

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Projektová dokumentace ve vybraném projektu

Lenka Hofierková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Hofierková

Provoz a ekonomika

Název práce

Projektová dokumentace ve vybraném projektu

Název anglicky

Project documentation in the selected project

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je tvorba vhodné projektové dokumentace pro již rozběhnutý soubor akcí, které mají vést k získání certifikátu Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu na České zemědělské univerzitě v Praze. Vytvořená dokumentace umožní BeFair na ČZU řídit soubor činností projektově.

Metodika

Teoretická část práce se bude zaměřovat na objasnění základních pojmů projektového řízení a podrobněji se bude věnovat dokumentům, které se vypracovávají až do konce fáze plánování. Dále se teoretická část bude zabývat problematikou spravedlivého obchodu a kampaní Fairtradová města.

Pro vypracování projektových dokumentů bude potřeba se nejdříve seznámit s prostředím a s podmínkami, ve kterém se jednotlivé akce odehrávají. Po nastudování patřičné literatury budou vytvořeny projektové dokumenty, které budou pro tento projekt vhodné, aby mohl být úspěšně dokončen. Dokumenty budou vytvořeny až do konce fáze plánování. Studentskému spolku BeFair na ČZU budou dokumenty předloženy a poté mu bude doporučeno se jimi řídit.

Vypracované dokumenty mohou sloužit studentskému spolku i pro poučení se do dalších projektů. Jelikož poučení se z chyb minulých, patří k základnímu klíči k úspěchu při projektech budoucích.

Na závěr dojde k zhodnocení celé bakalářské práce.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, projektová dokumentace, projektové fáze, Fairtrade, Fairtradová města, Fairtradová fakulta

Doporučené zdroje informací

- DO LEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- GROS, Ivan. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování 1.vyd. Praha: GradaPublishing, 2003, 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektová dokumentace ve vybraném projektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za vstřícnost při konzultacích a za poskytnuté odborné znalosti v průběhu zpracování práce.

Projektová dokumentace ve vybraném projektu

Souhrn

Bakalářská práce byla psána pro potřeby neformálního studentského spolku BeFair na ČZU. Členové BeFair na ČZU usilují o získání certifikátu Fairtradová fakulta. Vytvořená projektová dokumentace by měla získání certifikace usnadnit a dopomoci k úspěšnému naplnění cíle. Získáním certifikátu dává daný subjekt najevo, že se zajímá o odpovědnou spotřebu a snaží se v této oblasti vzdělávat i své studenty. Získání certifikátu tedy přispěje Provozně ekonomické fakultě k dobrému jménu fakulty. Také se díky němu rozšíří v řadách studentů povědomí o problematice znevýhodněných zemědělců, to může vést ke zvýšení jejich zájmu o původu potravin a důležitosti ochrany lidských práv i životního prostředí při výkonu jejich budoucích povolání.

BeFair na ČZU je neformální spolek studentů, který se v budoucnu bude snažit změnit svoji právní formu a jeho činnost se tedy bude rozšiřovat, a proto je nezbytné, aby budoucí projekty byly skutečně projektově řízeny. Díky vytvořené projektové dokumentaci se mohou členové BeFair na ČZU poučit z minulých chyb pro budoucí projekty.

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, projektová dokumentace, projektové fáze, Fairtrade, fair trade, Fairtradová města, Fairtradová fakulta

Project documentation in the selected project

Summary

The Bachelor thesis was written for the informal association BeFair at CULS to help the students to reach the Fair Trade Faculty certification. The project documentation can help them to getting the certification and can help to successfully fulfil of the goal. Certificated subject is expressing their interest in responsible consumption. They attempt to educate their students about this issues too. Certification can contribute to the good reputation of the Faculty of Economics and Management. Thanks to certification, students can improve their awareness of marginalized farmers. It can increase the interest of students in the origin of food, protection of the human rights and protection of the nature in their future profession.

BeFair at CULS will try to change their form of an informal association to an officialy registered association. Their activities will probably expand. This is why it is necessary for activities to be managed as a project. Thanks to created project documentation they can learn from previous mistakes for future projects.

Keywords: project, project management, project documentation, phases of project, Fairtrade, fair trade, Fair Trade Towns, Fair Trade faculty

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Projektové řízení	13
3.2 Projekt	14
3.3 Cíl projektu.....	15
3.4 Životní cyklus a fáze řízení projektu.....	16
3.4.1 Předprojektová fáze	17
3.4.2 Projektová fáze	17
3.4.3 Poprojektová fáze	19
3.5 Projektová dokumentace	19
3.5.1 Projektový záměr	20
3.5.2 Logický rámec	20
3.5.3 Identifikační listina projektu	21
3.5.4 Registr zainteresovaných stran	22
3.5.5 Tabulka souvislostí	22
3.5.6 WBS (Work breakdown structure)	22
3.5.7 Plán řízení projektu.....	23
3.5.8 Matice odpovědnosti.....	23
3.5.9 Organizační struktura, role a odpovědnosti	24
3.5.10 Komunikační plán.....	24
3.5.11 Rozpočet a finanční plán.....	24
3.5.12 Registr rizik.....	25
3.5.13 Harmonogram	26
3.6 Fair trade	26
3.6.1 Fairtrade International.....	28
3.6.2 Výhody pro pěstitelé.....	28
3.6.3 Historie fair trade	29
3.6.4 Fairtrade v České republice	30
3.6.5 Kampaň Fairtradová města/školy	30
4 Vlastní práce	33
4.1 Studentský spolek BeFair na ČZU.....	33
4.1.1 Projekt Fairtradová PEF.....	34

4.1.2	Aktuální stav projektu ke dni 25. 11. 2016.....	34
4.2	Projektová dokumentace	35
4.2.1	Logický rámec a identifikační listina projektu	36
4.2.2	Registr zainteresovaných stran	39
4.2.3	WBS a harmonogram.....	39
4.2.4	Matice odpovědnosti.....	42
4.2.5	Registr rizik.....	44
5	Závěr.....	46
6	Seznam použitých zdrojů	47

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Technika SMART, zdroj: (Doležal, 2009).....	16
Obrázek 2:	Fáze životního cyklu projektu, zdroj: (Svozilová, 2016).....	17
Obrázek 3:	Trojimperativ, zdroj: (Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi - PM Consulting, b.r.)	18
Obrázek 4:	Logo FAIRTRADE INTERNATIONAL, zdroj: (Fairtrade International (FLO): Products, b.r.).....	28
Obrázek 5:	Logo BeFair na ČZU, zdroj: (BeFair na ČZU)	33
Obrázek 6:	Harmonogram 1, zdroj: autor	41
Obrázek 7:	Harmonogram 2, zdroj: autor	41

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Logický rámec vzor, zdroj: upraveno dle (Doležal, 2013).....	21
Tabulka 2:	Logický rámec, zdroj: autor.....	37
Tabulka 3:	Identifikační listina projektu, zdroj: autor	38
Tabulka 4:	WBS, zdroj: autor	40
Tabulka 5:	Matice odpovědnosti, zdroj: autor	43
Tabulka 6:	Registr rizik, zdroj: autor.....	45

1 Úvod

Moderní pojetí projektového řízení je poměrně novodobá záležitost, která se neustále a rychle vyvíjí. Historie projektového řízení v moderním pojetí sahá do poloviny minulého století. V tuto dobu se začala aplikovat kritická cesta při plánování projektů. Nicméně historie projektového řízení jako takového sahá daleko do minulosti, do doby, ve které nebyly vytvořené mezinárodní standardy a metodiky. Bez precizní přípravy a dobré organizace činností by pravděpodobně nikdy nemohly vzniknout tisíce let staré stavby bývalých říší, ani by se národy nemohly pustit do objevování zatím neprozkoumaných koutů světa.

Dnes ale změny přicházejí a odcházejí daleko rychleji, a díky tomu roste důležitost projektového řízení ve společnosti. Firmy si více a více uvědomují důležitost správně vykonávaného projektového řízení ve firmách, a tím roste i role projektového manažera. Dobrý projektový manažer by se měl pro úspěšně realizované projekty řídit mezinárodními standardy a metodikami. Správně nastavené projektové řízení umožňuje redukcí rizik, a tím zvýšení pravděpodobnosti úspěšného dokončení projektů ve firmě (nejen v nich). Principy projektového řízení se mohou uplatnit i pro složitější situace, např. v soukromém životě.

Zvyšující se potřeba řídit změny projektově vede k tomu, že pojmy projekt a projektové řízení se rozšiřují natolik, že jsou jimi dnes často označovány procesy, které projekty nejsou, a proto je v úvodu teoretické části práce vysvětleno několik základních pojmů týkající se projektového řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíl bakalářské práce je vytvoření projektové dokumentace pro studentský spolek BeFair na ČZU pro projekt Fairtradová PEF, a tím pomoci získat certifikaci Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu na České zemědělské univerzitě. V rámci této práce je cílem vytvořit pouze dokumentaci do konce fáze plánovací. Vytvořené jsou takové dokumenty, které jsou pro daný projekt vhodné a potřebné.

Aby mohl být naplněn cíl bakalářské práce, je nutné zasáhnout do probíhajících akcí studentského spolku BeFair na ČZU, které mají vést k získání certifikátu, a tím je umožnit řídit projektově. Tyto akce dosud projektově řízeny nejsou, nemají ucelený řád postupů potřebných prací, nemají předem stanovený rozpočet i přes to, že rozpočet je značně omezený.

2.2 Metodika

Teoretická část práce bude věnována dvěma různým tématům. Tyto teoretické poznatky budou nezbytné k pochopení praktické části práce. První část se bude věnovat projektovému řízení obecně. Budou objasněny základní pojmy týkající se dané problematiky. Nejvíce se tato část zaměří na projektové fáze a na dokumenty, které se v jednotlivých fázích tvoří. Pro tvorbu praktické části bude z projektových fází nejdůležitější fáze plánovací. Práce jí tedy bude věnovat nejvíce pozornosti. Druhým tématem bude Fairtrade certifikace produktů, důvodům vzniku Fairtrade a jeho popularitě ve světě a v ČR. Konec teoretické části bude věnován kampani Fairtradová města, která zahrnuje i Fairtradové školy nebo církve.

V praktické části bude představen studentský spolek BeFair na ČZU, jehož členové usilují o získání titulu Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu na České zemědělské univerzitě v Praze. Získání titulu předchází řada aktivit a plnění požadavků, aby Provozně ekonomická fakulta měla na titul nárok. Na tyto aktivity je omezený rozpočet, omezené čerpání zdrojů. Titul by členové BeFair na ČZU chtěly získat ve stanoveném čase. Jde tedy o soubor aktivit, které by měly být řízené projektově, pokud členové BeFair chtějí úspěšně naplnit svůj cíl. Tyto aktivity doposud projektově řízené nejsou.

Cílem této bakalářské práce je zasáhnout do již probíhajících činností, analyzovat aktuální stav projektu a vytvořit projektové dokumenty pro potřeby daného projektu do konce plánovací fáze.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Pojem projektové řízení má mnoho definic od různých autorů. Jednotlivé definice se od sebe poměrně liší, ale základní podstata zůstává velmi podobná. Níže jsou uvedené tři různé definice ze třech různých zdrojů.

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.” (Svozilová, 2016)

Zdroje mohou být buď lidé nebo věci, které jsou potřebné pro vykonávání jednotlivých činností na projektu. Mezi zdroje se neřadí materiál. Při plánování zdrojů je potřeba určit, jaké zdroje projekt bude potřebovat a v jaké míře. Poté se sestavuje a analyzuje rozvrh zdrojů projektu a následně se vyrovnávají zdroje při nahromaděných požadavcích na nějaký konkrétní zdroj v určitém časovém období. Vyrovnávání zdrojů se provádí pomocí přeorganizování činností. (Doležal, 2009)

„Řízení projektů dává každé organizaci sílu transformovat vize a plány do reálných podob a posilovat tak vlastní konkurenceschopnost. Každý projekt má předem stanovený začátek a finální stav, kterého chceme dosáhnout.” (PRINCE2® a další metody projektového řízení | TAYLLORCOX, b.r.)

