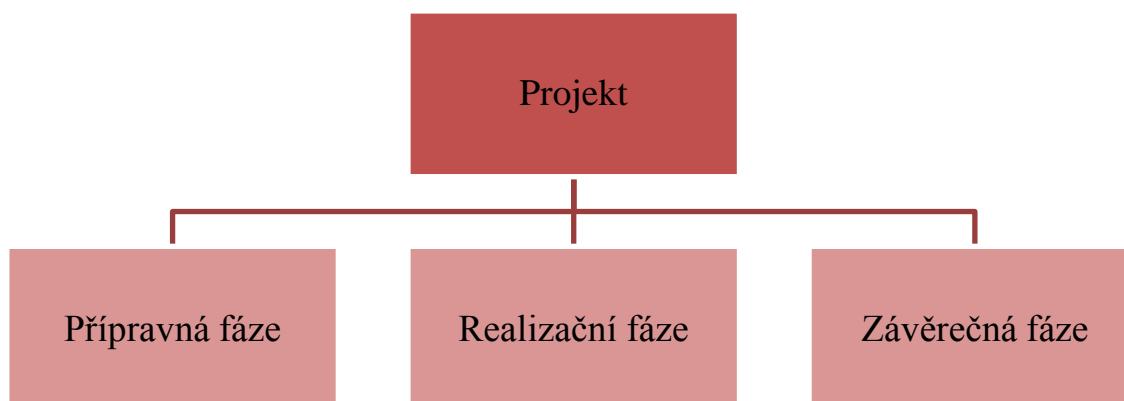
Hierarchický rozklad produktů (WBS – Work Breakdown Structure) je dalším dokumentem, který je potřebný při plánování projektu vytvořit a navazuje tak na předchozí logický rámec. Jedná se o strukturovaný způsob rozložení projektu na jednotlivé části. Projekt se redukuje na nižší úrovně s větší mírou detailnosti.

Rozdělení probíhá na základě návazností a souvislostí mezi jednotlivými činnostmi:

- přípravná fáze
- realizační fáze
- závěrečná fáze

Pro lepší představu je rozpad zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 18: WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tyto fáze na sebe plynule a logicky navazují.

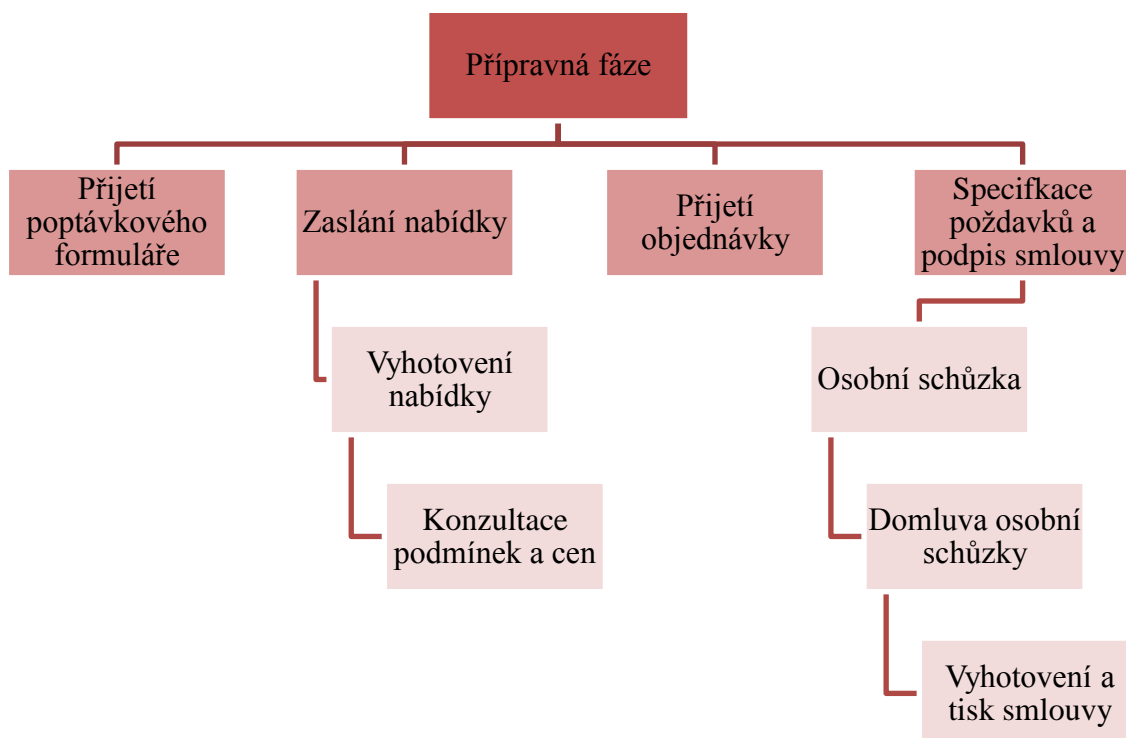
6.2.2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU

Jedná se o první fázi projektu, při které probíhá pochopení projektu, jeho předběžná příprava a celkové naplánování projektu. Právě zde je stanoveno, jakého cíle při jaké strategii má být dosaženo.

Celý tento projekt je závislý na tom, aby některá firma z plzeňského kraje měla zájem o firemní výuku. V tomto konkrétním případě zaslala poptávku firma ABC s.r.o. s požadavky na firemní výuku anglického jazyka. Prvním bodem je tedy přijetí poptávkového formuláře vedoucí kanceláře ve firmě Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. Následuje konzultace cen výuky, dojezdného a podmínek s pražskou pobočkou. Následně vedoucí kanceláře vyhotoví nabídku, kterou prostřednictvím emailové komunikace zašle do firmy. Na základě této nabídky přijde zpět kompletní objednávka jazykové výuky. Vedoucí tedy vyhotoví a vytiskne smlouvu ve dvou kopiích a sjedná si s personalistkou firmy osobní schůzku. Jedná se o pracovní oběd na účet JIPKY. Na této schůzce jsou probrány veškeré požadavky klienta a proběhne podpis závazné smlouvy o zprostředkování jazykové výuky.

Grafické znázornění přípravné fáze projektu je na následujícím obrázku.

Obrázek č. 19: WBS – přípravná fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2.2.2 REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU

Druhou fází je samotná realizace projektu. Jedná se o časově a finančně nejnáročnější fáze a pojednává se zde vlastně o podstatě celého tohoto projektu.

V této fázi vedoucí pobočky deleguje úkoly na koordinátorky jazykové výuky. V první řadě musí vše administrativně zajistit – zadání firmy do informačního systému JIPIS, vytvoření všech kurzů v systému a zadání všech specifik, která jsou pro budoucí informovanost nezbytná. Pražské metodické oddělení vytvoří metodiku dle požadavků klienta.

Následně zašlou koordinátorky hromadný email potenciálním lektorům o nabídce kurzů a vyčkají na odpověď. Po komunikaci s lektory vyberou ty, kteří jsou pro tuto výuku nejvhodnější a odpovídají jejich časovým možnostem. Jelikož se jedná o zprostředkování tří skupinových kurzů, vytvoří pro vybrané lektory takzvané Profi CV,

které je obsaženo v příloze C, a zašlou jej k výběru do firmy. Po přijetí odpovědi s výběrem konkrétních lektorů následuje jejich kontaktování a sjednání osobní schůzky.

