

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Metoda předcházení krizí v projektu na základě jeho
analýzy**

Bc. Karolína Wosková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Wosková

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Metoda předcházení krizí v projektu na základě jeho analýzy

Název anglicky

Method of crisis prevention in a project based on its analysis

Cíle práce

Hlavním cílem práce je najít na základě rozboru jednotlivých konkrétních subjektů krizová místa při realizaci vybraného projektu.

Díličními cíli je pak při využití obecných definicí krize identifikace ohnisek a momentů vzniku krize v procesu realizace projektu a na základě zkušeností jednotlivých respondentů návrh opatření pro předcházení krizí při realizaci projektu podobného zaměření.

Metodika

Diplomová práce je složena z teoretické části a vlastního řešení. Zpracování teoretické části je založeno na studiu odborné literatury a dalších informačních zdrojů.

V praktické části dochází pomocí analýzy k odhalení potenciální míst, která by mohla být kritická při uskutečnění projektu.

Z nabytých znalostí a vlastního výzkumu jsou navržena opatření, která by umožnila předcházet krizím v projektech.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Analýza, krize, metoda, projekt, riziko, trojimperativ

Doporučené zdroje informací

Bentley, C. (2013). Základy metody projektového řízení PRINCE2. Bratislava: INBOX SK.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

Doležal, J. (2016). Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metoda předcházení krizí v projektu na základě jeho analýzy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 06. 04. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D., za odborné vedení, věcné připomínky, cenné rady, jeho vstřícný přístup, čas a zájem, který mi při vypracování práce věnoval. Dále děkuji celé své rodině za podporu během vysokoškolského studia.

Metoda předcházení krizí v projektu na základě jeho analýzy

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou zřizování soukromých mateřských škol v České republice z pohledu projektového řízení. V první kapitole teoretické části je pojednáváno o projektu, jeho definici, životním cyklu a trojimperativu. Následuje kapitola o plánování projektu a možných metodách, které se dají využít ve spojitosti s plánováním projektu. Třetí kapitola popisuje rizika v projektech a ihned poté následuje kapitola o situační analýze. Tam jsou zmíněny dvě často používané metody při analýze hodnocení podniku, a to SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Další kapitola pojednává o krizích v projektech. V první části jsou krize definovány a rozděleny podle typů, poté je zmíněn průběh krize a nakonec je zmíněn krizový management. Teoretická část práce je zakončena kapitolou o dokončení projektu. Po teoretické části následuje vlastní část práce zahrnující dotazníkové šetření a jeho analýzu. Tady je definován předmět zkoumání. Cílem dotazníkového šetření je odhalení potenciálních míst, která by mohla být kritická při uskutečnění projektu. Dotazníkové šetření je pak shrnuto v diskuzi, kde jsou navržena opatření.

Klíčová slova: Analýza, krize, metoda, projekt, riziko, trojimperativ

The prevention of crisis in the project on basis of the analysis

Abstract

This thesis deals with the issue of establishing private nursery schools in the Czech Republic from the perspective of project management. The first chapter of the theoretical part deals with the project, its definition, life cycle, and triple imperative. The following is a chapter on project planning and possible methods that can be used in conjunction with project planning. The third chapter describes the risks in the projects and is immediately followed by the chapter on situation analysis. There are mentioned two frequently used methods in the analysis of business evaluation - SWOT analysis and Porter's five forces model. The next chapter discusses crises in projects. In the first part, the crises are defined and divided by types, then the course of the crisis is mentioned and finally, crisis management is mentioned. The theoretical part of the thesis concludes with a chapter on project completion. The theoretical part is followed by the practical part, which includes the questionnaire survey and its evaluation. This is where the subject of the research is defined. The questionnaire survey aims to identify potential places that could be critical in the implementation of the project. The questionnaire survey is then summarized in a discussion where specific measures are proposed.

Keywords: Analysis, crisis, method, project, risk, triple constraint

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projekt	14
3.1.1 Definice projektu a jeho cíl.....	14
3.1.2 Kategorie projektu	15
3.1.3 Fáze a životní cyklus projektu	16
3.1.4 Trojimperativ projektového řízení	21
3.1.5 Logický rámec projektu	22
3.2 Plánování projektu	23
3.2.1 Nástroje časového plánování	24
3.2.2 Principy projektového řízení.....	27
3.3 Riziko	29
3.3.1 Řízení rizik.....	29
3.4 Situační analýza	32
3.4.1 Metody situační analýzy	32
3.5 Krize.....	36
3.5.1 Krize podniku	36
3.5.2 Krize projektu	37
3.5.3 Průběh krize	41
3.5.4 Krizový management.....	43
3.6 Dokončení projektu.....	50
4 Vlastní práce	51
4.1 Předmět šetření.....	51
4.1.1 Specifikace předmětu šetření	51
4.1.2 Alternativní typy mateřských škol.....	52
4.1.3 Počty mateřských škol a výše školného.....	54
4.2 Dotazníkové šetření.....	57
4.2.1 Cíl dotazníkového šetření	57
4.2.2 Metoda šetření.....	57
4.2.3 Vyhodnocení dotazníků	59
5 Výsledky a diskuse	71
6 Závěr.....	79

7 Seznam použitých zdrojů	81
8 Přílohy	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus projektu	20
Obrázek 2: Projektový trojimperativ	21
Obrázek 3: Ganttův diagram.....	26
Obrázek 4: Digram milníku	27
Obrázek 5: Proces řízení rizik.....	30
Obrázek 6: SWOT analýza	32
Obrázek 7: Porterův model.....	33
Obrázek 8: Schématické znázornění principu odstranění krize v projektu	38
Obrázek 9: Průběh řízené krize.....	41
Obrázek 10: Utlumení krize ve fázi symptomů	42
Obrázek 11: Krize – rychlá smrt.....	42
Obrázek 12: Krize – pomalé umírání.....	43
Obrázek 13: Přístupy krizového managementu	45
Obrázek 14: Mapa rozložení respondentů	59

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Kategorie projektu	15
Tabulka 2: Druhy projektu.....	16
Tabulka 3: Projektová vs. podniková krize	38
Tabulka 4: Počet škol soukromého zřizovatele	55
Tabulka 5: Seznam otázek dotazníkového šetření.....	58
Tabulka 6: SWOT analýza - příklad	73
Tabulka 7: Přehled navržených opatření	76
Tabulka 8: Výchozí tabulka pro výpočet CPM – příklad zakládání soukromé mateřské školy.....	88
Tabulka 9: Registr rizik	91
Tabulka 10: Matice rizik.....	92

Graf 1: Vývoj počtu mateřských škol podle zřizovatele.....	54
Graf 2: Porodnost v České republice 1981-2018.....	55
Graf 3: Výše školného v roce 2017/2018	56
Graf 4: Čím se Vaše MŠ odlišuje od ostatních MŠ	60
Graf 5: MŠ jste založil/a v letech?	61
Graf 6: Jak dlouho jste přemýšlel/a o založení MŠ?	62
Graf 7: Využil/a jste služeb poradenské agentury?	63
Graf 8: Měl/a jste zpracovanou předprojektovou dokumentaci?	63
Graf 9: Shodovala se doba očekávané realizace se skutečnou?.....	64
Graf 10: Shodovaly se očekávané náklady se skutečnými?	65
Graf 11: Největší problémy jsem očekával/a v oblasti?	65
Graf 12: Největší problémy byly v oblasti?.....	66
Graf 13: Dalo se těmto problémům předejít důkladnější předprojektovou přípravou?	67
Graf 14: Nastaly při realizaci projektu krizové momenty?.....	68
Graf 15: Potýkáte se i při chodu MŠ s krizovými momenty?.....	69
Graf 16: Výpočet CPM – příklad zakládání soukromé mateřské školy	89
Graf 17: Myšlenková mapa - rozklad hrozeb na konkrétní rizika	90

Seznam použitých zkratk

CPM	Metoda kritické cesty (Critical Path Method)
IPMA	Mezinárodní asociace projektového managementu. (International Project Management Assotiation)
PMBOK	Standard řízení projektů (Projeck Management Body of Knowledge).
PMI	Institut projektového managementu (Project Management Institute).
PRINCE2	Standard projektového řízení (Project in Controlled Enviroments 2).

1 Úvod

Mateřská škola je první organizace, kde se jedinec, dítě, setkává s kolektivem cizích lidí. Musí splňovat požadavky pro přijetí, které zpravidla určuje mateřská škola. Mezi nejčastější patří plynulá komunikace, samostatná chůze, hygienické návyky a mnoho dalších. V mateřské škole se dítě naučí spousty dalších dovedností, které se v domácím prostředí učí a chápe mnohem obtížněji. Tím myslím týmové chování, socializační dovednosti, trpělivost, respekt, tolerance, samostatnost. Proto já osobně považuji mateřskou školu za důležitou součást vývoje jedince. Tyto dovednosti, které mateřská škola jedinci předá, se už nikde jinde nenaučí. V průběhu života je lze pouze zlepšovat a rozvíjet.

Všichni z nás si mateřskou školou prošli. Dnes je to nepochybně stejné. Rodiče a příbuzní vodí své potomky do školek, aby se tam děti mohly vzdělávat a učit novým věcem. Něco se ale změnilo. Na rodiče dětí, ale i na pedagogy a na děti samotné jsou kladeny čím dál tím vyšší požadavky. Od pedagogů se očekává, že budou odkrývat potenciál každého dítěte a navádět ho na tu správnou životní cestu. To bylo dříve úkolem a posláním rodičů. Ten má přece svému dítěti rozumět nejvíce. Rodiče na druhou stranu musí být v práci výkonnější, rychlejší, spolehlivější, zodpovědnější, protože jejich nadřízení od nich očekávají stále vyšší výkony. Proto je důležité, aby mateřské školy šly takzvaně „s dobou“. Mateřské školy se začaly těmto trendům přizpůsobovat a zavádět nové vzdělávací přístupy, jako je frontální výuka, kooperativní výuka, otevřené učení, jazyková výuka, projektové učení, začaly přebírat výukové metody ze severovýchodních zemí Evropy.

Nové pojetí předškolního vzdělávání to poskytuje prostor k zakládání nových soukromých mateřských škol nebo k transformaci těch dosavadních. Dalším důvodem k zakládání soukromých mateřských škol je zvyšující se porodnost na území České republiky. Kapacity dosavadních mateřských škol přestávají stačit. Lidé toužící po svém vlastním podniku tak mají vhodnou příležitost, jak své sny realizovat. Možností, jak se odlišit od konkurence a najít svou klientu, je mnoho.

Přístupy zakladatelů nově vznikajících soukromých mateřských škol jsou individuální, směřují k vytvoření nového unikátního produktu. Jejich úsilí je ohraničeno časově, zdroji a cílem, ke kterému směřují. Kombinace definovaného výstupu, času a zdrojů pak tvoří projektový trojimperativ. Projekt je definován právě těmito třemi veličinami. Pro úspěšnou realizaci projektu je vhodné mít zpracovanou odpovídající

projektovou dokumentaci. Metodické zázemí pro řízení projektu zjišťuje několik nadnárodních organizací, například Project Management Institute. Pochopení obecných pojmů projektového řízení, které v teoretické části uvádí autorka, může vést ke změně pohledu zakladatelů soukromých mateřských škol na nezbytnost projektové dokumentace. Ta představuje pro podnikatele základní dokument, jak co nejefektivněji dosáhnout požadovaného cíle. K vytvoření projektové dokumentace se používají například metody síťové analýzy, metody kritické cesty, situační analýzy.

Každý projekt je unikátní a s jeho realizací jsou spojena také unikátní rizika. Projekt bez rizik *de facto* neexistuje. Nedílnou součástí projektového řízení je i řízení projektových rizik. Smyslem řízení rizik je minimalizovat dopad nepříznivých událostí na projektové cíle a odhalit ta rizika, která mohou vyústit v krizi projektu. Ta se projevuje obrovským překročením rozpočtu, velkým časovým skluzem a výskytem mimořádných událostí, které ohrožují dosažení stanoveného cíle. Pokud projektová dokumentace obsahuje indikátory krize projektu a ty jsou pravidelně monitorovány, je možné vzniku krize předejít.

Včasnou analýzou projektu, dobře zpracovanou projektovou dokumentací, monitorováním rizik a určením krizových faktorů můžeme předejít vzniku krizí v projektu.

I autorka diplomové práce má sen otevřít si jednou svou mateřskou školu. Jak známo, děti jsou naší budoucností. A to, jak je vychováme, pak ovlivní především naše životy. Kladla si otázku: „Jak obtížné je založit mateřskou školu?“. Nad touto otázkou se chtěla zamyslet hlouběji a komplexně se na ní podívat z úhlu projektového řízení. Jakou roli hraje projektové řízení při zakládání soukromých mateřských škol, je vůbec zakladateli používáno, jaké jsou největší překážky při zakládání mateřské školy?

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je najít na základě rozboru jednotlivých konkrétních subjektů krizová místa při realizaci vybraného projektu.

Díličními cíli je pak při využití obecných definicí krize identifikace ohnisek a momentů vzniku krize v procesu realizace projektu a na základě zkušeností jednotlivých respondentů návrh opatření pro předcházení krizí při realizaci projektu podobného zaměření.

2.2 Metodika

Diplomová práce je složena z teoretické části a vlastního řešení. Zpracování teoretické části je založeno na studiu odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které popisují projekt, jeho životní cyklus, plánování projektů, řízení rizik, vznik, průběh a řešení krizí v projektu.

Praktická část této diplomové práce zpracovává kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat rizika, s kterými se majitelé při zakládání soukromých mateřských škol v České republice potýkali. Z těchto zjištění pak navrhnout soubor opatření, který by pomohl vzniku krizí v podobných projektech v budoucnu předcházet.

3 Teoretická východiska

3.1 Projekt

3.1.1 Definice projektu a jeho cíl

Němec (2002) uvádí, že projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.

S komplexnější, obecnější a výstižnější definicí přichází Chvalovský (2005), který používá standardní definici projektu (British Standards – BS6079, 2000), podle níž je projekt představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.

Na projekt lze pohlížet podle Fialy (2004) i jako na výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.

Všichni výše zmiňovaní autoři se shodují, že projekt je cílevědomá činnost uskutečňovaná při omezených zdrojích, určitých nákladech a v časovém rámci.

Rovněž lze z uvedených definic říci, že projekt má 7 základních atributů, kterými jsou: cílovost, časový horizont, rozpočet, projektový tým a jeho schopnosti, znalosti a zkušenosti.

Projekt definují i metodiky zabývající se projektovým řízením. Mezi nejvýznamnější patří metodiky PMI, IPMA a PRINCE2. Jejich definice jsou uvedeny níže.

PMI (2017) definuje projekt jako: *„Projekt je dočasný, má definovaný počátek a konec, a tudíž definovaný rozsah a zdroje. Projekt je unikátní, není rutinní operací, ale specifickým souborem navržených operací k dosažení jediného cíle.“*

IPMA (Gilles Caupin et. al, 2006) pracuje s definicí: *„Projekt je jedinečný časově a nákladově omezený proces s cílem realizovat soubor definovaných výstupů k dosažení cílů v požadované kvalitě.“*

Dle PRINCE2 (Bentley, 2010) je projekt: *„Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu.“*

Jak uvádí Prukner (2014), cíl každého projektu by měl být SMART. Tento akronym pochází z anglických slov: Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Timed.

- S – Specific (specifický) - cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a hlavně, předejde se možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.
- M – Measurable (měřitelný) - splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo. Parametry měření by mělo být možné změřit exaktně (rozměry, váha, množství, vlastnosti...)
- A – Accepted (akceptovaný) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Bez akceptace, přijetí cíle za své, se vždy najde něco „zajímavějšího“ na práci.
- R – Realistic (reálný) - cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje a znalosti apod. Nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle.
- T – Timed (časově ohraničený) - cíl musí mít daný termín. Pokud není stanoven termín, splnění se bude odkládat „až bude čas“, což nebude nikdy.

3.1.2 Kategorie projektu

Tabulka 1: Kategorie projektu

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
Komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.	5-7
Speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3-5
Jednoduchý	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0-3

Zdroj: Němec (2002)

Tabulka 1 ukazuje velmi rozmanité spektrum projektů a jejich časovou náročnost - jejich realizace trvá několik dní až desítky let. Rozdělení projektů do těchto kategorií má pomocný význam. To ukazuje, že existují projekty, které jsou jednoduché, a zvládne je jeden člověk a pak existují projekty, které jsou velmi složité a pracují na nich celé týmy pracovníků napříč profesemi Němec (2002).

Dále lze projekty členit podle obsahu/účelu viz tabulka 2 na organizační, spojené s výstavbou, výzkumné/vývojové, technologické Němec (2002).

Tabulka 2: Druhy projektu

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

Zdroj: Němec (2002)

3.1.3 Fáze a životní cyklus projektu

Projekt jako celek se rozděluje podle časového hlediska a charakteru prováděných činností na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. Jak uvádí Doležal et. al (2012) fáze projektu jsou: předprojektová, projektová a poprojektová.

- **Předprojektová fáze**

Podle Doležala et. al (2012) předprojektové fáze mají za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Někdy do této fáze bývá zahrnována i vize. V této fázi se často zpracovávají analýzy a studie.

- ***Studie příležitosti***

Zodpovídá otázku: Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt? Studie musí brát v potaz situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládány vývoj trhu/podniku.

- ***Studie proveditelnosti***

Pokud se organizace rozhodne na základě studie příležitosti projekt realizovat, měla by tato studie ukázat nevhodnější cestu k realizaci projektu.

- **Projektová fáze**

Doležal et. al (2012) dodává, že projektová fáze zahrnuje sestavení odborného projektového týmu, vytvoření specifického plánu řízení projektu a jeho následnou realizaci v praxi. Během průběhu samotné realizace tohoto stadia následuje kontrola průběhu projektu a jeho souladu se stanoveným plánem. Jako výstup z projektové fáze lze předložit komplex získaných výsledků předmětu projektu a následné ukončení projektu. Lze rozlišit čtyři základní fáze řízení projektu. Tyto čtyři fáze řízení projektu v projektové fázi lze podrobněji specifikovat:

- ***Zahájení projektu***

Pokud bylo dospěno k rozhodnutí projekt realizovat, je nutné jej řádně zahájit a inicializovat. Fáze zahájení projektu představuje v optimálním případě přesně exaktně vymezený proces. Fázi zahájení projektu je možno chápat jako poslední vhodný okamžik ke zpracování logického rámce projektu.

- ***Příprava projektu***

V této fázi je již jmenován profesionální pracovní tým, který má k dispozici konkrétní zadání, které je prezentováno identifikační listinou projektu, logickým rámcem a případně veškerou další potřebnou dokumentací, která byla pořízena již dříve. Tento pracovní tým se bezprostředně po svém sestavení zabývá formulací podrobné definice rozsahu projektu, k čemuž může využít např. formu WBS a tabulky dimenzí. Kolektiv pověřených pracovníků rovněž vytvoří plán řízení projektu (project management plan), dále identifikuje konkrétní činnosti cílené k jeho realizaci a vytvoří detailní harmonogram

projektu, který je jakožto počáteční výchozí plán po svém schválení nazýván baseline (platný, aktuální směrný plán projektu, doplněný o případné schválené aktualizace a změny).