„Projektové řízení je tedy určeno výhradně pro účely realizace změn. Například upgrade informačního systému, výstavba objektu, marketingová kampaň, výroba produktu, nebo služby.” (PRINCE2® a další metody projektového řízení | TAYLLORCOX, b.r.)

„Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod.” (Projektové řízení (project management) - PM Consulting, b.r.)

PMI definuje pět základních oblastí řízení projektů:

- zahájení - dochází k definování cílů a účelu
- plánování - dochází ke stanovení rozpočtu a časového plánu a způsobu provedení

- vykonání - dochází k realizaci naplánovaných výstupů
- monitorování - kontrola aktuálního stavu projektu, zjištění odchylek od původního plánu
- ukončení - kontrola konečného stavu projektu v porovnání s původně definovaným konečným stavem, vyhodnocení projektu (Doležal, 2016)

Hlavní rozdíl mezi projektovým řízením a operativní řízením je v dočasnosti stanovených cílů. U projektového řízení končí projekt dosažením cíle. U operativního řízení dosažením cíle změny nekončí. Dochází poté ke stanovení nového cíle. (Svozilová, 2016)

3.2 Projekt

Dalším důležitým pojmem je samotný pojem projekt, který s rostoucí popularitou projektového řízení bývá často používán chybně. I zde jsou uvedené definice od více autorů.

Podle IPMA (International Project Management Association) je projekt jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky. (Projekt - PM Consulting, b.r.)

„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ (Svozilová, 2016)

Podle PMI (Project Management Institute) je projekt dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. (Projekt - PM Consulting, b.r.) Dočasnost projektu znamená, že každý projekt je ohraničen časovým rámcem, který určuje začátek a konec. (Svozilová, 2016)

Každý projekt je jedinečný. Skončený projekt se již nikdy nebude přesně opakovat, další projekty mohou být pouze podobné. Od dřívějších projektů se budou lišit pravděpodobně skladbou projektového týmu, jiným zákazníkem, jinými termíny, rozpočtem, nebo dalšími rozhraními. Přesto může dokumentace minulých projektů přinést výhody při budoucích projektech. (Svozilová, 2016)

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

- dán specifický cíl, jež má být jeho realizací splněn;
- definován datum začátku a konce uskutečnění;
- stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci” (Svozilová, 2016)

Omezené čerpání zdrojů a nákladů a časové ohraničení definují prostor projektu. Čím vyrovnanější celý systém v prostoru projektu je, tím je větší šance úspěšného dokončení projektu. (Svozilová, 2016) Aby mohl být projekt vyhodnocen jako úspěšný, nestačí pouze naplnit cíl ve vymezeném čase s použitím přidělených zdrojů. Pro každý projekt by měla být nastavena srozumitelná, jednoznačná a měřitelná kritéria úspěšnosti, podle kterých se úspěšnost projektu hodnotí. Tato kritéria mohou být např. požadavek funkčnosti, splnění zákaznických požadavků, návratnost vložených prostředků, dodržení plánované jakosti, ceny i času. Naopak kritérium neúspěšnosti projektu může být nemožnost umístění produktu na trh. Tato kritéria by měla být nově stanovená pro každý nový projekt a pro každého nového zákazníka. (Doležal, 2009)

3.3 Cíl projektu

„Cíl projektu je důvod, proč produkujeme výstupy; definovaný stav na konci projektu, nejlépe formulovaný jako nově získaná vlastnost, schopnost nebo dovednost organizace. Za cíl projektu nese zodpovědnost manažer projektu.” (Cíl projektu - PM Consulting, b.r.)

Správné stanovení cíle projektu není tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Jeho formulace musí být srozumitelná pro všechny zainteresované strany, proto by globální cíl neměl být příliš podrobný. Globální cíl se potom podrobněji rozpracovává na dílčí cíle. Je potřeba, aby si všechny zainteresované strany porozuměli a pod definovaným cílem si představovaly stejné výstupy. Pro správné definování cíle projektu je vhodné použít techniku SMART(i). Technika SMART(i) určuje charakteristiku všech definovaných cílů. Nevztahuje se pouze na globální cíl celého projektu, ale i na všechny průběžné cíle. (Svozilová, 2016)

SMART cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

- **S – specifický** a specifikovaný, konkrétní (*specific*) – protože potřebujeme vědět CO?;
- **M – měřitelný** (*measurable*) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;
- **A – akceptovaný** (*agreed*) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle; pro tento aspekt existuje ještě celá řada dalších významů, např. ambiciózní, odpovídající (*appropriate*) atp.;
- **R – realistický** (*realistic*) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;
- **T – termínovaný** (*timed*) – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl.

Obrázek 1: Technika SMART, zdroj: (Doležal, 2009)

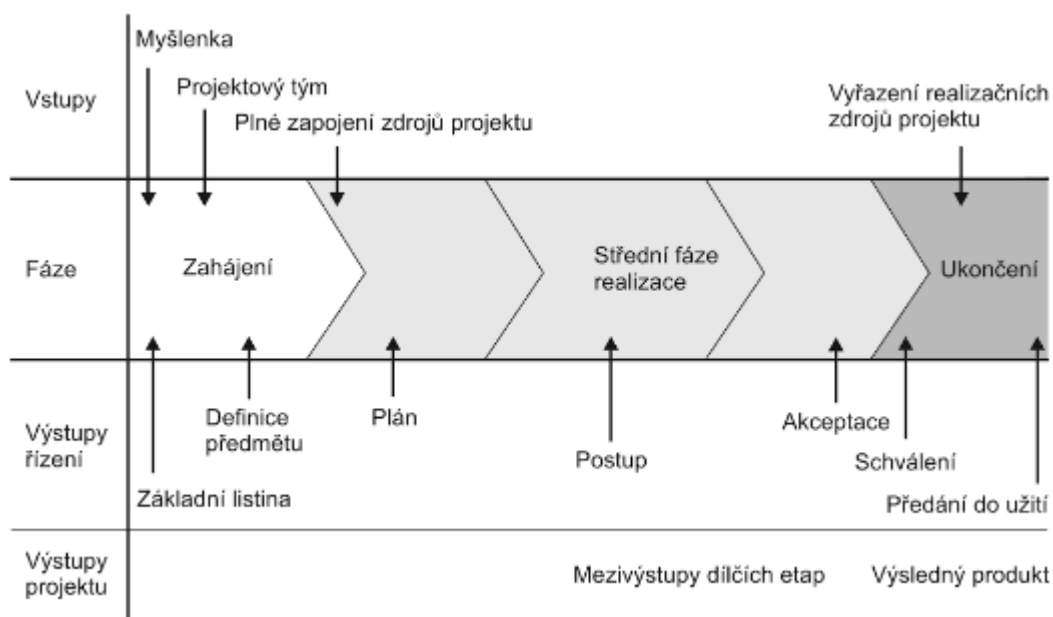
Každý cíl by měl být vždy definován podle techniky SMART, někdy je uváděno SMART(i). „i” představuje další charakteristiku, kterou by cíl měl splňovat a značí - integrated - tedy integrovaný do organizační strategie. (Doležal, 2009)

Zainteresovaná strana projektu může být osoba nebo i organizace, která je aktivně zapojená do projektu. Realizace projektu může pozitivně nebo negativně ovlivnit zájmy zainteresované, nebo může zainteresovaná strana ovlivnit průběh a výsledky projektu. (Doležal, 2012) Pokud je zainteresovanou stranou organizace, pak danou organizaci obvykle zastupuje jednatel. Tito jednotlivci dohromady tvoří řídicí výbor. Řídicí výbor je složen ze zadavatele projektu, uživatele projektu a vlastníka projektu. Zadavatel projektu má zájem na tom, aby proběhla realizace projektu. Projekt mu přináší užitek. Uživatelé projektu budou pracovat s výstupy projektu a vlastník projektu, neboli sponzor projektu, má pravomoc k rozhodování o zásadních aspektech projektu. Dalšími zainteresovanými stranami jsou manažer projektu a celý projektový tým. (Doležal, 2016)

3.4 Životní cyklus a fáze řízení projektu

Čas je pro projekt jeden z klíčových parametrů, který může určovat úspěšnost projektu. Součástí časového plánování je i rozdělení plánovaných činností do fází řízení projektů. Všechny fáze dohromady tvoří životní cyklus projektu. Rozdělení fází je velmi obecné a není nutné se jím přesně řídit při každém projektu, protože každý projekt se vyznačuje svou jedinečností. Jednotlivé fáze na sebe nemusí bezprostředně navazovat, může mezi nimi být větší či menší prodleva, zejména mezi fází předprojektovou a projektovou. To by znamenalo, že samotná realizace projektu nezačne hned po dokončení činností, které se týkají plánování projektu. Obecné rozdělení fází definuje tři fáze projektu a to fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. V každé fázi by mělo dojít k naplnění

dílčích cílů definovaných pro jednotlivé fáze v rámci určeného časového rozmezí. (Doležal, 2009)



Obrázek 2: Fáze životního cyklu projektu, zdroj: (Svozilová, 2016)

3.4.1 Předprojektová fáze

Do předprojektové fáze bývá zahrnován zrod myšlenky na projekt, vyhodnocení příležitosti a proveditelnosti projektu a analýza prostředí, ve kterém bude projekt realizován. Výsledkem by mělo být doporučení nebo nedoporučení projekt realizovat, a následný bližší popis projektu. Bližší popis projektu obnáší např. plánovaný termín zahájení a ukončení, plánovanou potřebu zdrojů nebo plánované náklady. (Doležal, 2012)

3.4.2 Projektová fáze

Projektová fáze je stěžejní fáze projektu, jelikož dochází k samotné realizaci projektu. Tuto fázi můžeme rozdělit podrobněji na zahájení, plánování, vlastní realizaci a na předání výstupů a vlastní ukončení. V rámci této fáze tedy dochází k sestavení plánu, k realizaci, k předání projektu a k ukončení. (Doležal, 2012)

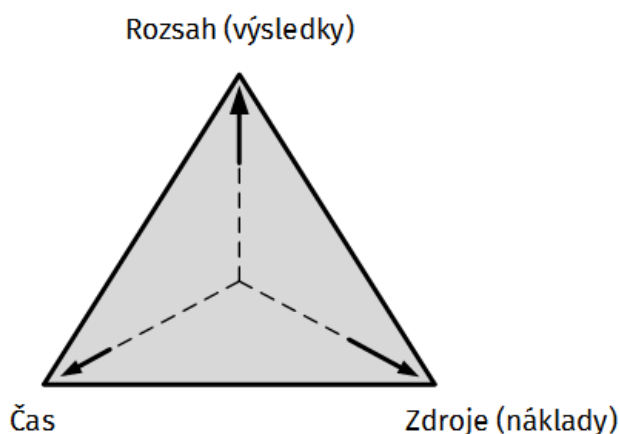
Zahájení projektu

V této fázi je již rozhodnuto o realizaci projektu a dále se definuje nebo upřesňuje vize a cíl projektu a určují se požadované výstupy. Nejpozději ve fázi zahájení se zpracovává

logický rámec a následně identifikační listina. V této fázi je projekt doprovázen značnou neurčitostí a neúplnými informacemi. Neurčitost je potřeba v projektu co nejvíce omezit. Zahájení může být provedeno u jednodušších projektů pouze formou zahajovacího workshopu, při kterém se stanoví veškeré potřebné náležitosti. Správně nastavené postupy a metody řízení projektů, analyzované zainteresované strany a vymezený obsah může být klíčový pro úspěšné ukončení projektu. Tuto fázi je dobré nepodceňovat. (Doležal, 2012)

Příprava projektu

Po zahájení projektu (sestavení identifikační listiny projektu) je potřeba definovat rozsah pomocí nástroje WBS a vytvořit harmonogram. Tvorba WBS je podrobněji popsána v kapitole *Projektová dokumentace*. V této fázi je důležité popsat všechny potřebné činnosti a jejich seřazení podle logických vazeb. Vazby mezi činnostmi mohou vycházet z technologických postupů nebo ze zkušeností. Existuje více typů vazeb, ale nejčastěji se používá typ konec-začátek. Znamená to, že následující činnost může začít až po skončení předcházející činnosti. Při vytváření časového plánu musí být brán zřetel na trojimperativ projektu. (Doležal, 2012)



Obrázek 3: Trojimperativ, zdroj: (Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi - PM Consulting, b.r.)

