

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

BAŤŮV STUDENTSKÝ KLUB

Bakalářská práce

Autorka: Nina Apolena Křemenová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2014

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KŘEMENOVÁ Nina Apolena	Obeciny II 3584, Zlín	F110231

TÉMA ČESKY:

Baťův studentský klub

NÁZEV ANGLICKY:

Bata student club

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:

- předání hlavních myšlenek a principů podnikání Tomáše Bati mladé generaci (studentům)
- rozvoj schopností, dovedností jednotlivých studentů
- spolupráce s Nadací Tomáše Bati (dále také s UP Olomouc, UTB Zlín)

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

LEŠINGROVÁ, R.: Baťova soustava řízení. Vydání druhé. Uherské Hradiště:

Romana Lešingrová ? Roma Nakladatelství, 2007, ISBN 978-80-903808-4-4

VÍTKOVÁ, R.: Baťova soustava řízení. Vydání první. Zlín: Univerzita Tomáše

Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 80 s.

ISBN 80-7318-263-7

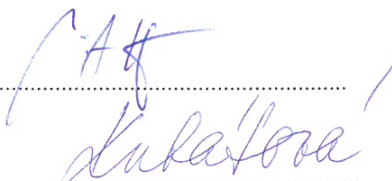
BAŤA, T.: Úvahy a projevy. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s.

ISBN 80-7014-024-0

DOLANSKÝ, V.; MĚKOTA, V.; NĚMEC, V.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-287-5

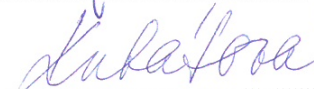
SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5

Podpis studenta:



Datum: 22.5.2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 22.5.2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Baťův studentský klub“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Mé poděkování za pomoc při sepsání této práce patří vedoucí práce doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D.. Za odborné konzultace děkuji rovněž PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D.. Stejnou měrou bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Velevovi za jeho trpělivost a cenné rady. V neposlední řadě děkuji své rodině a nejbližším přátelům za inspiraci a podporu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá projektovým řízením a jeho uplatněním v rámci přípravy neziskového projektu s názvem Baťův studentský klub. V první části práce je na projektové řízení nahlíženo z teoretického hlediska. V části druhé je tato teorie aplikována na návrh konkrétního projektu, v rámci kterého budou využity vybrané metody a nástroje projektového řízení dle standardu IPMA.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, IPMA, plánování, zainteresované strany, logický rámec, riziko, studentský klub, Tomáš Baťa

Annotation

The bachelor thesis deals with project management and its application in preparation of a non-profit project called Bata student club. The first part of the thesis analyse project management in terms of its theoretical perspective. In the second part, the theory is applied to design a particular project, within which will be used selected methods and tools of project management according to the standard IPMA.

Keywords

Project, project management, IPMA, planning, stakeholders, logical framework, risk, student club, Tomas Bata

Obsah

Úvod	8
1 Projektové řízení.....	9
1.1 Projektový manažer.....	10
1.2 Projektový tým.....	11
1.3 Využití projektového řízení v praxi	14
1.4 Standardy projektového řízení.....	14
2 Projekt	17
2.1 Charakteristika projektu	17
2.1.1 Cíl projektu.....	19
2.1.2 Jedinečnost projektu.....	20
2.1.3 Zdroje projektu	20
2.1.4 Organizace	21
2.2 Znaký úspěšného projektu.....	21
3 Fáze řízení projektů	22
3.1 Předprojektová fáze.....	23
3.2 Projektová fáze.....	24
3.3 Poprojektová fáze	26
4 Vybrané metody a nástroje projektového řízení	27
4.1 Analýza zainteresovaných stran	27
4.2 Logický rámec projektu	28
4.3 Hierarchická struktura projektu	29
4.4 Ganttův diagram.....	30
4.5 Analýza rizik projektu	30
5 Bat'ův studentský klub.....	32
5.1 Hlavní myšlenky a inspirace projektu	32
5.2 Průběh projektu.....	35
5.3 Předprojektové úvahy	37
5.4 Zakládací listina projektu	38
5.5 Analýza zainteresovaných stran projektu	39
5.5.1 Nadace Tomáše Bati.....	40
5.5.2 Studenti středních škol	40
5.5.3 Koordinátoři projektu	41
5.5.4 Osobnosti z praxe	41
5.6 Logický rámec projektu	43
5.7 Organizační struktura projektu	45
5.8 Hierarchická struktura prací	45
5.9 Rozpočet projektu.....	46
5.10 Rizika projektu	47
Závěr	48

Summary	49
Seznam pramenů a použité literatury.....	50
Internetové zdroje.....	51
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek	53
Seznam příloh.....	54
Přílohy	55
Příloha č. 1	55

Úvod

V současnosti jsou pojmy jako projekt, projektový manažer či projektový management často skloňovanými termíny napříč různými obory a organizacemi, proto je vhodné se tomuto tématu podrobně věnovat. Projektové řízení (*Project Management*) lze chápat jako způsob řízení několika ojedinelých na sebe závislých aktivit, které jsou prováděny za účelem dosažení předem vymezeného cíle.

Jedním z cílů práce je rozebrat projektové řízení jak po teoretické, tak i praktické stránce. V teoretické části bude blíže specifikován pojem projektové řízení, jeho výhody i nevýhody a jeho správné i nesprávné aplikace. Rovněž bude uveden teoretický rozbor správně vedeného projektu a jeho výstupů. Závěr teoretické části bude věnován vybraným metodám a nástrojům, které jsou v rámci projektového řízení hojně využívány.

Praktická část práce si klade za cíl ukázat na konkrétním příkladu, jak podle vybraných složek projektového řízení úspěšně připravit návrh konkrétního neziskového projektu s názvem Baťův studentský klub, na kterém autorka práce spolupracuje s Nadací Tomáše Bati. V této části budou uvedeny podněty, které autorku vedly k hlavním myšlenkám projektu. Dále bude zdůvodněn přístup k připravovanému projektu a jeho metodám a nástrojům. Tato část bude také objasňovat vliv osobnosti Tomáše Bati na projekt Baťův studentský klub a roli studentů středních a vysokých škol.

Název práce vychází z pojmenování samotného projektu Baťův studentský klub, jehož příprava je reálným výstupem této práce. Prostřednictvím tohoto studentského projektu bych ráda demonstrovala aplikaci projektového řízení a jeho metod v oblasti neziskové sféry.

1 Projektové řízení

Projektové řízení je oborem stále poměrně novým. O tomto přístupu k moderního řízení se začíná mluvit až po druhé světové válce. Přesto určité prvky projektové řízení bychom mohli nalézt i v dávné minulosti (například budování řeckých paláců, stavba Čínské zdi atd.). Ve srovnání z minulostí je však dnešní doba výrazně rychlejší, hovoříme o ní také jako o turbulentní době. Z tohoto důvodu a také v důsledku globalizace klasické modely řízení začínají pomalu ustupovat a na jejich místo přicházejí nové nástroje řízení, mezi které se řadí i projektové řízení.¹

Předmětem a cílem projektového řízení je sám projekt. Podobně jako u pojmu projekt neexistuje dosud jednotná definice ani pro projektové řízení. Na projektový management se lze dívat jako na určitý přístup řízení při prosazování závažných změn v organizaci, které znamenají s ohledem na složitost, délku trvání a nutnost koordinace obtížný realizační úkol pro daný realizační tým.²

Za další obecnou definici můžeme považovat názor, že projektové řízení „*slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.*“³

Z výše uvedených definic tedy vyplývá, že cílem každého projektového řízení je zajistit a naplánovat projekt tak, aby se na konci ukázal jako *úspěšný*⁴. Pro řízení rozsahu, obtížnosti a rizikosti projektu jsou použity metody projektového řízení, kterým se práce bude věnovat v následujících kapitolách.

¹ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 22

² VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5. s. 603

³ LACKO, Bronislav. *Zásady moderního projektového řízení* [online], s. 1, [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf

⁴ Podmínkami úspěšného projektu se budu zabývat ve 3. kapitole.

1.1 Projektový manažer

O důkladnou přípravu a následný průběh projektu se stará projektový manažer⁵ (*Project Manager*), někdy též manažer projektu, či vedoucí projektu. Manažer projektu tráví většinu svého času s lidmi, tedy se svým projektovým týmem, kterému důvěřuje a se kterým se podílí na řízení projektu. Výstižné je proto konstatování, že: „*Řídit projekty znamená řídit lidi.*“⁶. Je to zejména projektový manažer, který má přehled o daném projektu od samotného začátku až po úplný konec a vyhodnocení projektu.