- ***Realizace projektu***

Veber (2012) uvádí, že fáze realizace projektu začíná tzv. kick – off meetingem, kdy hlavní projektový manažer a jeho projektový tým dostávají svolení k zahájení konkrétních činností projektu. Projektový plán jasně a přesně stanovuje, kdy je třeba udělat jakou činnost, jak dlouho by každá konkrétní specifická činnost měla trvat a jaké zdroje by se na její realizaci měly podílet

- ***Ukončení projektu***

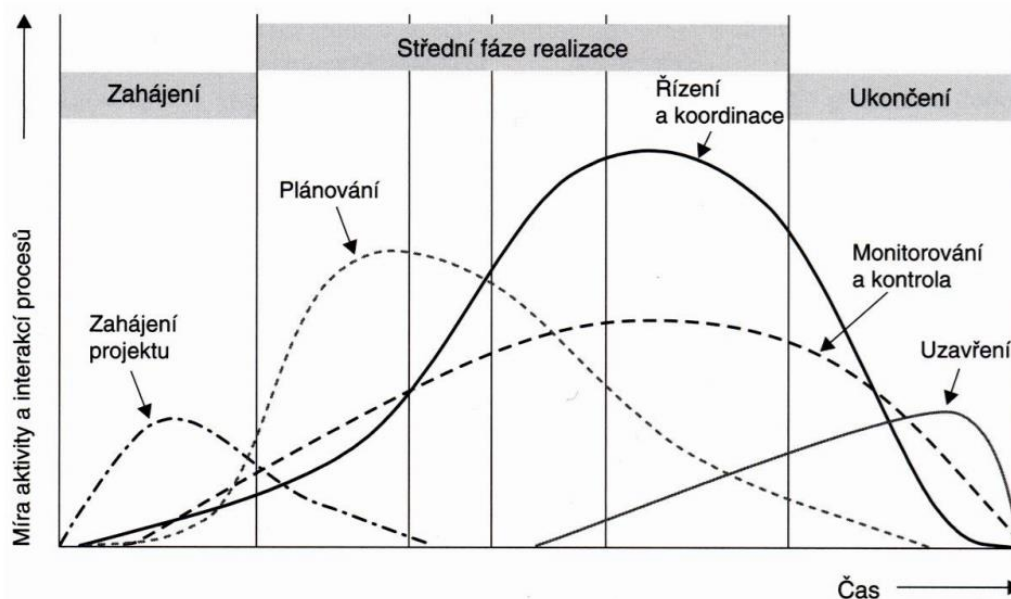
Veber (2012) rovněž konstatuje, že končení projektu je poslední a neméně důležitou fází řízení projektu. Může dojít k variantě, která je specifická tím, že ať už projekt probíhal jakkoliv, byl ukončen úspěšně a jeho výstup byl předán spokojenému zákazníkovi. Jiná varianta předkládá existenci modelu, ve kterém byl projekt ukončen předčasně, aniž by bylo dosaženo jeho cíle. V této situaci je třeba oficiálně uvolnit členy projektového týmu a náležitě zhodnotit jejich výkon a vyvinuté úsilí v průběhu projektu. Tato fáze také umožňuje shromáždit cenné zkušenosti, ze kterých bude možné a nezbytné se poučit do budoucna v rámci realizace a řízení dalšího projektu a usnadnit si tak práci. Pozitivním přínosem této fáze je shromáždění takových informací, ke kterým patří zjištění, jak dlouho trvají jednotlivé konkrétní činnosti a jak jsou finančně náročné. V důsledku toho mohou být příště potenciální plány týkající se vymezení časové délky činností mnohem přesnější, než byly napoprvé.

- **Poprojektová fáze**

Jak uvádí Doležal et. al (2012), v rámci poprojektové fáze dochází k implementaci výsledného produktu projektu do provozu. Konkrétní realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze následně využít v dalších projektech. Je třeba detailně analyzovat celý průběh projektu, přesně určit a vymezit dobré i špatné zkušenosti, kladné i záporné stránky této činnosti. Toto vyhodnocení představuje významný přínos pro potenciální realizace jiných projektů. Je třeba si též uvědomit, že mnoho projektů je koncipováno a stylizováno tak, že se některé jejich přínosy a pozitiva nedostaví bezprostředně, ale až po uplynutí určitého časového období. Takový specifický charakter mají např. mnohé projekty působící v oblasti jakosti a kvality.

Fáze životního cyklu projektu podle Svozilové (2011) jsou zahájení, střední fáze projektu a ukončení projektu. V průběhu těchto fází se rozkládá pět procesů projektového řízení, kterými jsou zahájení projektu, plánování projektu, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a, jako poslední, uzavření projektu. Procesy jsou vzájemně propojené a trvají přes více fází projektu. Znázornění procesů a fází můžete vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová (2011)

- **Zahájení projektu**

Účelem procesu zahájení projektu je získání souhlasu k realizaci projektu. K tomuto kroku je zapotřebí vytvořit základní listinu projektu, definice předmětu projektu a hodnotící kritéria.

- **Plánování projektu**

Proces plánování vychází z dokumentů vytvořených v předešlém procesu. Dochází k bližšímu rozboru realizovatelnosti z hlediska času, technologií, nákladů a zdrojů. Hlavním výstupem procesu je podrobný plán projektu.

- **Řízení a koordinace**

Činnosti směřují k dosahování naplánovaného cíle za pomoci řízení změn, projektové komunikace, motivace lidí a řízení kvality.

- **Monitorování a kontrola**

Aktivity spadající pod tento proces jsou primárně zaměřeny na čas, kvalitu, rizika a náklady. Monitorování a kontrola probíhá porovnáním skutečného času, vynaložených nákladů, odvedenou prací s plánovanými údaji.

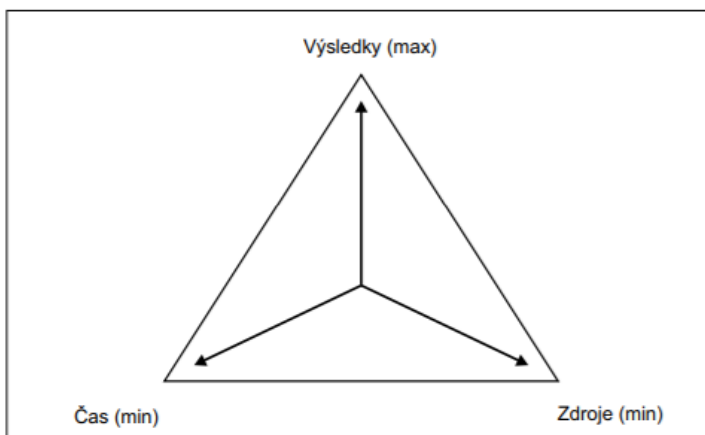
- **Uzavření projektu**

Uzavření projektu přichází v době, kdy jsou ukončeny projektové aktivity, schváleny výstupy a vypořádána administrativa. Tento proces se skládá ze skupin uzavření kontraktu (obnáší akceptaci výstupů, závěrečné vypořádání účtů a převedení projektu do následující životní fáze) a druhou skupinou je uzavření projektu (obnáší vytvořit administrativní uzavření projektu a hodnotící dokumenty).

3.1.4 Trojimperativ projektového řízení

Jak uvádí Doležal et. al (2012) v souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme v podstatě vždy se třemi základními pojmy – výsledky, časem a zdroji – tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků.

Obrázek 2: Projektový trojimperativ



Zdroj: Doležal et. al (2012)

Má-li být projekt úspěšný, musí podle Rosenau (2007) splnit požadované parametry, musí být zrealizován v daném termínu a s omezeným rozpočtem. Splnění podmínek je velmi často ztěžováno několika okolnostmi, například špatným pochopením stejného slova při specifikaci provedení. Další problémem je, že odborník, který na projektu pracuje, má jinak postavené hodnoty a priority. Podle svého přesvědčení může manažer upřednostňovat kvalitu před časovým limitem, tedy navzdory času předkládá kvalitnější řešení. Nemusí splnit časový plán, kterého se drží projektový manažer nebo zadavatel. S časovým skluzem se velmi často pojí i zvýšení nákladů. Náklady u projektu často souvisí

se zvýšením šance uspět. Dalším rizikem pro projekt je velmi optimistický odhad nákladů, kdy se do něj nezahrnují drobná selhání a neúspěchy. Může ale také dojít k finančním problémům zákazníka, jejichž důsledkem může být pozdržení projektu, snížení kvality projektu nebo zvýšení nákladů na projekt. Velmi důležitý je systém provozního účetnictví, bez kterého je trojimperativ vážně ohrožen.

3.1.5 Logický rámec projektu

Doležal et. al (2012) definuje Logický rámec (LR, logframe) jako pomůcku při stanovování cílů projektu a jako podporu k jejich dosahování. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu označované jako „Logical Framework Approach (LFA)“, která uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu. Hlavním přínosem, kterého je využitím metody logického rámce dosaženo, je sladění pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami.

3.2 Plánování projektu

Dle definice Svozilové (2016) „*Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů*“. Dále dělí proces přípravy plánu projektu dle jednotlivých hledisek, tj. z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů, jejichž výstupem jsou dva dokumenty.

Prvním dokumentem je Definice předmětu projektu, který definuje, co je cílem všech projektových aktivit. Druhým dokumentem je Plán projektu, který podává informace, jak budou práce probíhat, jak budou řízeny, jak se bude postupovat v případě nečekaných událostí nebo neplánovaných změn.

Rosenau (2007) zdůrazňuje vytvoření projektového plánu pro všechny složky trojimperativu. Plánovací proces popisuje doporučenou posloupností činností, které se zaměřují na jednotlivé základní prvky projektového řízení. Navrhuje plánovat s ohledem na:

- Specifikace provedení – kompletní definice cílů a rozsahu projektu;
- Akceptační kritéria – měřitelná přijímací kritéria pro všechny výstupy;
- Kritéria provedení – interní kritéria, standardy řízení, kvality apod.;
- Hierarchickou strukturu činností (WBS) – rozpad projektu do jednotlivých činností, úkolů;
- Časový plán kritické cesty – nastavení časového harmonogramu pro prvky WBS;
- Lidské a materiální zdroje – přiřazení potřebných zdrojů všem prvkům WBS;
- Rozpočty úkolů – na základě přidělených zdrojů jednotlivým prvkům WBS.

Svozilová (2006) dodává, že proces je ukončen schvalovacími procesy plánovací fáze, kdy jsou přiděleny všechny potřebné zdroje a projektový tým je připraven k zahájení prací.

3.2.1 Nástroje časového plánování

Cílem časového plánování je definování činností potřebných k realizaci cílů, stanovení logických návazností činností, stanovení termínu, zahájení a ukončení činností, stanovení celkové doby trvání realizace cílů.

Časový plán je dle názoru Svozilové (2006) nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu, z nichž tyto patří k nejdůležitějším:

- milníky a důležité termíny projektu;
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů;
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce;
- vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách harmonogramu;
- jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy Koordinace a řízení a Monitorování a kontrola po celou dobu životního cyklu projektu.

K nejčastěji používaným diagramům v projektovém managementu patří Ganttovy diagramy, diagramy milníků a síťové grafy.

- **Síťová analýza**

Síťová analýza je souhrnný název pro metody zobrazení a řešení složitých návazných procesů. Cílem analýzy je nalezení nevhodnějšího časového, technologického a organizačního uspořádání souboru navazujících činností při realizaci projektu.

Nástrojem síťové analýzy je síťový graf. Plevný (2003) říká, že síťový graf (síť) je matematickým modelem projektu, jenž se vyznačuje specifickými vlastnostmi. „*Síť je orientovaný, nezáporně ohodnocený, souvislý graf, který neobsahuje cyklus a obsahuje právě jeden vrchol, ze kterého orientované hrany pouze vycházejí (tzv. zdroj) a právě jeden vrchol, do kterého orientované hrany pouze vcházejí (tzv. ústí).*“

Podmínky modelování projektů s využitím síťových diagramů:

- Pro každou činnost musí být známa doba jejich trvání;
- Pro každou činnost musí být definovány činnosti předcházející;

- Pokud vedle časového hlediska přihlížíme též k dalším kritériím optimálního plánování (např. minimalizujeme náklady spojené s realizací projektu), musí být každá činnost ohodnocena příslušnými ukazateli;
- Cíl: Projekt bude splněn, jestliže budou ve správném časovém sledu provedeny všechny činnosti.

Máchal (2015) vysvětluje, že pro určení doby trvání jednotlivých činností lze přejít k seřazení činností do logické posloupnosti podle vzájemných vazeb mezi činnostmi. Nejčastěji uváděnými vazbami jsou:

- konec – začátek – předcházející aktivita musí skončit, aby následující mohla začít;
- konec – konec – předcházející aktivita musí skončit, aby následující mohla skončit;
- začátek – začátek – předcházející aktivita musí začít, aby následující mohla začít;
- začátek – konec – předcházející aktivita musí začít, aby následující mohla skočit.

Činnosti projektu mohou být charakterizovány více ukazateli – čas, náklady, zdroje apod. Na základě těchto ohodnocení se realizuje potřebná analýza projektu. Ohodnocení grafu může být deterministické (hodnota parametru je přesně určena) či stochastické (hodnotu parametru považujeme za náhodnou veličinu se známým, případně neznámým pravděpodobnostním rozdělením). Stejně tak může být i struktura grafu buď deterministická, nebo stochastická. Podle zvolené interpretace síťového grafu, struktury grafu, interpretace ohodnocení činnosti a jeho druhu získáváme řadu možných metod.

○ *Metoda kritické cesty*

Unčovský (1991) mluví o Metodě kritické cesty (angl. Critical Path Method – CPM) jako o základní metodě časové analýzy projektů. Předpokladem této metody je, že délku všech prováděných činností, ze kterých se projekt skládá, je možno předem přesně odhadnout a dále neuvažujeme možnost změny těchto časových charakteristik – jedná se tedy o metodu deterministickou.

○ *Metoda PERT*

Metoda PERT, (angl. Program Evaluation and Review Technique) operuje s tzv. pravděpodobnými odhady času, proto se uplatňuje zejména u odhadů dob

trvání projektů, kde odhady doby trvání dílčích prací jsou nejisté, uvádí Schwalbe, 2007. Tato metoda pracuje s deterministickou strukturou síťového grafu a se stochastickým časovým ohodnocením činností. PERT se používá v případě, že není možné přesně určit dobu trvání všech elementárních činností projektu a je nutné pracovat jen s odhadem.

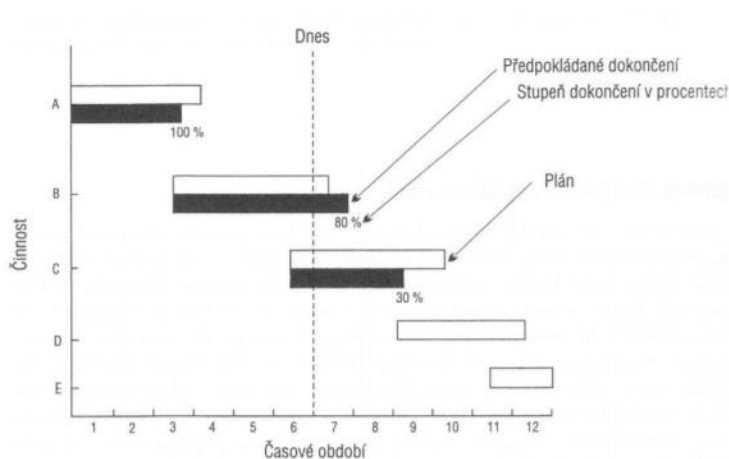
- **Ganttovy diagramy**

Svozilová (2011) definuje Ganttovy diagramy jako úsečkové diagramy, které graficky znázorňují sled úkolů, jejich začátky a konce. Rossenou (2007) dále hovoří, že Ganttovy diagramy přehledně zobrazují, které činnosti jsou ve srovnání s plánem v předstihu a které jsou zpožděné a také umožňují tvorbu kritické cesty.

Ganttovy diagramy jsou často používaným nástrojem, který je ceněn pro svou jednoduchost, dají se snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není potřeba žádné zvláštní kvalifikace. Svozilová (2011) ovšem namítá, že tyto diagramy ve své původní podobě mají několik slabin:

- neukazují závislosti mezi úkoly;
- změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývající části harmonogramu.

Obrázek 3: Ganttův diagram



Zdroj: Rosenou (2007)

Z obrázku 3 je patrné, že činnosti jsou označeny na vertikální ose a čas na ose horizontální. Z grafu je možné vyčíst posloupnost činností, jejich dobu trvání a míru plnění jednotlivých činností.

- **Diagram milníků**

Svozilová (2016) jako další metodu pro znázornění časových údajů uvádí diagram milníků. Jeho princip je ještě jednodušší než v případě Ganttových diagramů, postrádá ale vyznačení úkolů i jejich dobu trvání, viz obrázek 4. Jeho silnou stránkou je jednoduchost a přehlednost. V praxi se používá i ve formě tabulky milníků.

Obrázek 4: Diagram milníků

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A		●							
Úkol B			●						
Úkol C					●				
Úkol D							●		
Úkol E									●

Zdroj: Svozilová (2006)

3.2.2 Principy projektového řízení

Nezisková organizace Project Management Institute působí na celém světě a sdružuje projektové, programové a portfoliové profese.

Základní principy projektového řízení jsou stanoveny v PMBoK Guide, který definuje metody, procesy a ustálené normy. Etiku a dobré mravy považují za velmi důležité, a proto jim jsou věnovány vlastní standardy. Procesně zaměřený standard se orientuje na osvědčené postupy, které vychází z ověřené praxe a měly by být aplikovatelné na většinu projektů. PMI chápe proces jako vzájemně se protínající aktivity s cílem vytvořit předem definovaný výsledek. Každý z procesu obsahuje vstupy, nástroje a výstupy (Máchal, 2015).

PMBoK lze rozdělit do tří hlavních oblastí, v první části jsou obecně vymezeny problémy projektového řízení, druhá část je zaměřena na procesy a v poslední části je blíže specifikováno těchto deset znalostních oblastí:

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu a rámce projektu
3. Řízení projektu v čase
4. Řízení nákladů projektu
5. Řízení kvality projektu
6. Řízení lidských zdrojů v projektu
7. Řízení komunikace v projektu
- 8. Řízení rizik v projektu**
9. Řízení dodávek
10. Řízení zainteresovaných stran

V následující kapitole teoretické části bude podrobněji popsána osmá znalostní oblast.
(PMI, 2013)

3.3 Riziko

Riziko je dle definice Koreckého (2011): „*Jakákoli nejistota, která pokud se vyskytne, může mít pozitivní nebo negativní účinek na dosažení jednoho nebo více cílů. Rizika zahrnují jak hrozby, tak příležitosti. Riziko v projektech zahrnuje jak individuální rizikové události, tak i celkové riziko projektu.*“

Svozilová (2016) dodává, že riziko je nutné brát v úvahu ve všech podstavách projektu, kterými jsou: výdaje, časový plán a v neposlední řadě plánovaný výsledek projektu, tedy produkt. Rizika projektu se vymezují jako posloupnost činností, díky nimž je eliminováno působení, které by zapříčinilo neřiditelnost již naplánovaných postupů či směřování k nežádoucím důsledkům, a to pomocí předcházejících či opravných zákroků.

Merna (2007) mluví o zdrojích rizik, kterými může být jakýkoliv faktor, který může ovlivňovat projekt nebo výkon podniku. K riziku dojde, je-li tento účinek jednak nejistý, jednak významný ve svém dopadu na projekt nebo výkon podniku.