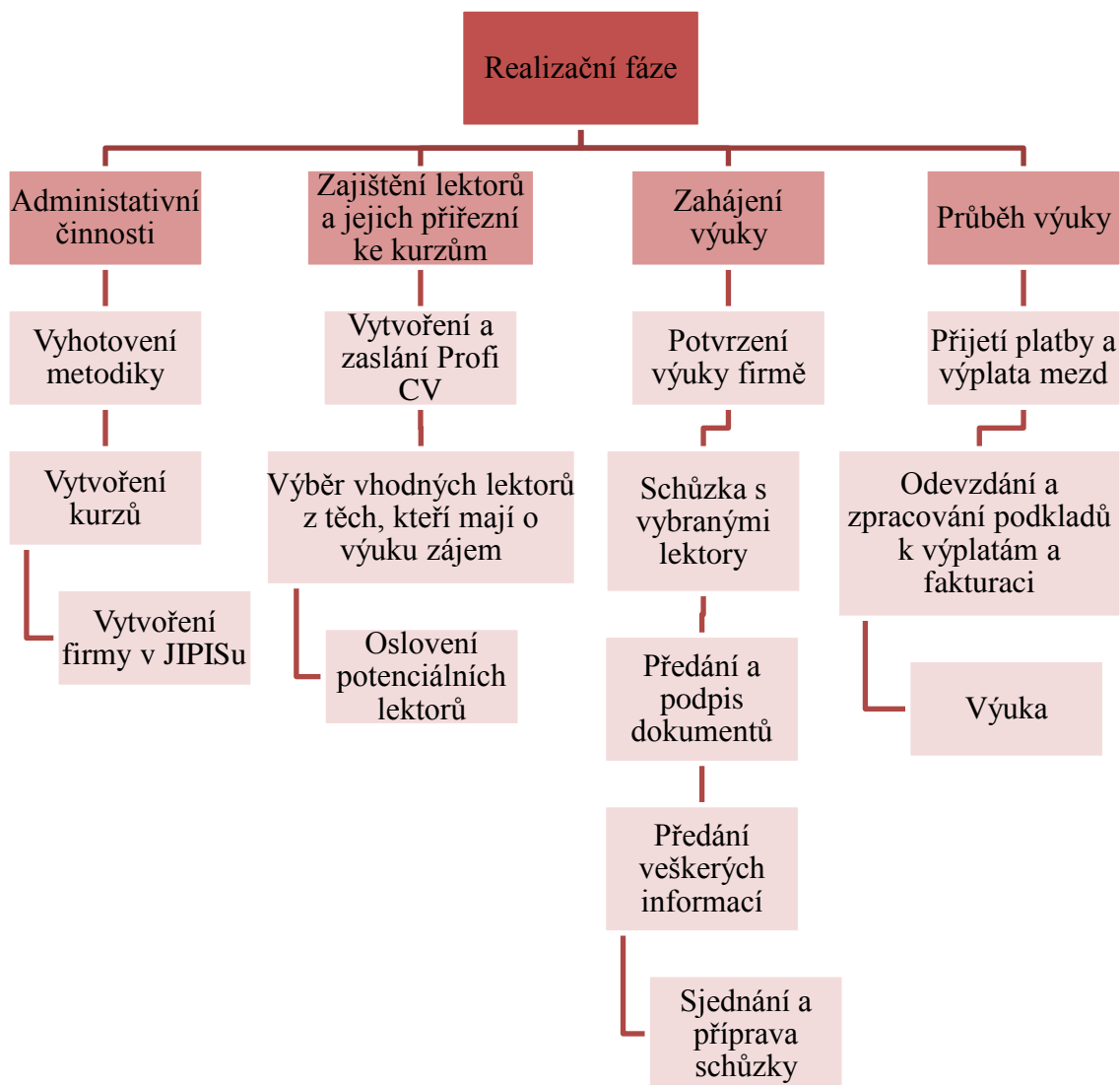
Před samotnou schůzkou musí koordinátorky přiřadit v JIPISU konkrétní lektory ke konkrétním kurzům, připravit dodatky ke kurzům a listy odučených hodin, které tvoří podklad k výpočtu mzdy. Dále připraví tři dárkové tašky (každá obsahuje pět vyhotovení pro pět studentů), které obsahují sešity a propisky JIPKY, anglické pexeso a přehled základních anglických frází.

Při schůzce s lektory probíhá podpis dodatků, předání LOH a dárkových taštiček a seznámení s metodickým plánem (pro jistotu jim byl zaslán i na email). Po této fázi je zaslán email klientovi (vše zprostředkovává personalistka firmy) s informacemi ohledně zahájení výuky. Nyní nic nebrání tomu, aby mohly proběhnout první lekce.

Následuje čtyřměsíční koloběh obsahující výukové lekce, odevzdávání LOH na konci každého měsíce, jejich skenování a zadání do JIPISU, tisk a předání nových, zpracování a proplacení výplat, vyhotovení a zaslání faktury emailem a poštou do firmy a následné přijetí platby. Tento koloběh probíhá od začátku března do konce června 2018.

Realizační fáze projektu je na následujícím grafickém zobrazení.

Obrázek č. 20: WBS – realizační fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2.2.3 ZÁVĚREČNÁ FÁZE PROJEKTU

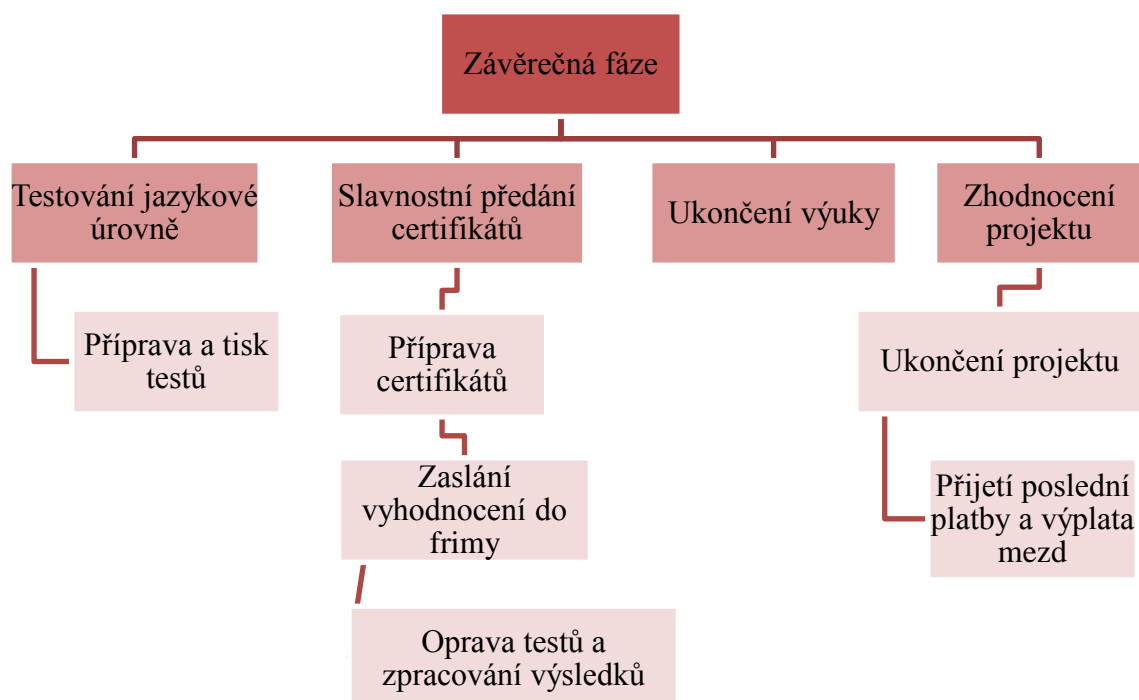
Poslední fází projektu je závěrečná část, ve které probíhá testování dosažené jazykové úrovně studentů. Testování provádí samotní lektori, nicméně přípravu, tisk a opravu testů provádějí koordinátorky. Na základě tohoto testování je do firmy zasláno zhodnocení celého výukového bloku s výsledky jednotlivých studentů.