Trojimperativ projektu znázorňuje provázanost času, zdrojů a rozsahu výsledku. V některých publikacích je rozsah výsledku rozšířen na kvalitu výstupu. Graficky se znázorňuje jako trojúhelník, jehož vrcholy představují jednotlivé veličiny, které na sebe navzájem působí. Pokud se změní jedna veličina, musí se nutně změnit i minimálně jedna další. Pokud se rozhodne, že projekt musí skončit dříve, nebude to možné, pokud nebude k dispozici více zdrojů nebo pokud se nesníží rozsah (kvalita) projektu. (Doležal, 2016)

Realizace projektu

Po sestavení všech dokumentů potřebných pro správné naplánování projektu se může začít s fyzickou realizací. Vytvořený plán bude potřeba průběžně porovnávat s aktuálním stavem projektu. Tím budou zjištěny odchylky od plánu, to umožní přijmout taková opatření, která zabrání např. posunu termínu dokončení. Při závažnějších změnách v projektu se vytvoří nový plán projektu. (Doležal, 2012)

Ukončení projektu

Po předání výstupů projektu sepisuje projektový tým závěrečnou zprávu a tím projekt ukončuje. V závěrečné zprávě jsou zmíněny zkušenosti z realizace. (Doležal, 2012)

3.4.3 Poprojektová fáze

V poprojektové fázi se tvoří souhrn poučení a doporučení pro budoucí projekty. Věnovat čas poprojektové fázi je pro budoucí projekty velmi důležité. Dochází také k vyhodnocení přínosů projektu a úspěšnosti projektu. (Doležal, 2012)

3.5 Projektová dokumentace

Tvorba projektové dokumentace je důležitá část projektového řízení. Umožňuje aplikování zásadních nástrojů projektového řízení na jednotlivé projekty. Díky dokumentům může docházet k lepšímu porozumění si mezi členy projektového týmu, ke snadnější kontrole čerpaných zdrojů a k snadnější kontrole důležitých termínů. Obecně tedy dobře vytvořená projektová dokumentace výrazně snižuje nejistotu projektu. Každý projekt je ale jedinečný a má jiné potřeby, proto nelze jednoznačně určit, které dokumenty a v jakém rozsahu by měly být pro jednotlivé projekty vyhotovené. Vyhotovení některých dokumentů může být pro většinu projektů zcela zásadní, jiné dokumenty mohou být naopak u většiny zbytečné. Je potřeba znalost a praxe projektového manažera pro správnou volbu potřebných dokumentů. Pokud některé dokumenty pro daný projekt nejsou potřebné, tvořit by se neměly z důvodu šetření času.

Mezi ty zásadní dokumenty pro velkou část projektů se řadí: identifikační listina projektu, WBS, matice odpovědnosti, registr rizik, rozpočet a finanční plán, harmonogram,

zápisy z porad, změnový požadavek, akceptační protokol a vyhodnocení projektu. (Doležal, 2013)

V následující části práce je stručně charakterizovaných několik dokumentů, které je možné vytvořit od vzniku myšlenky na projekt až po konec plánovací fáze neboli fáze přípravy projektu. Ke každému dokumentu jsou uvedené náležitosti, které by měl obsahovat. Každý dokument může mít v různých publikacích trochu jiný název, důležité ale jsou právě náležitosti, které obsahuje.

3.5.1 Projektový záměr

Projektový záměr formuluje hlavní parametry projektu. Vyplývá z něj, kolik by měl projekt stát a jak dlouho by měl trvat. Umožňuje lépe porovnat různé náměty mezi sebou a tím usnadnit rozhodnutí, zda v projektu pokračovat. Při tvorbě projektového záměru bychom měli mít ujasněný cíl projektu, jeho přínosy a jednotlivé výstupy. Obsahovat by měl základní údaje, které projekt jednoznačně identifikují. To mohou být např. název projektu, jméno autora projektu nebo identifikační číslo. Mezi další základní údaje se řadí také např. stanovené přínosy, cíl, zdroje financování, výchozí stav nebo termín dokončení.

Projektový záměr by měl dále obsahovat identifikaci osob, které se na projektu nějak podílejí, např. účastníci projektu, vedoucí projektu, zadavatel projektu. Součástí projektového záměru by mělo být i několik variant řešení projektu. V závěru by mělo být patrné, zda doporučujeme projekt spustit a která varianta je nejpřijatelnější. Tvorba projektového záměru se doporučuje spíše u komplexních projektů, kde je problematika složitá a je potřeba jí promýšlet do detailů. (Doležal, 2013)

3.5.2 Logický rámeček

Logický rámeček komplexně formuluje zadání a strategii projektu. Zpracování logického rámečku napomáhá k úspěšnému dokončení projektu, tzn. k dodržení rozpočtu, termínu dokončení a dodání očekávaných přínosů. Snižuje také riziko nedorozumění mezi zainteresovanými stranami. Forma logického rámečku je tabulka, ve které se dá snadno orientovat. Závěry uvedené v této tabulce by měly vycházet z intenzivní diskuze těch, koho se bude projekt nejvíce týkat.

Logický rámeček by měl obsahovat cíl projektu, přínosy projektu i jednotlivé výstupy. Této skupině informací je potřeba uvést objektivně ověřitelné ukazatele, způsoby ověření a předpoklady realizace. Pro jednotlivé výstupy je potřeba vypsát činnosti, které povedou

k těmto výstupům. Činností je potřeba ještě určit náročnost na zdroje, hrubý časový rámec a předpoklady za jakých vedou činnosti k jednotlivým výstupům.

Objektivně ověřitelné ukazatele stanovují ukazatel, kterým je možné doložit naplnění každého požadavku. Ukazatele musejí mít stanovenou i konkrétní měřitelnou hodnotu. Způsoby ověření určují způsob, jakým budou objektivně ověřitelné ukazatele zjišťovány. Je dobré si uvědomit, že pokud nedeje k naplnění jednotlivých výstupů, nebude naplněn ani předem nadefinovaný cíl projektu. (Doležal, 2013)

Název projektu	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Přínosy/záměr	Dlouhodobější důvod realizace, ke kterému projekt přizpívá	Objektivně ověřitelné ukazatelé, které doloží dosažení záměru	Způsob ověření ukazatelů	
Cíl	Budoucí stav v okamžiku ukončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatelé, které doloží dosažení cíle	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady cíle, které jsou v souladu s přínosy
Výstupy	Jednotlivé výstupy, které je potřeba v projektovém týmu naplnit, aby mohl být dosažen cíl	Objektivně ověřitelné ukazatelé, které doloží dosažení jednotlivých výstupů	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady výstupů, které povedou k cíly
Klíčové činnosti		Zdroje	Harmonogram	
	Činnosti vedoucí k jednotlivých výstupům	Náročnost činností na zdroje	Délka trvání jednotlivých činností	Předpoklady činností, které povedou k

Tabulka 1: Logický rámec vzor, zdroj: upraveno dle (Doležal, 2013)

3.5.3 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu, zkráceně ILP, by měla být vypracována pro každý projekt, protože obsahuje nejdůležitější údaje o projektu. (Doležal, 2013) Po schválení identifikační listiny projektu se může projekt zahájit. Vytvoření ILP vyjadřuje rozhodnutí o spuštění projektu. (Doležal, 2012) ILP schvaluje za projekt odpovědný člen vrcholového vedení organizace.

ILP by vždy měla obsahovat tři základní informace, a to název projektu, cíl projektu a hlavní milníky, ale je možné ji vypracovat v různě obsáhlých podobách. Tyto informace nalezneme i v projektovém záměru nebo logickém rámci (pokud tyto dokumenty byly pro daný projekt vypracované). Při tvorbě ILP se již očekává lepší znalost dané problematiky, je proto možné, že se pro potřeby ILP mírně upraví.

Pokud zároveň s daným projektem běží jiný projekt, je potřeba určit prioritu jednotlivých projektů vůči sobě navzájem. Určení priorit je velmi důležité v případě zdrojových konfliktů.

Dále je dobré si stanovit harmonogram, meze nákladů a hlavní role projektu, jako jsou zadavatel, sponzor nebo projektový manažer. Harmonogram i náklady by neměly být určeny konkrétním datem nebo číslem, ale spíše v rámci přiměřeně širokého intervalu. Cíl projektu by měl být doplněn i o kritéria úspěšnosti, podle kterých se bude posuzovat úspěšné naplnění cíle. (Doležal, 2013)

V jiných publikacích je možné se setkat s dokumentem zakládající listina projektu, který slouží podobnému účelu, jako projektový záměr.

3.5.4 Registr zainteresovaných stran

Pojem zainteresovaná strana již byl objasněn výše. Je to tedy každý, kdo je projektem jakkoli ovlivněn. Může se jednat o jednotlivce, skupinu i organizaci. Zainteresované strany ovlivňují průběh projektu a závisí na nich úspěšnost projektu. Důležité je tedy identifikovat jednotlivé zainteresované strany a jejich reálné zájmy, očekávání a požadavky a také to, zda je projekt ovlivňuje pozitivně nebo negativně. Zjištěné informace by se neměly dostat mimo zpracovatele dokumentu. Pokud se jednotlivé zainteresované strany seřadí podle velikosti vlivu na projekt a podle kladného, či záporného vlivu, lze poté zvolit vhodnou strategii při jednání se zainteresovanými stranami. Zainteresované strany mohou být definovány i ústní formou. (Doležal, 2013)

3.5.5 Tabulka souvislostí

Tabulka souvislostí definuje technicko-organizační vlivy, které mohou ovlivnit projekt, ale také to, co může být projektem ovlivněno. Může se jednat např. o soulad s legislativními požadavky nebo ekologickými limity. (Doležal, 2013)

3.5.6 WBS (Work breakdown structure)

Nástroj WBS slouží k dekompozici celku na části, zobrazuje přehledný strukturovaný rozpad prací. WBS musí obsahovat veškeré budoucí práce na projektu dodané projektovým týmem, které jsou potřeba k zajištění jednotlivých výstupů. Tvorbou WBS se předchází tomu, aby byly provedeny všechny činnosti, které jsou pro projekt potřebné, a naopak aby nebyly vykonané žádné činnosti, které být vykonané nemusí. (Doležal, 2013)

WBS se sestavuje na několika úrovních. Pro malé organizace, pro které jsou typické projekty v délce od tří měsíců do jednoho roku, stačí obvykle tři úrovně hierarchie. Pro tyto malé organizace postačí pro zpracování jednoduchý univerzální softwarový nástroj. (Svozilová, 2006) První úroveň obsahuje obecné výstupy, které mohou být převzaty z logického rámce. Výstupem nejnižší úrovně WBS by měly být konkrétní výsledky práce, které lze ocenit, lze jim přiřadit zodpovědnost a jejich aktuální rozpracovanost lze měřit.

Na základě dobře vypracované WBS lze tedy sestavit harmonogram i rozpočet. V případě potřeby lze WBS rozšířit o detailnější popisy jednotlivých výstupů nejnižší úrovně. Samotná WBS nenabízí mnoho informací ohledně jednotlivých pracovních procesů. Tyto popisy je dobré zpracovat v případě, že jsou činnosti vázány smluvním vztahem. (Doležal, 2013)

3.5.7 Plán řízení projektu

Plán řízení projektu se používá spíše u složitějších projektů. Snižuje nejistotu projektu, protože stanovuje způsob, jakým bude projekt řízen, popisuje některé postupy a procesy. Každý projekt vyžaduje individuální přístup řízení. Oblasti, které je potřeba v rámci projektu řídit, jsou následující: rozsah, harmonogram, náklady, jakost projektu, lidské zdroje, komunikace, rizika, smluvní vztahy, změny. V rámci tvorby plánu řízení projektu se stanovují metody a techniky, které pro tyto oblasti budou použity.

