

Problematika vedení projektů z pohledu krizového řízení

Monika Hájková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Hájková**

Osobní číslo: **L12034**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Problematika vedení projektů z pohledu krizového řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupných informací zpracujte teoretická východiska týkající se obecné problematiky vedení projektů.
2. Prostudujte a zpracujte možnosti uplatnění metod krizového řízení v projektech.
3. Proveďte analýzu projektu *Zdravě do života*.
4. Vyhodnoťte poznatky z provedené analýzy a formulujte výstupy do praxe.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

[2] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

[3] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. Řízení projektů I. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

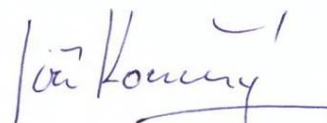
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 9.5.2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat potencionální rizika v konkrétním projektu a tyto rizika vyhodnotit a formulovat konkrétní doporučení.

V teoretické části nastíníme co je to projekt, z jakých fází se projekt skládá, a na závěr teoretické části se zaměříme na samotné krizové řízení v projektu a jednotlivé metody analýzy rizik.

V praktické části se budeme věnovat projektu „Bezpečně a zdravě do života“. Uvedeme si co je cílem projektu, z jakých klíčových aktivit se tento projekt skládá, a dále se budeme zabývat analýzou rizik. Pomocí metod analýzy rizik vyhodnotíme jednotlivá rizik a zformulujeme konkrétní doporučení.

Klíčová slova: projekt, riziko, analýza rizik

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to analyse the potential risks of particular project and evaluate of these risks and formulate concrete recommendations.

Theoretical part outlines the definition of a project, which parts it is made of and in conclusion of theoretical part we will focus on the project crisis management and various methods of assessing risks.

Practical part is focused on the project „Bezpečně a zdravě do života“. We will go over the project objectives, which key activities it consists of and then we will analyse the risks. Using the method of risk analysis, we will evaluate individual risks a then propose optimal solution.

Keywords: project, risk, risk analysis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu panu doc. PhDr. Ferdinandovi Mazalovi, CSc. za poskytnutí spolupráce na projektu, za vedení mé práce správným směrem, za čas, který mi věnoval a za věcné připomínky.

Motto: „Existuje riziko, které si nemůžete dovolit podstoupit, a riziko, které si nemůžete dovolit nepodstoupit.“

Peter Drucker

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 PROJEKT A PRODUKT	11
1.2 TYPY PROJEKTŮ	12
1.3 STANDARDY	13
1.3.1 IPMA Competence Baseline - ICB	13
1.3.2 PMI – Project management Body of Knowledge	14
1.3.3 PRINCE 2 – Project In Controlled Enviroments	14
1.3.4 ISO 10 006	14
2 PROJEKTOVÉ FÁZE	15
2.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	16
2.2 PROJEKTOVÁ FÁZE	17
2.2.1 Zahájení projektu	17
2.2.2 Plánování projektu	18
2.2.3 Realizace projektu	19
2.2.4 Ukončení	19
2.3 POPROJEKTOVÁ FÁZE	20
3 ŘÍZENÍ RIZIK	21
3.1 CO JE TO RIZIKO	21
3.2 VÝZNAM RIZIKA V ŘÍZENÍ PROJEKTU	22
3.3 ŘÍZENÍ RIZIK V PROJEKTU	23
3.3.1 Analýza rizik v projektu	23
3.3.2 Sledování rizik	26
3.4 METODY ANALÝZY RIZIK V PROJEKTECH	27
3.4.1 Brainstorming.....	27
3.4.2 SWOT analýza	28
3.4.3 Skórovací metoda s mapou rizik	29
4 CÍL PRÁCE A JEJÍ METODIKA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 ÚVOD DO PROJEKTU	32
5.1 SEZNÁMENÍ S PROJEKTEM	32
5.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	32
5.3 CÍL PROJEKTU.....	34
5.4 OPERAČNÍ PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST	35
5.5 ORGANIZACE PODÍLEJÍCÍ SE NA PROJEKTU	36
5.5.1 SVČ Klubko Staré Město.....	36
5.5.2 Líska	37
5.5.3 Státní zdravotnický ústav	37
5.5.4 Zkola	38
5.5.5 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	38

6	IDENTIFIKACE RIZIK	39
6.1	BRAINSTORMING	40
6.1.1	Zhodnocení průběhu brainstormingu	41
6.1.2	Vytvořené návrhy	42
6.1.3	Zhodnocení návrhů.....	42
6.2	ANALÝZA SWOT.....	44
6.2.1	Analýza SWOT projektu „Bezpečně a zdravě do života“	45
6.2.2	Silné stránky.....	46
6.2.3	Slabé stránky	47
6.2.4	Příležitosti	49
6.2.5	Hrozby.....	51
7	VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH RIZIK	54
7.1	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	54
7.2	OHODNOCENÍ RIZIK POMOCÍ SKÓROVACÍ METODY	55
7.2.1	Překročení termínu	55
7.2.2	Nedodání sportovních pomůcek.....	56
7.2.3	Dodání závadných pomůcek	56
7.2.4	Nevhodné prostory pro workshopy	57
7.2.5	Chyby při organizaci	57
7.2.6	Technické problémy s WWW stránkami	58
7.2.7	Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu	59
7.2.8	Nedostatečná komunikace.....	59
7.2.9	Překročení finančního limitu.....	60
7.3	MAPA RIZIK.....	61
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	62
8.1	PŘEKROČENÍ TERMÍNU	62
8.2	NEDODÁNÍ SPORTOVNÍCH POMŮCEK	63
8.3	DODÁNÍ ZÁVADNÝCH POMŮCEK.....	63
8.4	NEVHODNÉ PROSTORY PRO WORKSHOPY.....	64
8.5	CHYBY PŘI ORGANIZACI	64
8.6	TECHNICKÉ PROBLÉMY S WWW STRÁNKAMI.....	65
8.7	NEUSKUTEČNĚNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ PRO DODAVATELE SPORTOVNÍCH POMŮCEK V DANÉM TERMÍNU	65
8.8	NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE	66
8.9	PŘEKROČENÍ FINANČNÍHO LIMITU	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72

ÚVOD

V dnešní době se realizuje řada jedinečných projektů, které lze rozlišovat podle několika kritérií, například podle délky trvání, rozsahu, podle jeho zaměření apod. Každý takový projekt má specifický průběh a proto se nelze zcela vyhnout problémům v jeho řízení.

Téma mé bakalářské práce zní „Problematika vedení projektů z pohledu krizového řízení“. Toto zadání jsem aplikovala na projekt „Bezpečně a zdravě do života“, na kterém spolupracuje Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati. Projekt se řadí do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Prostřednictvím vzdělávacích workshopů poskytuje cílovým skupinám vzdělávací programy. Projekt je zaměřen na pět stěžejních aktivit a těmi jsou Zdravý pohyb, Zdravá a bezpečná škola, Prevence rizikových návyků, Bezpečně na ulici a Webové prostředí Bezpečně a zdravě do života.

Předložená práce je členěna na dvě části. V teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení základních pojmů, jako je projektové řízení, do kterého spadají rozdíly mezi projektem a produktem, typy projektů a standardy, podle kterých se mohou projekty řídit. Důležitou kapitolou, které jsem věnovala pozornost, jsou projektové fáze. Jednotlivé fáze jsem detailně popsala, protože rozdělením životního cyklu do jednotlivých fází usnadní orientaci všech účastníků, a tím se nám zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu.

Postupně se dostanu k nejdůležitější kapitole celé práce a to je Řízení rizik. V této kapitole Vám přiblížím pojem riziko, jeho význam v řízení projektu a metody analýzy rizik. Dále vysvětlím brainstorming, hojně využívanou SWOT analýzu a skórovací metodu s mapou rizik.

V praktické části detailně představím projekt „Bezpečně a zdravě do života“ a popíšu klíčové aktivity, které mají na starosti organizace podílející se na projektu. Jedna z nejdůležitějších kapitol praktické části je identifikace rizik, ve které použiju metodu brainstorming a velice oblíbenou SWOT analýzu. Dále detailně popíšu brainstorming v průběhu projektu a podrobně rozeberu jednotlivé stránky SWOT analýzy. Pomocí těchto metod shrnu veškerá rizika, která se v projektu mohou vyskytnout, a na tomto základě sestavím skórovací metodu s mapou rizik. V závěrečné kapitole navrhu doporučení na eliminaci hrozících rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení lze popsat několika způsoby, a proto si uvedeme dva odlišné příklady. Podle autora Fialy lze projektové řízení chápat jako „*soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů.*“ Naopak autor Doskočil popsal projektové řízení jako „*vědeckou disciplínu, ale především umění*“. Zde můžeme vidět, že každý z autorů vnímá problematiku z jiného pohledu. [6,8]

Obecně lze říct, že projektové řízení představuje relativně uzavřený sled na sebe navzájem navazujících činností nutných pro dosažení konkrétního cíle. Celý tento proces začíná základní úvahou, formulováním cíle, kterého má být dosaženo, pokračuje definováním aktivit a končí reálným dosažením stanoveného cíle. [9]

1.1 Projekt a produkt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Definice projektu není zcela jednoduchá. Podle předních světových teoretiků se mohou v konkrétních formulacích lišit. Většinou se shodují, že projekt je proces, který má začátek a konec a pravidla pro řízení a regulaci. [16]

Dalším příkladem může být charakteristika od autora Doskočila, který se snaží pojem projekt zobecnit a píše ve své knize: „*Obecně je možno projekt označit jako změnu, kdy ve své podstatě se jedná o jedinečný proces změny z výchozího stavu do cílového stavu.*“ Dále se autor zmiňuje, že „*z pohledu projektového řízení lze projekt charakterizovat jako jakýkoliv jedinečný sled činností, který má definován:*

- *specifický cíl, kterého má být realizací dosaženo,*
- *datum začátku a konce (časové omezení),*
- *limit pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“ [6]

Dále podle webového serveru Management Mania, který disponuje business encyklopedií, můžeme projekt definovat jako: „*Časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.*“ Mimo jiné tento server uvádí ve své encyklopedii i oficiální verzi pojmu projekt z normy ISO 10006 (směrnice pro management jakosti projektů), který zní: „*Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ [13]

Jestliže mluvíme o projektu, je nutné objasnit i pojem produkt. Musíme si uvědomit, že veškeré úsilí, které vynaložíme je zaměřené na konečný výstup projektu, tedy produkt. Projekt a jeho realizace je pouze prostředek k vytvoření daného produktu. Produkt je velmi různorodý, může mít charakter služby, výrobku, investice, patentu organizace apod. Podle Hodaně můžeme projekt definovat jako „*soustavu aktivit směřujících k předem stanovenému cíli, která má určitý začátek i konec a vyžaduje spolupráci různorodých činností, v některých případech i různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu – produktu.*“ [9]

1.2 Typy projektů

Jednotlivé projekty můžeme rozdělovat podle několika kritérií. Například můžeme projekty dělit podle **rozsahu** na:

- jednoduché – krátkodobé projekty, které využívají standardizovaných postupů, mají jednoduchý cíl
- speciální – střednědobé projekty, obsahují méně činností, mohou se skládat z malého počtu sub-projektů
- komplexní – dlouhodobé projekty, které jsou unikátní, obsahují velké množství činností, mají vysoké náklady a skládají se z několika sub-projektů. [8]

Podle **délky trvání projektu**:

- krátkodobý – doba realizace je maximálně 6 měsíců
- střednědobý – doba realizace je maximálně do 12 měsíců
- dlouhodobý – doba realizace je delší než 12 měsíců [26]

A podle **zaměření předmětu projektu**:

- vývojové projekty – vývoj nebo rozvoj nové služby, produktu
- organizační projekty – změny v organizační struktuře organizaci
- procesní projekty – změny/inovace pracovních postů
- akviziční projekty – cílem je dosáhnout rozšíření trhu, cílových skupin/počtu zákazníků apod.
- ICT projekty – zavádění nových informačních a komunikačních technologií a SW řešení [26]

Podle úrovně zapojení zadavatele projektu/zákazníka:

- interní projekty – projekty realizované v rámci projektu
- externí projekty – projekt je realizován jiným právním subjektem, než je zadávající organizace
- smíšené projekty – zapojení interních i externích pracovníků na projektu. Řízení projektu zajišťuje jeden ze spolupracujících subjektů [26]

Existuje několik dalších kritérií, podle kterých můžeme projekty rozlišovat například podle nákladovosti, podle zapojení organizačních jednotek atp. [26]

1.3 Standardy

Standardy projektového řízení jsou soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů, kteří v projektech pracovali. Na každém standardu pracují profesní skupiny, které do problematiky vnáší své myšlenky, zkušenosti a sociálně-kulturní prostředí. A proto je potřeba brát tyto standardy spíše jako inspiraci než tvrdá pravidla, protože co se v jednom projektu osvědčí, nemusí se osvědčit v druhém. [22]

Hlavní přínosy norem a standardů jsou:

- *sjednocení požadavků na vlastnosti a snížení rozmanitosti produktů a procesů,*
- *ochrana zákazníků díky zvyšování kvality či stanovení minimálního standardu kvality,*
- *zlepšení komunikace a výměny mezi podniky v mezinárodním měřítku,*
- *sjednocení komunikace mezi podniky.* [3]

Mezi hlavní světové standardy patří PMI – Project Management Institute, IPMA – International Project Management Association, PRINCE 2 – Project In Controlled Enviroments a do jisté míry i ISO 10 006. [22]

1.3.1 IPMA Competence Baseline - ICB

Tento standard je rozšířen zejména v Evropě, Asii a Africe. ICB je standard, který je pojat kompetenčně. Není tedy zaměřen na přesně definované procesy a na jejich konkrétní aplikaci, ale je zaměřen na schopnosti a dovednosti manažerů a členů týmu. Dává tak určitou volnost, aby projektový tým mohl uplatnit své vlastní postupy. Ve srovnání s jinými sdruženími, je IPMA zastoupena v České republice prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení. [3,5]

1.3.2 PMI – Project management Body of Knowledge

Tento standard je nejvíce rozšířen v Severní a Jižní Americe, ale samozřejmě existují země, kde působí IPMA a PMI souběžně. PMBOK vznikl v 70. letech minulého století na základě US Army. V dnešní době je ve 3. verzi, ale PMI pracuje na dalším vývoji. Je mezi ostatními nejstarší a nejobecnější. PMBOK se dělí na devět částí, které představují znalostní oblasti a dohromady tvoří model projektového řízení. Je zaměřen zejména na firmy, které dodávají svoje výrobky nebo služby pomocí projektů. [3, 22]

1.3.3 PRINCE 2 – Project In Controlled Enviroments

Jde o britský standard, který vznikl na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu. Vznikl především v IT prostředí, ale dnes ho můžeme použít obecně. V dnešní době je nejrozšířenější metodikou v Evropě. PRINCE2 využívá sedm principů, které tvoří sedm procesů a popisuje sedm témat. Významnou předností je zahrnutá metodika přizpůsobení přímo v manuálu, naopak nepokrývá oblasti vedení lidí, manažerské dovednosti apod. [3, 22]

1.3.4 ISO 10 006

V ČR standard ISO 10 006 je doplňujícím standardem ISO. Nepředstavuje komplexní standard, jako tomu bylo u předchozích tří, které jsme zmínili dříve. Nejde o samostatnou normu, ale o směrnici jakosti managementu projektu. Obsahuje obecné zásady a proto je určena pro všechny typy projektů. Tato směrnice je zaměřena na procesy při řízení projektu a na zvyšování jejich kvalit. Jednoduše řečeno nabízí řadu doporučení, jak by měla být stanovena pravidla v organizaci, aby zvýšila kvalitu svých projektů. [3, 5]

2 PROJEKTOVÉ FÁZE

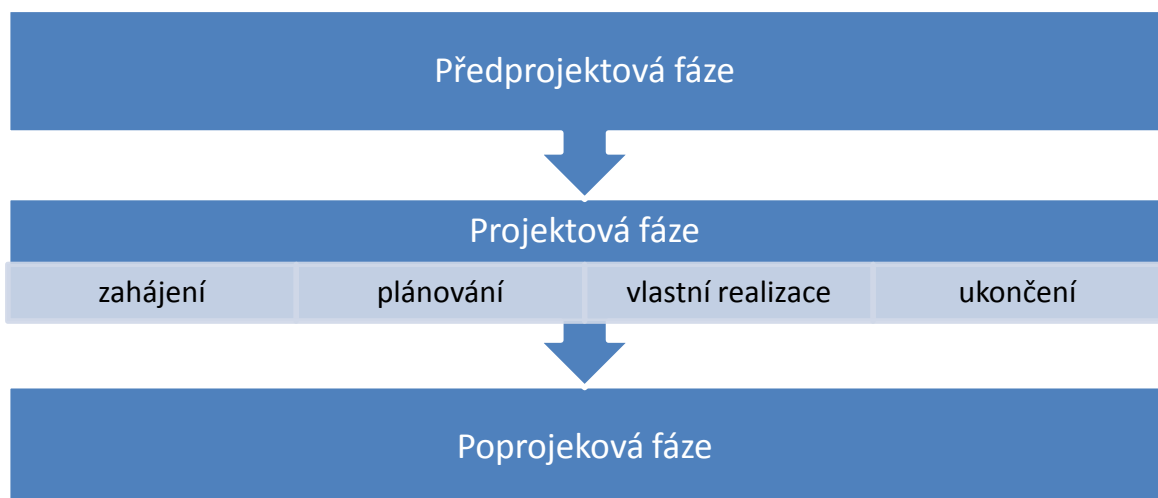
Projekt má charakter procesu. Skládá se z několika různých fází, které dohromady nazýváme životní cyklus projektu. Rozdělením životního cyklu do jednotlivých fází má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů a usnadňuje orientaci všech účastníků, která zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. [19]