Projektový manažer je zodpovědný za dosažení vytyčeného cíle projektu, o jehož průběh odpovídá v každé jeho fázi. To znamená, že projektový manažer:

- definuje projektový tým
- vytvoří plán projektu
- řídí průběh projekt
- monitoruje a kontroluje průběh projektu v jednotlivých fázích
- na závěr projekt vyhodnotí a zjistí, zda byly dosaženy cíle
- zpracuje celkový výsledek projektu ve formě závěrečné zprávy



Obr. č. 1: Odpovědnost projektového manažera⁷

⁵ V souladu s českými zvyklostmi jsem text podkapitoly o *projektovém manažerovi* pojala v mužském rodě, přičemž veškeré uvedené informace platí i pro rod ženský, tedy pro *projektové manažerky*.

⁶ ROSENAU, Milton D. Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6218-1. s. 6

⁷ Vytvořeno autorkou.

Manažer projektu je rovněž zodpovědný za koordinaci a integraci jednotlivých činností, které jsou zapotřebí k realizaci projektu. Mezi tyto tzv. *integrační činnosti* prováděné vedoucím projektu patří:

- činnosti nezbytné k vytvoření plánu projektu
- činnosti nutné k provedení plánu
- činnosti nezbytné k provedení změn v plánu⁸

Důležité je také rozlišovat, jestli se hovoří o projektovém manažerovi, který pracuje ve výrobním podniku (stavební, či strojírenská firma), v poradenské společnosti nebo například v bance. Pracovní náplň projektových manažerů může být sice podobná, ale v praxi se velmi odlišuje zejména v závislosti na zaměření jednotlivých společností.⁹

Pozici a odpovědnosti projektového manažera se věnují jednotlivé standardy projektového řízení, ve kterých jsou tyto náležitosti projektového manažera téměř shodně definovány. Projektový manažer může projít i řadou certifikačních systémů jako jsou například:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA
- Certifikace projektového manažera dle PMI
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2¹⁰

1.2 Projektový tým

Definice týmu může znít následovně: „*Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují.*“¹¹. Důležité pro tým je dosáhnout společného cíle.

Projektový tým sestavuje manažer projektu, tedy vedoucí projektu, který je schopen dostatečně rozeznat potřeby a názory členů týmu, kooperuje a komunikuje s týmem.

⁸ KERZNER, Herbert. *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3. s. 12

⁹ TOMŠOVSKÁ, Barbora, URQUHART, Wrightson. *Co dělá a kolik bere projektový manažer*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/co-dela-a-kolik-bere-projektovy-manazer-dy8-/podnikani.aspx?c=2005M217z02A>

¹⁰ O standardech projektového řízení bude pojednávat podkapitola 2.4 Standarty projektového řízení.

¹¹ STRACHOTOVÁ, Dana, STRACHOTA, Svatopluk. *Týmová práce*. převzato z: *Úspěch* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>

Velikost projektového týmu se liší od velikosti samotné organizace, ve které projekt probíhá, nicméně doporučený počet členů se pohybuje mezi sedmi až dvanácti. Dále se doporučuje, aby členové týmu byli vybíráni tak, aby se mohli vzájemně doplňovat. To znamená, aby rozuměli vlastním týmovým rolím i rolím ostatních v týmu.¹²

Při výběru správných členů do projektového týmu můžeme uplatnit například Belbinovo¹³ třídění rolí v týmu.

INOVÁTOR, MYSLITEL - PLANT (PL)
<ul style="list-style-type: none"> - přemýšlivý individualista - je tvůrčí, nápaditý - dokáže řešit náročné problémy
VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ - RESOURCE INVESTIGATOR (RI)
<ul style="list-style-type: none"> - nadšený a komunikativní extrovert - objevuje nové příležitosti (rozvíjí kontakty) - je hovorný a zvědavý
KOORDINÁTOR - CO-ORDINATOR (CO)
<ul style="list-style-type: none"> - je vyzrálý a sebejistý - vyjasňuje cíle
USMĚRŇOVAČ, FORMOVAČ - SHAPER (SH)
<ul style="list-style-type: none"> - vysoce motivovaný a motivující extrovert - vyzývá k výkonu a je velice dynamický
MONITOR VYHODNOCOVAČ - MONITOR EVALUATOR (ME)
<ul style="list-style-type: none"> - je opatrný - je stratégem týmu
TÝMOVÝ PRACOVNÍK - TEAMWORKER (TW)
<ul style="list-style-type: none"> - citlivý extrovert - spolupracuje a buduje - je vnímavý, diplomatický
REALIZÁTOR - COMPANY WORKER (CW)
<ul style="list-style-type: none"> - svědomitý konzervativec - je disciplinovaný, spolehlivý - činí praktické kroky a akce

¹² STRACHOTOVÁ, Dana, STRACHOTA, Svatopluk. Týmová práce. převzato z: *Úspěch* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>

¹³ Meredith Belbin je britský profesor, výzkumník a teoretik managementu. Zaměřuje se na diferenciaci jednotlivých týmových rolí.

KOMPLETOVAČ, FINIŠÉR - COMPLETER FINISHER (CF)

- introvert, perfekcionista
- je pečlivý, svědomitý
- hledá nedokonalosti a plní termíny

SPECIALISTA - SPECIALIST (SP)

- extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi
- je cílevědomý a oddaný své profesi
- poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou pro tým vzácné

Tabulka č. 1: Belbinovo třídění rolí v týmu¹⁴

¹⁴ BELBIN, Meredith. *Popis týmových rolí*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_popis&role=spec

1.3 Využití projektového řízení v praxi

„V posledních letech zaznamenalo globální podnikatelské prostředí výraznou změnu v dynamice vývoje. Ať už pod tlakem mezinárodního tržního prostředí a nových hospodářsko-politických uskupení, nebo z nutnosti reagovat na silnější a vyspělejší konkurenční taktiky či na nové potřeby trhu, organizace byly nuceny adaptovat své vnitřní schopnosti rychlých reakcí a změn. Tradiční řídicí struktury, které v některých hospodářských odvětvích přetrvávaly mnohdy po celá desetiletí, začaly jevit známky nedostatečnosti a byly postupně doplňovány a později nahrazovány procesními modely a projektovým řízením.“¹⁵

Kombinace tradičních forem řízení s projektovým managementem se postupem času ukazuje jako vhodný způsob, jak se vhodně přizpůsobit na změny prostředí. Tato skutečnost patří mezi hlavní výhody použití projektového řízení. Dnes je projektové řízení velmi rozšířené. *„Pomocí projektového řízení můžete koordinovat činnosti při organizaci studentského festivalu, restrukturalizaci podniku, organizaci série golfových turnajů nebo při stavbě mostu.“¹⁶*

Situace nebo činnosti, při kterých se nedoporučuje užití projektového řízení, protože by se ukázalo jako nevhodné řešení problému, jsou takové, které se periodicky opakují, nebo jsou příliš jednoduché. Dále není vhodné řešit změny projektovým řízením v organizacích, kde nastanou krizové situace, nebo kde převládá chaotické vedení a nezáměr o jakoukoli formu zlepšení.

1.4 Standardy projektového řízení

Standardy projektového řízení jsou soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely přímo v praxi. Tyto standardy nejsou přesnými standardy v matematicko-technickém smyslu. Pokud máme standard, který musí pokrývat problematiku sociálních či projektů, koncertního turné kapely nebo stavbu atomové elektrárny, nutně musí být takový standard dosti obecný. V tomto smyslu se pak standardy projektového řízení stávají spíše určitým doporučením, jakou filozofii

¹⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5. s. 41

¹⁶ BENDOVÁ, Klára a kolektiv. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6. s. 20

zvolit, jaké jsou osvědčené metody apod.¹⁷

Mezi hlavní, světově uznávané standardy projektového řízení patří:

- **Project Management Body of Knowledge (PMBoK)**

PMBoK vznikl v sedmdesátých letech 20. století na základě standardů US Army, které byly následně aplikovány i do průmyslových standardů USA (ANSI). V té době americká armáda realizovala mnoho velkých projektů, zejména v rámci NASA. Standard je dnes vytvářen a udržován Project Management Institutem (PMI), které je profesním sdružením firem a individuálních projektových manažerů. Základním přístupem je v tomto případě procesní pojetí problematiky projektového řízení. Definuje pět hlavních rodin procesů, devět oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby s přesně definovanými vstupy, výstupy a nástroji (metody, techniky, apod.). S tímto standardem se v České republice můžeme setkat prostřednictvím IT a dalších firem vlastněných americkým kapitálem.¹⁸

- **Project IN Controlled Environments (PRINCE2)**

Tento standard je podobně jako PMBoK pojat procesně. Vzniknul v devadesátých letech 20. století zadáním od britského ministerstva průmyslu a obchodu jako reakce na špatnou kvalitu IT projektů v té době. Tyto projekty měly problém s dodržováním svého harmonogramu, rozpočtu a celkově dosahováním cílů. PRINCE2 byl vyvinut OGC (Office of Government Commerce) a později se z něj stal světově uznávaný standard. I přesto, že tento standard byl vyvinut zejména pro IT prostředí, dnes je hojně využíván v jakémkoli prostředí. S tímto standardem se v České republice můžeme setkat prostřednictvím firem ovládaných britským kapitálem.¹⁹