Následně koordinátorky vyhotoví pro každého studenta certifikát o absolvování kurzu a dosažení příslušné jazykové úrovně. Certifikáty studentům slavnostně předá vedoucí plzeňské pobočky v prostorách firmy. Výuka bude tímto dnem ukončena, avšak ještě

proběhne poslední zpracování a výplata mezd, fakturace a přijetí platby. Následuje zhodnocení projektu. V okamžiku přijetí platby je celý projekt považován za ukončený.

Konečná fáze projektu je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 21: WBS – konečná fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.3 ČASOVÝ PLÁN

Podkladem pro zpracování časového plánu tohoto projektu je WBS. Plán je přizpůsoben jak stanoveným termínům od klienta, tak lhůtě pro zajištění vhodných lektorů. Časový harmonogram může být zjednodušeně vypsán následovně:

- přípravná fáze projektu – celkem 30 pracovních dnů
 - 22. ledna 2018 – přijetí poptávkového formuláře – zahájení projektu
 - 2. února 2018 – podpis závazné smlouvy, zahájení 30denní lhůty ke zprostředkování výuky
- realizační fáze projektu – celkem 80 pracovních dnů
 - 5. března 2018 – zahájení výuky a následný průběh výuky
- konečná fáze projektu – celkem 19 pracovních dnů
 - 25. června 2018 – zahájení testovací části výuky

- 29. června 2018 – konec výuky
- 19. července 2018 – konec projektu

Celková doba trvání projektu tak činí 129 dní.

Výstupem pro zobrazení časového harmonogramu je Ganttův diagram, který je zpracován v programu GanttProject. V celém projektu jsou započítávány pouze pracovní dny, nikoliv víkendy.

Před sestavením Ganttova diagramu bude přiblížen způsob odhadu jednotlivých částí projektu a vazeb mezi činnostmi.

6.3.1 ODHAD DOBY TRVÁNÍ

Výpočet doby trvání projektu lze provést několika způsoby. Vzhledem k povaze projektu je nejvhodnější metodou analogický odhad z předchozí zkušenosti s realizací firemní výuky. Bere se zde v potaz doba trvání vyhotovení nabídky, zkušenost se zpětnou odezvou klientů požadující výuku v co nejkratším termínu a hlavně, 30denní lhůta k zajištění všech administrativních záležitostí včetně zajištění vhodných lektorů.

Ve fázi samotné výuky lze vycházet z kvantitativního odhadu, kdy si lze přesně spočítat počty a termíny všech lekcí. Dle výpočtu jazykové školy bude probíhat celkem 51 lekcí, každý ze tří kurzů tedy absolvuje 17 výukových lekcí (počítáno i samotné testování jazykové úrovně). Delší časová dotace zde bohužel není a to vzhledem k požadavkům klienta, aby zaměstnanci firmy mohli již během letních prázdnin absolvovat zahraniční služební cesty. Dle předchozí zkušenosti je za 17 devadesátiminutových lekcí možné pochytit základy jazyka a potřebné konverzace.

Lektoři mají stanoveno, že musí odučit všech 17 avizovaných lekcí. Pokud by například onemocněli, je nutné tyto zmeškané hodiny v průběhu výuky nahradit. Ať už prodloužením některé z termínovaných lekcí nebo zajištění výuky jiný den. S touto variantou však z důvodu přehlednosti nebude v Ganttovo diagramu operováno, jelikož pro tento je stěžejní pouze to, aby lekce opravdu byly odučeny.

K přijetí plateb za odučenou výuku je stanovena lhůta vždy k patnáctému dni následujícího měsíce. Tento den je poslední, kdy nám může být faktura proplacena a v Ganttovo diagramu ani s jinou možností operovat nebudeme. Takto dlouhou platební

lhůtu jsme také zvolili na základě předchozí zkušenosti s úhradou faktur od odběratelských firem.

6.3.2 GANTTŮV DIAGRAM

Časový plán tohoto projektu je zpracován v podobě Ganttova diagramu v programu GanttProject viz příloha E.

Celý projekt začíná 22. ledna 2018, kdy jazyková škola obdrží poptávkový formulář. Konec projektu je plánován na 19. července 2018, kdy již musí být všechna výuka uzavřena, uhrazeny poslední výplaty a faktury a projekt musí být zhodnocen.

Ganttův diagram je tvořen 26 činnostmi, přičemž činnosti výuka, odevzdání LOH a platby a fakturace jsou opakovanými činnostmi a v diagramu se vyskytují celkem čtyřikrát. Nejdélšími činnostmi projektu je právě samotná výuka. Vazby mezi činnostmi jsou nejčastěji klasické vazby *Finish to Start*, avšak v případě výuky a odevzdání LOH se jedná o specifickou vazbu *Finish to Finish*, jelikož musí být LOH odevzdány vždy poslední den v měsíci, kdy však může ještě probíhat poslední den výuky. Pozdější odučení či odevzdání LOH není z důvodu ukončení kalendářního měsíce možné.

Celý diagram je rozlišen třemi barvami v závislosti na fázi projektu (přípravná, realizační a konečná). Do konečné fáze projektu ještě zasahuje část fáze realizační a to z důvodu pravidelné zpětné měsíční fakturace a výplaty mezd.

6.4 PLÁN ZDROJŮ

Zdroje můžeme rozdělit na:

- finanční
- lidské
- materiální

Z podstaty tohoto projektu nebude text zaměřen na zdroje materiální, jelikož plánováním i samotnou realizací projektu je vytvářena služba. Pokud by však měly být materiální zdroje jmenovány, jednalo by se o následující a jejich hodnota byla odhadnuta na 1 000 Kč:

- tisk dokumentů a s tím spojená spotřeba papíru a toneru
- dárkové předměty
- tisk certifikátů o absolvování kurzu a dosažené jazykové úrovni

6.4.1 PLÁN ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nejdůležitějším prvkem celého projektu jsou lidské zdroje. Hlavou a zprostředkovatelem celého projektu je vedoucí kanceláře plzeňské pobočky, která řídí dvě koordinátorky jazykové výuky, které se starají organizaci projektu. Vedoucí pobočky pracuje na hlavní pracovní poměr, koordinátorky na DPP.

Objednatel požaduje 3 kurzy skupinové výuky, každý pro 5 studentů. Rozdělení do skupin proběhne dle jejich časových možností. Tuto činnost si zprostředkuje objednatel sám, a proto není součástí tohoto projektu.

Databáze JIPIS čítá přibližně 60 lektorů cizích jazyků. Z těch je třeba vyselektovat pouze české lektory, kteří učí anglický jazyk. Bylo tak osloveno 25 potenciálních lektorů, z nichž 10 odpovědělo, že mají o výuku zájem a shodují se s časovými možnostmi klienta. Lektoři ve firmě pracují buď na DPP, nebo na smlouvu o dílo. Pro těchto 10 lektorů bylo vytvořeno Profi CV, které obsahuje jejich dosažené vzdělání a praxi ve výuce cizích jazyků. Jelikož jsou studenti úplní či falešní začátečníci, nebyl velký problém se zajišťováním lektorů s vyšší jazykovou úrovní. Důležité však bylo, aby měli certifikát či diplom o schopnosti jazyka a minimální tříletou praxi.

