

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**Aplikácia projektového managementu**  
**pri realizácii konferencie UP Business Camp**

Diplomová práca

Autor: **Bc. Monika Marčíšová**

Vedúci práce: **Mgr. Klára Seitlová, Ph.D.**

Olomouc 2014

### **Prehlásenie**

Miestoprísazne prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému: Aplikácia projektového managementu pri organizácii konferencie UP Business Camp, vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.

V Olomouci dňa

Podpis

### **Pod'akovanie**

Ďakujem pani doktorke Seitlovej za jej odborné vedenie, hodnotné pripomienky a ústretový prístup pri vypracovávaní mojej diplomovej práce.

Pod'akovanie patrí i riaditeľovi a ostatným pracovníkom Vedecko-technického parku Univerzity Palackého v Olomouci za možnosť podieľať sa na organizácii konferencie UP Business Camp a získať tým množstvo cenných skúseností a znalostí.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická časť .....	3
2.1	Projektový management .....	3
2.2	Výhody použitia projektového riadenia .....	5
2.3	Nevýhody použitia projektového managementu .....	6
2.4	Použitie PM .....	7
2.5	Prístupy k projektovému riadeniu .....	8
2.6	IPMA .....	8
2.7	Project management body of Knowledge (PMBok) .....	9
2.8	PRINCE2 .....	9
2.9	ISO 10 006 .....	9
2.10	Projekt a management .....	10
2.11	Projektový tím a projektový manažér .....	12
2.12	Konferencia a Event management .....	13
2.13	Zhrnutie teoretických pojmov .....	15
2.14	Životný cyklus projektu .....	16
2.15	Predprojektová fáza .....	16
2.15.1	Existuje potreba? .....	17
2.15.2	Zakladacia listina projektu .....	18
2.15.3	Definícia cieľov .....	19
2.15.4	Formulácia cieľov .....	19
2.15.5	Kritéria dosiahnutia úspechu .....	20
2.15.6	Plánovanie projektu .....	20
2.15.7	Predprojektové úvahy .....	21
2.15.8	Nástroje, metódy a analýzy predprojektovej etapy .....	22
2.15.9	Analýza zainteresovaných strán .....	23
2.15.10	Komunikačný plán projektu .....	25
2.15.11	Matica zodpovednosti .....	27
2.15.12	SWOT analýza .....	28
2.15.13	Logický rámec .....	29

2.15.14	Analýza potencionálnych rizík.....	31
2.15.15	Podrobný rozpis prác (WBS) .....	36
2.15.16	Časový rozpis projektu.....	38
2.15.17	Cena projektu, rozpočet, spôsob realizácie projektu.....	40
2.15.18	Kontrola pred začiatkom projektu.....	42
2.16	Zhrnutie predprojektovej fáze životného cyklu projektu .....	44
2.17	Projektová fáza.....	45
2.17.1	Riadenie, monitorovanie a kontrola projektových aktivít .....	45
2.17.2	Efektívna tímová komunikácia .....	47
2.17.3	Projektový manažér ako hlavný komunikátor .....	47
2.17.4	Projektové jednanie.....	47
2.18	Zhrnutie projektovej časti životného cyklu projektu .....	50
2.19	Poprojektová fáza.....	51
2.20	Zhrnutie teoretickej časti práce .....	53
3	Praktická časť .....	54
3.1	Predprojektová fáza.....	56
3.1.1	Cieľ a zámer projektu .....	56
3.1.2	SWOT analýza.....	58
3.1.3	Analýza trhu.....	59
3.1.4	Určenie zodpovedností .....	60
3.1.5	Harmonogram konferencie .....	62
3.1.6	Podrobný rozpis prác .....	62
3.1.7	Finančný rozpočet.....	63
3.2	Zhrnutie predprojektovej časti .....	65
3.3	Projektová fáza.....	66
3.3.1	Kontrola naplánovaných činností .....	66
3.3.2	Systém projektovej dokumentácie .....	67
3.4	Poprojektová fáza.....	69
3.4.1	Spätná väzba .....	69
3.5	Konferencia UP Business Camp- úspech alebo nie? .....	71
3.6	Zhrnutie reálneho priebehu konferencie UP Business Camp 2013 .....	73
4	Formulácia doporučení .....	74
4.1	Vypracované časti .....	74

4.2	Zakladacia listina projektu .....	75
4.3	Logický rámec.....	76
4.4	Analýza zainteresovaných strán .....	77
4.5	Komunikačný plán .....	78
4.6	Analýza potencionálnych rizík.....	79
4.7	Zhrnutie .....	81
5	Záver práce .....	83
6	Anotácia.....	85
7	Résumé .....	86
8	Zoznam použitej literatúry .....	88
9	Zoznam obrázkov, grafov a schém.....	91
10	Zoznam tabuliek .....	92
11	Zoznam príloh.....	93

# 1 Úvod

V dnešnej dobe sa s termínom projekt stretávame takmer každý deň. Od veľkolepých developérskeho projektov stavieb, cez zavedenie nového osvetlenia v obci, až po projekt malej firmy, ktorá zavádza nový systém na zefektívnenie práce svojich zamestnancov. Projekty sa skutočne stali súčasťou fungovania každej spoločnosti, a práve i z tohto dôvodu sa význam riadenia projektov, alebo projektového managementu stále zväčšuje.

Jedným z príkladov projektu je i organizácia konferencie. Táto diplomová práca prepojí práve projektové riadenie s organizáciou konferencie. Konkrétnejšie, bude sa venovať nástrojom a metódam projektového managementu a ich reálnej aplikácii pri organizácii konferencie UP Business Camp 2013.

Túto tému diplomovej práce som si vybrala predovšetkým z jej následného reálneho využitia. Odhliadnuc od faktu, že organizácia konferencií, a vo všeobecnosti, spoločenských udalostí je oblasť, ktorej by som sa veľmi rada venovala i po ukončení vysokoškolského štúdia, som sa na organizácii spomínanej konferencie skutočne podieľala. Som presvedčená, že detailnejším štúdiom prvkov a nástrojov projektového managementu by realizácia konferencie bola efektívnejšia a výsledky ešte uspokojivejšie. Práve preto si táto práca dáva za cieľ definovať prvky a kroky projektového riadenia, ktoré sú nevyhnutné pri realizácii konferencie a zabezpečia jej bezchybnú a plynulú prípravu. Navyše sa pokúsim čitateľa zoznámiť s danou problematikou a vytvoriť určitý plán, kľúčový podklad, ktorým by sa mohla riadiť organizácia budúceho ročníka konferencie UP Business Camp 2014. V širšom poňatí by sa o danú štruktúru mohla opierať i organizácia akejkoľvek inej konferencie v podobnom rozsahu, čím by práca získala rozsiahlejší význam.

Napriek faktu, že o projektovom managementom sa zaoberá veľké množstvo literatúry, sa o jeho implementácii konkrétne pri realizácii konferencie dá nájsť len málo a ani to nie v ucelenom diele. I toto bol jeden z dôvodov výberu spracovania danej témy. Pre doplnenie, teoretická časť práce čerpá zdroje predovšetkým z odborných kníh, ktoré pojednávajú o projektovom managemente, no s ohľadom na

fakt, že táto problematika je témou veľmi aktuálnou a rýchlo sa meniacou, sú v práci použité i zdroje elektronické.

Pre logické a jasné vysvetlenie práca začína definíciou kľúčových slov. Budú osvetlené pojmy ako: projektový management a jednotlivé prístupy k nemu, projekt, životný cyklus projektu, projektový tím, event management a konferencia. Tieto termíny úzko súvisia s problematikou riadenia projektov, preto sa v práci budú často opakovať a ich vysvetlenie v úvode práce zabráni prípadným nejasnostiam.

Následne vzhľadom na vytýčené ciele práce a charakter skúmaného objektu bude nasledovať časť rozčlenená do troch po sebe zaväzujúcich častí- jednotlivých etáp životného cyklu projektu. Postupne budú rozobrané rozličné metódy a nástroje projektového riadenia, v jednotlivých fázach projektu- predprojektovej, projektovej tzn. realizačnej a záverečnej poprojektovej fáze.

V praktickej časti sa zameriam na konkrétnu prípadovú štúdiu, čím máme na mysli konferenciu UP Business Camp 2013. V súlade so životným cyklom projektu, budú opísané prvky a nástroje, ktoré boli konkrétne využité pri realizácii tejto konferencie, ktorú organizoval Vedecko-technický park Univerzity Palackého v Olomouci na jeseň roku 2013.

Na záver tejto diplomovej práce, v časti formulácii doporučení, budú porovnané teoretické znalosti o nástrojoch a metódach projektového riadenia, s tými reálne vypracovanými, ktoré boli použité pri realizácii prvého ročníku konferencie. Na základe tejto komparácie bude možné spísať zoznam doporučených krokov a odporúčaní, ktorými sa bude môcť riadiť organizácia ďalšieho ročníka konferencie UP Business Camp, prípadne organizácia podobnej konferencie, a tým bude naplnený hlavný cieľ tejto diplomovej práce.



## 2 Teoretická časť

Ako bolo už v úvode spomínané, v prvej časti tejto práce sa budeme pohybovať v teoretickom svete pojmov. Postupne si vysvetlíme a definujeme pojmy projektový management, projekt, projektový tím a taktiež pojmy, ktoré síce nie úplne priamo súvisia s projektovým managementom, no pre potreby tejto práce ich nemôžeme opomenúť. Sú to termíny konferencia a dnes stále častejšie používaný pojem event management. Jednu samostatnú časť venujeme i objasneniu najbežnejších prístupov k projektovému managementu, ktorými sú IPMA, PMI, PRINCE2 a ISO.

Presným vymedzením týchto pojmov predídeme prípadným nezrovnalostiam v definíciách a súčasne bude možné plynulo prejsť k ďalšej teoretickej časti práce, ktorej súčasťou bude detailný opis životného cyklu projektu. V ňom sa zameriame nielen na definíciu životného cyklu projektu a jeho konkrétnych etáp, ale i na predstavenie jednotlivých prvkov a nástrojov.

Výsledkom teoretickej časti bude zrozumiteľné pochopenie pojmov, týkajúcich sa projektového managementu, jeho nástrojov a metód a bude tvoriť teoretický základ, o ktorý sa budeme môcť opierať v druhej, prakticky zameranej časti práce.

### 2.1 Projektový management

S pojmom projektové riadenie, alebo projektový management sa historicky nestretávame dlho. Ide skutočne o pomerne mladý odbor. Jeho počiatky siahajú do doby konca druhej svetovej vojny<sup>1</sup>. Musíme však podotknúť, že situácia v tej dobe bola odlišná, či už z hľadiska vyspelosti technológií, situácie na trhu a mnohých ďalších pohľadov. Práve preto bol projektový management v tej dobe odlišný a až postupným vývojom dospel do podoby, v ktorej ho poznáme a používame dnes. Spoločnosti, organizácie, ale napríklad i športové kluby a iné komunity sa museli vyrovnávať so stále rýchlejšími zmenami v spoločnosti, globalizáciou, búrlivým rozvojom informačných technológií, zmenami na trhu práce, tvrdšou konkurenciou, potrebou

---

<sup>1</sup> Projektový management podľa IPMA, 2009, s. 22.

inovovať a odlíšiť sa od množstva konkurentov. Práve preto sa postupne projektový management začal postupne rozvíjať, ako efektívny nástroj realizácie toľko potrebných zmien. Aby sme sa skutočne dostali k definícii tohto pojmu inšpirujeme sa definíciou popredného svetového teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera, ktorá znie : „*Projektový management je plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov.*“<sup>2</sup>

Toto je len jedna z množstva definícií projektového managementu no viac, či menej sa autor od autora líšia, no ich podstata je rovnaká. Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že cieľom každého projektového riadenia je odovzdanie úspešne zrealizovaného projektu a k splneniu tohto cieľu nám poslúžia osvedčené nástroje a postupy. Je samozrejmé, že jednotlivé metódy sa líšia v závislosti na charaktere projektu, jeho zložitosti a ich definícia a správny výber pri realizácii konferencie je i jedným z cieľov tejto diplomovej práce.

Na druhej strane každé projektové riadenie je založené na princípoch, ktoré fungujú, či už sa jedná o prípravu divadelného predstavenia, alebo výstavbu diaľnice. Týmito princípmi myslíme<sup>3</sup>:

- ❖ Tímová práca- každý projekt je riešený za pomoci projektového tímu-skupiny ľudí, ktorí majú jasne stanovené kompetencie a zodpovednosti, spoločne kooperujú a na konci realizácie odovzdávajú projekt, ktorý je výsledkom ich spoločnej práce. Projektovému tímu sa však budeme konkrétnejšie venovať neskôr.
- ❖ Systematický prístup- pri realizácii projektu, každá aktivita ovplyvňuje množstvo ďalších, čo vyžaduje, že na všetko nahliadame ako na celok, vo vzájomných súvislostiach. S tým súvisí i riešenie problémov, ktoré štrukturujeme, čo znamená, že postupujeme definovaním globálnych cieľov, až po rozbor k detailným činnostiam. Bez znalosti a použitia systémového myslenia nie je možné zvládnuť súčasné komplexné projekty v požadovanej kvalite.

---

<sup>2</sup> Project management, 2009, s.5.

<sup>3</sup> Základy projektového řízení, 2012, s.19.

- ❖ Integrácia- výsledky projektu zasadiť do bežnej praxi. Pri projekte zavedenia do firmy nového systému kontroly dochádzky, by tento systém mal skutočne byť do firmy integrovaný a využívaný
- ❖ Trvalé zlepšovanie a zvyšovanie kvality- osvojenie si tých prvkov a nástrojov projektového managementu, ktoré nám najviac vyhovujú a snažiť sa o ich postupné zlepšovanie a efektívnejšie využívanie. Toto sa dá dosiahnuť predovšetkým priebežným a systematickým hodnotením ukončených projektov a spracovaním návrhov na zlepšenie pri budúcich projektoch

## 2.2 Výhody použitia projektového riadenia

Z vyššie uvedených tvrdení môžeme vydedukovať viacero výhod, ktoré používanie nástrojov, techník a procesov projektového managementu prináša. K hlavným prínosom<sup>4</sup> tejto disciplíny radíme:

- ❖ Jasné ciele projektu- Na základe špecifikácie požiadaviek zo strany zadávateľa projektu je možné presne definovať ciele projektu
- ❖ Presne identifikovaná časová a nákladová zložka projektu- Účastníci projektu od začiatku poznajú časový plán a vynaložený rozpočet od zahájenia projektu až po jeho odovzdanie
- ❖ Jasne priradené zodpovednosti a role ku jednotlivým aktivitám- Ku každej činnosti, ktorá je súčasťou projektu, je vopred určená osoba zodpovedná za jej realizáciu. Tým sa zabráni nedorozumeniam v riadení a vo vykonávaní jednotlivých aktivít. I v prípade personálnych zmien počas realizácie projektu sa definovaním zodpovedností šetria náklady, čas, ale i prípadné nezhody v projektovom tíme.
- ❖ Menšia potreba kontroly zadávateľom- Systém určenia zodpovedností za jednotlivé aktivity nevyžaduje zvýšenú kontrolu projektu zadávateľom projektu. Ten má možnosť venovať sa vlastným povinnostiam a v termíne ukončenia projektu len jednoducho preberie.

---

<sup>4</sup> Projektový management, 2011, s. 21.

- ❖ Poskytuje nástroje na kontrolu priebehu jednotlivých aktivít- Vďaka špecifickým nástrojom pravidelne porovnáva reálny stav oproti naplánovanému, čím sa rýchlejšie určia odchýlky, či vzniknuté komplikácie a je možné rýchlejšie pristúpiť k ich náprave.
- ❖ Systémový prístup k riadeniu projektu- Ponúka mnoho informácií, ktoré budú môcť byť následne použité pri realizácii nasledujúcich projektov v inštitúcii
- ❖ Flexibilita- Zdroje potrebné na realizáciu projektu sú definované a vyčlenené na začiatku projektu, no je možné ich v rámci realizácie presúvať, čo zabezpečuje väčšiu flexibilitu a efektivitu v ich využívaní.

### 2.3 Nevýhody použitia projektového managementu

Naopak projektové riadenie ako každý iný prístup, či štýl riadenia má i svoje negatívne stránky. Ako bude často v práci zdôrazňované, projekt ako taký sa plánuje a riadi v podmienkach veľkej neistoty. Preto musíme počítať s pôsobením endogénnych vplyvov, čiže s externými situáciami, ktoré nemôžeme ovplyvniť. Práve toto riziko vonkajších nečakaných udalostí patrí k veľkým hrozbám projektového managementu a riadiacemu pracovníkovi neostáva nič iné, než pokúsiť sa v čo najvyššej miere pravdepodobnosť rizík obmedziť, alebo minimálne sa na ne pripraviť. K negatívnym vplyvom, ktoré nemôžeme nijakým spôsobom príliš zvrátiť, len sa s nimi vyrovnáť je napríklad i riziko zmien v legislatíve. Veľmi dobre vieme ako často sa menia zákony a vyhlášky v štáte, preto i toto môže zásadným negatívnym spôsobom ovplyvniť úspešné odovzdanie projektu. Legislatívne zmeny sa dotýkajú predovšetkým projektov realizovaných v oblasti štátnej správy.

Rovnako môže v projekte nastať situácia, kedy zákazník svoje špecifické požiadavky naplno vysloví až v priebehu realizácie, čo samozrejme komplikuje situáciu celému projektovému tímu. Na rozdiel od predchádzajúcich negatívnych stránok projektového riadenia, tejto situácii by mal kvalitný projektový manažér predísť, a to dôkladnou a jasnou špecifikáciou požiadaviek, spracovaním pripomienok a námetov ešte pred začiatkom projektu. Počas riadenia projektu môže taktiež nastať veľmi ľahko situácia, že sa jeho odovzdanie oneskorí z časového hľadiska. To môže byť ovplyvnené

opäť pôsobením vonkajších vplyvov, ale rovnako neskúsenosťou projektového manažéra, nesprávnym odhadom skutočností, alebo ďalšími, inými mnohými dôvodmi.

## 2.4 Použitie PM

Je viac než zřejmé, že firmy v súčasnej dobe stále viac bojujú o svoje miesto na trhu. Konkurencia je veľká a navyše sa spoločnosti musia vyrovnávať s veľkým množstvom rýchlych zmien, byť schopné na ne reagovať a brať tieto zmeny nie ako potencionálne problémy, ale ako príležitosti. I práve z tohto dôvodu sa projektové riadenie stále častejšie využíva vo firmách a to rôzneho typu, keďže nie je viazaný na určité špecifické odvetvie( napr. stavebníctvo, ako sa veľa krát predpokladá). Spomeňme ešte, že obecné firmy využívajú PM dvoma spôsobmi a to:

- ❖ Projekty ponúkajú a realizujú pre ďalšie firmy na báze kontraktov. Jedná sa predovšetkým o spoločnosti pôsobiace v stavebníctve, IT a konzultačné spoločnosti
- ❖ Projekty realizujú vo vnútri firmy. Prvky a metódy PM využívajú pre riadenie svojich interných procesov. S týmto použitím PM sa stretáme hlavne pri vývoji nových produktov, zavádzaní zmien a inovácií<sup>5</sup>.

Keď sa na vec pozrieme ale i z iného uhla pohľadu, musíme priznať, že použitie projektového managementu nie je vždy tou správnou voľbou. Samozrejme nastávajú situácie, kedy sú vhodnejšie iné techniky a štýly riadenia. Ide predovšetkým o rutinné činnosti, ktoré sa opakujú, ale i o krízové situácie, kde je efektívnejšie využiť znalosti z krízového riadenia. Procesy daného riadenia sa neoplatia aplikovať ani pri jednoduchých či bezrizikových situáciách, kde by projektový management bol zbytočne komplikovaný a zdĺhavý.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Projektový management, 2011, s. 41.

<sup>6</sup> Základy projektového řízení, 2012, s. 12.

## 2.5 Prístupy k projektovému riadeniu

Odbor projektového riadenia je síce veľmi mladým, avšak postupne sa k nemu vypracovali rôzne spôsoby a štandardy, ako s ním pracovať a využívať ho čo najefektívnejšie. Tieto prístupy sa preto vždy nejakým spôsobom líšia, no vo všeobecnosti majú všetky jeden cieľ- odovzdať projekt v stanovenej kvalite, nákladoch a čase. V nasledujúcich kapitolách si v krátkosti predstavíme štyri hlavné prístupy k projektovému riadeniu- IPMA, PMBoK, PRINCE2 a ISO.

## 2.6 IPMA<sup>7</sup>

IPMA je skratka pre International Project Management Association. Táto medzinárodná organizácia sa zaoberá šírením projektového riadenia predovšetkým v Európe, Ázii a Afrike. V Českej republike je IPMA prístupom najrozšírenejším a najpoužívanejším.

IPMA ako asociácia pôsobiaca celosvetovo umožňuje vďaka jednotnému systému certifikácií, aby manažéri boli spravodlivo hodnotení na základe rovnakých požiadaviek a medzinárodne dohodnutých zásad. V dnešnom globalizovanom svete existuje množstvo projektov, ktoré prekračujú hranice jedného štátu a preto je dôležité, aby deklarováný súbor znalostí a vydaný certifikát boli uznávané medzinárodne.

Je treba dodať, že štandard IPMA je modelom kompetenčným. Z toho vyplýva, že nie je zameraný na exaktnú podobu definovaných procesov, viac sa zameriava na schopnosti a dovednosti, čiže kompetencie jednotlivých manažérov. Tento štandard je nazvaný tiež IPMA Competence Baseline- ICP. ICP metóda preto neurčuje procesy, ale odporúča procesné kroky, ktoré je potreba vhodne aplikovať do konkrétnej projektovej situácie. A to už záleží na projektovom manažérovi, na jeho vlastných skúsenostiach, názore, ale i intuícii. Práve z tohto dôvodu sú postupy pri vyhodnocovaní testov, ktoré musíme podstúpiť pokiaľ sa chceme stať certifikovanými projektovými manažermi, odlišné, než pri iných používaných prístupoch, ako je napríklad PRINCE 2, PMBoK alebo PMI. Keďže ide o už spomínaný kompetenčný model, testy nie sú vykonávané formou zaškrťavacích testov, ale u uchádzača sa testuje predovšetkým praktická schopnosť jednotlivé nástroje a metódy uviesť do praxe.

---

<sup>7</sup> Projektový management podľa IPMA, 2009, s. 19.

## 2.7 Project management body of Knowledge (PMBok)<sup>8</sup>

Tento prístup vytvára a definuje Project Management Institute( PMI) a vznikol na základe štandardov americkej armády. Dnešná tretia verzia je prístupná a používaná bežnými projektovými manažérmi a tento prístup sa vyznačuje procesným pojatím problematiky projektového managementu. Je v ňom definovaných päť hlavných rodín procesov, deväť oblastí znalostí, jednotlivé procesy a ich vzájomné väzby. Všetky procesy a procesné kroky majú definované svoje vstupy, výstupy a nástroje transformácie. V ČR sa s PMI prístupom stretne predovšetkým u firiem amerických vlastníkov.

## 2.8 PRINCE2<sup>9</sup>

PRINCE2 (skratka pre PROjects IN Controlled Environments), je opäť procesne zameraná metóda pre efektívne riadenie projektov. Každý proces je definovaný s jeho kľúčovými vstupmi a výstupmi, spoločne s konkrétnymi cieľmi, ktorí majú byť dosiahnuté a činnosťami, ktoré majú byť vykonané. Je založený na siedmich princípoch, siedmich procesoch a dvadsiatich dokumentoch, z ktorých sú štyri základné a mali by byť bezpodmienečne vypracované. Tento britský štandard vypracovaný predovšetkým pre IT sektor nájdeme i v ČR, predovšetkým u dcériných spoločností britských matiek.

## 2.9 ISO 10 006<sup>10</sup>

Daný prístup podáva návod na aplikáciu riadenia kvality v projektoch. Avšak nejde o komplexný štandard, ako tomu bolo v troch predchádzajúcich, ale o tzv. Smernicu akosti v managemente projektu. ISO ešte vlastný štandard nemá, no čo sa týka obsahu a procesného pojatia sa ISO najviac podobá PMBoK prístupu.

---

<sup>8</sup> Project Management Institute [online]. 2014.

<sup>9</sup> What is PRINCE2?. *PRINCE2.com* [online]. 2014.

<sup>10</sup> Projektový management podle IPMA, 2009, s.26.

## 2.10 Projekt a management

Vráťme sa teraz späť k termínu projektový management. Už v názve sa tento pojem skladá z dvoch slov- projekt a management. Pre úplnosť tejto práce si teda zdefinujme i tieto dva termíny.

Prvý termín- management, alebo jeho slovenský zaužívaný preklad riadenie, znamená taktiež rozhodovanie. Inak povedané, pri riadení sme nútení si vybrať, teda rozhodnúť sa medzi aspoň dvomi možnými variantmi<sup>11</sup>. Dovolím si podotknúť jednu poznámku. Myslím si, že každý manažér, či už projektový, alebo akýkoľvek iný by bol skutočne nadšený, keby v jeho každodennej práci, ktorá spočíva práve v tom riadení, čiže rozhodovaní, mal na výber iba z dvoch možných variant. Dobré vieme, že možností na výber v realite je neskutočné množstvo a záleží už len na skúsenostiach, znalostiach a niektoré zdroje dokonca uvádzajú, že v riadení záleží niekedy i na šťastí, či rozhodnutie bude správne.

No termín, ktorému by som chcela venovať väčšiu pozornosť pri je práve druhé slovo- projekt. Definícia tohto pojmu sa rovnako v čase vyvíjala a transformovala a rovnako i dnes nájdeme v odbornej literatúre množstvo rozličných vymedzení tohto povedzme jednoduchého slovíčka.

Veľmi výstižnú definíciu nájdeme v knihe Projektové riadenie pre začiatočníkov a tá znie: „Projekt je súbor konkrétnych aktivít smerujúcich k naplneniu jedinečného cieľa. Je vymedzený časom, financiami, ľudskými a materiálnymi zdrojmi. Projekt je realizovaný projektovým tímom v podmienkach nadpriemernej neistoty za využitia komplexných metód. Realizácia projektu je realizácia zmeny.“<sup>12</sup>

Ďalej, už spomínaný profesor Kerzner definuje projekt ako: „ Akýkoľvek jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má“<sup>13</sup>:

- ❖ *Daný špecifický cieľ, ktorý má byť pri jeho realizácii splnený*
- ❖ *Definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia*
- ❖ *Stanovený rámec pre čerpanie zdrojov potrebných pre jeho realizáciu*
- ❖ *Spotrebúva ľudské a materiálne zdroje*

---

<sup>11</sup> Manažerské rozhodování, prezentace kurzu Manažerské rozhodování 1

<sup>12</sup> Projektové řízení pro začátečníky, 2011, s. 12.

<sup>13</sup> Project management, 2009, s.2.



❖ *Prebieha naprieč organizáciou“*

Z tejto definície projektu môžeme vyčítať 3 hlavné charakteristiky, tri základne projektového managementu, ktoré definujú priestor, v ktorom sa podľa vytýčených cieľov vytvára určitá nová hodnota- produkt projektu definovaný ako výstup, alebo výsledok projektu. Sú to:

- ❖ Čas- limitujúci faktor, ktorý určuje plánovanie sledu jednotlivých parciálnych aktivít projektu
- ❖ Dostupnosť zdrojov- alebo inak povedané ich obmedzené množstvo, ktoré je projektu pridelené a je možné ho spotrebovať
- ❖ Náklady- čiže finančné zdroje, ktoré sú výsledkom použitia disponibilných zdrojov v časovom horizonte projektu

Tento trojimperatív prvkov je vzájomne veľmi úzko a silno previazaný. V prípade, že dôjde k zmene jedného, automaticky sa táto zmena prejaví na zvyšných dvoch. Pokiaľ budeme chcieť projekt riešiť s nižšími finančnými nákladmi, je možné, že sa nám zníži množstvo disponibilných zdroj a pravdepodobne i čas riešenia projektu. Riešitelia úspešného projektu by mali nájsť určitú rovnováhu medzi danými prvkami a presne si určiť množstvo čerpania týchto prvkov so zadávateľom projektu pri zadávaní projektu.