Fáze životního cyklu definují:

- jaký druh práce má být vykonán v jednotlivých částech rozvoje projektu,
- jaké výsledky jsou v jednotlivých fázích vytvořeny, jak jsou ověřovány a klasifikovány,
- kdo se zapojuje do aktivit v jednotlivých fázích projektu. [19]

Fáze životního cyklu projektu jsou sekvence, kdy přechod z jedné fáze do druhé je uskutečněn tehdy, když dosáhneme určitého dříve definovaného stavu projektu, popřípadě souboru plánovaných dílčích výsledků. [19]

Názvy jednotlivých fází se liší dle autorů. I když se liší jednotlivé názvy, tak pořadí a obsah je podobný. Podle Taylora má životní cyklus projektu čtyři fáze a to koncepční, vývojovou, implementační a ukončovací. Dále například autor Fiala rozděluje životní cyklus projektu také na 4 fáze, první nazývá stejně jak Taylor - koncepční, ale další se názvem liší. Nazývá je, fáze návrhu, realizace a předání. My se zaměříme na fáze projektu podle IPMA, které si v následujících kapitolách blíže rozebereme. Na následujícím obrázku můžeme vidět fáze projektu podle standardu IPMA. [8, 22, 24]



Obrázek 1 - Fáze projektu podle standardu IPMA [vlastní zpracování]

2.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze slouží k prozkoumání příležitostí projektu a k posouzení proveditelnosti daného záměru. Odpověď na nejdůležitější otázku, zda projekt realizovat nebo ne, je většinou v rukou liniového vedení. Někdy se do této fáze zahrnuje základní myšlenka, proč takový projekt realizovat. A z tohoto důvodu se zde zpracovávají dva dokumenty:

- Studie příležitostí
- Studie proveditelnosti [5, 22]

U některých projektů je zpracováván jen jediný dokument, který nazýváme - předprojektová úvaha. Obsahuje kombinaci obou předchozích studií a využíváme ho především u jednodušších projektů. [5]

Studie příležitostí

Tato studie má za úkol odpovědět na otázku, jestli je správná doba navrhnout a realizovat daný projekt. Cílem je zpracovat dostupné informace, které se týkají určitých podmětů, příležitostí nebo reakcí na hrozby z trhu, popřípadě vnitřního života firmy. [5, 22]

Vstupem je například nápad či idea a výstupem je text, který obsahuje projektový záměr. Má asi 3 až 10 stran, podle velikosti projektu. Konečným výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat daný projekt. [5, 22]

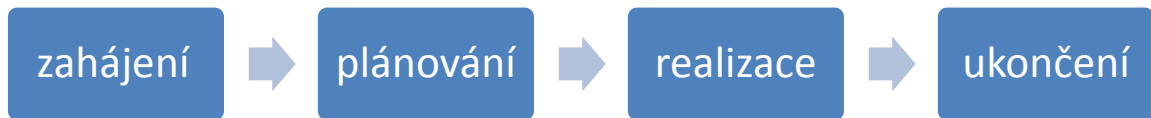
Studie proveditelnosti

Pokud studie příležitostí doporučí realizaci, tak se zpracovává studie proveditelnosti, která by měla ukázat nejvhodnější cestu. Dále by měla upřesnit obsah příslušného projektu, termín zahájení a ukončení, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje na projekt. [5, 22]

Vstupem pro tuto studii jsou závěry ze studie příležitostí a další materiály o možných omezeních, jako jsou: čas, finance a zdroje. Výstupem je studie, která má 7 až 25 stran, podle velikosti projektu. Výsledkem studie je doporučení nejlepší cesty a upřesnění cílů. [5]

2.2 Projektová fáze

V této fázi se sestavuje projektový tým, vytváří se projektový plán a další důležité činnosti. Jelikož je tato fáze velmi obsáhlá, tak ji členíme podrobněji na další části, které uvádí následující obrázek. [5]



Obrázek 2 - Projektové fáze [vlastní zpracování]

2.2.1 Zahájení projektu

V této fázi je nutné projekt řádně zahájit neboli inicializovat. Proces zahájení představuje soubor činností, kdy tyto činnosti jsou zaměřené na stanovení cílů a sestavení základních předpokladů pro jeho realizaci. Je třeba ověřit, popřípadě upřesnit cíle projektu, jednotlivé kompetence a personální obsazení. Tyto aktivity jsou soustředěny k vytvoření dvou dokumentů:

- Zakládající listina projektu,
- Předběžná definice předmětu projektu. [5, 19]

Zakládající listina projektu

Zakládající listina projektu je dokument, který definuje cíle, vytyčuje základní hranice, které se vztahují na finance, čas a předpokládané zdroje, jmenuje manažera projektu a další informace. V této listině je jmenován nejen manažer, ale také může být jmenován přípravný tým projektu nebo alespoň jeho základ. [22]

Jde v podstatě o zadání, které slouží pro úvodní práci přípravného týmu. Předpokládá se další rozpracování tohoto dokumentu a to upřesnění informací, včetně změn, pokud jsou v této fázi opodstatněné. S největší pravděpodobností je možné změny očekávat, proto by mělo být zpracováno, kdo dané změny schvaluje, v jakém rozsahu mohou být apod. [22]

Předběžná definice předmětu projektu

Tento dokument obsahuje popis problému, který je příčinou vzniku požadavku, dále globální cíl, konkrétní cíle, kritéria k dosažení úspěchu, předpoklady, rizika a omezení. Veškeré informace by měly být popsány detailně z důvodu nastavení priorit. Provází projekt všemi fázemi životního cyklu a proto je jeden z nejdůležitějších dokumentů. Podle něj po-

suzujeme, zda byly na konci projektu splněny všechny cíle. Projekt, který je rozdělen na několik subprojektů, musí mít pro každý subprojekt definici předmětu projektu. [19]

2.2.2 Plánování projektu

Plánování představuje soubor činností, které jsou zaměřeny na vytvoření plánu, jak dosáhnout daných cílů. Určuje, v jakém pořadí mají být jednotlivé aktivity vykonány. Začíná předběžným plánováním, kdy jednotliví manažeři určí co, kdy, jak a za kolik je potřeba vykonat. Dále na to navazuje podrobné plánování, které zahrnuje přesné rozvržení jednotlivých činností v čase, pravomocemi, přiřazenými zodpovědnostmi, náklady a zdroji. [16, 19]

Aktivity, které jsou spojené s plánováním, mohou začínat už v období zahájení projektu. Samotné detailní plánování začíná po ukončení jednání a podpisu smlouvy mezi zainteresovanými stranami. Proces je ukončen po schválení všech částí plánovací fáze a přidělením všech potřebných zdrojů. Hlavními dokumenty této fáze jsou:

- Definice předmětu projektu,
- Plán projektu. [19]

Definice předmětu projektu

Jak už jsme v předchozí kapitole uvedli, Definice předmětu projektu obsahuje informace a definice o tom, co je cílem a jaké aktivity jsou potřebné k dosažení cíle. Má zásadní vliv na průběh projektu a jeho konečný výsledek, tedy jestli se podaří splnit stanovené cíle. [19]

Plán projektu

Plán projektu je další velmi důležitý dokument, který provází projekt v celém jeho životním cyklu. Obsahuje, co má být v jeho průběhu vykonáno, aby byl splněn daný cíl a zároveň byl vytvořen předmět projektu tak, jak je popsán v dokumentu Definice předmětu projektu. Dále obsahuje jednotlivé plány projektu, seznamy a popisy jednotlivých činností, které musí být vykonány. [19]

Podle složitosti projektu mohou být jednotlivé plány v projektu dále členěny a doplněny. Naopak Plán projektu pro malé projekty může být daleko menšího rozsahu, ale vždy obsahuje alespoň harmonogram, rozpočet a základní pravidla, které se týkají komunikace a řízení změn. Je velmi důležité si uvědomit, že kvalita Plánu projektu může ovlivnit celý projekt. [19]

2.2.3 Realizace projektu

Po podrobném plánování následuje realizace projektu. Tato realizace zahrnuje následující činnosti:

- realizace implementačních plánů projektu a koordinace spolupracujících subjektů,
- identifikace dat a jejich analýza,
- vedení, kontrola a pravidelné vyhodnocování, analýza a úprava průběhu projektu,
- řešení konfliktních situací popřípadě nestandardních situací,
- podpora projektu z technického a administrativního hlediska,
- řízení změn,
- koordinace postupného sjednocení výsledků do systému,
- závěrečné vyhodnocení jednotlivých fází projektu a návrh úprav. [16]

Realizaci projektu je vhodné doprovodit takzvaným kick-off meetingem. Jedná se o setkání důležitých zainteresovaných stran, kde se zrekapituluje plán řízení a harmonogram projektu. Dále jsou navzájem seznámeni zástupci jednotlivých stran a je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná. [5]

V průběhu této fáze je potřeba projekt sledovat a porovnávat průběh s plánem. Je potřeba zajistit měřitelné hodnocení spotřebovaného času, nákladů, zdrojů, kvality, surovin apod. Sledování průběhu projektu musí být prováděno ve stejných intervalech a ve stejných jednotkách, tak jak je uvedeno v Plánu projektu. V případě zjištěných odchylek, změn nebo nových zjištění, je potřeba provést korekční opatření nebo přeplánovat plán, a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní Plán projektu. [5]

2.2.4 Ukončení

Poslední částí projektové fáze je ukončení, které se týká dokončení projektu nebo jejich fází poté, co jsou dodány výsledky. Především se jedná o ukončení aktivit na projektu po dosažení cíle, nebo po konstatování nedosažitelnosti daných cílů. V rámci této fáze by mělo dojít k zajištění všech hmotných či nehmotných výstupů nebo dodávek projektu, které by měly být předány zákazníkovi. Tato předávka obvykle bývá realizována daným postupem, který je definovaný ve smlouvě. [5]

Ukončení projektu však neznamená ukončení všech aktivit spojené s projektem. Po fázi ukončení nastává část vyhodnocení, neboli poprojektová fáze. Produkt projektu přechází do provozu a je třeba plnit závazky jako je záruka, servis apod. [5]

2.3 Poprojektová fáze

Po ukončení projektu je potřeba celý jeho průběh zanalyzovat a určit tak dobré a špatné zkušenosti. Toto vyhodnocení se dělá především proto, aby se našly chyby a aby se příště neopakovaly. Vyhodnocuje se například kvalita subdodavatelů. Jestli některý z nich nedodal požadovanou kvalitu, tak je potřeba s ním přerušit spolupráci. Mnoho projektů je navrženo tak, že jejich užitek se dostaví až po uplynutí určité doby. V těchto případech je potřeba stanovit termín a způsob vyhodnocení přínosů projektů. Projekty se tedy vyhodnocují v rámci poprojektové fáze, tedy až po stanoveném datu. Do dokumentů tedy patří jen jeden dokument a to je závěrečná zpráva. [22]

3 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik a příležitostí je proces, který probíhá v průběhu celého projektu, od počátečního nápadu až po ukončení. Proto je tedy důležité, aby projektový tým měl na paměti, že hrozí celá řada nebezpečí v průběhu celého projektu, které mohou ohrozit jeho úspěch. Projektový tým tedy musí sledovat možné nepříznivé vlivy a připravovat opatření, která sníží ohrožení projektu a zvýší tak pravděpodobnost úspěchu. [5]

Už v předprojektové fázi se posuzují příležitosti a rizika, kdy se vypracovává Studie příležitostí a následně se posuzují rizika provádění projektu a na toto téma se vypracovává Studie proveditelnosti. O obou studiích jsme si řekli více v předchozích kapitolách. Na další rizika můžeme přijít pomocí některých metod projektového řízení například SWOT analýzou nebo logickým rámcem apod. [5]

Kompletní analýzu rizik je potřebné provést v rámci podrobného návrhu plánu projektu s využitím některé metody analýzy rizik. Sledování rizik je nutné provádět po celou dobu realizace projektu, jako součást jeho operativního řízení. [5]

Výstupem procesu plánování řízení rizik je dokument s názvem Plán řízení rizik, který je součástí plánu projektu. [19]

3.1 Co je to riziko

Pro pojem riziko existuje řada definic. Obecně lze říct, že pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinak řečeno se jedná o očekávanou hodnotu škody. Je to výsledek aktivace určitého nebezpečí, které vyústí v určitý negativní následek. [21]

Riziko v projektu je nejistý jev, který jestliže nastane, má negativní dopad na projekt, ale může být i pozitivní. Pozitivní dopad je ojedinělý, ale nelze ho zcela vyloučit. Hodnota daného rizika se vyznačuje pravděpodobností jeho vzniku a velikostí dopadu, kterou vypočítáme pomocí vzorce. [14]

$$HR = P * D$$

Zkratka P představuje pravděpodobnost vzniku nepříznivé události a zkratka D je dopad, který představuje újmu způsobenou na projektu, když nastane dané riziko. Pravděpodobnost se vyjadřuje v procentech a dopad většinou v peněžních jednotkách. [14]

Rizika projektu lze dělit dle jejich vzniku, působení a předvídatelnosti na:

- *Odchytky* – jsou rozdíly mezi odhady a skutečnými hodnotami.
- *Předvídatelná rizika* – jsou taková, která jsou obvyklá, a jejich působení lze na základě zkušeností z předešlých projektů vcelku dobře odhadnout.
- *Nepředvídatelná rizika* – můžeme je očekávat, ale nemůžeme odhadnout pravděpodobnost ani vliv daného rizika.
- *Nejistotu a chaotické vlivy* – jsou mimo kontrolu, a proto je většinou nemůžeme jakkoli odhadovat. [19]

Pro předvídaní rizik je základním předpokladem správný odhad vnějších či vnitřních rizikových faktorů, kdy tyto faktory mohou zapříčinit vznik vnějších či vnitřních rizik. Externí rizika jsou jevy, které působí na projekt z vnějšku. Příkladem může být politická situace, vzdělanost atp. Je téměř nemožné je ovlivnit, proto projektový manažer s nimi musí počítat a odpovídajícím způsobem na ně reagovat. Interní rizika se týkají samotného projektu. Představují náhodné události spojené s časovým harmonogramem, finančním plánem atp. Lze ovlivnit a předcházet jim. [9]

3.2 Význam rizika v řízení projektu

Cílem projektového řízení je dosáhnout požadovaných cílů projektu a proto by si měl projektový tým položit dvě otázky. Za prvé by se měl zeptat, co může ohrozit daný projekt a dále by si měl položit otázku, co může udělat pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu daného projektu. Každý projekt má svá specifická rizika, která jsou dynamická a mohou se v jeho průběhu měnit. V projektu se můžeme setkat s několika zdroji rizik. Zdroje mohou být např. obchodní, technologická, ekonomická, politická, právní, klimatická, sociální atd. [22]

Tolerance k riziku je pojem, který znamená míru, do které je u zaměstnanců podporována aktivita, novátorství a vyhledávání rizika. Pro řízení projektu je lepší zvolit organizační strukturu, která má vyšší toleranci, protože součástí projektu bývají nové a rizikové technologie, myšlenky a procesy. Každý člověk vnímá rizika jinak, záleží na jeho povaze. Kromě jeho povahy záleží také na informovanosti dané osoby, dále na dané situaci a na kontextu. Nejen členové projektového týmu, ale i zainteresované osoby mohou mít různou míru tolerance. [22]

3.3 Řízení rizik v projektu

Řízení rizik v projektu vychází z rizikového inženýrství, což je technicko-ekonomická disciplína, která se zabývá problematikou rizika. Jak už bylo řečeno, pojem riziko je v projektovém řízení chápán jako negativní událost neboli ohrožení, ale také jako pozitivní událost neboli příležitost. Řízení rizik obsahuje proces analýzy rizik, který se skládá z identifikace rizik, posouzení a odezvy na riziko a dále sledování rizik. Analýza rizik slouží k nalezení hrozících nebezpečí, dále k určení pravděpodobnosti a očekávaných škod a na závěr slouží k nalezení vhodných reakcí na identifikovaná rizika. Sledování rizik zajišťuje, zda se nezměnila hodnota daného rizika, zda nevzniklo nějaké nové, nebo zda nepominulo nebezpečí, které jsme identifikovali. [5]



Obrázek 3 - Řízení rizik [vlastní zpracování]

3.3.1 Analýza rizik v projektu

Komplexní analýza rizik by se měla provádět na začátku řešení projektu. Tedy po zpracování podrobného plánu projektu a ukončení výběrového řízení na dodávky pro projekt. Až potom můžeme uceleně analyzovat všechna významná rizika pro co největší škálu činností. Jak už bylo řečeno, analýza rizik se skládá ze tří fází, které si v následně více popíšeme. [5]

Identifikace rizik v projektu

V této fázi analýzy rizik identifikujeme nebezpečí, která mohou ohrozit projekt, a tato nebezpečí zaznamenejme a co nejpřesněji popíšeme. Není vhodné napsat vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která ani nemůžeme mít pod kontrolou. Je třeba identifikovat významná rizika, která mohou významně ohrozit projekt. [5]

Zároveň je důležité posoudit možné vztahy mezi riziky, protože vzájemné vztahy mezi riziky zvyšují pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost jejich dopadu. [19]

Je vhodné si položit tři důležité otázky:

1. *Co ohrožuje výsledek projektu, který odpovídá zadání?* Sem patří takové případy, kdy se nedostává toho, co bylo požadováno.
2. *Co ohrožuje to, abyste udrželi náklady v dohodnutých mezích?* Zde se musíme zamyslet, jestli nám nehrozí přečerpávání nákladů.
3. *Co ohrožuje plánované termíny?* Zde se opět musíme zamyslet, jestli nám nehrozí opoždění projektu. Co by to mohlo způsobit. [2]

Existuje mnoho metod vhodných pro identifikaci jednotlivých rizik, jako je například Brainstorming, Checklist, SWOT analýza, Delphi, individuální diskuze se specialisty, Crawfordovy lístky apod.