Z těchto 10 lektorů si klient vybral 3, kteří budou pravidelně dojíždět do firmy. Za každé dojíždění jim bude proplaceno 100 Kč jako náhrada cestovného, jelikož se firma nachází na okraji Plzně. Tito 3 lektoři pracují na dohodu o provedení práce, nejedná se tedy o externí dodavatele.

Lektoři byli informováni, že musí každý odučit 17 lekcí, byl jim předán metodický plán výuky a podrobné instrukce. Pokud by některou z předepsaných lekcí nemohli odučit v řádném termínu, musí si tuto zmeškanou lekci nahradit.

Na konci každého měsíce lektoři odevzdají LOH s přehledem jednotlivých lekcí, podpisy studentů a jejich docházkou. Pokud některá z lekcí nebude podepsána, není možné ji lektorovi proplatit. LOH tedy slouží jako podklad ke zpracování výplat lektorů, ale také jako podklad pro fakturaci firmě.

Personalistka a účetní firmy ABC s.r.o. mají jasné instrukce ohledně lhůty splatnosti faktury.

Každý projekt je jedinečný, avšak koordinátorky i lektoři z předchozích zkušeností vědí, jaký je přibližný postup a na koho se v případě nejasností obracet.

6.4.2 PLÁN KOMUNIKACE

Interní komunikace mezi členy projektového týmu můžeme hodnotit jako neformální, jelikož se společnost snaží udržovat příjemné podnikové klima. Tato komunikace se nijak nearchivuje, jelikož se převážně jedná o verbální komunikaci. V případě, že některý ze členů projektového týmu není přítomen, poslouží jako prostředníci JIPIS, sdílené tabulky nebo emailová komunikace.

Komunikace mezi plzeňskou a pražskou pobočkou probíhá obdobně, avšak ve většině případů nejsou členové projektového týmu přítomni na jednom místě, vše tedy probíhá prostřednictvím telefonické a emailové komunikace.

Komunikace mezi JIPKOU a lektory probíhá na všech třech kanálech – osobně, telefonicky i prostřednictvím emailu. Emailová komunikace bývá ve většině případů formální a slouží k již zmiňovanému potvrzení sjednaných informací a jejich alespoň částečnou archivaci. Při mluveném slově lze považovat komunikaci za neformální, ačkoliv si obě strany mezi sebou vykaží, jelikož spolupracují již delší dobu.

Externí komunikace mezi projektovým týmem a zadavatelem projektu funguje na formální bázi, ať už se jedná o osobní či telefonickou a emailovou komunikaci. Ve většině případů tato komunikace funguje tak, že se strany na něčem slovně domluví a vše si potvrdí emailem, aby veškerá komunikace byla archivována. Tímto opatřením se JIPKA snaží předcházet tomu, aby vznikl jakýkoliv komunikační šum. Lektoři musí se studenty jednat velice profesionálně. Bohužel tuto část si JIPKA nemůže nijak ověřit, jelikož nikdo není na lekcích přítomen.

Zjednodušený plán komunikace je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 7: Plán komunikace

Komunikační výstup	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín doručení	Způsob provedení a doručení
Poptávka Objednávka	Personalista firmy ABC s.r.o.	Vedení plzeňské pobočky	Na vyžádání	Emailová komunikace
Konzultace	Vedení plzeňské pobočky	Vedení pražské pobočky Koordinátorky jazykové výuky	Kdykoliv	Emailová, telefonická, přímá komunikace
Nabídka	Vedení plzeňské pobočky	Personalista firmy ABC s.r.o.	Na vyžádání	Emailová komunikace
Podpis smlouvy Definování požadavků	Vedení plzeňské pobočky	Personalista firmy ABC s.r.o.	2. února 2018	Osobní setkání Emailová komunikace
Poptávka lektorů	Koordinátorky jazykové výuky	Lektoři	Dle potřeby	Emailová komunikace
Zahájení výuky	Koordinátorky jazykové výuky	Lektoři Personalista firmy ABC s.r.o. Studenti	5. března 2018	Emailová komunikace
Výuka	Lektoři	Studenti	březen - červen	Osobní setkání
Výkaz hodin	Lektoři	Koordinátorky jazykové výuky	poslední den každého měsíce	LOH – osobně nebo emailem
Fakturace	Vedení plzeňské pobočky	Personalista firmy ABC s.r.o.	3. den každého měsíce	Emailová komunikace Faktura

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.4.3 PLÁN NÁKLADŮ

Celkové náklady na tento projekt byly odhadnuty na 27 000 Kč, z čehož 85 % tvoří mzdové náklady lektorů, které lze jednoduše spočítat a to následovně:

počet lektorů * ((počet odučených lekcí * hodinová sazba) + (počet odučených lekcí * cestovné))

Dle mzdové kategorie byla hodinová sazba určena na 350 Kč a dle vzdálenosti firmy od centra 100 Kč na hrazení cestovních nákladů.

Konkrétně tedy:

$$3 * ((17 * 350) + (17 * 100)) = 22\,950 \text{ Kč}$$

Tento výpočet byl proveden na celé výukové období. Výpočet mzdových nákladů však probíhá každý měsíc na základě odevzdání LOH.

Zbývajících 15 % nákladů zahrnuje mzdu vedoucí kanceláře a koordinátorek, tisk veškerých dokumentů, dárkové předměty, dojezdné na schůzky a předávání certifikátů a pracovní oběd s personalistkou firmy. JIPKA kalkuluje také s finanční rezervou při výskytu neočekávaných výdajů. Jelikož lektori i koordinátorky pracují na DPP, neodvádí JIPKA žádné daně. Daně vedoucí, která pracuje na HPP, se zpracovávají a odvádějí v Praze, proto s nimi v tomto projektu nekalkulujeme.

Dojezdné, pracovní oběd a dárkové předměty lze jednoduše vyčíslit na základě účetních dokladů. Bohužel mzdové náklady vedoucí a koordinátorek mohou být pouze odhadnuty, jelikož při tomto projektu je zpracováváno mnoho dalších projektů a všichni musí být v kanceláři po dobu své pracovní doby přítomni. Pouze odhad můžeme vytvořit také u kalkulace tisku veškerých dokumentů (smlouvy, dodatky, LOH, metodické plány, certifikáty), jelikož se může stát, že se některý z dokumentů špatně vytiskne nebo ztratí a tím vznikají dodatečné náklady.

Nepřímé náklady jakožto provoz kanceláře, platba elektřiny a vody nejsou v této kalkulaci zahrnuty, jelikož je velice obtížné je přepočítat pouze na tento projekt.

Následující tabulka znázorňuje přehled veškerých nákladů projektu.

Tabulka č. 8: Náklady projektu v Kč

Náklad	Částka	Typ výpočtu
Mzdové náklady		
Lektoři	17 850	kalkulace
Dojezdné	5 100	kalkulace
Koordinátorky	1 000	odhad
Vedoucí	750	odhad
Tisk dokumentů		
Přípravná fáze	200	odhad
Realizační fáze	100	odhad
Konečná fáze	500	odhad
Dárkové předměty		
Sešity, propisky, pexeso, brožurky	250	kalkulace
Ostatní		
Cestovné vedoucí	100	účetní doklad
Pracovní oběd	550	účetní doklad
Rezerva	600	odhad
Celkové náklady	27 000	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7 PLÁNOVÁNÍ RIZIK

Nepředvídané události mohou fungování projektu ohrozit, proto je nutné tato rizika včas identifikovat, aby mohly být řízeny a nepřerostly tak v problém.