3.3.1 Řízení rizik

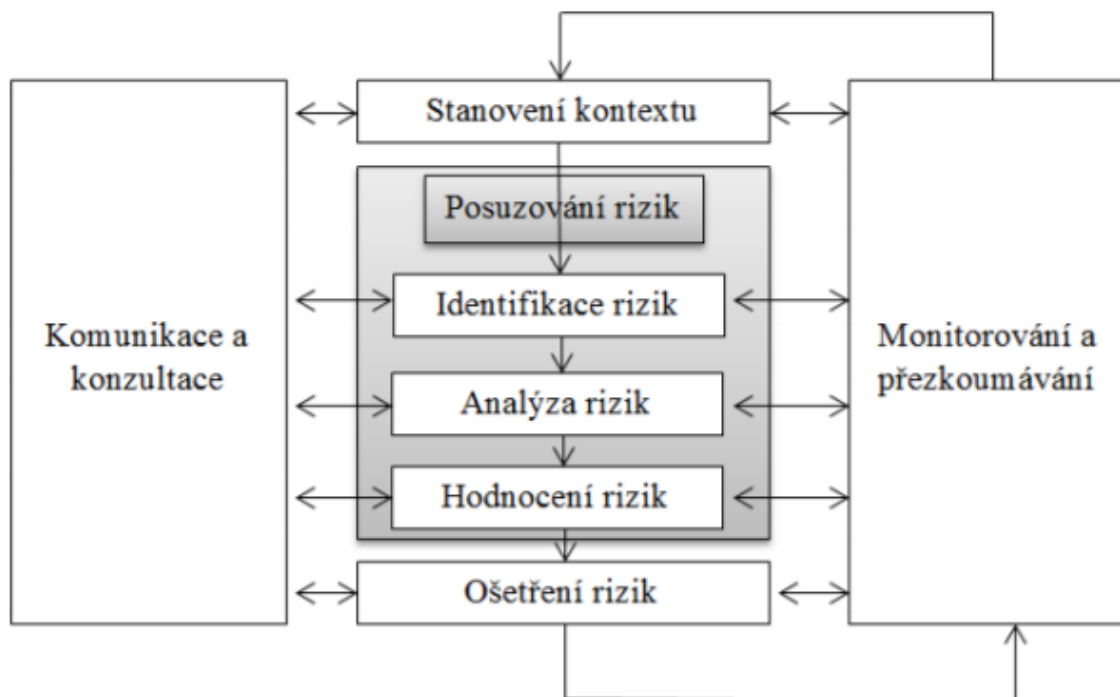
Skalický (2010) mluví o řízení rizik jako o: „*Řízení projektových rizik, které je vykonávané v průběhu celého projektu, se dá charakterizovat jako souhrn procesů, jejichž cílem je vyvarování se událostem, které by projekt negativně ovlivnily.*“

Smyslem řízení rizik je tedy rozpoznat, které riziko má vážný dopad na náš projekt a je tedy nutné se jím zabývat. V projektu nemáme možnost zabývat se všemi riziky.

- **Postup řízení rizik**

Jak uvádí norma ČSN ISO 31000:2009, organizace řídí rizika tím, že je identifikují, analyzují a pak vyhodnocují, zda by rizika mohla být změněna jejich ošetřením tak, aby se uspokojivě vešla do hranic příslušejících kritériím rizik. Norma dále popisuje, že v průběhu tohoto procesu komunikují a konzultují se zainteresovanými stranami a monitorují a přezkoumávají rizika i opatření, která rizika modifikují, aby se zajistilo, že žádné další ošetření rizik už není zapotřebí. Tato mezinárodní norma podrobně popisuje tento systematický a logický proces.

Obrázek 5: Proces řízení rizik



Zdroj: Norma ČSN ISO 31000:2009

- **Stanovení kontextu**

Paleček (2006) píše, že se v první řadě provede výběr objektu, který bude posuzován a stanoví se jeho rozsah. Následně se formulují kritéria, ke kterým bude riziko vztahováno. Do posuzování rizik je nutné zahrnout i mimořádné situace kromě běžných činností. V této fázi je nutné vymezit, jaká oblast subjektu bude předmětem pozdějšího šetření, jsou stanovena i kritéria, dle kterých budou identifikovaná rizika vyhodnocována.

- **Identifikace rizik**

Doležal (2009) mluví o identifikaci rizik jako o identifikaci a popisu největších hrozeb týkajících se projektu. Není možné podchytit všechna možná nebezpečí, proto je důležité se zaměřit na ty nejvýznamnější. Při sestavování seznamu rizik se využívá metody brainstormingu.

○ *Analýza rizik*

Korecký (2011) říká, že fáze analýzy rizik by měla stanovit, v jak velkém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření. Z praxe je spolehlivě ověřeno pravidlo 80 : 20, kdy 80 % dopadů je způsobeno 20% rizik, má tedy smysl věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na cíle projektu a začít je řešit jako první.

Analýza rizik se dá provést podle Doležala (2009) dvěma způsoby:

- kvantitativně – určení hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty ztráty přímo číselnou hodnotou;
- kvalitativně – pro určení hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty ztráty je použito slovní hodnocení.

○ *Hodnocení rizik*

Plaček (2006) hovoří o tom, že samotné hodnocení rizik spočívá v tom, že porovnáme hodnoty rizika, které jsme stanovili s vymezenými kritérii. Pokud je hodnota rizika pod přijatelnou úrovní, není třeba snižovat toto riziko, avšak je třeba toto riziko sledovat, aby nepřerostlo onu přijatelnou úroveň. Druhou možností je, že hodnota rizika je na úrovni přijatelného rizika nebo ji přesáhla, pak je tedy toto riziko nepřijatelné a je nutné učinit opatření pro jeho snížení.

○ *Ošetření rizik*

Korecký (2011) mluví o cíli ošetření rizik. Za prvé nalézt a vyhodnotit možné strategie ošetření rizik a připravit plán efektivního ošetření rizik. Potom se vyhodnotí aktuální očekávaná rizika projektu za použití navrženého ošetření rizika a rozhodne se, zda je navrhované ošetření dostatečné, nebo zda je nutno ošetření rizika znovu přehodnotit, případně, je-li třeba přepracovat celý projekt.

3.4 Situační analýza

Jakubíková (2013) definuje situační analýzu jako obecnou metodu, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, do kterého zahrneme mikroprostředí a makroprostředí. Zkoumá, jakým způsobem na organizaci vnější prostředí působí a jak ji ovlivňuje. Dále se zaměřuje na vnitřní prostředí organizace a její schopnost výrobky vytvářet, produkovat a vyvíjet je.

3.4.1 Metody situační analýzy

- **SWOT analýza**

V dnešní době je to jedna z nejpoužívanějších metod pro vyhodnocení interních a externích faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost podniku na trhu. Neboli, jak uvádí Kotler (2007), jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí.

Světlík (2003) doplňuje, že SWOT analýza je efektivní metoda, jak na straně vnitřních kompetencí podniku zjistit její silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a identifikovat hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) vycházející z vnějšího prostředí, tj. z trhu.

Aby SWOT analýza byla co nejpřehlednější, Hanzelková (2009) doporučuje zpracovávat formou tabulky, která je rozčleněna na kvadranty, tzv. SWOT matice, viz obrázek 6.

Obrázek 6: SWOT analýza

	S- Silné stránky	W – Slabé stránky
O – příležitosti	Strategie – SO	Strategie – WO
T – Hrozby	Strategie – ST	Strategie – WT

Zdroj: Dědina (2005)

Podle Pošváře (2002) vyplývají na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí v matici 4 možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

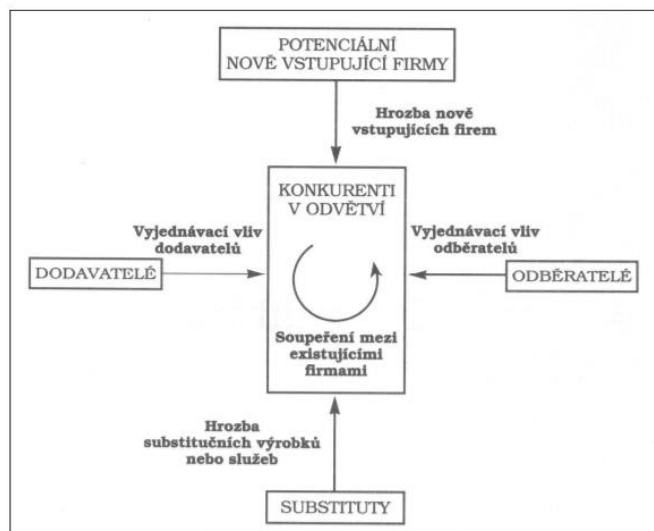
- Strategie SO – strategie zaměřená na využití silných stránek podniku a využití příležitostí z okolí,

- Strategie ST – v této strategii se podnik zaměřuje na využití silných stránek a na eliminaci hrozeb z okolí,
- Strategie WO – podnik se zaměřuje na překonávání slabých stránek a využití příležitostí z vnějšího prostředí,
- Strategie WT – podstatou je minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám.

- **Porterův model pěti sil**

Analýza blízkého (oborového) okolí napomáhá definování postavení podniku na trhu a umožňuje mu poukázat na příležitosti a hrozby, které jsou způsobeny interakcí se stakeholdery podniku. Keřkovský (2006) uvádí, že v rámci okolí podniku se jedná o odběratele, dodavatele a konkurenci. Model, který se touto problematikou zabývá, se nazývá Porterův model pěti sil a vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku na určitém trhu je určována působením pěti základních faktorů, které jsou zobrazeny na obrázku 7.

Obrázek 7: Porterův model



Zdroj: Porter (1994)

- **Konkurenti**

Podle Portera (1994) patří do bariér vstupu úspory z rozsahu, diference produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním

kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika a očekávaná odvetná opatření.

Meffert (1996) říká, že vstupními bariérami se rozumí ty neinstitucionální faktory, které vstup do branže nebo na trh ztěžují, respektive mu zabraňují. Rozsah těchto bariér závisí především na uplatnění následujících faktorů: výhoda výrobní diferenciaci, nákladová výhoda, investiční rozsah a rizika vstupu na trhu.

- ***Substituty***

Keřkovský (2006) hovoří o hrozbě substitutu. V případě, že k danému výrobku existuje blízký substitut (výrobek, který uspokojuje stejnou potřebu) nebo konkurence vyrábí substitut s nižšími náklady (a jeho cena je nižší), potom je hrozba pro podnik značná.

- ***Dodavatelé***

Keřkovský (2006) dále hovoří o vyjednávací síle dodavatele. Ta roste s jeho významností na trhu. Je-li v odvětví malý počet dodavatelů a odběratel je na jeho produktu/službě závislý nebo v případě, že dodavatel nabízí specifický výrobek, který nelze u konkurence pořídit, roste pozice dodavatele a jeho možnosti ovlivňovat cenu a podmínky obchodu.

- ***Odběratelé***

Podle Portera (1993) patří mezi síly odběratelů: Hlavní páky dohodovací síly: objem nákupů kupujících, náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu podniku, informovanost kupujících, schopnost integrace s prodávajícími, náhradní výrobky, schopnost prosadit své. Citlivost na ceny: zisky kupujících, dopad na kvalitu/výkon, totožnost druhu výrobků, rozdíly ve výrobcích, cena/celkové nákupy, motivace těch, kdo rozhodují

- ***Konkurence v odvětví***

Porter (1993) řadí mezi síly konkurence růst odvětví, fixní (nebo skladovací) náklady, občasný přebytek kapacity, rozdíly mezi výrobky, totožnost druhu výrobků, náklady přechodu, koncentrace a vyváženost,

informační složitost, rozmanitost konkurentů, kapitálová účast velkých podniků, překážky odchodu z odvětví.

Horáková (2003): Konkurenční postavení vypovídá v podstatě o míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Hodnotí se velmi často na základě konkurenční síly (která je měřitelná) vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů, které byly pro tento účel zvoleny. Pro tento způsob šetření je za prvé třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Za druhé posoudit šetřený podnik a stěžejní konkurenty podle zvolených faktorů. A za třetí výrazně interpretovat výsledné hodnoty.

3.5 Krize

Kratochvílová (2001) hovoří o původu slova krize jako o: „*Slovo krize má původ ve starořeckém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt.*“

Definici krize uvádí Zuzák (2009) „*Definovat krizi je do jisté míry velmi složité, vzhledem k rozmanitému vnímání jednotlivců. Někdo může nazývat krizí i malé zhoršení výsledků, jiný takový výsledek přehlédne bez většího zamyšlení. Co pro jednoho může znamenat situaci bez východiska, je pro jiného další příležitost a výzva k vyřešení situace. Krize může postihnout jedince, politickou stranu, organizaci, zemi i celou společnost a nezáleží na velikosti objektu.*“

Každá krize má svoji příčinu a podle původu rozdělujeme krize na vnitřní a vnější. Podle charakteru je můžeme rozdělovat na osobní, krize v důsledku živelných pohrom a havárií, sociální a společenské a krize ekonomického charakteru.

3.5.1 Krize podniku

Specifickou krizí je krize podniku. Tu definuje Zapletalová (2012) jako složitou situaci podniku, ve které bude rozhodnuto o dalším vývoji a směru podniku, zda bude opět dosahovat svých cílů a generovat zisk, anebo nikoliv. Krizi představuje vždy soubor rozporů, které v podniku postupně rostly až do té míry, že se promítly do celého systému, a ohrožují tak fungování podniku. Krizi můžeme chápat i jako nástroj pro řešení problémů podniku, umělé vyvolání krize může být plánem, strategií a součástí taktiky managementu. Institut for Crisis Management (ICM) definuje podnikovou krizi jako jakýkoli problém nebo narušení, který způsobuje negativní reakci stakeholderů (dočasného držitele peněz či jiného majetku), jež by mohla mít vliv na finanční sílu podniku a její schopnosti fungovat.

Rais (2007): Krizi tedy chápeme jako časové období života podniku, během kterého se podnik dostal do nepříznivé situace a dochází k poklesu jeho tržního potenciálu.

- **Dělení krizí podniku**

Krizi můžeme rozdělit podle jejich příčin na vnitřní a vnější.

Rais (2007) se zabývá příčinami vnější krize. Ty se týkají situace na trhu, která se neustále mění, a trh se tak stává nepředvídatelným. „*Změny jsou v něm diskontinuální a rychlejší, než jsou reakce podniků na ně.*“ Důvodem je především nepředvídatelnost těchto změn a přehlédnutelnost signálů. Při spojení těchto faktorů a pozdním zásahu podniku pak z problému může rychle vzniknout krize, která může vést nejen ke snížení konkurenceschopnosti, ale může následovat i ohrožení životaschopnosti podniku.

Vnější krizi vyvolávají činitelé, kteří přímo neovlivňují chod podniku, ale mohou mít zásadní dopad na hospodářský rozvoj a situace v podniku. Jedná se o faktory politické, ekonomické, legislativní, faktory související s monetární a fiskální politikou státu, ale i faktory sociální a v neposlední řadě i ekologické.

Zapletalová (2012) dodává definici vnitřní krize. Vnitřní, neboli nesystematická krize vyplývá z nevhodného řízení podniku. Jedná se o trvale klesající objem výkonů ve vztahu k vynaloženým nákladům, snižování ziskové marže ve vztahu výrobku, časové problémy.

3.5.2 Krize projektu

Definici krizi projektu uvádí Doležal et al. (2012) jako situaci v průběhu projektu, kdy projektový tým již nemůže negativní proces v projektu zvrátit a řídit projekt nadále běžnými postupy a prostředky. Obrovské překročení rozpočtu, velký časový skluz, absolutní nedostatek disponibilních zdrojů, souběh několika mimořádných událostí, skutečný výskyt kritického rizika, úplný rozpad projektového týmu, který v důsledku vnitřních konfliktů není schopen řídit projekt.

Podniky by měly mít v metodických pokynech nebo ve podnikových směrnících stanoveny indikátory krize projektu. Tyto jsou velmi individuální. Doležal et al. (2012) mluví například o:

- Překročení rozpočtu o XX % z celkového rozpočtu;
- Zpoždění projektu o YY % z plánované délky projektu;
- Výskytu určitých mimořádných situací.

Tyto hodnoty by měly být sledovány vrcholovým vedením nebo projektovou kanceláří, aby při jejich výskytu bylo zvaženo, zda by neměl být vyhlášen stav krize v konkrétním projektu. Je zřejmé, že v metodickém pokynu nebo směrnici musí být krize projektu definována. Bohužel tyto záležitosti ve většině našich podniků stanoveny nejsou.

Obrázek 8: Schématické znázornění principu odstranění krize v projektu



Zdroj: Doležal et. al (2012)

Jak krize podniku, tak i krize projektu probíhají ve stejných stádiích. Jaké jsou v jednotlivých stádiích rozdíly, popisuje následující tabulka.

Tabulka 3: Projektová vs. podniková krize

	Projektová krize, Doležal (2012)	Podniková krize, Umlaufová (1995)
Stádium symptomů krize	Jsou identifikovány zprávy, které signalizují možný výskyt takových situací, jakými jsou: neustále skluzy v termínech, opakované překračování nákladu, výpadky disponibilních zdrojů (obvykle personálních), které ohrožují plánovaný průběh projektu, projektový tým se stává nefunkčním a pracuje málo efektivně, nefunguje dobře	Začínají se projevovat více či méně silné signály, že chod systému (ve smyslu subjektu) se stává nestabilní, objevují se poruchy, problémy. Charakter projevů poruch v této fázi krize umožňuje jejich přehlédnutí či ignorování, případně lze na tyto poruchy reagovat a na krizi se připravit anebo krizi v tomto stádiu zastavit a hrozbu odvrátit. Signály jsou trojího druhu:

	komunikace v rámci projektu, jsou neustále významné změny cíle projektu.	<p>- slabé signály - jde o zlomkovité, nejednoznačné zprávy, podle kterých může blížící se krizi odhalit pouze odborník se speciálními znalostmi. Krizový potenciál narůstá pomalu, na protiopatření je čas.</p> <p>- silné signály - zprávy jsou téměř úplné, téměř jednoznačné a čitelné i pro nespecializované odborníky. Krizový potenciál narůstá rychle. Protiopatření musí být činěna bezprostředně.</p> <p>- velmi silné signály - ze zcela jednoznačných zpráv je i laik schopen poznat, že se blíží krize. Krizový potenciál je v kritickém bodě a možnost protiopatření je již velmi malá, často žádná.</p>
Akutní stádium krize	Při kontrole stavu projektu jsou zjištěny skutečnosti, které ohrožují úspěch projektu, a projektový tým je nedokáže sám odstranit.	Nesoulad podnikatelských zájmů podniku a jeho vnějšího okolí se prohloubí do té míry, že je již poškozena budoucí prosperita podniku a jeho zájmy. Podnikatelská rovnováha je narušena, jednoznačně se projevila a hrozby eskalují. V tomto stádiu krize je nutné jednat (minimalizovat škody a délku setrvání v tomto stádiu) a přijímat potřebná rozhodnutí i v případě neúplných informací z důvodu časového tlaku.
Chronické stádium krize	Trvalá krizová situace v důsledku přetrvávání příčin krize se nadále prohlubuje a často ohrožuje i další,	Je charakteristické reakcí na akutní stádium krize a úsilím o znovuoobnovení podnikatelské rovnováhy (zájmů

	související projekty nebo fungování podniku.	podniku a okolního prostředí) v případě, že první pokusy o zvládnutí krize nebyly dostatečně účinné. Je třeba zajistit následující kroky: <ul style="list-style-type: none"> - definovat výslednou podobu nápravy, - určit způsob dosažení opětovné rovnováhy, - zmapovat nástroje, které je za tímto účelem možné použít, - formulovat obsahové a časové mezníky, - připravit více možných variant pro všechny aspekty.
Stádium řešení krize	Ustavený krizový štáb svými zásahy zastaví příčiny krize a působení důsledků krize, odstraní zásadní dopady krize na projekty a učiní opatření k přechodu na běžné řízení projektu.	Spočívá ve vyřešení krize a nabytí / stabilizování podnikatelské rovnováhy. Takovým řešením může být likvidace podniku nebo uvedení klíčových zájmů podniku do opětovného souladu s nároky, které si klade okolní podnikatelské prostředí, a vyvarování se kritických hrozeb. Důležitá je dlouhodobá perspektiva rovnováhy vztahů, nikoliv první pozitivní signály o zlepšení situace. Pro ověření znovunabytí podnikatelské rovnováhy je vhodné zvolit objektivní, spolehlivé a měřitelné parametry.