Po identifikaci jednotlivých rizik je nutné si dané rizika pečlivě zaznamenat. Záznamy slouží k tomu, aby dokumentovaly specifické informace o každé položce. V následující tabulce je několik podrobností o daném riziku, které je vhodné evidovat. Některé položky se doplňují až v některých dalších fázích analýzy rizik. [2]

Tabulka 1 - Specifické informace o riziku [2]

INFORMACE O RIZIKU	
Identifikátor	jedinečný identifikátor, který je možné jednoduše použít
Vznesen kým	Osoba, která riziko identifikovala
Datum	Datum, kdy bylo riziko zařazeno do seznamu
Popis	Jasný popis rizika nebo problému a jejich vlivu na projekt
Pravděpodobnost	Odhad pravděpodobnosti, že popisovaná situace nastane
Dopad	Vyčíslení vlivu, které riziko bude mít v případě, že nastane
Skóre	Vyhodnocení rizika a vyčíslení jeho velikosti
Zásah	Následný postup, na němž se odpovědné osoby shodly
Vlastník	Osoba, která byla určena jako odpovědná za řízení rizika

Existují i další informace o riziku, které bychom mohli doplnit, ale tyto informace jsou zřídka kdy využívány. Další podrobnosti zvyšují pracnost spojenou s režií udržování záznamů. [2]

Posouzení rizik projektu

Po úspěšné identifikaci rizik následuje posouzení rizik, kde se snažíme odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Při posuzování rizik často využíváme techniky expertních odhadů, pokud nemáme k dispozici tabulky, které by dovolovaly hodnoty pravděpodobnosti přesně určit. Příkladem může být pravděpodobnost některých jevů v oblasti počasí, kde můžeme využít statistických meteorologických přehledů. V těchto případech projektový tým ocení statistiky, které jsou vytvořené na základě předchozích projektů. [5]

Na druhou stranu, neurčitost expertních odhadů můžeme snížit tím, že nepříznivý dopad rozložíme na jednotlivé menší složky, které snadněji odhadneme. Z daných složek pak vypočítáme celkový dopad, který je zatížen menší chybou než pokus o odhad celého případu. Posouzení rizik projektu můžeme provést kvantitativně nebo kvalitativně. [5, 22]

Kvantitativně posoudíme rizika, když určíme hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu ztráty přímo, tedy číselnou hodnotou. Kvantifikace rizik vyžaduje kombinaci zkušeností a matematických nástrojů. Je k dispozici velké množství metod, které můžeme použít na kvantitativní posouzení, například analýza citlivosti, Monte Carlo, rozhodovací strom, očekávaná hodnota apod. [5, 22]

Naopak kvalitativně posoudíme rizika, když použijeme pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty slovní hodnoty. Například můžeme použít pojmy jako vysoká, střední a nízká pravděpodobnost nebo velká ztráta, malá ztráta a podobně. Pro kvalitativní analýzy můžeme využít řadu metod. Mezi kvalitativní metody patří seznamy neboli Checklisty, dále mezi ně patří diagramy, jako jsou síťové grafy, vývojové diagramy nebo diagramy, které jsou známé jako „rybí kost“ apod. [5, 22]

Odezvy na zjištěná rizika projektu

Dalším krokem v analýze rizik je stanovit odezvy na již zjištěná rizika a tím je ošetřit. Pokud jsou jednotlivá rizika posouzena a je jim přiřazena daná hodnota, tak je potřeba se zamyslet, jak budeme na riziko reagovat. Cílem této fáze je snížit hodnotu všech rizik na takovou úroveň, tak aby byl projekt úspěšný. Nejjednodušší reakcí je dané riziko akceptovat. O tom jak velkou hodnotu můžeme akceptovat, rozhoduje strategie řízení rizik. Pokud takovou strategii projekt nemá, musí si hodnotu akceptovatelného rizika určit projektový tým. Na vysoké hodnoty rizik by měl projektový tým reagovat nějakým vhodným opatřením, které sníží hodnotu rizika. [5, 22]

V praxi se využívá několik řešení:

- nepříznivou událost můžeme pojistit a tak přenést riziko,
- můžeme navrhnout opatření, která sníží velikost dopadu nepříznivé události na projekt, nebo změni pravděpodobnost vzniku nepříznivé události,
- vyloučíme riziko, tak že nalezneme jiné řešení, které neobsahuje dané riziko,
- vytvoříme si časovou, nákladovou nebo jinou rezervu, která umožní riziko kompenzovat,
- pro případ, že riziko nastane, musíme vytvořit záložní plán, tzv. plán B. [22]

Některá opatření, která snižují míru rizika, mohou vyžadovat určité náklady, se kterými musíme v průběhu projektu počítat. Příkladem může být pojištění rizika, kdy musíme hradit pojistnou částku. Pokud na dané pojištění nemáme prostředky, nemůžeme takové opatření navrhnout. Je třeba porovnat náklady spojené s dopadem rizika s náklady na opatření rizika. Na základě porovnání bychom měli navrhnout taková opatření, která nepřevýší hodnotu rizika. Pokud některá opatření projektový tým schválí, tak by měla být pro taková opatření stanovena osobní zodpovědnost a měl by být stanoven termín pro jeho skutečné zajištění. [5]

3.3.2 Sledování rizik

Po všech fázích analýzy rizik následuje sledování rizik. I když jsme správně postupovali v předchozích fázích, tak pořád to neznamená úspěch. Po analýze rizik je nutné sledovat a kontrolovat jednotlivá rizika, protože může dojít k některým událostem:

- Jednou z událostí může být změna podmínek, které ovlivní pravděpodobnost nebo hodnotu škody u některého rizika. Pokud tento případ nastane, je nutné přepočítat hodnotu rizika a tuto hodnotu zapsat, případně doplnit opatření.
- Může vzniknout nová situace a s ní spojená hrozba. V takovém případě je nutné identifikovat riziko a navrhnout opatření.
- Některé hrozby mohou zaniknout, pak je vhodné riziko vyřadit ze seznamu a dál jej nesledovat.
- Může dojít k situaci, že některá opatření ztratila svoji účinnost a je potřeba ho nahradit jiným opatřením nebo vylepšit to stávající.
- Projektový tým zjistí, že je třeba přehodnotit scénář, a tím pádem musí přehodnotit riziko - jeho pravděpodobnost, dopad a nakonec hodnotu rizika. [22]

Sledování rizik bývá častou součástí porad projektového týmu. Nebo dalším řešením může být, že se určí vlastník rizika a ten je zodpovědný za sledování daného rizika a v případě nutnosti referuje o nastalé situaci vedoucímu projektu a sdělí doporučené řešení projektovému týmu. Všechna sledovaná rizika jsou obsažena v dokumentu, který se nazývá katalog rizik a příležitostí, kdy příležitosti jsou často odděleně v samotném katalogu příležitostí. [5]

V dnešní době ke sledování rizik nejvíce využíváme počítačové podpory. Ta se používá zejména k vedení katalogu rizik. Pro vedení takového katalogu využíváme zejména jednoduché tabulkové procesory, ale existují i sofistikovanější databáze, které mají speciální funkce. [5]

3.4 Metody analýzy rizik v projektech

Metody pro analýzu rizik projektu můžeme rozdělit do dvou skupin, jak to doporučuje např. ISO 10 006 – Směrnice pro management projektů:

- metody, zabývající se analýzou rizik produktu projektu,
- metody zabývající se analýzou rizik managementu projektu.

První uvedené metody slouží pro analýzu rizik vyplývajících z technické podstaty realizovaného produktu, který má být výstupem projektu. Druhá skupina metod věnuje pozornost zejména rizikům, které vyplývají z podstaty řízení projektu.

V následujících podkapitolách si rozebereme některé vybrané metody analýzy rizik z hlediska managementu projektu. [22]

3.4.1 Brainstorming

Tato metoda se využívá v identifikační fázi analýzy rizik. Brainstorming je metoda, která je založena na kreativitě. Brainstorming si můžeme představit jako schůzi 3 - 12 osob. Tuto schůzi vede facilitátor, který všem řekne pravidla a na tato pravidla dohlíží. Nápady jsou přednášeny volně, tak jak kohokoli napadnou. Tyto návrhy zaznamenává facilitátor na tabuli, aby byly na očích všech zúčastněných. V průběhu zaznamenávání na tabuli se jednotlivé nápady nehodnotí. Až ve chvíli kdy dojdou další nápady, nastává druhá fáze, kdy se diskutuje, který z nich je nejlepší. [5]

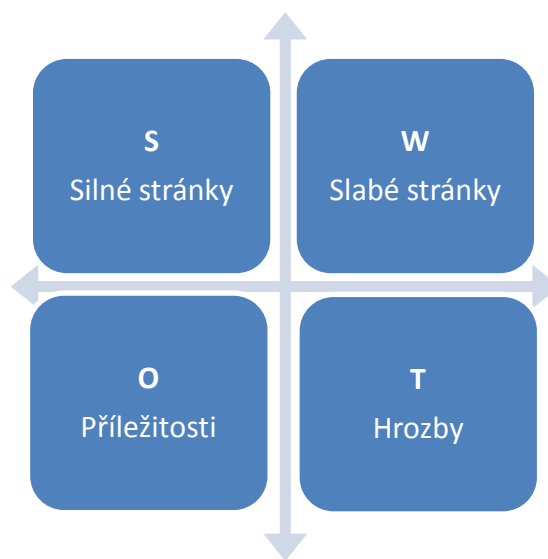
3.4.2 SWOT analýza

SWOT analýze se také říká analýza silných a slabých stránek. Metoda obsahuje nejen jejich analýzu, ale i analýzu hrozeb a příležitostí. SWOT analýza získala označení seskupením prvních písmen anglických slov:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats - hrozby

Tato analýza se nejčastěji používá v předprojektové fázi, ale můžeme ji použít kdykoli v průběhu projektu, když se ukáže potřeba provést takovou analýzu. Dále se SWOT analýza využívá pro stanovení rizik v projektu. Provádíme ji nejčastěji s využitím metody brainstormingu v projektovém týmu. [5]

Definování silných či slabých stránek je zaměřeno na vnitřní faktory, které mají pozitivní nebo negativní dopad na realizaci projektu. Cílem je odstraňovat slabé stránky a posilovat ty silné. Definování příležitostí a hrozeb je zaměřeno na vnější faktory, které působí na projekt zvenčí. Identifikace dopadů jednotlivých jevů napomáhá při řízení projektu. Projekt by měl podpořit příležitosti a využít jich a naopak by měl potlačit hrozby. V některých případech je těžké posoudit, zda daný jev je pro projekt příležitost nebo ohrožení. [1]



Obrázek 4 - SWOT analýza [5]

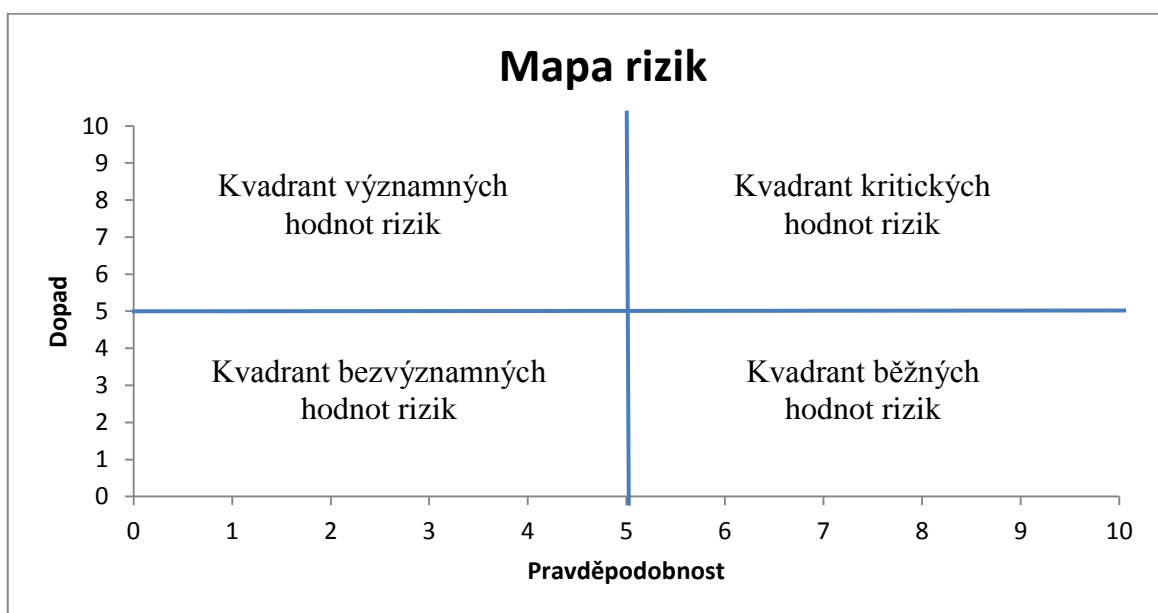
3.4.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda se skládá ze tří fází - identifikace rizika, ohodnocení a návrhů na opatření ke snížení rizika. Pro každé riziko se ohodnotí možnost výskytu a dopad. Toto ohodnocení se provádí prostřednictvím desetibodové stupnice. Každý člen projektového týmu musí stanovit svůj odhad nezávisle na ostatních. Konečné skóre se vypočítá jako aritmetický průměr odhadů od jednotlivých členů. Ocenění rizika se provádí tak, že vynásobíme skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Daný výsledek musí být v rozmezí 1 - 100. Následující tabulka slouží pro ocenění rizik, kde se vyplňují hodnoty výskytu a dopadu. [5, 23]

Tabulka 2 - Vzorová tabulka pro hodnocení rizik [5]

Název rizika						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)						
Dopad (0 – 10)						
Ocenění rizika						

Na konci této metody se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Metoda doporučuje zpracovat návrhy na snížení rizika, které se vyskytují v kvadrantu kritických rizik a významných rizik. Přínosem může být i zpracování opatření pro zbylé dva kvadranty. [5, 23]



Obrázek 5 - Mapa rizik [5]

4 CÍL PRÁCE A JEJÍ METODIKA

Obecným cílem práce je popis a formulování vybraných typů projektů, které jsou zejména v oblasti vzdělávání realizovány v ČR. Vzhledem k mému aktivnímu zapojení do projektu, na kterém participuje Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati dále jen FLKŘ UTB ve Zlíně se sídlem v Uherském Hradišti, je konkrétním cílem předložené práce podrobnější popis problematiky konkrétního projektu, řízení a organizace projektu a použití metod krizového řízení, se kterými se při svém studiu na FKLŘ UTB ve Zlíně seznamuji. Považuji toto propojení teorie a praxe za velmi výhodné a pro mé studium přínosné.

Projekt se nazývá „Bezpečně a zdravě do života“ a patří do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Nabízí metodickou podporu pro rozvoj vzdělání v oblastech dopravní výchovy a zdravého životního stylu, které podrobněji dělíme do pěti klíčových aktivit.

Na projektu spolupracuje pět organizací, kterými jsou SVČ Klubko Staré město, Líska, Státní zdravotnický ústav, portál ZKOLA a již zmíněná Univerzita Tomáše Bati. Každá organizace se podílí na některé z pěti klíčových aktivit a to formou uspořádání workshopů na některá témata, která obsahují jednotlivé klíčové aktivity.

Dílní cíle vychází z postupných kroků v projektu, jehož část byla a je na FLKŘ UTB realizována. V praktické části se zaměříme na popis a hodnocení organizačních, personálních, komunikačních oblastí, které jsou v projektu realizovány. Zaměříme se na hodnocení seminářů, které jsou hlavními výstupy klíčových aktivit v projektu.

Ke splnění cílů použijeme metody krizového řízení, které nám poskytnou skutečné výstupy. Nejprve použijeme metodu brainstorming a analýzu SWOT. Pomocí zmíněných metod identifikujeme jednotlivá rizika, se kterými budeme dále pracovat. Následně jednotlivá rizika ohodnotíme pomocí skórovací metody a zakreslíme do mapy rizik, která vizuálně znázorní jednotlivá rizika a jejich závažnost. Po vyhodnocení závažnosti jednotlivých rizik navrhneme doporučení pro minimalizaci výskytu daného rizika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD DO PROJEKTU

V této kapitole se blíže seznámíme s projektem, kterému v následujících kapitolách provedeme analýzu rizik s využitím metod analýzy rizik a formulujeme konkrétní doporučení.