7.1 SWOT ANALÝZA

Nejjednodušší metodou plánování rizik je pomocí brainstormingu. Na základě této metody lze poté sestavit SWOT analýzu projektu, která projektovému týmu pomůže odhalit:

- silné stránky projektu a příležitosti, kterých mohou využít při plánování a realizaci projektu využít
- slabé stránky a hrozby projektu, na které by si během plánování a realizaci měl projektový tým dát pozor

Tabulka č. 9: SWOT analýza projektu

	Pozitivní	Negativní
Interní	Stabilní zázemí jazykové školy s letitou tradicí	Špatná komunikace mezi členy projektového týmu
	Rozsáhlá základna kvalitních lektorů	Nedodržení lhůty k zajištění výuky
	Podpora v pražském vedení	Špatné pochopení požadavků klienta
	Kvalitní podpora výuky	Průměrné mzdy koordinátorek a lektorů
	Vysoký zákaznický servis, proklientský přístup	Poddimenzovanost personálu pobočky
Externí	Zvyšování zájmu o jazykové vzdělávání zaměstnanců	Konkurence přetahující zaměstnance nebo klienty
	Možnost rozšíření portfolia na základě kladných referencí	Vysoká absence studentů na výuce Nereálná očekávání klienta Špatně vyplněná LOH a znemožnění fakturace

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.2 IDENTIFIKACE RIZIK

V JIPCE plánování rizik neprobíhá, problém je spíše řešen až při jeho výskytu. Vedení kanceláře bylo tedy doporučeno, aby si na identifikaci rizik vyčlenilo nějaký čas a zformulovalo své zkušenosti z minulých projektů. Jelikož je ale každý projekt jedinečný, tento proces by pomohl identifikovat možné problémy ještě před jejich vznikem a nemusely by se tak řešit už pouze následky.

Projekt realizace firemní jazykové výuky není nijak zvlášť rizikový, přesto mohou být některá rizika identifikována:

- **R1 – Špatná komunikace mezi stakeholdery** – jedná se o častý problém, který neprovází pouze projektové řízení. Ať už se jedná o špatné pochopení požadavků, špatnou interpretaci zadání projektu, opomenutí určitých skutečností nebo neinformovanost ostatních členů týmu. Na toto riziko je třeba myslet v průběhu celého projektu, jelikož se může objevovat opakovaně.
- **R2 – Nedodržení 30denní lhůty k zprostředkování výuky** – největší problém, který může zdržet celé zahájení výuky je nezajištění vhodných lektorů včas. Při výskytu tohoto rizika může objednatel od smlouvy odstoupit a tak by zkrachoval celý projekt.
- **R3 – Přemrštěné nároky na výuku** – může se například jednat o to, že klient bude požadovat během čtyř měsíců příliš strmý skok v jazykové úrovni (např. z úrovně A0 na úroveň B1), což je bohužel nemožné.
- **R4 – Onemocnění lektorů** – jelikož se zde jedná o lidský faktor, může se stát, že během realizace výuky některý z lektorů onemocní.
- **R5 – Dlouhodobá absence lektorů** – bohužel se také může stát, že některý z lektorů onemocní dlouhodobě, nebo na výuku přestane mít čas.
- **R6 – Nedodržení harmonogramu** – do této sekce patří nedodržení předepsaných 17 lekcí nebo nedodržení metodického plánu.
- **R7 – Neodevzdání LOH** – v případě neodevzdání LOH lektorem není možné lektorům zpracovat mzdové podklady, proplatit jim výuku a zároveň vyfakturovat výuku firmě. Může se tak stát buď kvůli ztrátě LOH nebo nezodpovědnosti lektora.

- **R8 – Odevzdání nekompletního LOH** – pokud na LOH chybí podpis lekce, nemůže být tato lekce lektorovi uhrazena a firmě vyfakturována. Bohužel se jedná o velice častý problém, který musí koordinátorky řešit.
- **R9 – Neproplacení faktury odběratelem** – existuje zde možnost, že zákazník nebude mít z nějakého důvodu zájem o uhrazení odučené výuky. Pokud jsou však lekce odučeny, musí být lektorům bezpodmínečně proplaceny. Dále se také může stát, že se zákazník s fakturací zpozdí. Nejčastěji se tak děje z důvodu ztráty či zapomnění faktury mezi různými úseky odběratelské firmy (personální a účetní oddělení).

7.3 ANALÝZA RIZIK

Jak již bylo zmíněno, analýzu rizik lze posuzovat

- kvantitativní metodou
- kvalitativní metodou

Pro tuto práci bylo zvoleno hodnocení dle kvalitativní metody. Při použití této veličiny je přiřazena pravděpodobnosti výskytu a dopadu je jeho výskytu určitý stupeň ve škále, která je znázorněna na následující tabulce.

Tabulka č. 10: Ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizik

Dopad \ Pravděpodobnost	Dopad			
	Malý	Spíše menší	Spíše větší	Velký
Nízká			R7	R9
Spíše nižší		R3, R6	R5	R2
Spíše vyšší	R4			
Vysoká		R8	R1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak je znázorněno na předchozí tabulce, největším ohrožením pro projekt je nejčastěji se vyskytující problém a to špatná komunikace mezi stakeholdery. Velkým problémem by bylo nedodržení 30denní lhůty k realizaci výuky, ale vzhledem k množství potenciálních lektorů je tato pravděpodobnost spíše nižší. Naopak nejmenšími riziky

jsou krátkodobá absence lektorů a odevzdávání nekompletních LOH, jelikož tyto problémy jsou velice snadno odstranitelné.

7.4 OŠETŘENÍ RIZIK

Po identifikaci a kvalifikaci (případě kvantifikaci) projektových rizik přichází na řadu jejich ošetření. Zjištěná rizika je třeba mít podchycena a průběžně je kontrolovat. Některá rizika se během projektu objeví jednou, některá opakovaně.

- **R1 – Špatná komunikace mezi stakeholdery** – tomuto riziku bohužel nelze úplně vždy předejít, nicméně jej lze eliminovat zápisy z porad, potvrzováním ústních dohod prostřednictvím emailů a zapisováním a následným předáváním všech relevantních informací kompetentním osobám.
- **R2 – Nedodržení 30denní lhůty k zprostředkování výuky** – toto riziko má vysoký dopad, pokud nastane, nicméně relativně nízkou pravděpodobnost výskytu a to díky širokému portfoliu potenciálních lektorů. Prvním předpokladem je, aby koordinátorky začaly zajišťovat výuku s dostatečným časovým předstihem a oslovily co nejvíce možných lektorů. Pak je už je dílem náhody, kolik z nich bude mít o zakázku zájem. V případě, že se stále nebude dařit zajistit vhodné lektory, je možné klienta požádat o rozšíření časových možností, případně lektorům nabídnou vyšší platové ohodnocení.
- **R3 – Přemrštěné nároky na výuku** – tomuto riziku lze předejít, pokud bude již na informační schůzce klientovi sděleno, jakého jazykového pokroku lze během požadované doby dosáhnout. To, zda studenti avizované úrovně dosáhnou je již na metodickém oddělení, aby správně sestavili metodický plán, dále pak také na lektorech, aby studentům předali co nejvíce a hlavně na studentech, jakou budou mít snahu a předpoklady k výuce.
- **R4 – Onemocnění lektorů** – pokud se jedná pouze o krátkodobou absenci, lze ji vyřešit náhradou zmeškaných hodin a to buď prodloužením některé z lekcí (výuka nebude probíhat 90, ale 180 minut) nebo nahrazení v jiných dnech (výuka probíhá ve středu, ale lektor se domluví se studenty, že ve čtvrtek proběhne mimořádná lekce). Jelikož se jedná o krátkodobou absenci, která je ve většině případů nahlášena den před výukou/v den, kdy probíhá výuka, nezajišťuje jazyková škola suplujícího lektora, jelikož za takto krátkou dobu je to ve většině případů nemožné a ani studenti si toto narušení výuky nepřejí.