- **ISO 10 006**

Odlišnost tohoto standardu spočívá v tom, že nejde o komplexní standard, ale pouze o tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu. ISO jako taková zatím stále pracuje na svém vlastním projektovém standardu. Obsahem i procesním pojetím je ISO 10 006

¹⁷ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 24

¹⁸ Tamtéž, s. 25

¹⁹ Tamtéž, s. 25

velmi podobná standardu PMBoK.²⁰

- IPMA Competence Baseline (ICB)

Na rozdíl od předchozích standardů je pojetí standardu od organizace International Project Management Association kompetenční. Standard se nezaměřuje na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti, tzv. kompetence, projektových manažerů a členů jejich týmů. ICB vznikl v šedesátých letech 20. století na základě norem několika evropských států. Cílem ICB není diktovat procesy, ale doporučit určité procesní kroky, které musí být správně aplikovány. Tento standard tak ponechává velký prostor kreativitě a vlastním myšlenkám, proto je využívám i v uměleckém či neziskovém prostředí. Základní filozofie, používané metody a postupy mají mnoho společného s ostatními výše uvedenými standardy. ICB verze 3.0 dále rozděluje problematiku projektového řízení do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence (metody, techniky, nástroje), behaviorální kompetence (měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti). Tyto základní kompetenční oblasti jsou pak dále členěny na tzv. elementy kompetencí, které popisují daná témata, doporučují procesní kroky, definují požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazby na ostatní elementy. V České republice je IPMA přímo zastoupena Společností pro projektové řízení, o. s. (SPŘ), která v roce 2008 vydala Národní standard kompetencí projektového řízení, který navazuje na ICB verze 3.0 – zkráceně CzCB (Czech Competence Baseline).²¹

- Certifikace

Všechny výše zmíněné standardy se jeden od druhého liší zejména místem vzniku, podkladem, ze kterého vycházejí, ale i samotným způsobem zpracování. O základní filozofii se však dá říct, že je téměř totožná u všech standardů, většinou se jedná pouze o odlišný úhel pohledu. S výjimkou ISO 10 006 výše uvedené standardy nabízejí možnost certifikace jednotlivých projektových manažerů. Pouze certifikace dle ISO 9000 se váže k organizaci jako k celku.²²

²⁰ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 25-26

²¹ Tamtéž, s. 26-27

²² Tamtéž, s. 27

2 Projekt

Pojem projekt má v dnešní době mnoho podob a významů. Může být chápán čistě jako plán či návrh řešení daného úkolu, tedy jako určitá část technické dokumentace (jak je tomu například ve stavebnictví). S tímto termínem se však lze setkat již ve školních lavicích, kdy studenti často dostávají za úkol zpracovat problematiku daného tématu právě formou projektu. I v případě studentského projektu jsou zachovány znaky projektu, tedy procesu, který je jedinečný, sestává se z řady koordinovaných a plánovitě řízených činností s předem definovanými okamžiky zahájení a ukončení, procesu, který je prováděn za účelem dosažení stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům.²³

2.1 Charakteristika projektu

V současnosti se lze s termínem projekt setkat velmi často, a přesto na něho každý nahlíží odlišně. Autoři zabývající se projektovým managementem ho definují různými způsoby. Definice může znít následně:

„Projekt jako souhrn aktivit směřujících k dosažení cíle má obvykle následující charakteristiky:

- jde o dočasné, složité, náročné, pracné činnosti, které vyžadují interdisciplinární přístup;
- požadovaný výsledek nebo užité postupy k jeho dosažení jsou jedinečné;
- výsledný cíl i realizace dílčích kroků k jeho dosažení jsou limitovány kvalitou, náklady, časem.“²⁴

Další definicí je například:

„Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů, ke kterým patří:

²³ ČSN ISO 10 006. *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut.

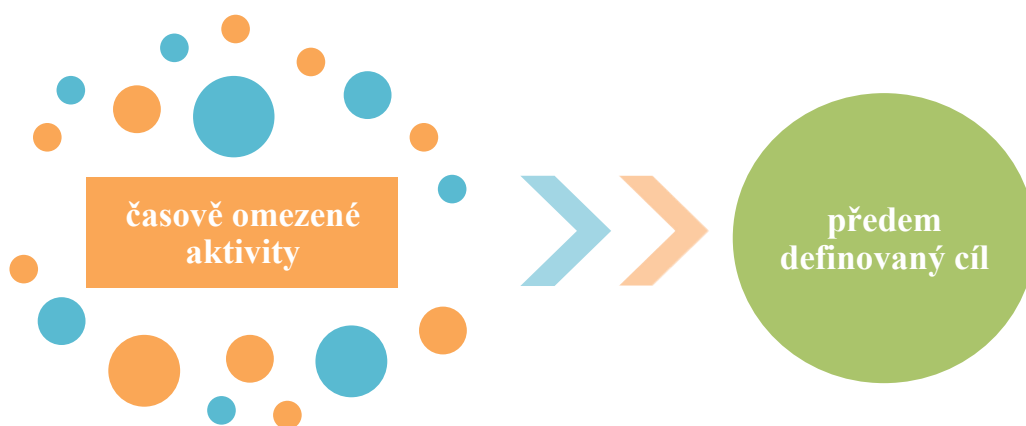
²⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5. s. 602

- *výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu*
- *úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý*
- *trvání projektu je časově omezeno*
- *projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu*
- *zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány*
- *projekt má jen jeden výsledek*

Projekt je jednorázový proces:

- *směřující k dosažení stanovených cílů*
- *během procesu prochází projekt řadou etap a fází*
- *s etapami se mění úkoly, organizace a zdroje.*²⁵

V následujícím textu bude na projekt nahlíženo jako na několik na sebe závislých časově omezených aktivit, které v rámci stanoveného harmonogramu mají primárně za úkol dosáhnout předem vytyčeného cíle.



Obr. č. 2: Projekt²⁶

Dále je zapotřebí přidat čtyři charakteristické rysy projektů, které odlišují projekty od ostatních manažerských činností. Mezi tyto rysy patří trojrozměrný cíl projektu,

²⁵ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 808641924X. s. 12

²⁶ Vytvořeno autorkou.

jedinečnost projektu, jeho zdroje a to, že projekt je realizován v rámci organizace.²⁷

2.1.1 Cíl projektu

Správně definovat cíl projektu je velmi důležitým faktorem pro úspěch projektu. Cíl projektu je označován jako trojrozměrný, jelikož by měl sledovat a plnit požadavky, které vyplývají ze tří základních ukazatelů ovlivňujících cíl projektu. Těmito ukazateli mohou být čas, náklady a dostupnost zdrojů²⁸. Může jimi být čas, náklady a kvalita²⁹. Dále tyto ukazatele můžeme definovat jako specifikaci provedení, časový plán a náklady³⁰. Ve své podstatě všechny výše zmíněné možnosti znamenají totéž. Tyto tři ukazatele označujeme jako tzv. *trojimperativ*.



Obr. č. 3: Trojimperativ³¹

Dále by měl být cíl projektu definován a stanoven pomocí metody SMART, podle které by měl být cíl projektu:

²⁷ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6218-1. s. 5-8

²⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5. s. 23

²⁹ FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X. s. 14

³⁰ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6218-1. s. 19-20

³¹ Vytvořeno autorkou.

Specific, significant, stretching - specifický - cíl je dobře definován a jasný všem	S
Measurable, meaningful, motivational - měřitelný - víme, že cíl je dosažitelný	M
Attainable, achievable, acceptable, action-oriented - akceptovatelný - cíl je odsouhlasen všemi zainteresovanými stranami ³²	A
Relevant, realistic, reasonable, rewarding, results-oriented - realizovatelný - jsme schopni ho zrealizovat v rámci dostupných zdrojů, znalostí a času	R
Time-bound, time-based, timely, tangible, trackable - termínovaný - cíl je časově omezen	T

Tabulka č. 2: Metoda SMART³³

Dnes je tato metoda doplňována o písmeno I, tedy SMART(i), které vyjadřuje, že cíl by měl být začleněn do organizační strategie – integrovaný.³⁴

2.1.2 Jedinečnost projektu

Projekt by měl být ve své podstatě jedinečným, protože je uskutečňován za jistým účelem pouze jednou. Je také v téměř každém případě dočasný a na jeho přípravě a následné realizaci se podílí tým lidí, který je sestaven speciálně pro uskutečnění konkrétního projektu. I když budou existovat projekty se stejným cílem, budou se však lišit například svou organizací a přístupem k projektovému řízení. To znamená, že bude zachována jedinečnost projektu.

2.1.3 Zdroje projektu

Aby mohl být projekt naplánován a zrealizován, je pro něj nezbytné mít patřičné zdroje, a to jak lidské, tak i materiální.