5.1 Seznámení s projektem

Projekt, na který se blíže zaměříme, se nazývá „Bezpečně a zdravě do života“. Tento projekt patří do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který si blíže přiblížíme.

Projekt „Bezpečně a zdravě do života“ poskytuje cílovým skupinám, kterými jsou lektoři, účastníci dalšího vzdělávání a pracovníci vzdělávacích institucí, vzdělávací programy ve formě workshopů. Dále nabízí metodickou podporu pro rozvoj vzdělání v oblastech dopravní výchovy a zdravého životního stylu. Již zmíněné oblasti můžeme podrobněji rozdělit do pěti klíčových aktivit, které jsou v rámci projektu realizovány. [28]

- Zdravý pohyb
- Zdravá a bezpečná škola
- Prevence rizikových návyků
- Bezpečně na ulici
- Webové prostředí Bezpečně a zdravě do života [11]

Cílem těchto aktivit je zvýšit porozumění obsahu a pojetí v oblastech dopravní výchovy a zdravém životním stylu a rozšířit klíčové kompetence pedagogů a dalších pracovníků na území Zlínského kraje. [11]

5.2 Klíčové aktivity projektu

Jak již bylo uvedeno výše, projekt se skládá z jednotlivých klíčových aktivit, které musí být realizovány pro splnění cílů projektu. Každá klíčová aktivita obsahuje několik podtémat, která budou prezentována v rámci jednotlivých workshopů. Pro bližší představu si přiblížíme workshop, který probíhal 17. - 18. 4. 2015 v areálu FLKŘ UTB a v areálu místní sportovní haly v Uherském Hradišti, kde v rámci jednoho workshopu probíhaly čtyři klíčové aktivity pro učitele a jejich žáky.

Oslovení učitelé a žáci přijeli v dopoledních hodinách, kde pro ně bylo nachystáno ubytování na místních kolejích. Následně proběhlo přivítání všech účastníků, kde byli seznámeni s programem, který na ně čeká. Ještě než začaly jednotlivé semináře, byl pro účastníky nachystán oběd.

Žáci a učitelé se poté rozdělili do čtyř skupin a od druhé hodiny začali absolvovat první semináře, na kterých se postupně všechny skupiny vystřídaly. Každou skupinu dostal na starosti jeden organizátor z řad studentů a ten byl připraven pomoci při organizaci daného semináře. To znamená, že přiřazenou skupinu doprovázel na jednotlivá stanoviště, aby byly přesuny co nejrychlejší a nikdo se neztratil.

Jedna ze skupinek začala na přednášce pana docenta, kde se dozvěděla jak se zdravě stravovat a kterým potravinám se raději vyvarovat. Po krátkém úvodu byly rozdány pracovní listy, ve kterých byly vysvětleny všechny pojmy, se kterými se během přednášky účastníci setkají. Například byl vysvětlen pojem tělesná výška a zejména postup jak správně změřit tělesnou výšku. Dále v listech bylo vysvětleno jak změřit obvod pasu a boků a pro vysvětlení pozdějších výsledků byly uvedeny tabulky s hodnotami Body Mass Index neboli BMI.

Po vysvětlení jednotlivých pojmů následovala část, kdy si účastníci měřili již zmiňované hodnoty, které jsou potřebné pro zjištění tohoto indexu a tyto údaje si zaznamenávaly do pracovních listů. Poté jednotlivě přistupovali k přístroji, který na základě těchto informací a dalšího měření vypočítal jejich BMI. Účastníci tak získali užitečné informace o svém těle, jako například kolik mají kosterního svalstva, kolik hmotnosti představuje voda v jejich těle a mnoho dalších informací.

Po skončení přednášky pana docenta se skupina přesunula na jiné stanoviště. Časy jednotlivých workshopů byly nastaveny stejně, tak aby se plynule skupiny střídaly a nemuselo se zbytečně zdlouhavě čekat. Skupina se tedy přesunula na sportovní halu, která se nachází v blízkosti areálu FLKŘ. Zde už čekal pan docent, který je odborníkem, co se týče sportovních aktivit. Na úvod seznámil účastníky, co je čeká a na co se mohou těšit. Během dvouhodinového cvičení si zahráli mnoho her, které byly zaměřené hlavně na pohyb. Cílem bylo ukázat učitelům, kteří chodili po stanovištích s dětmi nové hry, které mohou zavést do svých výukových plánů. Některé hry byly pro účastníky nové, ale základ některých her znali. Ty byly ale obohaceny o různé detaily, které hry zpestřily a tím byly pro účastníky zase něčím novým. Po absolvování dvou aktivit byla nachystána večeře a zasloužený odpočinek.

Druhý den začal společnou snídaní a od devíti hodin byly na programu zbylé semináře, na kterých jednotlivé skupiny nebyly. Na dalším stanovišti byla nachystaná aktivita s názvem Nordic Walking. Sraz se konal před sportovní halou, kde byli účastníci seznámeni s touto aktivitou a dále byli seznámeni, jak správně pracovat s holemi. Po krátkém úvodu dostali všichni hole, a vyšli na pochod po městě.

Poslední aktivitou, kterou jednotlivé skupiny absolvují je seznámení s drony. Účastníci byli seznámeni co je dron a k čemu se v dnešní době využívá a aby to nebylo jen o teorii, tak seminář byl oživen skutečnými exempláři. Školitelé ukázali, jak je ovládají a zejména předvedli, co všechno dokážou, jako jsou například některé akrobatické kousky. Po skončení posledního semináře se všichni zúčastnění naobědvali, sbalili a odjeli.

5.3 Cíl projektu

Správně definovat cíle projektu, je velmi složitá záležitost. Je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Jestliže bude cíl projektu nejasně definován, může se stát, že některá ze zainteresovaných stran zjistí, že to co je realizováno, je něco jiného, než to co bylo definováno. Nejde jen o prostý popis, ale především o to, aby si jednotlivé strany porozuměly, co má být na konci projektu vytvořeno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. [5]

Pro definování konkrétních cílů můžeme využít techniky SMART, která představuje souhrn pravidel, které nám pomohou správně definovat projektový cíl. Ověření správnosti stanoveného cíle je díky této metodě velmi jednoduché. Stačí, když každý cíl splní všechna kritéria, která jsou uvedena níže. [26]

Tabulka 3 - SMART cíl [vlastní zpracování]

S - Specific	• Konkrétní, specifický
M - Measurable	• Měřitelný - cíl má definována hodnotící kritéria pro vyhodnocení úspěšnosti splnění
A - Assignable	• Dosažitelný - Jsou vytvořeny veškeré podmínky či předpoklady pro splnění cíle
R - Realistic	• Realistický - cíle musí být dosaženo při použití disponibilních zdrojů
T - Time-bound	• Časově omezený - limitovaný - cíl je časově ohraničený

Globálním cílem projektu „Bezpečně a zdravě do života“ je podpořit na území Zlínského kraje rozvoj žáků, jejich učitelů a pedagogických pracovníků školských zařízení ve vzdělávacích oblastech dopravní výchovy a zdravém životním stylu. [11]

Globální cíl se dále dělí na několik specifických cílů, kterými motivujeme žáky k:

- bezpečnému pohybu na ulici,
- aktivnímu pohybu,
- zdravému dennímu režimu,
- zdravému sezení ve škole,
- upřednostňování zdravého stravování,
- prevenci rizikových návyků. [28]



Obrázek 6 – Logo projektu [11]

5.4 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

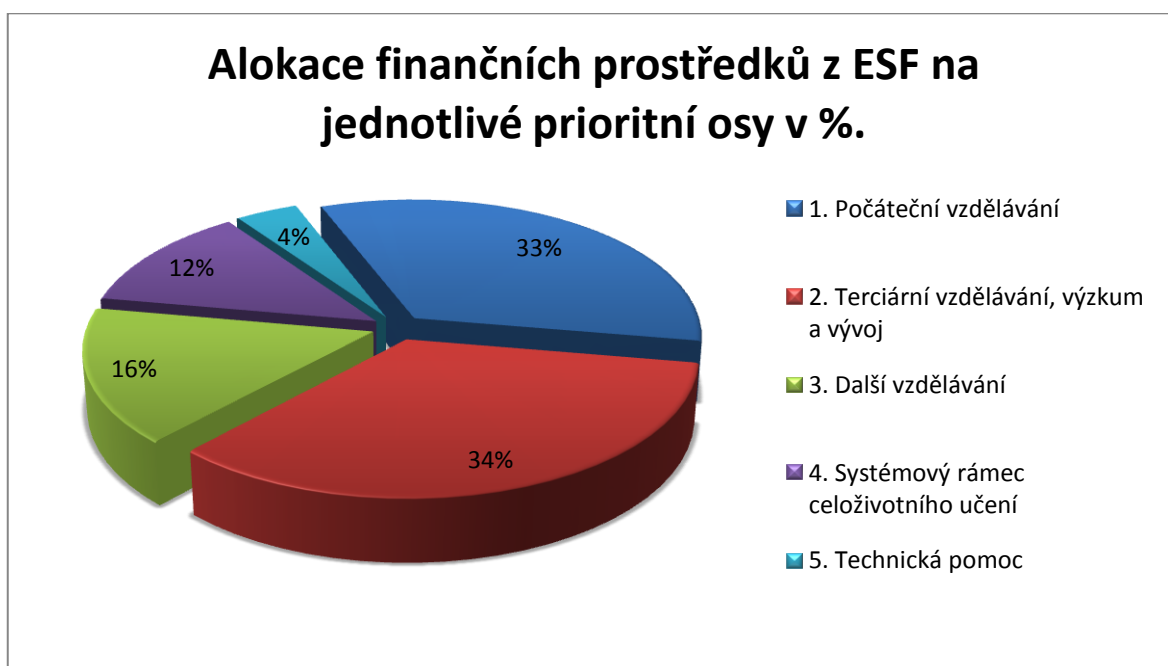
Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost neboli OP VK je víceletý tematický program v rukou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (ČR), ze kterého je možné v období 2007 - 2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (ESF), což je jeden ze strukturálních fondů Evropské unie (EU). [7]

OP VK se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, dále vytváří vhodné prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimuluje vztahy mezi subjekty. [7]

Globálním cílem OP VK je rozvoj vzdělávání ve společnosti pomocí modernizace vzdělávání za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR. Tento globální cíl dále obsahuje specifické cíle pro jednotlivé prioritní osy. [15]

Částku na financování OP VK v programovém období 2007-2013 tvořily dvě hlavní složky. První složkou jsou zdroje ESF, které tvoří 85% což je asi 1771,8 mil. €. Druhou složku tvoří zdroje ze státního rozpočtu ČR, které tvoří zbylých 15% tedy asi 312,7 mil. €. Celková částka určená na financování OP VK tedy činí 2084,5 mil. €. [15]

V následujícím grafu je znázorněné rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé prioritní osy. Jak si můžeme všimnout, nejvíce finančních prostředků je přiděleno do počátečního vzdělávání a do terciárního vzdělávání.



Obrázek 7 – Alokace finančních prostředků z EFS na jednotlivé prioritní osy [15]

5.5 Organizace podílející se na projektu

Na organizaci projektu „Bezpečně do života“ se podílí několik organizací, kdy každá má na starosti některou z aktivit. Jednotlivými organizacemi jsou Středisko volného času (SVČ) Klubko Staré město, Líska, Státní zdravotnický ústav, Zkola a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

5.5.1 SVČ Klubko Staré Město

Jedná se o příspěvkovou organizaci, která vznikla 1. 1. 2007. Její vznik nahradil Dům dětí a mládeže ve Starém Městě. Hlavním zaměřením této organizace spočívá v podpoře zájmového vzdělávání dětí, žáků a studentů, popřípadě dalších osob. Klubko nabízí výukové programy, odborné semináře, konzultace, akce na zakázku, organizuje různorodé akce pro

veřejnost a v neposlední řadě pořádá letní tábory. Pod SVC Klubko spadá organizace Žabka – Centrum ekologické výchovy a Rodinné centrum Čtyřlístek. [11]

5.5.2 Líska

Líska představuje regionální sdružení osobností a organizací, které apelují na ekologickou a environmentální výchovu ve Zlínském kraji. Je to nezisková organizace, která byla založena v roce 2007. Vizí Lísky je vytvořit společnost, ve které si lidé budou vážit přírody, ve které všichni žijí, budou chránit životní prostředí před znečišťováním, a všechny tyto poznatky budou předávat dalším generacím. [12]

Organizace se snaží dosahovat svých cílů tím, že informuje pomocí elektronických rozesílek, webových stránek, různorodých kampaní, vzdělává žáky pomocí výukových programů a exkurzí nebo pomocí odborných bezplatných služeb. [12]

Cílové skupiny Lísky jsou rozvrstveny do celé společnosti. Pohybují se od dospělé veřejnosti, pracovníků vzdělávacích institucí, veřejné správy a dobrovolníků neziskových organizací až po děti, žáky škol a rodiny s dětmi. [12]

Líska chce propagovat svoji činnost veřejnosti realizací osvětové kampaně, vzdělávacích programů pro rodiny s dětmi a v neposlední řadě chce rozvíjet partnerskou spolupráci s ostatními sektory. [12]

Členy Lísky jsou například DDM Astra Zlín, Informační středisko pro rozvoj Moravských Kopic, CEV Žabka při SVC Staré město apod. [12]

5.5.3 Státní zdravotnický ústav

Státní zdravotnický ústav (SZÚ) je příspěvková organizace sídlící ve městě Praha. Úkolem SZÚ je připravovat podklady, které se týkají například zdravotní politiky, pro ochranu a podporu zdraví, k monitorování a výzkumu vztahů životních podmínek a zdraví nebo k mezinárodní spolupráci. [20]

SZÚ funguje na bázi vědecké instituce, která pomocí výzkumu, monitorování a spolupráci na vytváření zákonů pomáhá k prevenci a kontrole nemocnosti lidí. Ústav se v dnešní době zapojuje do evropských a globálních projektů, jejichž cílem je pomoci zvýšit zdravotní úroveň obyvatel v jiných částech světa. [20]

5.5.4 Zkola

Jedná se o portál školství Zlínského kraje, který vznikl na počátku roku 2004. Jeho provozatelem je Střední průmyslová škola Otrokovice. Mohou jej využívat jak pedagogové, tak i žáci, studenti nebo jejich rodiče. Na portále mohou studenti i rodiče najít velice užitečné články, například se zde dozvědí informace a aktuální nabídku vybraných oborů středních škol v rámci celého Zlínského kraje, ale také informace jak vybrat správnou mateřskou či základní školu. [27]

Najít zde mohou také informace k přijímacím řízením nebo rozhovory se zajímavými osobnostmi. Portál nezapomněl ani na pedagogy, kteří zde mohou najít podrobnosti k maturitám, ale také volná pracovní místa ve školství. Portál tedy slouží všem lidem, kteří se zajímají o dění ve školství Zlínského kraje. [27]

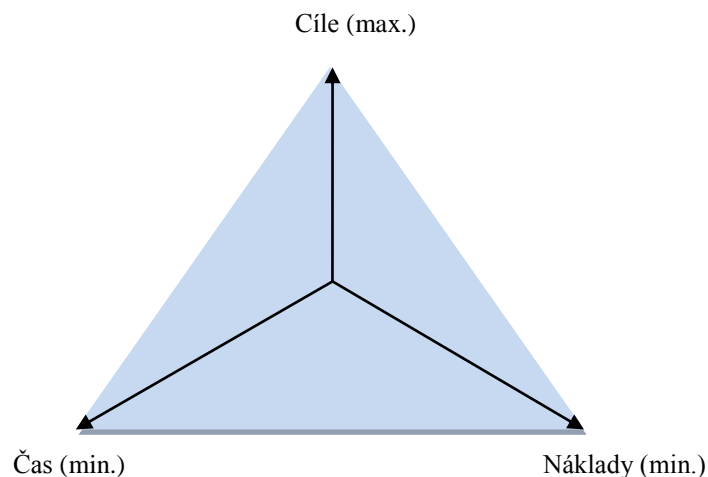
5.5.5 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) se chlubí počtem asi 10 300 studentů na všech svých fakultách. Tímto číslem se řadí ke středně velkým univerzitám v ČR. Její existence navazuje na Fakultu technologickou, která vznikla roku 1969, je pojmenována po podnikateli Tomáši Baťovi. Univerzita se skládá ze šesti fakult a to z již zmíněné Fakulty technologické, dále z Fakulty managementu a ekonomiky, Fakulty multimediálních komunikací, Fakulty aplikované informatiky, Fakulty humanitních studií a nejmladší Fakulty logistiky a krizového řízení, která se nachází v Uherském Hradišti. [25]

UTB si zakládá na kvalitní výuce angličtiny a dalších cizích jazyků. Největší důraz je kladen na mezinárodní spolupráci, jako jsou výměnné pobyty studentů, přednášky a stáže pedagogů nebo spolupráce na vědecko-výzkumných projektech. [25]

6 IDENTIFIKACE RIZIK

Tak jako v každém projektu, tak i v projektu „Bezpečně a zdravě do života“ hrozí řada rizik, která mohou ohrozit celý projekt. V projektech se vyskytují klíčová rizika, která ohrožují tři základní parametry projektu - cíl, náklady a čas. Tyto parametry jsou definovány v tzv. trojúhelníku projektu, který také nazýváme jako trojimperativ. Jeho cílem je optimálně vyvážit jednotlivé parametry, ale to není tak jednoduché, protože v průběhu projektu dochází k mnoha překážkám a ty mohou projekt ohrozit. Může se však také stát, že v průběhu projektu dojde ke změně některého parametru. K takové změně dochází z důvodu požadavku zadavatele projektu nebo na žádost projektového týmu, který zjistí, že je nutné navrhnout nové optimální řešení cílů trojimperativu, protože to současné nelze splnit. [5, 18]



Obrázek 8 – Trojimperativ [5]

Abychom mohli zabezpečit plynulý chod projektu, musíme nejprve identifikovat jednotlivá rizika. Pro jejich identifikaci existuje mnoho metod, které jsme si již uvedli výše. Ze zmíněných metod jsme si pro náš projekt vybrali Brainstorming, protože pomocí této metody získáme velké množství námětů a tím identifikujeme co největší rozsah rizik, které se mohou v pozdějších fázích projektu vyskytnout.