Zdroj: Vlastní zpracování

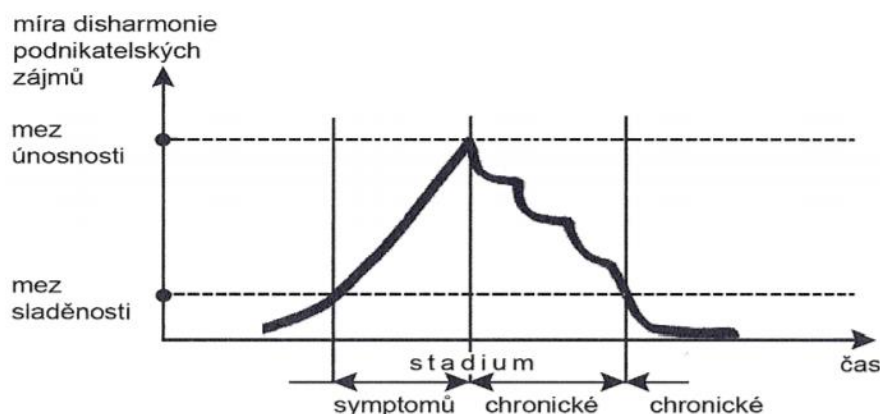
3.5.3 Průběh krize

Zapletalová (2012) uvádí dva typy průběhu krize – řízený průběh a neřízený průběh. O řízený průběh krize se jedná, pokud je situace od prvních signálů pod kontrolou a krize je úspěšně zvládnuta. O neřízený průběh krize se jedná, pokud není v silách managementu krizi vyřešit, anebo pokud i přes snahu a zdánlivě úspěšně zvládnutou krizi se sled okolností převrátí opět do nepříznivé situace v nejvíce zranitelné fázi podniku.

- **Průběh řízené krize**

Úplně řízená krize – Jedná se o průběh krize zcela řízené, ze které na konci vzejde snížení pravděpodobnosti pro další krizi. Je to krize náhlá, zásadní, ale pokud je na toto riziko vedení připraveno, tak i okamžitě řízená. Cílem je minimalizovat projevy krize a zamezení postoupení krize do akutní fáze.

Obrázek 9: Průběh řízené krize

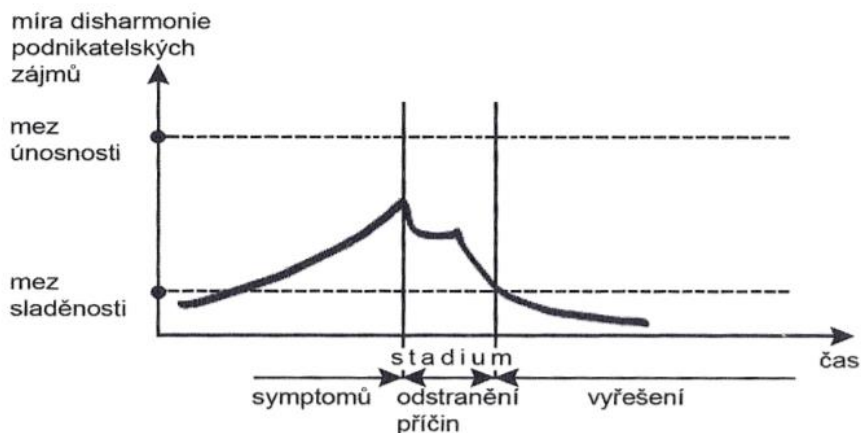


Zdroj: Zapletalová (2012)

Z obrázku 9 je zjevné, že krizi je třeba podchytit a vyřešit ji v momentě, než se dostane za míru únosnosti. Jestliže je krize podchycena a vyřešena včas, její průběh je relativně krátký.

Utlumení krize ve fázi symptomů – jedná se o průběh krize, které se nedovolí vzniknout. Při prvních signálech se začíná hledat příčina, okamžitě se dělají kroky k prevenci vzniku a odstraňují se symptomy. Vznikají návrhy na změny jako prevence, zvažují se důsledky a dopady změn. Jako nástroj je využíván systém včasného odhalení krize.

Obrázek 10: Utlumení krize ve fázi symptomů



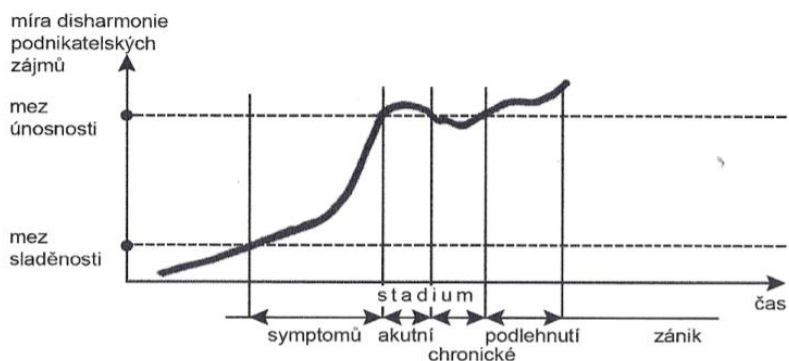
Zdroj: Zapletalová (2012)

Obrázek 10 znázorňuje podchycení a vyřešení krize před ještě před tím, než se vůbec dostane do fáze, kdy už je třeba řešit.

- **Průběh neřízené krize**

Krize rychlá smrt – jedná se o průběh krize, kdy symptomy a signály nebyly včas odhaleny nebo jim nebyla věnována dostatečná pozornost. Systém včasného varování nebyl dobře nastaven a problém je už příliš rozrostlý. I přes snahy rychlé záchrany managementu je krize nezastavitelná a již se přehoupla přes mez únosnosti. Podnik rychle zaniká.

Obrázek 11: Krize – rychlá smrt

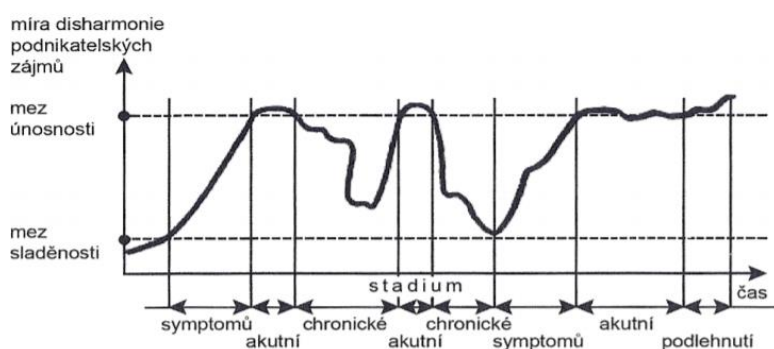


Zdroj: Zapletalová (2012)

Z obrázku 11 je patrné, že krize již přesáhla mez únosnosti a nebyla podchycena včas. Místy se zdá, že krizi se daří vyřešit, ale výsledek je negativní.

Krize pomalé umírání – začátek průběhu krize je podobný jako u průběhu rychlé smrti, ovšem v tomto případě byla akutní fáze krize vyřešena a podnik se pomalu začíná srovnávat, protikrizová opatření se zdají být úspěšná a podnik se stabilizuje. Krize poté zasáhne podnik znovu, ale ten ještě není plně zotaven a není schopen reagovat v plné síle. Příkladem může být odprodej části podniku pro získání finančních prostředků na pokrytí nezbytných závazků, tedy ztráta portfolia, která konkurenci nyní staví do silnější pozice.

Obrázek 12: Krize – pomalé umírání



Zdroj: Zapletalová (2012)

Na rozdíl od krize rychlá smrt se krize pomalé umírání táhne delší dobu. Jsou zde mnohem větší výkyvy, i když se zdá, že krize bude vyřešena.

3.5.4 Krizový management

Principiálně můžeme rozdělit krizové řízení na prevenci krizí a řešení krizí. V případě již vypuklé krize musíme identifikovat krizi, identifikovat příčiny krize, stanovit způsob jejího řešení a realizovat jej.

Zuzák (2009) upozorňuje, že po zjištění signálů možné krizové situace, popřípadě po propuknutí akutní fáze krize a ohrožení existence podniku, jsou vlastníci nebo věřitelé podniku nuceni jednat. Začínají hledat krizový management, který bude dostatečně silný a zkušený a podnik bude schopný postavit zpět do stabilizované situace. Zavedení krizového managementu doprovází v první řadě především nalezení krizového manažera

a jeho jmenování, sestavení krizového týmu a soustředění rozhodnutí právě na krizový tým.

Definice krizového managementu podle Antušáka (2016) zní: „*Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.*“

Sahin (2015) uvádí podobnou definici: „*Krizový management je procesní a řídicí model, používaný v mimořádných situacích jako je odhalování krizových signálů, předcházení možných negativním dopadům, přežití s minimální ztrátou a uplatňování a kontrolování přípravných činností na obnovu.*“

- **Funkce krizového managementu**

Po zjištění signálů možné krizové situace, popřípadě po propuknutí akutní fáze krize a ohrožení existence podniku, jsou vlastníci nebo věřitelé podniku nuceni jednat. Začínají hledat krizový management, který bude dostatečně silný a zkušený a podnik bude dokázat postavit zpět do stabilizované situace. Krizový management je takový tým, který dokáže vstoupit z pravidla do nepřátelského prostředí nového podniku, je dostatečně sebevědomý, budí důvěru a zná procesy, metody a principy vyvedení podniku z krize.

Jsou situace, kdy, jak uvádí Doležal (2012), není k řešení krize ustaven zvláštní krizový štáb, ale vedení podniku se samo ujme takového projektu a zajistí vyvedení projektu z krize.

Práce krizového štábu je vedena typickým direktivním způsobem řízení. Má-li krizový štáb vyvést projekt z krize, musí k dispozici dostat mimořádné pravomoci a zdroje.

- **Fáze krizového managementu**

Vodáček (2009) hovoří o krocích krizového managementu. Podnikový management a krizoví manažeři těchto promyšlených procesů a postupových kroků využívají nejen při nastalé krizové situaci, ale napříč těmito fázemi:

- fáze prevence – minimalizace příčin vzniku krizových situací;

- fáze korekce – příprava na činnost v krizových situacích;
- fáze protikrizové intervence – bránění vzniku a eskalaci krizových situací;
- fáze redukce – redukce zdrojů krizových situací a jejich negativního působení;
- fáze obnovy – odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace.

Doležal et. al (2012) popisuje postup krizového štábu následujícími kroky:

- zastavení zhoubného působení krize;
- identifikace příčin krize;
- odstranění příčin a dopadů krize;
- navození běžného operativního řízení projektu;
- zpracování opatření na zamezení dalších, podobných krizí.

- **Přístupy krizového managementu**

Krizový management se může postavit k řešení krize rozličnými způsoby. Přístupu (postoji) ke krizi rozbírá Sahin (2015). Dle něj záleží na tom, v jakém stádiu se krize nachází a v jaké je intenzitě. To, jak se management staví ke krizi, znázorňuje obrázek 13.

Obrázek 13: Přístupy krizového managementu



Zdroj: Sahin (2015)

○ ***Únikový přístup***

Krizové řízení je s tímto přístupem permanentní proces obsahující preventivní opatření, která mají za úkol odvrátit krizi ještě před jejím vznikem. Pro dodržování tohoto přístupu je nezbytné následovat interní a externí prostředí podniku a zdokonalovat metody předpovídání budoucího vývoje.

○ ***Přístup řešení***

V tomto přístupu se podnik zaměřuje na předpovídání budoucího stavu jeho prostředí a správné načasování krizových opatření v momentě, kdy krize nastane.

○ ***Proaktivní přístup***

Cílem je urychleně přizpůsobit podnik krizové situaci a využít pomalé reakce ostatních konkurenčních podniků. Pro udržení tohoto přístupu by měly být dodržovány tyto postupy:

- získávání přesných a adekvátních informací;
- vyhodnocování rizik;
- rozvoj systémů včasných varování na blížící se krizi;
- vytváření preventivních krizových plánů;
- příprava skupiny vedoucích pracovníků, kteří budou schopni okamžitě zaujmout pozici krizového týmu.

○ ***Reaktivní přístup***

Tento přístup je volen podniky v nečekaných krizových situacích, na které nebyl předem připraven. Jedná se o přístup, ve kterém se podnik snaží co nejrychleji zareagovat na vzniklou krizi. Reaktivní rozhodnutí, která podniky vydávají, jsou například:

- uzavření některých oddělení;
- zkrácení příjmů;
- neplacená dovolená;
- omezení zaměstnaneckých výhod;
- propouštění zaměstnanců.

Tento přístup rizikového managementu je nejrizikovější ze všech, protože ohrožuje důvěru a loajalitu zaměstnanců daného podniku.

- ***Interaktivní přístup***

Tento přístup pozoruje proces krize před jejím vznikem, v době jejího působení na podnik a po vypořádání se s krizí. Základem tohoto přístupu je sdílení veškerých informací o krizi s vlastníky podniku. Součinnost vlastníků, nebo jen jejich vědomí o krizovém stavu, může být pro krizový management velmi nápomocné.

- **Nástroje krizového managementu**

- ***Krizový tým***

Jedním z prvořadých úkolů krizového manažera po jeho zvolení je sestavení krizového týmu, který je rozhodujícím prvkem řízení. Nehledě na to, zda je vybrán interní nebo externí krizový manažer, by v týmu měli být zahrnuti zaměstnanci z daného podniku, a to především z důvodu rychlejšího získání k rozhodování potřebných informací. Druhým důvodem je větší vstřícnost k prováděným opatřením, pokud se na nich podíleli zaměstnanci z podniku a tyto změny budou i realizovat.

Zapletalová (2012) hovoří o prostředí, ve kterém krizový tým pracuje:

- má nedostatek informací, které mohou být chybné;
- nachází se v nepřátelském prostředí se sníženou pracovní morálkou;
- musí odolávat protestům, kritice a odporu;
- řeší problémy, které se hromadily několik let;
- je v prostředí, které dostatečně nezná, neví souvislosti, nedokáže předvídat;
- pracuje v časové tísní;
- nezná spolupracovníky a nemá tak dostatek vhodných lidí;
- jeho kroky jsou pečlivě sledovány;
- nemá dostatek kapitálových zdrojů;
- vždy musí komunikovat pravdivě.

Zuzák (2009) zdůrazňuje, že tvorba krizového týmu probíhá výběrem odborných pracovníků podniku již ve fázi přípravy krizového managementu. Krizový tým bývá zaktivován po odhalení prvních symptomů krize.

○ ***Krizová komunikace***

Zapletalová (2012) zdůrazňuje, že komunikace během krizové situace podniku má velmi významný vliv na celkový průběh krize. Důležitá se stává zejména v období akutní fáze krize, kdy se problémy nedaří dostatečně maskovat a stávají se tak veřejně známými. Problematika krizové komunikace nezačíná a nekončí pouze v období akutní fáze krize, důležitá je i před-krizová a po-krizová komunikace a cílená informovanost. Je to forma speciální komunikace, na kterou je třeba být připraven, je zahrnuta do krizových scénářů a plánů a je součástí krizového řízení jako celku. Cílem této formy komunikace je informování ve správný čas na správném místě, omezit nejistotu veřejnosti a zajištění správné a včasné připravenosti subjektů na krizové řízení. Správná a efektivní krizová komunikace dokáže zmírnit rozsah krize nebo alespoň nepřispívat k horšímu vývoji celé situace a poškození dobrého jména podniku.

○ ***Krizový scénář***

Zuzák (2009) píše o požadavcích na krizový scénář, které je potřeba dodržet, aby plnil svou funkci. Dobrý krizový scénář by měl být stručný, přehledný, s rychlou a úplnou vypovídací schopností. Čím je stručnější a výstižnější, tím je jednodušší si ho zapamatovat, a pro dané členy je proto jednodušší jeho samotná aplikace a postup. Krizový scénář obsahuje následující informace:

- formulace krizové situace;
- složení krizového týmu (funkce, pozice v podniku);
- rozsah mimořádných pravomocí a odpovědností pro krizovou situaci;
- všeobecné a specifické postupy v krizové situaci včetně jejich nositelů a případného časového harmonogramu;
- důležitá telefonní čísla;
- seznam institucí, kterým musí být nahlášena vzniklá situace;

- zásady krizové komunikace;
- zásady přípravy (tréninků) na vznik krizové situace jejím řešení;
- rozdělovník a seznam pracovníků (pozice, funkce), kteří musí být s konkrétním krizovým scénářem seznámeni.

○ ***Krizový plán***

Krizový plán podle Bělohlávka (2001) vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů), zmapování prostředků ke zvládnutí krize (kde hledat prostředky, jak zabezpečit dosažitelnost, jak je aktivovat), definici rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (zmapování klíčových aktérů řízení krize – vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskoví mluvčí atd.) a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.

3.6 Dokončení projektu

Ukončení projektu je podle Doležala (2009) vhodné pojmut jako definovaný proces. Jedná se o skončení prací na projektu po dosažení cíle projektu nebo po konstatování jeho nedosažitelnosti. Výsledkem by mělo být zajištění všech hmotných i nehmotných výstupů projektu, jejich předání zákazníkovi projektu a jejich přijetí zákazníkem.

Rossenau (2007) říká, že proces ukončení se skládá ze dvou částí:

- Předávací protokol – vypořádání a akceptace výstupů projektu, závěrečná fakturace a příprava pro převedení projektu do další životní fáze

- Uzavření projektu – vytvoření závěrečných a hodnotících dokumentů o průběhu projektu, uvolnění členů projektového týmu a individuální hodnocení jejich výkonů, administrativní uzavření projektu a vyprádání všech majetkových a provozních záležitostí a také uzavření účetních agend.

Svozilová (2011) pak dodává, že v rámci fáze uzavření projektu by s ohledem na předmět a charakter projektu měly proběhnout tyto činnosti:

- kompletní administrativní a finanční ukončení projektu;
- předání všech výstupů a závěrečné zprávy poskytovateli;
- uvolnění všech členů projektového týmu a vyhodnocení jejich práce;
- ukončení spolupráce s partnery;
- příprava a zpracování získaných dat, modelů, podkladů a všech zkušeností pro další možné použití;
- ekonomické vyhodnocení a celková analýza projektu;
- konečná archivace veškeré projektové dokumentace;
- příprava výstupů pro práci s veřejností a šíření výsledků projektu;
- ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů;
- vypořádání všech účetních agend.

4 Vlastní práce

4.1 Předmět šetření

4.1.1 Specifikace předmětu šetření

Předmětem šetření této diplomové práce je proces zakládání soukromých mateřských škol v České republice.

Syslová a kol.(2014) definuje mateřské školy jako zařízení zřízené podle školského zákona č. 561/2004 Sb., která musí být zapsána do školského rejstříku a splňovat povinnosti vyplývající z tohoto zákona. MŠ vypracovávají vlastní Školní vzdělávací program podle Rámcového vzdělávacího programu. Také zpracovávají vlastní hodnocení a podléhají kontrole České školní inspekce. Veřejné mateřské školy, které jsou zřizovány státem, krajem, obcemi, svazkem obcí, jsou zcela financovány ze státního rozpočtu. Soukromé školy mohou zažádat o dotace, které jim mohou být přiděleny na základě výsledků inspekční činnosti. Soukromou mateřskou školu mohou provozovat soukromí zřizovatelé, církve či náboženské společnosti a to podle zvláštních právních předpisů, jak udává Průcha (2016). Základní podmínkou zřízení takové soukromé mateřské školy je zápis do školského rejstříku (podle § 141 školského zákona č. 561/2004 Sb.). Zápis s sebou obnáší splnění mnoha požadavků týkajících se vybavení, fungování, řízení a personálního zabezpečení školy.

Soukromý sektor nabízí široké možnosti jak svou mateřskou školu odlišit od konkurence. Tyto mateřské školy pak nazýváme alternativní. Alternativní škola se dle Průchy (2012) odlišuje především v aspektech pedagogických a didaktických, jako jsou způsoby organizace výuky a života dětí ve škole, výukové programy či způsob hodnocení výkonů žáků. Alternativní školy se mohou od škol státních dále lišit také architekturou, organizací školního života a spoluprací s rodiči. Více o typech alternativních škol v další kapitole.

4.1.2 Alternativní typy mateřských škol

Mezi nejznámější a taky nejvíce rozšířené typy alternativních mateřských škol se řadí Montessori, Waldorfské, Daltonské mateřské školy.

- **Montessori mateřské školy**

Zakladatelkou této mateřské školy je Maria Montessori (1870-1952). Zpočátku se věnovala dětem mentálně postiženým. V roce 1907 založila v Římě pro chudé děti Dům dětství (Casa dei bambini). Zde se využívaly metody a pomůcky Marie Montessori poprvé. První oficiální mateřská škola s prvky Montessori vznikla před rokem 1989.