Projekt ako taký môže byť definovaný ešte iným, rovnako jasným a logickým spôsobom na základe 5 atribútov. Sú to jedinečnosť, komplexnosť, vysoká miera neistoty, ohraničenosť a tím<sup>14</sup>.

Dočasnosť a unikátnosť cieľa projektu sú dôležitými dôvodmi, prečo projekt považujeme za jedinečný- vo svojej podstate za neopakovateľný a originálny. Komplexnosť spočíva v kombinácii celého spektra aktivít, znalostí, činností, ktoré sú pri realizácii projektu nevyhnutelne zvládnuté. Vysoká miera neistoty zase odráža nielen dnešnú situáciu v konkurenčnom prostredí, ale i veľmi rýchlu zmenu podmienok a zdrojov, negatívnu, ale i pozitívnu, ktorú na začiatku projektu nie je vždy možné odhadnúť a predikovať. Časové, finančné, personálne a materiálne ohraničenie projektu je vyjadrené v pojme ohraničenosť. Nakoniec pojem tím, ktorý vzniká pri zahájení

---

<sup>14</sup> Projektový management podľa IPMA, 2011, s. 12.

projektu, je zložený z určitého počtu pracovníkov a je veľmi často rozpustený po jeho odovzdaní.

## 2.11 Projektový tím a projektový manažér

V predchádzajúcich častiach práce sme sa viac krát zmieňovali o projektovom tíme. Aká je ale exaktná definícia tohto pojmu? Opäť definícií viac, či menej podobných môžeme nájsť množstvo. Anglický Business Dictionary popisuje projektový tím, ako skupinu osôb zhromaždených na výkon činností, ktoré prispievajú k dosiahnutiu spoločného cieľa. Projektový tím býva zložený z kvalifikovaných pracovníkov z rôznych funkčných oblastí a spoločne pracuje na dôležitom projekte<sup>15</sup>.

Iná definícia hovorí o projektovom tíme ako o označení pre všetky osoby podieľajúce sa na realizácii projektu. Každý z členov projektového tímu má v projekte určitú rolu a jeho pracovné miesto je podľa toho špecifikované a každý člen má rovnako vymedzenú právomoc a zodpovednosť.<sup>16</sup>

Myslím, že tieto definície veľmi jasne vymedzujú pojem projektový tím. To, čo je v projekte skutočne náročné je nájsť a vybrať tých správnych odborníkov, ktorí nielenže budú disponovať potrebnými odbornými znalosťami a potrebnými skúsenosťami, ale budú schopní pracovať v tíme a svoje znalosti ponúknuť a spoločne prispieť k naplneniu spoločného cieľa. K tomu by mal prispieť predovšetkým projektový manažér. Čiže osoba, ktorá má zodpovednosť za dodanie všetkých častí projektu. Podľa typu projektu je práca manažéra odlišná, no vo svojej podstate je projektový manažér zodpovedný za:

- ❖ Vymedzenie práce, jej plánovanie,
- ❖ Stanovenie rozsahu potrebných zdrojov a zaistenie týchto zdrojov
- ❖ Kontrola plnenia úloh a okamžité riešenie vzniknutých problémov
- ❖ Komunikáciu s členmi projektového tímu

Dokážeme si veľmi ľahko predstaviť, že vzhľadom na zodpovednosť, ktoré má projektový manažér na starosti, sú požiadavky na úspešného manažéra

---

<sup>15</sup> What is project team. Business Dictionary [online].

<sup>16</sup> Projektový tím. Management Mania [online].

projektu veľmi vysoké. Sú súborom nielen odborných, technických dovedností, ale i organizačných a komunikačných schopností a sociálnych a psychologických predpokladov. Jeho úlohou je byť súčasne plánovačom, organizátorom, koordinátorom, kontrolórom a vyjednávačom.

Ako členov projektového tímu motivovať, ako by mala prebiehať efektívna tímová spolupráca, o tom sa budeme bližšie zaoberať v ďalších častiach práce. V kapitole o nástrojoch budeme hovoriť i o rozdelení zodpovedností a jednotlivých úloh a bližšie si predstavíme maticu zodpovednosti.

V každom prípade, je zrejmé, že základom úspešného projektu sú ľudia. Ľudský faktor je napriek stále sofistikovanejším metódam a technickým vymoženostiam stále tou najdôležitejšou zložkou. Predsa len sú to stále ľudia, ktorí jednotlivé činnosti vykonávajú a to predovšetkým v oblasti, akou je projektový manažment, v ktorej sa podmienky neustále menia a odborné znalosti sú síce výhodou, no často krát je to práve intuícia, či iný zmysel, ktorý zabezpečí, že projekt je úspešný.

## 2.12 Konferencia a Event management

Podme sa ale ešte vrátiť k definíciám jednotlivých pojmov. V praktickej časti bude už konkrétne popisovaná realizácia konferencie UP Business Camp. Preto mi príde vhodné, vysvetliť, čo pojem konferencia vyjadruje. V poslednom čase sa s týmto pojmom stretávame čoraz častejšie, no jej presnú definíciu je náročné nájsť v odborných textoch. Anglický Oxford dictionary<sup>17</sup> pojem konferencia definuje ako: „*Velké oficiálně stretnutí, zvyčajne trvá niekoľko dní, na ktoré sa zídu osoby s rovnakým pracovným zameraním, alebo záujmami, aby prediskutovali svoje názory.*“

Myslím, že pre vysvetlenie pojmu konferencia je táto definícia postačujúca, v každom prípade ide o stretnutie väčšieho, či menšieho množstva osôb, ktoré majú rovnaké pole pôsobnosti( či už v pracovnej, či osobnej sfére) a počas jedného, či viac dní si vymieňajú názory, poznatky, či kontakty.

Navyše z tejto definície môžeme pochopiť, že usporiadanie konferencie nie je úplne jednoduchou záležitosťou. Keďže ide často o viac denné stretnutie určitého

---

<sup>17</sup> Conference- definition. Oxford learner's dictionaries [online].

množstva účastníkov, je úspešná realizácia takéhoto projektu skutočným orieškom. Možno práve preto sa zo samostatného projektového managementu vytvoril pododbor, ktorý sa zaoberá špeciálne riadením konferencií, spoločenských udalostí, svadieb, či iných akcií a tým je odbor Event Management.

Keďže ide o akúsi podoblasť projektového managementu, aj event management je odbor s nie dlhou históriou. Možno i z tohto dôvodu je takmer nemožné nájsť knižné odborné zdroje, ktoré by sa venovali špeciálne tejto oblasti. No trefné vymedzenie pojmu Event management nám ponúka certifikovaná a uznávaná event manažérka a koordinátorka spoločenských udalostí, Julia Rutherford Silvers<sup>18</sup>, ktorá event management definuje ako:

*„Proces, počas ktorého je udalosť naplánovaná, pripravovaná a zrealizovaná. Rovnako ako u akejkoľvek inej formy riadenia, to zahŕňa posúdenie, vymedzenie, získavanie, pridelovanie, riadenie, kontrolu a analýzu času, financií, ľudí, produktov, služieb a ďalších zdrojov na dosiahnutie cieľov.“*

Ako môžeme vidieť, rovnako ako v projektovom managemente, ide i v event managemente o súbor veľkého množstva aktivít a činností, ktoré sú súčasťou projektu. Práve preto sa pri organizácii rôznych udalostí javí logické a veľmi praktické používanie metód projektového managementu.

---

<sup>18</sup> Julia Rutherford Silvers [online].

### **2.13 Zhrnutie teoretických pojmov**

Vymedzením pojmu event management sme definovali všetky kľúčové slová tejto práce, čo bolo hlavnou náplňou úvodnej časti.

Ako sme mohli spozorovať, projektový management je síce veľmi mladá disciplína, no postupne si vybojovala svoje miesto a dnes nielen nadnárodné korporácie, ale už i menšie firmy objavili výhody, ktoré prináša. Medzi českými manažérmi sa stal obľúbený predovšetkým IPMA prístup k projektovému riadeniu a projekty sa skutočne stali súčasťou každodennej prevádzky mnohých firiem.

Rovnako mladou disciplínou je i podmnožina projektového managementu, čiže event management. Usporadúvanie rôznych stretnutí, spoločenských udalostí a predovšetkým konferencií je veľmi zaujímavou príležitosťou na propagáciu a vybudovanie si dobrého mena spoločnosti, ale i na získanie nových kontaktov, či zákazníkov. A i v tomto odbore sa použitie nástrojov a metód projektového managementu javí ako veľmi výhodné a efektívne riešenie. O tých však budú už detailnejšie pojednávať nasledujúce kapitoly práce.

## 2.14 Životný cyklus projektu

Potom, čo sme si postupne definovali všetky kľúčové slová, ktoré nás budú sprevádzať celou diplomovou prácou, vráťme sa k samotnému projektu. Jeho definícia by nebola úplná, pokiaľ by sme podrobne nezanalyzovali životný cyklus projektu. Práve tejto téme sa budeme venovať na nasledujúcich stranách a postupne si objasníme, ako prebieha a čo je náplňou životného cyklu projektu.

Každý projekt, či už väčší s rozpočtom niekoľko miliónov, alebo menší, ktorý si musí vystačiť s pár tisíc korunami, má svoj začiatok, priebeh a ukončenie. Tieto jednotlivé časti môžeme nazvať i: predprojektová, projektová a poprojektová fáza. Pre každú fázu sú charakteristické iné činnosti a aktivity a trvanie jednotlivých fáz sa v súvislosti na projekte mení. Aké kroky sú ale pre všetky projekty spoločné? Čo je nevyhnutné vykonať v predprojektovej fáze a ako spoznáme, že je projekt ukončený? Práve na tieto otázky sa pokúsime nájsť odpoveď na nasledujúcich stranách, v ktorých si postupne rozoberieme jednotlivito ako sa projekt „rodí, žije a umiera“.

## 2.15 Predprojektová fáza

Prvá fáza, ktorou projekt začína sa nazýva predprojektová, prípadne prípravná. Náplňou a cieľom nasledujúcich kapitol bude objasnenie, čo by malo byť jej súčasťou, prečo je tak dôležitá a načo by projektový tím pri jej vypracovaní nemal zabudnúť.

Postupne si predstavíme hlavné projektové dokumenty, ktoré sú na konci tejto etapy vypracované, definujeme cieľ a predmet projektu. Nemôžeme zabudnúť i na objasnenie pojmu zainteresovaných strán a spôsobu komunikácie s nimi. Súčasťou bude i predstavenie Logického rámca projektu a rovnako nástroju, ktorý je i v Českej republike známy pod skratkou WBS. Bližšie si ukážeme i ako vypracovať správny časový a finančný rozpis projektu. Na záver tejto kapitoly bude opísané, čo je súčasťou kontroly pred samotným spustením projektu, ktorá nám uzavrie predprojektovú časť životného cyklu projektu.

### 2.15.1 Existuje potreba?<sup>19</sup>

Ešte pred zahájením určitého projektu a pred jeho prípravou fázou stojí jedna a síce banálna, požiadavka, na ktorú nesmieme zabudnúť. Je ňou otázka, či existuje potreba daný projekt realizovať. Bez potreby by realizácia projektu stratila svoj zmysel, preto v predprojektovej iniciačnej fáze musí dôjsť k formálnemu prehláseniu, že existuje potreba, ktorú realizácia daného projektu naplní.

V prípade, že táto potreba realizácie projektu v danom prípade existuje, môžeme sa pustiť do zahájenia projektu, teda do už spomínanej predprojektovej časti. Na začiatkoch tejto fáze stoja predovšetkým úvahy, myšlienky. Sú to hlavne úvahy typu, či má zmysel projekt realizovať, či je firma schopná daný projekt uskutočniť, tzn. či má dostatok finančných, materiálových, či personálnych zdrojov. Ale taktiež by si spoločnosť, či organizácia mala zodpovedať aké sú klady a zápory projektu, aké podnikové systémy momentálne v organizácii fungujú, a či náklady spojené s jeho realizáciou budú neskôr kompenzované prínosmi, ktoré úspešne ukončený projekt prinesie. Rovnako by si inštitúcia mala položiť otázku, aké je aktuálne podnikateľské prostredie a ekonomická situácia, ktorá sa firmy bezprostredne týka.

Na zodpovedanie daných otázok existuje značné množstvo nástrojov, či metód. Spomeňme napríklad štúdiu príležitosti, tzv. Opportunity Study. Jej hlavný prínos je zodpovedanie otázky, či je správna doba zamýšľaný projekt navrhnuť a zrealizovať? Štúdia sa zaoberá stavom v organizácii, na trhu, a predpokladaným vývojom tejto situácie. Výsledkom je odporúčenie projekt zrealizovať, alebo opustiť od tejto myšlienky, prípadne premyslieť a pozmeniť časť projektu. Súčasťou štúdie príležitosti býva i SWOT analýza, ktorá bude opísaná v nasledujúcich kapitolách.

V prípade, že predchádzajúca analýza odporučila realizáciu projektu, môžeme prejsť k štúdii uskutočniteľnosti, anglicky Feasibility study, alebo štúdií, ktorá nám prezradí ako najlepšie, najefektívnejšie dôjdeme k požadovanému výsledku. Rovnako by výsledkom tejto analýzy mal byť presne definovaný obsah projektu, termín zahájenia a ukončenia projektu, odhad celkových potrebných nákladov a požadované zdroje na realizáciu.

---

<sup>19</sup> Projektový management, 2011, s. 77.

## 2.15.2 Zakladacia listina projektu

Výstupom všetkých týchto počiatočných úvah, myšlienok a analýz je formulácia Zakladacej listiny projektu. V anglickom originály hovoríme o *Project Charter*. Na definíciu tohto dokumentu sa inšpirujeme vyhlásením Project Management Institute (PMI), ktorý Zakladaciu listinu projektu definuje nasledovne: „*Dokument, ktorý formalizuje existenciu projektu, prideluje manažérovi projektu autoritu pre použitie zdrojov na naplnenie požiadaviek spojených s realizáciou projektu.*“

Čo sa týka detailnej štruktúry zakladajúcej listiny projektu, jej súčasťou by malo byť vymedzenie:

- ❖ Názvu projektu
- ❖ Vstupných podmienok, ktoré majú na projekt vplyv
- ❖ Cieľa projektu a účelu, ktoré majú byť realizáciou naplnené
- ❖ Organizačných vzťahov a pridelenie autorít
- ❖ Návrhu finančných a iných zdrojov vykrytia projektu
- ❖ Časového harmonogramu
- ❖ Základných obmedzení a predpokladov
- ❖ Iných strategických kritérií, ktoré je nutné pri tvorbe zadania projektu brať do úvahy, v prípade, že existujú
- ❖ Záverečných ustanovení a explicitné prehlásenie managementu o schválení daného projektu

Z vyššie uvedeného tvrdenia môžeme teda povedať, že touto listinou sa formálne zahajujú práce na projekte. Súčasťou dokumentu by mala byť špecifikácia o aký projekt sa jedná, kto je poverený jeho realizáciou a aké sú jeho právomoci a aké sú podmienky a obmedzujúce kritéria realizácie, i keď je pravdou, že sa náplň zakladacej listiny môže líšiť, pretože v každom podniku sú odlišné zaužívané metodiky a zvyklosti. Len doplním, že o zakladacej, prípadne identifikačnej listine projektu hovoria a jej vypracovanie stanovujú prístupy PMI i IPMA.



### 2.15.3 Definícia cieľov<sup>20</sup>

Predtým, než sa dostaneme k ďalším častiam predprojektovej fázy projektu, vráťme sa ešte k už spomínanému pojmu cieľ. Ide v podstate o tú najdôležitejšiu položku v projekte. Čo je teda jeho náplňou, prečo je jeho presné formulácia tak dôležitá a ako hodnotíme jeho naplnenie? V knihe Projektový management od ing. Svozilovej je cieľ definovaný ako: „*Nová hodnota- predmet, služba, alebo ich kombinácia, ktorá je výsledkom projektu a je reprezentovaná popisom určitého stavu, ktorý má v budúcnosti existovať.*“

Môžeme preto tvrdiť, že cieľ je slovný opis stavu, ktorý má daný projekt priniesť. Je to výsledok projektu- súbor vlastností, podmienok a vopred určených stavov. Presná definícia cieľov a ich správne pochopenie vykonávateľom projektu a zákazníkom je alfou a omegou celého projektu. Sú základom všetkých zmlúv a dohôd a rovnako vytvárajú dobré podmienky pre komunikáciu v priebehu projektu. Ohraničujú celý projekt a definujú výstupy, ktoré sú od projektu očakávané. Sú základom pre plánovanie jednotlivých krokov, sú užitočné pri kontrole procesov. Na záver definujú stupeň úspešného ukončenia projektu.

### 2.15.4 Formulácia cieľov

Ciele, ako také si človek zadáva neustále. Preto by nemalo byť komplikované ich formulovanie. Problémom však je, že nielen v osobnom živote, ale i pri riadení projektu sú tieto ciele formulované nesprávne. Užitočný nástroj, ktorý nám pomôže so správnou definíciou cieľov je pravidlo SMART. Táto jednoduchá technika zabezpečí, že ciele budú:

- ❖ **S ako specific**, čiže špecifické a konkrétne
- ❖ **M ako measurable**, či merateľné, čo znamená, že musia obsahovať parametre, vďaka ktorým jednoznačne určíme, že ciele boli uskutočnené
- ❖ **A ako assignable**, čiže prideliteľné, čím si zabezpečíme, že poznáme, kto má zodpovednosť za jednotlivé časti projektu, kto má autoritu a výkonnú moc

---

<sup>20</sup> Projektový management, 2011, s. 82.

- ❖ **R ako realistic**, čo znamená, že projekt je možný realizovať s dostupnými zdrojmi
- ❖ **T ako time-bound**, alebo časovo ohraničený, z čoho logicky vyplýva, že musíme poznať harmonogram projektu, jeho začiatok i ukončenie.

### 2.15.5 Kritéria dosiahnutia úspechu

Cieľ projektu, ako taký, by bol zbytočný pokiaľ by sme nemohli na konci projektu presne určiť, či bol úspešne splnený. Preto existujú kritéria dosiahnutia úspechu, ktoré jasne špecifikujú hodnoty, ktoré budú po realizácii projektu vytvorené. Tie by mali byť v maximálnej miere kvantifikované, aby bolo možné dosiahnutie zadaných cieľov zmerať. Tieto kritéria sú určované na začiatku projektu, i keď je dôležité priznať, že nie každý cieľ je ľahké merať a priradiť k nemu hodnoty, ktoré pri ukončení projektu by mal dosiahnuť.

### 2.15.6 Plánovanie projektu<sup>21</sup>

Potom, čo sme si vypracovali Identifikačnú listinu projektu, pevne stanovili ciele projektu a vieme, že náš projekt je možné zrealizovať, je potreba ho naplánovať. Na to nám môže poslúžiť plán projektu, ktorý by mal obsahovať:

- ❖ Jasne definované ciele projektu, alebo inak povedané dôvod, prečo je projekt realizovaný
- ❖ Podrobný popis výsledkov, ktoré majú byť dosiahnuté k čomu nám poslúži vypracovanie Logického rámca
- ❖ Zoznam všetkých plánovaných aktivít, čím celý projekt rozkúsujeme na menšie a menšie časti prostredníctvom Podrobného rozpisu prác (WBS)
- ❖ Definícia zodpovedností členov projektového tímu- Matica zodpovedností
- ❖ Podrobný rozvrh projektu, na vypracovanie ktorého existuje množstvo diagramov

---

<sup>21</sup> Projektový management pro začátečníky, 2011, s. 20.

- ❖ Finančné prostriedky nutné na pokrytie ľudských, materiálnych a informačných zdrojov spísané do rozpočtu projektu
- ❖ Analýzu potencionálnych rizík a príležitostí

Ako máme možnosť vidieť, že súčasťou plánu projektu sú už konkrétne nástroje a metódy, ktorým sa konkrétnejšie budeme venovať v ďalších kapitolách práce. V každom prípade, potom, čo projektový tím vypracuje plán projektu, mal by mať jasno v tom, ako dosiahne požadované ciele projektu a nakoniec odovzdá úspešný projekt.

### 2.15.7 Predprojektové úvahy<sup>22</sup>

Pre úplnosť práce si dovoľím poznamenať, že vyššie uvedené nástroje sú dokumentmi veľmi ucelenými a tiež rozsiahlejšími. V prípade, že riešime projekt, ktorý je zložitý, je ich detailné vypracovanie žiadané a veľmi prínosné. No pokiaľ riešime projekt, ktorý je jednoduchší, môže byť vypracovanie týchto štúdií zbytočne časovo i finančne nákladné, a preto postačí vypracovanie tzv. predprojektových úvah. Tie kombinujú a zhrňujú predchádzajúce štúdie do jedného celku. Projektové úvahy mali odpovedať na nasledujúce otázky:

- ❖ Je jasný cieľ projektu a je tento cieľ SMART?
- ❖ Je vhodné použitie projektového manažmentu? Je daný problém projekt?
- ❖ Je jasne stanovené zahájenie a ukončenie projektu?
- ❖ Ako je vyriešenie problému naliehavé?
- ❖ Aká je potrebná čiastka na financovanie projektu a odkiaľ ju vezmeme?
- ❖ Aké sú hrozby, pokiaľ sa projekt nezrealizuje? Aké sú prínosy, ktoré projekt prinesie?
- ❖ Vieme presne, čo a ako je potrebné urobiť?
- ❖ Kto bude projekt viesť? Bude mať hlavnú zodpovednosť? Kto bude súčasťou realizačného tímu?
- ❖ Kto realizáciu projektu vyžaduje a prečo? Koho projekt ovplyvní( kto sú stakeholders?). Kto projekt podporí a kto nie a prečo? Aké je cieľová skupina projektu?

<sup>22</sup> Projektový management pro začátečníky, 2011, s. 21.

#### ❖ Ako vieme dosiahnutie cieľov zhodnotiť, zmerať?

Ako vidíme, celková úspešnosť projektu veľmi závisí na mnohých premenných. Je nutné mať stále na pamäti, že pri formulácii cieľov, zostavovaní plánov a definovaní výsledkov sa stále pohybujeme v priestore, kde panuje určitá miera neistoty. Preto je detailné vypracovanie týchto úvah veľmi dôležité. Znižujeme nimi mieru nepredvídateľných udalostí, prípadne máme plán, ako ich môžeme riešiť. Aj z týchto dôvodov je písomné vypracovanie počiatočných úvah pre projekt veľmi prínosné. Znižujeme tým i pravdepodobnosť, že opomenieme niečo dôležité. Členovia projektového tímu sa navyše k týmto dokumentom môžu pravidelne vracieť a konzultovať ho, prípadne obmieňať, pretože tieto dokumenty, nie sú dokumentmi statickými. Rovnako ako sa neustále mení prostredie, ktoré projekt ovplyvňuje, môžu sa i jednotlivé časti projektu upravovať. Práve táto flexibilita, alebo možnosť rýchlo reagovať na zmeny, ako sme už spomínali, je jedna z hlavných výhod projektového manažmentu.

#### **2.15.8 Nástroje, metódy a analýzy predprojektovej etapy**

Pristúpme teraz už k jednotlivým nástrojom a metódam, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou predprojektovej etapy projektu a ktoré si postupne bližšie predstavíme. Na začiatku sa zameriame na vymedzenie pojmu zainteresované strany a predstavíme si ako s nimi komunikovať a prečo je spôsob a forma informovania pre projekt tak dôležitá. Následne si predstavíme Logický rámec projektu, jeho zmysel a tvorbu. Ako už bolo spomínané v krátkosti predstavíme i SWOT analýzu. Keďže každý projekt je realizovaný za podmienok veľkej neistoty súčasťou tejto kapitoly bude i rozsiahla analýza rizík. Ďalej sa budeme venovať podrobnému rozpisu prác, časovému harmonogramu a finančnému rozpočtu projektu. Na záver doplníme, či je súčasťou kontroly pred spustením projektu.

### 2.15.9 Analýza zainteresovaných strán

Potom, čo sme si v predchádzajúcej časti práce vysvetlili pojmy projektový tím a projektový manažér presuňme sa k definícií a analýze ďalšieho pojmu, ktorý významnou časťou ovplyvňuje projekt a kde opätovne ľudské zmýšľanie, motivácia a potreby hrajú veľmi dôležitú úlohu. Ide o termín *zainteresované strany*, alebo tiež bežne používaný anglický ekvivalent *stakeholders*. Kto všetko spadá do tejto skupiny, aký vplyv majú jednotlivé zainteresované strany na projekt, ako s nimi pracovať, to všetko bude predmetom nasledujúcich kapitol.

Ako už zjavne z predchádzajúcich riadkov vyplynulo do zainteresovaných strán patria skupiny ľudí, ktoré výsledok projektu negatívnym, či pozitívnym spôsobom ovplyvní. Z tohto dôvodu sa jednotlivé skupiny budú snažiť o úspech projektu, či naopak o jeho neúspech. Práve preto pre projekt majú veľmi dôležitý význam a skúsený projektový manažér a jeho tím by mali byť schopní s jednotlivými skupinami správne pracovať.

Všeobecne môžeme zainteresované strany rozdeliť do dvoch veľkých skupín<sup>23</sup>. Ide o **primárnu skupinu**, kde sú zastúpení vlastníci a investori, zamestnanci, stávajúci i budúci zákazníci, obchodní partneri, dodávatelia atď. Do **sekundárnej skupiny** radíme verejnosť, vládne inštitúcie, samosprávne orgány, konkurenti a ďalších.

Dôležitou úlohou manažéra projektu je tým pádom identifikovať všetky zainteresované strany, prečo si prajú úspech, v horšom prípade neúspech projektu, tzn. aké sú ich osobné záujmy. Na druhej strane však nie je možné komunikovať a riadiť všetky strany, ktorých sa projekt dotýka. Preto je dôležité vyčleniť kľúčové skupiny, ktoré majú na projekt najväčší vplyv. Počas celého projektu je dôležité s nimi pravidelne komunikovať, podávať aktuálne informácie a ideálnou cestou hneď na začiatku projektu je získať od kľúčových zainteresovaných strán súhlas vo veci cieľov projektu.

Nato však aby sme správne definovali kľúčové zainteresované strany nám projektový management ponúka viacero nástrojov a metód. Môžeme napríklad

---

<sup>23</sup> Projektový management pro začátečníky, 2011. s. 27.

jednotlivé strany rozdeliť do nasledujúcej matice analýzy vplyvu zainteresovaných strán<sup>24</sup> podľa ich miery očakávania a vplyvu.

*Tabuľka č.1- Matica analýzy vplyvu zainteresovaných strán*

<b>Miera očakávania</b>	<b>Vysoká</b>	Priebežne informovať	Viesť dialóg
	<b>Nízka</b>	Odpovedať na otázky	Zaistiť spokojnosť
		<b>Nízka</b>	<b>Vysoká</b>
		<b>Miera vplyvu</b>	

Pokiaľ nemáme v obľube matice a sú pre nás zrozumiteľnejšie tabuľky, je možné jednotlivé skupiny rozriediť do nasledujúcej tabuľky<sup>25</sup>, vďaka ktorej budeme mať jasno v tom aké sú očakávania, ciele a sila zainteresovaných strán.

*Tabuľka č.2- Tabuľka analýzy vplyvu zainteresovaných strán*

<b>Stakeholders</b>	<b>Očakávania</b>	<b>Ciele</b>	<b>Sila, príčina sily</b>	<b>Ohodnotenie</b>
Zamestnanci	Rast miezd, výhody	Udržať prácu	Kvalifikovaní	1-10( 1 najmenší vplyv, 10- kľúčová zainteresovaná skupina

V prípade, že máme jednotlivé zainteresované strany identifikované, vyberieme tie , ktoré sú pre náš projekt kľúčové, čiže majú najväčší vplyv. Následne je dôležité s nimi správne komunikovať. Práve jasná a pravidelná komunikácia so zúčastnenými stranami môže napomôcť tomu, že projekt bude úspešný a spokojnosť bude panovať na oboch stranách. Čiže po analýze požiadaviek a očakávaní jednotlivých strán je potrebné naplánovať proces nadviazania dialógu a spolupráce, následne dialóg zahájiť a samozrejme ho udržiavať, prípadne vyžadovať spätnú väzbu. V dnešnej dobe vyspelých informačných technológií, nie je veľký problém začať komunikáciu takmer okamžite a s nízkymi nákladmi. Slúžia nám na to napríklad webové stránky organizácie,

<sup>24</sup> Projektový management podľa IPMA, 2009, s. 52.