(Doležal, 2013)

3.5.8 Matice odpovědnosti

Vytvoření matice odpovědnosti je důležité pro úspěšné dokončení každého projektu. Stanovuje se v ní pro každou činnost na všech úrovních WBS jedna konkrétní zodpovědná osoba. Zodpovědná osoba danou činnost akceptuje. Jedná se o jednu ze základních rolí ve vztahu k činnosti na projektu. Další základní role mohou činnost realizovat, mohou na ní spolupracovat, konzultovat nebo mohou být pouze informované o stavu projektu. Tyto další role mohou být přiřazena i více osobám v rámci jedné činnosti.

Role značená A - akceptování, je zodpovědná za správné a včasné provedení činnosti za stanovené náklady. Role A musí být přiřazena všem činnostem právě jednou. Role R - realizace, realizuje jednotlivé činnosti, které jsou potřebné k provedení komplexnějších celků. Daným činnostem může být přiřazeno více osob, které ji realizují. Role S - spolupráce, je podřízena roli R. Spolupracuje na realizaci jednotlivých činností. Těchto

přiřazených osob může být také více. Role K - konzultace, přímo činnost neprovádí, ale postup s ní může být konzultován. Osoby, kterým je přiřazena role K, jsou buď odborníci v dané problematice, nebo se jich úzce dotýká. Role I - informovanost, představuje osoby, které potřebují být průběžně informovány o stavu prací v dané oblasti. Nejčastěji se jedná o členy projektového týmu. (Doležal, 2013)

3.5.9 Organizační struktura, role a odpovědnosti

Dokument organizační struktura, role a odpovědnosti stanovuje vztahy v projektu podrobněji, než tomu je v matici odpovědnosti. Proti matici odpovědnosti doplňuje i vztah vůči okolí. V rámci dokumentu organizační struktura, role a odpovědnosti by měl být určen řídicí tým a řídicí výbor. Řídicí tým by měl být složen z manažera projektu a z osob odpovědných za jednotlivé výstupy. Řídicí výbor je nadřazen řídicímu týmu a je potřeba ho oslovit v případě nutnosti změn v projektu, které přesahují kompetentnost projektového týmu. V řídicím výboru by měl být zastoupen pohled uživatele, sponzora i dodavatele. Každé uvedené osobě v tomto dokumentu by měla být stanovena role, zodpovědnost a pravomoc a měl by být uveden i kontakt na danou osobu. (Doležal, 2013)

3.5.10 Komunikační plán

Komunikační plán stanovuje optimální způsob komunikace v rámci projektového týmu a se zainteresovanými stranami. V komunikačním plánu by mělo být odpovězeno na otázky jakou informaci, z jakého důvodu, jakými informačními kanály, jak často a kým se bude v rámci projektu komunikovat. Při komunikaci se zainteresovanými stranami je vhodné vycházet z registru zainteresovaných stran. Správné nastavení způsobu komunikace je klíčové v kritických momentech, kdy je nutné provést v projektu zásadnější změny. Je dobré si nastavit způsob hodnocení úspěšnosti zavedené komunikační strategie. Může se jednat např. o zhodnocení proběhlé porady. Komunikační plán se v průběhu realizace projektu může měnit. (Doležal, 2013)

3.5.11 Rozpočet a finanční plán

V rozpočtu se uvádí plánované náklady na jednotlivé činnosti uvedené ve WBS, může se také uvádět i zdroj krytí nákladů. Ve finančním plánu je přihlédnuto k faktoru času. Sestavuje se v případě, kdy jsou zdroje krytí poskytovány po částech např. za odvedenou práci. Finanční plán zobrazuje náklady na jednotlivé činnosti po nějakých obdobích, např.

po týdnech nebo měsících. Aby mohly být náklady na jednotlivé činnosti správně naplánované, je nutné pro každou činnost nejdříve odhadnout časovou a zdrojovou náročnost. Zdroje musejí být oceněné sazbou. Dále je potřeba stanovit další náklady, které jsou pro realizaci činností potřeba. Zároveň je potřeba stanovit rezervu na krytí rizik. Poté je vhodné sestavit plán čerpání zdrojů a plán zdrojů krytí pro jednotlivá období. Rozpočet a finanční plán je vhodné sestavit i v případě, kdy se samotná práce nijak neoceňuje. V tomto případě postačí uvést pouze časovou a zdrojovou náročnost, bez potřeby ocenění zdroje sazbou. (Doležal, 2013)

3.5.12 Registr rizik

Registr rizik je neustále se měnící živý dokument projektového řízení. Sestavuje se v plánovací fázi. Správným sestavením registru rizik se předchází nejistým událostem, které mohou projekt ohrozit. Dokument registr rizik je výsledkem analýzy rizik, ve které se zjišťují možná rizika, četnost výskytu a velikost dopadu. Následně se určují opatření, která mají četnost výskytu rizik co nejvíce snížit, případně alespoň zmírnit jejich dopad. Registr rizik je tedy důležitý dokument pro každý chystaný projekt.

Nejdříve je nutné si jednotlivá možná rizika identifikovat. Výsledné popisy jednotlivých rizik by měly být již rizikové konkrétní situace i s konkrétní možnou škodou. Na základě vlastních předchozích zkušeností nebo s pomocí expertního odhadu se odhaduje pravděpodobnost (četnost) výskytu rizika. Četnost výskytu rizika se určuje na pětibodové škále od 1 do 5. Hodnota 5 určuje nejvyšší četnost výskytu. U žádného rizika by nemělo dojít k závěru, že pravděpodobnost jeho výskytu je stoprocentní. Riziko by se tím stalo jistou negativní událostí. V tomto případě je nutné problém odstranit. Stejným způsobem se určuje i dopad rizika na projekt pro případ, že by riziko nastalo. Po vynásobení těchto dvou hodnot vznikne pro každé identifikované riziko číslo, které určuje, jaká rizika jsou pro nás nejnebezpečnější a na která bychom se měli nejvíce zaměřit.

S hrozcím rizikem je možné se vyrovnat více způsoby. Mezi nejčastější strategie patří akceptování rizika, snížení pravděpodobnosti výskytu a snížení dopadu, eliminace nebo přenesení na třetí stranu. Pro každé riziko musí být nějaká strategie zvolena a dále rozepsána s konkrétními kroky. V případě, že riziko nastane, je nutné mít předem zvolený postup na snížení dopadu jednotlivých rizik. Aby bylo zřejmé, že riziko nastalo, je vhodné stanovit

spouštěče rizika. V dokumentu registr rizik je ještě potřeba ke každému riziku uvést zodpovědnou osobu. (Doležal, 2013)

3.5.13 Harmonogram

Harmonogram je dokument vycházející z WBS a měl by být vždy sestaven před spuštěním projektu a měl by mít jeden začátek a jeden konec. Původní harmonogram by se již neměl změnit. S postupnou realizací jednotlivých činností může docházet k větším či menším odchýlkám oproti původnímu plánu, které se zjistí porovnáním plánovaného stavu a aktuálního stavu projektu. V harmonogramu jsou popsány všechny plánované činnosti, odhad doby trvání a náročnost na lidské a jiné zdroje. Dobře sestavený harmonogram umožní zdroje správně rozvrhnout a tím s nimi optimálně hospodařit. Mezi činnostmi existují logické vazby, které musejí být vzaté v úvahu. Činnosti by měly být podle těchto logických vazeb seřazeny. Je nutné si zvolit, zda bude harmonogram sestavován „od konce“, nebo „od začátku“. Při sestavování „od konce“ je zadán požadavek na dokončení projektu a na základě toho se vypočte, kdy má projekt začít. Při sestavování „od začátku“ je zadán požadavek na zahájení projektu a dopočte se očekávaná doba dokončení.

Pro tvorbu harmonogramu je dobré použít buď volně dostupný nebo zpoplatněný software, který je přímo určený pro tvorbu harmonogramu. Tyto softwary dokážou zachytit všechny vazby mezi činnostmi. Při ruční tvorbě je riziko nezachycení všech vazeb. U větších projektů se využití patřičného softwaru vyžaduje. V rámci harmonogramu vzniká i kritická cesta. Kritickou cestu tvoří činnosti, které nemají žádnou rezervu, ze které by mohly čerpat, kdyby došlo ke zpoždění těchto činností. V případě, že by došlo ke zpoždění těchto činností, došlo by ke zpoždění celého projektu. (Doležal, 2013)

3.6 Fair trade

Fair trade znamená v překladu spravedlivý obchod. Díky principům spravedlivého obchodu mají lidé žijící v zemích Jihu, především zemědělci, zaměstnanci a řemeslníci možnost užít se vlastní prací. Výkupní cena, kterou výrobci za svou práci dostanou, pokryje náklady na pěstování či výrobu a umožní důstojné živobytí. Fair trade má osm základních principů. (Komínek, b.r.)

Principy fair trade:

1. Spravedlivá cena: výkupní cena pokrývá náklady na produkci a důstojný život celé rodiny.
2. Dlouhodobě udržitelný rozvoj komunit: certifikované družstvo dostává k výkupní ceně ještě sociální příplatek, který slouží k rozvoji celé komunity, družstvo ho může investovat do vzdělání, rozvoje infrastruktury, zdravotní péče nebo do zlepšování produkce.
3. Ochrana přírody: družstvo se snaží o dlouhodobě udržitelnou produkci, využívání pesticidů a další zemědělské chemie je kontrolované a nepoužívá se preventivně
4. Dlouhodobé obchodní vztahy: pěstitelé vědí kdy a kolik dostanou zapláceno za svojí práci, to jim umožňuje plánovat budoucnost a investování.
5. Dodržování důstojných pracovních podmínek: fairtradová družstva zajišťují svým zaměstnancům dodržování pracovních práv, mezi ně patří mít podepsanou řádnou pracovní smlouvu, zajištěné bezpečné pracovní podmínky a zajištěnou alespoň minimální zákonnou mzdu.
6. Rovnoprávnost žen, mužů, migrantů i národnostních menšin: ve fairtradových družstvech mají všichni rovnocenný hlas, zvyšuje se postavení žen ve společnosti a posiluje jejich ekonomická nezávislost.
7. Zákaz nucené a dětské práce: zakázaná je nucená práce, otroctví a také dětská práce, která je definována jako práce, která poškozuje psychický a fyzický vývoj dítěte.
8. Fungování na demokratickém principu: hlas každého člena družstva má stejnou váhu a každý může vznášet návrhy a vykonávat vedoucí funkci (Fair trade, b.r.)

Výrobky vyrobené v souladu s principy fair trade mohou být na obalu označeny certifikační známkou Fairtrade, kterou uděluje Fairtrade International. Výrobky vyrobené od členů Světové fairtradové organizace (WFTO), které certifikační známku nemají, jsou ale také vyrobeny v souladu s těmito principy. Jsou to především řemeslné a textilní výrobky.

Jedná se o dva různé systémy. Systém Fairtrade International je certifikační systém, kdežto systém WFTO (Světová fairtradová organizace) je tradiční systém založený především na důvěře naplňující základní principy fair trade. Při psaní o výrobcích, které byly vyrobeny v souladu s principy fair trade, je potřeba tyto dva systémy rozlišovat. Psaní fair

trade značí obecnou myšlenku spravedlivého obchodu, ale psaní Fairtrade značí certifikační známku FAIRTRADE® podle systému Fairtrade International. (Komínek, b.r.)

Obecně známé fairtradové produkty jsou např. káva, čaj nebo kakao. Těchto produktů ale existuje mnohem více. Další fairtradové produkty jsou např. banány a jiné ovoce, květiny, bavlna, cukr, kosmetické výrobky, zlato nebo fotbalové míče. (Fairtrade International (FLO): Products, b.r.)

3.6.1 Fairtrade International

Fairtrade International uděluje certifikace na základě nezávislého auditu shody se standardy Fairtrade International. Shodu osvědčuje nezávislá společnost FLO-CERT. Standardy certifikace můžeme dělit na obecné a na standardy pro jednotlivé produkty. Dále dělíme standardy pro družstva malých producentů a standardy pro nájemnou práci. Certifikována nemusí být jen družstva, kde se daná komodita pěstuje, ale i všechny následné články řetězce, které se podílejí na výrobě produktů až do konečného zpracování a zabalení včetně dovozců, zpracovatelů a balíren. Fairtradové produkty mohou být prodávané pod různými značkami různých společností. Tyto společnosti již certifikované být nemusí. Musejí mít pouze licenci na používání ochranné známky. (Komínek, b.r.)