Dále jsme si vybrali pro identifikaci rizik analýzu SWOT. Tato metoda je velice využívaná i v jiných projektech, protože je přehledná, jednoduchá a snadná na pochopení. V následujících kapitolách si jednotlivé metody rozebereme.

6.1 Brainstorming

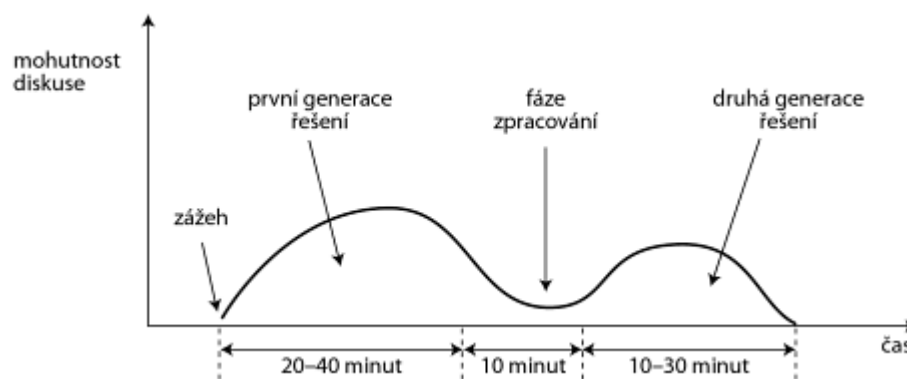
Brainstorming se používal řadu let, ale až v třicátých letech minulého století se z něj stala manažerská technika. Brainstorming lze volně přeložit jako „burza nápadů“. Jeho úkolem je aby jeho účastníci poskytli co nejvíce svých nápadů, v relativně krátkém čase a různé kvality. Zde převládá kvantita nad kvalitou nápadů. [17]

S pomocí vedoucího práce jsme se domluvili na schůzi studentů, kteří se podílejí na projektu, za účelem identifikace rizik. Tato schůze se uskutečnila v prostorách Fakulty logistiky a krizového řízení ve středu 12. listopadu 2014, kterého se zúčastnilo deset osob, což je ideální počet pro uvolněnou atmosféru, která podporuje tok nápadů. Součástí uvolněné atmosféry je i vzájemná důvěra mezi účastníky a také důvěra mezi nimi a facilitátorem. Pro kvalitní brainstorming je užitečné, když je skupina lidí rozmanitá. To znamená, že jsou zde vítáni lidé, kteří neznají problematiku, která se řeší. Těchto jedinců by měla být asi třetina a jsou užiteční právě tím, že jejich laický pohled na situaci vnese do skupiny kreativní myšlení a pohled z jiné strany. V našem případě se sešlo zmíněných deset lidí, kteří daný projekt znají a tak zde chyběla zmiňovaná třetina účastníků, kteří by do skupiny vnesli kreativní myšlení.

Většinou brainstorming začíná tak, že facilitátor vysvětlí účel a pravidla brainstormingu. I v našem případě, jsme si připomněli účel naší schůzky a dále jsme si uvedli pravidla naší schůzky. Nejvíce jsme apelovali na pravidle, že v průběhu brainstormingu zásadně nehodnotíme jednotlivé nápady, protože by to mohlo mít nepříznivé účinky na jeho průběh. Za prvé by ho to zpomalilo a za druhé by se lidé báli uvádět nepromyšlené a hlavně „bláznivé“ myšlenky, které mohou vést k dalším, možná i lepším nápadům. Po tomto úvodu začala nejdůležitější část schůzky a to samotný brainstorming.

V jeho průběhu je důležité, aby facilitátor zaznamenával veškeré nápady na papír, který je umístěný na stojanu zvaný flipchart. My k zapisování nápadů využili tabuli, aby všechny náměty byly na očích pro ostatní zúčastněné a motivovaly je k dalším nápadům. Z počátku naší schůzky se nikdo nechtěl moc projevovat a tak na facilitátorovi bylo motivovat členy k přemýšlení. Po pár minutách se začaly objevovat první zajímavé nápady. Nebylo důležité uvádět promyšlené a propracované nápady. V této části brainstormingu se požaduje vypouštět jeden nápad za druhým ať už je jakýkoli. Kvalita nehraje až tak velkou roli jako kvantita a tak členové začali uvádět místy i nesmyslné náměty.

Tabule se postupem času plnila a členům začaly docházet nápady. Přišel na řadu tzv. útlum, kdy členové potřebovali vstřebat průběh brainstormingu a trochu si oddechnout. Tato část je velmi obtížná i pro vedení, tedy pro facilitátora. V průběhu této fáze nemůže nastat přestávka, protože by se všechno zbrzdilo a zpomalil by se přívál nápadů. Nejdůležitějším úkolem facilitátora je neustále podporovat a motivovat účastníky přemýšlet, protože pokud se brainstorming dotáhne až do této fáze, nastává druhá vlna nápadů. V této vlně oproti první je méně nápadů, ale tyto nápady jsou daleko promyšlenější a originálnější.



Obrázek 9 – Průběh brainstormingu [17]

V našem případě se začínaly již zmiňované nesmyslné nápady dotahovat do konce a postupně spojovat. Tímto způsobem vznikly propracovanější nápady. Na konci brainstormingu, který trval asi jednu hodinu, se nám sešlo asi 22 návrhů. Některé nápady spadají do kategorie méně zdařilých, ale s některými se však dá pracovat, protože se přímo dotýkají našeho projektu.

6.1.1 Zhodnocení průběhu brainstormingu

Celkově bych náš brainstorming hodnotila jako velice zdařilý. Splnil svůj účel, za kterým vznikl. Všechno proběhlo v naprostém pořádku, nenastal žádný konflikt, který by se musel řešit. Panovala milá atmosféra i přes to, že zpočátku byli studenti trochu zakřiknutí. S prvními nápady z nich nervozita opadla a začalo jejich tvůrčí myšlení. Začali se předhánět v počtu zveřejněných nápadů a postupně začali vnímat brainstorming jako určitou soutěž, kdo vymyslí lepší nápad. To bylo pro mě velice milé překvapení, protože sem takovou reakci nečekala.

6.1.2 Vytvořené návrhy

V této kapitole si ukážeme jednotlivé návrhy, které byly vytvořené pomocí metody Brainstorming. Jak už jsme uvedli výše, sešlo se nám asi 22 návrhů různé kvality. V následující tabulce jsou uvedené jednotlivé návrhy. Jak si můžeme všimnout, tabulka je rozdělena na dvě části, červenou a modrou. V první části jsou návrhy, které patří do skupiny méně zdařilých a ve druhé části jsou návrhy, které odpovídají povaze našeho projektu. Jednotlivé skupiny si rozebereme v dalších kapitolách.

Tabulka 4 – Návrhy rizik [vlastní zpracování]

Počasí	Neposkytnutí dotací z EU	Výpadek elektrického proudu při workshopu	Zranění na některém z workshopu	Nedostatek prostorů pro workshopy
Neposkytnutí prostorů pro workshopy	Povodně	Nedostatečné znalosti školitelů	Nemoc školitelů	Nemoc účastníků
Špatné vztahy mezi organizátory	Špatné dopravní spojení na workshopy	Nezájem o projekt	Překročení termínu	Nedodání sportovních pomůcek
Dodání závadných pomůcek	Nevhodné prostory pro workshopy	Chyby při organizaci	Technické problémy s WWW stránkami	Neuskutečnění výběrového řízení
Nedostatečná komunikace	Překročení finančního limitu			

6.1.3 Zhodnocení návrhů

Nyní si více rozebereme jednotlivé návrhy, které patří do kategorie méně zdařilých. Řekneme si důvod, proč dané návrhy nemůžeme považovat za rizika pro náš projekt.

Počasí – počasí v našem případě nehraje až tak zásadní roli, průběh projektu nám nijak neohrozí, protože většina workshopů probíhá v uzavřených prostorech nebo je připravena tzv. “mokrý varianta”.

Neposkytnutí dotací z EU – tento nápad není zase tak špatný, ale v našem projektu nehraje žádnou roli, protože je ve fázi, kdy našemu projektu byly již přiděleny dotace. V podstatě jsme se do projektu zapojili v poslední fázi.

Výpadek elektrického proudu při workshopech – tento problém může nastat, ale pro naše workshopy nepředstavuje velkou překážku. Školení lze absolvovat i bez promítacího plátna a počítače apod.

Zranění na některém workshopu – tato situace může nastat, zejména na workshopech, které jsou zaměřené na sportovní aktivity, ale náš projekt to neohroží.

Nedostatek prostorů pro workshopy – projektu nehrozí nedostatek prostorů, protože je k dispozici mnoho míst, kde mohou workshopy probíhat. Většina workshopů není náročná na prostor.

Neposkytnutí prostorů pro workshopy – v případě, že nám oslovení neposkytnou prostory pro naše workshopy, stále máme v záloze další místa, jako jsou například prostory některé z organizací.

Povodně – teoreticky mohou projekt ohrozit i povodně. Například tak, že by mohly zkomplikovat nebo úplně znemožnit dopravu účastníků nebo pořadatelů na jednotlivé workshopy. Nicméně považujeme toto riziko za velmi nepravděpodobné a navíc ho nemůžeme žádným způsobem ovlivnit.

Nedostatečné znalosti školitelů – na našem projektu spolupracují zástupci jednotlivých organizací, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Proto by neměla nastat situace, kdy by jednotliví zástupci nevěděli jak postupovat při vedení svého workshopu.

Nemoc školitelů – v průběhu projektu se může stát, že některý ze školitelů onemocní. To však nepředstavuje riziko pro náš projekt, protože ho může zastoupit jiný odborník z dané organizace nebo se daný workshop přesune na jiný termín.

Nemoc účastníků – hromadná neúčast na workshopech, představuje určité riziko, ale to je velice nepravděpodobné. Mohlo by nastat jen v situacích, kdy vypukne chřipková epidemie nebo jiná epidemie. Opět toto riziko patří mezi ty, které nemůžeme ovlivnit.

Špatné vztahy mezi organizacemi – je to velmi nepravděpodobné, protože zde neexistuje důvod, proč by si měly jednotlivé organizace navzájem škodit. Každá organizace má svůj okruh zájmů a aktivit.

Špatné dopravní spojení na workshopy – nedostatek spojů nemůže ohrozit náš projekt, protože probíhá na území Zlínského kraje a účastníci, tak nejezdí velké vzdálenosti.

Nezájem o projekt – v této části projektu již toto riziko nehrozí, protože je již domluvena účast zájemců.

6.2 Analýza SWOT

Tato metoda je velmi hojně využívána. Slouží zejména k analýze vnitřních a vnějších vlivů například v organizaci nebo jeho části, ale také při analýze nějakého projektu, což je i náš případ. Analýzu SWOT sestavujeme, abychom stanovili klíčové silné a slabé stránky, které patří do vnitřního prostředí projektu, příležitosti a hrozby, které patří do vnějšího prostředí.

SWOT analýza se nejčastěji zpracovává graficky ve tvaru čtverce, který je rozdělen na čtyři části. Na levé polovině se zaznamenávají faktory, které mají pozitivní dopad na projekt a mezi ně patří silné stránky a příležitosti. Při analýze silných stránek projektu určujeme jeho vnitřní sílu, kterou musíme podporovat. Odpovídáme na otázku, v čem je náš projekt lepší než ty ostatní a jaké má výhody. Příkladem mohou být technologické know-how, zavedený produkt apod. Příležitosti nám říkají, čím může být náš projekt přínosem do budoucna. Čeho docílíme jeho uskutečněním a jak pomůžeme společnosti. Příležitosti můžeme brát jako cíle našeho projektu. Příkladem mohou být nové technologie, spolupráce s partnery apod. Oba tyto faktory je vhodné rozvíjet a podporovat. [4]

Na pravé polovině jsou naopak faktory, které mají negativní dopad na projekt. Mezi tyto faktory patří slabé stránky a hrozby. Slabé stránky představují potenciální vnitřní slabá místa projektu. Jedná se o to, v čem projekt pokulhává a jaké má nedostatky. Nejdůležitější je, že musíme zveřejnit všechny slabé stránky i přesto, že nemusí být pro nás příjemné. Naopak uznání nedostatků nám může v pozdějších fázích projektu pomoci. Budeme vědět, čemu se vyvarovat a na co si dát pozor. Příkladem slabých stránek mohou být nedostatečná motivace lidí, nezkušenost manažerů apod. Hrozby představují pro náš projekt rizika, která když nebudeme vnímat, mohou vést až k ohrožení celého projektu. Mohou to být například kurz měny, zlepšení nabídky ze strany konkurence apod. Tyto negativní faktory je nutné potlačit. [4]

Dále můžeme tento „čtverec“ rozdělit na horní a spodní polovinu. Horní část čtverce, který se skládá ze silných a slabých stránek, obsahuje interní faktory. Ty můžeme ovlivnit. Spodní část se skládá z hrozeb a příležitostí a ty představují externí faktory.

Mezi výhody SWOT analýzy patří zejména jednoduchost, přehlednost a stručnost. A naopak mezi nevýhody patří statické zobrazení a nemožnost zjištění vývojových trendů. [10]

6.2.1 Analýza SWOT projektu „Bezpečně a zdravě do života“

V této kapitole si uvedeme SWOT analýzu výše uvedeného projektu. V následující tabulce jsou uvedeny některá pozitiva projektu, které představují silné stránky a příležitosti a dále jsou uvedena negativa, která představují slabé stránky a hrozby.

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PŮVOD	Podpora EU Zkušenost organizací ve svém oboru Vznik naučného webu Vznik naučných spotů Rozdělení činností mezi organizace Využití moderních technologií Propagace na sociální síti Velký výběr cílových zařízení Tradice sportu v daném regionu	Slabá spolupráce mezi organizacemi Neúčast všech členů na schůzi Nefungující stránky v průběhu projektu Nesdílení informací na googledisk Nezkušenost s podobnými projekty Vysoká náročnost na administraci Časová náročnost Nutnost výběrového řízení Technické potíže s googlediskem
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
VNĚJŠÍ PŮVOD	Realizace navazujícího projektu Spolupráce organizací v budoucnu Zviditelnění jednotlivých organizací Rozšíření nových technik ve výuce Rozvoj sportovních aktivit v regionu Zlepšení stravovacích návyků u dětí Zlepšení stravy v jídelnách Zlepšení hygieny u dětí Zlepšení orientace v dopravě Zlepšení vztahů organizací s městy	Překročení termínu Nedodání sportovních pomůcek Dodání závadných pomůcek Nevhodné prostory pro workshopy Chyby při organizaci Technické problémy s WWW stránkami Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu Nedostatečná komunikace Překročení finančního limitu

Obrázek 10 – SWOT analýza „Bezpečně a zdravě do života“ [vlastní zpracování]

6.2.2 Silné stránky

Podpora EU – podpora z EU spočívá zejména ve finanční podpoře projektu. To znamená, že projekt má k dispozici veškeré prostředky a není potřeba shánět sponzory, což by projekt mohlo zpozdit nebo dokonce ohrozit.

Zkušenost organizací ve svém oboru – na našem projektu se podílejí organizace, které jsou ve svém oboru kapacity. To znamená, že pokud probíhá workshop určité organizace, je zaručena kvalita jeho provedení. To představuje velice silnou stránku projektu. Na účastníky to zanechá velice dobrý dojem, když uvidí, že jsou školeni skutečnými odborníky a mohou jim věřit. Po takovém workshopu si odnesou skutečně pouze kvalitní informace a rady. Je velice důležité, aby se na projektu podíleli odborníci, protože to pozvedne celý projekt. Poukážou na sebe organizace a přilákají k sobě veřejnost.

Vznik naučného webu – jednou ze silných stránek můžeme považovat vznik naučného webu, který bude v provozu i po skončení projektu. Měl by obsahovat důležité informace ohledně termínů workshopů a jednotlivé materiály k jednotlivým workshopům. Tento web může sloužit jako pomůcka do výuky, ale zároveň jako zábava pro děti v jejich volném čase.

Vznik naučných spotů – díky projektu vznikají naučné spoty neboli videa, které si mohou učitelé pouštět a připomenout si věci, které byly představovány na workshopech a pouštět je dětem. Jedná se o “návod“ formou videa, jako například vysvětlení k nějaké sportovní aktivitě s podrobným popisem jak ji představit dětem a jak ji mají hrát. Dále se jedná o videa o dopravní orientaci ve městě, vysvětlení značek a dopravních pravidel, jak se chovat na silnicích a po jaké straně na vozovce chodit pěšky. Pomůckou jsou i spoty, které popisují hygienické návyky ale i ergonomii těla a to jak správně sedět u stolu.