<sup>25</sup> Projektový management pro začátečníky, 2011. s. 36.

emailová, či telefonická komunikácia, verejné zdieľovacie prostriedky, rôzne newslettery, či informačné letáky. Na druhej strane je dôležité nezabudnúť na nenahraditeľnosť a čaro osobnej komunikácie, kde hrajú významnú rolu i sympatie, či neformálne vzťahy medzi jednotlivými účastníkmi projektu.

Proces komunikácie so zainteresovanými stranami môže byť súčasťou samostatnej komunikačnej stratégie, ktorej sa bližšie budeme venovať v nasledujúcej kapitole. Na záver tejto, je dôležité ešte raz pripomenúť, že i malý projekt ovplyvňuje veľké množstvo skupín, preto je nevyhnutné ich všetky správne identifikovať, poznať ich záujmy a potreby, následne správne s nimi pracovať a komunikovať, a nezabudnúť i na fakt, že naša komunikácia s kľúčovými stakeholders mnohokrát nekončí odovzdaním projektu, ale pre udržanie kvalitných vzťahov pokračuje i po odovzdaní projektu.

#### **2.15.10 Komunikačný plán projektu**

Už v predchádzajúcej kapitole sme si vysvetlili prečo je správna komunikácia dôležitá. Jej význam, preto nemôžeme v príprave projektu zanedbať. Nato aby sme vedeli, s kým, akým spôsobom, kedy komunikovať a aký je cieľ našej komunikácie, nám slúži napríklad i komunikačný plán, alebo komunikačná stratégia projektu. Komunikačný plán slúži k organizácii komunikácie vo vnútri tímu, ale i voči ďalším subjektom, čiže zainteresovaným stranám. Vo svojej podstate ide o nastavenie komunikácie tak, aby sa všetky strany dostali k potrebným informáciám včas a bez komplikácií.

Už pri zahájení projektu by preto mali byť vytvorené pravidlá, ktoré by určovali spôsob komunikácie medzi členmi projektového tímu, ale i ukladanie dôležitých projektových dokumentov. Tieto sa väčšinou určia na prvej projektovej schôdzke. Pravidelné projektové stretnutia sú samostatnou kapitolou správneho projektového riadenia a bližšie sa im budeme venovať v projektovej fáze.

Okrem projektových stretnutí je potrebné pravidelne komunikovať i s ďalšími stranami a inými spôsobmi. Nato nám poslúži komunikačný plán, na vytvorenie ktorého nám ako nástroj môže posúžiť jednoduchá tabuľka<sup>26</sup>.

*Tabuľka č.3- Komunikačný plán projektu*

<b>Čo komunikujeme?</b>	<b>Prečo?</b>	<b>Kedy?</b>	<b>Kto komunikuje?</b>	<b>Komu?</b>	<b>Ako?</b>
Ide o predmet, môže to byť zmluva, nová situácia, harmonogram	Dôvod, prečo je dôležité aby sa o tom vedelo	Periodicita, časové určenie	Kto to má na zodpovednosť	Kto je adresátom správy	Komunikačný kanál- email, schôdza, web. Stránky

Brainstromingom, či akoukoľvek metódou na začiatku projektu postupne dotvárame túto tabuľku jednotlivými položkami. Jedná sa o jednoduchý a jasný nástroj, ktorý nám zabezpečí, že vieme presne kto, kedy a o čom bol, či nebol informovaný. Zároveň, ako celá dokumentácia projektového riadenia, i komunikačný plán je dokumentom flexibilným, čiže počas projektu sa neustále mení a dopĺňa.

V prípade, že sa jedná o veľký a náročný projekt a vyššie spomínaná tabuľka ako zaistenie správnej komunikácie nestačí, vytvárame komplexnejšiu komunikačnú stratégiu, ktorej súčasťou by mali byť nasledujúce položky:

- ❖ Popis projektu
- ❖ Cieľ komunikácie
- ❖ Zainteresované strany- využijeme analýzu stakeholders
- ❖ Kľúčové informácie- čomu majú skupiny porozumieť, prínosy projektu, financovanie, transparentnosť
- ❖ Komunikačné nástroje- použitie vhodných komunikačných kanálov v závislosti na správach a skupinách
- ❖ Rozpočet
- ❖ Časový harmonogram

<sup>26</sup> Projektový management, 2011, s. 173.



- ❖ Riziká spojené s komunikáciou- aké rizikové situácie spojené s komunikáciou môžu nastať a ako ich prípadne riešiť
- ❖ Vyhodnotenie- akým spôsobom komunikačná stratégia prebehla, publicita projektu a analýza informácií

Správna a cielená komunikácia je ako sme mohli zistiť jednou z kľúčových faktorov úspechu projektu. Preto i vypracovanie tohto nástroju je pre projektu nesmierne dôležité.

### 2.15.11 Matica zodpovednosti<sup>27</sup>

Už viac krát bola v tejto práci spomenutá formulácia zodpovednosť projektového manažéra a tímu, čiže kto má čo a kedy vykonať a za čo nesie zodpovednosť. Preto je východiskovým bodom projektového riadenia vytvorenie špecifickej a dočasnej organizačnej štruktúry projektového tímu. K tomuto účelu môžeme využiť tzv. Maticu zodpovednosti, nástroj, ktorý jasne vymedzuje kompetencie stanovených osôb za konkrétne projektové činnosti. Akým spôsobom sa daná matica vyplňuje vidíme v nasledujúcej tabuľke.

*Tabuľka č.4- Matica zodpovednosti*

Prvky- činnosti, aktivity	Pozícia v tíme, alebo meno konkrétnej osoby	Pozícia v tíme, alebo meno konkrétnej osoby	Pozícia v tíme, alebo meno konkrétnej osoby	Pozícia v tíme, alebo meno konkrétnej osoby
A	Zodpovedá	Schvaľuje		
B		Schvaľuje	Schvaľuje	Zodpovedá
C	Schvaľuje		Zodpovedá	
D-				

Daná tabuľka predstavuje jednu z mnohých možností, opäť závisí na projekte a preferenciách projektového manažéra, akým spôsobom informuje, kto a začo je presne zodpovedný. Daná matica nám v podstate kombinuje WBS, o ktorej budem hovoriť neskôr, s organizačnou štruktúrou a opätovne ide o flexibilný nástroj, ktorý je v priebehu realizácie projektu dopĺňovaný a aktualizovaný.

<sup>27</sup> Projektový management podľa IPMA, 2009, s. 112.

## 2.15.12 SWOT analýza<sup>28</sup>

Vo vyššie spomínanej štúdií príležitosti sme sa zmienili, že je súčasťou je vypracovanie SWOT analýzy. Táto technika je bežne používanou a veľmi dobre známou naprieč mnohými oblasťami. Jej autorom je Albert Humphrey, ktorý ju predstavil v šesťdesiatych rokoch 20. Storočia. SWOT analýza hodnotí vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré majú vplyv na úspešnosť organizácie, alebo určitého špecifického zámeru/projektu.

Pre zjednodušenie a ľahšie zapamätanie je jej názov SWOT skratkou z počiatočných písmen anglických názvov jednotlivých faktorov:

- ❖ Strengths – silné, vnútorné stránky organizácie, či projektu, ktoré napomáhajú k úspešnému dosiahnutiu cieľa
- ❖ Weaknesses – slabé, interné vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa
- ❖ Opportunities – príležitosti, vonkajšie vplyvy, ktoré pozitívnym spôsobom dokážu projekt ovplyvniť
- ❖ Threats – hrozby, či vonkajšie negatívne situácie a podmienky, ktoré môžu zabrániť úspešnému dokončeniu projektu

Tieto štyri atribúty sa pre prehľadnosť vpisujú do nižšie uvedenej tabuľky.

Tabuľka č.5- SWOT analýza

	<b>Pozitívne</b>	<b>Negatívne</b>
<b>Vnútorné</b>	Straights- Silné stránky	Weakness- slabé stránky
<b>Vonkajšie</b>	Opportunities- Príležitosti	Threats- Hrozby

Podstatou SWOT analýzy je teda identifikovať kľúčové silné a slabé stránky organizácie a kľúčové príležitosti a hrozby vonkajšieho prostredia. Práve pre univerzálnosť a jednoduchosť je jej používanie veľmi obľúbené a užitočné.

<sup>28</sup> SWOT analýza. Management Mania [online].

### 2.15.13 Logický rámec<sup>29</sup>

Ďalšou metódou, ktorú by sme nemali pri vypracovávaní projektu opomenúť je bezpochyby metóda Logického rámca. Táto metóda je požívaná ako pomôcka pri stanovení cieľov a ako podpora k ich úspešnému dosiahnutiu práve v IPMA prístupe k projektovému riadeniu.

Hlavnými princípmi tejto metódy sú:

- ❖ Zladenie uhlov pohľadu na problematiku všetkými účastníkmi projektu
- ❖ Vzájomne logická previazanosť
- ❖ Merateľnosť výsledkov
- ❖ Práca v tíme
- ❖ Systémový prístup vo vzájomných súvislostiach

Pre ľahšie pochopenie tohto nástoja je nižšie priložená tabuľka, ktorej komponenty bližšie objasním nižšie.

*Tabuľka č.6.- Logický rámec projektu*

<b>Zámer</b>	<b>Objektívne overiteľné ukazovatele- OOU</b>	<b>Zdroje informácií k overeniu</b>	Nevyplňuje sa
<b>Cieľ</b>	OOU	Zdroje informácií k overeniu	<b>Predpoklady a riziká</b>
<b>Konkrétne výstupy</b>	OOU	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a riziká
<b>Kľúčové aktivity</b>	OOU/ prípadne doba trvania	Zdroje informácií k overeniu/ Vstupy	Predpoklady a riziká
Nevyplňuje sa	Nevyplňuje sa	Nevyplňuje sa	<b>Predbežné podmienky</b>

<sup>29</sup> Projektový management podľa IMPA, 2009, s. 64.

- ❖ Zámer- v tejto oblasti uvádzame príčinu realizácie projektu a odpovedáme na otázku prečo chceme dosiahnuť nižšie uvedený cieľ. Rovnako popisujeme prínosy celého projektu.
- ❖ Cieľ- tzv. zmena uvádza, čo chceme konkrétne dosiahnuť, aký je cieľový stav. Musíme mať vždy na pamäti, že pre jeden projekt existuje len jeden cieľ.
- ❖ Výstupy- v tejto časti definujeme ako chceme dosiahnuť cieľový stav
- ❖ Aktivity- sú činnosti, ktoré závažným spôsobom ovplyvňujú realizáciu výstupov
- ❖ Objektívne overiteľné ukazovatele- v tejto časti logického rámca by mali byť definované aspoň dva nezávislé ukazovatele, ktoré merateľne dokazujú, že zámer, prípadne cieľ a výstupy boli dosiahnuté
- ❖ Overenie informácií- určíme ako budú vyššie spomenuté ukazovatele zistené, kto je zodpovedný za danú úlohu, aké sú náklady a čas potrebný na ich zaistenie a rovnako spôsob dokumentácie
- ❖ Predpoklady a riziká- ide o predpoklady, z ktorých sa vychádzalo pri stanovovaní jednotlivých skutočností a ktoré podmieňujú realizáciu projektu a taktiež hrozby, ktoré môžu negatívnym spôsobom projekt ovplyvniť. V prvom riadku sa však táto položka nevyplňuje, na druhej strane sa však v piatom riadku vyplňajú tzv. Predbežné podmienky, čo sú položky, ktoré musia byť splnené, aby sme vôbec mohli uvažovať o zvyšku tabuľky.

Pre doplnenie, iný zdroj literatúry upravuje logický rámec a to na úrovni činností projektu, alebo kľúčových aktivít projektu. Pre ne sa do tabuľky neudávajú objektívne overiteľné ukazovatele a predpoklady a riziká, ale namiesto nich sa definuje doba trvania jednotlivých činností a vstupy, ktoré stanovujú zdroje a náklady požadované k naplneniu cieľa.

Okrem vyššie spomínaných atribútov, ktoré musia byť starostlivo vyplnené nám do stavby logického rámca vystupujú ešte tzv. logické väzby. Tie vertikálne značia, že pokiaľ vykonáme kľúčové aktivity, výsledkom budú konkrétne výstupy s ktorých pomocou naplníme požadovaný cieľ. Horizontálne väzby nám ukazujú, že za predpokladu, že splníme položky popísané v konkrétnom riadku, čo

dokážeme prostredníctvom ukazovateľov, ktoré overíme definovaným spôsobom, tak za platnosti predpokladom môžeme pokračovať v plnení vyššej úrovne.

Na záver vysvetlenia techniky logického rámca je nutné podotknúť, že neexistujú dva identické logické rámce. Dôležité je, aby pri jeho vypracovávaní boli prítomní zástupcovia všetkých strán, ktorých sa projekt dotýka, iba v tom prípade vznikne skutočne kvalitný logický rámec. Výsledkom tohto snaženia hlavným prínosom tohto nástroja je jasná dohoda čo, prečo a ako má byť zrealizované, aký je finančný a časový rámec a aké riziká a predpoklady do projektu vstupujú. Tým vznikne ucelený dokument, ktorý slúži ako veľmi dobrý komunikačný nástroj, ku ktorému sa účastníci môžu vracieť počas doby trvania celého projektu.

#### **2.15.14 Analýza potencionálnych rizík**

Ako sme už bolo viackrát v práci spomenuté, no napriek tomu je dobré si to stále pripomínať, všetky projekty sú realizované v prostredí vysokej miery neistoty. Fakt, že situácia sa neustále mení, manažér nezmení, a preto je každodenne nútený sa rozhodovať v podmienkach tejto neistoty, na základe informácií, ktoré sú aktuálne k dispozícii. Z dôvodu tejto vysokej dávky neistoty sú riziká neoddeliteľnou súčasťou každého projektu. Ich riadením môžeme ale značnej časti predísť, alebo jej dôsledky minimalizovať. Aj preto je riadenie rizík veľmi dôležitou súčasťou predprojektovej fázy každého projektu a mala by sa mu venovať náležitá pozornosť a čas.

Podme si ale, v prvom rade, definovať pojem riziko. V spoločnosti je termín riziko považovaný za čisto záporný, prinášajúci negatívne dôsledky. V knihe PMBoK vydanej v roku 2000 je pojem riziko vymedzené však o niečo obecnjšie: „*Riziko je neurčitý jav, alebo podmienka, ktorej výskyt má pozitívny, alebo negatívny efekt na ciele projektu.*”<sup>30</sup> V tomto momente môžeme preto riziko s pozitívnym dopadom nazývať príležitosťou a to s negatívnym dopadom hrozbou.

V čom potom spočíva samotné riadenie rizík? Proces riadenia týchto nepredvídateľných udalostí je súbor aktivít, ktoré:

---

<sup>30</sup> A guide to Project Management Body of Knowledge [online].

- ❖ Identifikujú neurčité situácie a udalosti, ktoré môžu zapríčiniť neplánované a ťažko riaditeľné procesy, odhadujú ich príčiny. Veľká pozornosť je upriamená predovšetkým na také javy, ktoré môžu zásadným spôsobom ovplyvniť cieľ, predmet, harmonogram či rozpočet projektu
- ❖ Vypočítavajú výšku potencionálnych škôd, ktoré môžu byť dôsledkom týchto situácií a zároveň vytvárajú prostriedky na ich následné pokrytie
- ❖ Stanovujú limity ohrozenia, pri ktorých budú spustené plánované sady korekčných opatrení
- ❖ Na zníženie pravdepodobnosti, či kompletného zrušenia výskytu týchto javov vytvárajú stratégie a opatrenia
- ❖ Dávajú do pohybu procesy monitorovania a kontroly a určujú, kto má za ne zodpovednosť

Riadenie rizík ako také by malo byť automaticky súčasťou každého projektového managementu. Úspešné riadenie rizík vo veľkej miere závisí na skúsenostiach projektového manažéra a celého projektového tímu. Navyše, čím dlhší projekt realizujeme, tým viac neistôt v ňom figuruje a zároveň je rizikovejší. Je treba mať na pamäti, že každý projekt je ovplyvnený viacerými rizikami, neexistuje projekt, ktorý by bol pod vplyvom len jedného rizika. Celkovo riadenie rizík je kľúčová oblasť projektového riadenia, s ktorou sa stretávame v priebehu celého projektu a ide o systematický a komplexný proces. Ten je podľa IPMA metodiky zložený z nasledujúcich desiatich krokov<sup>31</sup>:

1. Naplánovanie procesu riadenia rizika- Táto fáza stojí na začiatku a preto je logické, že prvým krokom bude identifikácia osoby, ktorá bude niesť zodpovednosť za riadenie rizík. Tento pracovník by ideálne mal mať skúsenosti s riadením rizík, a nájdeme ho či už vo vytvorenom projektovom tíme, alebo vo vnútri firmy, či oslovíme externé zdroje. Po tomto kroku nasleduje vytvorenie časového plánu a plánu nákladov, po ktorom nasleduje zahájenie realizácie.
2. Zaistenie zdrojov informácií- Druhou fázou kvalitného riadenia rizík je zber informácií pre následnú kvalitnú analýzu. Cenné informácie

---

<sup>31</sup> Projektové řízení pro začátečníky, 2011, s. 90.

hľadáme predovšetkým u členov projektového tímu, zamestnancov, ktorí budú do projektu určitým spôsobom zapojení, alebo tí, ktorí na podobnom projekte pracovali v minulosti. Pokiaľ v organizácii existuje register rizík spoločnosti, čo je dokument, ktorý obsahuje súhrnný zoznam rizík spojený s realizáciou podobných projektov v minulosti, je opäť veľmi užitočné skonzultovať. K rovnakému účelu slúžia i napríklad záverečné správy podobných projektov. Obrátiť sa samozrejme môžeme i na externých expertov, čo môže byť finančne nákladnejšie, no v prípade, že konzultácia s takýmto odborníkom odvráti jedno z vážnych rizík, investícia sa určite vyplatí. Samozrejmosťou je i preštudovanie odbornej literatúry, ktorá sa týka rizikami a ich riadením.

3. Určenie postupu zberu a metód zberu- Pokiaľ už máme definované odkiaľ informácie budeme čerpať je potrebné si stanoviť akým spôsobom ich budeme získavať. V rámci zachovania logickej záväznosti, je možné informácie získavať postupne, počas jednotlivých fáz životného cyklu projektu, čiže riziká spojené s predprojektovou, projektovou a poprojektovou fázou. Následne môžeme jednotlivé riziká etáp životného cyklu rozdeliť podľa kľúčových oblastí- riziká spojené s ľudskými zdrojmi, s výrobou. Na samotný zber informácií môžeme použiť viacero dobre známych metód, ako je napríklad metóda brainstormingu, delfská metóda, štruktúrovaný rozhovor, anketa, alebo kombináciu viacerých z nich.
4. Zostavenie zoznamu rizík, určenie nositeľa a vyladenie zoznamu- V tejto fáze procesu riadenia rizík sa spíše samotný zoznam všetkých rizík. Následne sa určí kto je nositeľom toho ktorého rizika, čiže vinníka, ktorý za určité riziko je zodpovedný v prípade, že nastane. Ten následne je povinný danú situáciu vyriešiť. Dôležitá v tomto momente je správna formulácia rizika, čo znamená, čím konkrétnejšie je riziko vymedzené, tým ľahšie sa hľadá vinník a určuje za zodpovednosť za škody.
5. Stanovenie hodnoty rizík- V tomto kroku riešitelia projektu určujú hodnotu rizika. Tá sa stanovuje na základe dvoch parametrov. Tými sú- pravdepodobnosť, že popísané riziko nastane a výška dopadu, keď nastane. Hodnotu rizika potom vyčíslime ako násobok týchto dvoch veličín. Je ale pravdou fakt, že výška dopadu sa dá veľmi ťažko číselne

kvantifikovať, preto je možné hodnotu stanoviť pomocou nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka č. 7- Matica stanovenia hodnoty rizika

		Pravdepodobnosť	
		Malá pravdepodobnosť	Veľká pravdepodobnosť
Dopad	Malý dopad	Nízka hodnota rizika	Nízka hodnota rizika
	Veľký dopad	Nízka hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika

Z tabuľky je jasné, že nám nastal jeden prípad, kedy má riziko vysokú hodnotu. Rizikám s nízkou hodnotou nie je potrebné venovať špeciálnu pozornosť, je možné ich riešiť operatívne, na druhej strane je dobré o nich vedieť a sledovať, či nezmenili svoju hodnotu na vysokú.

Riziká s vysokou hodnotou sú pre projekt už omnoho závažnejšie. V prípade, že nastanú môžu mať zásadný účinok na projekt ako taký. Preto pre riziká z tejto kategórie je potrebné mať pripravené protipatrenie na jeho eliminovanie, alebo minimalizáciu.

6. Naplánovanie protipatrení- V tomto kroku ako už z názvu vyplýva, je na rade určenie opatrení ako proti rizikám účinne bojovať, čiže definovať plán a navyše k nemu priradiť personálne prípadne materiálne a finančné zdroje. Poznáme rozličné spôsoby a cesty ako znížiť hodnotu, či eliminovať úplne riziko. Môže to byť napríklad nájdenie alternatívneho riešenia, zníženie pravdepodobnosti, že jav nastane, znížiť veľkosť dopadu, ktorý by na projekt daný jav mal, rozdelenie rizika na menšie časti a ich postupné riešenie, či prenesenie rizika na iný subjekt... Existuje samozrejme mnoho ďalších spôsobov, ako efektívne riziko riešiť, opätovne ale záleží na skúsenostiach zodpovednej osoby za management rizík a jej prístupu k riešeniu.



7. Vytvorenie nových dokumentov a doplnenie stávajúcich- Na základe zistených informácií v predošlých krokoch môžeme následne vykonať ďalšie kroky, ktoré vedú k správne riešeniu rizikových situácií. Tou prvou je upravenie plánu projektu doplnením nových činností spojených s proti rizikovými opatreniami. Druhým krokom je vytvorenie registru rizík, ktorý pomôže predovšetkým pri riešení budúcich projektov. A tým posledným je stanovenie celkovej rizikovosti projektu.
8. Komunikácia zmien- V ďalšom kroku je dôležité informovať všetky zúčastnené strany o zisteniach z analýzy rizík, ich následkoch a dôsledkoch a ďalších krokoch.
9. Realizácia a kontrola- Predposledným krokom je uskutočnenie plánovaných opatrení a samozrejme kontrola, či sa postupuje podľa plánu.
10. Vyhodnotenie a ukončenie- Každý proces končí samozrejme ukončením no to samotné nie je tak dôležité ako záverečné vyhodnotenie. V riadení rizík ide predovšetkým o zhodnotenie, či opatrenia boli efektívne, ďalej o doplnenie registra rizík a na záver je vhodné sformulovať odporúčanie pre budúce projekty. Toto celé sa následne stane súčasťou projektovej dokumentácie.

Proces riadenia rizík ako môžeme vidieť je skutočne komplexný a obsiahly. Jeho detailné vypracovanie nám však môže o realizácii mnohé povedať. Odpovie napríklad na otázku, či má vôbec zmysel projekt realizovať, aké sú najväčšie riziká projektu. Na druhej strane musíme priznať, že nie je možné zdokumentovať vždy všetky riziká. Pretože i keď si to možno niektorí manažéri nemusia priznať, svoju úlohu v projekte občas hrá i náhoda, alebo šťastie.

Na záver tejto časti by som pripomenula, že pokiaľ riešime projekt, ktorý je svojím obsahom veľmi obsiahly a dôležitý, je dobré k riadeniu rizík pristupovať ako ku samostatnému projektu a vyhnúť sa tým prípadnému stroskotaniu dôležitého projektu.

### 2.15.15 Podrobný rozpis prác (WBS)

Ďalším užitočným nástrojom projektového managementu je i hierarchická štruktúra prác, alebo jej anglicky používaný ekvivalent Work Breakdown Structure. Metodologický prístup IPMA k projektovému riadeniu definuje túto analytickú techniku ako: „*Produktovo orientovaný hierarchicky rozpad cieľa projektu na jednotlivé produkty a podprodukty, až na úroveň jednotlivých pracovných balíkov, ktoré musia byť v priebehu realizácie projektu vytvorené. Popisuje a definuje vecný rozsah projektu. Každá úroveň reprezentuje podrobnejšiu definíciu produktu projektu.*“<sup>32</sup>

WBS slúži ako hlavný podklad, od ktorého sa odvíjajú všetky úseky plánu projektu, dokumentu, ktorý bol detailne vysvetlený v predchádzajúcej časti práce. Jedná sa o základný metodologický prístup projektového managementu a jeho vytvorenie má na zodpovednosť projektový manažér v kooperácii s projektovým tímom, čím sa zabezpečí, že členovia tímu získajú istý vlastnícky vzťah k riešenému projektu a vznikne tým určitá forma spoločného zdieľania projektových vízií. Podrobný rozpis prác nám mimo iného slúži ako prostriedok aby projekt bol:

- ❖ Riaditeľný- delegovaním zodpovedností
- ❖ Merateľný- kontrola postupného plnenia úloh
- ❖ Integrovaný- celistvý, jednotlivé aktivity musia na seba nadväzovať
- ❖ Nezávislý- samostatný, nie prepojený s ďalšími inými projektmi

Z kvality vypracovanej WBS jednoducho určíme:

- ❖ Rozpis cieľov- základný cieľ je sumou menších
- ❖ Časový plán
- ❖ Rozpis zapojenia jednotlivcov a určenie zodpovednosti
- ❖ Plán čerpania nákladov
- ❖ Známe skutočnosti, pravdepodobné udalosti a neznáme stavy, ktoré sú následne vypracované v analýze rizík

Zo samotného opisu a definície tohto nástroja je nám v podstate jasné ako sa WBS tvorí. Jednotlivé prvky projektu dekomponujeme do takej úrovne, aby

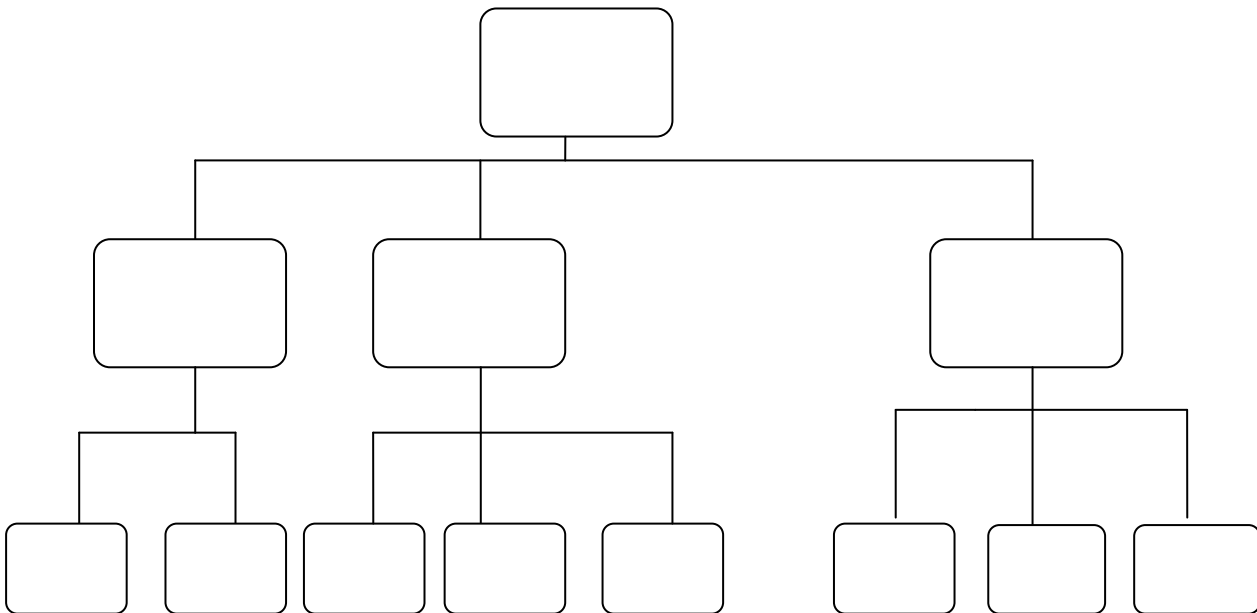
---

<sup>32</sup> Výkladový slovník projektového řízení [online].

projektový manažér videl o úroveň nižšie. Na najnižšej úrovni sa potom nachádzajú pracovné balíky, alebo úlohy (work packages), ktoré by mali byť tak podrobné, aby boli jasne definované a bolo možné ich efektívne riadiť. Rovnako tieto najmenšie časti by mali byť nedeliteľné a samostatne riešiteľné. Práve tieto úlohy budeme skutočne realizovať ostatné vyššie postavené úlohy sú už len sumou týchto úloh. Pripomeňme len, že sa odporúča projekt rozkladať do max. štyroch úrovní, inak je dobré uvažovať o založení subprojektov- menších projektov, aby sa zabránilo zbytočným rizikám a neprehľadnosti v riadení.