Obrázek 4: Logo FAIRTRADE INTERNATIONAL, zdroj: (Fairtrade International (FLO): Products, b.r.)

3.6.2 Výhody pro pěstitele

Pěstitelé z certifikovaných družstev dostanou za svou produkci zapláceno podle tržních cen, pokud jsou tyto ceny tak vysoké, aby zajistili pěstitelům důstojné životní podmínky. V případě, že tržní ceny klesnou, chrání pěstitelé stanovené minimální výkupní ceny. Zemědělci tak mají jistotu v minimálním příjmu za určitou plodinu. To umožní pěstitelům vytvářet rozpočty a plány na budoucnost rodiny. K výkupní ceně dostává družstvo navíc tzv. sociální příplatek, o jehož použití demokraticky rozhodují členové družstva. Příklady použití sociálního příspěvku jsou: stavba školy, zajištění lékařské péče atd. Družstvo dostává

i příplatek za organickou produkci. Proto mají Fairtrade výrobky často i BIO certifikaci. (Komínek, b.r.)

3.6.3 Historie fair trade

Původní myšlenka vznikla v USA na konci 40. let minulého století a v 50. letech se začala více rozvíjet i v Evropě. Nejaktivnější zemí v Evropě bylo od počátku uplatňování fair trade principů Nizozemsko. (Fairtrade Česko a Slovensko | Úvodní stránka, b.r.) První fair trade káva pocházela z Mexika a byla prodávána v nizozemských supermarketech. (Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade, b.r.)

V roce 1964 byla přijata nová koncepce rozvojové pomoci. Šlo o nový způsob podpory zemědělců a řemeslníků ze zemí Jihu. Do této doby byli lidé těchto oblastí podporováni finanční pomocí. Místo darované pomoci se měla posílit konkurenceschopnost znevýhodněných zemědělců výkupem komodit a výrobků za spravedlivé ceny. Heslem spravedlivého obchodu se stává „Trade, not aid“.

V 80. letech se začíná s certifikací produkce, která vznikla v souladu s principy fair trade. V roce 1986 vzniká logo garantující férový původ produktů. To vede k rychlému rozvoji spravedlivého obchodu a k snadnějšímu šíření produktů mezi veřejnost. Mezi první komoditu vykupovanou za spravedlivou cenou patří káva. Několik měsíců po zavedení certifikace tvoří v Nizozemí fair trade káva 2 % objemu národního prodeje kávy.

V 90. letech dochází v mezinárodním obchodu k rostoucí popularitě fair trade produktů, to vede k nutnosti vytvořit jednotnou koncepci rozvoje. Na konferenci v Berlíně v roce 1987 se rozhodlo o nutnosti formálnějšího způsobu obchodu. Zřizuje se řídicí výbor, navrhuje ústava, argumentuje se a diskutuje. Dne 12. května 1989 vzniká International Federation of Alternative Trade (IFAT). Jméno organizace se v roce 2008 mění na World Fair Trade Organization (WFTO), pod tímto názvem je organizace známá dnes. (HISTORY OF WFTO | World Fair Trade Organization, b.r.) Fungování organizace je založeno na členství, dlouhodobých vztazích, důvěře a křížovém hodnocení jednotlivých obchodních partnerů. (Fair trade, b.r.)

Cílem IFAT se stalo zlepšení životních podmínek chudých prostřednictvím podpory fair trade.

V roce 2001 se přijala definice pro fair trade:
„Fair trade je obchodní partnerství založené na dialogu, transparentnosti a respektu. Usiluje o větší rovnost v mezinárodním obchodě. Nabízením lepších obchodních podmínek

a zajišťováním práv znevýhodněných producentů a pracovníků ze zemí Jihu přispívá k udržitelnému rozvoji. Fair trade organizace (podporované spotřebiteli) se aktivně zapojují do podpory producentů, osvěty a kampaní na změnu pravidel a praxe běžného mezinárodního obchodu.“

V roce 2002 byl oslaven první World Fair Trade Day. (HISTORY OF WFTO | World Fair Trade Organization, b.r.)

3.6.4 Fairtrade v České republice

Marketingovou podporou certifikační známky FAIRTRADE®, podporou prodeje fairtradových výrobků, monitoringem českého a slovenského trhu s fairtradovými produkty, informováním veřejnosti o fair trade a budováním důvěry v systém fair trade se v České republice zabývá organizace Fairtrade Česko a Slovensko. Fairtrade Česko a Slovensko je organizace zastupující Fairtrade International na českém a slovenském trhu. (Fairtrade Česko a Slovensko | Úvodní stránka, b.r.)

Členové Fairtrade Česko a Slovensko mohou být od roku 2014 pouze organizace, jejichž hlavní činností není podnikání. Ostatní subjekty mohou mít status pozorovatele. Mezi členy patří např. organizace Arcidiecézní charita Praha, Ekumenická akademie. Praha o.s. a NaZemi, z. s. Mezi pozorovatele patří např. i BeFair na ČZU. (Fairtrade Česko a Slovensko | Úvodní stránka, b.r.) BeFair na ČZU je věnováno více pozornosti v praktické části této práce.

3.6.5 Kampaně Fairtradová města/školy

Fairtradová města

„Fairtradová města jsou mezinárodní iniciativou označování míst, kde je podporován fair trade. Cílem kampaně je osvěta fair trade a podpora prodeje fairtradových produktů v daném městě. Status je udělován nejen městům a malým obcím, ale i univerzitám, školám nebo církvím.“ (Fairtradová města - O kampani, b.r.)

První Fairtradové město na světě bylo Garstang ve Velké Británii, které získalo status v roce 2001. Aktuální počet Fairtradových měst ve světě je 1728 ve 27 zemích. V ČR je zatím 9 měst, které jsou držitelem statusu Fairtradové město (údaj ze dne 29. 10. 2016). (International Fairtrade Towns List, b.r.)

Tato kampaň v České republice začala v roce 2011 a zaštiťuje jí Ministerstvo životního prostředí. Iniciativu koordinují již výše zmíněné organizace, a to NaZemi, Fairtrade Česko a Slovensko a Ekumenická akademie. (Fairtradová města - O kampani, b.r.)

Fairtradové školy

Krátce po spuštění kampaně Fairtradová města se spustila podkampaň Fairtradové školy. V současné době je v České republice 20 Fairtradových škol (údaj ze dne 29. 10. 2016). Zapojit se mohou školy všech úrovní vzdělávacího systému. Na České zemědělské univerzitě v Praze tento titul získala Fakulta tropického zemědělství. Získaný titul se musí každoročně obnovovat prostřednictvím zaslání zprávy o své činnosti za uplynulý školní rok, nejpozději do 30. 9. Škola, která žádá o titul Fairtradová škola, musí splňovat 5 kritérií. (Fairtradové školy - Fairtradové školy, b.r.)

Kritéria:

1. Na škole musí existovat alespoň pětičlenná řídicí skupina. Alespoň jeden člen z řídicí skupiny musí být zaměstnanec školy a studenti musí tvořit alespoň polovinu skupiny. Předsedající této skupiny musí být starší 18-ti let. Výroční zprávu zasílá řídicí skupina a to organizaci Fairtrade Česko a Slovensko.
2. Škola musí oficiálně podporovat fair trade. To znamená informovat studenty prostřednictvím webových stránek o aktivitách řídicí skupiny, o fair trade a o získání titulu. Dále je nutné, aby škola podepsala dokument, kterým se zavazuje podporovat fair trade.
3. Globální rozvojová témata musejí být zařazena do výuky. Na vysoké škole mohou být zahrnuta buď přímo do výuky, nebo je také možnost vzdělávat studenty jinou formou např. prostřednictvím tematicky zaměřených výstav, přednášek, besed atd.
4. Ve školních občerstveních musí být možnost zakoupit fairtradové produkty. Na vysoké škole musí být tato možnost alespoň v polovině občerstveních. Škola se v podepsaném dokumentu zavázala ke konkrétnímu způsobu podpory spotřeby fairtradových produktů.
5. Alespoň jednou ročně musí škola uspořádat akci na podporu fair trade pro širší veřejnost a medializuje fair trade ve školních médiích. (Kritéria Fairtradových škol, b.r.)

Škola je pro žáky místo, kde se utváří postoje ke světu a k životu, a proto je více než vhodné, aby se školy aktivně snažily přispívat k plnění cílů udržitelného rozvoje a odpovědné spotřeby.

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na praktické využití projektového řízení. V rámci praktické části jsou vytvořeny projektové dokumenty pro potřebu studentského spolku BeFair na ČZU. Nejdříve je představen studentský spolek BeFair na ČZU. Stručně jsou popsány jeho počátky na univerzitě a jeho vývoj až do současnosti. Dále je popsán projekt Fairtradová PEF, pro který jsou dokumenty určeny. Dokumenty jsou tvořeny pouze do fáze plánovací z důvodů stanoveného rozsahu bakalářské práce.

4.1 Studentský spolek BeFair na ČZU



Obrázek 5: Logo BeFair na ČZU, zdroj: (BeFair na ČZU)

Studentský spolek BeFair na ČZU je neformální uskupení současných i bývalých studentů a akademických pracovníků České zemědělské univerzity v Praze, které vzniklo na půdě Fakulty tropického zemědělství. Mezi zásadní témata, kterými se členové BeFair zabývají, jsou důstojné pracovní podmínky, udržitelná spotřeba, rozvoj komunit a spravedlivá cena. Snaží se jít příkladem ve společensky uvědomělém chování a snaží se podporovat informovanost veřejnosti o rozvojové problematice. V rámci činnosti BeFair se pořádá celá řada pravidelných i jednorázových akcí, čímž se snaží členové zvýšit povědomí o fair trade a odpovědné spotřebě. Na těchto akcích mohou účastníci ochutnávat občerstvení vyrobené převážně z Fairtradových surovin. Dále BeFair podporuje i lokální potraviny a produkty ekologického zemědělství.

V rámci svých aktivit spolek spolupracuje např. s organizacemi NaZemi z. s., Ekumenická akademie Praha o. s., Fairtrade Česko a Slovensko, z. s., nebo také se společností Člověk v tísni, o. p. s.

BeFair na ČZU může fungovat díky podpoře Fakulty tropického zemědělství, Provozně ekonomické fakulty a příležitostně díky podpoře rektorátu. Nově začala spolek podporovat

i síť prodejen Marks & Spencer formou příležitostného bezplatného poskytnutí fairtradových výrobků.

První akce pořádané studenty zaměřené na výše zmíněná témata se konali již v roce 2007. Z počátku se jednalo o příležitostný prodej fairtradových výrobků. Od roku 2008 byly zařazeny fairtradové výrobky do nabídky univerzitní prodejny v prostorách menzy.

Fakulta tropického zemědělství se pokoušela o získání titulu Fairtradová fakulta již delší dobu před vznikem BeFair na ČZU. Hlavně kvůli nedostatečné medializaci se získání titulu nedařilo. Mezi kritéria získání titulu Fairtradová fakulta patří založení řídicí skupiny. V roce 2012 došlo k založení sedmičlenné řídicí skupiny na Fakultě tropického zemědělství. Neformální spolek BeFair na ČZU vznikl z této řídicí skupiny v roce 2013. Jeho cílem bylo získat titul Fairtradová fakulta pro svoji fakultu a dále podporovat a šířit koncept fair trade. Fakulta tropického zemědělství získala titul Fairtradová fakulta v roce 2014.

Po získání titulu se rozšířila spolupráce i na Provozně ekonomickou fakultu ČZU v Praze. Širší spolupráce spolku BeFair s Provozně ekonomickou fakultou nastala po přijetí nového člena, a to studentku z Provozně ekonomické fakulty v listopadu 2015. Nyní Provozně ekonomická fakulta usiluje také o získání titulu Fairtradová fakulta.

4.1.1 Projekt Fairtradová PEF

Projekt Fairtradová PEF má za cíl získat titul Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu ČZU v Praze. Hlavní přínos projektu je podpora Fairtrade a zvýšení informovanosti studentů ekonomických oborů o rozvojové problematice. Fakulta tím dá najevo podporu společensky uvědomělému chování, a to přispěje k jejímu dobrému jménu. Aby mohl být titul udělen, musí fakulta splňovat již výše zmíněná kritéria. Některá kritéria se již fakultě a členům BeFair povedlo naplnit.