- **R5 – Dlouhodobá absence lektorů** – v tomto případě bude nutné zajistit jiného lektora, jelikož při dlouhodobé absenci je nemožné, aby byl dodržen naplánovaný harmonogram. V tomto případě jsou osloveni lektori, kteří měli o výuku zájem, a bylo jim vytvořeno Profí CV, které bylo zasláno do firmy. Snahou je výuku co nejdříve znovuzahájit. Absentující lektor v tomto případě neplatí žádné pokuty.

Avšak v případě, že by lektori přestali chodit na výuku z jiných důvodů (nezodpovědnost lektora), je zde možnost uplatnit na ně pokuty za ušlý zisk. Odstoupení od kurzu bez pokut musí předcházet písemné oznámení o ukončení výuky, které musí být podáno nejpozději k poslednímu dni měsíce, jelikož jazyková škola má na zajištění suplujícího lektora až 30 dní a po dobu tohoto zajišťování musí výuka probíhat, jinak může být na lektora uvalena pokuta. Všechna ustanovení ohledně pokut jsou obsažena ve smlouvě, kterou lektori podepisují při nástupu do JIPKY. K odučení kurzu se zavázali v dodatku ke kurzům, který podepisují na každý kurz zvlášť.

- **R6 – Nedodržení harmonogramu** – případné nedodržení časového harmonogramu výuky (neodučení 17lekci do posledního týdne v červnu) může JIPKA lektorům penalizovat na základě obsahu DPP. Často se však stává, že po konzultaci s klientem se počet lekci upraví.
- **R7 – Neodevzdání LOH** – lektori musí vyplněná LOH odevzdávat (osobně nebo emailem) vždy k poslednímu dni měsíce, aby koordinátorky měly čas k vypracování podkladů pro výplaty a následnou fakturaci. Jelikož lektori mají osobní zájem na proplacení odučených lekci, s odevzdáváním většinou nebývá problém. Pokud však neodevzdají LOH nejpozději týden po uplynutí lhůty, může po nich být požadována pokuta.
- **R8 – Odevzdání nekompletního LOH** – jedná se o velice častý problém, jelikož lektori často zapominají dát studentům LOH podepsat. Toto riziko je ošetřeno tak, že se zavolá personalistce firmy, ta si od studentů nechá potvrdit, že výuka skutečně proběhla a koordinátorky pak lekci potvrdí razítkem a podpisem samy. Tento proces však bývá často zdlouhavý.

- **R9 – Neproplacení faktury odběratelem** – jedná se o méně pravděpodobné riziko, jelikož je ošetřeno ve smlouvě o zprostředkování výuky a proplacení faktury může být právně vymahatelné.

8 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Projekt realizace firemní jazykové výuky byl řádně popsán, naplánován a rizika byla jasně identifikována a ošetřena. Jakékoliv prodloužení výuky není možné.

V současné době, tj. 18. dubna 2018 se projekt nachází v realizační fázi. Lhůta k zajištění výuky byla v pořádku dodržena, byli vybráni kvalitní lektori, se kterými jsou studenti spokojeni, a výuka probíhá bez závažnějších problémů a časového skluzu. V případě absence lektora je výuka řádně nahrazována. Lektori dodávají svá LOH včas, fakturace a následné přijetí platby do teď probíhá dle plánu. Účel a cíl projektu není tedy nikterak ohrožen.

V případě úspěšné realizace projektu je zde možnost znovunavázání spolupráce po letních prázdninách a rozšíření stávajícího počtu kurzů. Jelikož se požadavky na jazykové vzdělávání zaměstnanců rok od roku zvyšují, uvažuje firma ABC s.r.o., že využije dotačního programu EU POVEZ II, která je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavateli je zde hrazeno 85% nákladů vynaložených na odborný rozvoj zaměstnanců zapojených do projektu a 100% procent nákladů na mzdu školených zaměstnanců. Výplata probíhá prostřednictvím ÚP.

V případě spokojenosti se stávající výukou a celkovým přístupem by tak JIPKA získala na příští semestry dlouhodobý kontrakt a razantně by se tak zvýšily tržby plzeňské pobočky. V tomto případě by však bylo nutné, aby do svého týmu přijali další koordinátorku jazykové výuky, jelikož kancelář je na takovéto množství výuky poddimenzována.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo seznámení se základními aspekty projektového managementu a jejich propojení do praxe. Konkrétně se jednalo o naplánování a realizaci jazykové výuky reálnou firmou Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. pro fiktivní firmu ABC s.r.o.

První kapitola teoretické části byla zaměřena na představení pojmů týkající se projektového managementu. Druhá kapitola odkazovala na pochopení samotné podstaty projektů, jejich kategorie, druhy, zainteresované strany a projektový trojúhelník. Bylo zjištěno, jaký je životní cyklus a fáze projektu a že cíle projektu musí být dle metody SMART popřípadě SMARTi. Ve třetí kapitole byly představeny veškeré projektové plány. Jednalo se o plán rozsahu, který obsahuje logický rámec a hierarchickou strukturu WBS, dále pak o časový plán, kde byly ukázány techniky pro jeho odhad sestavení a také plán zdrojů obsahující řízení lidských zdrojů, plán nákladů a plán komunikace. Čtvrtá kapitola pojednávala o možných rizicích projektu, jejich identifikace a možnosti řízení. Celá tato teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury.

V praktické části byla tato teorie zakomponována do praxe. V páté kapitole byl představen samotný projekt a organizace, která jej zprostředkovává. Dále byly představeny všechny zainteresované strany a organizační struktura projektového týmu. Šestá kapitola se zaměřovala na praktickou aplikaci veškerých projektových plánů. Byl představen konkrétní logický rámec projektu, hierarchická struktura WBS. Dále pak také Ganttův diagram znázorňující časové plánování projektu. Plán zdrojů obsahoval konkrétní přidělení jednotlivých činností ke konkrétním členům projektového týmu a také přesný plán komunikace. Poslední částí této kapitoly byl plán nákladů, kde byly představeny jednotlivé nákladové položky a způsob výpočtu výnosů a tržeb. Obsahem sedmé kapitoly se stala rizika projektu, jejich přesná identifikace a způsoby jejich ošetření. Osmá kapitola již pouze zhodnotila celou praktickou část.

Tato práce může sloužit jako ukázka pro plánování nevýrobních projektů a lze díky ní snadno porovnat průběh projektu s jeho původním plánem.