³² *stakeholders*, neboli ty subjekty, které jsou přímo ovlivněny výstupy projektu

³³ AUGHEY, Duncan. SMART Goals. In: [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>

³⁴ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 63

2.1.4 Organizace

Organizace, ve které je projekt realizován, se zabývá v daném okamžiku větším počtem odlišných cílů, se kterými jsou spojené aktivity k jejich naplnění. S touto rozmanitostí cílů se projektový manažer musí vypořádat, aby mohl vhodným způsobem vést projekt k jeho předem určenému cíli.

2.2 Znaky úspěšného projektu

Úspěšný projekt je takový, který splní trojimperativ (tedy naplní svůj cíl, ve vymezeném čase, za použití lidských či materiálních zdrojů). Realita se však na úspěšný projekt dívá poněkud složitěji.

V praxi se můžeme setkat například s tzv. *kritérii úspěchu projektu*, která nám pomohou změřit úspěch projektu, lépe řečeno poměrný úspěch, nebo neúspěch projektu. Kritéria musí být vždy srozumitelná, jednoznačná a měřitelná.³⁵

Za **úspěšný projekt** můžeme považovat takový projekt, který:

- je funkční
- splnil požadavky zákazníka
- uspokojil očekávání všech zainteresovaných stran
- uvedl výstupní produkt v plánované kvalitě a ceně
- dosáhl předpokládané návratnosti vložených prostředků
- neovlivnil negativně životní prostředí
- atd.

Naopak, za **neúspěšný projekt** budeme považovat projekt, který:

- překročil plánovaný termín a náklady
- nedosáhl plánované kvality výstupního produktu
- negativně ovlivnil životní prostředí
- neuspokojil zainteresované strany
- atd.³⁶

³⁵ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 35-36

³⁶ Tamtéž, s. 36

3 Fáze řízení projektů

V souvislosti s řízením projektu se hovoří o jednotlivých fázích řízení projektu. Podobně jako je tomu v lidském životě, i projekt má svůj životní cyklus. Tento životní cyklus projektu je tvořen několika fázemi. Logicky tento cyklus rozdělujeme na přípravné období, realizační a vyhodnocovací. V odborné literatuře se lze setkat s řadou členění projektu do různých etap.

Projektové fáze jsou, podle tohoto hrubého členění, tři a označují se jako:

- **předprojektová fáze** (přípravná, definiční - formování myšlenek)
- **projektová fáze** (realizační)
- **poprojektová fáze** (konečná, vyhodnocovací)³⁷



Obr. č. 4: Fáze projektu³⁸

Při plánování životního cyklu projektu se pracuje většinou s tzv. *milníky*, které jsou zpravidla reprezentovány činnostmi s nulovou dobou trvání. Podrobnosti projektu jsou posléze rozpracovány v dalších etapách.

Na závěr je nutno dodat, že každý životní cyklus projektu se odvíjí od charakteru organizace a také od samotného zaměření projektu. To znamená, že sama organizace si volí svůj vlastní životní cyklus projektu, tedy co a jak bude v jednotlivých fázích provádět, tak aby to odpovídalo zadání konkrétního projektu.

³⁷ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 155-156

³⁸ Tamtéž, s. 155-156

3.1 Předprojektová fáze

Na začátku každého projektu musí být určitá myšlenka, problém, který je potřeba řešit. Tato myšlenka musí být velmi dobře zpracována, zformulována, aby mohla být posléze předána dál. Proto se hovoří o této přípravné etapě jako o důležitém momentu ideové přípravy projektu³⁹. Tato fáze má dále za úkol prozkoumat příležitosti pro daný projekt a posoudit jeho proveditelnost. K tomu využívá dva klíčové dokumenty:

- Studie příležitosti (Opportunity study)

Tato studie zkoumá výchozí stav na začátku projektu a následně hledá cílový stav, pro který se snaží specifikovat cíl projektu. Dále také odhaduje předpokládané přínosy projektu a očekávané náklady. Studie má odpovědět na otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt.

Studie příležitosti by nám měla doporučit či nedoporučit realizaci zamýšleného projektu, přičemž v případě pozitivního vyjádření obsahuje i první podrobnější charakteristiku projektu (součástí bývá i SWOT – analýza silných a slabých stránek). Rozsah studie se odvíjí od daného projektu, zpravidla se pohybuje mezi 3 až 10 stranami.

- Studie proveditelnosti (Feasibility study)

Studie proveditelnosti se vypracovává v případě, že se organizace rozhodne na základě předchozího doporučení studie příležitosti projekt realizovat. Tato studie by měla definovat cestu k úspěšnému naplnění cílů projektu a specifikovat jeho obsah, tzn. plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované náklady a významné zdroje potřebné pro reálné uskutečnění.

Mezi základní analýzy studie proveditelnosti patří: analýza současného stavu, analýza podmínek pro realizaci projektu, popis základního řešení, návrh milníků, odhad délky a přínosů projektu, rozbor základních rizik, finanční a ekonomická analýza či definice sociálních dopadů projektu, atd.). Rozsah se zpravidla pohybuje kolem 7 až 25 stranami.

U jednodušších projektů bývají zpracovány tzv. *předprojektové úvahy*, které splňují

³⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5. s. 606

obdobný účel jako výše uvedené analýzy, avšak v méně rozpracované podobě.⁴⁰

Obecně lze konstatovat, že předprojektová fáze má za cíl odpovědět na strategické otázky projektu:

- **Odkud jdeme?**
- **Kam chceme dojít?**
- **Jakou cestu zvolíme?**
- **Má vůbec smysl projekt realizovat?**⁴¹

Pro lepší orientaci se předprojektová fáze dále rozděluje na část:

- **formulace myšlenek**, ve které bychom si měli ujasnit, co je cílem (výsledkem) projektu
- **analýza proveditelnosti**, po které by nám mělo být jasné, zda je projekt realizovatelný
- **příprava realizace**, jejímž výsledkem bude připravený hrubý plán realizace projektu a sestavený realizační tým⁴²

3.2 Projektová fáze

Na předprojektovou fázi přímo navazuje fáze projektová, se kterou samozřejmě souvisí složení kvalitního a nadšeného projektového týmu vedeného zkušeným manažerem, který si uvědomuje důležitost předprojektové fáze a který je se svým týmem připraven dovést projekt do zdárného cíle, a dosáhnout tak kýženého výsledku.

Mnozí tuto část projektu vnímají jako nejakčasnější a zároveň nejrizikovější část ze všech. Hlavním cílem týmu v projektové části je splnit stanovený cíl na základě předem definovaného plánu. Důležité je zmínit, že tento plán se může v průběhu realizace měnit podle aktuální situace, a proto by měl být realizační tým plně připraven na každou z těchto změn. Z tohoto důvodu se doporučuje mít předem připravenou tzv. *Strategii řízení rizik*. „*Cílem řízení rizik není hašení požárů, ale předcházení jejich vzniku. Nebo jinak řečeno,*

⁴⁰ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 156-158

⁴¹ DOLEŽAL, Jan. *Životní cyklus projektu*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupný z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>

⁴² BENDOVIÁ, Klára. a kolektiv. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6. s. 22

na počátku projektu analyzujeme, co všechno by mohlo negativně ovlivnit doručení požadovaného výstupu – splnění cíle v požadovaném čase, nákladech a kvalitě.”⁴³.

Především v této fázi se pokládá za důležité projekt úspěšně odstartovat (iniciovat), postupně ho během realizace analyzovat (vyhodnocovat) a úspěšně ukončit. Projekt by měl probíhat podle podrobně rozpracovaného plánu a tak, aby bylo vše pečlivě zdokumentováno pro závěrečné vyhodnocení v poprojektové fázi.

Tato fáze se nejčastěji člení na následující etapy:

- Zahájení (start-up)

Tato fáze má za úkol upřesnit cíle projektu, sestavit projektový tým, rozdělit kompetence, atd. K definici těchto kroků slouží tzv. *zakládací listina projektu*, jakožto základní dokument projektu. Zahájení projektu většinou doprovází jistá nejistota, která je spojována s požadavky zainteresovaných stran, které nemusí být na první pohled zcela zřejmé. Doporučuje se také zahájit projekt formou tzv. *zahajovacího workshopu*, což je událost, na niž se sejdou zástupci všech zainteresovaných stran za účelem vyjasnění všeho potřebného. Délka a obsah zahajovacího workshopu se liší podle složitosti daného projektu.⁴⁴

- Plánování

V této fázi by měl již existovat projektový tým, který by měl mít k dispozici poměrně konkrétní zadání, podle kterého se vytvoří tzv. *baseline*, neboli plán projektu. Při plánování průběhu projektu se využívají různé nástroje a metody jako například: *logický rámec projektu*, *hierarchická struktura projektu* (WBS), *časový plán projektu* - *harmonogram*, *Ganttův diagram*, *analýza rizik projektu*, atd. Tyto vybrané nástroje a metody budu rozebírat v následující kapitole (viz. kapitola 5.).⁴⁵

- Vlastní realizace

Aby mohla být odstartována samotná realizace projektu, je vhodné uspořádat tzv.