V Montessori pedagogice platí zásada, že dítě se nejlépe učí to, co se právě nyní chce učit. Dítěti tak musí být poskytnut dostatečný prostor a čas, aby mohlo samostatně řídit a usměrňovat zvolenou práci a v klidu ji dovést do konce. V Montessori pedagogice se nejedná o pevné obsahové učební cíle, nýbrž o tzv. klíčové dovednosti, jako např. disponování, komunikování, spolupracování ve spojení s dostatečnou mírou odborných znalostí a dovedností. Jedná se o pozvolné procvičování „sebeutvářejícího učení“. Dětem musí být otevřena možnost procvičovat vlastní samostatnost. Mezi cíle Montessori pedagogiky patří sociální dovednosti v jejich pestrých projevech, připravenost pomoci a převzetí odpovědnosti vůči člověku stejně jako péče o zachování přírody (Rýdl, 2006).

- **Waldorfské mateřské školy**

Grunelius (1992) říká, že historicky první školku s waldorfskou pedagogikou založila Elisabeth M. Gruneliusová jako Mateřskou školu při Svobodné waldorfské škole ve Stuttgartu nedlouho po založení první waldorfské školy.

Úkolem waldorfské pedagogiky je podle Grecmanové (1996) u žáků rozvíjet kreativitu a vlastní tvořivé síly, samostatné myšlení, spolupráci, uměleckou a pracovní zručnost. Důležitá je snaha propojovat navzájem jednotlivé vědomosti a utvářet si vlastní názor především na základě pozorování. Cílem je všemi prostředky pomoci žákům k přeměně na svobodnou bytost, schopnou úspěšně se začlenit do společnosti a být jejím aktivním členem, který se snaží pomáhat řešit její problémy. Pro realizaci těchto cílů využívá waldorfská pedagogika prostředky jako je rytmus, umělecká výchova, vlastní tvůrčí činnost, pracovní výchova, rituály, tradice a přímá zkušenost místo teorie.

- **Daltonské mateřské školy**

Daltonská škola se řadí mezi školy reformní pedagogiky. První Daltonská škola vznikla roku 1919 v USA díky Helen Parkhurstové (1886-1973), která spolupracovala s Marií Montessori, kterou se Helen Parkhurstová inspirovala. Své myšlenky sepsala Parkhurstová do svého stěžejního díla Education on the Dalton plan (1923). Název Dalton získal tento pedagogický směr podle města Dalton, kde byla první škola tohoto typu založena (Jůva 1995).

Tři základní pilíře Daltonského školy (neboli Daltonského plánu) jsou svoboda, samostatnost a spolupráce. Svoboda přitom není vykládána jako bezmezná volnost a chaos, ale spíše jako zodpovědnost. Žák si sám volí, co bude dělat, a také nese následky této volby. Dochází k přenášení zodpovědnosti za učení z učitele na žáka, což může být obtížné, neboť tím se učitel vzdává své důležitosti. Druhým pilířem je samostatnost. Žáci jsou zvyklí sami hledat informace a řešit zadání, což učiteli umožňuje věnovat se těm žákům, kteří pomoc potřebují. Díky spolupráci je u žáků rozvíjena komunikace, individuální zodpovědnost, empatie a schopnost pomoci a o pomoc si říct (Wenke, 2000).

Další, ne tak rozšířený, ale důležitý typ mateřské školy je firemní školka. **Firemní mateřské školy** jsou určeny ke vzdělávání především dětí zaměstnanců podniku, která MŠ zřizuje. Mohou ji však navštěvovat i děti zaměstnanců jiného zaměstnavatele. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy říká, že firemní školka je takové zařízení, které je zřizováno právním subjektem či fyzickou osobou s platným živnostenským oprávněním. Název právnické osoby vykonávající činnost „firemní školky“ mateřské školy ve smyslu ustanovení § 34 odst. 8 školského zákona nebude muset obsahovat slova „mateřská škola“, viz § 8a odst. 1 písm. a) školského zákona (MŠMT).

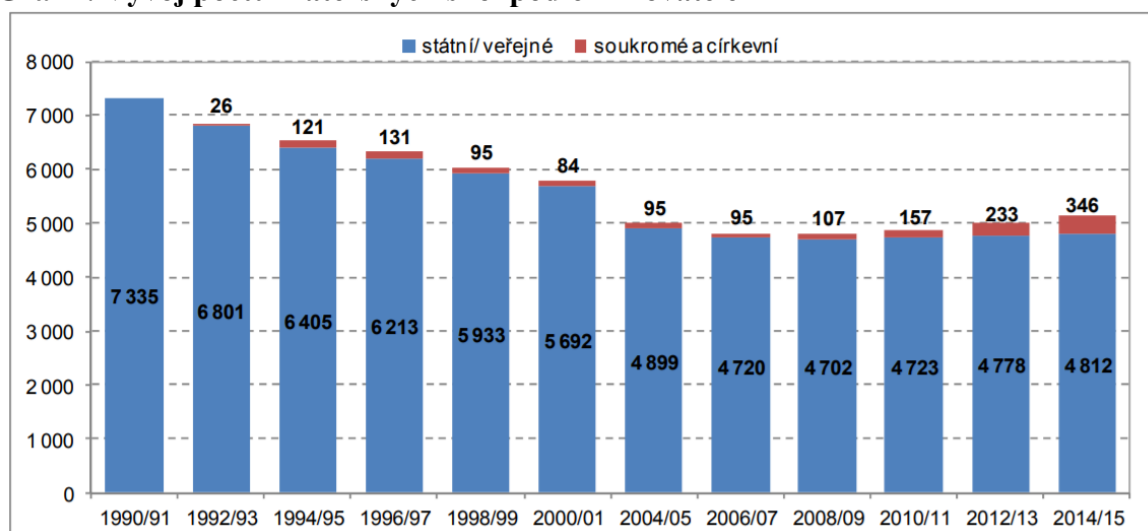
V České republice existuje mnoho dalších typů mateřských škol, jako jsou: církevní školky, lesní školky, ekoškolky, jazykové školky, logopedické školky.

4.1.3 Počty mateřských škol a výše školného

- **Počet mateřských škol**

Potvrzení úvahy z úvodu této diplomové práce, že mateřských škol v posledních letech přibývá, potvrzuje graf 1. Na něm je vidět vývoj počtu mateřských škol podle zřizovatele. V letech 1990/1991 na území České republiky nebyla žádná soukromá mateřská škola. Vysvětlení je prosté. Bylo krátce po pádu komunistického režimu v Československu. V té době, jak známo, nebylo soukromé podnikání možné. Ani v následujících letech se situace s počtem zřizovaných soukromých mateřských škol nezlepšovala. Lidé viděli podnikatelské možnosti spíše v obchodní činnosti než ve službách. První soukromé a církevní mateřské školy začaly vznikat od roku 1992. Z grafu 1 můžeme vidět, že v roce 1990/1991 bylo v ČR nejvíce mateřských škol za celé sledované období - 7 335. Každý následující rok se počet mateřských škol (celkem) snižoval a to až do roku 2010/2011. Pak se pokles zastavil. Celkový počet soukromých a církevních mateřských škol od roku 2008 neustále roste. Tento nárůst počtu mateřských škol zapříčinil babyboom v roce 2008. Vývoj porodnosti v ČR v období let 1981 – 2018 pak znázorňuje graf 2. Počet soukromých a církevních mateřských škol však roste rychleji než jejich celkový počet. V roce 2008/2009 představovaly v České republice soukromé a církevní školy pouze 2,2 % z celkového počtu, v roce 2014/2015 se jejich počet zvýšil na trojnásobek - na 6,7 %.

Graf 1: Vývoj počtu mateřských škol podle zřizovatele



Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Z tabulky 4 je vidět, že trend zvyšování počtu soukromých mateřských škol stále roste a v roce 2017/2018 už představoval 7,3 % na celkovém počtu. Tyto školy pak navštěvuje 3,27 % dětí.

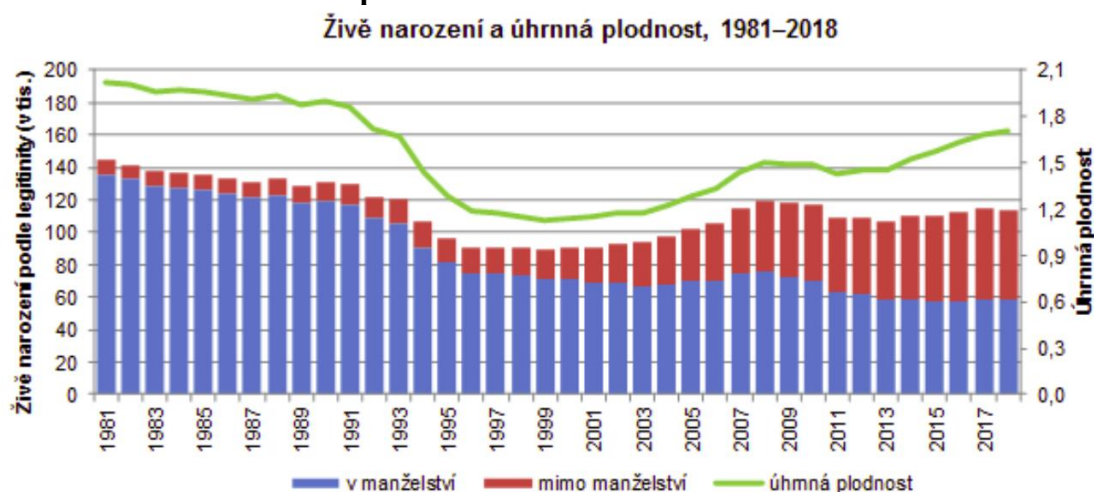
Tabulka 4: Počet škol soukromého zřizovatele

Druh školy/školní rok 2017/2018	Celkový počet škol v ČR	Počet škol soukromého zřizovatele	Podíl soukromých škol na celkovém počtu v %	Podíl žáků v soukromých školách na celkovém počtu v %
Mateřská škola	5269	386	7,3	3,27
Základní škola	4124	189	4,58	1,43
Střední škola	1308	291	22,2	13,7
Vyšší odborná škola	166	41	24,7	21,4
Základní umělecká škola	492	51	10,4	7

Zdroj: Soukromé školy (2018)

V grafu 2 je znázorněn vývoj porodnosti v České republice v letech 1981 – 2018. Počet mateřských škol tento graf „kopíruje“. Před rokem 1991 byl počet narozených dětí vyšší než 120 000 dětí za rok. Od toho roku se počet narozených dětí snižoval až k hranici 90 000 dětí za rok. V roce 2008 proběhl již zmiňovaný babyboom. V tomto roce se porodnost zvýšila opět k hranici téměř 120 000 narozených dětí. Od tohoto roku se také zvyšuje počet zřízených soukromých a církevních mateřských škol, jak je vidět v grafu 1.

Graf 2: Porodnost v České republice 1981-2018



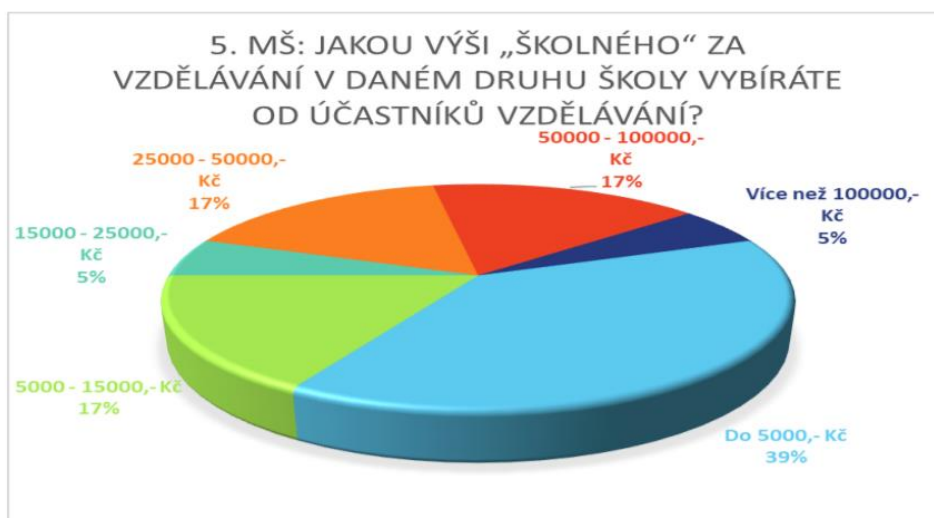
Zdroj: Český statistický ústav

- **Výše školného**

Důležitým aspektem při rozhodování rodičů, do jakého předškolního zařízení umístí své dítě, je výše školného. Výše školného se může lišit v jednotlivých regionech České republiky, odvíjí se i od prestiže a atraktivity zařízení, kterou si získalo za dobu svého působení. V ceně školného se také promítá skladba výukového programu, nadstandardní kroužky, zaměření školy, nabídka stravování a nepochybně i vybavení mateřské školy.

I u soukromých mateřských škol nalezneme takové, které školné vůbec nevybírají (podotýkám však, že předškolní vzdělávání je oblast, ve které je školné vybíráno i ve veřejných mateřských školách – s výjimkou dětí podléhajících povinnému předškolnímu vzdělávání). Největší část mateřských škol (39 %) pak vybírá školné do 5 000,- Kč ročně, což je často méně, než činí školné ve veřejné mateřské škole (kde se měsíční výše úplaty nejčastěji pohybuje v rozmezí od 500,- do 1 200,- Kč v závislosti na provozních výdajích dané školy). Na druhou stranu, jak již bylo řečeno výše, v oblasti soukromých mateřských škol nalezneme i takové subjekty, jejichž výše školného se pohybuje v rozmezí 50 000 – 100 000,- Kč ročně, popřípadě i více než 100 000,- Kč). Jedná se o mateřské školy bilingvní, zaměřující se na péči o děti mladší tří let věku (vycházející vstříc potřebám zaměstnaných rodičů) (Soukromé školy, 2018).

Graf 3: Výše školného v roce 2017/2018



Zdroj: Soukromé školy (2018)

4.2 Dotazníkové šetření

4.2.1 Cíl dotazníkového šetření

Praktická část této diplomové práce zpracovává kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku. Cílem dotazníkového šetření nebylo zjistit aktuální stav na trhu soukromých mateřských škol v České republice, ale identifikovat rizika, s kterými se majitelé při zakládání soukromých mateřských škol v České republice potýkali. Z těchto zjištění pak navrhnout soubor opatření, který by pomohl vzniku krizí v podobných projektech v budoucnu předcházet.

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu určitého jevu. Jeho hlavním cílem jsou měřitelné číselné údaje. Kvantitativní výzkum se provádí na vzorku, který by měl reprezentovat cílovou skupinu. Tento typ výzkumu se provádí metodou dotazování, a to například formou osobních rozhovorů, dotazníkem, telefonicky nebo dotazováním přes internet. Celosvětově převládají metody kvantitativního výzkumu a to asi z 80 % (Kozel, 2006; Machková, 2009).

4.2.2 Metoda šetření

Ke sběru dat kvantitativního výzkumu této práce byl použit dotazník o 17 otázkách. Z toho 5 otázek bylo otevřených, kdy se respondent mohl k odpovědi plně vyjádřit sám. 7 otázek bylo polouzavřených. Respondent mohl vybrat odpověď z nabídky, případně svou odpověď více rozepsat a 5 otázek bylo uzavřených. Respondent tak vybíral z nabízených odpovědí.

Tato diplomová práce nahlíží na proces zakládání soukromé mateřské školy jako na projekt, proto bylo dotazníkové šetření zaměřeno na zjištění předprojektové a projektové přípravy tohoto projektu. Dále se zabývalo třemi základními pojmy projektového trojimperativu – výsledky, dobou realizace a vynaloženými náklady.

Zjištěním největších problémů při realizaci tohoto projektu se toto dotazníkové šetření snažilo odhalit potenciální rizika a jejich možné vyústění v krizi. Pohled respondentů na tyto otázky se lišil, protože, jak vyplývá z teoretické části, vnímání krizí jednotlivci je velmi rozmanité.

V neposlední řadě se dotazníkové šetření snažilo na základě předchozích zkušeností respondentů zjistit jejich doporučení, která by pomohla dalším potenciálním zájemcům s realizací podobného projektu.

Tabulka 5: Seznam otázek dotazníkového šetření

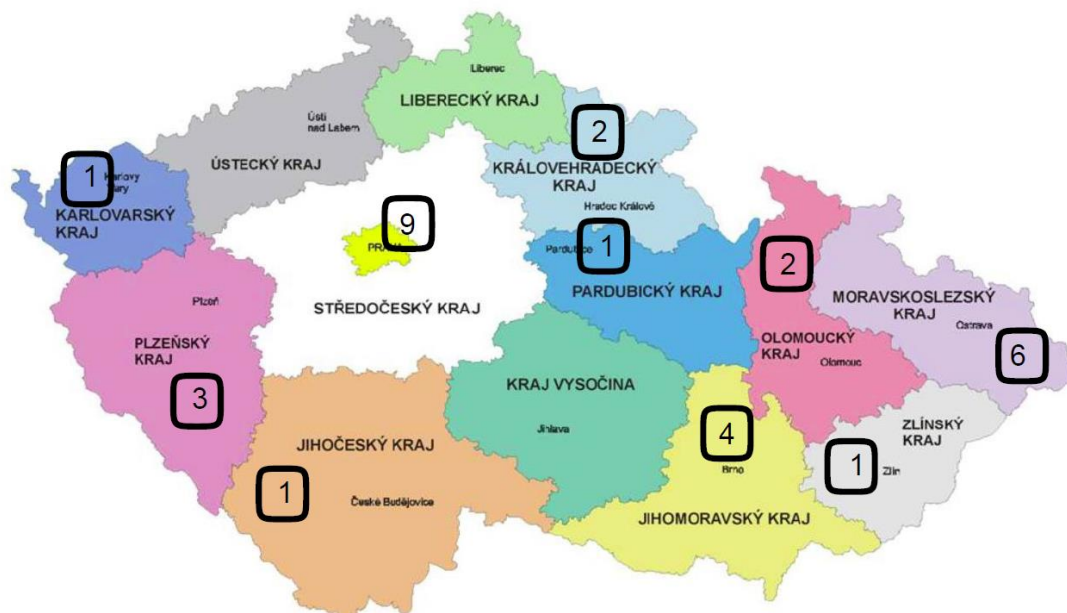
1. Čím se vaše MŠ odlišuje od ostatních?
2. Proč jste se rozhodl/a založit MŠ?
3. MŠ jste založil/a v letech?
4. Jak dlouho jste nad tím přemýšlel/a o založení MŠ?
5. Využil/a jste poradenskou agenturu?
6. Měl/a jste zpracovanou předprojektovou dokumentaci?
7. Shodovala se doba očekávané realizace se skutečnou?
8. Shodovaly se očekávané náklady se skutečnými?
9. Největší problémy jsem očekával/a v oblasti?
10. Největší problémy byly v oblasti?
11. Dalo se těmto problémům předejít důkladnější předprojektovou přípravou?
12. Jaký byl největší problém, který jsem neočekával/a?
13. Čeho jsem se nejvíce obával/a, ale problém to ve výsledku nebyl?
14. Nastaly při realizaci projektu krizové momenty?
15. Jak jste krize vyřešil/a?
16. Potýkáte se i při chodu MŠ s krizovými momenty?
17. Pokud byste zakládal/a MŠ dnes, co byste udělal/a jinak?

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření bylo odesláno a osloveno 150 soukromých mateřských škol. Bohužel většina ani na opakovanou výzvu o zapojení do dotazníkového šetření nereagovala.

Do výzkumu nebylo možné zařadit 26 respondentů, protože ti své mateřské školy nezakládali, ale koupili již funkční mateřskou školu. Výzkumu se účastnilo 30 soukromých školek napříč celou republikou. Dotazníkového šetření a osobního pohovoru se byly ochotny zúčastnit pod příslibem anonymity. Z tohoto celkového počtu bylo 19 dotazníků posláno elektronickou formou zakladateli soukromé mateřské školy. Zbývajících 11 dotazníků vyplnila autorka této práce společně se zakladateli soukromých mateřských škol na osobním pohovoru. To jí umožnilo hlouběji nahlédnout do této problematiky. Vstřícný přístup zakladatelů soukromých mateřských škol a ochota sdílet požadované informace byly příjemným překvapením.