Rozdělení činností mezi jednotlivé organizace – jelikož se projekt zaměřuje na pět oblastí, je rozumným krokem, aby se každá organizace věnovala svojí specializací. Je nemožné, aby měla všechno organizovat a provádět workshopy pouze jedna organizace. Bylo by to velice náročné jak časově tak i administrativně. Navíc by nevěděla, co všechno je nutné zařídit pro to, aby na workshopech byly vysvětleny všechny podrobnosti. Kvalitní by byly workshopy pouze ty, na které má odborníky. Proto každá organizace má na starosti problematiku, na kterou se specializuje. Tím je zaručeno, že každý workshop bude veden specialisty a bude kvalitní.

Využití moderních technologií – v dnešní době nejmodernějších technologií je zapotřebí, aby i náš projekt držel krok s dobou. Proto některé workshopy probíhají za pomoci promítacího plátna a počítače. Pro projekt budou vytvořeny webové stránky, účastníkům se rozesílají emaily, dokumenty a informace se vkládají na googledisk, existují stránky na sociální síti facebook, využívají se moderní drony a vznikají naučné spoty. Čím modernější cestou se projekt vydává, tím větší úspěch sklízí ve společnosti. Ta je v dnešní době velice náročná.

Propagace na sociální síti – v dnešní době díky sociálním sítím je propagace daleko jednodušší. Náš projekt tuto možnost moderní doby využívá také. Využíváme sociální síť facebook, kde ho lidé mohou vyhledat a zjistit si různé informace. Uvádí se zde informace o uskutečněných workshopech a nalézt tady mohou lidé i fotogalerii. A samozřejmostí jsou i nejrůznější dotazy, které lidi zajímají a také diskuze. Výhodou je, že dnes už má téměř každý člověk účet na této sociální síti a tak je tento způsob propagace velice rychlý a účinný.

Velký výběr cílových zařízení – silnou stránkou projektu je, že se může zaměřit na zařízení v celém zlínském kraji. Zde se nachází velké množství základních škol, domovů pro děti, léčebných ústavů a dalších zařízení, které se mohou projektu zúčastnit. Je tedy prakticky vyloučeno, že by nastala situace, kdy by nebylo koho oslovit pro účast v projektu. Pokud by ovšem i přesto nastala tato situace, tak se mohou do projektu zapojit i školy z krajů, které přímo sousedí se Zlínským krajem. Ovšem počet zúčastněných zařízení nesmí převyšovat 30% z celkového počtu.

Tradice sportu v daném regionu – velká výhoda našeho projektu je, že v jeho regionu je silná tradice sportu. Domácí prostory zde mají kluby, které patří v České republice mezi ty nejlepší. V Uherském Hradišti se hraje nejvyšší fotbalová liga a ve Zlíně zase ta hokejová. Ve výhodě je oblast projektu, která se zaměřuje na sportovní aktivity. Jelikož je o sport v regionu zájem, představí se dětem jiné typy her, které je mohou oslovit. V projektu jsou prezentovány pohybové aktivity, které jsou pro současné pedagogy velmi zajímavé a jsou propojeny s bezpečím a zdravým životním stylem.

6.2.3 Slabé stránky

Slabá spolupráce mezi organizacemi – ze stran organizací je mezi nimi slabá spolupráce. Nepředávají si informace a nedomlouvají se jak společně zorganizovat workshopy. Vhodné je domluvit jeden termín aby se uskutečnilo několik workshopů během dvou dnů

na jednom místě. Tím se ušetří peníze pro zajištění prostorů, doprava, občerstvení a ostatní náklady. Místo toho se workshopy kouskují do několika termínů a učitelé se musí uvolňovat ze svého zaměstnání nebo se učitelé a školy těchto workshopů nezúčastňují, což je oboustranná škoda.

Neúčast všech členů na schůzi – jednou za měsíc se koná schůze všech organizací. Na ni musí každá organizace vyslat svého zástupce a ten musí uvést, co se během toho měsíce událo, jaký workshop proběhl a co chystá do budoucna. Ne všichni se ale této schůze zúčastňují a to z různých důvodů. Z pohledu účasti zástupce FLKŘ jde i o organizačně finanční chybu v projektu, kde na tyto aktivity není pamatováno. Kvůli neúčasti všech organizací, nemají zbylé organizace tušení, co se přesně stalo. Nevědí, jaký workshop proběhl, a co má daná organizace v plánu. Komplikuje to komunikaci a spolupráci mezi organizacemi.

Nefungující stránky v průběhu projektu – velkou slabinou projektu je, že v jeho průběhu nefungují webové stránky. Na nich se nacházejí důležité informace ohledně termínů workshopů, fotogalerie, dále zde mohou účastníci nalézt k jednotlivým workshopům různé materiály. Například pro workshopy sportovních aktivit se zde ukládají pomůcky pro učitele, jak dětem vysvětlit sportovní aktivity. Tímto účastníci přicházejí o informace v průběhu projektu, ke kterým by se mohli vracet a využít je.

Nesdílení informací na googledisk – na společný googledisk se ukládají všechny interní informace ohledně projektu Bezpečně a zdravě do života. Vyskytují se zde informace o financování projektu, organizační záležitosti a veškerá dokumentace z workshopů. Tyto informace se zde ale nesdílejí a tak zase nastává problém špatné komunikace. Je to další slabá stránka projektu. Jednotlivé organizace nemají přehled o činnostech ostatních a musí zdlouhavě od sebe získávat informace a to se zbytečně protahuje.

Nezkušenost s podobnými projekty - projekt Bezpečně a zdravě do života je svým charakterem jedinečný. Řada jiných projektů se zaměřuje přímo na žáky. Ten náš je zaměřen spíše na pedagogy a těm je vysvětlováno jak učit děti formou hry sportovní aktivity, orientaci v dopravě, jak zdravě jíst a hygienické návyky. Ale také některé workshopy jsou přímo pro žáky. Tím že se projekt liší od ostatních, tak organizace nemají dostatečné zkušenosti s podobnými projekty a to je slabou stránkou.

Vysoká náročnost na administraci – projekt je velice náročný na administraci. Všechny dokumenty, které se týkají workshopů, školení, schůzí organizací, žádosti o prostory, pozvánky, vyřizování výběrového řízení, výsledky výběrového řízení, objednávky sportovních pomůcek, občerstvení a další, to všechno se musí papírově dokládat. Proto je zapotřebí provádět nad administrací dohled, aby se žádný dokument neztratil a v případě potřeby byl snadno dohledatelný pro případné kontroly. Proto se klade velký důraz, aby byly všechny dokumenty založeny.

Časová náročnost – další slabou stránkou projektu je jeho časová náročnost. Časově náročné jsou i přípravy jednotlivých workshopů. Musí se vyhlášovat výběrová řízení na dodavatele pomůcek a poté čekat na jejich dodání. Zajistit všechny detaily jako je například občerstvení nelze provést ze dne na den. Zde však musíme konstatovat, že díky pochopení vedení FLKŘ UTB, bylo možno zajistit a realizovat po dva dny propojení několika workshopů na FLKŘ a s podporou odborníků a studentů FLKŘ, tak úspěšně realizovat dvoudenní seminář pro více jak 150 účastníků.

Nutnost výběrového řízení na sportovní pomůcky – z důvodů, že sportovní pomůcky přesahují určitou částku, je nutné výběrové řízení, které zatěžuje organizaci projektu. Výběrové řízení představuje další dokumentaci navíc a tak zatěžuje manažera projektu, který by se tak mohl věnovat jiným úkolům. Dále také představuje časovou zátěž pro projekt a prodlužuje tak termín dodání sportovních pomůcek.

Technické problémy s googlediskem – mezi slabé stránky patří technické problémy s googlediskem. Každá organizace podílející se na projektu dostala přihlašovací údaje, aby mohla používat úložiště a ukládat zde veškeré potřebné dokumenty, ale některé organizace měly problém se na toto úložiště přihlásit a nahrát své dokumenty a tak by mohlo docházet ke zdržení zpracování jednotlivých dokumentů projektovým manažerem.

6.2.4 Příležitosti

Realizace navazujícího projektu – realizace projektu Bezpečně a zdravě do života může být odrazovým můstkem pro podobné projekty, které se vydají podobným směrem. Náš projekt může být inspirací pro ty navazující a pomůže k jejich uskutečnění. Dále na základě zkušeností je možné připravit i další samostatný projekt.

Spolupráce organizací v budoucnu – pomocí zmiňovaného projektu si organizace vyzkouší, jaké to je mezi sebou spolupracovat, jak si navzájem pomáhat, co která organizace potřebuje pro své fungování, a navážou mezi sebou vztahy. V případě, že nastane pro organizace možnost v budoucnu spolupracovat nebo se podílet na dalších projektech, nebude to pro ně už nic nového. Budou znát navzájem své postupy a potřeby a zrychlí se mezi nimi komunikace, protože bude možné ušetřit čas pro nastavování jednotlivých detailů spolupráce.

Zviditelnění jednotlivých organizací – díky spolupráci organizací na prezentovaném projektu se každá z nich také zviditelní. To znamená, že se splní nejen cíl projektu, ale také pomůže každá organizace sama sobě. Tím, že se do akce zapojí a bude propagovat své zájmy, prezentuje se v paměti všech účastníků. Ti se pak při různých problémech nebo s žádostmi o rady mohou zkontaktovat přímo s organizací, nebo navštívit jejich webové stránky.

Rozšíření nových technik ve výuce – didakticky i metodicky takto nastavené projekty a realizované workshopy inovují vzdělávání a školy v regionu, kde probíhají. Metody, které učitelé uvidí na jednotlivých workshopech projektu, mohou zařadit do školních výukových plánů. Pro žáky to znamená zpestření denního stereotypu.

Rozvoj sportovních aktivit v regionu – jako další pozitivní věc musíme považovat rozvoj sportovních aktivit v regionu. Tím že žáci při výuce tělesné výchovy uvidí sport i z jiné stránky než z té, z jaké ho do teď viděli, je může oslovit určitý druh sportu. V dnešní době počítačů a videoher je velice obtížné přinutit děti, aby se věnovaly i jiné zábavě. Při správném přístupu rodičů mohou z jejich ratolestí vyrůst budoucí sportovní reprezentanti. Je zde také velká pravděpodobnost, že jedinec může nalákat okruh kamarádů a do kroužku se tak přihlásí daleko víc dětí. Tohle všechno má i jiné výhody a to například snížení obezity u dětí a podpora českého sportu.

Zlepšení stravovacích návyků u dětí – obrovskou příležitostí je zlepšení stravovacích návyků u dětí. Bohužel v dnešní době vládnu kuchyním tučná a smažená jídla. Mezi nejoblíbenější patří hranolky, pizza a další jídla z fast foodů. Dalším problémem je, že děti svačí sladkosti anebo nejedí vůbec a vynechávají tak některé chody jídla. Tyto zlozvyky společnosti chce projekt svou realizací eliminovat a ukázat dětem, že žít zdravě může i chutnat. Takto zaměřené workshopy byly v realizovaném projektu velmi dobře hodnoceny.

Zlepšení stravy v jídelnách – velice diskutovaným tématem je strava ve školních jídelnách. Ta by se měla po uskutečnění projektu zlepšit ve školách, které se zúčastní projektu Bezpečně a zdravě do života. Organizace, která se zabývá touto problematikou na svých workshopech, ukáže jakým stylem a jaká jídla vařit pro děti ve školách. Strava by měla být zdravá a skládat se z kvalitních surovin, aby děti získaly energii na celý den.

Zlepšení hygieny u dětí – ne každé dítě zná základy hygieny a tak touto příležitostí ji chceme zlepšit, aby se snížil počet nemocných dětí žloutenkou a jinými nemocí. Prostřednictvím workshopů patřičná organizace přiblíží tuto problematiku a poradí pedagogům jak ve školách apelovat na hygienu a jak děti naučit základním hygienickým návykům. Děti by měly dodržovat základy, jako jsou například umytí rukou po použití toalety nebo před jídlem. Dále sem patří správná ergonomie lidského těla. To znamená, že se děti naučí, jak správně sedět v lavicích a jak správně držet své tělo a nechodit shrbený. Správné držení těla, poznatky k problémům obezity či nošení školní brašny a podobně.

Zlepšení orientace v dopravě – jednou z příležitostí našeho projektu je zlepšení orientace dětí v dopravě. Dnes je velice důležité přiblížit dětem, jak se mají chovat na silnicích a chodnicích. Učitelé se naučí jak zábavnou formou vzdělávat děti v této problematice. Měly by znát základní dopravní značky. Také je důležité vsugerovat jim do paměti, že při přecházení silnice se musí pořádně rozhlédnout doleva a doprava a až poté mohou bezpečně přejít vozovku. Měly by znát základy typu nošení přilby při jízdě na kole, a jak by měly mít vybavené jízdní kolo.

Zlepšení vztahů organizací s městy – v rámci projektu je zapotřebí, aby organizace spolupracovaly s městy, ve kterých je potřeba provádět workshopy. Díky tomu, že města poskytnou prostory pro tyto akce a ty poté proběhnou bez jakýchkoli problémů, se zlepšují vztahy mezi jednotlivými organizacemi a městy. To je důležité pro pozdější fungování v případě dalších projektů nebo při jakékoli spolupráci. Dobré vztahy velice usnadní případnou domluvu při různých akcích a předejde se zbytečným problémům a tahanicím.

6.2.5 Hrozby

Překročení termínu - mezi nejvážnější komplikace projektu řadíme to, že nemusíme stihnout požadovaný termín projektu. Pokud se tak stane, hrozí nám finanční postih.

Nedodání sportovních potřeb - pokud ve výběrovém řízení vyhraje dodavatel sportovních potřeb a ten nám je nedodá, znamená to, že projektu hrozí opoždění ve všech směrech. To by mohlo znamenat, potřebu vyhlásit nové výběrové řízení a čekat na nové výsledky.

Dodání závadných pomůcek - velice důležitým rizikem je selhání dodavatele a to tím způsobem, že nám dodá závadné pomůcky. Ty mohou být určitým způsobem poškozené nebo mohou v nejhorším případě zranit účastníky projektu nebo školitele, který bude na předmětu předvádět sportovní cviky.

Nevhodné prostory pro workshopy - nevhodný prostor pro naše workshopy může na náš projekt vrhnout velký stín. V očích účastníků to může vyvolat kritiku, že nejsme schopni zajistit patřičné prostory. Jako příklad můžeme uvést nevhodné špinavé prostředí pro ukázky vaření zdravých jídel apod.

Chyby při organizaci - chybou při organizaci může docházet k nepříjemným situacím. Může se jednat o chybu lidského faktoru v podobě zaslání špatného emailu jako pozvánku na blížící se workshop. Tento moment nemá takový rizikový faktor a pozvání ho mohou brát jako usměvavou příhodu, ale u někoho může vzbuzovat dojem zmatenosti organizátorů.

Technické problémy s WWW stránkami - technické problémy s WWW stránkami nám mohou nastat, pokud si nevybereme jejich kvalitní zhotovení. Mohlo by to mít za následek nepříjemné momenty, kdy by se účastníci a školitelé nemohli dostat na tyto stránky. Někdo by potřeboval získat informace o workshopech nebo jiné důležité věci a následovala by řada nepříjemných stížností, proč naše stránky nefungují. Tento problém by se samozřejmě musel urychleně řešit, aby účastníci byli řádně informováni.

Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu - v našem projektu je velice důležité provést výběrové řízení pro dodavatele sportovních pomůcek. Tímto se ujistíme o spravedlivém výběru dodavatele. Pokud nestihneme termín pro výběrové řízení, vzniknou nám komplikace. Například se nestihnou zajistit sportovní pomůcky na workshop a ten se bude muset odložit. Tím se nám mohou protáhnout další aktivity projektu.

Nedostatečná komunikace – jednou z hrozeb projektu je nedostatečná komunikace. Ta by mohla způsobit nemalé problémy, které by mohly vyústit až v chyby při organizaci. Důležitá je i komunikace mezi jednotlivými organizacemi, které by si měly sdělovat vše, co se týče jednotlivých workshopů.

Překročení finančního limitu – i tato situace představuje hrozbu. Projektu jsou přiděleny finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie a překročení těchto prostředků by znamenalo nemalé problémy. Při překročení tohoto limitu už není kde získat finanční prostředky, jako je to například u projektů, které realizují některé firmy, které mají pro tyto účely vyčleněny takzvané rezervy.

7 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH RIZIK

Po úspěšné identifikaci, kterou jsme provedli pomocí metody brainstormingu a metody SWOT analýzy následuje posouzení rizik, kde se snažíme odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Jak už bylo uvedeno výše, k posouzení rizik můžeme použít několik technik, které mohou být jak kvantitativního charakteru, což znamená, že dané riziko hodnotíme číselnou hodnotou, tak kvalitativního charakteru, kdy rizika hodnotíme pomocí slovní hodnoty. My jsme si pro posouzení rizik vybrali skórovací metodu s mapou rizik, kterou si v následující kapitole více rozebereme.

7.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda se skládá z několika fází a to z identifikace rizika, jeho ohodnocením a nakonec z návrhu, jak rizika eliminovat. V našem případě použijeme tuto metodu zejména k ohodnocení jednotlivých rizik.