⁴³ BENDOVÁ, Klára. a kolektiv. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6. s. 23

⁴⁴ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 158

⁴⁵ Tamtéž, s. 158

kick-off meeting, který umožní setkání všech zainteresovaných stran. Během celého projektu je důležité jeho průběh postupně sledovat, kontrolovat a průběžně vyhodnocovat. Plán se může upravit, nebo vytvořit zcela nový dle potřeby.⁴⁶

- Ukončení

Tato fáze je velmi zásadní pro projekt, jelikož jde o jeho ukončení a následné vyhodnocení. Dojde k předání výstupů, podpisu akceptačních dokumentů, fakturaci, apod. Je nesmírně důležité zkontrolovat, zda byly dosaženy ty cíle, které byly na samotném začátku stanoveny, jestli byla splněna očekávání ze strany stakeholderů (zainteresovaných stran). Výsledky projektu a získané zkušenosti jsou vyhodnoceny a poznatky zdokumentovány tak, aby je bylo možné použít při realizaci budoucích projektů.⁴⁷

3.3 Poprojektová fáze

V momentě, kdy projekt dospěl do konce, nastupuje fáze poprojektová, která má za účel vyhodnotit průběh celého projektu. Bezpochyby pravdivé je konstatování, že „*nikdy není jednoduché nabrat dostatek sil po momentě, kdy byl odevzdán hlavní výstup.*“⁴⁸. Tím je myšleno, že po náročných etapách plánování a realizace projektu o to složitěji projektový tým nabírá síly a motivaci k závěrečnému zhodnocení průběhu projektu.

Finální vyhodnocení identifikuje dobré a špatné zkušenosti, což může pomoci při dalších projektech. K vyhodnocování by mělo docházet i během samotné realizace projektu kvůli zefektivnění jeho průběhu.

⁴⁶ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 158

⁴⁷ Tamtéž, s. 158

⁴⁸ BENDOVI, Klára. a kolektiv. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6. s. 23

4 Vybrané metody a nástroje projektového řízení

Tato kapitola se věnuje několika vybraným metodám a nástrojům, které mohou usnadnit přípravu a průběh projektu. Tyto metody a nástroje byly vybrány tak, aby odpovídaly přípravě projektu Baťův studentský klub, kterému se bude věnovat praktická část této práce.

4.1 Analýza zainteresovaných stran

Zainteresované strany (*stakeholders*) jsou například lidé či skupiny, kteří mají zájem na výkonu či úspěchu projektu. Bývají projektem ovlivněni nebo také omezeni. Tito jednotlivci i skupiny jsou přímo či nepřímo ovlivněni ať už pozitivně, či negativně výstupy projektu.⁴⁹

Tyto zainteresované strany se dělí dle významnosti na dvě skupiny:

- **Primární zainteresované strany:** vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita
- **Sekundární zainteresované strany:** veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurence, lobbisté, média, občanská a obchodní sdružení

Při řízení zainteresovaných stran je důležité si položit následující otázky:

- **Kdo bude ovlivněn tím, o co se projektový tým snaží?**
- **Specifikují projekt všechny zainteresované strany stejně?**
- **Proč si přeji úspěch projektu?**⁵⁰

Efektivně řídit komunikaci se zainteresovanými stranami spočívá v dovedném vytrídění těch lidí či skupin, s nimiž by se mělo úzce spolupracovat, aby byl projekt úspěšně dokončen. V tomto případě si lze pomoci otázkami:

- **Bez koho lze projekt realizovat?**
- **Koho musím zapojit přímo?**
- **Kdo musí vědět, co zamýšlím?**

⁴⁹ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0. s. 27

⁵⁰ Tamtéž, s. 27.

- **Jak zjistit jejich aktuální informovanost?**⁵¹

Analýza vlivu zainteresovaných stran má za úkol prozkoumat vliv jednotlivých zainteresovaných stran, a nalézt tak ty, které jsou pro projekt klíčové. Pro znázornění těchto vlivů může být nápomocná matice a tabulka analýzy vlivu zainteresovaných stran, tak i tabulka znázorňující očekávání, cíle a sílu zainteresovaných stran.

4.2 Logický rámec projektu

Jedna z nejdůležitějších metod, která se používá ke správné definici toho, čeho chce projekt dosáhnout, se nazývá logický rámec. Logický rámec se tvoří pomocí předem definovaného rámce, který je tvořen tabulkou o čtyřech řádcích a čtyřech sloupcích, které lze popsat následujícím způsobem:

VERTIKÁLNÍ SMĚR	
Záměr	Představuje příčinu realizace projektu a odpovídá na otázku, proč je zapotřebí níže uvedeného cíle dosáhnout. Jedná se o stručný popis přínosů projektu po jeho realizaci.
Cíl	Popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku, čeho konkrétně chce projekt dosáhnout.
Výstupy	Konkrétně specifikují, jak bude cíle dosaženo.
Aktivity	Jsou to klíčové činnosti, které významným způsobem ovlivňují realizaci cíle. Jedná se o identifikaci těch nejdůležitějších aktivit, které jsou z projektového hlediska považovány za zásadní.
HORIZONTÁLNÍ SMĚR	
Objektivně ověřitelné ukazatele	Tyto ukazatele dokazují, že záměrů, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Měla by zde být uvedena hodnota (ukazatel), které chce být dosaženo a na základě které lze konstatovat, že bylo záměru dosaženo.

⁵¹ ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0. s. 27

Způsob ověření

Uvádí, jak budou ukazatele zjištěny. Kdo zodpovídá za jejich ověření a náklady. Kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude zdokumentován.

Předpoklady a rizika

Tyto předpoklady podmiňují samotnou realizaci projektu. Dále se zde uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit průběh projektu.

Předběžné podmínky

Zde patří všechny položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o zbytku tabulky.

Zdroje/Časový rámec

Jsou to zdroje potřebné pro realizaci daných činností. Uvádějí se na řádek aktivit do druhého pole. Do třetího pole se pak uvádí zevrubný odhad časové náročnosti realizace jednotlivých činností.

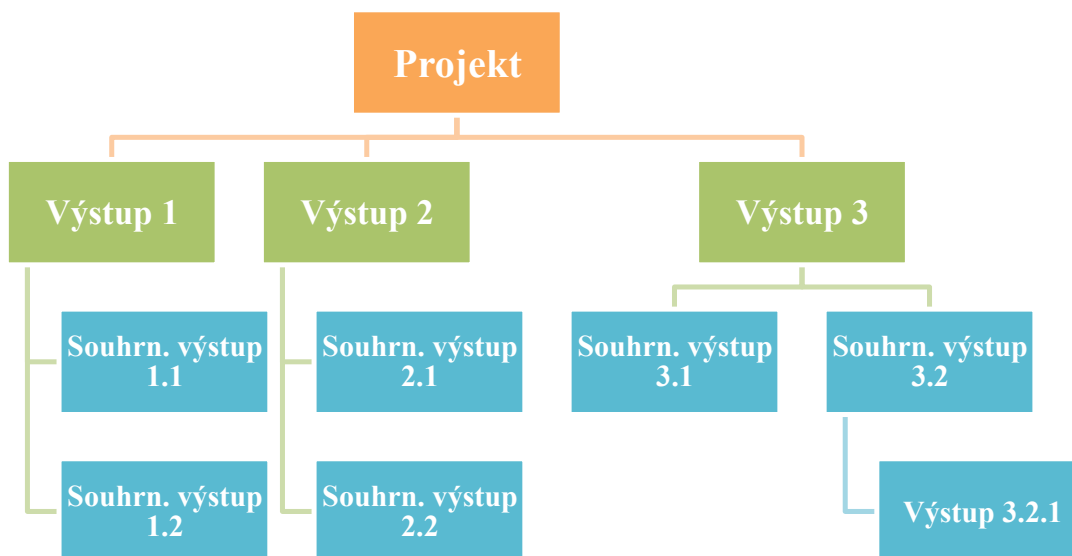
Tabulka č. 3: Logický rámec⁵²

4.3 Hierarchická struktura projektu

Správné strukturování projektu je důležité pro jeho úspěšný průběh. Mezi typické hierarchické struktury patří Work Breakdown Structure (WBS). Proces tvorby WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů, produktů projektu. Hlavním úkolem této struktury je zajistit, aby všechny požadované činnosti byly logicky identifikovány a propojeny. Dále zvyšuje přesnost následných odhadů času, zdrojů a nákladů. Umožňuje rovněž jasné stanovení zodpovědnosti za jednotlivé činnosti. Pomůže vytvořit základ pro komunikaci nad projektem, což samozřejmě usnadní průběh celého projektu a zejména komunikaci projektového týmu. Alternativně lze využít i jiné základní přístupy k uspořádání prvků a činností projektu. Jednotlivé činnosti mohou být rozčleněny například podle projektových etap, místa výkonu prací či zodpovědnosti.⁵³

⁵² DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 64-69

⁵³ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 142-144



Obr. č. 5: WBS – Work Breakdown Structure⁵⁴

4.4 Ganttův diagram

Úkolem této techniky je jednoduše znázornit jednotlivé činnosti a jejich časovou návaznost. Výhodou tohoto nástroje je jeho zobrazení v jednoduchém a názorném diagramu, který lze snadno sestavit i bez specializovaného softwaru. Ganttův diagram představuje velmi účinný nástroj, který slouží nejen ke kalendářnímu plánování, ale také k evidenci plnění jednotlivých prací.⁵⁵

4.5 Analýza rizik projektu

Řízení rizik je důležitým procesem, který by měl být správně prováděn v každé fázi projektu. Kompletní analýza rizik se provádí na začátku řešení každého projektu. Tato analýza je definována třemi procesy:

- **Identifikace rizik projektu** – snaha identifikovat, která potenciální nebezpečí mohou ohrozit průběh projektu. Cílem je zahrnout všechna významná rizika.