V době vypracování práce byl projekt ve fázi realizace, kdy již probíhala samotná výuka.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Druhy projektů	16
Tabulka č. 2: Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání	19
Tabulka č. 3: Orientační náklady na studii proveditelnosti v %	26
Tabulka č. 4: Matice pro určení hodnoty rizika	43
Tabulka č. 5: Tabulka SWOT analýzy	44
Tabulka č. 6: Logický rámec projektu	56
Tabulka č. 7: Plán komunikace	67
Tabulka č. 8: Náklady projektu v Kč	69
Tabulka č. 9: SWOT analýza projektu	70
Tabulka č. 10: Ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizik	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma projektového managementu.....	11
Obrázek č. 2: Kategorie projektů.....	16
Obrázek č. 3: Projektový trojúhelník.....	17
Obrázek č. 4: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran.....	19
Obrázek č. 5: Příklad obecného životního cyklu projektu.....	23
Obrázek č. 6: Podstata procesu projektového plánování.....	25
Obrázek č. 7: Logická rámcová matice a způsob jejího čtení.....	28
Obrázek č. 8: Grafický formát WBS.....	29
Obrázek č. 9: Schéma typů logických vazeb.....	33
Obrázek č. 10: Příklad Ganttova diagramu.....	34
Obrázek č. 11: Model komunikačního kanálu.....	38
Obrázek č. 12: Organizační struktura JIPKY.....	48
Obrázek č. 13: Organizační struktura pobočky JIPKA Národní.....	48
Obrázek č. 14: Organizační struktura Jazykového Institutu Plzeň, s.r.o.....	49
Obrázek č. 15: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran.....	52
Obrázek č. 16: Organizační struktura projektu.....	53
Obrázek č. 17: Projektový trojúhelník.....	54
Obrázek č. 18: WBS.....	58
Obrázek č. 19: WBS – přípravná fáze projektu.....	59
Obrázek č. 20: WBS – realizační fáze projektu.....	61
Obrázek č. 21: WBS – konečná fáze projektu.....	62

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADM	Arrow Diagram Method
ALAP	As Late As Possible
ASAP	As Soon As Possible
CPM	Critical Path Method
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
HPP	hlavní pracovní poměr
JIPIS	informační systém JIPKY
JIPKA	Jazykový Institut Plzeň, s.r.o.; Jazykový Institut Praha, s.r.o.
Kč	koruna česká
LOH	list odučených hodin
PBS	Product Breakdown Structure
PDM	Precedence Diagram Method
PERT	Project Evaluation and Review Technique
POVEZ II	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II
Profi CV	životopis
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SMARTi	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed, integrated
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ÚP	Úřad práce
WBS	Work Brakedown Structure

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARKER, Stephen, COLE, Robert. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Velká Británie: Pearson Education Limited, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9067-6.

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUNCAN, William R. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: PMI, 1996. ISBN 1-880410-12-5.

KAVAN, Michal. *Projektový management inovací*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 2007. 263 s. ISBN 978-80-01-03601-3.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009. 1 120 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7084-0.

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

MÁCHAL Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

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

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

TAYLOR, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. 1st ed. New York, 1915. 148 p. ISBN: 1295826836.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

JIPKA. [online] Praha: JIPKA, 2012. Aktualizace 4. 4. 2018. [cit. 19. 4. 2018].
Dostupné z: <http://www.jipka.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - LOH	85
Příloha B – Certifikát o absolvování kurzu	86
Příloha C – Profi CV.....	87
Příloha D – Harmonogram projektu	88
Příloha E – Ganttův diagram	89

PŘÍLOHA B – CERTIFIKÁT O ABSOLVOVÁNÍ KURZU

 Jazykový Institut Plzeň

Certifikát

Jiří Neumann

úspěšně absolvoval/a v **jarním** semestru školního roku **2017/2018**

kurz **anglického** jazyka úrovně **A1**

Potvrzujeme docházku



www.jipka.cz

Jazykový Institut Plzeň, s.r.o.
IČO: 253 412 454
110 00 Praha 1
E-mail: plzen@jipka.cz
IČO: 39357971 | DIČ: CZ39357971
podpis a razítko

Jazykový Institut Plzeň, s.r.o. | Rooseveltova 10/9, 301 00 Plzeň | tel.: 377 236 699 gsm: 603 412 454 | e-mail: plzen@jipka.cz