Na nasledujúcom obrázku je pre lepšie predstavenie znázornení príklad podrobného rozpisu prác.

*Schéma č. 1- WBS diagram*



Ako sme už vyššie zmienili, WBS slúži i ako podklad pre časový a rozpočtový plán projektu. V tomto prípade ku každej aktivite priložíme údaj( časový, príp. finančný), potrebný pre vykonanie danej aktivity. Takto jednoducho je možné si pripraviť z podrobného rozpisu prác podklady pre parciálne rozpočtové plány či časový harmonogram projektu.

Po takomto rozpise úloh je potrebné vykonať ešte kontrolu zdola nahor tak, aby sme sa presvedčili, že integráciou všetkých detailných krokov budú dosiahnuté parciálne ciele i súhrnné výsledky projektu.

### **2.15.16 Časový rozpis projektu<sup>33</sup>**

Ako už vieme, jedným z predpokladov, aby bol projekt úspešný je aby bol časovo determinovaný. Preto súčasťou predprojektovej etapy je dôležité vypracovať časový harmonogram projektu. Opätovne nám k tomu poslúži viacero šikovných nástrojov a metód projektového managementu. Vypracovaním časového rozvrhu prác si zabezpečíme, že nezabudneme na dôležité termíny a míľniky projektu, zistíme, aké sú predpokladané dĺžky trvania jednotlivých aktivít, vzájomné časové väzby a prepojenia medzi jednotlivými aktivitami a rovnako nám slúži ako ideálny nástroj na kontrolu a monitorovanie harmonogramu počas celého životného cyklu projektu.

V najbližších kapitolách si postupne predstavíme tri veľmi často používané nástroje na vypracovanie časového rozpisu prác. Od jednoduchšieho pásového Ganttových diagramov prejdeme k sieťovým diagramom, konkrétne si vysvetlíme podstatu a vypracovanie Metódy hodnotenia a kontroly projektu- PETR a Metódu kritickej cesty- CPM.

#### **2.15.16.1 Ganttove diagramy**

Ide o typ jednoduchého diagramu, ktorý bol vytvorený počas prvej svetovej vojny Henrym L. Ganttom. Táto technika jednoducho znázorňuje sled úloh a ich začiatky a konce. Úlohy sú väčšinou organizované zhora dole a časová os sa vinie v horizontálnej línii. Tieto diagramy sú stále veľmi obľúbené pre ich jednoduchosť, avšak sú veľa krát kritizované, keďže neukazujú závislosť medzi úlohami a zmena v dĺžke či v niektorom z úloh sa nepremietne do zvyšku čo môže následne spôsobovať značné komplikácie.

---

<sup>33</sup> Projektový management, 2011, s. 139.

Tabuľka č.8- Ganttow diagram

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Aktivita A	X	X						
Aktivita B			X					
Aktivita C		X	X	X	X			

### 2.15.16.2 Siet'ová analýzy- CPM/ PERT

Jednoduchosť a určité problémy s vyššej uvedenými Ganttovými diagramami v neskoršom období vyriešili tzv., Siet'ové diagramy. K nim sa zaraďuje Metóda hodnotenia a kontroly projektu a Metóda kritickej cesty. Tieto dve metódy sú podobné a odstránili najväčšiu slabinu Ganttových diagramov. Obe metódy dovoľujú v prípade zmien flexibilne upravovať harmonogram.

Prvá spomínaná metóda hodnotenia a kontroly, ang. Project Evaluation and Review Technique- z toho známa skratka PERT, určuje postupy tvorby a hodnotenia siet'ových diagramov tvorených úlohami a udalosťami a súvisiacimi kontrolami postupu projektu vzhľadom k plánovanému projektu. Odhady vychádzajú z kombinácie optimistických, bežných a pesimistických variant trvania jednotlivých úsekov projektu a ďalších štatistických výpočtov a predikcií.

Metoda kritickej cesty, Critical Path Method CPM, je metódou, ktorá je založená na vyhľadávaní a analýzu kritickej cesty projektu- najdlhšieho sledu úloh, ktoré neobsahujú žiadne časové rezervy.

Nevýhodou týchto dvoch techník je ich zložitosť a komplexný pohľad spolu s neprehľadnosťou pre nepreškolených používateľov. V mnohých ohľadoch sú tieto dve metódy veľmi podobné, ich hlavná odlišnosť spočíva v tom, že CPM používa jeden ohľad dĺžky trvania aktivity, zatiaľ čo PERT má optimistickú, pesimistickú a pravdepodobnú variant. Navyše PERT používa pravdepodobnosti a umožňuje kalkuláciu rizík a používa sa predovšetkým pre vývojové projekty, kde je nemožné

exaktne určiť dĺžku trvania aktivity, zatiaľ čo CPM je používaná pri projektoch, kde je túto dĺžku možné určiť presnejšie.

### **2.15.17 Cena projektu, rozpočet, spôsob realizácie projektu**

V dnešnej ekonomickej situácii, kde hospodárstvo vyspelých krajín stagnuje, je oblasť financií ešte delikátnejšou a rozoberanejšou témou ako kedykoľvek predtým. Každá spoločnosť, či organizácia je viac než obozretná, načo vykladá svoje zdroje, akým spôsobom a za aký časový úsek sa vynaložené úsilie vracia. Management a riadiaci pracovníci firiem chcú mať presný obraz o tom, kde sú zdroje utrácané v súčasnosti a načo budú vynaložené v budúcnosti. Možno i z týchto dôvodov sa prístupy projektového managementu stali obľúbenými a používanými vo väčšine spoločností. Práve vďaka nástrojom, metódam a systémovému plánovaniu projektového riadenia majú organizácie možnosť efektívnejšie využívať peňažné prostriedky.

V prípade, že sa firma rozhodne realizovať projekt a využiť pri jeho uskutočňovaní projektové riadenie, je práve financovanie, rozpočet a cena projektu neodmysliteľnou súčasťou predprojektovej etapy životného cyklu projektu. A týmto prvkom sa budeme venovať v nasledujúcich kapitolách.

Podme si v prvom rade bližšie predstaviť možné spôsoby financovania projektu. Pri realizácii určitého projektu je logické, že je potreba financovať a vymedziť určité množstvo finančných prostriedkov na financovanie zdrojov, tým máme na mysli ako materiálnych, tak ľudských. Ako už bolo spomenuté, systémový prístup projektového managementu nám však umožňuje presnejšie odhadnúť potrebné náklady v budúcnosti. To nie je ale jeho jediná výhoda. Vďaka rozsiahlym analýzám, ktoré sú súčasťou predprojektovej časti sa realizátor projektu môže vyhnúť neprimeraným nákladom spôsobeným napríklad kvalitnou analýzou rizík, vďaka ktorej predíde dodatočným nákladom na „uhasenie“ akútneho problému. V inom prípade zase pomocou dobre spracovanej analýzy stakeholderov môže nájsť zaujímavých investorov, či sponzorov, ktorí budú ochotní určitú časť projektu zafinancovať.

V každom prípade pri realizácii projektu sa organizácia musí rozhodnúť z akých zdrojov bude projekt financovať. V oblasti financovania máme na výber z nasledujúcich troch zdrojov:

- ❖ Interné zdroje- ide o financovanie zo súkromných, vlastných zdrojov spoločnosti. Spoločnosť sa môže rozhodnúť emitovať nové akcie, alebo navýšiť vklad nových, či stávajúcich vlastníkov do základného kapitálu.
- ❖ Externé zdroje- v tomto prípade spoločnosť môže požiadať o bankový úver, finančný leasing
- ❖ Verejné zdroje a zdroje z fondov Európskej únie- vstupom do EU sa rozšírila možnosť financovania projektov za pomoci rozličným fondom. Ich čerpanie je však často podmienené mnohými požiadavkami, ktoré spoločnosti musia splniť

V tejto súvislosti si dovoľím podotknúť jednu záležitosť. V momente, keď sa spoločnosť rozhoduje akým spôsobom bude daný projekt financovať je užitočné analyzovať nielen peňažnú situáciu a požiadavky. V mnohých prípadoch má na financovanie vplyv i image spoločnosti, vzťahy so zákazníkmi, predošlé skúsenosti a kontakty, ktorými spoločnosť disponuje. I toto sú prvky, ktoré síce je ťažko peňažne oceniť, no na financovanie projektu môžu mať zásadný odraz.

Ďalším neodmysliteľným prvkom predprojektových úvah je vyčíslenie ceny projektu. Podľa Svozilovej<sup>34</sup> cena projektu je: „*Odmena, ktorá je stanovená za prevedenie, alebo dodávku predmetu kontraktu, a to za súčasného splnenia podmienok špecifikujúcich kontrakt.*“

Dodáme, že z pohľadu dodávateľa projektu je cena súčtom nákladov vynaložených a zisku, ktorý z projektu vyplynie. Navyše pri určovaní ceny by dodávateľ mal mať na zreteli i údaje o tom, aké sú riziká spojené s projektom, aká je strategická hodnota projektu, časové hľadisko, kedy urgentnejšie projekty sú logicky nákladnejšie a nakoniec i aká je tržná pozícia dodávateľa a možnosti konkurencie. Z pohľadu zákazníka cena projektu je podklad, na základe, ktorého rozhoduje o návratnosti projektu, pričom bere do úvahy svoj rozpočet a nákladový limit.

---

<sup>34</sup> Projektový management, 2011, s.90

Pre určenie ceny projektu musíme vypracovať čo najdetailnejší a najpresnejší rozpočet projektu. Jeho hlavnými položkami sú:

- ❖ Nákladové položky- pracovná sila, technológie a materiálne vybavenie, subdodávky, režijné náklady spoločnosti, náklady na krytie rizík
- ❖ Profit dodávateľa
- ❖ Cenové úpravy

Proces stanovenia ceny za projekt má vo svojich rukách projektový manažér. Stanovenie ceny projektu je práve v jeho kompetenciách a má na zodpovednosti jeho detailné a presné vypracovanie. V procese stanovenia ceny je v prvom rade vypracovaný detailný rozpis prác, čiže vyššie spomínaná WBS. Následne sa určí obsadenie a vypracovanie jednotlivých úloh členmi projektového tímu a príslušné ocenenie. Nakoniec je vypracovaný cenový návrh, ktorý je predložený managementu ku schváleniu. Jeho súčasťou je rovnako popis predmetu projektu, celkové hodnotenie projektu podľa hospodárskych ukazovateľov spoločnosti, rozloženie čerpania nákladov v čase, rozloženie nákladov podľa rozpisu prác, rozpis ostatných nákladov, cash-flow projektu a jeho návratnosť, rozpis čerpania nákladov v mesačných sumách ako podklad pre prípadné vyjednávanie so zákazníkom o predčasnom ukončení a ďalšie informácie podľa požiadaviek managementu.

Správne stanovenie ceny projektu je z vyššie uvedených skutočností sumou mnohých premenných, ktoré môžeme viac či menej kvantifikovať. Je dôležité si však opäť uvedomiť, že celý projekt je realizovaný v podmienkach neistoty a preto je proces stanovenia ceny veľmi náročný a závisí na skúsenostiach a dostupných informáciách projektového manažéra a jeho tímu, či sa cena projektu závažným spôsobom nezmení.

### **2.15.18 Kontrola pred začiatkom projektu**

Rozsiahlym vymedzením a definíciou rozličných nástrojov a metód projektového managementu sme v podstate ukončili predprojektovú fázu životného cyklu projektu. No ešte pred samotným zahájením a spustením projektu je užitočné si všetko ešte raz skontrolovať. To znamená, projektový manažér by mal zistiť, či každý



člen projektového tímu vie začo je zodpovedný a aká je náplň ich práce. Je naplánovaný harmonogram projektu a nástroje na kontrolu jeho dodržiavania a je navrhnutá komunikačná stratégia v prípade neplánovanej udalosti a o existencii projektu, jeho cieľoch a harmonograme vedia dôležité zainteresované strany, ktorých sa projekt dotýka. Pokiaľ sú všetky tieto položky naplnené, je možné prejsť do projektovej, realizačnej fázy životného cyklu projektu.

## 2.16 Zhrnutie predprojektovej fázy životného cyklu projektu

Ako sme mali možnosť vidieť na predošlých stranách, predprojektová fáza je svojím rozsahom skutočne obsiahla. Zistili sme, že starostlivé vypracovanie jednotlivých projektových dokumentov je skutočne dôležité ihneď na začiatku projektu. Definícia predmetu projektu a cieľa podľa SMART nám zaručí, že každý účastník projektu vie, čo bude výsledkom projektu, a že do akej miery boli naplnené požiadavky, čiže do akej miery bol projekt úspešný. Analýzou zainteresovaných strán zistíme koho všetkého sa nám projekt dotýka, ktorý „hráči“ sú pre nás kľúčový a ako nastaviť komunikáciu s nimi. Metóda logického rámca nám stručne a jasne ukáže prečo projekt realizujeme, čo preto musíme urobiť a ako to dosiahneme. A nakoniec podrobným rozpisom prác, prepojeným s časovým a finančným vymedzením presne vieme, čo je potrebné vykonať, za aké finančné náklady a v akom časovom rozmedzí. Súčasťou je i analýza rizík, za pomoci ktorej sa vyhneme neočakávaným situáciám, či minimálne im vieme efektívne čeliť a nezabudli sme i na veľmi obľúbený a rozšírený nástroj SWOT analýzy, vďaka ktorej na veľmi malom priestore spoznáme silné a stránky projektu a príležitosti, či hrozby, ktoré náš projekt obklopujú.

Výsledkom celej predprojektovej fázy je presne definovaná štruktúra projektu, ku ktorej sa každý môže vracat', prípadne vďaka flexibilitě projektového managementu je možné ju podľa aktuálnych podmienok upravovať a po skompletizovaní všetkých dokumentov a záverečnej kontrole je možné sa naplno pustiť do samotnej realizačnej etapy.

Je nesmierne dôležité si skutočne dať záležať na jednotlivých spomínaných krokoch, ktoré sú jej súčasťou. Vďaka precíznemu vypracovaniu vyššie uvedených dokumentov môžeme predísť veľa nepríjemným prekvapeniam v samotnej realizačnej fáze projektu. Myslím, že dôkladnú prípravu predprojektovej fázy vystihuje citát: *„Ťažšie na cvičisku, ľahšie na bojisku.“*

## 2.17 Projektová fáza

Definovaným kľúčových pojmov projektového managementu, jeho rozličných nástrojov a metód, ktoré spočívali predovšetkým v oblasti plánovania sme sa dostali do nasledujúcej časti životného cyklu projektu, presnejšie do projektovej alebo inak nazývanej i realizačnej fáze projektu. Práve v tejto etape sa všetky naplánované aktivity predprojektovej fázy menia na realitu a skutočnosť. Charakteristickým črtom a hlavným cieľom druhej etapy života projektu je doručiť požadovaný výstup na základe predom definovaných podmienok. Inak povedané na konci projektovej etapy by mal byť splnený cieľ v požadovanom čase, nákladoch a kvalite. Preto najdôležitejšou časťou projektovej fázy je samotné riadenie projektových aktivít, ktoré boli definované v predošlej fáze. Z tohto dôvodu sa v nasledujúcich odstavoch budeme bližšie zaoberať riadením, monitorovaním a kontrolou projektu a taktiež efektívnou tímovou komunikáciou. Tieto prvky sú základom skutočne efektívneho riadenia projektových činností. Cieľom nasledujúcej kapitoly bude bližšie predstavenie krokov, ktoré vedú k úspešnému zakončeniu projektovej etapy životného cyklu projektu, čím máme na mysli úspešné odovzdanie projektu.

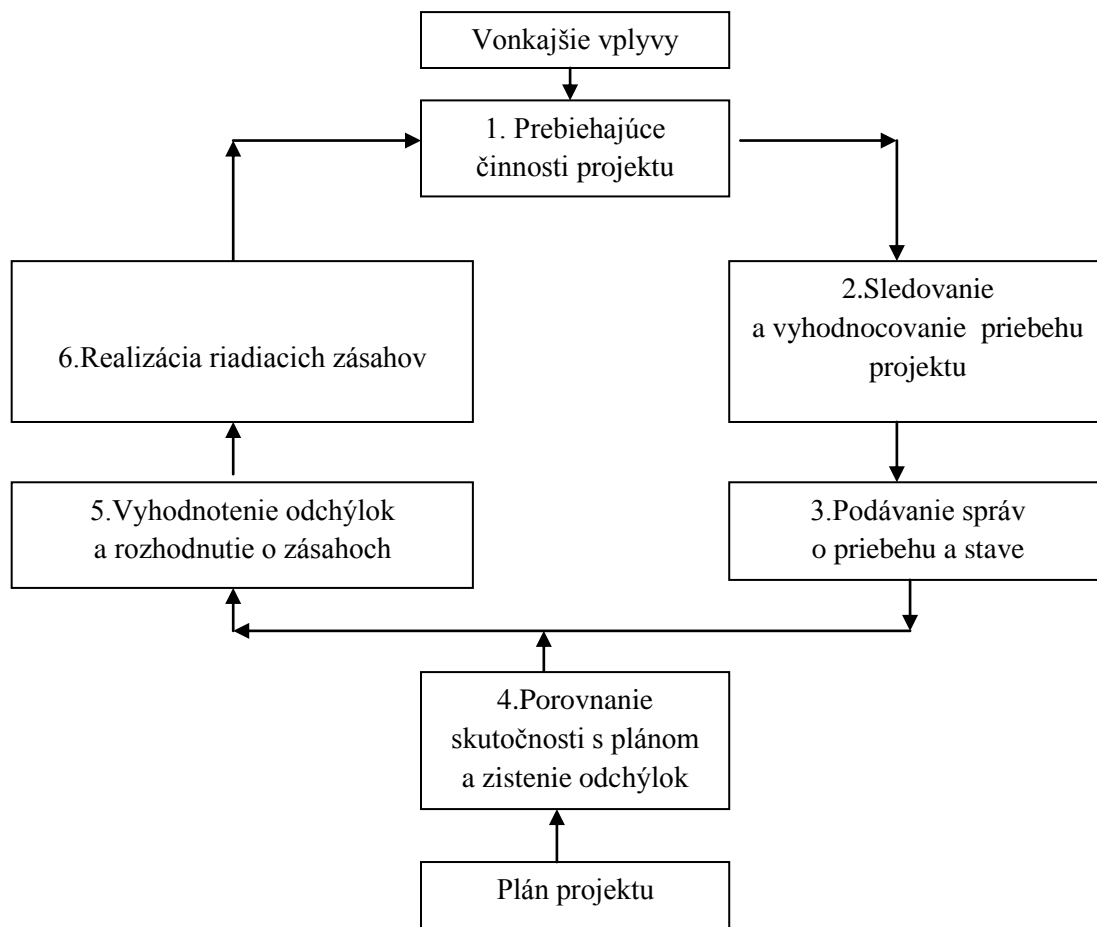
### 2.17.1 Riadenie, monitorovanie a kontrola projektových aktivít

V momente keď sme si v predprojektovej fáze určili cieľ projektu a podmienky k jeho dosiahnutiu, neostáva nám nič iné než začať s ich plnením. Riadenie činností preto definujeme ako postupnosť riadiacich pokynov projektového tímu, ktorými sa snaží dosiahnuť ciele projektu. Bližšie si tento proces predstavíme na nasledujúcej tabuľke.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Projektový management podľa IPMA, 2009, s. 219.

Schéma č.2- Schéma uzavretej riadiacej šmyčky



Z obrázku môžeme vydedukovať, že vykonávané činnosti sú neustále ovplyvňované vonkajšími náhodnými vplyvmi. Preto je potrebné ich neustále sledovať a vyhodnocovať ich priebeh, to platí i v prípade, že majú na projekt pozitívny vplyv, nie len negatívny. Následne musíme zaistiť, aby projektový tím mal informácie a správy o priebehu a následne porovná zistené skutočnosti s plánovanými krokmi. V prípade, že zistí odchýlky od pripraveného plánu projektu, rozhodne akými krokmi eliminuje odchýlky, aby sa opätovne dostali k pôvodnému plánu. Tieto kroky vykoná a ovplyvní tak prebiehajúce činnosti projektu.

Treba dodať, že daný obrázok predstavuje cyklický proces, keďže riadenie, monitorovanie a kontrola sú súborom činností, ktoré prebiehajú neustále aby sa zabezpečilo, že sa projekt blíži k požadovanému cieľu.

### 2.17.2 Efektívna tímová komunikácia

Druhým prvkom na úspešnú realizáciu projektu je efektívna tímová komunikácia, bez ktorej by ani predošlé procesy riadenia, monitorovania a kontroly neboli absolútne možné. Správna komunikácia v tíme je skutočne alfou a omegou tímovej spolupráce. Zameriame sa predovšetkým na osobu projektového manažéra a jeho úlohu v tímovej komunikácii a ďalej na princípy efektívnych projektových stretnutí a jednaní a na záver na dokumentačný systém projektu.

### 2.17.3 Projektový manažér ako hlavný komunikátor

Rovnako ako za väčšinu projektových aktivít má hlavnú zodpovednosť projektový manažér, svoju dôležitú úlohu zastáva i pri tímovej komunikácii. Na úvod je nutné si uvedomiť, že manažér projektu strávi rôznymi druhmi komunikácie až 70% svojho času, čo v skutočnosti vôbec nie je nezanedbateľné číslo. Je to on, čo stojí v strede celej komunikácie, zbiera a následne distribuuje informácie, rovnako vytvára podmienky na jednoduché a aktívne zdieľanie informácií. Práve z týchto dôvodov by kvalitný projektový manažér mal vystupovať ako schopný a aktívny komunikátor, koordinátor diskusií a porád a nakoniec tvorca pozitívneho komunikačného prostredia.

### 2.17.4 Projektové jednanie

Ďalším nástrojom ktorý má projektový manažér vo svojich rukách ako metódu na efektívne riadenie a kontrolu jednotlivých činností projektu sú pravidelné projektové jednania. Tie predstavujú účinný a najbežnejší spôsob, vďaka ktorému je možné monitorovať jednotlivé činnosti, udržiavať motiváciu projektového tímu, ale i predchádzať kritickým stavom.

Rozoznávame viacero druhov projektových schôdzok. Tou základnou a primárnou je **zahajovacia schôdza**, ktorej náplňou je vysvetlenie cieľov projektu, vzájomné zoznámenie sa členov projektového tímu, ich motivácia, vytvorenie tímového ducha a zoznámenie sa so základnými pravidlami. Ako ďalší typ stretnutia spomeňme

**interné jednanie**, počas ktorej sa prejednáva a riadi predmet projektu, koordinujú sa práce pre nasledujúce obdobie, súčasťou je i rekapitulácia úloh a kontrola ich plnenia. Ďalším typom je **jednanie projektového tímu**, ktorého hlavným prvkom je spoločná diskusia, hľadanie rôznych variant riešení, napríklad formou brainstormingu a opäť koordinácia a kontrola jednotlivých činností. Pokiaľ sú na jednanie pozvaní iba kľúčoví pracovníci projektového tímu, v tom prípade hovoríme o **zúženom jednaní**. Ďalším typom jednania, kde sa stretáva projektový manažér no tento krát so svojim nadriadeným, a jeho náplňou je kontrola a ustanovenie opravných riešení rieši schôdzka s názvom **kontrola stavu projektu**. Posledným typom, ktorý spomeniem, no v každom prípade sme neuviedli kompletný zoznam, sú **individuálne schôdzky** členov projektového tímu, či už s manažérom projektu, alebo medzi sebou. Tento typ stretnutí upevňuje vzťahy a vytvára vyšší pocit dôvery. Často na týchto typoch stretnutí vysvetľujú i nedorozumenia, či nejasnosti, ktoré je vhodné prebrať medzi štyrmi očami.

Je dôležité uviesť, že pre efektívnu komunikáciu a riadenie procesov projektu všetky druhy jednaní, či stretnutí by mali spĺňať jednoduché princípy ktoré sú:

- ❖ Včasná príprava na jednanie- cieľ jednania by mal byť stanovený jasne a s dostatočnou časovou rezervou. Rovnako by samozrejmosťou mala byť včasná distribúcia podkladov k jednaniu, aby sa mali možnosť pripraviť i jednotliví účastníci jednania. Súčasťou by mala byť i rekapitulácia dôležitých informácií a k dispozícií by mali byť zápisy z predošlých jednaní.
- ❖ Jasne stanovená dĺžka trvania- doba trvania jednania sa samozrejme nedá určiť na minútu, no v každom prípade, účastníci by mali mať aspoň približnú predstavu o dĺžke jednania. Všeobecne by jednanie malo byť priamo úmerné dôležitosti jednania a jeho obsahu. Špeciálny ohľad by sa mal brať na časové a pracovné zaťaženie účastníkov, v prípade jednania cez internet so zahraničnými partnermi či spolupracovníkmi, i na rozdiely v časových pásmach
- ❖ Prehľadne a jednoznačne definované operatívne úlohy- v prípade výskytu drobných predom nenaplánovaných úloh by mala byť jednoznačne určená zodpovednosť za vykonanie aktivity, termín a prípadne finančné ohraničenie.

- ❖ Kontrola, priebežný dohľad a koordinácia- Medzi jednotlivými jednaniami by mala prebiehať pravidelná kontrola a reporting ako sú naplánované i operatívne úlohy a aktivity riešené

Spomínané princípy sú skutočne len tými hlavnými, ktoré by mali byť bezpochyby pri projektových stretnutiach dodržiavané a rešpektované účastníkmi projektu. V opačnom prípade môže nastať situácia, kde efektívne projektové stretnutia sa stanú žrútmí času a hojnou pôdou pre nezhody a spory.

Poslednou položkou, ktorej sa v tejto časti efektívnej komunikácie v tíme budeme bližšie venovať je **dokumentačný systém projektu**. Ide o súbor pravidiel ako budú jednotlivé informácie ukladané, bude minimalizovaná šanca na ich skreslenie či nepochopenie, zároveň bude jasné kto dokument vydal a pre koho presne je určený a nakoniec aká je ochrana proti jeho strate, poškodeniu, či v najhoršom prípade zneužitiu. Okrajovo sme sa tejto téme venovali už v kapitole o komunikačnom pláne a stratégií projektu, teraz si už len v skratke predstavíme jednotlivé dokumenty, ktoré vytvárame pravidelne počas celej doby trvania projektu. Spomenieme tri hlavné druhy dokumentov, ktoré zabezpečujú efektívnejšiu komunikáciu:

- ❖ Kvalitné zápisy z jednaní- čo sa na jednaní preberalo, aké sú závery jednania, úlohy, termíny a podobné dôležité prvky sú súčasťou týchto dokumentov a vďaka nim predídeme neskorším nedorozumeniam, či môžu byť nápomocné pri riešení sporov
- ❖ Zápisy o stave projektu- ide o dôležitý dokument, ktorý je určený pre vyšší management a zákazníka a informuje ho o aktuálnom stave projektu
- ❖ Správy o ohrození priebehu projektu, či plnenia úlohy- opäť užitočný dokument, ktorý slúži na čo najskoršiu identifikáciu hrozby, či kritického stavu. Zároveň slúži ako podklad pre optimálne riešenie nastavenej situácie

## 2.18 Zhrnutie projektovej časti životného cyklu projektu

Projektovej časti životného cyklu projektu sme síce venovali menšiu pozornosť než tej predprojektovej, napriek tomu, sme si dostatočne potvrdili, že v projektovej fáze riešime a realizujeme naplánované aktivity a činnosti pre úspešné odovzdanie projektu v závere projektovej časti. Z tohto dôvodu je dôležité riadenie jednotlivých aktivít, ktoré spoločne s monitorovaním a kontrolou sú procesom, ktorý sa neustále opakuje a členovia projektového tímu musia brať do úvahy všetky zistené informácie a skutočnosti a s nimi pracovať. Na to im pomáhajú projektové dokumenty, vytvorené v predchádzajúcej etape, a ktoré ako už bolo viac krát spomenuté sú dokumentmi flexibilnými.