4.1.2 Aktuální stav projektu ke dni 25. 11. 2016

První kritérium pro získání titulu je existující řídicí skupina. Nyní již na Provozně ekonomické fakultě byla podepsána Konstituce řídicí skupiny. Řídicí skupina má aktuálně tři členy, z nichž dva jsou studenti a jeden je zaměstnanec školy, jak určuje kritérium. Pro splnění podmínky je nutné navýšení počtu členů o dva.

Následujícím kritériem je oficiální podpora Fairtrade fakultou prostřednictvím webových stránek. Na oficiálních webových stránkách fakulty zatím nejsou informace o fair trade a o aktivitách skupiny. Text už je ovšem sepsán a je potřeba ho na stránky pouze

uveřejnit. Informace o fair trade se již studenti mohou dozvědět v rámci výuky některých předmětů. Zatím ale spolek BeFair na ČZU nemá informace o konkrétních vyučovaných předmětech. Fairtrade Česko a Slovensko z. s. tuto informaci požaduje znát.

Provozně ekonomická fakulta celoročně podporuje činnost BeFair a veškeré konané osvětové akce pro studenty bylo možno uskutečnit i díky této podpoře. Mimo jiné se v uplynulém roce Provozně ekonomická fakulta ve spolupráci s BeFair podílela na organizaci výstavy Příběh férové kávy, která se konala přímo na půdě fakulty. Třetí kritérium tudíž fakulta již splňuje.

Od března roku 2016 lze na fakultě zakoupit fairtradovou čokoládovou nebo sezamovou tyčinku a od listopadu téhož roku je možné v jednom z automatů koupit i fairtradovou kávu. Automat zatím ještě nemá označení provozovny s fairtradovými výrobky. V pořadí čtvrté kritérium je splněné z části.

Posledním kritériem je uspořádání akce pro širší veřejnost alespoň jednou ročně a medializace fair trade ve školních médiích. V letním semestru roku 2017 bude potřeba zorganizovat akci pro širší veřejnost. Medializace fair trade ve školních médiích není zcela dostačující i přes to, že univerzitní noviny příležitostně zveřejní článek o aktivitách BeFair. Bude potřeba lépe nastavit komunikaci s univerzitními novinami a zvýšit množství příspěvků týkajících se problematiky fair trade a činnosti BeFair.

Tím budou naplněna všechna kritéria pro získání titulu Fairtradová fakulta. Řada aktivit směřujících k získání titulu se již uskutečnila. Některé se povedly dle původního očekávání a u některých se vyskytly komplikace.

4.2 Projektová dokumentace

V následující části jsou vypracovány projektové dokumenty, které mohou dopomoci k úspěšnému získání titulu Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu na ČZU v Praze. Vypracované dokumenty budou sloužit i pro poučení se z minulých chyb pro budoucí projekty spolku BeFair, a také pro možnou inspiraci a návod v případě zájmu dalších fakult o získání titulu.

Projekt Fairtradová PEF se neřadí mezi velké projekty, které by vyžadovaly detailní vypracování veškeré dokumentace zmíněné v teoretické části práce, proto je potřeba učinit výběr těch dokumentů, které budou pro projekt přínosem, a ne pouze zbytečností.

Na základě nastudované literatury byly vypracovány následovné dokumenty:

- logický rámec
- identifikační listina projektu
- WBS
- matice odpovědnosti
- registr rizik
- harmonogram

4.2.1 Logický rámec a identifikační listina projektu

Logický rámec je prvním vypracovaným dokumentem pro projekt Fairtradová PEF a je vypracován ve formě přehledné tabulky. Jeho vypracování tedy vyžadovalo seznámení se s prostředím, ve kterém se projekt realizuje. To obnášelo získání určitých informací např. o tom, jak probíhal proces získání certifikátu pro Fakultu tropického zemědělství, o vzájemných vztazích Provozně ekonomické fakulty, Fakulty tropického zemědělství a spolku BeFair na ČZU, o zájmu fakulty se na projektu podílet a o možnosti podpory. Dále bylo potřeba zjistit kritéria pro získání titulu. Po získání těchto stěžejních informací mohl být definován cíl projektu technikou SMART a následně vytvořen celý logický rámec jakožto jeden z nejdůležitějších podkladových dokumentů, jelikož obsahuje spolu s identifikační listinou projektu nejdůležitější informace o projektu.

V identifikační listině byl navíc ještě definován sponzor projektu, manager projektu a uživatel projektu. Identifikační listina projektu byla schválena předsedou BeFair na ČZU a tím mohlo dojít ke spuštění projektu, respektive k tomu, aby mohl být projekt projektově řízen.

Fairtradová PEF	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Přínosy/záměr	1. přispění k dobrému jménu fakulty 2. rostoucí zájem studentů PEF o odpovědnou spotřebu a o fair trade 3. rozšíření působnosti spolku BeFair	1. dotázaní studenti PEF vyhodnotí pozitivně snahu fakulty o prosazování principů společenské odpovědnosti - 50 % 2. Množství prodaných fairtradových výrobků na půdě fakulty se zvýší po získání titulu - o 10 % 3. Do konce roku 2017 se počet fanoušků facebookové stránky BeFair zvýší - o 20 %	1. dotazníkové šetření 2. písemně poskytnuté informace od dodavatele 3. počet fanoušků facebookové stránky BeFair	
Cíl	Provozně ekonomická fakulta na ČZU v Praze získá titul Fairtradová fakulta udělený Fairtrade Česko a Slovensko, z. s. do konce letního semestru roku 2017.	1. V průběhu letního semestru 2017 se změní Provozně ekonomické fakultě na internetových stránkách kampaně Fairtradové školy status ze "žadatele" na "držitele". 2. Oficiální předání certifikátu od Fairtrade Česko a Slovensko a jeho následné vyvěšení na určené místo.	1. kontrola internetových stránek kampaně Fairtradové školy projektovým manažerem 2. osobní přítomnost projektového týmu při předávání certifikátu	Provozně ekonomická fakulta bude spolupracovat při snaze titul získat a činnost BeFair na ČZU bude i nadále podporovat.
Výstupy	1. FT výrobky lze zakoupit v občerstvovacích zařízeních na PEF 2. řídicí skupina má dostatečný počet členů 3. BeFair a Fairtrade je podporován v univerzitních médiích 4. Osvětově vzdělávací akce pro širší veřejnost byla uspořádána	1.1. automat na kávu, ve kterém již FT lze zakoupit, je označen 1.2. FT výrobky je možné zakoupit v občerstvovacích zařízeních na PEF - 4x 2.1. zaměstnanec školy je podepsán v Konstituci řídicí skupiny - 1x 2.2. studenti PEF jsou oficiálními členy BeFair (zapsání v seznamu členů a přidání do skupiny na FB a Google Groups) - 4x 3.1. informační text o fair trade a o BeFair je na webových stránkách fakulty - 1x 3.2. v týdenním přehledu akcí (iZUN) se píše o akcích BeFair - 3x za měsíc 3.3. pravidelně je uveřejněný příspěvek v univerzitních novinách zaměřený jen na činnost BeFair nebo fairtrade - 1x za měsíc 4.1. osvětově vzdělávací akce pro širší veřejnost proběhla - 1x 4.2. článek o proběhnuté akci je i v mimouniverzitních médiích - 1x	1.1. fotodokumentace prodávaných produktů 1.2. písemné vyjádření dodavatelů o změně sortimentu 2.1. písemné potvrzení o obdržení dostatečně vyplněného dokumentu Konstituce řídicí skupiny od Fairtrade Česko a Slovensko 2.2. kontrola tabulek a skupin správcem 3.1. kontrola archivu sdílených příspěvků na oficiálním webu fakulty a v univerzitních novinách projektovým manažerem 4.1. sepsaná zpráva o proběhnuté akci podepsaná manažerem projektu	1. o FT výrobky nebude zájem 2.1. podepsaný zaměstnanec školy nebude dále zaměstnancem 2.2. členové nejsou dostatečně aktivní 2.3. členové jsou v končícím ročníku 3.1. univerzitní noviny budou sdílet zavádějící, nepravdivé informace, nebo je budou sdílet s velkou časovou prodlevou 4. o osvětovou akci nebude zájem
Klíčové činnosti		Zdroje		
	1.1. komunikace s dodavateli 1.2. odsouhlasení změny sortimentu od dodavatelů 1.3. označení automatu 2.1. nábor nových členů 2.2. vytvoření řídicí skupiny 3.1. zajištění podpory na oficiálním webu fakulty 3.2. nastavení komunikace a spolupráce s univerzitními novinami (iZUN) 4.1. příprava akce 4.2. proběhnutí akce	1.1. 30 člh 1.2. 20 člh 1.3. 0,5 člh 2.1.90 člh + 500 Kč 2.2. 10 člh 3.1. 20 člh 3.2. 10 člh 4.1. 120 člh + 2500 Kč 4.2. 25 člh + 800 Kč	1.1. dva měsíce 1.2. jeden měsíc 1.3. jeden den 2.1. tři měsíce 2.2. dva týdny 3.1. jeden měsíc 3.2. dva týdny 4.1. tři měsíce 4.2. jeden měsíc	1. dodavatelé nebudou ochotní spolupracovat 1.2. dodavatelé po čase přestanou dodržovat domluvenou změnu sortimentu 1.3. dojde k znehodnocení označení 2. nábor nových členů studenty nezaujme 3. univerzitní noviny nebudou mít zájem sdílet články s danou problematikou. 4. nezískání dostatečné finanční a jiné podpory od fakulty na samotnou realizaci

Tabulka 2: Logický rámec, zdroj: autor

Autor	Lenka Hofierková
Název projektu	Fairtradová PEF
Priorita vůči ostatním projektům	neběží jiný projekt
Přínosy	<ol style="list-style-type: none"> 1. příspěví k dobrému jménu fakulty 2. rostoucí zájem studentů PEF o odpovědnou spotřebu 3. rozšíření působnosti spolku BeFair
Cíl	Provozně ekonomická fakulta na ČZU v Praze získá titul Fairtradová fakulta udělený Fairtrade Česko a Slovensko, z. s. do konce letního semestru roku 2017.
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. FT výrobky lze zakoupit v občerstvovacích zařízeních na PEF 2. řídicí skupina má dostatečný počet členů 3. BeFair a Fairtrade jsou podporovány v univerzitních médiích 4. osvětově vzdělávací akce pro širší veřejnost byla uspořádána
Plánovaný termín zahájení	již probíhá
Plánovaný termín dokončení	konec letního semestru 2017
Plánované náklady externí (Kč)	3800
Hlavní milníky	<ol style="list-style-type: none"> 1. změna sortimentu v občerstvovacích zařízeních proběhla 2. akce pro veřejnost proběhla 3. univerzitní noviny komunikují 4. nový členové jsou přijati
Sponzor projektu	BeFair na ČZU
Manager projektu	Zástupce předsedy BeFair
Uživatel projektu	Provozně ekonomická fakulta na ČZU

Tabulka 3: Identifikační listina projektu, zdroj: autor

4.2.2 Registr zainteresovaných stran

Vzhledem k nízké složitosti projektu Fairtradová PEF jsou zainteresované strany identifikovány pouze ústně mezi jednotlivými členy BeFair za ČZU, což je pro potřeby projektu dostačující. Z výše uvedeného popisu registru zainteresovaných stran vyplývá, že informace o identifikovaných zainteresovaných stranách by se neměly šířit mimo projektový tým, a i z toho důvodu registr zainteresovaných stran nebyl v rámci bakalářské práce vypracován.