Obrázek 14: Mapa rozložení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

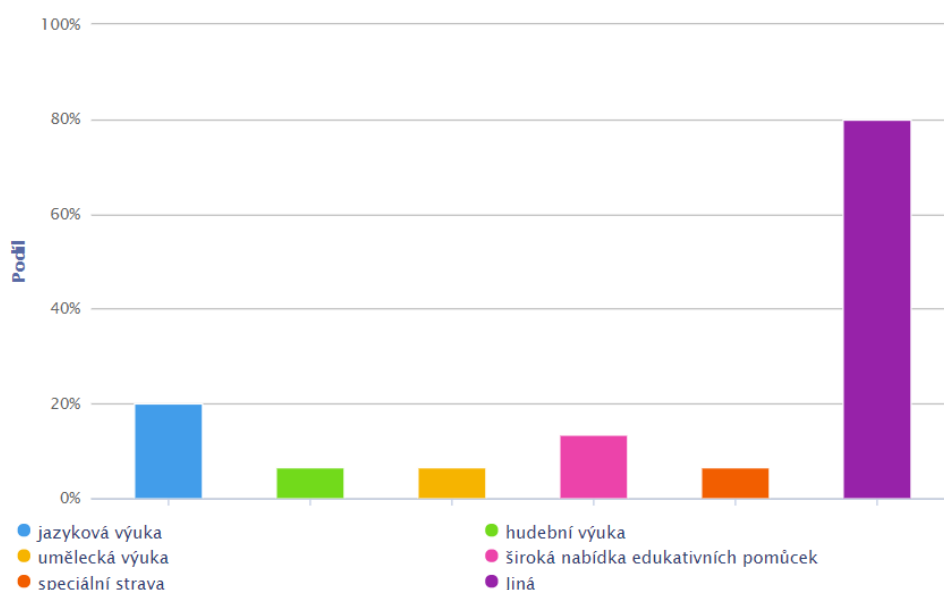
Soukromé mateřské školy, které se zúčastnily dotazníkového šetření, mají kapacitu 10 – 20 dětí, průměrně se o pět dětí stará jeden odborný pedagog. V případech mateřských škol s rozšířenou jazykovou výukou zaměstnávají tato zařízení další externí pracovníky.

4.2.3 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník byl z důvodu jednoduššího rozeslání mezi respondenty vytvořen v on-line programu <https://www.surveymonkey.com/cs/>. Tento program sbírá všechny odpovědi a u uzavřených otázek nabídne graf pro lepší přehlednost. U otázek polouzavřených byly pro vyhodnocení využity výše zmíněné grafy, ale také rozepsané odpovědi respondentů. Otázky otevřené byly co nejlépe shrnuty. Otázky 1 - 4 jsou zaměřené na údaje o mateřské školce. Otázky 5 – 16 se týkají projektového řízení a krizí. Otázka 17 je retrospektivní.

1. Otázka: Čím se Vaše MŠ odlišuje od ostatních MŠ?

Graf 4: Čím se Vaše MŠ odlišuje od ostatních MŠ



Zdroj: Vlastní zpracování

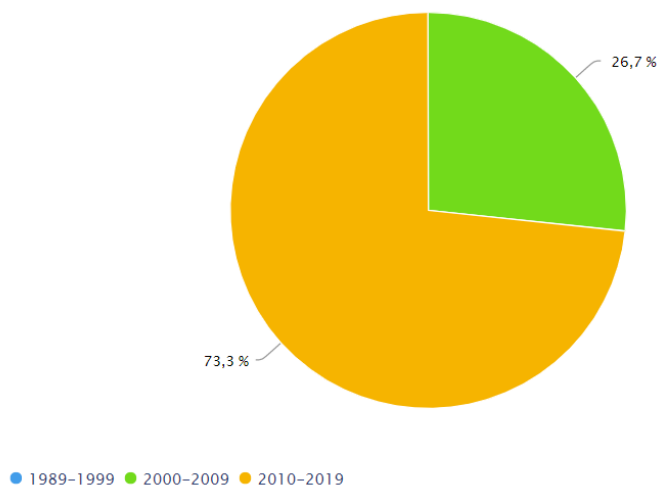
Čtvrtina respondentů uvedla, že ve své mateřské škole nabízí jazykovou výuku. V nabídce jsou především anglický a německý jazyk. V některých školkách se vyučuje i španělský jazyk. Ve 13 % případů mateřské školy nabízejí edukativní pomůcky. Respondenti dále uvádějí, že nabízí takzvanou Montessori pedagogiku. Výjimkou nejsou ani inkluzivní mateřské školy, či školky s individuálním přístupem k dítěti, to znamená 1 - 3 děti na 1 pedagoga.

2. Otázka: proč jste se rozhodl/a založit MŠ?

Důvody k založení soukromé mateřské školy byly především nabídnutí alternativy ke klasickým školám. Další nejčastější odpovědi bylo rozšíření již existující základní školy o školu mateřskou. To umožní vzdělávacímu zařízení „vychovat“ děti od útlého věku až po dobu, kdy se rozhodují, na kterou střední školu odejdou.

3. Otázka: MŠ jste založil/a v letech?

Graf 5: MŠ jste založil/a v letech?

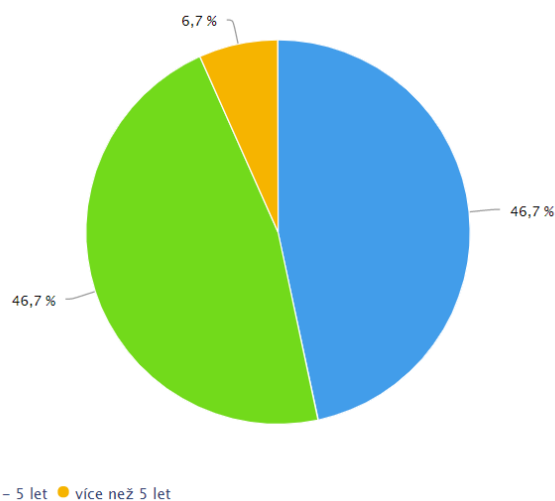


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř tři čtvrtiny respondentů uvedly, že mateřskou školu založili mezi lety 2010 – 2019. V těchto letech se rozmohl trend alternativních školek a rodiče začali vyhledávat pro své děti to nejlepší. Také se objevily problémy s kapacitou státních mateřských škol. Mezi lety 2007 – 2009 se narodilo nejvíce dětí od roku 1994. Tento fakt mohl vyvolat zájem podnikatelů založit si vlastní soukromou mateřskou školu.

4. Otázka: Jak dlouho jste přemýšlel/a o založení MŠ?

Graf 6: Jak dlouho jste přemýšlel/a o založení MŠ?

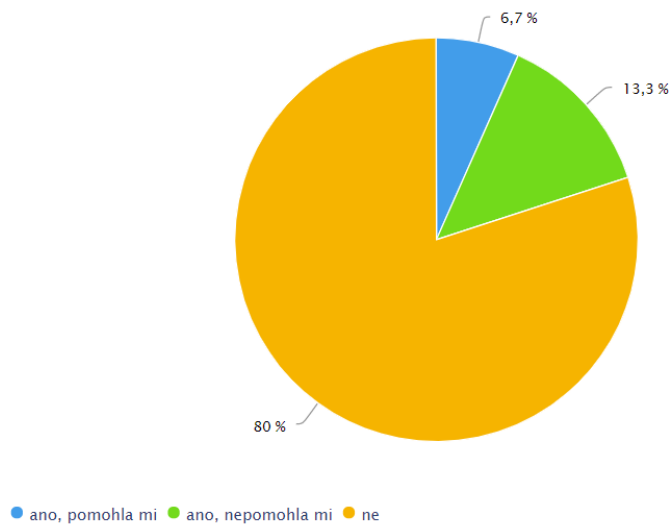


Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 6,7 % respondentů se nad založením soukromé mateřské školy rozmýšlelo déle než 5 let. 46,7 % respondentů se rozhodlo a založení mateřské školy do jednoho roku. Do této skupiny patří především ti zakladatelé, kteří rozšiřovali již existující soukromou školu o mateřskou školu. Zbýlých 46,7 % se rozhodovalo o založení mateřské školy mezi 1 – 5 lety.

5. Otázka: Využil/a jste služeb poradenské agentury?

Graf 7: Využil/a jste služeb poradenské agentury?

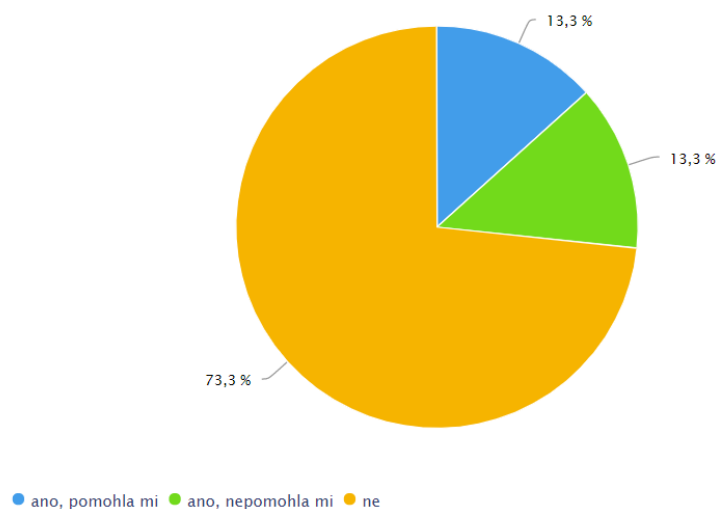


Zdroj: Vlastní zpracování

Pouhých 6,7 % zakladatelů využilo před založením své školky poradenské agentury a její služby zakladateli pomohly. 13,3 % respondentů služeb poradenské agentury využilo, ale nijak jim nepomohly. Celé čtyři pětiny dotazujících žádné poradenské či konzultační služby nevyužilo.

6. Otázka: Měl/a jste zpracovanou předprojektovou dokumentaci?

Graf 8: Měl/a jste zpracovanou předprojektovou dokumentaci?

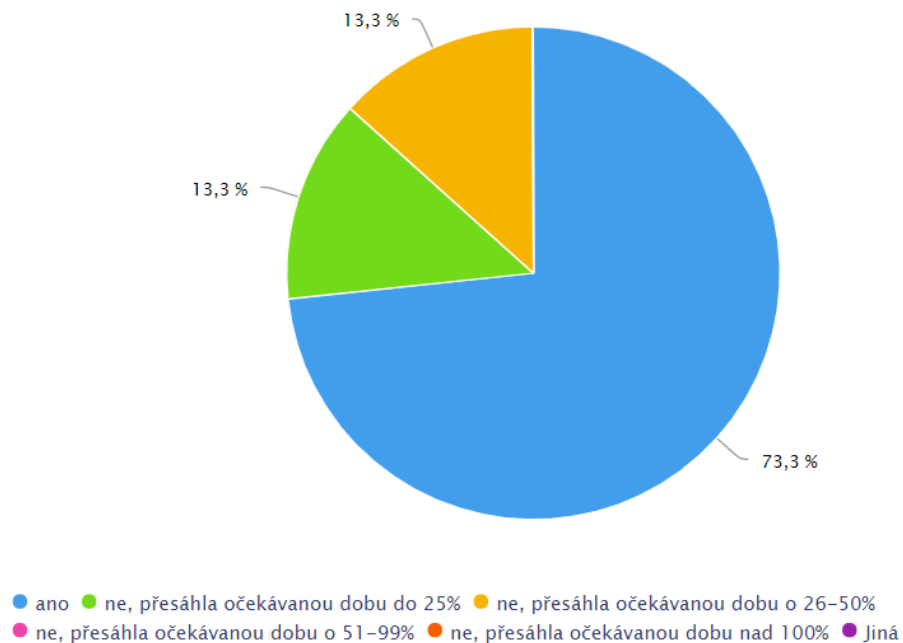


Zdroj: Vlastní zpracování

Necelých 30 % respondentů mělo před začátkem projektu zpracovanou předprojektovou dokumentaci. V polovině případů předprojektová dokumentace zakladatelům pomohla a usnadnila jim práci. Více než 70 % respondentů předprojektovou dokumentaci nemělo. Ve většině případů byla důvodem absence předprojektové dokumentace neznalost, že něco jako předprojektová dokumentace existuje.

7. Otázka: Shodovala se doba očekávané realizace se skutečnou?

Graf 9: Shodovala se doba očekávané realizace se skutečnou?

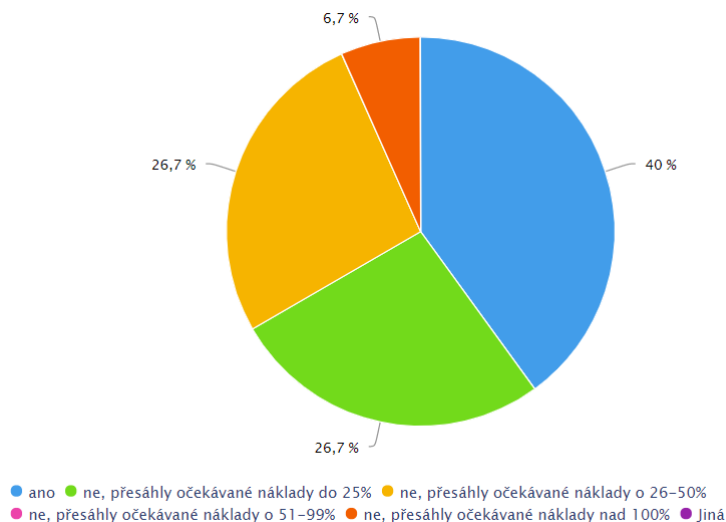


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve více než 70 % případů se shodovala očekávaná doba realizace se skutečnou. To vypovídá o tom, že v průběhu realizaci nenastaly žádné komplikace a na jednotlivé činnosti si respondenti naplánovali dostatečně dlouhý časový úsek. U téměř jedné třetiny dotazovaných byla doba realizace překročena. V žádném z případů nebyla doba realizace prodloužena o více než 50 % očekávané doby realizace.

8. Otázka: Shodovaly se očekávané náklady se skutečnými?

Graf 10: Shodovaly se očekávané náklady se skutečnými?

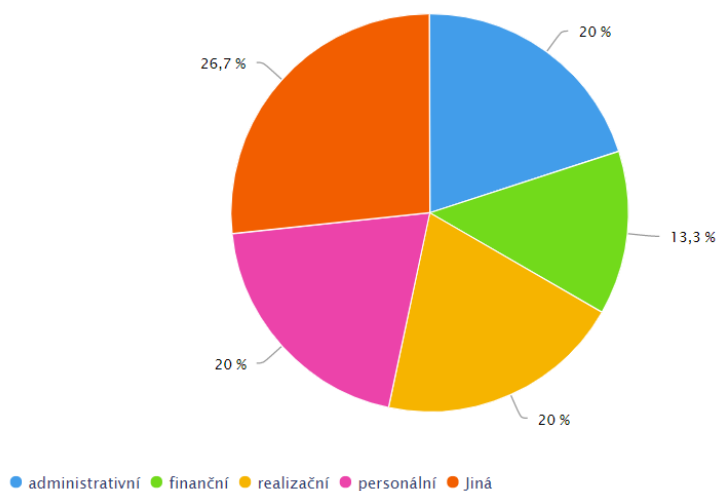


Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivním překvapením je zjištění, že ve 40 % případů byly očekávané náklady shodné se skutečnými náklady. Naopak nemilým překvapením je, že v 6,7 % případů byly náklady překročeny o více než 100 % původního očekávání. Ve více než polovině případů byly náklady překročeny, ale nepřesáhly hranici poloviny očekávaných nákladů.

9. Otázka: Největší problémy jsem očekával/a v oblasti?

Graf 11: Největší problémy jsem očekával/a v oblasti?

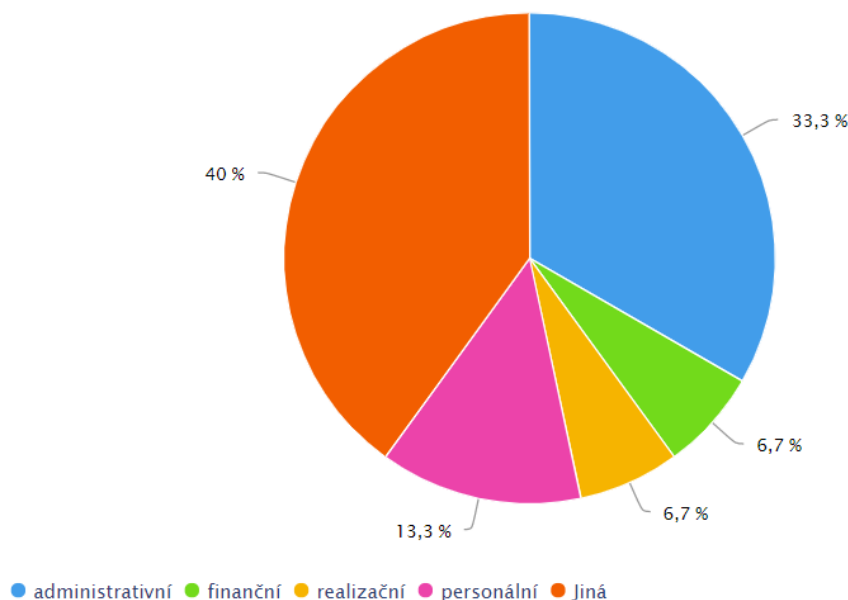


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky byly odpovědi rozděleny poměrně rovnoměrně. 20 % zakladatelů očekávalo problémy personální, 20 % problémy spojené s administrativou, 20 % problémy v průběhu realizace soukromé školy. Dále 13,3 % zakladatelů očekávalo problémy finanční. Ve zbylých 26,7 % zakladatelé očekávali problémy se získáním stavebního povolení a nalezením vyhovujících prostor pro stavbu mateřské školy.

10. Otázka: Největší problémy byly v oblasti?

Graf 12: Největší problémy byly v oblasti?

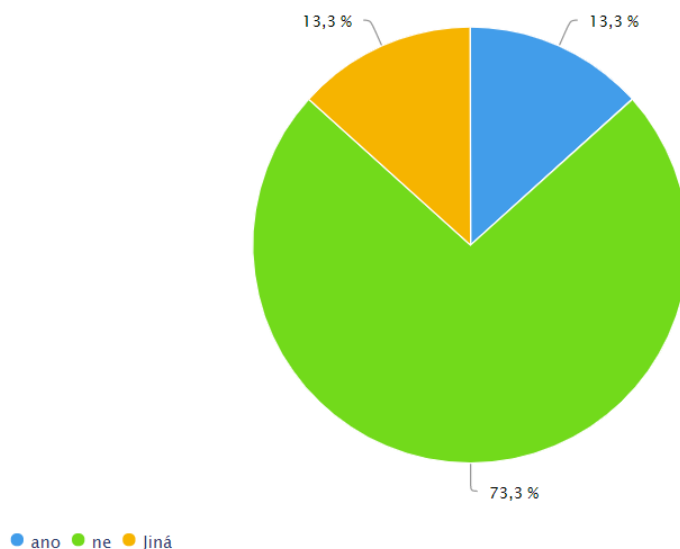


Zdroj: Vlastní zpracování

Jedna třetina zakladatelů mateřských školek měla problémy administrativní, v 6,7 % případů zakladatelé řešili problémy spojené s realizací, 6,7 % respondentů se potýkalo s problémy finančními. Ve 13 % případů nastaly potíže s personálním obsazením mateřské školy. Ve 40 % případů měli zakladatelé problém jiný - řešili zejména problémy byrokratické, kdy se setkávali s nejednotností výkladu předpisů na různých typech úřadů, dále pak se získáním dobrého jména a prosazením se na trhu ve velké konkurenci jiných mateřských škol.