⁵⁴ DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 143

⁵⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5. s. 134

- **Posouzení rizik** – snaha odhadnout pravděpodobnost, že se tyto rizika naplní. Odhadnout jejich dopad na projekt.
- **Odezvy na zjištěná rizika projektu** – snaha definovat reakci pravděpodobná rizika. Cílem této fáze řízení rizik je připravit scénář, podle kterého by se postupovalo v případě výskytu rizika.⁵⁶

⁵⁶ DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3. s. 75-77

5 Baťův studentský klub

Projekt s názvem Baťův studentský klub usiluje o vytvoření kreativního a vzdělávacího studentského klubu, který by zlínským studentům středních škol poskytoval inspiraci a motivaci k seberealizaci a sebevzdělávání. Myšlenka projektu vychází z filozofie a životních postojů Tomáše Bati, jakožto inspirativního a podnikavého člověka a vizionáře, jehož myšlenky mohou rozvíjet a motivovat mladé lidi i dnes. Projekt je připravován pod záštitou Nadace Tomáše Bati ve Zlíně, jejímž posláním je podpora kultury a vzdělávání, rozvoj společenských hodnot a podnikatelského ducha, což se shoduje i se samotnou misí Baťova studentského klubu.

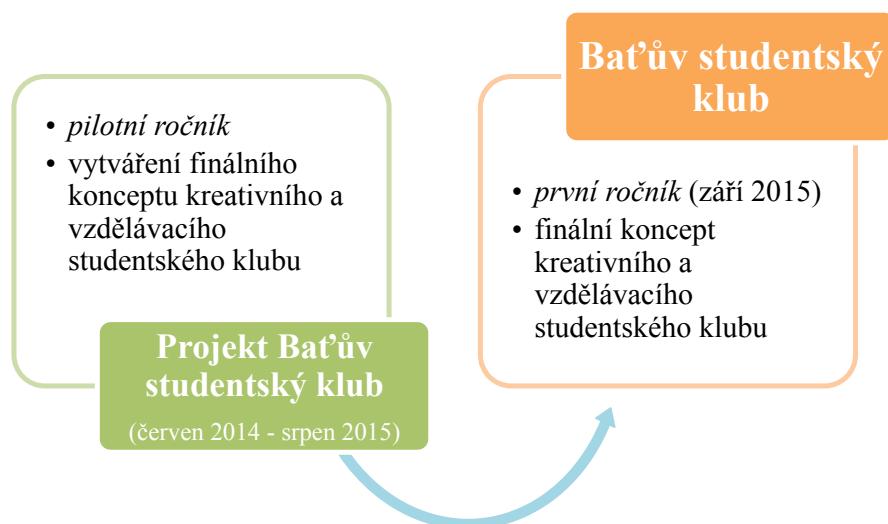
Forma projektového řízení byla zvolena z toho důvodu, že se jedná o výjimečnou, časově omezenou aktivitu, která má jasně definovaný cíl, na jehož dosažení se podílí specifický tým lidí řízený manažerkou projektu. K přípravě projektu Baťův studentský klub bude přístupováno podle standardu organizace International Project Management Association (IPMA). Standard IPMA je považován za flexibilní přístup k projektovému řízení, který nepředepisuje jednotlivé procesy, ale pouze je doporučuje jako jednotlivé kroky, čímž autorce ponechává dostatečný prostor ke kreativitě a ke zpracování vlastních myšlenek.

5.1 Hlavní myšlenky a inspirace projektu

Projekt Baťův studentský klub, jehož průběh je plánován mezi červnem roku 2014 až srpnem roku 2015, je zamýšlen jako tzv. pilotáž, neboli pilotní ročník Baťova studentského klubu, jakožto kreativního a vzdělávacího klubu pro zlínské studenty středních škol. Oficiálně první ročník tohoto studentského klubu bude fungovat již na základě připraveného a v rámci projektu prověřeného konceptu a uskuteční se v roce 2015, to znamená rok od zahájení samotného projektu.

Na podobě finálního konceptu se bude během jednoho školního roku podílet tým koordinátorů (projektový tým) složený ze studentů vysokých škol za pomoci vybraných studentů středních škol, pro které je to příležitost jak se zapojit do procesu vytváření nového studentského klubu a utvořit si ho tak podle svých představ. Protože jedině aktivním zapojením studentů do projektu může vzniknout kvalitní klub, atraktivní zejména

pro studenty středních škol, pro které je určený. Vzhledem k tomu, že se na projektu budou podílet dvě skupiny studentů jak vysokých, tak středních škol, hovoříme o tzv. *principu studentů studentům*.



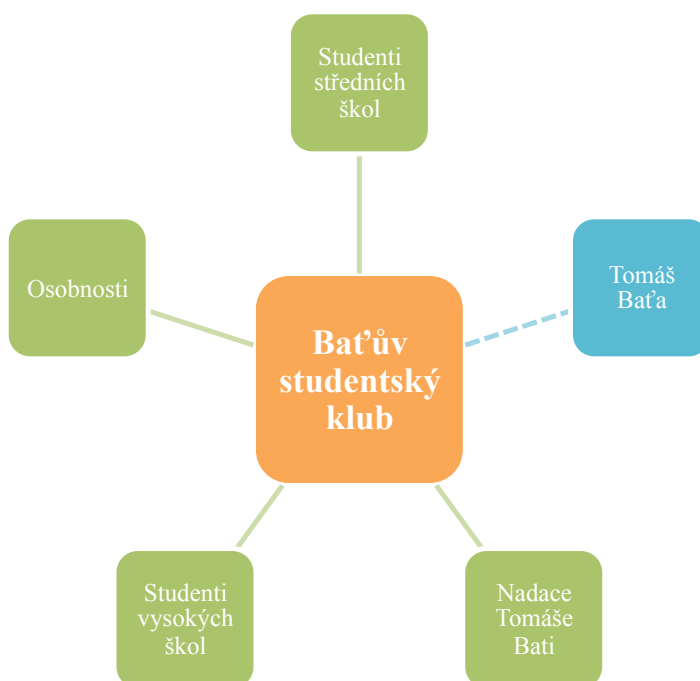
Obr. č. 6: Zobrazení návaznosti projektu na studentský klub⁵⁷

Průběh projektu (následně i klubu) spočívá v pořádání pravidelných tematicky zaměřených setkáních, která se budou konat jednou za měsíc po dobu jednoho školního roku. To znamená, že v rámci projektu se uskuteční přesně deset setkání, neboli *meetingů*. Na každém meetingu bude připraveno jedno téma, od kterého se bude následně odvíjet organizace a obsah celého meetingu. Témata budou vždy zaměřena na rozvoj znalostí a dovedností studenta střední školy, které bude moci využít ve svém následném studiu, či v profesní kariéře. Projektu se zaměří na témata, jako jsou například: prezentační dovednosti, self-management, základy podnikání a finanční gramotnosti, atd. Jednotlivá témata budou vybrána a zpracována koordináčním týmem, neboli studenty vysokých škol, kteří budou zároveň řídit, kontrolovat a koordinovat celý průběh projektu.

Koordináční tým má za úkol vybrat vhodná témata a následně je zajímavým a interaktivním způsobem zpracovat, aby dokázala zaujmout a obohatit studenty středních škol. I když témata meetingů volí koordinátoři projektu, na samotné prezentaci a

⁵⁷ Vytvořeno autorkou.

interpretaci tématu na jednotlivém meetingu se však podílet nemusí. Projekt totiž stojí o propojení teorie s praxí, což znamená, že se koordináční tým bude v prvé řadě snažit na každé z témat vyhledat osobnost (externistu) z praxe, kteří se zhostí daného tématu. Těmito osobnostmi mohou být například úspěšné podnikatelky, či podnikatelé, kteří se mohou se studenty podělit o svůj vlastní příběh, a tím tak motivovat studenta k seberealizaci a rozvíjet u něj podnikatelského ducha. Tento princip propojení teorie s praxí pomocí workshopů vedených zkušenými osobnostmi je osvědčeným způsobem jak studenta přiblížit realitě. Dále si tento princip klade za cíl ukázat studentovi možné vzory, kterými se mohou v budoucnu inspirovat.