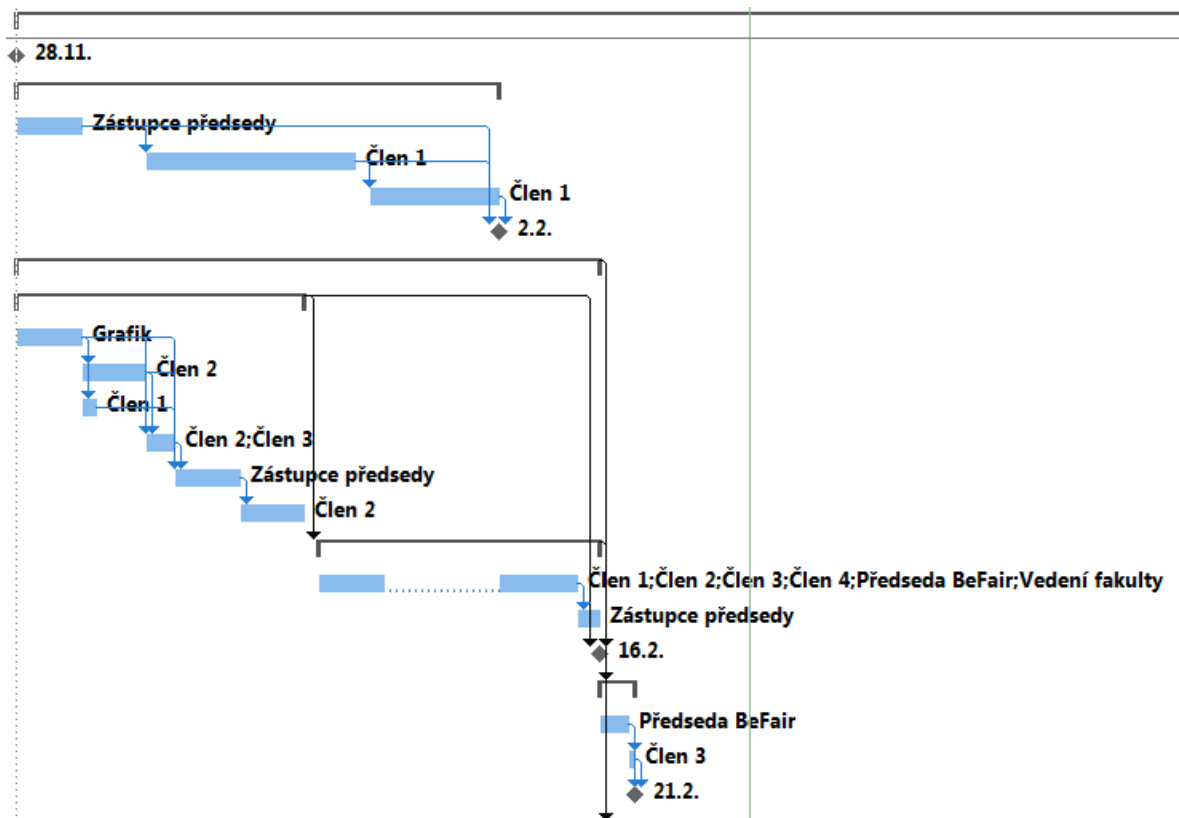
4.2.3 WBS a harmonogram

WBS byla zpracována v softwaru MS Project spolu s harmonogramem, který je graficky znázorněn tzv. Ganttovým grafem. Dříve než byl vytvořen harmonogram, byla vytvořena matice odpovědnosti, která je popsána níže.

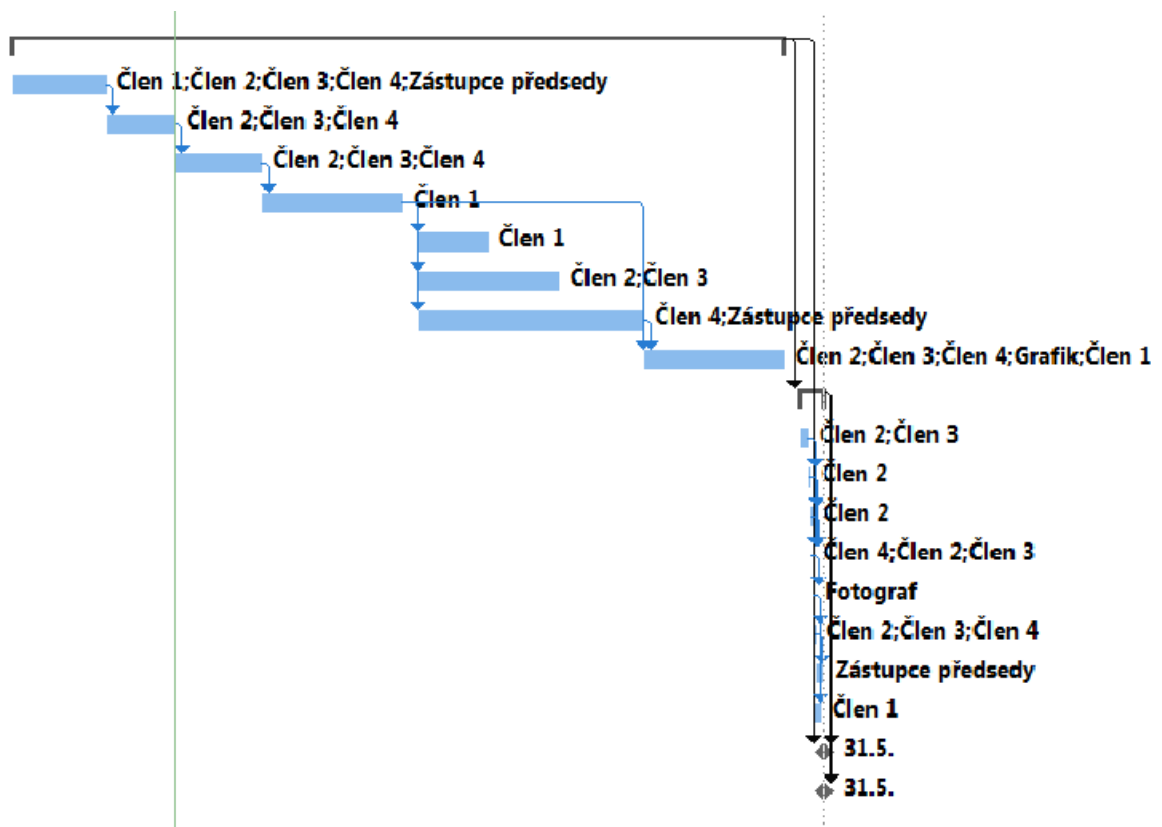
Činnosti jsou rozřazeny do třech hierarchických úrovní. Činnosti nejvyšší úrovně byly čerpány z výstupu logického rámce, které byly následně podrobněji rozepsány na dílčí úkoly. Konec projektu nastává v činnosti Ukončení projektu a vychází na 31. 5. 2017. Naopak zahájení projektu je stanoveno na 28. 11. 2016. Všem činnostem byly přiřazeny zdroje a časová náročnost. Také byly mezi činnostmi definovány logické vazby, na základě čehož mohla být určena kritická cesta. Kritická cesta označuje činnosti bez časové rezervy, které mohou ohrozit projekt, dojde-li k jejich zpoždění. Pro tento projekt s ohledem na malé množství zdrojů a na typ činností, které většinou nejsou řízené úsilím, tzn., že časová náročnost se nedá ovlivnit množstvím přiřazených zdrojů, prochází kritická cesta většinou činnostmi. U činnosti *2.2.1. Konstituce řídicí skupiny všemi členy podepsána* bylo nutné vyřešit zdrojový konflikt způsobem „Přeplánovat na dostupné datum“ kvůli přetížení zdroje Člen 1, který v tu dobu realizoval činnost *1.3. automat označen*.

♣ Projek Fairtradová PEF zahájen	133 dny	28.11. 16	31.5. 17	
Projekt start	0 dny	28.11. 16	28.11. 16	
♣ 1. FT výrobky lze zakoupit v občerstvovacích zařízeních	49 dny	28.11. 16	2.2. 17	
1.1. komunikace s dodavateli zahájena	7 dny	28.11. 16	6.12. 16	
1.2. změna sortimentu od dodavatelů odsouhlasena	21 dny	16.12. 16	13.1. 17	4
1.3. automat označen	14 dny	16.1. 17	2.2. 17	5
Změna sortimentu v občerstvovacích zařízeních proběhla	0 dny	2.2. 17	2.2. 17	4;5;6
♣ 2. řídicí skupina má dostatečný počet členů	59 dny	28.11. 16	16.2. 17	
♣ 2.1. nábor nových členů proběhl	30 dny	28.11. 16	6.1. 17	
2.1.1. náborový leták vytvořen	7 dny	28.11. 16	6.12. 16	
2.1.2. propagace na FB, iZUN	7 dny	7.12. 16	15.12. 16	10
2.1.3. plakáty vytištěny a vyvěšeny	2 dny	7.12. 16	8.12. 16	10
2.1.4. Náborová prezentace vytvořena	2 dny	16.12. 16	19.12. 16	10;12;11
2.1.5. zaškolení nových členů proběhlo	7 dny	20.12. 16	28.12. 16	10;11;12;13
2.1.6. noví členové do interních komunikačních skupin přidání	7 dny	29.12. 16	6.1. 17	14
♣ 2.2. řídicí skupina vytvořena	29 dny	9.1. 17	16.2. 17	9
2.2.1. Konstituce řídicí skupiny všemi členy podepsána	14 dny	9.1. 17	13.2. 17	
2.2.2. Konstituce řídicí skupiny odeslána	3 dny	14.2. 17	16.2. 17	17
Nový členové jsou přijati	0 dny	16.2. 17	16.2. 17	9;16
♣ 3. BeFair a Fairtrade jsou podporovány v univerzitních médiích	3 dny	17.2. 17	21.2. 17	8
3.1. komunikační plán sepsán	2 dny	17.2. 17	20.2. 17	
3.2. zjištěn kontakt a komunikace zahájena	1 den	21.2. 17	21.2. 17	21
Univerzitní noviny komunikují	0 dny	21.2. 17	21.2. 17	21;22
♣ 4. osvětově vzdělávací akce pro širší veřejnost byla uspořádána	74 dny	17.2. 17	31.5. 17	8
♣ 4.1. příprava akce	71 dny	17.2. 17	26.5. 17	
4.1.1. téma akce a koncept vymyšlen	8 dny	17.2. 17	28.2. 17	
4.1.2. možnosti s náplní akce (filmy, výstavy) zjištěny	7 dny	1.3. 17	9.3. 17	26
4.1.3. dodavatelé kontaktováni (fotografie, filmy...)	7 dny	10.3. 17	20.3. 17	27
4.1.4. průzkum zájmu o akci proveden	14 dny	21.3. 17	7.4. 17	28
4.1.5. žádost o podporu na rektorát a FTZ a PEF odeslána	7 dny	10.4. 17	18.4. 17	29
4.1.6. materiál zajištěn (fotografie, film...)	14 dny	10.4. 17	27.4. 17	29
4.1.7. odborná diskuze zajištěna	21 dny	10.4. 17	8.5. 17	29
4.1.8. akce zpropagována	14 dny	9.5. 17	26.5. 17	29;32
♣ 4.2. akce proběhla	3 dny	29.5. 17	31.5. 17	25
4.2.1. FT občerstvení nakoupeno	1 den	29.5. 17	29.5. 17	
4.2.2. občerstvení připraveno	0,2 dny	30.5. 17	30.5. 17	35
4.2.3. místnost nachystána	0,2 dny	30.5. 17	30.5. 17	36
4.2.4. samotná akce proběhla	0,2 dny	30.5. 17	30.5. 17	37;36;35
4.2.5. fotografie pořízeny	0,2 dny	30.5. 17	30.5. 17	38
4.2.6. místnost uvedena do původního stavu	0,2 dny	30.5. 17	30.5. 17	39
4.2.7. zpráva o uskutečněné akci sepsána	1 den	31.5. 17	31.5. 17	40
4.2.8. fotografie z akce sdílené	1 den	30.5. 17	31.5. 17	39
Akce pro veřejnost proběhla	0 dny	31.5. 17	31.5. 17	25;34
Ukončení projektu	0 dny	31.5. 17	31.5. 17	34

Tabulka 4: WBS, zdroj: autor



Obrázek 6: Harmonogram 1, zdroj: autor



Obrázek 7: Harmonogram 2, zdroj: autor

4.2.4 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti byla vytvořena ve formě tabulky a každé jednotlivé činnosti byly přiřazeny základní role, které jsou uvedené již v kapitole *Projektová dokumentace*. Zdroj s nejvyšší zodpovědností čili s nejčastější rolí A je předseda BeFair na ČZU. Z členů je nejvíce vytížený Člen 1. Bylo by přínosné, kdyby se další členové více zapojili do aktivit na projektu, tím by ulehčili zdroji Člen 1, který by mohl přebrat některé činnosti od zdroje Předseda BeFair a tím snížit jeho vytíženost. Naopak nejméně vytížený zdroj je Fotograf a Grafik. Fotograf a Grafik jsou externí spolupracovníci, a proto by větší vytíženost nebyla možná. Navíc činnost těchto zdrojů je specifická a přiřadit je ostatním činnostem nelze.