Pomocí brainstormingu a SWOT analýzy jsme vyhodnotili, že projektu „Bezpečně a zdravě do života“ hrozí rizika, která jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 5 – Rizika projektu [vlastní zpracování]

ČÍSLO	NÁZEV
1	Překročení termínu
2	Nedodání sportovních pomůcek
3	Dodání závadných pomůcek
4	Nevhodné prostory pro workshopy
5	Chyby při organizaci
6	Technické problémy s WWW stránkami
7	Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu
8	Nedostatečná komunikace
9	Překročení finančního limitu

V následujících kapitolách vyhodnotíme jednotlivá rizika a zakreslíme je do mapy rizik, ze které vyčteme, které riziko je nejzávažnější a pro které je potřeba provést opatření k eliminaci rizika nebo opatření ke zmírnění dopadů.

7.2 Ohodnocení rizik pomocí skórovací metody

V této kapitole ohodnotíme jednotlivá rizika pomocí skórovací metody. Jelikož tato metoda vyžaduje ohodnocení výskytu a dopadu od členů týmu projektu, tak byli za tímto účelem osloveni studenti FLKŘ, kteří spolupracují na projektu, aby nezávisle na sobě ohodnotili dopad a výskyt jednotlivých rizik. K dispozici měli stupnici 1 až 10, kdy číslo jedna znamená nejnižší výskyt či dopad a naopak číslo deset znamená nejvyšší možný výskyt či dopad.

Hodnocení jednotlivých rizik jsou přehledně zaznamenány v tabulkách. Každé riziko má svou tabulku, kde je uvedené, jak jednotliví studenti hodnotili dané riziko. Dále tabulka obsahuje průměrné hodnoty výskytu a dopadu rizika, které jsou vypočítány jako aritmetický průměr z hodnocení jednotlivých studentů a posledním údajem je ocenění rizika. Ocenění rizika vypočítáme, tak že vynásobíme průměrnou hodnotu výskytu a průměrnou hodnotu dopadu.

7.2.1 Překročení termínu

Prvním rizikem, které studenti hodnotili, bylo překročení termínu. Překročení termínu je riziko, které hrozí téměř ve všech projektech, protože nikdo neví, co všechno může projekt postihnout. I drobnosti mohou způsobit, že se projekt dostane do skluzu a nesplní se tak termín odevzdání.

Tabulka 6 - Vyhodnocení rizika překročení termínu [vlastní zhodnocení]

PŘEKROČENÍ TERMÍNU						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	5	6	6	7	8	6,4
Dopad (0 – 10)	8	8	7	9	10	8,4
Ocenění rizika	53,76					

Příkladem překročení termínu může být nezkoordinování jednotlivých workshopů. Jak si můžeme všimnout, riziko překročení termínu bylo ohodnoceno vysokými čísly. Z toho plyne, že je toto riziko velmi závažné a je třeba provést opatření, která sníží výskyt rizika na nejnižší úroveň nebo zmírní dopady tohoto rizika.

7.2.2 Nedodání sportovních pomůcek

Další riziko, které studenti hodnotili, bylo nedodání sportovních pomůcek. Tato situace může nastat v případě, kdy dodavatel nedodá sjednané pomůcky. Výskyt této komplikace může dále způsobit další riziko, které jsme uvedli výše.

Tabulka 7 - Vyhodnocení rizika nedodání sportovních pomůcek [vlastní zpracování]

NEDODÁNÍ SPORTOVNÍCH POMŮCEK						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	4	3	3	4	2	3,2
Dopad (0 – 10)	6	5	4	7	4	5,2
Ocenění rizika	16,64					

Jak si můžeme všimnout, riziko nedodání sportovních pomůcek je hodnoceno nízkými číslicemi na rozdíl od prvního rizika. Snad i proto, že účastník musel projít výběrovým řízením, což je malá záruka toho, že dodavatel je spolehlivý a má zájem o obchod.

7.2.3 Dodání závadných pomůcek

Dále bylo studentům předloženo k ohodnocení riziko, kdy nám dodavatel dodá závadné pomůcky. Toto riziko je velmi nebezpečné. Při jeho výskytu hrozí zranění dětí v průběhu projektu. I tohle riziko nám může způsobit problém v podobě časového zpoždění projektu. Jak si můžeme všimnout, tak i zdánlivé maličkosti na sebe navzájem navazují.

Tabulka 8 - Vyhodnocení rizika dodání závadných pomůcek [vlastní zpracování]

DODÁNÍ ZÁVADNÝCH POMŮCEK						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	5	4	5	4	4	4,4
Dopad (0 – 10)	7	6	6	5	6	6
Ocenění rizika	26,4					

Toto riziko není ohodnoceno tak vysokými čísly jako to první. Na druhou stranu je ale ohodnoceno více než nedodání sportovních pomůcek. Dle tabulky má toto riziko totiž vel-

ký dopad a proto je nutné klást důraz na výběrová řízení, která nám tvoří určitou záruku při výběru zodpovědného dodavatele s kvalitními výrobky.

7.2.4 Nevhodné prostory pro workshopy

Možnost nevhodných prostorů pro workshopy se řadí mezi další rizika, která jsme museli ohodnotit. Tato situace může nastat tehdy, když nám poskytovatel nesdělí veškeré detaily o prostorech nebo v případě kdy nevíme, co všechno bude daná organizace pro svůj workshop potřebovat.

Tabulka 9 - Vyhodnocení rizika nevhodné prostory [vlastní zpracování]

NEVHODNÉ PROSTORY PRO WORKSHOPY						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	6	6	5	7	5	5,8
Dopad (0 – 10)	4	5	3	5	4	4,2
Ocenění rizika	24,36					

Výskyt tohoto rizika je ohodnocen víc jak průměrnými čísly, protože se může snadno stát, že organizace, která potřebuje dané prostory, neuvede detaily, které požaduje a tak se zaopatří prostory, které nemusí plně vyhovovat. Nicméně dopad není tak vysoký jak by se mohlo zdát, protože v případě opravdu špatných podmínek můžeme workshop přesunout na jiný termín a dohodnout lepší podmínky. Ale i tato varianta představuje komplikace. Pokud by se jednalo o jedinečnou situaci, tak by to projekt nemělo ohrozit.

7.2.5 Chyby při organizaci

Dále studenti hodnotili chyby při organizaci. Toto riziko hrozí při organizaci jakéhokoli projektu. Organizace se řadí mezi nejdůležitější faktory kvalitní realizace projektu. Když vidí účastníci snahu a kvalitní práci organizátorů a všechno funguje jak má, tak to vrhá pozitivní reakce na celý projekt. Není lepší pochvaly pro organizátory, než spokojenost účastníků.

Tabulka 10 - Vyhodnocení rizika chyby při organizaci [vlastní zpracování]

CHYBY PŘI ORGANIZACI						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	7	8	7	6	8	7,2
Dopad (0 – 10)	7	7	6	6	7	6,6
Ocenění rizika	47,52					

Jak můžeme vidět, tak výskyt tohoto rizika je relativně vysoký. Chyby při organizaci mohou nastat při jakékoli situaci. Dopad tohoto rizika má vyšší hodnotu, než je průměr. Tyto chyby mohou znepříjemnit průběh projektu nebo způsobit časové zpoždění, které může projekt ohrozit.

7.2.6 Technické problémy s WWW stránkami

Mezi další rizika, která musíme ohodnotit, patří i ta, která se pohybují ve světě moderních technologií. Jedno z nich jsou technické problémy s WWW stránkami. Webové stránky pomáhají projekt zviditelnit a přiblížit tak lidem, o jaký projekt se jedná a poskytnout o něm veškeré informace. Dnes je tvorba webových stránek velice důležitá pro jakýkoli projekt.

Tabulka 11 - Vyhodnocení rizika technické problémy s WWW [vlastní zpracování]

TECHNICKÉ PROBLÉMY S WWW STRÁNKAMI						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	5	6	4	5	4	4,8
Dopad (0 – 10)	7	7	6	6	7	6,6
Ocenění rizika	31,68					

Výskyt tohoto rizika je ohodnocen průměrnými hodnotami, protože toto riziko je nevyzpytatelné. I když si organizátoři vyberou poskytovatele, který má kvalitní reference, není to záruka bezproblémového průběhu. Například organizátoři mohou mít požadavky, které nebude možné splnit, nebo mohou nastat jakékoli jiné technické problémy. Dopad rizika je

poměrně vysoký, protože existence webových stránek je jedna z klíčových aktivit, která když nebude splněna, bude projekt neúspěšný a mohou ho postihnout sankce.

7.2.7 Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu

Dalším rizikem, se kterým se projekt musí vypořádat je neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu. Organizátoři musí pamatovat na to, že při překročení určité částky se na dodavatele musí vyhlašovat výběrové řízení. Pokud se výběrové řízení neuskuteční, pak z toho mohou vzniknout vážné problémy, které mohou projekt ohrozit.

Tabulka 12 - Vyhodnocení rizika neuskutečnění výběrového řízení v daném termínu [vlastní zpracování]

NEUSKUTEČNĚNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ PRO DODAVATELE SPORTOVNÍCH POMŮCEK V DANÉM TERMÍNU						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	3	5	4	3	4	3,8
Dopad (0 – 10)	7	8	6	7	7	7
Ocenění rizika	26,6					

Studenti hodnotili výskyt tohoto rizika velmi nízkými čísly. Je to i z důvodu, že organizátoři už dopředu počítají s tím, že výběrové řízení na dodavatele budou muset vyhlásit. U projektů velkého rozsahu je to běžné. Ovšem dopad při vzniku tohoto rizika je vysoký. Jak jsme si uvedli výše, tak mohou vzniknout problémy, které ohrozí projekt nebo v případě komplikací s výběrovým řízením může nastat riziko překročení termínu.

7.2.8 Nedostatečná komunikace

Nedostatečná komunikace společně s chybami při organizaci se řadí mezi rizika, která postihují nejvíce projektů. Komunikace v projektu je velice důležitá pro fungování jednotlivých organizátorů. Každý člen v projektu musí vědět, co dělají ostatní členové, aby na to mohl reagovat a připravit se na další průběh. Všichni mezi sebou musí spolupracovat a komunikovat, aby společně dosáhli hladkého průběhu a cíle projektu.

Tabulka 13 - Vyhodnocení rizika nedostatečná komunikace [vlastní zpracování]

NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	7	6	5	5	6	5,8
Dopad (0 – 10)	8	7	7	6	7	7
Ocenění rizika	40,6					

Výskyt a dopad tohoto rizika má vyšší než průměrné hodnoty. Projekt bez komunikace nemůže stoprocentně fungovat a tak jakmile mezi sebou jednotliví členové přestanou komunikovat nebo komunikace bude nedostačující, mohou nastat zmatky při organizaci a to může mít vliv na celý projekt.

7.2.9 Překročení finančního limitu

A posledním rizikem je překročení finančního limitu. Toto riziko si musí organizátoři velice pečlivě hlídat. Musí mít jasně propočítané, kolik stojí jejich potřeby a kolik peněz mohou v průběhu projektu ještě utratit.

Tabulka 14 – Vyhodnocení rizika překročení finančního limitu [vlastní zpracování]

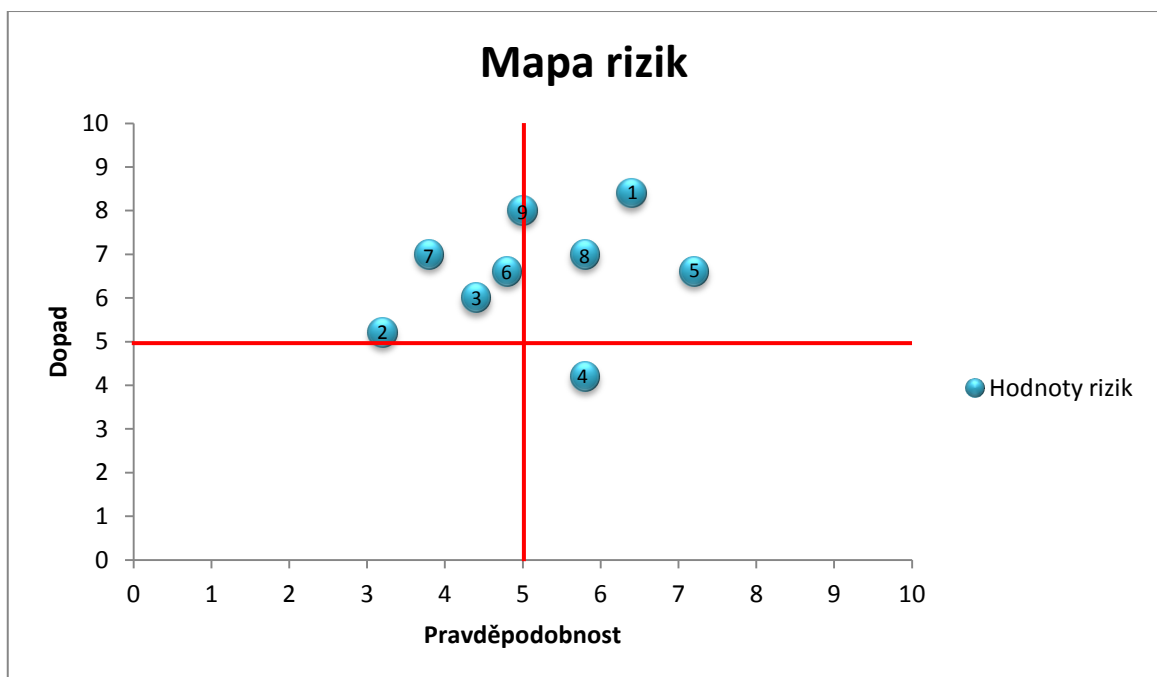
PŘEKROČENÍ FINANČNÍHO LIMITU						
Členové týmu	1	2	3	4	5	Průměrné hodnoty
Výskyt (0 – 10)	4	5	5	6	5	5
Dopad (0 – 10)	8	9	7	8	8	8
Ocenění rizika	40					

Studenti při hodnocení byli toho názoru, že výskyt tohoto rizika není tak velký. Pohybuje se spíše v průměrných hodnotách. Nicméně dopad na projekt je vysoký. Pokud toto riziko nastane, dostane se tím projekt do velkých problémů, protože na jeho realizaci mají organizátoři určité množství finančních prostředků.

7.3 Mapa rizik

Na základě rizik, která studenti ohodnotili výše, sestavíme mapu rizik. Ta nám slouží k zakreslení jednotlivých rizik, které nám hrozí v průběhu projektu. Jak můžeme vidět, mapa rizik má podobu grafu, který se člení na 4 kvadranty. Je to kvadrant významných hodnot rizik, kritických hodnot rizik, bezvýznamných hodnot rizik a kvadrant běžných hodnot rizik.

V kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik se nenachází ani jedno riziko, které byly hodnoceny. Do běžných hodnot se nám promítá riziko nevhodných prostorů pro workshopy. Dané riziko nepředstavuje závažný dopad na projekt a není potřeba rozsáhlých opatření. Spíše se musíme zaměřit na zbylé dva kvadranty. V kvadrantu významných hodnot rizik se nám vyskytuje riziko nedodání sportovních pomůcek, neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu, dodání závadných pomůcek a technické problémy s WWW stránkami. Tato rizika musíme ošetřit vhodným způsobem, abychom je eliminovali, nebo co nejvíce zmírnili jejich dopad na projekt. Na hranici kvadrantů významných hodnot a kritických hodnot rizik se nachází překročení finančního limitu. A do posledního a zároveň nejzávažnějšího kvadrantu se nám promítají rizika překročení termínu, chyby při organizaci a nedostatečná komunikace. Na tento kvadrant se musíme zaměřit nejvíce. Právě tato rizika ohrožují náš projekt ze všech nejvíce. Proto musíme vytvořit vhodná opatření na jejich eliminaci.



Obrázek 11 – Mapa rizik „Bezpečně a zdravě do života“ [vlastní zpracování]

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

V následující části se zaměříme na možnost snížení výskytu rizik ve výše uvedeném projektu. Na základě výsledků, které jsme získali pomocí jednotlivých metod analýzy rizik, navrhneme patřičná doporučení pro sledovaný projekt, která lze aplikovat i pro jiné typy projektů.

Pomocí metody brainstorming vznikly jednotlivé návrhy rizik, které mohou projekt ohrozit. Některé jsme zařadili do skupiny méně zdařilých a odůvodnili jsme, proč do této skupiny patří a proč s nimi dál nepracujeme. Se zbylými riziky, která do výše zmíněné skupiny nepatří, jsme pracovali dále a vysvětlili jsme si jejich dopad v analýze SWOT.

Dále jsme jednotlivá rizika ohodnotili pomocí skórovací metody, kdy jsme každému riziku přiřadili hodnoty výskytu a dopadu a vypočítali ocenění rizika. Na závěr jsme jednotlivá rizika zakreslili do mapy rizik, ve které jsme mohli vidět, která z nich jsou nejzávažnější a kterým se musí vypracovat doporučení k jejich předcházení.

8.1 Překročení termínu

Jak už jsme si řekli, překročení termínu je jedním z rizik, které může postihnout všechny projekty, protože existuje spousta faktorů, které mohou tohle riziko způsobit. V našem případě také existuje spousta faktorů, které mohou způsobit, že se projekt zpozdí. Například problémy s výběrovým řízením dodavatele sportovních pomůcek nebo také nevhodné prostory pro workshopy, které mohou způsobit odložení několika workshopů apod. V tomto případě je vhodné si naplánovat chod jednotlivých aktivit, které mohou být realizované chronologicky, ale z důvodu ušetření času a některých dalších prostředků je vhodné realizovat některé aktivity souběžně. Proto je vhodné si na začátku projektu vypracovat síťovou analýzu, která přehledně znázorní chod jednotlivých aktivit.