Obr. č. 7: Myšlenková mapa projektu⁵⁸

Jedním z takových vzorů pro společnost a zejména pak pro mladé lidi byl i Tomáš Baťa, který je zároveň patronem celého projektu Baťova studentského klubu. Ve své době byl Tomáš Baťa jednoznačně silnou a inspirativní osobností, již nebylo ovlivněno pouze tehdejší Československo, ale dokonce i celý svět. Jeho principy a myšlenky, které ve svém podniku uplatňoval, jsou však dnešním studentům málo známé. Cílem projektu Baťův studentský klub je změna vnímání Baťova odkazu právě mezi mladšími lidmi a studenty.

⁵⁸ Vytvořeno autorkou.

Proto se v rámci projektu budeme snažit o propojení Baťových principů s jednotlivými tématy tak, aby se studenti blíže seznámili s osobností Tomáše Bati a pochopili jeho myšlenky. Zpracování a výběr myšlenek Tomáše Bati bude mít na starosti garant projektu, jímž je Nadace Tomáše Bati. V mladých ženách i mužích viděl i Tomáš Baťa velký potenciál, a proto jejich vzdělávání a rozvoji věnoval významnou pozornost .

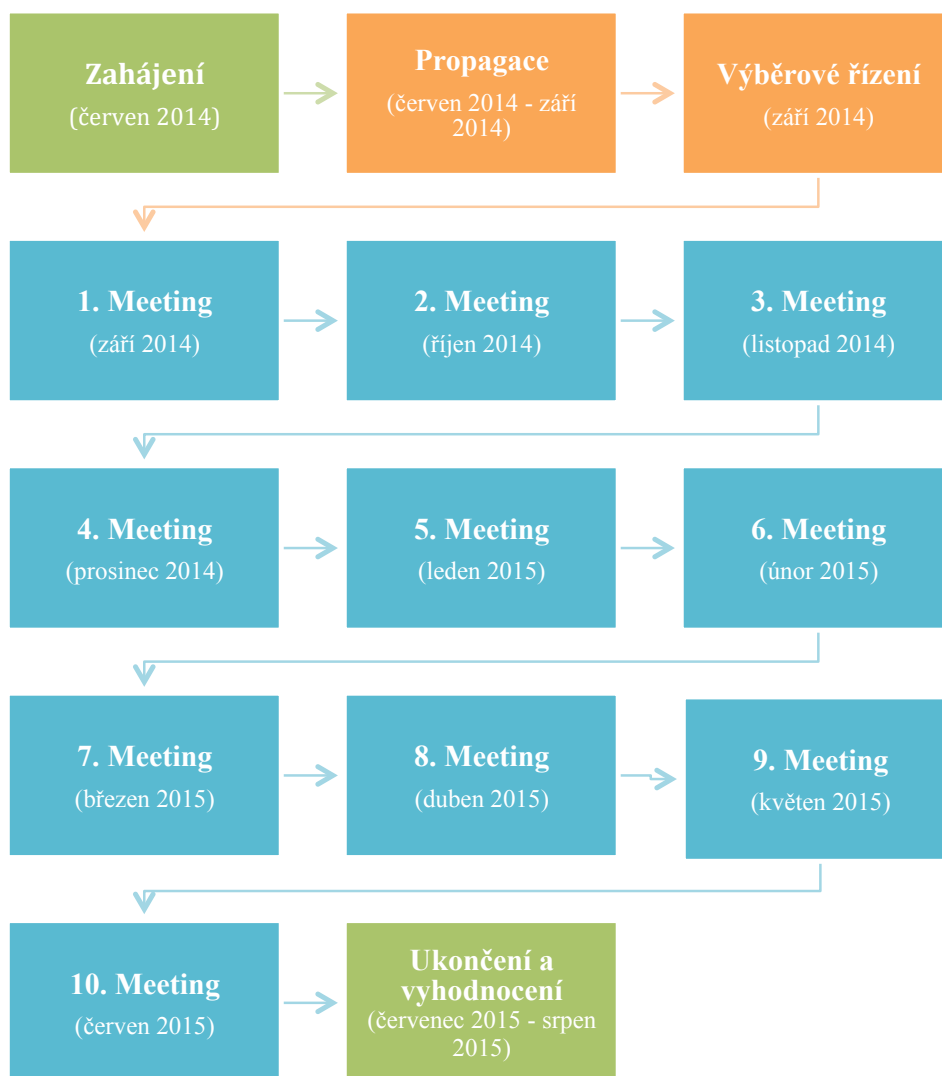
5.2 Průběh projektu

Zahájení projektu Baťův studentský klub je plánováno na měsíc červen roku 2014. V tomto měsíci by měly vrcholit přípravy na propagační část projektu. To znamená, že bude již vytvořeno a graficky zpracováno logo, webové stránky a jednotlivé propagačních materiály. Dále budou informovány střední školy zapojené do tohoto projektu. Projektový tým se bude v rámci propagace snažit představit projekt a jeho myšlenky takovým způsobem, aby co nejvíce zaujal studenty. Je nutné zdůraznit, že projektu jde převážně o kvalitu vybraných studentů, nikoli o kvantitu. Během prázdnin bude propagace uskutečňována přes sociální a jiná média. Hlavní propagační část bude ukončena v polovině měsíce září roku 2014.

Studenti, které budou projektem osloveni, vyplní a posléze zašlou přihlášku do projektu. Tyto přihlášky budou doprovázeny i motivačním dopisem, ve kterém student zdůvodní, proč stojí o zapojení se do projektu a co od něj očekává. Na základě přihlášky a motivačního dopisu budou vybraní studenti pozváni k neformálnímu pohovoru, který koordinátorům projektu umožní bližší seznámení s konkrétním uchazečem. Výběr studentů se bude odvíjet od počtu jednotlivých uchazečů. Vzhledem k rané fázi projektu nelze zcela přesně určit odezvu cílené skupiny. Nicméně, jak jsem již výše zmínila, projektu jde především o kvalitu vybraných studentů, s čímž je spojena i kvalita poskytovaných služeb směrem ke studentovi. Z toho důvodu počet vybraných studentů se bude pohybovat mezi 10 až 15 studenty, což zaručí individuálnější přístup ke studentům a jeho zkvalitnění.

Po ukončení výběrového řízení bude následovat první z deseti meetingů pilotního ročníku Baťova studentského klubu. První meeting proběhne v posledním týdnu měsíce září. Následně se každý měsíc uskuteční jeden meeting na předem určené téma. Středoškolský student se bude během jednoho školního roku pravidelně (měsíčně) účastnit tematicky zaměřených meetingů, které budou probíhat formou workshopů a setkání se

zajímavou osobností z praxe. Klíčovou informací pro projektově-koordinační tým je zpětná vazba, kterou student sdělí v závěru každého pořádaného meetingu. Ta bude následně analyzována a vyhodnocena. Student se tedy aktivně zapojí do finálních příprav budoucího (finálního) konceptu Baťova studentského klubu. Jednotlivé zpětné vazby budou sloužit rovněž k vyhodnocení projektu - bude analyzována míra zájmu mezi zúčastněnými studenty a na základě jejich připomínek bude připravena finální podoba Baťova studentského klubu, jehož aktivita bude oficiálně zahájena hned v dalším školním roce 2015/2016. Koncept studentského klubu bude již ověřen a odsouhlasen samotnými studenty středních škol, tudíž se výrazně sníží riziko nezájmu.



Obr. č. 8: Průběh projektu⁵⁹

⁵⁹ Vytvořeno autorkou.

Počet obdobných aktivit zaměřených výhradně na středoškolské studenty a jejich rozvoj není v tomto kraji vysoký. Nadace Tomáše Bati však ze strany studentů předpokládá zájem a do budoucna se počítá s tím, že se z Baťova studentského klubu stane mezi samotnými studenty vyhledávaná aktivita.

5.3 Předprojektové úvahy

Studie příležitostí a proveditelnosti, které se užívají u projektů, byly nahrazeny tzv. *předprojektovými úvahami*, které na začátku příprav projektu pomohou při formulaci jeho hlavních myšlenek. Pro větší názornost byly předprojektové úvahy zpracovány v podobě otázek do jednoduché tabulky.