11. Otázka: Dalo se těmto problémům předejít důkladnější předprojektovou přípravou?

Graf 13: Dalo se těmto problémům předejít důkladnější předprojektovou přípravou?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tři čtvrtiny dotazovaných si i dnes myslí, že se problémům, které je provázely při zakládání mateřské školy (viz otázka 10) nedalo předejít předprojektovou přípravou. V 13,3 % si zakladatelé myslí, že se těmto problémům předejít dalo, ale předprojektová příprava nebyla tak důkladná, jak by měla být. V 13,3 % se dalo problémům předejít předprojektovou přípravou, ale bohužel zakladatel žádnou neměl.

12. Otázka: Jaký byl největší problém, který jsem neočekával/a?

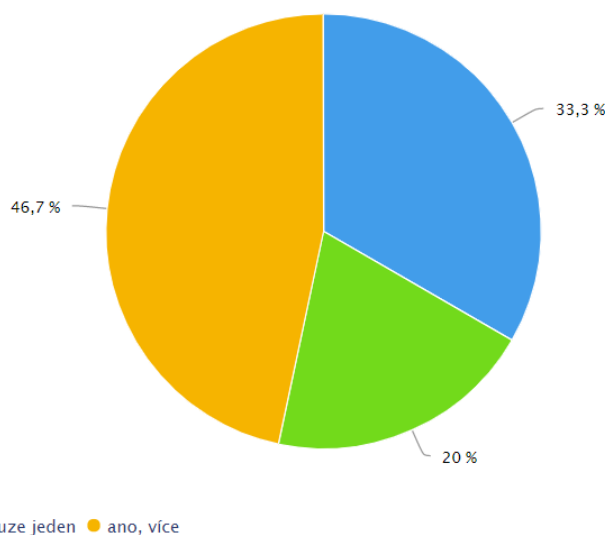
Zakladatelé mateřských škol se setkávali především s problémy administrativními a množstvím zákonných požadavků. Problémy nastávaly zejména v jejich výkladech. Buď si zákony a nařízení protirečí nebo jsou napsány velmi složitě, že ani odborníci se nebyli schopni shodnout na jejich výkladu. Dalším velmi častým problémem byl nedostatek zkušených pedagogů. Vzhledem tomu, že se jedná o soukromé školky, zakladatelé chtěli ve svém zařízení zkušený a odborný personál.

13. Otázka: Čeho jsem se nejvíce obával/a, ale problém to ve výsledku nebyl?

Vzhledem k tomu, že se jedná o soukromé školky, které nejsou financovány státem, většina zakladatelů se obávala, že nezískají potřebné dotace a příspěvky na provoz. Další obavou byl nezájem ze strany rodičů a z toho plynoucí neobsazená kapacita školky. Tyto obavy byly ale zbytečné.

14. Otázka: Nastaly při realizaci projektu krizové momenty?

Graf 14: Nastaly při realizaci projektu krizové momenty?



Zdroj: Vlastní zpracování

V jedné třetině případů nenastaly při realizaci žádné krizové momenty a všechno šlo tak, jak si zřizovatelé naplánovali. V jedné pětině nastal při realizaci pouze jeden krizový moment. Téměř v polovině případů řešili při zakládání soukromé mateřské školy více krizových momentů.

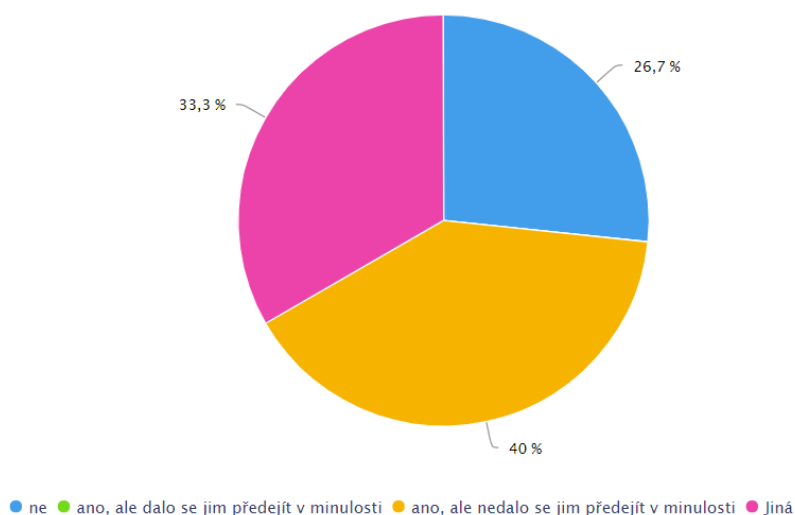
15. Otázka: Jak jste krize vyřešil/a?

Krizové momenty z otázky 14 zakladatelé řešili úpravou stávajícího projektu, zejména prodloužením doby trvání jednotlivých činností nebo zvýšením rozpočtu. Jak již bylo několikrát zmíněno, velké problémy činila nejednotnost výkladů a problémy na úřadech. Ty pak vyústily v krize, které zakladatelé řešili důslednější komunikací

s jednotlivými úřady, bohužel se v mnoha případech tyto situace neobešly bez právní pomoci.

16. Otázka: Potýkáte se i při chodu MŠ s krizovými momenty?

Graf 15: Potýkáte se i při chodu MŠ s krizovými momenty?



Zdroj: Vlastní zpracování

I během chodu mateřské školy se 73,3 % zakladatelů potýká s krizovými momenty. Dle vyjádření respondentů se jim však nedalo předejít v minulosti. Jedná se zejména o změny v legislativě, na které zakladatelé musí flexibilně reagovat, a to přináší vznik nových krizových momentů. Zakladatelé uvedli, že další oblastí, která přináší krizové momenty do chodu mateřské školy, je oblast personální. Najít zkušený personál, který odpovídá požadavkům, je náročné. Dále se pak jedná o nedostatek dětí ve školce a tím spojené problémy finanční. Ve 26,7 % případů k žádným krizovým momentům ve školce nedochází.

17. Otázka: Pokud byste zakládal/a MŠ dnes, co byste udělal/a jinak?

Na základě vlastních zkušeností, s neustále rostoucí legislativní náročností a zvyšujícím se povědomím o projektovém řízení by zakladatelé dnes při zakládání soukromé školky využili služeb poradenské agentury, která by jim zpracovala

předprojektovou dokumentaci, dohlížela na proces realizace a rychle reagovala na vznikající problémy, aby nepřerostly v rodící se krize.

Dnes by zakladatelé rovněž věnovali větší pozornost marketingové podpoře nově vznikajícího zařízení již během procesu budování školky. A to jak zaměřením na rodiče, aby o službách školky, o tom, že v jejich okolí nová školka vzniká, jaké služby bude nabízet, věděli s předstihem, a ne až v okamžiku, kdy skončil zápis do mateřských škol. Druhým kanálem, kam by marketingovou podporu směřovali, je výběr zaměstnanců. Dostatečný časový předstih by umožnil prodloužit výběrová řízení na personál a předešlo by se tak problémům s nedostatkem uchazečů a nemožnosti si vybírat.

Na druhou stranu se mnozí respondenti vyjádřili, že kdyby předem věděli o všech problémech, které budou muset v průběhu zakládání mateřské školy řešit, již by do podobného projektu opakovaně nešli.

5 Výsledky a diskuse

Cílem této diplomové práce je navrhnout soubor opatření, který by umožnil předcházet krizím v projektech zakládání soukromých mateřských škol. Tento obor podnikatelské činnosti si autorka diplomové práce vybrala proto, že sama zvažovala založení soukromé mateřské školy.

Metodou dotazníkového šetření a osobních rozhovorů zjišťovala, s jakými riziky se majitelé soukromých mateřských škol v průběhu jejich zakládání potýkali, která rizika zapříčinila, respektive spustila krizi projektu. Vůči těmto rizikům se snažila najít opatření, která potlačí pravděpodobnost výskytu nebo sníží dopad vzniklého rizika.

Z celkového počtu 30 respondentů se měla možnost s 11 z nich osobně setkat. To ji umožnilo k otázkám získat podrobnější odpovědi a s respondenty se o problematice pobavit hlouběji, pozorovat jejich reakce a k odpovědím přidat i emocionální rozměr.

Zakládání žádné mateřské školy se neobešlo bez krizí. Přesto by nikdo z respondentů své rozhodnutí nezměnil a jsou za své mateřské školy rádi. Na druhou stranu mnozí respondenti odpověděli, že kdyby dnes věděli o všech problémech, které jsou se zakládáním mateřské školy spojeny, už by do podobného projektu znova nešli.

Podle Svozilové (2016) ne všechny projekty končí úspěšně. Hlavními důvody jsou:

- špatné řízení cílů a základních požadavků projektu;
- nízká kvalita plánovacích procesů;
- nekompletní nebo nedostatečně podrobný plán projektu;
- nedostatečné materiální a finanční zdroje;
- špatný proces řízení změn;
- neporozumění systému řízení kvality;
- nedostatečná kontrola čerpání nákladů a času.

Jednoznačně největším problémem je, dle odpovědi jednotlivých respondentů, nejednotnost výkladů právních předpisů a nařízení. Ani jednotlivé úřady se v průběhu schvalovacího řízení nebyly schopny sjednotit na svých požadavcích. To mělo za následek prodloužení doby realizace, mnohdy angažování právní kanceláře a zvýšení celkových nákladů. Nehmotným faktorem pak bylo znechucení zakladatele mateřské školy pokračovat v započatém projektu. Tyto problémy byly způsobeny i tím, že zakladatelé,

většinou odborníci na výchovu a vzdělávání dětí, se snažili projekt jako svůj vlastní podnik organizovat a řídit od začátku sami. Respondenti si před založením mateřské školy vytýčili časový a finanční rámec projektu, ale neuvažovali o analýze hrozeb a rizik. 73 % z nich uvedlo, že nemělo zpracovanou projektovou přípravu a projekt. Projektovou dokumentaci vnímalo a stále vnímá jako další administrativní zátěž. Nevěděli, co od ní očekávat a jaká pozitiva by jim mohla přinést. Rovněž se obávali dalšího zvýšení nákladů.

Nízkou kvalitu plánovacích procesů jako jeden z hlavních důvodů neúspěchu projektu zmiňuje i Svozilová (2016). Při sestavování úspěšného projektu jsou důležité i zkušenosti s řízením podobných projektů a důsledné uplatňování všech osvědčených plánovacích metod.

Na základě svých zkušeností s problémy při zakládání mateřské školy by většina respondentů dnes svěřila přípravnou fázi a komunikaci s úřady do rukou odborníka. Toto rozhodnutí považuje za rozumné i autorka diplomové práce. Rovněž by doporučovala nepodceňovat odborné vypracování předprojektové dokumentace a projektu včetně důkladného rozboru hrozeb na konkrétní rizika. S tím je neodmyslitelně spojeno zpracování krizových scénářů. Za předpokladu správného zpracování všech výše uvedených dokumentů, může zakladatel ve finále náklady ušetřit.

Základní vstupní analýzu, která pomůže určit smysluplnost projektu, si může každý udělat sám. Seznámení se základy projektového řízení a obecných definicí pojmů jako je projekt, riziko, krize, které jsou popsány v teoretické části práce, může každému začínajícímu podnikateli ukázat, jak správně definovat cíl svého projektu, jeho náročnost, kontrolu, včas pojmenovat konkrétní rizika, připravit krizový scénář.

Jedna z nejčastějších metod pro vyhodnocení interních a externích faktorů ovlivňující úspěšnost, či neúspěšnost projektu – SWOT analýza, se dá použít na jakýkoliv projekt. Tuto analýzu si může zpracovat i sám podnikatel bez hlubších odborných znalostí projektového řízení. SWOT analýza slouží ke stanovení rozvojových směrů, strategií a cílů. Spočívá v rozboru a hodnocení silných a slabých stránek interních faktorů a identifikaci příležitostí a hrozeb faktorů externích. Vyhodnotí-li analýza, že převažují silné stránky a příležitosti, je projekt na dobré cestě. Vyjde-li více slabín a hrozeb, je na zvážení, zda v projektu pokračovat.

Tabulka 6: SWOT analýza - příklad

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • pedagogická vzdělanost učitelek • pořádané kurzy pro kuchařky, týkající se vhodnosti a pestrosti stravy pro děti • speciální třídy pro děti se sluchovým postižením • blízkost školy u bydliště dětí • výborná spolupráce s rodiči • velká a dobře vybavená zahrada • zájmové kroužky pro děti (flétna, angličtina) • přátelské vztahy mezi učitelkami 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • malý herní prostor ve třídách • velké množství dětí • vysoké provozní náklady • speciální třída není integrovaná
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • dodržování folklorních zvyků • možnost pobytu v přírodě • relativně klidné prostředí • funkční kulturní zařízení v obci – zájem o vystoupení dětí z MŠ • v blízkosti je centrum ekologické a globální výchovy Cassiopeia, kam je možno docházet na různé akce pro děti 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • v blízkosti se nachází centrum pro drogově závislé, což může mít za následek větší výskyt drogově závislých a tudíž i použitých injekčních stříkaček • zvýšená možnost útěku dítěte domů – většina dětí obývá právě to sídliště, kde je MŠ umístěna • v okolí nejsou podniky schopné sponzorovat mateřskou školu

Zdroj: Mateřská škola Nerudova (2011)

Odborně zpracovaný projekt si začínající podnikatel nezvládne připravit sám, ale jeho zpracování musí svěřit do rukou profesionálů. Takový projekt obvykle obsahuje popis projektu, business case, logický rámec, WBS, síťový graf, směrný a aktuální plán projektu, řízení rizik, analýzu přidané hodnoty.

Zpracování výchozí tabulky (Tabulka 7, Příloha 1) pro výpočet časové analýzy projektu pomocí metody CPM a její převedení do síťového grafu projektu (Graf 16, Příloha 2) pro zakládání soukromé mateřské školy umožní podnikateli lepší časové plánování projektu. Pomocí této metody lze vypočítat rezervy jednotlivých činností, jejich návaznost, a celkovou délku projektu. Zpracování takových podkladů se již neobejde bez hlubších teoretických i praktických znalostí projektového řízení.

Překročení plánovaných nákladů a prodloužení nad limity původního časového plánu uvádí jako zdroj ohrožení projektu i Svozilová (2016). V oblasti informačních technologií dochází k průměrnému překročení nákladů až o 80 % počátečních rozpočtů a až 100 % prodloužení nad limity původního časového plánu. Je proto důležité mít připravenou dostatečnou finanční a časovou rezervu.

Pozitivním zjištěním v rámci prováděného šetření bylo, že 40 % respondentů nepřekročilo plánované finanční náklady. Téměř třetina dotazovaných překročila plánované náklady o více než 25 %. Důvodem byla nesprávná finanční očekávání, která byla způsobena absencí podrobného plánu projektu. Rovněž odhady časové náročnosti zvládli respondenti velice dobře. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných nemělo problém s dodržením očekávané doby realizace. Dosažené výsledky těchto dvou ukazatelů potvrzují myšlenku autorky diplomové práce, že zakladatelé měli dobře odhadnutý časový a finanční rámec projektu.

Největší obavy měli zakladatelé ze získávání dotací a příspěvků na zřízení a provoz svých mateřských škol. Obávali se mnohdy nesmyslných úředních žádostí a přesouvání kompetencí z úřadu na úřad. Nakonec se ukázalo, že při splnění všech požadavků na přidělení dotací a příspěvků nebylo jejich získání problémem.

Velkou obavu představoval pro respondenty zájem klientů o nově vzniklé předškolní zařízení. Zejména první rok byl náročný na získání potřebného množství žáků pro rentabilní provoz školky. Mnozí zakladatelé si příliš pozdě uvědomili, že pokud chtějí začít provozovat své zařízení od září, nemohou začít hledat děti a personál v červenci. Neuvědomili si, že je třeba začít propagovat, byť ještě neexistující mateřskou školu, s předstihem. Mnozí zaměřili svou pozornost pouze na zřizovatelské činnosti a zcela zapomněli na marketing.

Správné načasování marketingové komunikace jako podstatný faktor úspěchu zmiňuje Bednář (2013). Je důležité oslovit svým marketingem zákazníka v okamžiku, kdy produkt či službu potřebuje. Z pohledu marketingu je to ideální situace – zákazník

se potýká s problémem (hledáním mateřské školy pro své dítě) a právě v tomto okamžiku mu někdo nabídne řešení.

Autorka diplomové práce si myslí, že pokud by zakladatelé mateřských škol svěřili zpracování projektu do rukou odborníka, tento bod by se v projektové dokumentaci určitě objevil i se správným načasováním.

V průběhu zakládání i provozování mateřských škol se jejich majitelé potýkají s nelehkými situacemi, které mnohdy oni sami označují jako krizové. Níže uvádím odpověď majitelky jedné malé soukromé mateřské školy, která vystihuje postoje většiny respondentů: *“Školka běží 10 let a krizi bylo několik. Ale protože jsme dvě majitelky, vždy nám pomohlo, že jsme na to byly dvě a naštěstí jsme se nikdy nehroutily obě najednou. Myslím si, že v každém podnikání jsou kritické chvíle a jde jen o to, zda to zabalíte, anebo překonáte a posunete se dál. My jsme nikdy školku nebraly primárně jako zdroj příjmu, ale podnikaly jsme proto, že jsme si plnily sen. Dnes se pereme s nadměrnou administrativní zátěží, která mi osobně přijde k velikosti zařízení -15 dětí- neadekvátní. Co se ve větších zařízeních dá rozmělnit na více zodpovědných osob, tak u nás padne jen na jednu hlavu, která má veškerou agendu na starosti a někdy je toho opravdu moc. Snažíme se vždy zachovat chladnou hlavu a přistoupit k důkladnější analýze či brainstormingu při řešení problémů.”*

Jak uvádí Renda (2019), základním procesem řízení rizik intuitivně nevědomky procházíme v řadě životních situací. V procesu řízení rizik je nesmírně důležitá dobrá komunikace se všemi zainteresovanými osobami. V průběhu projektu některá rizika vymizí, může se změnit pravděpodobnost či dopad, nebo se objeví rizika nová. Proto je důležité v pravidelných intervalech rizika monitorovat.

Nedostatečný monitoring, špatná komunikace a podcenění rizik může přerůst v krize. Autorka souhlasí s názorem respondentů, že vzniklé krize není schopen řešit člověk sám. Při jakémkoliv problému se vždy nejdříve obracíme a spoléháme na lidi v našem nejbližším okruhu – společníky, spolupracovníky. V takto malých podnikatelských jednotkách jsou všichni členové kolektivu zároveň členy krizového týmu. Při řešení zásadnějších krizí je vhodné se obrátit i na odborníky zvenčí nebo situaci probrat s někým, kdo má s řešením podobných situací vlastní zkušenost.

Řízení rizik pracuje s kvalitativní a kvantitativní analýzou rizik, jejichž výsledkem je prioritizace rizik. Pro lepší názornost se takto seřazená rizika zakreslují do přehledné tabulky – matice rizik.

Rozklad hrozeb na konkrétní rizika (Graf 17, Příloha 3), vytvoření registru rizik (Tabulka 9, Příloha 4), matice rizik (Tabulka 10, Příloha 5) představují nejpoužívanější nástroje při řízení rizik.

V současné době je pro většinu provozovatelů největším problémem sehnat a udržet kvalifikované zaměstnance. S tímto problémem se v době s nízkou nezaměstnaností potýkají všichni zaměstnavatelé. Je proto důležité budovat silný a loajální pracovní kolektiv.

Z výše uvedené analýzy je zřejmé, že zakladatelé mateřských škol se v průběhu jejich zřizování a provozování potýkali a potýkají s krizemi. Některým z nich se dalo vhodnou přípravou, zpracováním projektu, konzultací s odborníkem nebo podobným podnikatelským subjektem předejít, některé se předpokládat nedaly. Důležitý je tak ustavičný monitoring a vyhodnocování potenciálních rizik, aby nepřerostly v krize.