V projektovej časti sme sa venovali i dôležitosti správnej komunikácie. Zistili sme, že i v tejto oblasti je projektový manažér kľúčovou osobou a musí disponovať komunikačnými schopnosťami, aby účastníkov projektu nielen informoval a správne viedol k úspešnému koncu, ale i motivoval počas celej doby dĺžky projektu. Príležitostí na komunikáciu má manažér projektu veľké množstvo. Existuje mnoho druhov projektových schôdzok, ktoré každá má svoje charakteristické črty, ale princípy, ako včasná príprava, dodržanie časového harmonogramu, jasné udelenie kompetencií a pravidelná kontrola, sú záväzné a platné u všetkých. Prácu na projekte nám navyše uľahčuje jasný a zrozumiteľný systém dokumentácie projektového riadenia, ktorý je rešpektovaný všetkými stranami.

Kombináciou týchto prvkov spolu s kombináciou kvalitne vypracovaných predprojektových dokumentov máme oveľa vyššiu šancu, že na konci projektovej fázy životného cyklu projektu odovzdáme výstup projektu, realizovaný v súlade s vopred definovanými podmienkami, v stanovenom čase a za vymedzené náklady.



## 2.19 Poprojektová fáza

Po podrobnom rozobraní dvoch predchádzajúcich etáp životného cyklu sa dostávame do finále, teda do tretej poslednej fázy, ktorou je poprojektová fáza životného cyklu projektu. Ide o časť, v ktorej projekt finalizuje, dostáva sa do svojej záverečnej fázy. Z toho vyplývajú aj procesy a činnosti, ktoré je potrebné v tejto etape vykonať. Napriek tomu že ide o záverečnú fázu, nemôžeme ju zanedbať, či je častou realitou v projektovom riadení. Je pravdou, že ku koncu projektu motivácia členov vyprchá, je stále únavnejšie riešiť vzniknuté problémy, no napriek tomu by sa tejto etape mala venovať náležitá pozornosť, aby projekt mohol byť považovaný za ukončený so všetkými svojimi náležitosťami. Poďme si preto objasniť, čo je súčasťou tejto etapy.

Uzavretie projektu, alebo poprojektová fáza zahŕňa činnosti, kedy sú ukončené všetky aktivity, sú predávané a schválené výstupy projektu, vysporiadané a uzavreté všetky jeho administratívne agendy. Viac konkrétnejšie a pre lepšiu prehľad tu je výčet aktivít<sup>36</sup>:

- ❖ sú schvaľované výstupy projektu sponzorom a zákazníkom
- ❖ prebieha akceptácia projektu a následne oficiálne uzavretie vzťahov
- ❖ dochádza k ukončeniu čerpania finančných i materiálnych zdrojov
- ❖ súčasťou je i predloženie konečných dodacích listov a záverečná fakturácia
- ❖ pristupujeme k postupnému uvoľňovaniu pracovníkov projektového tímu
- ❖ vykonáme objektívne hodnotenie pracovného výkonu každého člena tímu. To môže poskytnúť projektový manažér, ale môže súčasne prebehnúť i medzi jednotlivými členmi projektového tímu. Vďaka takejto spätnej väzbe sa každý pracovník môže vyvarovať chýb pri budúcich projektoch, alebo zdokonaľiť znalosti, ktoré mu chýbali.
- ❖ vytvorenie záverečných a hodnotiacich interných dokumentov o priebehu celého života projektu. Do hodnotiacich dokumentov zapracujeme skúsenosti a dosiahnuté výsledky. Súčasťou môže byť i vypracovanie finálneho dokumentu tzv. Poučenia z realizácie projektu. Tento

---

<sup>36</sup> Projektový a dotačný management, 2010, s. 24.

dokument hodnotí stupeň naplnenia cieľov projektu, porovnanie plánu s realitou, rekapituláciu zmien predmetu projektu, naplnenie plánu kvality, špeciálnych, uskutočnených a zvládnutých rizík projektu a efektivity nástrojov a metód projektového managementu.

- ❖ archivácia kompletnej projektovej dokumentácie, ktorá môže byť významným pomocníkom pri budúcom projekte.

## 2.20 Zhrnutie teoretickej časti práce

Vymedzením činností poprojektovej fázy životného cyklu projektu sme ukončili teoretickú časť tejto diplomovej práce. Jej cieľom bola definícia kľúčových pojmov a detailné priblíženie jednotlivých etáp životného cyklu projektu. Zistili sme, že v dôvodu mnohých a rýchlych zmien v spoločnosti sa projektový management stal obľúbeným spôsobom riadenia zmien už i v Českej republike. Projekty sa stali každodennou súčasťou firemných procesov a jednotlivé techniky a nástroje projektového managementu sa neustále vyvíjajú a zdokonaľujú.

V súlade so systémovým riadením má každý projekt jednotlivé fázy, ktoré sú charakterizované vždy inými činnosťami. Pri začiatku projektu vypracúvame rôzne analýzy a hodnotenia, ktorých výsledkom je presná a jasná definícia výstupu projektu, ako tento výstup dosiahneme, za aké náklady a v akom čase a podľa akých kritérií zistíme, že bol projekt úspešne ukončený. Pri projektovej fáze pristúpime k realizácii jednotlivých naplánovaných krokov a ich kontrole a pri ukončení projektu dochádza k uzavretiu účtovníctva a administratívy celého projektu. Celým životným cyklom sa navyše prelína možnosť neustálych zmien a rizík, ktoré môžeme viac, či menej ovplyvniť a postupne zakomponovávať do nášho projektu.

Celým projektom nás ale samozrejme sprevádza dôležitý ľudský faktor, keďže i tie najdokonalejšie techniky a nástroje sú bez ľudí nevyužiteľné. Od hlavnej postavy projektového manažéra, cez projektový tím, zákazníka, projekt ovplyvňuje veľké množstvo ďalších zainteresovaných strán. Preto je nevyhnutné zvládnuť vzájomnú komunikáciu a porozumenie, aby bolo garantované, že každý článok bude včas a presne informovaný o tom o čom má byť. Nemôžeme zabudnúť dôležitosť spätnej väzby, ktorá zásadným spôsobom môže pomôcť pri ďalších aktivitách všetkých strán.

Kombinácia všetkých týchto prvkov, definícií nástrojov, znalostí a schopností dokáže zaručiť veľmi dobrý základ pre úspešné odovzdanie požadovaného výstupu projektu.

V nasledujúcej praktickej časti práce, preto aplikujem všetky tieto teoretické poznatky na reálny prípad- organizáciu konferencie UP Business Camp 2013.

### 3 Praktická časť

Potom, čo sme si na predchádzajúcich stranách predstavili v čom spočíva projektový management, definovali kľúčové slová a nemalú časť venovali vybraným nástrojom a metódam projektového riadenia sa môžeme venovať už reálnej aplikácii týchto poznatkov. Opísané znalosti budeme v praktickej časti tejto práce aplikovať v reálnej prípadovej štúdií a to konkrétne pri realizácii konferencie s názvom UP Business Camp 2013.

Táto konferencia bola zrealizovaná na jeseň minulého roku presnejšie 12.10.2013 v priestoroch Prírodovedeckej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Organizoval ju Vedecko-technický park( ďalej VTP UP), ktorý je samostatnou hospodárskou jednotkou univerzity. Aby sme si túto organizáciu bližšie predstavili, jej hlavnou náplňou je podpora podnikania v rámci ktorého:

- ❖ podáva odborné konzultácie začínajúcim podnikateľom
- ❖ poskytuje prenájom kancelárskych a výrobných priestorov
- ❖ pracuje na transfere technológií a know-how univerzity do komerčnej sféry
- ❖ organizuje vzdelávacie prednášky, workshopy a zaujímavé semináre z rôznych oblastí, od marketingu, cez financie, až po osobný rozvoj

Jednou z aktivít VTP UP bola práve i konferencia UP Business Camp 2013. Ja som vo VTP UP pôsobila približne dva mesiace, keď sa začali prípravy na prvý ročník tejto udalosti. Jednou z mojich hlavných úloh bola, preto pomoc s organizačnými prípravami konferencie. Ako som už na úvod mojej diplomovej práce zmienila je event management oblasťou, v ktorej by som rada pôsobila i po ukončení štúdia, preto je táto skúsenosť veľmi cenná. Navyše, ako si v nasledujúcich kapitolách ukážeme, organizácia konferencie je skutočne typickým príkladom projektu, a keďže sa v tomto momente začína s prípravami na ďalší ročník mi vypracovanie a dokonalejšie poznanie metód a nástrojov projektového managementu umožní, aby tento projekt bol ešte úspešnejší a realizácia prebehla bez väčších problémov. Tým táto diplomová práca má zaručené, že bude reálne využitá.

V tejto časti si postupne predstavíme ako reálne organizácia UP Business Campu 2013 prebiehala. Od definície cieľov a zámerov konferencie, podrobnému rozpisu prác, stanoveniu finančného rozpočtu a časového harmonogramu, cez samotnú realizáciu a monitorovanie naplánovaných krokov, až po uloženie dokumentácie a uzavretie účtovníctva. Toto všetko bude súčasťou tejto prípadovej štúdie, pomocou ktorej zistíme, ktoré metódy a nástroje boli pri organizácii skutočne použité. Pre zhrnutie bude pre informatívne účely súčasťou časť, ktorá síce nebola reálne vypracovaná, no pre cieľ tejto práce si myslím, je dôležité zhrnúť, či konferencia UP Business Camp 2013 skončila úspešne, či nie.

Záverečná časť bude venovaná formulácií doporučení a spôsobov k zdokonaleniu pri príprave ďalšieho ročníka UP Business Camp 2014, prípadne pre inú konferenciu podobného rozsahu.

### **3.1 Predprojektová fáza**

Súčasťou nasledujúcich kapitol bude predstavenie aktivít a činností, ktoré prebiehali v predprojektovej fáze projektu. Ako sme si predstavili v teoretickej časti, v tejto etape prebiehajú predovšetkým úvahy o tom, aký je zámer, cieľ a výstup, či vôbec existuje potreba daný projekt zrealizovať, akým spôsobom ho budeme realizovať, kto sa na ňom bude podieľať, aký je časový plán a mnoho ďalších analýz. Reálny opis týchto krokov si predstavíme na nasledujúcich stranách.

#### **3.1.1 Cieľ a zámer projektu**

Ako sme už na úvod praktickej časti spomenuli, jedna z činností Vedecko-technického parku UP spočíva v podpore podnikania a začínajúcich podnikateľov. Napriek tomu, že existuje určité povedomie o týchto je zrejmé, že existuje mnoho priestoru na zlepšenie. Z tohto môžeme usúdiť, že tu existovala istá potreba- konkrétne potreba zviditeľnia aktivít a činností VTP UP na podporu podnikania v Olomouckom kraji. Podľa teoretického základu definovaného v prvej časti práce, projekt nerealizujeme pokiaľ neexistuje potreba jeho realizácie. V tomto prípade bola táto potreba jasne definovaná a mohli sme začať uvažovať nad spôsobom realizácie tejto potreby. Jednou z možností bola práve organizácia konferencie, ktorá neskôr dostala názov UP Business Camp 2013. V tomto momente úvah bolo definované nasledovné:

- ❖ Existuje potreba- potreba zviditeľnenia VTP UP a jeho aktivít na podporu podnikania v Olomouckom kraji
- ❖ Spôsob naplnenia tejto potreby- Organizácia UP Business Camp 2013- konferencie zameranej na začiatky v podnikaní pre študentov a verejnosť so záujmom o podnikanie - cieľ
- ❖ Zámer - Podpora podnikania v Olomouckom kraji

V momente, keď sme mali definovanú potrebu, cieľ i zámer, bolo potrebné sa zamyslieť, akým spôsobom bude najideálnejšie daný cieľ zrealizovať. Opätovne na základe predošlých znalostí o projektovom riadení a vzhľadom na charakter výstupu, konferencia je nerutinná jednorazová záležitosť, bol vybraný práve prístup k organizácii konferencie ako ku projektu.

Následne bolo potrebné zamyslieť, či je náš cieľ SMART. To bolo spísané do nasledovnej tabuľky. SMART analýzu sme vypracovali, keďže ide o veľmi bežný a zrozumiteľný nástroj, ktorý pomôže projektovému tímu utriediť si myšlienky. Myslím, že z danej tabuľky sú informácie jasné a nepotrebujú ďalší komentár.

*Tabuľka č.9- SMART analýza konferencie UP Business Camp 2013*

<b>Specific, konkrétny</b>	Náš cieľ je konkrétny, keďže ide o realizáciu špecifickej konferencie UP Business Camp 2013
<b>Measurable, merateľný</b>	Cieľ bude úspešne naplnený pokiaľ bude naplnená kapacita miestnosti, tzn. 150 účastníkov, z ktorých bude 80% cieľová skupina-študenti a verejnosť so záujmom o podnikanie, vystúpi 10 rečníkov a súčasťou budú 3 workshopy, bude predaných 50% študentských a 50% klasických vstupov, prímy konferencie sa vyrovnajú vynaloženým nákladom
<b>Assignable, agreed, assignable-odsúhlasený a pridelený</b>	Realizácia konferencie je odsúhlasená riaditeľom VTP UP a hlavnú zodpovednosť za organizáciu má projektový manažér VTP UP
<b>Realistic, reálny</b>	Zorganizovať konferenciu je možné s disponibilnými zdrojmi, keďže podobná konferencia, no zameraná na inú cieľovú skupinu bola VTP UP zorganizovaná na jar 2013
<b>Time-bound, časovo ohraničený</b>	Začiatok plánovania- marec 2013- deň konferencie stanovený na 12.10. 2013, ukončenie administratívy 31.11.2013

### 3.1.2 SWOT analýza

Súčasťou bolo i vypracovanie SWOT analýzy

Tabuľka č.10- SWOT analýza konferencie UP Business Camp 2013

<b>Streinghts- silné stránky</b>	<b>Weakness- slabé stránky</b>
<p>Skúsenosti s organizáciou workshopov, prednášok</p> <p>Kontakty na prednášajúcich, sponzorov</p> <p>Databáza ľudí navštevujúcich vzdelávacie semináre</p> <p>Prostredie konferencie- moderná budova</p> <p>Vlastný projekt na zvýšenie povedomia a dobrého mena VTP- motivácia členov tímu na dosiahnutie dobrého výsledku</p>	<p>Projektový manažér nemá skúsenosti s organizáciou tak veľkej konferencie a nastúpil do VTP v apríli 2013, neznalosť všetkých firemných procesov a systémov</p> <p>Neexistuje web konferencie</p> <p>Finančné zdroje</p>
<b>Opportunities- príležitosti</b>	<b>Threats- hrozby</b>
<p>Existujúca komunita ľudí so záujmom o podnikanie</p> <p>Vytvorenie dobrého mena VTP UP, zvýšenie povedomia</p> <p>Získanie nových sponzorov</p> <p>Záujem o vzdelávacie akcie</p>	<p>Nízky záujem o konferenciu</p> <p>Zlý program</p> <p>Odrieknutie zaujímavého rečníka na poslednú chvíľu</p> <p>V prípade neúspechu zlý image VTP UP</p> <p>Nevyužité podpory podnikateľského prostredia</p> <p>Sobota- neochota</p> <p>Nízka podpora sponzorov</p>

Z vypracovanej SWOT analýzy sme zistili predovšetkým to, že našou silnou stránkou sú skúsenosti s organizáciou prednášok a kontakty na zaujímavých prednášajúcich a v Olomouci existuje záujem o vzdelávacie akcie a vďaka konferencii si VTP UP môže vytvoriť dobré meno medzi touto komunitou. Spísané slabé stránky a hrozby nám pomohli uvedomiť si tieto skutočnosti a pokúsiť sa ich efekt potlačiť, či kompletne eliminovať.



Všeobecne SWOT analýza je veľmi užitočná, predovšetkým z dôvodu, že projektovému tímu ukáže aké sú silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby a on už s nimi môže ďalej pracovať. Čiže zdokonaľovať silné stránky a maximálne využiť príležitosti, či pokúsiť sa o oslabenie tých slabých bodov a bojovať s hrozbami. Práve z týchto dôvodov vypracovanie SWOT analýzy rovnako ako stanoviť SMART cieľ, ktorý bol stanovený vyššie, odporúčam i pri vypracovávaní ďalšieho ročníka konferencie UP Business Camp 2014.

### 3.1.3 Analýza trhu

Následne v rámci predprojektivej fázy sme vypracovali analýzu trhu. Ako bolo zistené i v SWOT analýze, jednou z našich príležitostí bola skutočnosť, že v Olomouci existuje komunita ľudí so záujmom o podnikanie a so záujmom o ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti. S týmto faktom sme preto počítali i v analýze trhu, kde sme vďaka tomu nemuseli zisťovať, či bude existovať publikum a dostatok potencionálnych účastníkov konferencie, pokiaľ bude udalosť dobre spropagovaná.

Na druhej strane sme v rámci predprojektových úvah zisťovali, či podobné akcie sú v okolí Olomouca, ale i na území celej ČR prebiehajú, aký je ich program, cieľová skupina a samozrejme cena. Zistené informácie boli vložené do tabuľky, ktorú nájdete v prílohách<sup>37</sup> tejto diplomovej práce.

Z tejto analýzy sme mohli vydedukovať nasledovné informácie:

- ❖ V Olomouci konferencia so zameraním na podnikanie nebola uskutočnená
- ❖ V Prahe prebieha viacero podobných udalostí, ktoré sú zväčša oveľa drahšie a svojou vzdialenosťou Praha nepredstavuje priamu konkurenciu
- ❖ Konferencie zamerané na podnikanie sú organizované i v ďalších mestách, no rovnako nie sú priamou konkurenciou, buď je príliš vysoká cena, vzdialenosť, či konferencia je určená pre inú cieľovú skupinu, alebo majú špecifikovaný iný program
- ❖ Za najväčšiu konkurenciu sme považovali akciu s názvom Sympozium Brno, konferenciu zameranú na študentov a začínajúcich podnikateľov, s dostupnou cenou 599 Kč za 2 dni, prípadne 400 Kč, ak si privediete

---

<sup>37</sup> Príloha č.1- Analýza trhu

d'alšiu osobu. Konala sa v podobnú dobu 28-29.11. 2013 organizovaná bola študentskou organizáciou AIESEC a program pozostával so skutočne zaujímavých prednášajúcich a i kapacitne bola podobná našej akcii.

Zhrnutím týchto poznatkov sme usúdili, že akcie podobného rázu sa konajú, na druhej strane sa odlišujú svojim zameraním, či cieľovou skupinou, alebo vysokou cenou. Sympozium Brno pre náš predstavovalo určitú konkurenciu, no tým že sa konala neskôr sme mohli brať ako výhodu. Navyše na základe tejto udalosti sme potom stanovovali i cenu za študentské vstupné na konferenciu UP Business Camp.

Daná analýza trhu je opätovne veľmi šikovný nástroj, ktorý realizátorovi podá obraz o aktuálnej situácii v okolitom prostredí. Vďaka nemu sme zistili, v akých cenách sa pohybujú podobné akcie, aký je ich detailnejší program a vystupujúci a prípadne sme mohli prispôbiť náš celkový koncept. Analýza trhu je veľmi rýchly a efektívny nástroj, ktorý je v predprojektových úvahách skutočne užitočný, a preto by nemalo jeho vypracovanie chýbať i pri druhom ročníku našej konferencie, či jeho vypracovanie odporúčam i pri iných druhoch konferencií. Na druhej strane pripomeniem, že v teoretickej časti boli spomenuté ďalšie dve štúdie a to štúdia príležitosti a štúdia uskutočniteľnosti, ktoré sme pri predprojektových úvahách nevypracovávali. Osobne si však myslím, že pre projekt nášho rozsahu sú tieto dve analýzy zbytočné a príliš náročné na čas. SWOT analýza a kvalitná analýza trhu nám v prípade našej konferencie jasne ukázali určité skutočnosti, o ktoré sme sa mohli oprieť a pokračovať v projekte.

### **3.1.4 Určenie zodpovedností**

Neoddeliteľnou súčasťou príprav konferencie je samozrejme i určenie zodpovedností za vykonávanie aktivít a odovzdanie úspešného projektu. V prípade organizácie UP Business Campu boli zodpovednosti rozdelené nasledovne:

Tabuľka č. 11- Matica určenia zodpovedností

<b>Meno</b>	<b>Pozícia vo VTP UP</b>	<b>Kompetencie konferencia</b>
<b>Ing. Petr Měřínský</b>	Senior konzultant	Projektový manažér Hlavný zodpovedný za projekt
<b>Ing. Jiří Herinek</b>	Riaditeľ VTP UP	Pravidelne informovaný o priebehu, súčasťou formovania predprojektových úvah, kontakty na prednášajúcich
<b>Ing. Jindřich Fáborský</b>	Marketing konzultant	Zodpovedný za internet propagáciu, konzultant, organizoval konferenciu InternetMarketing 2013
<b>Monika Marčíšová</b>	Stážista	Pomoc s organizáciou, pravá ruka Petr Měřínský, propagácia na univerzite UP, catering
<b>Karla Pustějovská</b>	Administratívny pracovník	Zodpovednosť za administratívnu stránku

V tabuľke môžeme vidieť, že bol definovaný projektový manažér zodpovedný za konferenciu, no definícia projektového tímu nebola až tak zrejma. Napriek tomu si dovoľím tvrdiť, že projektový tím som tvorila ja, ako stážistka, a Jindřich Fáborský, ktorý vďaka skúsenostiam s organizáciou konferencie Internet Marketing, ktorá mala rovnaký rozsah a počet účastníkov, len inú cieľovú skupinu, dokázal veľmi dobre definovať činnosti potrebné vykonať a pomáhal s internetovým marketingom. Dovoľím si poznamenať, že vzhľadom na fakt, že celkový tím VTP UP pozostáva iba z ôsmich pracovníkov, čiže o veľmi malý tím určité povedomie o konferencii mal každý pracovník a v prípade potreby sme mohli počítať s ich pomocou.

V danej tabuľke sú samozrejme určené hlavné kompetencie jednotlivých osôb. Zodpovednosť za jednotlivé aktivity a kroky boli detailnejšie určované na pravidelných projektových stretnutiach v závislosti na aktuálnych potrebách.

V teoretickej časti sme mali možnosť vidieť maticu zodpovedností v odlišnej forme a spracovaní. Vďaka tomu môžeme vidieť, že nástroje, ktoré nám ponúka projektový management sú flexibilné v tom zmysle, že každý projektový

manažér, či celkovo organizácia si ich vypracovanie môže obmeniť, aby vyhovovali práve im, či konkrétnemu projektu.

Dovoliť si tvrdiť, že prípade tak malého projektového tímu je rozdelenie hlavných zodpovedností a kompetencií vo forme vyššie vypracovanej tabuľky dostatočné.

### **3.1.5 Harmonogram konferencie**

Na počiatku predprojektovej fázy projektu bol stanovený i základný časový harmonogram, ktorý bol skutočne rámcový. Jeho súčasťou neboli malé činnosti, išlo predovšetkým o hlavné aktivity. Jednotlivé aktivity boli súčasťou WBS, ktorú si rovnako predstavíme v ďalšej časti. Ako môžeme v tabuľke harmonogramu, ktorá je súčasťou príloh<sup>38</sup> vidieť, väčšina aktivít bola naplánovaná predovšetkým na apríl, máj, jún, ďalším mesiacom sa nevenovala taká pozornosť. Bolo to spôsobené samozrejme predovšetkým faktom, že v momente príprav bolo najdôležitejšou časťou zostavenie kvalitného programu, čiže zaistenie zaujímavých vystupujúcich rečníkov. Vo všeobecnosti i na tomto časovom pláne konferencie môžeme vidieť, že nástroje a dokumenty projektového managementu sú skutočne flexibilné a i náš harmonogram sa neustále menil a doplňoval.

Vzhľadom na jeden z atribútov SMART cieľa, ktorým je časovo-ohraničený cieľ, bolo vypracovanie rámcového harmonogramu projektu veľmi nápomocné, keďže sme mali neustále na pamäti kľúčové termíny konferencie, akými boli zahájenie propagácie, spustenie registrácií, či ukončenie administrácie.

### **3.1.6 Podrobný rozpis prác**

Vzhľadom na predstavený harmonogram konferencie bola vypracovaný podrobný rozpis prác, čiže WBS konferencie. Tú opäť pre jej rozsah môžeme nájsť v prílohách práce. Pre krátku priblíženie WBS bola vypracovaná v excelovej tabuľke a aktivity konferencie boli rozdelené do ôsmich oblastí činností. Prvou oblasťou bolo stanovenie formátu konferencie, ďalej zostavenie programu a zaistenie rečníkov.

---

<sup>38</sup> Príloha č.2- Harmonogram konferencie UP Business Camp 2013

Samostatnou kategóriou bol marketing udalosti, časť bola venovaná cateringu, ktorý vzhľadom nato že bol zaisťovaný svojpomocne bol náročnejší na organizáciu. Posledné tri oblasti neboli klasicky rozdelené podľa oblasti činnosti, no v súvislosti s dňom konferencie- pred, v deň konferencie a po konferencii. Pre naše potreby bolo však takéto vypracovanie ideálnejšie.

Musím však uviesť, že nebol vypracovaný ani Ganttov diagram, či žiadna zo sieťových analýz. Vypracovanie niektorého zo spomínaných nástrojov je na zváženie pri budúcom ročníku. Plnenie úloh v termíne bolo však zisťované operatívne počas projektových stretnutí. V ich priebehu bol vypracovaný zápis z porady, ktorého jeden názorný príklad môžete nájsť v prílohe č.4. Ten obsahoval zoznam nasledujúcich úloh, určená zodpovednosť a termín odovzdania úlohy. Tento systém plnenia úloh bol funkčný, i keď je pravdou, že opäť dôležitú úlohu hrala veľkosť projektového tímu a bezproblémová komunikácia medzi jednotlivými členmi.

### **3.1.7 Finančný rozpočet**

Neodmysliteľnou súčasťou predprojektovej etapy projektu je samozrejme vypracovanie finančného rozpočtu projektu, v našom prípade konferencie UP Business Camp 2013. Ako som už spomínala, pracovníci VTP UP už mali za sebou organizácie konferencie s podobným rozsahom, v tých istých priestoroch, a preto bolo zostavovanie rozpočtu o niečo zjednodušené. Odpadla nám rovnako otázka, či projekt budem riešiť vlastnými silami, alebo jeho organizáciu prenecháme externej agentúre. Je potrebné uviesť, že vzhľadom na fakt, že išlo o prvý ročník konferencie a bola financovaná z vlastných zdrojov organizácie, bolo na začiatku stanovená požiadavka, aby výdaje za konferenciu nepresiahli príjmy, čiže aby celková bilancia konferencie po ukončení projektu a uhradení faktúr bola vyrovnaná.