www.jipka.cz

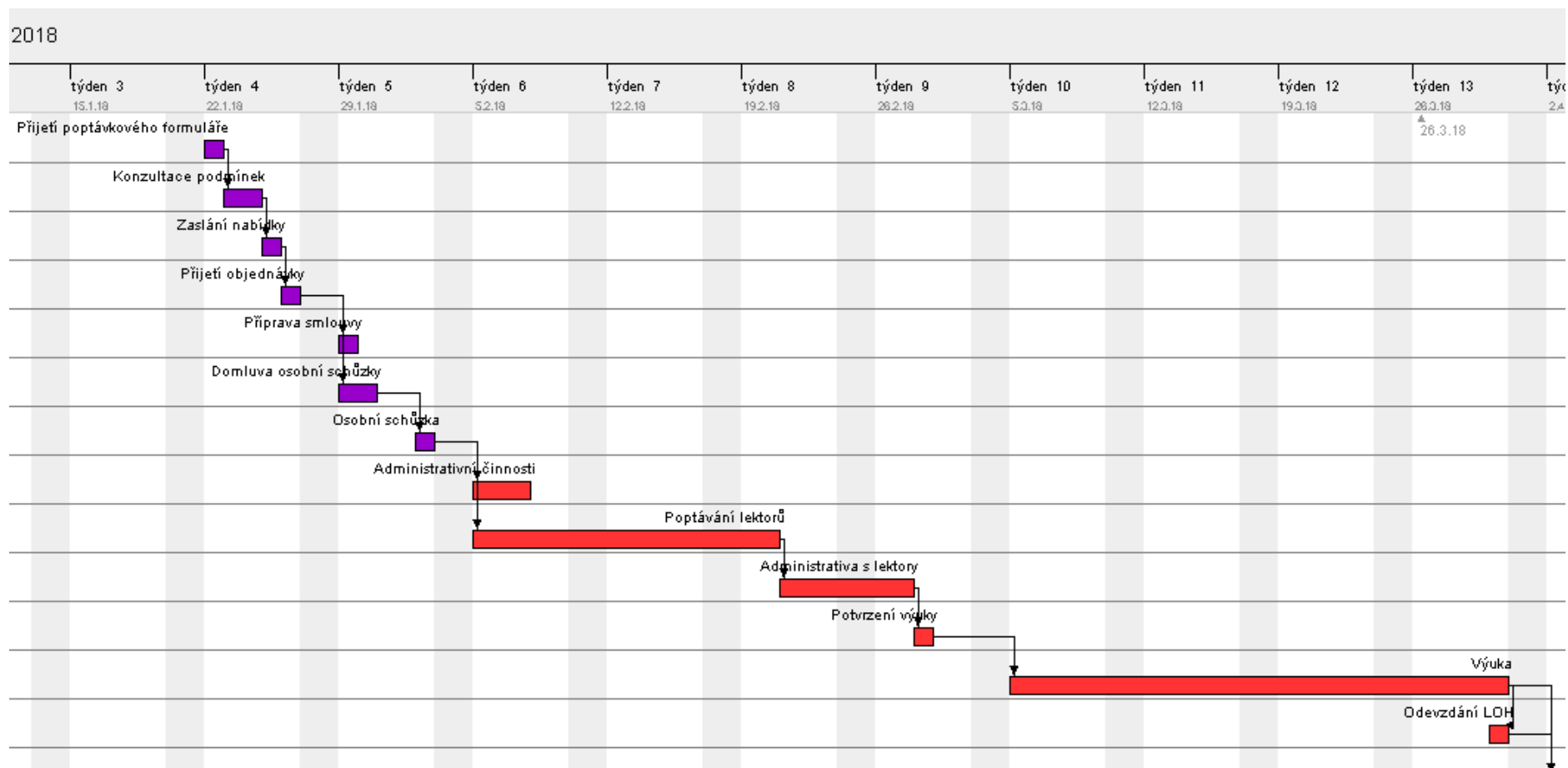
PŘÍLOHA C – PROFI CV

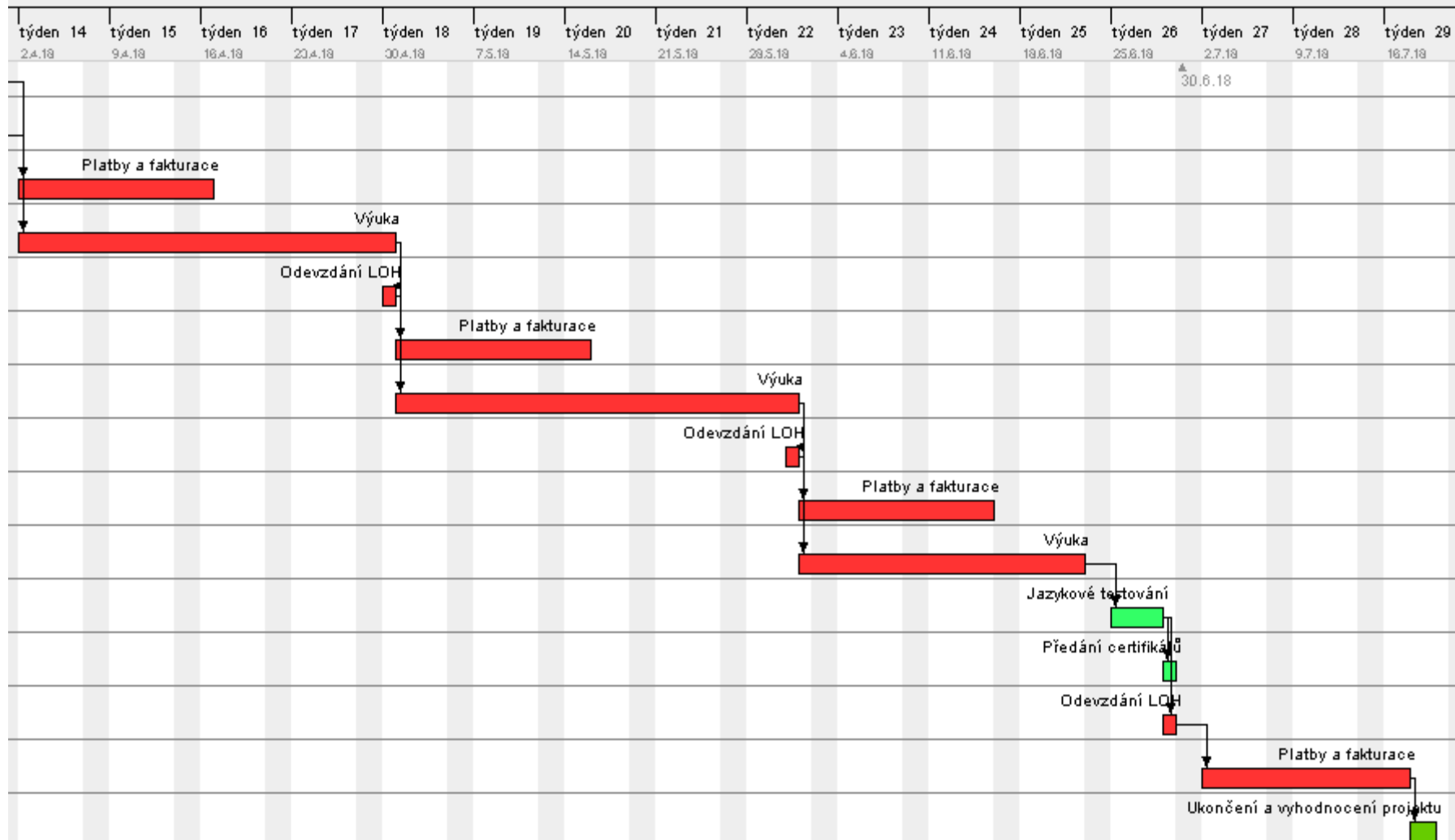
Mgr. Lucie Votavová		
Vyučované jazyky	anglický, španělský	
Národnost	česká	
Mateřský jazyk	český	
Typ smlouvy	dohoda o provedení práce	
Vzdělání		
2002-2007	FF UK Praha – učitelství AJ	Mgr.
Doplňující vzdělání		
1 rok studijní pobyt v USA		
5 let pracovní pobyt ve Velké Británii		
Certifikát CAE		
Certifikát DELE		
Lektorská činnost		
od 2012	lektor AJ a ŠJ	
Spolupráce s Jipkou		
od 2015	lektor AJ a ŠJ	
Zkušenosti s výukou		
Typ výuky	Obecný jazyk španělský	od úrovně A0 do B2
	Příprava k FCE	úroveň B2
	Obecný jazyk anglický	od úrovně A0 do C1

PŘÍLOHA D – HARMONOGRAM PROJEKTU

Jméno	Datum začátku	Datum ukončení	Trvání
• Přijetí poptávkového formuláře	22.1.18	22.1.18	1
• Konzultace podmínek	23.1.18	24.1.18	2
• Zaslání nabídky	25.1.18	25.1.18	1
• Přijetí objednávky	26.1.18	26.1.18	1
• Příprava smlouvy	29.1.18	29.1.18	1
• Domluva osobní schůzky	29.1.18	30.1.18	2
• Osobní schůzka	2.2.18	2.2.18	1
• Administrativní činnosti	5.2.18	7.2.18	3
• Poptávání lektorů	5.2.18	20.2.18	12
• Administrativa s lektory	21.2.18	27.2.18	5
• Potvrzení výuky	28.2.18	28.2.18	1
• Výuka	5.3.18	30.3.18	20
• Odevzdání LOH	30.3.18	30.3.18	1
• Platby a fakturace	2.4.18	16.4.18	11
• Výuka	2.4.18	30.4.18	21
• Odevzdání LOH	30.4.18	30.4.18	1
• Platby a fakturace	1.5.18	15.5.18	11
• Výuka	1.5.18	31.5.18	23
• Odevzdání LOH	31.5.18	31.5.18	1
• Platby a fakturace	1.6.18	15.6.18	11
• Výuka	1.6.18	22.6.18	16
• Jazykové testování	25.6.18	28.6.18	4
• Předání certifikátů	29.6.18	29.6.18	1
• Odevzdání LOH	29.6.18	29.6.18	1
• Platby a fakturace	2.7.18	17.7.18	12
• Ukončení a vyhodnocení projektu	18.7.18	19.7.18	2

PŘÍLOHA E – GANTTŮV DIAGRAM





ABSTRAKT

BÍLKOVÁ, Michaela. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2018

Klíčová slova: projekt, projektový plán, projektový management, plán zdrojů, rizika projektu, WBS, logický rámec, Ganttův diagram, jazyková výuka, firemní výuka

Bakalářská práce je založena na skutečném projektu realizace firemní jazykové výuky. Skládá se z teoretické a praktické části, které jsou věcně propojeny. Obsahem teoretické části je shrnutí základních aspektů projektového managementu. V praktické části je hlavním cílem práce představení projektu, vytvoření projektových plánů – plán rozsahu obsahující logický rámec a WBS, časový plán znázorněný na Ganttovo diagramu, plán lidských zdrojů a komunikace a plán nákladů. Poslední částí je identifikace a ošetření projektových rizik.

ABSTRACT

BÍLKOVÁ, Michaela. *Project and its plan*. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 84 p., 2018

Keywords: project, project plan, project management, Plan of resources, project risks, WBS, Logical Frame Metrix, Gantt Chart, language teaching, company teaching

This Bachelor's Thesis is based on a real project of realization of a company language teaching. It consists of a theoretical and practical part, which are connected relevantly. A content of the theoretical part is a summary of fundamental aspects of a project management. The main goal of the thesis in the practical part is a project introduction, creation of project plans– the plan of a range that comprises a logical scope and WBS, a time plan represented on a Gantt chart, a plan of human resources and communication and a plan of costs. The last part is an identification and treatment of project risks.