Tabulka 7: Přehled navržených opatření

Odborné vypracování předprojektové a projektové dokumentace
Zpracování časového a finančního rámce projektu
Vytvoření potřebné časové a finanční rezervy
Dobrá komunikace
Správné načasování marketingových aktivit
Rozbor hrozeb na konkrétní rizika
Monitoring a vyhodnocování potenciálních rizik
Zpracování krizových scénářů
Budování silného a loajálního pracovního kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

Opatření 1: Odborné vypracování předprojektové a projektové dokumentace

Vypracování dokumentace dá zakladatelům odpověď na základní otázky: Co?, Jak?, Kdo?, Kdy?, Za kolik?. Získají přehled o nutných úkonech k úspěšné realizaci projektu, časové ose a finanční náročnosti. Mohou ještě před započítím projektu zvážit, které činnosti zvládnou sami a s kterými se obrátí na odborníky. Každý podnikatel se cítí silnější v jiné oblasti, proto je na zvážení každého jednotlivce, s jakými činnostmi potřebuje pomoci.

Opatření 2: Zpracování časového a finančního rámce projektu

Základní představu o finanční a časové náročnosti získá zakladatel z projektové dokumentace. Důležité je určit si hranice a předpokládané dopady možného překročení těchto dvou faktorů, protože překročení plánovaných nákladů a prodloužení časového plánu představují hlavní zdroj ohrožení projektu.

Opatření 3: Vytvoření potřebné časové a finanční rezervy

Při finančním plánování je potřeba mít nejen připravenou finanční rezervu, ale zároveň vědět, kde je možné získat další finanční prostředky. Vhodné je mít předjednanou žádost o poskytnutí půjčky nebo úvěru.

Odhad časové náročnosti a vytvoření časové rezervy je zejména v projektu zakládání soukromé mateřské školy důležitý faktor úspěšnosti projektu. Jeho dodržení je však ovlivňováno mnoha vnějšími vlivy. Časová rezerva by tak měla být dostatečně velká. Vhodné je pojistit si dodržování realizačních termínů v závazné smluvní dokumentaci s dodavatelem a realizátory.

Opatření 4: Dobrá komunikace

Dobrá komunikace se všemi zainteresovanými osobami je základem každého projektu. Důležité je neskryvat vznikající problémy, ale hovořit o nich s dotčenými subjekty a aktivně je řešit.

Opatření 5: Správné načasování marketingových aktivit

Načasování marketingových aktivit by mělo být součástí projektové dokumentace. Na časové ose připravovaného projektu je nejlépe vidět, kdy je vhodné s marketingovými aktivitami začít. Umožní také správný výběr komunikačních kanálů. Je třeba nezapomínat nejen na oslovení potenciálních klientů, ale také získání budoucích spolupracovníků.

Opatření 6: Rozbor hrozeb na konkrétní rizika

Aby se mohli zakladatelé soukromých mateřských škol vyvarovat a případně připravit na situace, které mohou ohrozit jejich projekt, je třeba rozebrat potenciální hrozby na konkrétní rizika. Pro ty zpracovat registr rizik, přiřadit jim priority a vypracovat krizové scénáře. Ne všem rizikům je potřeba věnovat stejnou pozornost.

Opatření 7: Monitoring a vyhodnocování potenciálních rizik

V průběhu realizace projektu některá rizika vymizí, může se změnit pravděpodobnost jejich vzniku či dopad, nebo se objeví rizika nová. Proto je důležité v pravidelných intervalech rizika monitorovat.

Opatření 8: Zpracování krizových scénářů

Zpracování krizového scénáře dává zakladatelům soukromých mateřských škol možnost připravit se na krizovou situaci ještě před jejím vznikem. Dobrý krizový scénář by měl být stručný a přehledný. Musí obsahovat popis konkrétní krizové situace, návrh preventivních opatření a korekce, zodpovědné osoby a zásady krizové komunikace.

Opatření 9: Budování silného a loajálního pracovního kolektivu

Dobrý pracovní kolektiv představuje základ úspěchu každého podniku. Ne jinak tomu je i v případě soukromých mateřských školy. Tam jsou pracovní kolektivy velmi malé, proto je důležité, aby si jednotliví členové vzájemně pomáhali, respektovali se a cítili se být jeho součástí. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro mnohé zaměstnance důležitější než výše mzdy. V případě malých kolektivů představuje odchod jednoho člena velké ztráty v týmu.

6 Závěr

Krize patří neodmyslitelně ke každému projektu, ke každé životní etapě člověka. Krize mají vždy dvě stránky, jak tu negativní, tak i tu pozitivní. Stojí nás většinou mnoho času, úsilí, financí je vyřešit, ale zároveň posouvají naše hranice odolnosti, stresu a také rozvíjí naši kreativitu, jak je vyřešit. Mnohdy nás až v okamžicích, kdy jsme pod tlakem, napadnou řešení, která by nás ani ve snu nenapadla. Ale přes všechno se snažíme krizím vyhýbat a projekty plánovat tak, abychom krize minimalizovali. Jinak tomu není ani v případě zakládání soukromých mateřských škol v České republice.

V každém projektu je důležité si identifikovat rizika, ta následně sepsat a určit jim priority. Tato rizika během realizace projektu monitorovat a vyhodnocovat je. Během této doby se zcela jistě objeví i nová rizika, která musíme do našeho seznamu zapsat. Z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů bylo zjištěno, že tento krok zakladatelé podcenili a rizika na začátku neidentifikovali. Na krize tak nebyli připraveni a někteří se dostali do finančních potíží. S nenadálými výdaji ve svých finančních plánech nepočítali a nevytvořili si potřebnou rezervu. Ve svých projektech mnozí nepočítali s administrativní náročností spojenou se založením soukromé mateřské školy a toto vedlo ke vzniku velkého počtu krizových momentů. Bohužel narůstající administrativa a byrokracie je nedílnou součástí zakládání každého podniku. Mateřské školy jsou v tomto směru specifické. Každý si uvědomuje, že naše děti jsou to nejcennější, co máme, jsou naše budoucnost, a tak jsou předpisy a nařízení upravující práci s nimi nejpřísnější. Zakladatelé mateřských škol jsou svazováni velkým počtem nařízení, která musí splňovat, pokud chtějí svá zařízení uvést do provozu.

Autorka diplomové práce si uvědomuje, že díky velikosti vzorku dotazníkového šetření není možné z výzkumu vyvozovat obecně platné závěry. Navržená opatření reagují na odpovědi získané od respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Na základě porovnání těchto doporučení s názory odborníků v diskuzi i teoretické části práce se navržená opatření blíží obecně platným závěrům.

Rozhovory s majiteli značně ovlivnily autorčin pohled na sen o založení vlastní soukromé mateřské školy. V průběhu psaní diplomové práce si uvědomila, že je těžké pouštět se do projektu a už předem vidět množství rizik, se kterými je projekt spojen. Možná proto má tak málo začínajících podnikatelů zpracovaný registr rizik. Nakonec si

uvědomila, že skutečnost, že o rizicích víme a díky tomu se na ně můžeme předem připravit, je výhodou a ne překážkou každého dobře připraveného projektu.

Do projektu podobného zaměření je potřeba vložit spoustu úsilí, boje, nenechat se odradit prvním neúspěchem a hlavně do něj vložit srdce. Podnikání je věc, kterou člověk dělá, protože ji dělat chce, protože se chce realizovat, splnit si sen, být prospěšný společnosti. Jedna z odpovědí na otázku, co by respondent udělal jinak, kdyby soukromou školu zakládal teď, vystihuje výše zmíněnou myšlenku: *„No zpětně vím, že kdybych věděla dopředu všechno, co nás čeká, tak do toho nikdy nepůjdu, a proto je asi dobře, že jsme nevěděly nic a měly jen dobré úmysly, srdce na dlani a nezměrný entuziasmus :) a jsem ráda, že tomu bylo právě takhle. Nyní má školka skvělý tým, naplněnou kapacitu na rok dopředu a hlavně spokojené děti. Nikdy to pro nás nebyla jen práce.“*

7 Seznam použitých zdrojů

1. ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-.
3. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
4. ČSN ISO 31000. *Management rizik – Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010. Třídící znak: 010351.
5. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4
6. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
7. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
8. GILLES CAUPIN ... [ET AL.]. *ICB: IPMA competence baseline, version 3.0*. Version 3.0. Nijkerk: IMPA, International Project Management Association, 2006. ISBN 0955321301.
9. GRECMANOVÁ, Helena a Eva URBANOVSKÁ. *Waldorfská škola*. Olomouc: Hanex, 1996. ISBN 80-85783-09-6

10. GRUNELIUS, Elisabeth M. *Výchova v raném dětském věku: školky s waldorfskou pedagogikou*. 1. vyd. Praha: Baltazar, 1992. 59 s. ISBN 8090030734.
11. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
12. CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-085-8
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
14. JŮVA, Vladimír a Jarmila SVOBODOVÁ, 1995. *Alternativní školy*. 1. vyd. Brno: Paido. Pedagogická literatura. ISBN 80-85931-00-1.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
16. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
17. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
19. KRATOCHVÍLOVÁ, H. a kol. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku: souvislosti právní, daňové, účetní a finanční*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 2001. ISBN 80-7175-087-5.

20. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
21. MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Přeložil Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
22. MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
23. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 8024703920.
24. PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 8024511177.
25. PLEVNÝ, Miroslav a Ladislav LUKÁŠ. *Operační výzkum*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-704-3240-3.
26. PMI: *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 3rd ed. Evanston, IL: EIS Digital Publishing, c2004. ISBN 1-930699-50-6.
27. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
28. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
29. POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. ISBN 80-7157-633-6.
30. PRŮCHA, Jan. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7178-999-4.

31. PRŮCHA, Jan. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, ISBN 978-80-7552-323-5
32. RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-86575-31-5.
33. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
34. RÝDL, Karel, ed. *Metoda Montessori pro naše dítě: inspirace pro rodiče a další zájemce*. Pardubice: FF Univerzity Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-841-1.
35. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN 978-80-251-1526-8.
36. SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
37. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80247-0422-6.
38. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
39. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
40. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788027100750.

41. SYSLOVÁ, Zora, Irena BORKOVCOVÁ a Jan PRŮCHA. *Péče a vzdělávání dětí v raném věku: komparace české a zahraniční situace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014, ISBN 978-80-7478-354-8.
42. UMLAUFOVÁ, M. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 101 s. ISBN 80-858-6552-1.
43. UNČOVSKÝ, Ladislav. *Modely sieťovej analýzy*. Bratislava: Alfa, 1991, 236 s. Edícia ekonomickej literatúry. ISBN 80-05-00812-0.
44. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
45. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3
46. WENKE, Hans, Jitka de WOLFOVÁ a Roel RÖHNER, 2000. *At' žije škola: daltonská výuka v praxi*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-82-6.
47. ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
48. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

1. Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
2. Analytický materiál k výsledkům dotazníkového šetření 2018: Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska. *Soukromé školy* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.soukromeskoly.cz/images/Analytick-materil2018.pdf>
3. Annual ICM crisis report Institut for crisis management [online]. 2008 [cit. 2019-05-10] Dostupný na WWW: <http://www.crisisexperts.com/2007CR.pdf>
4. BEDNÁŘ, Jiří. Optimální načasování marketingových aktivit – klíč k úspěchu vašeho marketingu. *Marketingové noviny* [online]. 2013 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/optimalni-nacasovani-marketingovych-aktivit-klic-k-uspechu-vaseho-marketingu/>
5. Firemní školka - informace: „Firemní školka“ – aneb mateřská škola určená pro vzdělávání dětí zaměstnanců. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>
6. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
7. PMI. 2017. What is Project Management [online]. [cit. 2018-05-31]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
8. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-05-31]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
9. RENDA, Miroslav. *Základní proces řízení rizik*. Tesna [online]. 2019 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.tesena.com/zakladni-proces-rizeni-rizik/>

10. SAHIN, Selim. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Proces. *Science Direct* [online]. Istanbul, 2015, , 2298-2305 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036605>
11. SWOT analýza. Mateřská škola Nerudova [online]. 2011 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/matetskaskolanerudova/home/swot-analyza>
12. Work Breakdown Structure (WBS): Top-down or Bottom-up?. *PROJECT-MANAGEMENT.COM* [online]. PM Books, 2018 [cit. 2018-06-21]. Dostupné z: <https://project-management.com/work-breakdown-structure-wbs-top-down-or-bottom-up/>

8 Přílohy

Příloha 1

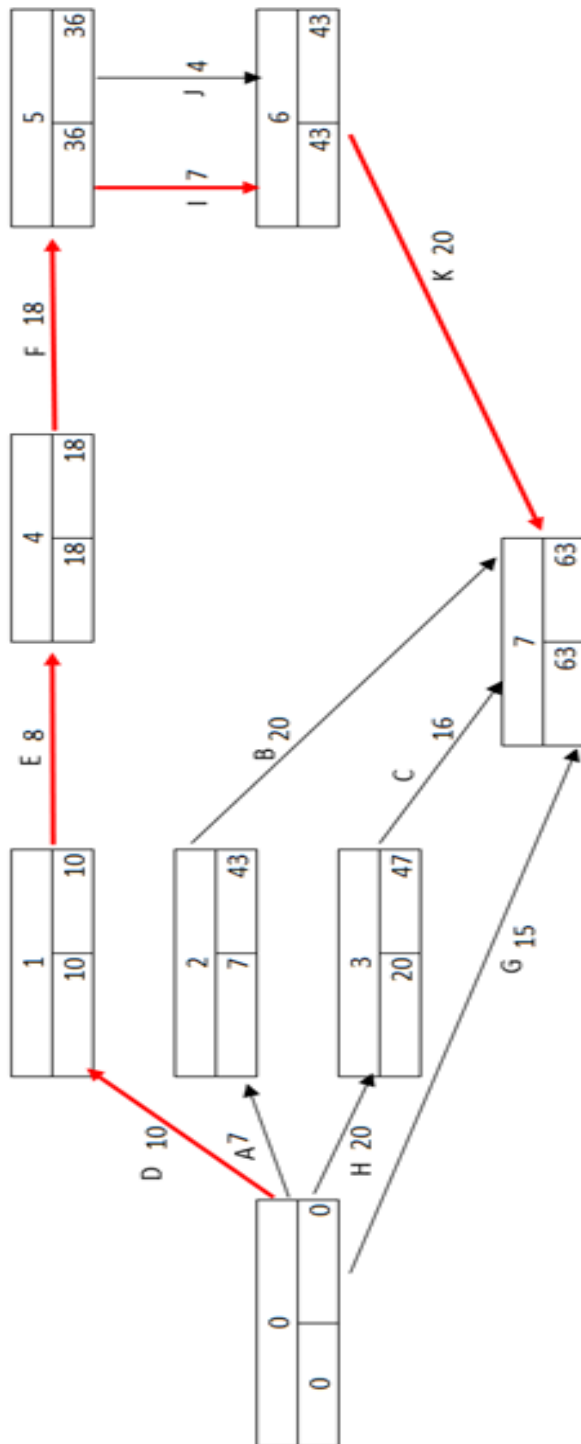
Tabulka 8: Výchozí tabulka pro výpočet CPM – příklad zakládání soukromé mateřské školy

Činnost	Předcházející činnost	Doba trvání činnosti (hodin)
A	...	7
B	A	20
C	H	16
D	...	10
E	D	8
F	E	18
G	...	15
H	...	20
I	F	7
J	F	4
K	I, J	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2

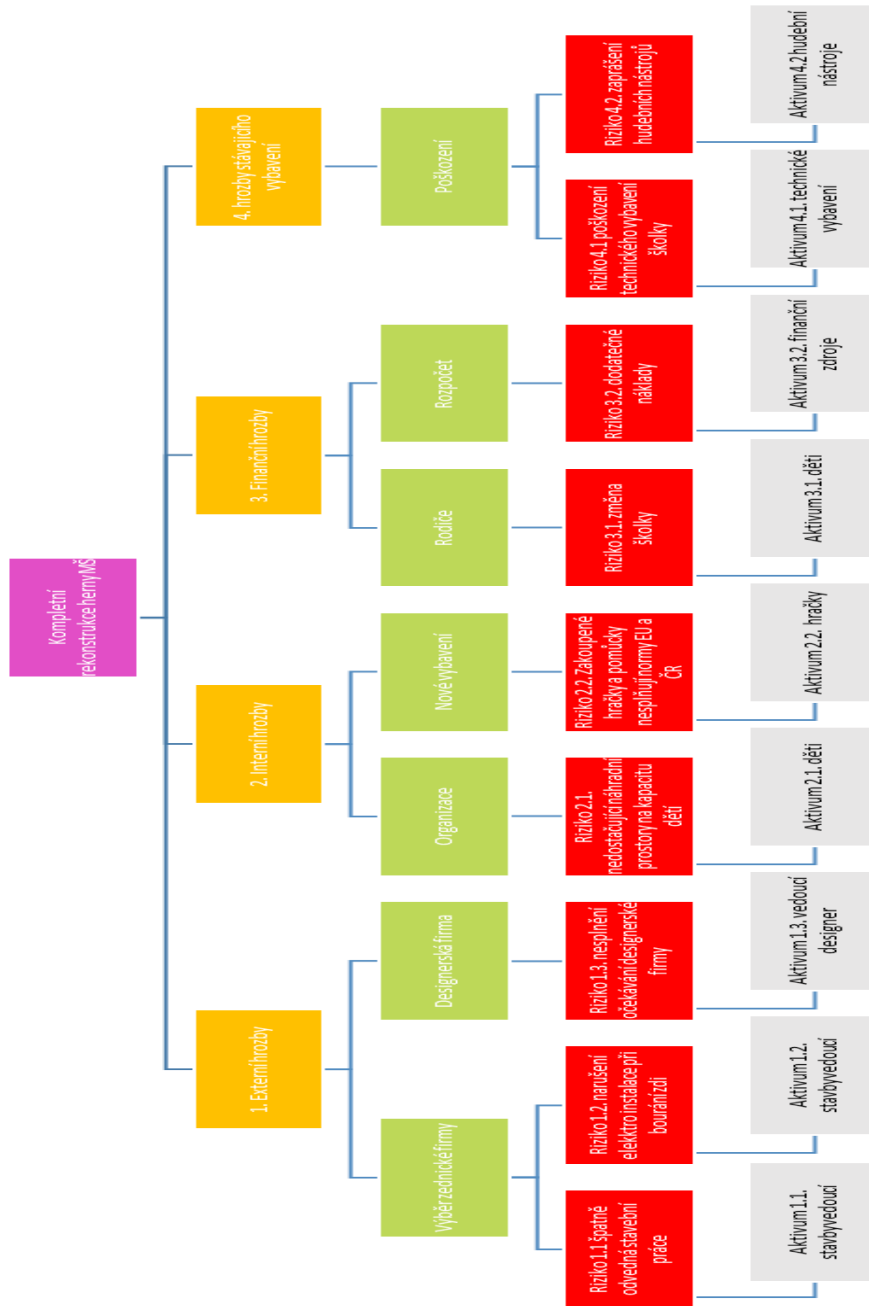
Graf 16: Výpočet CPM – příklad zakládání soukromé mateřské školy



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3

Graf 17: Myšlenková mapa - rozklad hrozeb na konkrétní rizika



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4

Tabulka 9: Registr rizik

Číslo rizika	Riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu
R1	1.1 Špatně odvedená stavební práce	4	3
R2	1.2. Narušení elektroinstalace při bourání zdí	5	2
R3	1.3 Nesplnění očekávání designerské firmy	3	4
R4	2.1 Nedostačující náhradní prostory na kapacitu dětí	3	2
R5	2.2 Zakoupené hračky a pomůcky nesplňují normy EU a ČR	1	3
R6	3.1 Změna školky	5	1
R7	3.2 Dodatečné náklady	4	2
R8	4.1 Poškození technického vybavení školky	2	3
R9	4.2 Zaprášení hudebních nástrojů	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5

Tabulka 10: Matice rizik

V Ý S K Y T	5					
	4			R1, R3		
	3	R5	R8, R9			
	2			R4	R7	R2
	1					R6
			1	2	3	4
D O P A D						

Zdroj: Vlastní zpracování