V konkrétnej podobe, v predprípravnej fáze projektu bol navrhnutý rozpočet, ktorý pozostával z výdajovej a príjmovej časti. V oblasti výdajov boli zahrnuté potrebné peňažné prostriedky na prenájom miestnosti a audiovizuálnej techniky, vyplatenie rečníkov a moderátora akcie, reklamu, catering a ostatných položiek. Celkové predpokladané výdaje boli vypočítané na **čiasťku 109 700 Kč**. V príjmovej časti sme počítali s čiastkou, ktorá bude uhradená za vstupné na

konferenciu od účastníkov a počítali sme i s finančnou podporou sponzora konferencie. Z daných položiek nám vyšlo, že v oblasti príjmovej môžeme počítať s čiastkou **145 000 Kč**. Rozpočet bol vypracovaný vo forme tabuľky a detailne vypracovanú ju môžeme nájsť v prílohách práce<sup>39</sup>. Opätovne sme sa presvedčili o tom, že i finančný rozpočet projektu je dokumentom flexibilným, ktorý sa neustále dopĺňa a aktualizuje. I my sme sa pravidelne k nemu vracali a upravovali ho v závislosti na uskutočnených výdajoch. Po ukončení projektu bol rozpočet sfinalizovaný, boli presne vykalkulované skutočné výdaje a prímy konferencie a bola vyčíslená bilancia projektu. Po nahliadnutí na rozpočet môžeme zistiť, že položky na strane predpokladaných výdajov boli oproti skutočným vyššie, čo nám počas celého projektu nechávalo určitú finančnú rezervu a v prípade potreby by bolo možné tieto prostriedky previesť k inej položke. V príjmovej časti sme však neodhadli pomer predaných študentských a klasických lístkov. Predpokladali sme pomer 50:50 no nakoniec bolo predaných oveľa vyšší počet študentských vstupných, z čoho vyplýva markantný rozdiel v skutočnej príjmovej položke. Navyše sa nám nepodarilo získať finančného sponzora konferencie, čo rovnako znížilo naše reálne prímy. V záverečnej bilancii však zisťujeme, že prímy konferencie o 4 104 Kč prevýšili naše výdaje, vďaka čomu projekt skončil v pluse, čo bola jedna z požiadaviek na úspešné ukončenie projektu.

Vo všeobecnosti si dovoľím tvrdiť, že rozpočet konferencie spracovaný vo forme excelovej tabuľky plne vyhovoval našim potrebám. Ako som spomínala, pravidelne sme sa k nemu vracali a aktualizovali ho. Na druhej strane doplním, že bola škoda, že sa nám nepodarilo zohnať finančného sponzora konferencie. To však nebolo spôsobené nekvalitným rozpočtom, ale skôr nedostatočnou analýzou zúčastnených strán, ktorej sa však detailnejšie budeme ešte venovať.

---

<sup>39</sup> Príloha č. 5- Rozpočet konferencie

### 3.2 Zhrnutie predprojektovej časti

Po definovaní základného formátu konferencie, časového plánu, finančného rozpočtu, analýzy trhu, určení zodpovedností a naplánovaní rozpisu prác sme sa dostali k záveru predprojektovej časti. Tieto prvky boli reálne použité a vypracované a je nutné podotknúť, že boli to dokumenty, ktoré sa menili a doplňovali. Pre lepšiu názornosť si dovoľím zhrnúť základné informácie o konferencii UP Business Camp 2013 do nasledujúcich pár bodov, ktoré však neboli súčasťou reálne vypracovaných dokumentov, no nasledujúce informácie v podstate korešpondujú so zakladacou listinou projektu, ktorej sa však budem detailnejšie venovať v záverečnej časti tejto diplomovej práce.

*Tabuľka č. 12.- Zhrnutie základných informácií o UP Business Camp 2013*

<b>Názov</b>	Konferencia UP Business Camp 2013
<b>Miesto</b>	Aula Prírodovedeckej fakulty UP
<b>Dátum</b>	12.10.2013- sobota
<b>Čas</b>	9:30- 17:00
<b>Zámer projektu</b>	Podpora podnikania v Olomouckom kraji
<b>Cieľ projektu</b>	Konferencia pre začínajúcich podnikateľov
<b>Počet účastníkov</b>	150 zúčastnených- naplnená kapacita auly
<b>Cieľová skupina</b>	Študenti a verejnosť so záujmom o podnikanie
<b>Počet vystupujúcich</b>	10
<b>Počet wokrshopov</b>	3
<b>Dátum zahájenia príprav</b>	Marec 2013
<b>Dátum ukončenia</b>	November 2013
<b>Cena</b>	400 Kč/ študent, 1400 Kč neštudent
<b>WWW. Stránky</b>	<a href="http://www.jsmepodnikani.cz/akce/conference/2013-10-up-business-camp-2013">http://www.jsmepodnikani.cz/akce/conference/2013-10-up-business-camp-2013</a>
<b>Projektový manažér</b>	Ing. Petr Měřínský
<b>Projektový tím</b>	Ing. Jindřich Fáborský Bc. Monika Marčíšová
<b>Zadávatel'</b>	Ing. Jiří Herínek- riaditeľ VTP UP
<b>Rozpočet projektu</b>	109 700 Kč

### 3.3 Projektová fáza

Ďalšou etapou realizácie konferencie UP Business Camp 2013 bola projektová fáza, v ktorej ako dobre vieme prebieha samotná realizácia naplánovaných krokov a činností. V tejto časti predstavím predovšetkým ako reálne prebiehala kontrola naplánovaných aktivít v našom projekte, akým spôsobom bola zaistená efektívna komunikácia, ako bolo zabezpečené ukladanie dokumentov a prístup k nim.

#### 3.3.1 Kontrola naplánovaných činností

Ako už bolo predstavené v teoretickej časti práce proces kontroly a monitorovania vykonávaných aktivít je cyklickou neustále sa opakujúcou činnosťou. V tomto zmysle prebiehali procesy i pri organizácii našej konferencie.

Vzhľadom na skutočnosť, že projektový tím bol skutočne veľmi malý, kontrola úloh bola do veľkej miery zjednodušená. Prebiehala dvomi spôsobmi:

- ❖ Počas porady- v rámci organizácie konferencie boli pravidelne uskutočňované porady. Ich frekvencia záležala na tom, a akom časovom horizonte sa blíži deadline- čiže samotný deň konferencie. Je logické, že po zostavení programu a potvrdení prednášajúcich, ktoré prebehlo v dostatočnom časovom predstihu, nastalo obdobie relatívneho pokoja, čo sa týkalo organizácie až do júna, kedy sa začalo s propagáciou akcie a následne s otvorením registrácií. Od polovice augusta sa frekvencia porád začala stupňovať a dva týždne pred konaním konferencie sa o konferencii hovorilo už i počas obednej pauzy. Na každú poradu bola vopred vypracovaná agenda- hlavná náplň schôdzky, kontrola vykonaných činností, a naplánovanie ďalších, rozdelenie zodpovedností a dátum splnenia. Zo stretnutí bol vypracovaný zápis z porady, ktorý sa podľa potreby rozosiela zúčastneným i nezúčastneným. Jeden príklad zápisu z porady môžeme nájsť v prílohách práce<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Príloha č.4- Zápis z porady



Jedným špecifikom bolo, že až do polovice septembra som ja nemohla byť na poradách fyzicky prítomná, pretože v tom čase som bola na pracovnej stáži vo Francúzsku, no napriek tomu mi boli pridelované niektoré úlohy a práve preto komunikácia prebiehala i

- ❖ Elektronicky- emailovou komunikáciou. I keď osobne som na stretnutiach nezúčastňovala, vďaka vyspelým komunikačným nástrojom, moja fyzická neprítomnosť nepredstavovala veľký problém. Osobné stretnutia boli dôležité predovšetkým na začiatku- čiže v momente predprojektovej fázy a potom približne mesiac pred samotným konaním konferencie. Inak komunikácia prebiehala efektívne i pomocou elektronickej pošty. Emailom nebolo ťažké skontrolovať napĺňanie jednotlivých činností. Pre zaujímavosť v prílohe<sup>41</sup> prikladám príklad emailovej komunikácie týkajúcej sa potvrdenia prednášajúcich.

V projektovej časti projektu, čiže v procese vykonávania jednotlivých aktivít konferencie a ich kontroly sa nám ukazuje skutočnosť, že vďaka dokonalým prostriedkom informačných technológií sa komunikácia i kontrola činností vykonáva oveľa jednoduchšie. Nám emailová, prípadne telefonická komunikácia, pravidelné porady, kvalitné zápisy z nich umožnili skutočne bezproblémovú komunikáciu a projektovému manažérovi poskytovali rýchly nástroj na kontrolu naplánovaných činností. Myslím si, že práca týmto spôsobom bude rovnako efektívna i pri realizácii ďalšieho ročníka konferencie.

### **3.3.2 Systém projektovej dokumentácie**

Pre doplnenie spomeniem systém ukladania a prístupu k dôležitým dokumentom projektu. Vzhľadom na fakt, že Vedecko-technický park Univerzity Palackého je inštitúcia, ktorá funguje už od roku 2000, má zavedený veľmi efektívny systém dokumentácie formou CRM. Preto i kompletná dokumentácia týkajúca sa konferencie UP Business Camp mala vytvorenú samostatnú zložku v časti Projekty VTP. Do tohto systému projektová dokumentácia pravidelne zavádzaná a pracovníci mali k nej bezproblémový prístup.

---

<sup>41</sup> Príloha č.6- Príklad emailovej komunikácie

Pre zhrnutie projektovej etapy projektu, vzhľadom na fakt, že projektový tím bol veľmi malý, komunikácia vďaka tomu bola jednoduchšia a zavedený dokumentačný systém ešte uľahčil prácu. Kontrola naplánovaných aktivít i vďaka tomu prebiehala rýchlejšie. Napriek tomu sa v počas vykonávania jednotlivých činností vyskytlo nemalo problémov, čo však bolo spôsobené neočakávanými okolnosťami, ktoré mali byť zahrnuté do analýzy rizík vypracovanej v rámci predprojektovej fázy, na ktorú sa nanešťastie zabudlo a riziká boli formulované iba ústne. No tejto téme sa budem bližšie venovať v záverečnej časti, kde budú presne sformulované nedokonalosti príprav a odporúčenia pre budúci ročník.

### 3.4 Poprojektová fáza

Ako už vieme, poprojektovou fázou rozumieme etapu pred ukončením projektu, počas ktorej sa ukončujú aktivity, prebieha odovzdanie projektu, uzatvára sa administratíva, poskytuje sa spätná väzba. V tomto scenári prebiehala i poprojektová fáza konferencie UP Business Camp. V krátkosti si preto predstavíme, ako reálne prebiehala táto záverečná fáza v prípade projektu konferencie UP Business Camp 2013.

#### 3.4.1 Spätná väzba

Feedback, alebo spätná väzba akéhokoľvek projektu je pre jeho realizátorov veľmi cenná. Preto bolo pre nás zapracovanie spätnej väzby od účastníkov konferencie veľmi prínosné. Spätnú väzbu nám poskytli v rámci dotazníkov, ktoré boli rozdane pri registrácii a zlosovateľné, čím sme si zabezpečili ich návratnosť. Zhrnutie všetkých dotazníkov je súčasťou príloh práce<sup>42</sup>.

Na poprojektovej porade bola následne vyjadrená spätná väzba medzi pracovníkmi. Jej súčasťou bolo predovšetkým zhodnotenie, čo fungovalo výborne a na čom bude treba viac zapracovať pri nasledujúcom ročníku. Toto bolo všetko vyjadrené však iba ústne. Myslím si, že písomné vypracovanie týchto bodov by boli veľmi prínosné pri budúcom ročníku, keďže by sa o tieto poznámky mohol projektový tím opierať a vyvarovať sa predošlých nedokonalostiam a chýb.

Ako niektoré zdroje o projektovom nanagemente uvádzajú, po skončení projektu je dobré usporiadať večierok na oslavu úspechu, čoho sme sa my príkladne držali a malú oslavu úspechu a niekoľko týždňového snaženia sme oslávili spolu s niektorými účastníkmi konferencie po ukončení oficiálneho programu.

Súčasťou poprojektovej etapy bolo i rozoslanie ďakovacích emailov pre vystupujúcich, sponzorov a samozrejme účastníkov konferencie. Tento krok sme považovali za dôležitý, keďže sme si uvedomili, že projekt je síce na konci, avšak dobré vzťahy s prednášajúcimi, sponzormi i účastníkmi sú veľmi dôležité i po jeho skončení. Túto skutočnosť pripomína i samotný projektový management a síce, že so

---

<sup>42</sup> Príloha č.7- Spätná väzba účastníkov konferencie

zúčastnenými stranami projektu je dobré komunikovať i po ukončení projektu, keďže nikdy nevieme, kedy a pri akej príležitosti s nimi budeme najbližšie v kontakte.

Poprojektovú fázu formálne ukončuje uzavretie administrácie, doplnenie a aktualizácia projektových dokumentov, a ukončenie veškerých prác na projekte, čo samozrejme prebehlo i v prípade UP Business Campu a my ako projektový tím sme sa mohli pustiť do iných činností.

### 3.5 Konferencia UP Business Camp- úspech alebo nie?

Pre doplnenie tejto práce je nevyhnutné ozrejmiť, či konferencia UP Business Camp skončila úspechom, alebo nie. Táto časť nebola súčasťou vypracovanej projektovej dokumentácie, bola vyjadrená len ústne, no pre kompletne informácie čitateľa som sa rozhodla zahrnúť túto časť do práce. Ako dobre vieme, projekt je úspešný v prípade, že je naplnený zámer a cieľ projektu. Pripomeňme si preto tieto dva najdôležitejšie prvky projektu:

- ❖ **Cieľ- Organizácia konferencie UP Business Camp 2013- konferencia zameraná na začiatky v podnikaní pre študentov a verejnosť so záujmom o podnikanie**
- ❖ **Zámer – Podpora podnikania v Olomouckom kraji**

Rovnako v predprojektovej fáze projektu bolo definované, že cieľ bude naplnený v prípade, že bude usporiadaných 10 prednášok, 3 workshopy, bude naplnená kapacita auly a 80% účastníkov budú študenti, či ľudia so záujmom o podnikanie a skutočné výdaje nepresiahnu prímy konferencie. Všetky tieto atribúty konferencia UP Business Camp 2013 naplnila. Na základe programu je jasné, že v rámci jedného dňa konferencia vystúpilo 10 prednášajúcich, boli zorganizované 3 workshopy, zúčastnilo sa 150 účastníkov. Doplním, že už týždeň pred konferenciou boli naplnené registrácie a my sme dostávali stále emaily, či by nebolo možné sa na konferenciu ešte dostať. Rovnako v deň konferencie prišlo pár ľudí so záujmom zakúpenia vstupu, v prípade, že by niekto neprišiel. To, že konferencia oslovila vopred stanovenú cieľovú skupinu, čiže študentov a verejnosť so záujmom podnikanie, sme zistili na základe dotazníkov so spätnou väzbou, kde 92% potvrdilo, že už podniká, alebo nad tým premýšľa. Podmienka, ktorá nebola úplne naplnená, bolo, že na konferencii sa zúčastní 50% študentov a 50% klasických účastníkov. V skutočnosti sa na konferencii zúčastnil oveľa vyšší počet študentov, presnejšie 118 a zvyšok 32 predstavovali klasický účastníci.

Na druhej strane je potrebné povedať, že zámer konferencie nebol na začiatku správne definovaný. Myslím, tým, že bol príliš všeobecný a neboli stanovené merateľné ukazovatele, ktoré by dokázali, že bol skutočne naplnený. Zámer bol formulovaný- Podpora podnikania v Olomouckom kraji. Je pravdou, že po konferencii sme zaznamenali zvýšenie počet účastníkov na prednáškach a workshopoch, ktoré

pravidelne organizujeme, rovnako sa zvýšil počet prihlášok do UP Business Clubu, čo je komunita, ktorá združuje začínajúcich podnikateľov z Olomouckého kraja. No vzhľadom na fakt, že na začiatku nebol určený merateľný parameter tohto zvýšenia, ktorý má byť dosiahnutý, nie je možné povedať, že zámer bol splnený. Určeniu kvantifikovateľného zámeru sa však budeme detailnejšie venovať v záverečnej časti práce.

To, že konferencia UP Business Camp 2013 skončila úspešne nám teda potvrdilo viacero matematických ukazovateľov, no pre doplnenie spomeniem opäť spätnú väzbu od účastníkov, v ktorej bol veľmi pozitívne hodnotený celý obsah konferencie, od kvalitných rečníkov, možnosti workshopov, dobre zostaveného programu, cez chutné občerstvenie, až po celkovú príjemnú atmosféru a svižnosť celého dňa. Presné čísla sú opäť k nahliadnutiu v prílohe číslo 7.

Keďže žijeme v dobe blogerov a každá akcia a udalosť je často komentovaná i prostredníctvom týchto kratších, či dlhších postrehov, nevyhla sa tomu ani naša konferencia. Znakom úspechu môže byť, ale práve i pozitívne hodnotenie v rámci týchto zhrnutí. Pre zaujímavosť konferenciu na svojom blogu opísali dvaja účastníci<sup>43</sup>. Na svojom blogu<sup>44</sup> sa o konferencii dokonca zmienila i jedna z vystupujúcich, podnikateľka Margareta Křížová, známa i ako investorka z televíznej relácie DEŇ D.

Za úspech môžeme považovať i spokojnosť s konferenciou i riaditeľa VTP UP a celého tímu, čo však bolo vyjadrené len ústnou formou. Vo všeobecnosti si dovoľím tvrdiť, že vďaka konferencii UP Business Camp 2013 si VTP UP medzi priaznivcami podnikateľského sveta v Olomouckom kraji vytvorilo image organizácie, ktorá dokáže usporiadať kvalitnú konferenciu, pozvať zaujímavých rečníkov a to všetko v príjemnej a inšpiratívnej atmosfére.

---

<sup>43</sup> UP Business Camp 2013. In: Ondrej Hanák [online].

Ohlédnutí za konferencii UP Business Camp 2013. In: Vlastimil Ott [online].

<sup>44</sup> UP Business Camp v Olomouci. In: Margareta Křížová [online].

### 3.6 Zhrnutie reálneho priebehu konferencie UP Business Camp 2013

Predstavením základných informácií o konferencii UP Business Camp 2013 a reálneho priebehu jednotlivých častí životného cyklu tohto projektu môžeme uzavrieť túto časť. Najväčšia pozornosť bola opäť venovaná predprojektovej fáze, v ktorej sme formovali základné myšlienky projektu, definovali harmonogram konferencie a podrobný rozpis prác, vypracovali analýzu trhu, definovali zodpovednosti jednotlivých pracovníkov. Väčšina týchto dokumentov je vzhľadom na ich rozsah súčasťou príloh práce. V projektovej časti som sa venovala predstaveniu spôsobu kontroly činností vykonaných v priebehu realizácie konferencie a komunikácie medzi jednotlivými členmi projektového tímu. Tu sme zistili, že vzhľadom na skutočnosť, že projektový tím pozostával z troch členov, komunikácia bola tým oveľa jednoduchšia a bolo možné sa vzájomne informovať o postupe pomocou emailovej komunikácie. V záverečnej poprojektovej fáze som sa zamerala predovšetkým na dôležitosť spätnej väzby ako od účastníkov konferencie, tak medzi jednotlivými pracovníkmi, ktorá je pre ďalší ročník nesmierne dôležitá. Na záver som považovala za dôležité ukázať, že konferencia UP Business Camp 2013 zaznamenala úspech a to nielen tým, že splnila na začiatku stanovené merateľné ukazovatele, ale i na základe spätnej väzby od účastníkov i vystupujúcich a pocitu z dobre vykonanej práce všetkých pracovníkov, ktorí sa do organizácie viac, či menej zapojili.

Na základe už získaných teoretických znalostí o nástrojoch projektového managementu môžeme už teraz vidieť, že v rámci organizácie tejto konferencie neboli použité, alebo vypracované všetky nástroje a metódy predstavené v prvej teoretickej časti práce. Mnohé analýzy neboli vypracované, riešili sa operatívne, alebo určité prvky boli vypracované laicky. Napriek tomu, že konferencia zaznamenala celkový úspech a dosiahla svoj cieľ, stretli sme sa s viacerými problémami a komplikáciami, ktorým by sa vďaka detailnejšiemu vypracovaniu určitých nástrojov dalo predísť. A to je i zmyslom tejto práce, čiže môžeme pristúpiť k záverečnej časti, v ktorej na základe hlbších teoretických znalostí projektového managementu a skúseností s organizáciou prvého ročníka konferencie UP Business Camp sa pokúsim sformulovať odporúčenia, ktorými by sa mohla riadiť organizácia ďalšieho ročníka konferencie UP Business Camp 2014.

## 4 Formulácia doporučení

V odborných tituloch pojednávajúcich o projektovom managemente som sa pri vypracovávaní tejto diplomovej práce veľa krát dočítala, že poctivé a kvalitné vypracovanie jednotlivých nástrojov a metód dokáže markantným spôsobom uľahčiť prácu na projekte. Dočítala som sa však i o tom, že veľa krát sa tomuto vypracovaniu nevenuje dostatočná pozornosť a mnoho situácií sa rieši operatívne. Musím uznať, že to bolo z časti pravdou i pri realizácii konferencie UP Business Camp 2013. Napriek faktu, že daná konferencia skočila úspešne, neboli vypracované mnohé dokumenty, či analýzy, vďaka ktorým by príprava prebiehala s menšími komplikáciami. Preto v tejto záverečnej časti práce sa na základe dôkladnejších poznatkov o jednotlivých prvkoch projektového managementu a skúseností získaných počas organizácie prvého ročníku budem snažiť vytýčiť tie prvky, ktoré by pri realizácii ďalšieho ročníka konferencie mali byť vypracované.

Na úvod tejto kapitoly len v krátkosti zhrniem, ktoré prvky a nástroje boli vypracované a už bližšie popísané v predchádzajúcej kapitole. Väčšia časť kapitoly bude však venovaná tým nástrojom projektového managementu, ktoré pri prvom ročníku vypracované neboli, no pre jednoduchšiu a bezproblémovejšiu organizáciu by im mala byť venovaná náležitá pozornosť pri ďalšom ročníku. Súčasťou príloh práce budú ako inšpirácia tieto jednotlivé dokumenty vypracované. Na záver budeme mať jasnú predstavu a opornú štruktúru nástrojov a metód projektového managementu, ktorým by sa mohla riadiť konferencia UP Business Camp 2014, či akákoľvek konferencia podobného rozsahu.

### 4.1 Vypracované časti

Ako sme si v predchádzajúcej časti uviedli súčasťou organizácie konferencie UP Business Camp bol:

- ❖ Cieľ a zámer projektu, SMART metóda
- ❖ SWOT analýza
- ❖ Analýza trhu
- ❖ Určenie zodpovednosti
- ❖ Harmonogram konferencie



- ❖ WBS
- ❖ Finančný rozpočet
- ❖ Spôsob komunikácie, kontroly vykonaných činností, kvalitné zápisy z porád
- ❖ Systém ukladania projektovej dokumentácie
- ❖ Spätná väzba od účastníkov konferencie

Toto sú prvky, ktoré boli reálne buď vypracované, či sme sa týmto spôsobom pri realizácii projektu konferencie riadili a ich použitie sa ukázalo ako správne a užitočné. Detailnejšie boli vypracované v predchádzajúcej časti práce. Avšak po dokonalejšom poznaní možností projektového riadenia som presvedčená, že pri budúcom ročníku by bolo vhodné vypracovať ešte nasledovné dokumenty a to:

- ❖ Zakladacia listina projektu
- ❖ Logický rámec
- ❖ Analýza stakeholders
- ❖ Komunikačný plán
- ❖ Analýza rizík
- ❖ Spätná väzba po konferencii z pohľadu projektového tímu- písomne

Prečo si myslím, že práve tieto prvky sú dôležité a pri riadení projektu by mohli pomôcť vysvetlím postupne. Začnime preto s prvým dokumentom- Zakladacou listinou projektu.

## **4.2 Zakladacia listina projektu**

Ako už vieme, zakladacou listinou projektu začína projekt formálne existovať. Jej súčasťou je definovanie základných prvkov projektu, ako názov, cieľ a účel projektu, harmonogram, pridelenie zodpovedností. Ide o veľmi jednoduchý, no o to jasnejší a názornejší dokument, ktorý zhrňuje a formálne zahajuje práce na projekte. I z tohto dôvodu si myslím, že jeho vypracovanie, ktoré nie je nijak časovo náročné, je pri projekte užitočné. Odporúčala by som jeho vypracovanie i v prípade, že na projekte pracuje len malý projektový tím. V našom prípade, sme jeho vypracovaniu nevenovali pozornosť a jednotlivé prvky boli vyjadrené ústne. Jeho formalizácia do písomnej

podoby a uloženie v projektovej dokumentácii by však umožňovala sa k nemu v prípade potreby vrátiť, keďže pri množstve mnohých projektov, či po určitom časovom období, je veľmi ľahké zabudnúť, aký bol napríklad všeobecný zámer projektu. Práve z týchto dôvodov si dovoľím tvrdiť, že vypracovanie Základnej listiny projektu je dôležité a pre názornú ukážku je príklad vypracovanej zakladacej listiny ku konferencii UP Business Camp 2013 k nahliadnutiu v prílohách práce. Pre doplnenie, obsah a rozsah tohto dokumentu závisí veľa krát na zaužívaných podnikových postupoch, metódach a zvyklostiach, preto sa môže líšiť. V prípade našej konferencie sú súčasťou zakladacej listiny základné informácie, ako názov, cieľ a účel projektu, hlavné výstupy, určenie zodpovednosti a harmonogram projektu. Po vypracovaní by bola zakladacia listina projektu schválená riaditeľom VTP UP a založená do projektovej dokumentácie.

### **4.3 Logický rámec**

Ďalším prvkom projektového managementu, ktorý by pri organizácii budúcej konferencie nemal chýbať je vypracovanie Logického rámca. Tento nástroj opäť veľmi stručným spôsobom vymedzuje zámer, cieľ projektu, definuje merateľné ukazovatele, základné predpoklady a riziká a poskytuje systémový prístup vo vzájomných súvislostiach. Tento nástroj sme pri realizácii prvého ročníka konferencie nepoužili. Ja som navyše pri jeho vypracovaní zistila, že síce sme mali definované merateľné ukazovatele pre cieľ, no neboli definované merateľné ukazovatele pre zámer projektu. Úspešné naplnenie zámeru nebolo preto nijakým spôsobom merateľné. I to je jedna z mnohých výhod logického rámca. Vďaka jeho kvalitnému vypracovaniu má projektový tím možnosť zistiť hneď na začiatku, že nie je možné zistiť na koľko bol projekt úspešný.

Pre komplexnosť a budúci ročník konferencie som do príloh zaradila rovnako i vypracovaný logický rámec s tým, že hodnoty objektívne overiteľných ukazovateľov pre zámer projektu som určila až pri vypracovaní tejto diplomovej práce. Na doplnenie musím, ale podotknúť, že logický rámec by mal byť vypracovávaný čo najvyšším počtom strán, ktorých sa projekt dotýka, pretože iba v tom prípade je výsledkom kvalitný a kompletný logický rámec.

#### 4.4 Analýza zainteresovaných strán

Ďalšia analýza, ktorej vypracovanie by som odporučila je Analýza zainteresovaných strán. V prípade našej konferencie táto analýza bola opätovne sformulovaná len ústne, no pri príprave ďalšieho ročníka by nám už vypracovaný dokument bol veľmi nápomocný a ušetril mnoho času. Definovaním stakeholders projektu si zabezpečíme, že nezabudneme na žiadnu zo skupín, ktorej sa projekt dotýka. Navyše zistíme, kto je podporovateľom, či naopak odporcom projektu, aké sú očakávania a miera vplyvu jednotlivých skupín, čiže moc projekt ovplyvniť. V našej konkrétnej vypracovanej analýze, som do tabuľky definovala skupiny, ktorých sa projekt dotýka, ich očakávania, ciele, príčinu ich sily a vplyvu a v poslednom stĺpci je číselne vyjadrené hodnotenie od 1(najnižšia moc a vplyv)-10(skupina s najvyšším vplyvom a mocou). Kompletná analýza je súčasťou príloh a môžeme vďaka nej zistiť, že konferencia sa síce dotýka mnohých strán, no neexistuje tu priamy odporca projektu, ktorý by výslovne bránil, či bojoval za neúspech konferencie. Jediným povedzme konkurentom môže byť Moravská vysoká škola, ktorá poskytuje ekonomicky zamerané štúdium a mohla by mať záujem zrealizovať podobnú udalosť a zlepšiť si tým meno u uchádzačov o štúdium. Napriek tomu, musím povedať, že táto súkromná vysoká škola skutočne ako konkurent nevystupovala, naopak na svojich stránkach pre svojich študentov uverejnila informáciu o konaní našej konferencie.