Síťová analýza je analytická metoda, která slouží zejména k naplánování jednotlivých aktivit v rámci projektu, tak aby se vše stihlo v daném termínu. Síťových analýz existuje hned několik, ale nejpoužívanější je metoda CPM neboli metoda kritické cesty, která slouží k sestavení doby trvání projektu na základě kritické cesty. Tato kritická cesta nám ukazuje navazující činnosti, které mají nejmenší časovou rezervu, tedy činnosti u kterých si nemůžeme dovolit časové zpoždění. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu.

K vypracování síťové analýzy můžeme použít i některé softwary, kterých je na trhu velké množství příkladem může být Microsoft Project.

8.2 Nedodání sportovních pomůcek

Této situaci nelze tak snadno předcházet. Jediné co můžeme pro předcházení tohoto rizika udělat je důsledně vybrat dodavatele sportovních pomůcek. To znamená, že si zjistíme co nejvíc informací o daném dodavateli a pokusíme se sehnat reference o jeho spolehlivosti a kvalitě zboží.

Mezi nejdůležitější informace o dodavateli patří ty z obchodního rejstříku, jako jsou například informace o tom, kolik let působí na trhu a dále zda společnost neukončila svou činnost nebo není v likvidaci nebo popřípadě si zjistit zda společníci nepůsobili ve firmě, která je v likvidaci apod. Dalšími obecnými ukazateli mohou být například:

- kvalita internetových stránek dodavatele, které by měly být aktuální a bez gramatických chyb,
- dále je vhodné zjistit kreditní informace, které nám odpoví na otázku, zda je dodavatel solventní,
- zjistit hodnocení dodavatelů na některém serveru, který se tím zabývá,
- zjistit reference o dodavateli na různých fórech.

V případě kdybychom nemuseli vyhlašovat výběrové řízení na dodavatele, tak dalším opatřením by mohlo být, že bychom měli v záloze jiného spolehlivého dodavatele, který v případě, že nastane taková situace, zastoupí toho, co nedodal zboží, aby se projekt nedostal do skluzu.

Bohužel v našem případě to není tak možné, jelikož je nutné vypsát již zmíněné výběrové řízení. To znamená, že v případě nedodání zboží je opět nutné vypsát výběrové řízení a tím může dojít ke zpoždění projektu.

8.3 Dodání závadných pomůcek

Opatření pro toto riziko je relativně stejné jak pro předchozí riziko. Důležité je zjistit podrobné informace o dodavateli a v tomto případě zejména informace o kvalitě zboží. Jelikož se jedná o sportovní pomůcky, je kvalita velmi důležitá, aby nedošlo ke zranění.

Informace o kvalitě můžeme opět získat pomocí referencí například na specializovaných fórech na internetu. Dále je vhodné vyhledávat dodavatele, který ve své nabídce uvádí, že je držitelem certifikátu, osvědčení nebo že jeho výrobky splňují určitý atest. Daný dokument je důležité si nechat předložit nebo poslat emailem.

8.4 Nevhodné prostory pro workshopy

Nevhodné prostory mohou daný projekt ohrozit zejména z důvodu odložení jednotlivých workshopů, které mohou vést ke skluzu projektu. Prostory pro workshopy nejčastěji zabezpečuje manažer projektu. Ten by měl sbírat informace od jednotlivých organizací, pro které právě zařizuje prostory pro workshop. Ty musí sdělovat, jaké požadavky si kladou na svoje konkrétní workshopy. Každá organizace má jiné aktivity a tím pádem každá z nich má samozřejmě i jiné požadavky. Například některé organizace potřebují data projektor pro podporu své přednášky prezentací nebo dále například velké prostory na sportovní aktivity apod.

Jedna z možností jak eliminovat riziko nevhodných prostorů je také ta, že manažer se osobně pojede podívat na dohodnuté prostory, které objedná na základě již zmiňovaných informací od organizací. Dle zmíněných informací musí řádně zkontrolovat celé prostory a v případě potřeby může domluvit případné doplnění jeho požadavků. Vhodné prostory jsou takové, které splňují nejenom požadavky organizací, ale také hygienické normy. Ty jsou důležité zejména při aktivitách zdravé výživy, ve kterých se během jejich průběhu pracuje s potravinami.

8.5 Chyby při organizaci

Podle mapy rizik patří chyby při organizaci mezi nejzávažnější rizika. Toto riziko představuje širokou škálu situací, které mohou ovlivnit organizaci projektu. Pro organizaci projektu je vhodné použít hned několik metod.

Nejen při plánování projektu, ale i při kontrole průběhu projektu je vhodné využít metodu logického rámce. Pomocí něj lze uspořádat základní vlastnosti projektu, jeho souvislosti a umožňuje identifikovat jednotlivé problémy, což je velmi důležité pro projektový tým, který si tak uvědomí, kde si musí dát pozor při organizaci. Zároveň má přínos pro týmovou práci, protože může sloužit jako komunikační nástroj.

Dalším nástrojem pro organizaci projektu je WBS diagram, který slouží zejména k úspěšnému dokončení cílů. Existuje několik forem tohoto diagramu, které slouží k několika účelům například pro plánování, stanovení termínů, rozpočet, ale také pro controlling. Úkolem WBS diagramu je rozklad projektu na jednotlivé výstupy a jejich podvýstupy do té doby, než se dostane k jednotlivým činnostem, které už nelze dále dělit.

8.6 Technické problémy s WWW stránkami

Toto riziko se neřadí mezi ty, které můžeme snadno ovlivnit. Základním prvkem jak tomuto riziku lze zamezit je připravenost projektového manažera. Respektive se jedná o to, že projektový manažer musí sestavit podrobné požadavky, které si představuje, aby internetové stránky obsahovaly. Zamezí se tak nedorozumění mezi projektovým manažerem a zpracovatelem stránek, které by mohlo vést k opoždění projektu.

Další možnou variantou, jak nejvíce snížit výskyt a dopad rizika na projekt je výběr vhodné firmy, která se zabývá zpracováním internetových stránek. Jelikož je daný projekt jedinečný, tak vyžaduje i specifické požadavky a ty nedokáže každá firma naplnit a tak se výběr zužuje. Pro výběr toho nejlepšího zpracovatele stránek je vhodné si najít co nejvíce informací a referencí o spolehlivosti daného zpracovatele. K tomu je vhodné použít spolehlivá fóra či jiné internetové zdroje, které jsou uvedeny výše a na kterých lze zjistit cenné informace jako například, jak jsou lidé se zpracovatelem spokojeni.

Dalším důležitým úkolem je zjistit kvalitu zpracování, jestli vyhovuje požadavkům manažera projektu. Nejjednodušším způsobem jak zjistit kvalitu je požádat o odkazy jednotlivých internetových stránek, které firma zpracovala a podívat se na kvalitu stránek přímo.

8.7 Neuskutečnění výběrového řízení pro dodavatele sportovních pomůcek v daném termínu

Naopak od některých rizik je toto riziko zcela v rukou manažera projektu. Už při fázi plánování projektu je zřejmé, že bude potřeba vyhlásit výběrové řízení na dodavatele sportovních pomůcek, protože částka překračuje určitou hranici.

Pro předcházení tohoto rizika je opět vhodná metoda logického rámce nebo WBS diagramu, které jsme už zmínili výše. Pomocí těchto metod zakomponujeme výběrové řízení do ostatních činností, které jsou potřeba pro splnění cílů projektu a tak nedojde k opomenutí.

Další opatření, které zaručí, aby nedošlo k pozdnímu vyhlášení výběrového řízení, je využití Ganttova diagramu, který slouží jako časový harmonogram v grafickém znázornění. Sestavení Ganttova diagramu vychází z metody kritické cesty neboli CPM, kterou jsme si již výše uvedli.

8.8 Nedostatečná komunikace

Nedostatečná komunikace je riziko, které se objevuje téměř v každém projektu. Stačí málo a může znepríjemnit průběh celého projektu. Většinou vzniká z nevěle jednotlivých členů mezi sebou komunikovat.

Jedním z řešení jak předcházet tomuto riziku a eliminovat ho, je určit odpovědnou osobu, která bude dohlížet nad informovaností jednotlivých členů. Ve zmíněném projektu by tuhle pozici mohl zastupovat manažer projektu, protože má přehled o všech činnostech projektu a je se všemi organizacemi v kontaktu. Na druhou stranu by však měl motivovat jednotlivé organizace, aby si předávali navzájem informace, které jsou důležité pro stoprocentní fungování. Měl by jim vysvětlit, že je pro ně komunikace důležitá a usnadní jim celkovou orientaci. Řádná komunikace v celém projektu je určitý předpoklad pro jeho kvalitní realizaci.

Jednou z dalších možností, jak eliminovat toto riziko, mohou být pravidelné schůzky organizátorů projektu. Na nich by měl manažer projektu vést diskuzi, která zaručí informovanost organizátorů, kteří zjistí, co se stalo za uplynulé období.

8.9 Překročení finančního limitu

Překročení finančního limitu je opět riziko, které postihuje mnoho projektů, a proto je důležité brát na něj velký zřetel. Jedna z možností jak eliminovat toto riziko je podrobné zpracování rozpočtu projektu. Pomocí rozpočtu vedení projektu zjistí kolik finančních prostředků má ještě k dispozici nebo zda je potřeba snížit náklady. U zmíněného projektu to však není úplně jednoduché, protože každé organizaci byla přidělena určitá částka, se kterou hospodaří. Z toho plyne, že každá organizace by si měla udělat podrobný rozpočet pro své aktivity. Jednotlivé workshopy představují řadu výdajů například na občerstvení, nájem prostorů a v některých případech na ubytování apod. Tyto položky záleží na požadavcích a složitosti workshopu.

Dále je důležité sledovat finanční prostředky v průběhu projektu, zda nedošlo k navýšení některých nákladů. Jelikož projekt probíhá déle než rok, může dojít k výkyvu cen. Z těchto důvodů je vhodné mít v záloze nějaké finanční rezervy, které mohou zároveň sloužit pro některé nečekané výdaje, které zjistíme až v průběhu projektu.

ZÁVĚR

V současné době vzniká čím dál více projektů, které mají různorodé cíle. Pro jejich splnění využívají projektoví manažeři řadu metod, které jsou pro danou problematiku vhodné. Jakýkoli projekt, který chce splnit své cíle a zanechat po sobě kvalitní výsledek, si musí jasně vytyčit postupy a metody pro jeho realizaci a také pracovat s riziky.

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat řízení a organizaci projektu a použití metod krizového řízení, které jsou v souladu s charakterem projektu. Pro splnění tohoto cíle jsem využila dostupných literárních a internetových zdrojů, pomocí kterých jsem v teoretické části popsala základní pojmy, které jsou důležité pro celkovou orientaci v problematice a následnou tvorbu praktické části.

V praktické části jsem představila projekt „Bezpečně a zdravě do života“, který se skládá z pěti klíčových aktivit. Na základě těchto aktivit probíhají v rámci projektu workshopy, které realizují organizace, které se podílejí na projektu. Dále jsem se detailně zaměřila na nejdůležitější kapitolu, která obsahuje identifikaci rizik. Pro identifikaci rizik jsem zvolila metodu brainstorming a SWOT analýzu. První zmíněná metoda se ukázala jako velmi užitečná, protože pomocí studentů, kteří na projektu spolupracují, jsme identifikovali poměrně dost rizik různé kvality, které jsem následně zhodnotila. Pro další zhodnocení projektu jsem zvolila již zmíněnou SWOT analýzu, pomocí které jsem odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Po identifikaci rizik, kterou jsem provedla pomocí výše uvedených metod, následuje posouzení rizik. Zde se snažím odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Na tuto fázi jsem si vybrala skórovací metodu doplněnou o mapu rizik, která jasně ukazuje, která rizika projektu hrozí nejvíce.

Po zjištění závažnosti jednotlivých rizik, jsem navrhla doporučení, jak jednotlivým rizikům předcházet nebo alespoň snížit pravděpodobnost výskytu. Pro některá rizika jsem navrhla využívání metod projektového managementu, pro některá další rizika je vhodné se o dané problematice informovat například sehnat si informace o dodavateli apod.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BALADA, Marek, Gabriela CHOVANCOVÁ a Michael SKALICKÝ. 2008. Základní principy při zpracování a podávání projektů [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.ccvj.cz/>
- [2] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [3] BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. 2011. Projektový management [online]. Praha [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://vsrr.webnode.cz/>
- [4] BRAINTOOLS. SWOT analýza [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [6] DOSKOČIL, Radek. Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- [7] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>
- [8] FIALA, Petr. Řízení projektů. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [9] HODANĚ, Bohuslav. Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.
- [10] JURASZKOVÁ, Marcela. SWOT analýza [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.ssvos.cz/dumyssvos/files/VY_32_INOVACE_10_MM_02.pdf
- [11] KLUBKO. Zdravě do života [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: http://www.klubkosm.cz/projekt_zdrave_do_zivota.html
- [12] LÍSKA. O nás [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.liska-evvo.cz/doc/o-nas>
- [13] MANAGEMENTMANIA. 2013. Projekt [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>
- [14] OČENÁŠKOVÁ, Veronika. Řízení rizik. In: [online]. 2010 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.vzkas.upol.cz/>

- [15] OPERAČNÍ PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST. 2013. Co je to OP VK [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>
- [16] PAKOSTA, Jaroslav. Obecné principy řízení projektu [online]. Pardubice, 2007 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.ccvj.cz/>
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. 2008. Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- [18] ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, x, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [19] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [20] STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. O SZÚ [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/o-szu>
- [21] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [22] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. Řízení projektů I. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.
- [23] TARABA, Pavel. 2013. Projektový management. Uherské Hradiště.
- [24] TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [25] UNIVERZITA TOMÁŠE BATI. Kdo jsme [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/kdo-jsme>
- [26] VOKÁL, Zdeněk a Radim ŠTORK. 2013. Projektový management [online]. Praha [cit. 2015-05-09]. ISBN 978-80-87779-08-8. Dostupné z: http://www.vosp.cz/wp-content/uploads/2013/11/projektovy_management.pdf
- [27] ZKOLA. O portálu [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.zkola.cz/o-portalu/Stranky/O-port%C3%A1lu.aspx>
- [28] ZŠ STARÉ MĚSTO. Bezpečně a zdravě do života [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.zsstmesto.cz/2014/09/18/bezpecne-a-zdrave-do-zivota/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
tzv.	tak zvaný
např.	například
ICT	Information and Communication Technologies
SW	software
PMI	Project Management Institute
IPMA	International Project Management Association
PRINCE2	Projects in a controlled environment
ICB	IPMA Competence Baseline
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
IT	informační technologie
FKLŘ	Fakulta logistiky a krizového řízení
UTB	Univerzita Tomáše Bati
SVČ	Středisko volného času
BMI	Body mass index
OPVK	Operační program vzdělání pro konkurenceschopnost
ESF	Evropský sociální fond
DDM	Dům dětí a mládeže
CEV	Centrum ekologické výchovy
SZÚ	Státní zdravotnický úřad
CPM	Critical Path Method
WBS	Work breakdown structure

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Fáze projektu podle standardu IPMA [vlastní zpracování]</i>	15
<i>Obrázek 2 - Projektové fáze [vlastní zpracování]</i>	17
<i>Obrázek 3 - Řízení rizik [vlastní zpracování]</i>	23
<i>Obrázek 4 - SWOT analýza [5]</i>	28
<i>Obrázek 5 - Mapa rizik [5]</i>	29
<i>Obrázek 6 – Logo projektu [11]</i>	35
<i>Obrázek 7 – Alokace finančních prostředků z EFS na jednotlivé prioritní osy [15]</i>	36
<i>Obrázek 8 – Trojimperativ [5]</i>	39
<i>Obrázek 9 – Průběh brainstormingu [17]</i>	41
<i>Obrázek 10 – SWOT analýza „Bezpečně a zdravě do života“ [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obrázek 11 – Mapa rizik „Bezpečně a zdravě do života“ [vlastní zpracování]</i>	61

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Specifické informace o riziku [2]</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka 2 - Vzorová tabulka pro hodnocení rizik [5]</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 3 - SMART cíl [vlastní zpracování]</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 4 – Návrhy rizik [vlastní zpracování]</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 5 – Rizika projektu [vlastní zpracování]</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 6 - Vyhodnocení rizika překročení termínu [vlastní zhodnocení]</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 7 - Vyhodnocení rizika nedodání sportovních pomůcek [vlastní zpracování]</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 8 - Vyhodnocení rizika dodání závadných pomůcek [vlastní zpracování]</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 9 - Vyhodnocení rizika nevhodné prostory [vlastní zpracování]</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 10 - Vyhodnocení rizika chyby při organizaci [vlastní zpracování]</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 11 - Vyhodnocení rizika technické problémy s WWW [vlastní zpracování]</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 12 - Vyhodnocení rizika neuskutečnění výběrového řízení v daném termínu [vlastní zpracování]</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 13 - Vyhodnocení rizika nedostatečná komunikace [vlastní zpracování]</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 14 – Vyhodnocení rizika překročení finančního limitu [vlastní zpracování]</i>	<i>60</i>