Matice odpovědnosti		autor: Lenka Hofierková									
Projek Fairtradová PEF		autor: Lenka Hofierková									
Osoba	Předseda BeFair	Zástupce předsedy	Člen 1	Člen 2	Člen 3	Člen 4	Vedení fakulty	Fairtrade Česko a Slovensko	Grafik	Fotograf	
Balík práce											
Projek Fairtradová PEF	A	R	R				S	I			
1. FT výrobky lze zakoupit v občerstvovacích zařízeních	A	R						I			
1.1. komunikace s dodavateli zahájena		R					A				
1.2. změna sortimentu od dodavatelů odsouhlasena		A	R				I				
1.3. automat označen		A	R								
2. Řídící skupina má dostatečný počet členů	A	R					S	I			
2.1. nábor nových členů proběhl	A	R	R	R							
2.1.1. náborový leták vytvořen			A						R		
2.1.2. propagace na FB, iZUN		A	R								
2.1.3. plakáty vytištěny a vyvěšeny			A	R							
2.1.4. náborová prezentace vytvořena		A	R	R							
2.1.5. zaškolení nových členů proběhlo	A	R									
2.1.6. noví členové do interních komunikačních skupin přidáni		A		R							
2.2. řídící skupina vytvořena	A	R	R	R	R	R	R				
2.2.1. Konstituce řídící skupiny všemi členy podepsána	A	R	R	R	R	R	R				
2.2.2. Konstituce řídící skupiny odeslána	A	R									
3. BeFair a Fairtrade jsou podporovány v univerzitních médiích	A	R									
3.1. komunikační plán sepsán	A	R	S	S	S	S					
3.2. zjištěn kontakt a komunikace zahájena	I		A		R						
4. osvětové vzdělávací akce pro širší veřejnost byla uspořádána	A		R								
4.1. příprava akce	A		R								
4.1.1. téma akce a koncept vymyšlen	A	R	R	R	R	R					
4.1.2. možnosti s náplní akce (filmy, výstavy) zjištěny			A	R	R	R					
4.1.3. dodavatelé kontaktováni (fotografie, filmy...)			A	R	R	R					
4.1.4. průzkum zájmu o akci proveden		A	R								
4.1.5. žádost o podporu na rektorát a FTZ a PEF odeslána	A		R				I				
4.1.6. materiál zajištěn (fotografie, film...)			A	R	R						
4.1.7. odborná diskuze zajištěna		R	A			R					
4.1.8. akce zpropagována		A	R	R	R	R			R		
4.2. akce proběhla	A		R				I	I			
4.2.1. FT občerstvení nakoupeno	I		A	R	R						
4.2.2. občerstvení připraveno			A	R							
4.2.3. místnost nachystána				A		R					
4.2.4. samotná akce proběhla			A	R	R	R					
4.2.5. fotografie pořízeny			A						R		
4.2.6. místnost uvedena do původního stavu			A	R	R	R					
4.2.7. zpráva o uskutečněné akci sepsána	A	R									
4.2.8. fotografie z akce sdíleny		A	R								

Tabulka 5: Matice odpovědnosti, zdroj: autor

4.2.5 Registr rizik

Pro projekt bylo definováno deset rizik a každému riziku byl přiřazen jeden vlastník. Definování jednotlivých rizik probíhalo na schůzce členů formou brainstormingu. Riziko, které má nejvyšší skóre je riziko neochoty dodavatele změnit sortiment nabízeného zboží. Pro získání titulu je možnost zakoupení produktů v prostorách univerzity důležité kritérium. Tomuto riziku je potřeba věnovat nejvíce pozornosti. Pro snížení četnosti výskytu bylo rozhodnuto přenechat veškerou komunikaci s dodavateli na vedení fakulty, protože jejich komunikace bude mít pravděpodobně větší dopad při jednání o změně než komunikace se studenty. Další dvě rizika, která mají velké skóre, je neochota univerzitních novin komunikovat s BeFair a neaktivita dosavadních členů. Na tato dvě rizika je taktéž potřeba se zaměřit.

Registru rizik		Autor: Lenka Hofferková				Plán naprávných akcí		
Projekt: Fairtradová PEF		Pravděpo- dobnost	Dopad	Skóre	Strategie	Plán protiprávní	Spouštěč	
ID	Popis rizika	Vlastník						
1	PEF nebude ochotná činnost BeFair nadále podporovat	Zástupce předsedy	2	5	10	Aktivní komunikace s vedením fakulty, vykazování práce na projektu, uveřejnění loga fakulty na všech plakátech	Nemožnost rezervování prostor, neumožněn bezplatný tisk	Plán naprávných akcí Schůzka s vedením fakulty, přesvědčení o výhodách pro fakultu plynoucích z podpory činnosti BeFair
2	Univerzitní noviny nebudou ochotné s BeFair komunikovat	Člen 1	3	4	12	Neformální schůzka s členy univerzitních novin, nastartování dobrých vztahů	3x nesdílěný příspěvek	Kontaktování jiných médií, zvýšení vlastní tvorby (Zelený bulletin)
3	Nábor nepřiláká dostatečné množství nových členů	Zástupce předsedy	3	3	9	Náborový leták se zajímavým grafickým zpracováním, velké množství letáků	Po měsíci od náboru se přihlásí méně než jeden člověk	Nábor se bude opakovat, sepsány přínosy členství
4	Dodavatel nebude ochotný změnit sortiment nabízeného zboží	Zástupce předsedy	4	5	20	Zodpovědnost za komunikaci přenesena na vedení fakulty kvůli většímu vlivu na dodavatele	Nevyhovnění žádosti o změnu sortimentu	Noví dodavatelé občerstvení v prostorách PEF
5	BeFair nedostane dostatečnou finanční podporu na konání akcí	Předseda BeFair	2	2	4	-	Nevyhovnění žádosti o finanční podporu	Snížení rozpočtu na občerstvení, žádost o podpoření rektorátem
6	Dosavadní členové přestanou být aktivní	Předseda BeFair	3	4	12	Positivní motivace, pravidelná setkání formální i neformální, posílení dobrých vztahů	Členové se nezúčastní 3x porad	Opětovně provedený nábor
7	Nevydatěné rezervování ideálního prostor na konání akce	Člen 2	4	2	8	Včasná rezervace dříve než bude pevné datum akce, více možných variant	Nevyhovnění žádosti na rezervaci konkrétní místnosti	Rezervace jiných prostor, upravení data konání akce
8	Nesehnání materiálů na chystanou akci	Člen 1	2	4	8	Větší síť možných dodavatelů, včasné zahájení komunikace	Do týdne od projevení zájmu se dodavatel neozve	Pořádání akce s materiály z vlastních zdrojů, vlastní přednáška, vlastní výstava, atd.
9	Malý zájem účastníků o akci	Zástupce předsedy	3	2	6	Posílení propagace, více letáků, větší aktivita na sociálních sítích, informační e-maily studentům, dřívější začátek s propagací	Počet "zúčastním se" na FB události 3 dny před konáním akce bude nedostatečný	Přesunutí do malého prostoru, přizpůsobení náplně akce malému počtu zájemců, atraktivnější, interaktivní obsah

Tabulka 6: Registr rizik, zdroj: autor

5 Závěr

V rámci této práce bylo vypracováno několik dokumentů k projektu Fairtradová PEF pro studentský spolek BeFair na ČZU. Cílem projektu je získání titulu Fairtradová fakulta pro Provozně ekonomickou fakultu. Některé kroky již byly vykonány před zásahem autora práce, ne však zcela úspěšně, např. odeslání podepsané Konstituce řídicí skupiny proběhlo se zpožděním a samotné podepisování probíhalo velmi hekticky. Vytvořená dokumentace má za cíl těmto negativním jevům předcházet a umožnit řídit projekt projektově.

Tvorba dokumentace vycházela ze zkušeností při získávání titulu pro Fakultu tropického zemědělství, která se potýkala s problémy při jeho získávání hlavně z důvodu nedostatečné medializace. Toto riziko bylo zahrnuto v registru rizik a spolek již nyní může podstoupit kroky k tomu, aby nedošlo k jeho naplnění. Každý projekt je ale jedinečný. Pro Provozně ekonomickou fakultu je nejzásadnější riziko neochota komunikace dodavatelů o změně sortimentu. Přesto lze konstatovat, že vypracované dokumenty mohou posloužit jako návod pro další fakulty v případě zájmu usilování o titul. Je ovšem potřeba je upravit pro potřeby každé fakulty.

Veškeré dokumenty byly předloženy projektovému týmu. Členové byli poučeni o důležitosti zpracování konkrétních dokumentů pro budoucí projekty. Díky těmto dokumentům každý člen ví, za kterou činnost má zodpovědnost a v jakém časovém rozmezí se činnost musí realizovat. Následně se vedení spolku rozhodlo obdobným způsobem vypracovávat projektovou dokumentaci pro projekty, které bude BeFair v budoucnu realizovat. Tyto projekty budou s největší pravděpodobností obsáhlejší a finančně náročnější, budou se sebou přinášet větší rizika, a proto je více než vhodné nastavit správné projektové řízení ve skupině ještě před zahájením dalších projektů.

6 Seznam použitých zdrojů

Cíl projektu - PM Consulting, b.r. *Projektové řízení - PM Consulting - Partner Vašich projektů* [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/cil-projektu/>

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Fairtrade Česko a Slovensko | Úvodní stránka, *Fairtrade Česko a Slovensko | Úvodní stránka* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.fairtrade-cesko.cz/#!fairtrade/historie>

Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade, b.r. *Fairtrade International (FLO): Fairtrade International* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>

Fairtrade International (FLO): Products, b.r. *Fairtrade International (FLO): Fairtrade International* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.net/products.html>

Fairtradová města - O kampani, b.r. *Fairtradová města - Úvodní stránka* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.fairtradovamesta.cz/o_kampani

Fairtradové školy - Fairtradové školy, b.r. *Fairtradové školy - _menu-home_skoly* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.fairtradoskoly.cz/ft_skoly

HISTORY OF WFTO | World Fair Trade Organization, b.r. *World Fair Trade Organization / Welcome to the source of authentic Fair Trade* [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.wfto.com/about-us/history-wfto>

International Fairtrade Towns List [online], b.r. In: . [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OGzcv2CcEUKcIt5-5ivkWs8JmlBEkyo2dJrpEW1QvtQ/pub?single=true&gid=0&output=html>

KOMÍNEK, Stanislav, b.r. *Infolist o Fair trade* [online]. 2 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.nazemi.cz/sites/default/files/infolist_o_fair_trade_2015.pdf

Kritéria Fairtradových škol [online], In: . s. 2 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: http://www.fairtradovamesta.cz/data/prilohy/ke_stazeni/fairtradoveskoly_kriteria.doc

PRINCE2® a další metody projektového řízení | TAYLLORCOX, b.r. *Školení, certifikace, konzultace: ITIL, PRINCE2.. / TAYLLORCOX* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/co-je-prince2>

Projekt - PM Consulting, b.r. *Projektové řízení - PM Consulting - Partner Vašich projektů* [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/projekt/>

Projektové řízení (project management) - PM Consulting, b.r. *Projektové řízení - PM Consulting - Partner Vašich projektů* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/projektove-rizeni/>

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi - PM Consulting, b.r. In: *Projektové řízení - PM Consulting - Partner Vašich projektů* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/trojimperativ-projektu/>