Vďaka tejto analýze môžeme potvrdiť, že organizácia konferencie skutočne nie je projektom, ktorý by značne negatívnym spôsobom ovplyvnil určitú skupinu. Preto z analýzy zainteresovaných strán môžeme skôr nájsť a definovať všetky zúčastnené skupiny, následne pochopiť ich záujmy a očakávania, určiť príčinu ich sily a vplyvu a následne sa snažiť, aby skupiny s najvyšším vplyvom, čo najpozitívnejším spôsobom podporili a prípadne i propagovali náš projekt.

Pre doplnenie, v kapitole o rozpočte projektu som spomenula, že pri vypracovaní predbežného rozpočtu sme počítali s finančnou čiastkou 10 000 Kč od sponzora konferencie. To sa nám však nepodarilo, čo zapríčinilo, že naše skutočné príjmy sa znížili o danú čiastku, avšak nebola tak ani tak chyba rozpočtu, ako skôr analýzy zúčastnených strán. Ako je možné vidieť vo vypracovanej analýze, jednou z položiek je i skupina sponzorov konferencie. Sú ohodnotení deviatkou, čo im dáva veľkú mieru vplyvu, predovšetkým z dôvodu, že môžu poskytnúť finančnú či

materiálnu podporu. No predtým než so sponzormi komunikujeme, je potrebné ich získať. Preto by som pre budúci ročník navrhovala vypracovať ako podčasť analýzy stakeholderov, **zoznam potencionálnych sponzorov, či partnerov konferencie**, čiže firiem, ktoré by mohli mať záujem o sponzoring danej konferencie. Táto analýza nie je tradične súčasťou analýzy zúčastnených strán. Takéto riešenie by som navrhla skôr na základe skúseností s predošlým ročníkom. Brainstormingom projektového tímu, prehliadnutím na internete, či inšpirovaním sa inými konferenciami bude jednoduché vytvoriť zoznam potencionálnych firiem s oslovením na sponzoring konferencie. Súčasťou zoznamu by mohla byť položka, akým spôsobom si sponzoring predstavujeme- finančný, či materiálový a prípadne, aký je dôvod obrátiť sa práve na danú firmu a kto ju bude kontaktovať. Ako je uvedené tento dokument by mohol byť podčasťou analýzy stakeholderov, alebo by v projektových dokumentoch mohol figurovať ako samostatný dokument. Podobnému dokumentu sme sa v teoretickej časti nevenovali, som však presvedčená, že v projektovom managemente existuje nástroj, ktorý pravdepodobne v oblasti fundraisingu sa zaoberá a pomenúva obdobnú analýzu potencionálnych sponzorov. Pre účel a cieľ tejto práce si myslím, nie je potrebné sa viac touto témou zaoberať. Len doplním, že sa opätovne presviedčame o flexibilitate nástrojov projektového managementu a tomu, že v riadení projektov ide predovšetkým o zmysel a funkčnosť jednotlivých nástrojov a nie o terminológiu a možno i vďaka tomu sa projektový management stal tak vyhľadávaným prístupom k riadeniu.

#### **4.5 Komunikačný plán**

Ďalším nástrojom, ktorý nebol úplne formálne vypracovaný je komunikačný plán projektu. Ako som uviedla v praktickej časti, komunikácia v projektovom tíme bola vzhľadom na jeho veľkosť bezproblémová a prebiehala formou projektových schôdzok, alebo sa informácie predávali emailom, či telefonicky. Avšak nato, aby bol projekt úspešný je potrebné určitým spôsobom komunikovať i so stranami, ktorých sa projekt dotýka. Tie sme si definovali v predchádzajúcej analýze zúčastnených strán. V teoretickej časti práce bola opísaná tabuľka, ktorá zrozumiteľným spôsobom ukazuje s kým je potrebné komunikovať, aké informácie im poskytujeme a z akého dôvodu, akým spôsobom, v akom čase a kto je za komunikáciu zodpovedný. Tento nástroj by som navrhovala i pre prípad konferencie UP Business Camp. Jeho

vypracovanie je rýchle a jasné, navyše je možné dokument neustále aktualizovať a dopĺňať informácie. Avšak okrem spomínanej tabuľky by som navrhovala vypracovanie i analýzy vplyvu zainteresovaných strán formou matice. Tá bola v teoretickej časti súčasťou analýzy zainteresovaných strán, ktorá je na komunikačný plán priamo napojená a pomocou tejto matice, získame zreteľnejší obraz o tom, komu je potrebné podávať priebežné informácie, komu odpovedáme na otázky, ktorým skupinám musíme zaistiť spokojnosť a nakoniec s ktorými stranami je nevyhnutné viesť dialóg. Táto analýza nám istotne doplní komunikačný plán projektu. Tabuľku i maticu pre ich rozsah opäť nájdeme v prílohách práce.

#### **4.6 Analýza potencionálnych rizík**

Vzhľadom na skutočnosť, že každý jeden projekt sa odohráva v podmienkach veľkej neistoty sa nám ponúka ďalší nástroj, ktorého detailné vypracovanie umožní vyhnúť sa množstvu komplikácií. Ide o analýzu potencionálnych rizík. Jeden z nástrojov projektového managementu, ktorý sme pri realizácii konferencie opomenuli a z toho dôvodu sa mnohé kritické situácie riešili operatívne. Po ukončení projektu sme samozrejme uznali, že vypracovaním analýzy rizík by sa dalo lepšie predvídať neočakávané situácie, ktoré nastali. Navyše vypracovanie tohto nástroja a jeho uloženie do dokumentačného systému by značne uľahčilo prípravu nasledujúceho ročníka. Vytvorením zoznamu potencionálnych rizík v rámci príprav konferencie a následne vyznačenie tých, ktoré reálne nastali, spolu s aktualizáciou a doplnenie tých, s ktorými sme nepočítali, by predstavovalo nepochybne urýchlenie projektových prác. V prílohe opäť prikladám vypracovanú analýzu rizík, v ktorej sú jednotlivé potencionálne riziká vložené do matice podľa veľkosti dopadu a pravdepodobnosti uskutočnenia. Následne môžeme jednotlivé riziká vložiť do ďalšej tabuľky a to od tých s najvyššou pravdepodobnosťou a najvyšším dopadom po tie menej závažné. Pre každé potom spísať protiopatrenia, aby nenastali a určiť zodpovednosť za každé jedno. Ako sme sa dozvedeli i v teoretickej časti, je po tejto analýze dôležité i naďalej sledovať, či náhodou niektoré z rizík nezvýšilo svoju pravdepodobnosť, či dopad a okamžite vykonať nápravné kroky.

Po vypísaní jednotlivých možných rizík, nás ako projektový tím zaujímajú predovšetkým tie s veľkým dopadom a vysokou pravdepodobnosťou realizácie. Keďže som analýzu rizík vypracovávala spätne vložila som do tejto časti dve riziká, ktoré skutočne nastali a mali pre nás celkom zásadný efekt. Tou menej zásadnou bola situácia, kedy nám dva týždne pred dňom konferencie účasť odmietol jeden z vystupujúcich. Program sa preto ľahko obmenil a na nás bolo zaistiť nového vystupujúceho a komunikovať túto zmenu účastníkom. Našťastie pre nás, sa táto situácia vyriešila bez väčších problémov. V prípade realizácie konferencie je odrieknutie vystúpenia niektorého účastníka samozrejme veľmi pravdepodobné a ako opatrenie by som navrhovala mať aspoň dvoch zaujímavých rečníkov v zálohe.

Druhým rizikom boli nefungujúce registrácie. Pre vysvetlenie na UP Business Camp sa záujemcovia registrovali výhradne elektronicky, cez náš registračný systém. Preto fungujúci systém bol pre nás veľmi dôležitý. V deň spustenia registrácií, však z technických príčin, registrácie nefungovali. Išlo o veľmi neprijemnú situáciu, kde sme záujemcom museli vysvetliť, že bude možné sa prihlásiť o niečo neskôr. Našťastie sa i táto situácia i keď operatívne a v strese vyriešila a registrácie fungovali bezproblémovo, až do naplnenia kapacity konferencie.

Pre zhrnutie ešte pripomeniem, že analýzu rizík je po ukončení projektu veľmi dôležité aktualizovať, určiť riziká, ktoré reálne nastali, prípadne doplniť tie, s ktorým výskytom projektový tím nepočítal a nakoniec je veľmi užitočné spísať odporúčenia pre ďalšie projekty. V našom projekte by takéto dokumenty neuveriteľne pomohli pri nasledujúcom ročníku.

## 4.7 Zhrnutie

Analýzou potencionálnych rizík si dovoľím ukončiť túto časť, ktorá bola venovaná predovšetkým tým nástrojom, ktoré by pri realizácii nasledujúceho ročníka mali byť vypracované. Vďaka detailnejšiemu štúdiu nástrojov projektového managementu si dovoľím tvrdiť, že pri organizácii jednodňovej konferencie s kapacitou približne 150 účastníkov a pri projektovom tíme pozostávajúceho z troch pracovníkov je vhodné vypracovať nasledovné nástroje a držať sa týchto zásad:

- ❖ **Zistiť, či existuje potreba projekt realizovať**
- ❖ **Správne si definovať cieľ projektu a jeho zámer**
- ❖ **Zistiť, či je náš cieľ SMART a určiť objektívne overiteľné ukazovatele zámeru i projektu**
- ❖ **Vypracovať analýzu trhu, SWOT analýzu projektu**
- ❖ **Udeliť zodpovednosť a kompetencie jednotlivým pracovníkom, určiť projektového manažéra a projektový tím, sponzora projektu**
- ❖ **Stanoviť harmonogram projektu**
- ❖ **Vyčíslieť finančný rozpočet projektu**
- ❖ **Na základe vyššie zistených poznatkov vypracovať zakladaciu listinu projektu a logický rámec**
- ❖ **Vypracovať podrobný rozpis prác**
- ❖ **Vypracovať analýzu zúčastnených strán a zoznam potencionálnych sponzorov na oslovenie a stanoviť komunikačnú stratégiu s nimi**
- ❖ **Vypracovať analýzu rizík a napláňovať opatrenia proti najzávažnejším rizikám a počas priebehu projektu sledovať, či sa situácia nezmenila, po ukončení projektu zoznam prispôbiť realite**
- ❖ **Pred zahájením vykonávania napláňovaných aktivít sa uistiť, či všetky strany rozumejú, čo má byť výsledkom projektu, a akom sa k nemu dopracujeme, v akom časovom horizonte, za aké náklady a kto je za čo zodpovedný**
- ❖ **Nastaviť systém komunikácie projektového tímu**
- ❖ **Pri projektových stretnutiach mať dopredu stanovený program, časové trvanie a vypracovávať zápis a rozoslať ho všetkým členom**

- ❖ **Všetky projektové dokumenty ukladať do predom stanoveného systému, do ktorého majú prístup všetci členovia projektového tímu a pravidelne ich aktualizovať**
- ❖ **Pravidelne monitorovať a kontrolovať vykonávanie naplánovaných činností v súlade s časovým i finančným plánom**
- ❖ **Pravidelne komunikovať akékoľvek zmeny v projekte s príslušnými zúčastnenými stranami**
- ❖ **Vyžiadať si písomnú spätnú väzbu po ukončení projektu od kľúčových zainteresovaných strán**
- ❖ **Po ukončení spísať spätnú väzbu k projektu medzi členmi projektového tímu, sfinalizovať všetky projektové dokumenty**

Je samozrejmé, že daný zoznam nemôžeme brať ako 100% záväzný. Ako už bolo viac krát spomenuté, sama metodika projektového managementu tvrdí, že jeho nástroje sú nástrojmi flexibilnými a hlavným zmyslom je ich správne pochopenie a používanie a prípadne prispôsobenie individuálnym potrebám daného špecifického projektu. Preto si každý projektový manažér musí sám zvoliť v závislosti na projekte, ktoré prvky a nástroje zvolí, čomu venuje zvýšenú pozornosť. V prípade UP Business Campu, napriek tomu, že konferencia skončila úspešne, si dovoľím tvrdiť, že vypracovaním predovšetkým analýzy rizík a stakeholderov by sa predišlo mnohým problémom, či by sa dal efektívnejšie využiť potenciál tejto udalosti. Vďaka zakladacej listine a logickému rámcu máme zase možnosť si utriediť myšlienky a na jednom mieste vidieť zreteľne a jasne cieľ, zámer celého projektu. Písomná spätná väzba a všeobecne celková projektová dokumentácia v písomnej podobe uložená v dokumentačnom systéme organizácie je zase veľmi dobrým pomocníkom pri nasledujúcom projekte a zdrojom množstva znalostí, skúseností, nápadov a vylepšení.

Myslím, že vyššie uvedeným sumárom jednotlivých nástrojov a zásad môžem ukončiť túto časť formulácie doporučení pre nasledujúci ročník konferencie, ktoré vychádzajú na jednej strane z teoretických poznatkov o projektovom management a na strane druhej zo skúseností s realizáciou prvého ročníka konferencie.



## 5 Záver práce

Projektový management a projekty sa skutočne stali súčasťou každodennej reality života firiem. Manažéri si metódy a nástroje projektového managementu obľúbili predovšetkým z dôvodu ich flexibility, logickému systémovému prístupu a jednoduchému a rýchlemu porozumeniu jednotlivých nástrojov.

Táto diplomová práca sa venovala práve aplikácií projektového managementu pri organizácii konferencie UP Business Camp 2013. Svojím charakterom je konferencia tiež projektom a pri jej realizácii nám preto môže významným spôsobom pomôcť hlbšie poznanie jednotlivých nástrojov a metód projektového riadenia.

Cieľom tejto práce bolo preto definovať tie metódy a nástroje projektového managementu, ktoré by pri realizácii ďalšieho ročníku konferencie uľahčili a zefektívnili organizáciu. Z tohto dôvodu bola práca rozdelená na tri hlavné časti.

V prvej teoretickej časti boli vysvetlené základné definície kľúčových pojmov. Od termínov projektový management, prístupy k nemu, cez projekt, projektový tím, až po definíciu pojmov konferencia a event management sme pre jasnejšiu orientáciu v oblasti vymedzili tieto základné pojmy. V ďalších kapitolách boli následne v slede životného cyklu projektu opísané jednotlivé prvky a nástroje projektového managementu.

Zaujímavou kapitolou je praktická časť práce, v ktorej je reálne opísaný postup činností a aktivít pri organizácii prvého ročníka konferencie UP Business Camp 2013 určenej pre študentov a verejnosť so záujmom o podnikanie, ktorú usporadúval Vedecko-technický parku Univerzity Palackého v Olomouci. Tu sa stretávame s vypracovaním niektorých z nástrojov projektového managementu ako je SWOT analýza, nástroj SMART, čo sú veľmi bežné a jednoduché nástroje, ktoré nám konkrétnejšie definujú cieľ projektu a taktiež ukážu hlavné silné a slabé stránky projektu, či vplyv okolia na projekte. Nasleduje analýza trhu, vďaka ktorej sme zistili aká je situácia u konkurencie a informácie využiť v náš prospech. Maticu zodpovednosti sme si mierne upravili, no vzhľadom na malý projektový tím plne zodpovedala našim

potrebám. Samozrejmosťou bolo vypracovanie časového harmonogramu projektu a podrobného rozpisu prác konferencie, vďaka ktorým sme jasne videli, čo je potrebné aktuálne vykonať a či dodržíme nastavený plán. Na záver bol súčasťou finančný rozpočet, excelový dokument, v ktorom boli neustále aktualizované príjmy a výdaje a pri ukončení finálna bilancia projektu. Napriek veľmi pozitívnym reakciám na konferenciu sme pri jej organizácii narazili na pár komplikácií. Tie boli spôsobené práve nedostatočným vypracovaním niektorých z dokumentov, alebo minimálne bolo možné byť na dané situácie lepšie pripravení.

Nástrojom a dokumentom, ktoré neboli vypracované sa však venuje už záverečná časť formulácií doporučení. Jej súčasťou sú názorne vypracované chýbajúce dokumenty a nástroje i odôvodnenie, prečo je ich použitie pri realizácii prínosné. Súčasťou príloh je preto vypracovaná zakladacia listina projektu, ktorá formálne zahajuje práce na projekt. Logický rámec, dokument, ktorý na jednom mieste zhrňuje základné informácie o ciele, zámere projektu, ukazovateľoch o ich naplnení, výstupoch a jednotlivých činnostiach a predpokladoch a rizikách celého projektu. Nasleduje analýza stakeholders, ktorej súčasťou som na základe skúseností s minulým ročníkom navrhla vypracovať zoznam potencionálnych sponzorov a partnerov konferencie a komunikačný plán, ktorý projektovému tímu určuje s kým, kedy, čo a ako komunikovať. A nemôže samozrejme chýbať analýza rizík, vďaka ktorej sme lepšie pripravení na udalosti a situácie, ktoré pri realizácii projektu môžu nastať.

Navyše v celej práci zisťujeme, že nástroje a metódy projektového managementu sú dokumentmi veľmi flexibilnými a ich zmyslom nie je ich exaktné vypracovanie podľa daných tabuliek, no predovšetkým ich správne pochopenie a prispôsobenie si aktuálnemu projektu a vlastným potrebám.

Záver práce uvádza stručný zoznam nástrojov a princípov, ktoré na základe poznatkov projektového managementu a skúseností získaných pri organizácii prvého ročníka by mali zabezpečiť úspešné ukončenie projektu konferencie a jeho riadenie s hladkým priebehom. Verím, že pomocou tohto zhrnutia a i predchádzajúcich častí tejto diplomovej práce sa mi podarilo vypracovať zrozumiteľnú štruktúru, ktorá pri organizácii nasledujúceho ročníka bude slúžiť ako kľúčový podklad a tým naplní cieľ tejto diplomovej práce s názvom Aplikácia projektového managementu pri realizácii konferencie UP Business Camp.

## **6 Anotácia**

Táto diplomová práca sa venuje projektovému managementu a jeho aplikácií pri organizácii konferencie. V teoretickej časti definuje kľúčové slová a predstavuje vybrané nástroje a metódy v jednotlivých etapách životného cyklu projektu. V praktickej časti je predstavený reálny priebeh organizácie konferencie UP Business Camp 2013. V záverečnej časti je na základe komparácie teoretických znalostí a skúseností predstavený zoznam prvkov a metód, ktoré môžu slúžiť ako kľúčový podklad pre efektívnu a bezproblémovú realizáciu nasledujúceho ročníka konferencie UP Business Camp 2014, či pre inú konferenciu podobného rozsahu.

### **Kľúčové slová**

Projektový management, projekt, životný cyklus projektu, projektový tím, konferencia, event management

### **Anotation**

The diploma thesis is dedicated to project management and its applications in the organization of a conference. In the theoretical part the keywords are defined and a selection of tools and methods in the various stages of the project life cycle is presented. The practical part introduces the real course of the UP Business Camp 2013 conference organization. In the final section a list of elements and methods based on comparison of theoretical knowledge and experience, which can serve as a key basis for effective and smooth implementation of the next annual conference UP Business Camp 2014, is conceived.

### **Key words**

Project management, project, project life cycle, project team, conference, event management

## 7 Résumé

Cette mémoire de master traite la problématique de management de projet et l'application des ses méthodes et outils pendant l'organisation de la conférence.

Dans la partie théorique, les mots clés comme- management de projet, le projet, la vie d'un projet, la conférence et le management d'événements sont définés.

La partie pratique décrit le déroulement réel de l'organisation de la conférence UP Business Camp 2013. Il s'agit de l'événement destinés aux jeunes entrepreneurs qui a été organisé par le Parc Scientifique et Technologique de l'Université Palacký à Olomouc.

A la fin, le travail formule les recommandations principales tirées de la comparaison des connaissances théoretiques et des expériences pratiques. Nous pouvons définir cette partie comme un guide ou une structure fondamentale qui pourra être utilisées pendant l'organisation de la conférence cette année. Nous découvrons que au début du projet il est très important de bien définir le but et le dessein du projet et ensuite les indices mesurables. Grâce à l'analyse SWOT et celle du marché, l'équipe projet apprend les points forts et faibles du projet et surtout la situation chez la concurrence. Après la découpage en activité WBS et définition du budget du projet, la note de lancement de projet est formulée et nous ne pouvons pas oublier la matrice de cadre logique. Pendant cette étape la matrice des compétence est également remplie. Ensuite il faut faire l'analyse des parties prenantes et établir le plan de la communication avec eux. Vu que le projet est réalisé dans les conditionnes incertaines il faut absolument élaborer la matrice de criticité qui nous permet de prendre des mesures pour réduire les risques ou combattre leurs conséquences. En général, pendant tout le projet il faut bien rescepter le plan, communiquer les changements et résoudre les complications tout de suite. En plus, il faut comprendre que les outils et méthodes du management de projet sont flexibles et le plus important est de comprendre leur sens et les adapter selon les besoins du projet ou selon les habitudes du chef du projet.

L'apport principal de ce travail consiste pas seulement dans la définition théorique des termes scientifiques mais surtout dans l'application réel de ces connaissances pendant le projet.

## 8 Zoznam použitej literatúry

- ❖ *A guide to Project Management Body of Knowledge* [online]. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000, s. 127 [cit. 2014-04-16]. ISBN 1880410230.
- ❖ BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 9788024431246.
- ❖ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024728483.
- ❖ KERZNER, Harold. *Project management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 9780470278703.
- ❖ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Manažerské rozhodování. Prezentácia k predmetu Manažerské rozhodování 1*, Olomouc, AR 2012/2013, KAE UPOL
- ❖ NAVRÁTILOVÁ, Daniela. *Projektový a nadačný management*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2010, s. 24. ISBN 978-80-87240-21-2.
- ❖ SVOZILOVÁ. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 8024774283.
- ❖ ŠTEFÁNEK A KOLEKTIV. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025128350.

## Elektronické zdroje

- ❖ Conference- definition. *Oxford learner's dictionaries* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/conference>
- ❖ *Julia Rutherford Silvers* [online]. 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.juliasilvers.com/>
- ❖ Ohlédnutí za konferencí UP Business Camp 2013. In: *Vlastimil Ott* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.e-ott.info/2013/10/14/ohljednuti-za-konferenci-up-business-camp-2013-v-olomouci-cast-prvni>
- ❖ *Project Management Institute* [online]. 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/>
- ❖ Projektový tým. *Management Mania* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>
- ❖ SWOT analýza. *Management Mania* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/swot-analyza>
- ❖ UP Business Camp v Olomouci. In: *Margareta Křížová* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://margaretakrizova.com/2013/10/13/up-business-camp-v-olomouci/>
- ❖ UP Business Camp 2013. In: *Ondrej Hanák* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://ondrejhanak.cz/clanek/up-business-camp-2013/>
- ❖ What is PRINCE2?. *PRINCE2.com* [online]. 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.prince2.com/what-is-prince2>

- ❖ What is project team. *Business Dictionary* [online]. 2014 [cit. 2014-04-16].  
Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/project-team.html>
  
- ❖ *Výkladový slovník projektového řízení* [online]. 2008 [cit. 2014-04-16].  
Dostupné z: [http://www.ipma.cz/dokumenty\\_spr/SlovníkPM.pdf](http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/SlovníkPM.pdf)



## **9 Zoznam obrázkov, grafov a schém**

<b>Schéma č.1</b>	WBS diagram	37
<b>Schéma č.2</b>	Schéma uzavretej riadiacej šmyčky	46

## **10 Zoznam tabuliek**

<b>Tabuľka č.1</b>	Matica analýzy vplyvu zainteresovaných strán	24
<b>Tabuľka č.2</b>	Tabuľka analýzy vplyvu zainteresovaných strán	24
<b>Tabuľka č.3</b>	Komunikačný plán projektu	26
<b>Tabuľka č.4</b>	Matica zodpovednosti	27
<b>Tabuľka č.5</b>	SWOT analýza	28
<b>Tabuľka č.6</b>	Logický rámec projektu	29
<b>Tabuľka č.7</b>	Matica stanovenia hodnoty rizika	34
<b>Tabuľka č.8</b>	Ganttow diagram	39
<b>Tabuľka č.9</b>	SMART analýza konferencie UP Business Camp 2013	57
<b>Tabuľka č.10</b>	SWOT analýza konferencie UP Business Camp 2013	57
<b>Tabuľka č.11</b>	Matica určenia zodpovedností	60
<b>Tabuľka č.12</b>	Zhrnutie základných informácií o UP Business Camp 2013	65

## **12 Zoznam príloh**

- Príloha č.1** Analýza trhu
- Príloha č.2** Harmonogram konferencie UP Business Camp 2014
- Príloha č.3** WBS konferencie
- Príloha č.4** Zápis z porady
- Príloha č.5** Finančný rozpočet
- Príloha č.6** Príklad emailovej komunikácie
- Príloha č.7** Spätná väzba účastníkov konferencie
- Príloha č.8** Zakladacia listina projektu
- Príloha č.9** Logický rámec
- Príloha č. 10** Analýza zainteresovaných strán
- Príloha č. 11** Komunikačný plán
- Príloha č. 12** Matica analýzy vplyvu zainteresovaných strán
- Príloha č. 13** Analýza potencionálnych rizík

## Príloha č.1- Analýza trhu

Názov	Kde	Cieľová skupina	Cena	Poznámky
Start-up summint	Praha	Mladí sturtup-isti	2400Kč	Prvé stretnutie predovšetkým startupov, vysoká cena
Symposium	Brno	Študenti, začínajúci podnikatelia	2 dni, 500Kč	Najväčší nás konkurent, no konferencia až po našej
Konf. O podnikaní- kríza, príležitosť k zmene	Třebíč	Už skúsení podnikatelia	700Kč/ 900Kč	Iná cieľová skupina, plus sú zahraniční speakri a nízka cena
Etiketa podnikání v	Nový Jičín	Skúsení podnikatelia	6000Kč/ 3600kč	Vysoká cena, odlišný program
Moudré podnikání	Brno	Ženy	250 Kč	Iná cieľová skupina

## Príloha č.2- Harmonogram konferencie UP Business Camp 2014

Mesiac	Aktivity	Stav
Marec- Apríl	Sformulovanie základných údajov o konferencii- dátum, miesto, cieľ. Skupina, rámcový program, ceny...	Hotovo
Máj	Kontaktovanie rečníkov, ich potvrdenie Stanovenie workshopov, a prednášajúci Business Catapult- ako poňaté Networkingová afterparty po konferencii- kde? Grafika- logo 1.zmienka o konferencii na webe VTP UP, Fb podnikání v Olomouci, email UP Business Club Rozdeliť kto bude komunikovať s kým	Hotovo
Jún	Hotové info, stránka konferencie na JsmePodnikání Medailonky vystupujúcich, promo na fb Prednášajúcim info pravidelné Tlačová správa	
Júl	Postupná propagácia programu, workshopov Prihlášky na Business Catapult Sponzoring Sprievodný program	
August	15/8 otvorenie registrácií Promo	
September	Vypredané vstupné Catering	
Október	Všetko hotovo! ☐	

### Príloha č.3- WBS konferencie

Zostaviť formát konferencie	Zostaviť program	Zaistiť rečníkov	Marketing konferencie	Občerstvenie
Vymyslieť názov konferencie	Navrhnuť rečníkov v závislosti na cieľ skupine a téme	Napísať pozývaci email pre rečníkov	Komunikovať na fb	Definovať či vlastnoručný catering
Vymyslieť miesto konania a zaistiť ho	Navrhnuť workshopy	Zistiť kontakty	Vytvoriť plagáty	Počet hostesiek potrebných na zaistenie
Stanoviť dátum konferencie v závislosti na obsadenosti miestnosti	Navrhnuť doprovodný program	Rozoslať pozývacie emaily	Vytvoriť tiskovú správu	Kolko a čo?- vytvoriť excel tabuľku
Definovať cieľovú skupinu	Navrhnuť moderátora konferencie	Keď odozva dohodnúť sa	Dohodnúť sa na propagácii s miestnou tlačou(OL4You)	Zaistiť možný sponzoring
Počet účastníkov v závislosti na kapacite miestnosti		Keď žiadna odozva ozvať sa telefonicky po 4 dňoch	Vytvoriť tweeter účet	Zaistiť doprovodné firmy
Vytvoriť program konferencie		Dohodnúť finálny program, v závislosti na	Komunikovať info o konferencii všetkým stakeholders	Určiť rozpočet
Stanoviť cenu		Vytvoriť medailónky a	Vytvoriť návrh emailingu	Doriešiť afterparty, či
Definovať dôvod a cieľ konferencie		Odsúhlasiť medailónky rečníkmi	Dohovoriť zdieľanie info o konferencii so stakeholders	Zaistiť obed pre rečníkov
Stanoviť rozpočet		Komunikovať im finálny program a vystupujúcich	PPC reklama	Pizza, množstvo a kedy, ako
Definovať stakeholders		Riešiť s nimi prípadné požiadavky	Zaslať TS na medialist UP	Zaistiť koláčiky a bagety
Vytvoriť krízové scenáre(to sme samozrejme nemali :D)		Dohovoriť moderátora akcie	Dohonúť sponzorov konferencie	Zaistiť víno po konferencii, dohonúť možné
Dohodnúť videozáznam, ozvučenie a foto konferencie			Definovať registračný systém na konferenciu	
Navrhnuť marketingový plán, web. stránky konferencie?			Spustiť registračný systém, ktorý funguje	
Definovať ako bude prebiehať Business				

Aktivity tesne pred konferenciou	Deň konferencie	Aktivity po konferencii
Zajednať visačky s menami, obojstranne a odlišením pre jednotlivé skupiny účastníkov	Stanoviť hodinu príchodu na fakultu a všetci včas	ďakovné emaily- účastníci, rečníci, sponzori
Obvolať rečníkov a dohodnúť detaily ohľadne ubytovania, cesty, preplatenia	Vylepiť orientačné tabule, programy	Zpracovať fotky a video
Moderátora kontaktovať či nepotrebuje info k rečníkom	Nachystať registráciu, šatnu, workshop miestnosť	Zverejniť fotky
Vytvoríť moderátorovi zoznam, čo by mal spomenúť k propagácii VTP UP	Pripraviť miestnosť pre prednášajúcich, občerstvenie	Zverejniť video
Dohodnúť hostesky	Nachystať ranný catering, káva, čaj, koláčiky	Vyčísliť finálny rozpočet
Dohodnúť asistenta k počítaču	Vítať rečníkov	zaslať účastníkom
Zaistiť techniku, počítače, prezentátory, prípadne náhradné batérie	Urobiť fotky kvoli spinnetu	Spísať čo a koľko toho ostalo
Zoskupiť prezentácie od rečníkov a účastníkov Catapultu	Rozmiestniť bannery sponzorov a stoly pre nich	Spísať pripomienky
Komunikovať info o prípravách na fb	Zaistiť tabulu co zhání a nabízím	ktorí zaplatili
Vytvoríť email pre registrovaných účastníkov s detailnými info	Skontrolovať že fungujú všetky prezentácie	
Definovať systém registrácií na workshopy	Čez prestávky dohliadať aby bolo dostatok vecí na cateringu	
Definovať výhody pre členov UP Bclubu	Po prestávke upratať kóše a neporiadok	
Vytvoríť grafický návrh programu konferencie	konferencie	
Definovať aké zložky pre účastníkov	Obed s účastníkmi a rozdanie darčiek	
Definovať darčeky pre vystupujúcich	Upratať a dohodnúť sa na odvoze vecí	
Komunikovať prípadné zmeny v programe		
Vytvoríť 1 definitívny zoznam účastníkov konferencie!		
Stanoviť presný časový harmonogram		
Vytvoríť orientačné tabule		
Zoznam čo všetko treba doniesť na miesto konferencie		
Dohonuť sa so správcom kedy môžeme prísť a ktoré miestnosti, kedy odviezť veci po konferencii		
Ísť po víno		
Prichystať prezencie		
Vytvoríť dotazníky so spätnou väzbou, ako prebehne súťaž a zlosovanie, ceny		
Vytvoríť zoznam reštaurácií s mapkou pre prípadných záujemcov		
Vytlačiť A3 programy, heslo na wifi		
Vytvoríť prezentácie s logami firiem, propagácia VTP UP, program konferencie		
Zaistiť notebook na odpočítavanie času, notebook do workshop miestnosti		
Definovať kto bude vítať rečníkov a odvedie ich do miestnosti pre nich		
Zaistiť nahrávanie workshopov		
Vytvoríť program konferencie v PDF		
Informovať o registráciach na workshopy		
Vyriešiť ako sa nebudú môcť dostať na konferenciu tí čo nezaplatili		
Ako odvoz vecí, kto a kedy?		

## **Priloha č.4 – Zápis z porady**

### **Zápis z jednání**

**Datum:** 30.8.13

**Účastníci:**

Petr Měřínský, Jindřich Fáborský

**Agenda:**

1. konference UPBC

- Vytvořit tiskovou zprávu a návrh e-mailingu cílovým skupinám – použít citace některých řečníků, plus JF a JH; nechat zkontrolovat od JF  
(viz úkol No.1)
- Zaslání TZ na medialist UP  
(viz úkol No.2)
- Zaslání emailingu cílovým skupinám:
  - UPBC
  - VTP UP – firmy v nájmu + zam.
  - Studenti UP
  - Lidi z přednášek  
(provést kontrolu na duplicitu !)  
(viz úkol No.3)
- Jindra má na kampaň 10 000 Kč  
(viz úkol No.4 a No.11)
- Domluvit s přízněnými VTP sdílení info o konferenci - nejlépe emailing na jejich kontakty, info na jejich fb je k ničemu
  - Buď recipročně (že jim uděláme stejnou službu jindy)
  - Nebo za 2 lístky na konferenci  
(viz úkol No.5)
- Napsat řečníkům, aby dali odkaz na konferenci na svoje stránky  
(viz úkol No.6)
- Restaurece Torture je moc daleko, na afterparty navrhnout něco jiného nebo U-club  
(viz úkol No.7)
- Spojit se se speakrem konference, zda potřebuje nějaké info k řečníkům, aby měl o čem mluvit  
(viz úkol No.8)



- catering vlastními silami vyžaduje 6-7 holek, zajistit  
(viz úkol No.9)
- nutný asistent na konferenci, který by řešil případné problémy s prezentacemi (musí mít náhradní ntB a prezentér včetně náhradních baterií)  
(viz úkol No.10)
- Řešit catering, visačky, sponzory – oslovit místní firmy  
(viz úkol No.11)
- Jindra zajistí zaplnění konference ☺  
(viz úkol No.12)

### Úkoly:

<i>No.</i>	<i>Specifikace</i>	<i>Odpovídá</i>	<i>Termín</i>	<i>Stav</i>
1.	Vytvoření tiskové zprávy o konferenci a konceptů emailů	PM	5.9.13	nový
2.	Zaslání TZ na medialist	PM	10.9.13	nový
3.	Emailing vybraným skupinám	PM	10.9.13	nový
4.	Ověřit peníze na kampaň – 6 000Kč?	PM	5.9.13	
5.	VTP Ova, Zlín zveřejnění nebo emailing o konf. na jejich webu	PM	12.5.13	nový
6.	Sdílení skrze řečníky	PM	5.9.13	nový
7.	Zajistit U-klub	PM	5.9.13	nový
8.	Spojit se s Bednářem	PM	10.9.13	nový
9.	Zajistit holky na catering	PM	20.9.13	nový
10.	Zajistit asistenta VT přednášejícím	PM	20.9.13	nový
11.	Catering, visačky, ..	PM	20.9.13	nový
12.	Kampaň s cílem 100 účastníků	JF	5.9.13	nový

**Příští jednání:** podle potřeby

**Zapsal:** Petr Měřinský

**Príloha č.5- Finančný rozpočet**

<b>Výdaje</b>		<b>Predpokladané</b>		<b>Skutočné</b>
Reklama net		6000		6000
Reklama DPMO		8000		4000
Moderátor a rečníci		12000		12000
Ubytovanie rečníkov		3000		1200
Prenájom priestorov		10000		10000
Audioteknika, videonahrávanie		10000		12075
Materiály pre účastníkov		10000		5646
Bagety, koláče		6000		5000
Víno		2000		1720
Kofola, Rajec		8000		9802
Makro nákup		12000		8000
pizza		12000		9500
obed prednášajúci		3200		3200
Hostesky		6000		6000
darčeky pre prednášajúcich		1500		1500
		<b>109700</b>		<b>95643</b>
<b>Prímy</b>		<b>Predpokladané</b>		<b>Skutočné</b>
Vstupné bežné		105000		44800
Vstupné študent		30000		44400
Sponzoring finančný		10000		0
Sponzoring kofola		0		4901
Sponzoring vosačky		0		5646
		<b>145000</b>		<b>99747</b>
<b>Prímy- výdaje skutočné</b>		<b>99747- 95643</b>		<b>4104 Kč</b>

## Príloha č.6- Príklad emailovej komunikácie

RE: Postup konference UP Business Camp

Správ: (3)

---

Petr Měřínský <Petr.Merinsky@vtpup.cz> 16. mája 2013 11:04

Komu: Jindřich Fáborský <faborsky@gmail.com>

Kópia (Cc): "Monika Marčíšová (momarcisova@gmail.com)" <momarcisova@gmail.com>

Ok, dík.

petr

From: Jindřich Fáborský [mailto:faborsky@gmail.com]

Sent: Thursday, May 16, 2013 10:56 AM

To: Petr Měřínský

Subject: Postup konference UP Business Camp

Ahoj Petře,

posílám update:

1. Domluven (na 99%, na to 1% čekám každou minutou) je Adam Jurák. Je to dobrý kamarád, který řídí marketing SportObchod.cz -> hlavně onlinemarketing, ale má i přesah. kontakt@adamjurak.cz www.adamjurak.cz
2. Čekám na odpověď od konzultační společnosti H1.cz, aby nám dodali někoho na oblast řízení projektu (finance, nebo alternativně management). Mělo by to dopadnout.
3. Čekám na odpověď od DámeJídlo.cz, resp. Tomáš Čupr ze Slevomatu (zakladatel obou společností). Tady to vidím tak na 50%, ale kdyžtak bych sehnal alternativu.
4. ViralBrothers momentálně neumím oslovit.

Další info pošlu večer, odcházím teď na školení.

Jindra

---

Monika Marčišová <momarcisova@gmail.com>

16. mája 2013 15:07

Komu: Petr Měřínský <Petr.Merinsky@vtpup.cz>

Ahoj,

Toman tak na 99% príde, napísal mi že ubytovanie potrebuje len deň pred konferenciou tak to beriem ako súhlas, pre uistenie som mu ešte napísala.

Od ViralBrothers zatiaľ žiadna odpoveď.

Čupr by bol super!

Vyzerá to fajn :) čo tie workshopy? ešte ma napadla P.Zarychtová, dovedla Business for breakfast do ČR a SR, mala tuším niekde v prahe alebo brne workshop networkuj ako majster, alebo niečo v podobnom zmysle, ja sa s ňou osobne poznám, ak by teda ešte niekto chýbal mohla by byť tiež zaujímavá, tiež neviem prečo ma skor nenapadla! <http://www.obchodni-snidane.cz/kontakt/>

---

Petr Měřínský <Petr.Merinsky@vtpup.cz>

16. mája 2013 16:07

Komu: Monika Marčišová <momarcisova@gmail.com>

Ahoj,

S Tomanem je to super

Ty viral brothers už vlastne nepotrebujeme, máme až tak dost ľudí, proto nemusíš kontaktovať ani P.Zarychtovou, neměli bychom ji kam dát.

Workshopy se nějak nehýbou, musím ještě říct Radkovi.

Měj se, petr

## **Priloha č.7- Spätná väzba účastníkov konference**

Milí účastníci konference UP Business Camp 2013!

Zpracovali jsme Vaši zpětnou vazbu a přinášíme Vám výsledky. Věříme, že i pro vás budou zajímavé. Celkově se na konference UP Business Camp 2013 zúčastnilo 156 účastníků, 15 řečníků a 12 lidí se podílelo na samotné organizaci konference.

Výsledky zpětné vazby jsme získali ze slosovateľných lístků, které obdržel každý účastník konference. Tímto bychom se Vám ještě jednou chtěli poděkovat za vaše připomínky, nápady či pochvaly, které jste nám adresovali! Příští ročník se samozřejmě budeme snažit vyhnout všem případným nedostatkům, které se na prvním ročníku Business Campu vyskytly a především se budeme inspirovat všemi vašimi myšlenkami a nápady. Celý dotazník sestával z 3 jednoduchých otázek a zde jsou již zmíněné výsledky.

Ze zúčastněných 156 účastníků konference svůj lístek odevzdalo 53 účastníků, což představuje přibližně 1 / 3. Toto číslo považujeme za celkově vypovídající, i když další ročník se budeme snažit o získání zpětné vazby od ještě vyššího počtu návštěvníků.

První otázka na samotném dotazníku byla či respondent podniká, nepodniká, ale přemýšlí o tom, nebo nepodniká. S potěšením jsme hned při první otázce zjistili, že konference skutečně oslovila cílovou skupinu, kterou byly podnikatelé nebo lidé, kteří mají zájem začít podnikat. Z odpovědí vyplynulo, že 39,6 % podniká a až 52,8 % nad podnikáním uvažuje. Pouze 7,6 % zúčastněných uvedlo, že nepodniká.

Následovala otevřená otázka, kde účastník mohl napsat cokoli, co se mu na konferenci nejvíce líbilo. Zde nás skutečně potěšilo, že z odevzdaných 53 lístků až 19 lidí odpovědělo, že konference byla pojatá velmi zajímavě, přednášející byli zkušení ve svém oboru a byl možný bližší kontakt s nimi. Dále nejvíce účastníků (z 53 odevzdaných lístků až 21) ocenilo přednášku pana Iva Tomana. Hned za panem Tomanem, se účastníkům líbilo vystoupení investora z televizního pořadu Den D, pana Michaela Rostock-Poplara. Podle odpovědí si účastníci z přednášek obou pánů odnesli nejen cenné rady do podnikání, ale také zjistili, jak je možné získat si svým vystoupením pozornost celé auly Přírodovědecké fakulty. Účastníci navíc ocenili, že vystupující byli otevření a ochotní mluvit i o všeobecně neoblíbených tématech a celkově program konference zajistil mnohostrannost pohledů na podnikání.

Samostatnou kategorií byly workshopy. Celkově na konferenci proběhly tři a účastníci jejich velmi ocenili. Několik účastníků v otázce o připomínkách uvedlo, že workshopy by se mohly konat mimo dobu přednášek a mohlo by jich být ještě více. Na příštím ročníku Business Campu se budeme těmito připomínkami určitě zabývat a zkusíme najít kompromis, aby účastníci stihli i přednášky vystupujících a zároveň účastnit se workshopu. Jako náhradu, vás momentálně můžeme pozvat na některý z workshopů, který organizujeme pravidelně u nás ve Vědeckotechnický parku Univerzity Palackého.

Co se týče zpětné vazby k celkové organizaci konference, potěšilo nás několik vyjádření, že konference z hlediska organizace fungovala bezproblémově. Od moderního prostředí Přírodovědecké fakulty, přes chutné občerstvení a výborné ozvučení auly až po perfektní timing a celkovou svižnost celého dne. Tyto všechny položky byly účastníky zmíněny v jednotlivých

dotaznících. Navíc někteří účastníci ve svých odpovědích uvedli, že vzhledem k celkové kvalitě konference byla její cena velmi nízká.

Dále nás těší, že účastníci hodnotili celkový nápad uspořádat konferenci pro podnikatele v Olomouckém kraji velmi kladně a že by se podobné akce mohly konat častěji. Stejně několik účastníků ocenilo formu podpory podnikání a mladých podnikatelů na Univerzitě Palackého prostřednictvím vědeckotechnický parku. Z dotazníků dále vyplývá, že konference pro většinu účastníků představovala velký zdroj informací, inspirace a především motivace.

Třetí a poslední otázka byla pro nás skutečně důležitá, protože se jednalo o otázku, ve které účastníci měli napsat, co by na konferenci změnily, případně co jim chybělo.

Jak již bylo výše zmíněno, několik účastníků by ocenilo workshopy mimo čas hlavních přednášek. Dále velké množství účastníků by rozdělilo konferenci na dva dny, čímž by každý z přednášejících dostal větší prostor a zůstalo by více času na diskusi a otázky z publika. Tento ročník jsme do Olomouce chtěli přivést skutečně maximum zajímavých podnikatelů a na úkor toho, měl každý z nich obecně méně času na své vystoupení. Samozřejmě se touto připomínkou budeme při plánování příští konference zabývat a budeme se snažit sladit maximální množství kvalitních vystupujících a dostatečný prostor na jejich vystoupení. Mnozí účastníci by ocenili i vystoupení zahraničních speakerů. Nad touto možností jsme se zamýšleli již tento ročník a jsme přesvědčení, že i zahraniční podnikatelé obohatí příští ročník konference. Stejně děkujeme za nápady na dalších vystupujících, kterých byste si rádi vyslechli. Zmíněné byly například jména pana Kirša a Hassmanna .

Z dalších připomínek, které zvážíme v budoucích ročnících, je připomínka na zorganizování afterparty po konferenci, kde by se účastníci měli možnost setkat jak s přednášejícími, tak i vyměnit kontakty mezi sebou. Budeme se stejně zabývat myšlenkou jak zajistit větší interaktivitu mezi účastníky, např. prostřednictvím sociální sítě Twitter, nebo vytvořením plochy na sdílení, neboť toto bylo také zmíněno jako jedno ze slabých míst konference.

Co se týče občerstvení, pár účastníků nás upozornilo na příliš hořkou kávu, a ocenili by jí podávání v hrnčících. Slibujeme, že v budoucích ročnících se budeme snažit o zajištění lepší kávy, přece jen v přívalu tolika informací a znalostí, účastník musí být správně probuzen □ Jedna připomínka se týkala třídění odpadu, o co jsme se samozřejmě snažili, ale při takovém množství se bohužel nedalo všechno uhlídat.

Poslední z připomínek, která nás zvlášť potěšila, byla směřována na kapacitu konference, čili omezení jen pro 150 účastníků, kde nám dotyčný navrhl příště zajistit mnohem větší místnost, protože konference má potenciál přilákat až 2000 účastníků.

Tolik alespoň krátký výstup z nejčastěji zmiňovaných pochval a připomínek k prvnímu ročníku UP Business Campu. Za celý tým Vědeckotechnický parku Univerzity Palackého, který několik týdnů pracoval, aby první ročník konference UP Business Camp 2013, proběhl na jedničku, vám ještě jednou děkujeme za zpětnou vazbu a nápady na zlepšení. Přejeme Vám mnoho dalších úspěchů, nejen ve vašem podnikání a těšíme se na vás na druhém ročníku UP Business Camp 2014!

## Príloha č.8- Zakladacia listina projektu

### Zakladacia listina projektu

<b>Názov projektu</b>	Konferencia UP Business Camp 2013
<b>Obsah projektu</b>	Obsahom projektu je pripraviť konferenciu pre študentov a verejnosť so záujmom o podnikanie a priviesť do Olomouca kvalitných rečníkov z podnikateľskej oblasti.
<b>Cieľ projektu</b>	Organizácia kvalitnej odbornej konferencie pre začínajúcich podnikateľov
<b>Účel projektu</b>	Podpora podnikania v Olomouckom kraji

#### Popis stávajúcej situácie

Vedecko-technický park Univerzity Palackého je miesto, ktoré podporuje podnikanie a podnikavcov v Olomouckom kraji. Jednou z činností na podporu podnikania je preto i organizácia konferencie UP Business Camp 2013, vďaka ktorej sa na jednom mieste počas jedného dňa stretnú začínajúci podnikatelia s tými skúsenejšími.

#### Hlavné výstupy

10 prednášok

3 workshopy

150 účastníkov- začínajúcich podnikateľov

#### Kľúčové termíny

Dátum zahájenia                      Apríl 2013

Dátum ukončenia                      Október 2013

#### Organizácia projektu

**Sponzor**                                      Vedecko-technický park Univerzity Palackého

**Projektový manažér**                      Ing. Petr Měřínský

**Riešitelia**                                      Ing. Jindřich Fáborský

Monika Marčíšová

Schválené riaditeľom VTP UP Ing. Jiří Herínek

Dňa.....

Podpis .....

## Príloha č.9- Logický rámec

Prvky	Popis	Objektívne overiteľné ukazovatele	Prostriedky k overeniu	Predpoklady, riziká
<b>Zámer</b>	Podpora podnikania v Olomouckom kraji	zvýšenie záujmu o konzultácie k podnikateľským zámerom o 10%, vyššia účasť na pravidelných prednáškach o 20% , zvýšenie počtu členov v UP Business Clube o 10%	štatistika konzultácií, registrácie na prednášky, prihlášky do UP BC	nevypĺňa sa
<b>Cieľ</b>	Úspešná konferencia UP Business Camp 2013 pre začínajúcich podnikateľov	oslovenie cieľovej skupiny- 80% účastníkov, ktorí majú záujem o podnikanie, pozitívna spätná väzba	dotazníky	nekvalitná konferencia- zlé meno VTP UP- nezujem o konzultácie, či účasť na prednáškach, či inú spoluprácu s VTP UP
<b>Výstupy</b>	prednášky, workshopy, naplnená kapacita auly, občerstvenie	v 1 deň- 10 prednášok, 3 workshopy, naplnené registrácie	program konferencie, systém registrácie	neznámi, či nekvalitní rečníci, neoslovená cieľová skupina, celkovo zlá organizácia dňa
<b>Činnosti</b>	zaistenie priestorov a techniky, zaistenie prednášajúcich a programu, propagácia konferencie, fungujúce registrácie, catering, zaistenie hostesiek	apríl 2013- október 2013	projektový tím, finančný rozpočet konferencie, miestnosť, technika, občerstvenie	včasné oslovenie vystupujúcich, dobrá propagácia
				<b>Prebežné podmienky</b> -Vymyslieť koncept konferencie, cieľovú skupinu, dátum, miesto konania, spôsob propagácie, dostatok finančných zdrojov



**Príloha č. 10- Analýza zainteresovaných strán**

Zainteresované strany	Očakávania	Ciele	Príčina sily	Ohodnotenie
Zamestnanci VTP UP	možnosť sebarealizácie	stále miesto, finančné ohodnotenie	nepriamo napojení na projekt, kvalifikovaní, skúsení	10
Študenti UP	zaujímavá akcia	nové informácie	počet, propagácia, referencie	7
UP Business Club	nové informácie, kontakty	získanie nových zakázok, kontaktov	cieľová skupina konferencie, rozšírenie dobrého mena VTP UP	10
návštevníci seminárov	kvalitní prednášajúci	nové informácie	počet, cieľová skupina, dobré meno inštitúcie	10
Univerzita Palackého	kvalitná akcia	dobré meno univerzity	zastrešuje VTP UP	8
Prednášajúci	dostatok účastníkov, kvalitná akcia	propagácia	zabezpečia kvalitný obsah konferencie	10
sponzori	kvalitná akcia	propagácia, zvýšenie predaja	finanční i materiálny sponzoring	9
široká verejnosť	nič špeciálne	nič špeciálne	možní účastníci	6
začínajúci podnikatelia	kvalitná akcia, nové vedomosti, kontakty	získať kontakty, vedomosti	cieľová skupina konferencie, rozšírenie dobrého mena VTP UP	10
mesto Olomouc	kvalitná akcia	zvýšenie image mesta	možný sponzor, záštita	8
média	zaujímavá udalosť	zvýšenie predaja, propagácia	šírenie povedomia o konferencii i VTP,	8
iné VTP	inšpirácia	kontakty, vedomosti		6
MVŠO		zlepšenie svojho mena	konkurenčná VŠ	6

## Príloha č. 11- Komunikačný plán

Komunikačný plán					
Čo komunikujeme	Prečo?	Kedy?	Kto komunikuje?	Komu?	Ako?
Pozvanie na vystúpenie	pozvánka	3.13	PM, MM, JH, JF	potencionálny prednášajúci	email, telefonicky
medailón prednášajúcich	potvrdenie	po potvrdení účas	PM, MM	potvrdení prednášajúci	email
1. zmienka o konferencii	promo	máj	PM, MM	široká verejnosť, piaznivci VT	web VTP UP, fb Podnikání v
Oslovanie partnerov	partnerstvo/s	máj	PM, MM	potencionálny sponzori	emial, telefonicky
rezervácia miestnosti	miestnosť	marec	PM	správca budovy Prírodoved. F	telefonicky
rezervácia video, foto	videozáznamy	apríl	PM		telefonicky
Reporting činností	informovanie	priebežne	PM, MM, JF	JH	ústne, emailom
Pozvanie na vystúpenie	moderátor	apríl	PM	potencionálny moderátor akc	emial, telefonicky
Program a harmonogram	informovanie	júl- september	PM, MM	potencionálny účastníci	web VTP UP, fb Podnikání v
info o konferencii	promo	september	PM	médiá	tlačová správa
info o konferencii	promo	september	MM	UP a katedri	tlačová správa
info o konferencii, špeciá	promo	august/september	MM	UP Business Club	email fb skupina,
Pozvánka	promo	august/september	PM, MM	účastníci seminárov	email
pozvánka	promo	september	PM	študenti UP	email
zmeny v porgrame	informovanie	priebežne	PM, MM	registrovaní i potencionálni ú	email, web, fb
pozvánka	promo	august/september	PM	ostatné VTP	email
zabezpečenie výpomoci	potvrdenie	september	MM	slečny- výpomoc	telefonicky
detailné info	informovanie	tesne pred konfer	PM, MM	registrovaní účastníci	emial,web, fb
detailné info	informovanie	tesne pred konfer	PM, MM	prednášajúci, sponzory	email, telefonicky
ďakovací email	podakovanie	tesne po konferen	PM, MM	účastníci, prednášajúci, sponz	emialom
podakovanie	podakovanie	tesne po konferen	MM, OM	účastníci	web VTP UP, fb Podnikání v
spísaná spätna vazba	informovanie	po spracovaní	PM	účastníce	email, fb, web

**Príloha č. 12- Matica analýzy vplyvu zainteresovaných strán**

<b>Miera očakávania</b>	<b>Vysoká</b>	<b><u>Priebežne informovať</u></b> Účastníci seminárov Univerzita Palackého	<b><u>Viesť dialóg</u></b> Zamestnanci VTP UP Členovia UP Business Clubu Prednášajúci a lektori Sponzori Začínajúci podnikatelia a ostatní účastníci
	<b>Nízka</b>	<b><u>Odpovedať na otázky</u></b> Študenti UP Široká verejnosť Mesto Olomouc Ostatné VTP MVŠO	<b><u>Zaistiť spokojnosť</u></b> Média
		<b>Nízka</b>	
		<b>Miera vplyvu</b>	

**Príloha č. 13- Analýza potencionálnych rizík**

		<b>Pravdepodobnosť</b>	
		<b>Malá P.</b>	<b>Veľká P.</b>
<b>Dopad</b>	<b>Malý dopad</b>	11. Nezáujem sponzorov	3. Naplnenie registrácií tesne pred koncom
	<b>Veľký dopad</b>	4. Nízky záujem o konferenciu 5. Nedodržanie rozpočtu 6. Nedodržanie harmonogramu 7. Nefungujúca technika v deň konferencie 8. Zlý catering 9. Nízke promo 10. Vypadnutie člena tímu	1. Odrieknutie vystúpenia na poslednú chvíľu 2. Zlyhanie registračného systému

<b>Riziko</b>	<b>Protiopatrenie</b>	<b>Zodpovednosť</b>
1. Odrieknutie vystúpenia na poslednú chvíľu	Zoznam potencionálnych náhradníkov	PT
2. Zlyhanie registračného systému	Overenie pred ostrým spustením	Programátor a PT
3. Naplnenie registrácií tesne pred koncom	Čím skôr zakúpený lístok- nižšie vstupné	PT a účastníci
4. Nízky záujem o konferenciu	Dobrá marketingová stratégia, skúsenosti	PT
5. Nedodržanie rozpočtu	Držať sa rozpočtu, aktualizovať ho	PT
6. Nedodržanie harmonogramu	Pravidelná konzultácia naplánovaných činností s realitou, dobre nastavený časový harmonogram	PT
7. Nefungujúca technika v deň konferencie	Overenie pred ostrým spustením	PT
8. Zlý catering	Overenie na predchádzajúcich udalostiach	PT
10. Vypadnutie člena tímu	Možná zastupiteľnosť vďaka projekt. dokumentom	PT
10. Nezáujem sponzorov	Lepšia analýza stakeholders	PT