PŘEDPROJEKTOVÉ ÚVAHY	
1. Čeho by chtěl projekt dosáhnout?	Projekt by chtěl vytvořit za pomoci vybraných studentů jak středních, tak vysokých škol ucelený koncept kreativního a vzdělávacího studentského klubu s názvem Baťův studentský klub.
2. Proč by svého cíle chtěl dosáhnout?	Vytvořením Baťova studentského klubu by vznikl pro studenty zlínských středních škol klub, který by studenty inspiroval a motivoval k seberealizaci a sebevzdělávání.
3. Kým je projekt inspirován?	Hlavní inspirací je vizionář Tomáše Baťa a jeho myšlenky a životní postoje.
4. Jaké by byly zainteresované strany projektu?	Mezi klíčové zainteresované strany by patřila Nadace Tomáše Bati, která by byla zároveň garantem celého projektu. Další z klíčových zainteresovaných stran by byli samotní studenti zlínských středních škol, dále pak koordinátoři projektu, tedy studenti vysokých škol. Zainteresovanou stranou by byli rovněž osobnosti podílející se na průběhu projektu externě, tedy osobnosti/externisti, ze kterých by se v budoucnu mohli stát sponzoři činnosti Baťova studentského klubu. K zainteresovaným stranám patří i jednotlivé střední i vysoké školy.
5. Kdo by projekt financoval?	Financování projektu by zaštitil garant projektu, tedy Nadace Tomáše Bati.
6. Bylo by vhodné použít formu projektového řízení?	Jelikož by se jednalo o ojedinelou, v čase omezenou aktivitu, která by byla uskutečňována pro dosažení předem definovaného cíle, pak je forma projektu vhodně zvoleným nástrojem řízení.

7. Kdo by projekt vedl?

Projekt by měl jasně danou organizační strukturu projektového týmu, který by byl složen ze čtyř až sedmi koordinátorů projektu. Projektový tým by byl řízen manažerkou projektu, která by důležitá rozhodnutí v rámci řízení projektu přímo konzultovala s Ing. Pavlem Velevem, jakožto ředitelem Nadace Tomáše Bati.

Tabulka č. 4: Předprojektové úvahy⁶⁰

5.4 Zakládací listina projektu

ZAKLÁDACÍ LISTINA	
Název projektu	Bařův studentský klub
Cíl projektu	Vytvoření kreativního a vzdělávacího studentského klubu
Záměr projektu	Inspirace a motivace studentů středních škol k seberealizaci a sebevzdělávání myšlenkami a životními postoji Tomáše Bati
Termín zahájení	Červen 2014
Termín ukončení	Srpen 2015
Doba trvání	15 měsíců
Plánované náklady	25000 Kč

MILNÍKY PROJEKTU
<ul style="list-style-type: none">- schválení projektu garantem- sestavení projektového týmu- zahajovací workshop projektového týmu- grafické zpracování propagačních materiálů- zahájení propagační fáze projektu- výběrové řízení- zahájení pilotního ročníku (1. meeting)- úspěšný průběh jednotlivých meetingů- ukončení pilotního ročníku (10. meeting)- vyhodnocení projektu

PROJEKTOVÝ TÝM	
Garant projektu	Nadace Tomáše Bati (Ing. Pavel Velev)

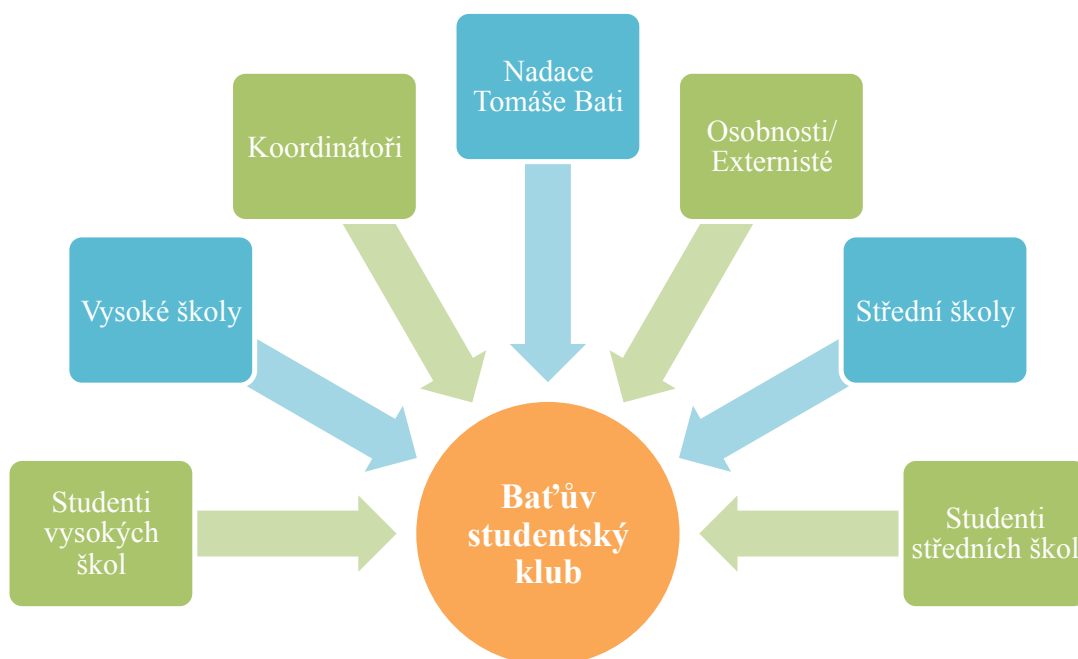
⁶⁰ Vytvořeno autorkou.

Manažerka projektu	Nina Apolena Křemenová - <i>Univerzita Palackého v Olomouci</i>
Členové týmu	Anežka Adamíková - <i>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</i> Bc. Vlastimil Bijota - <i>Univerzita Palackého v Olomouci</i> Zuzana Diřová - <i>Univerzita Palackého v Olomouci</i> Jana Sklenářová - <i>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</i>

Tabulka č. 5: Zakládací listina projektu⁶¹

5.5 Analýza zainteresovaných stran projektu

Cíl projektu ovlivňuje celou řadu lidí, subjektů. V následujícím textu budou představeny zejména klíčové zainteresované strany projektu (Nadace Tomáše Bati, studenti středních škol, koordinátoři projektu a osobnosti z praxe). Jednotlivé zainteresované strany a jejich vztahy k samotnému projektu jsou pak schematicky představeny na obrázku č. 9. Dále je uvedena přehledná tabulka (Tabulka č. 7), ve které jsou stručně uvedeny očekávání všech zainteresovaných stran. Na tuto tabulku posléze navazuje tabulka (Tabulka č. 8), ve které prezentují úroveň komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami.



Obr. č. 9: Zainteresované strany projektu⁶²

⁶¹ Vytvořeno autorkou.

⁶² Vytvořeno autorkou.

5.5.1 Nadace Tomáše Bati

„Posláním Nadace je nejen uchování baťovské historie a baťovských tradic jako takových, ale i podpora projektů zaměřených na zdravý rozvoj prosperující komunity, ať už v oblasti sociálního a kulturního rozvoje, vzdělání mládeže a podpory podnikatelských aktivit.“⁶³

Nadace Tomáše Bati, jakožto garant projektu, patří mezi klíčové zainteresované strany projektu. To znamená, že bude projekt financovat a dohlížet na jeho průběh. Dále bude v rámci projektu poskytovat prostory k pořádání pravidelných meetingů a rovněž bude významným zdrojem informací a materiálů ohledně osobnosti Tomáše Bati. Pro Nadaci Tomáše Bati je úspěšný průběh a ukončení projektu velmi důležité. Naplnění cíle projektu, tedy vytvoření uceleného konceptu studentského klubu, by zásadním způsobem ovlivnilo veřejnost (přínejmenším tu zlínskou) ve vnímání činnosti Nadace Tomáše Bati. Hlavním přínosem projektu pro Nadaci by však bylo rozšíření povědomí o osobnosti Tomáše Bati mezi studenty středních škol, se kterými by Nadace mohla do budoucna navázat úzkou spoluprací.

5.5.2 Studenti středních škol

Další z klíčových zainteresovaných stran jsou studenti středních škol, na které je projekt a jeho záměr orientován. Zapojením se do projektu studenti dostanou možnost se přímo podílet na vytváření studentského klubu podle svých představ. Participováním na tomto projektu student střední školy rovněž získá nové dovednosti a zkušenosti, které bude mít možnost využít při svém dalším studiu, nebo v budoucí profesi (např.: schopnost sebereprezentace, prezentace svých myšlenek a výsledků své práce, podílet se na tvorbě nových projektů apod.). Bude-li se student podílet na projektu po celou jeho dobu, získá tak zkušenost, která se bude dobře vyjímat v jeho životopise (např.: spolupráce na projektu Baťův studentský klub, spolupráce s Nadací Tomáše Bati, apod.). Především však studenti dostanou možnost navázat nové vztahy a získat důležité kontakty hodící se do budoucna při budování své vlastní životní i profesní cesty.

⁶³ Nadace Tomáše Bati. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://batova-vila.cz/o-nadaci/vznik-nadace-tomase-bati/>

5.5.3 Koordinátoři projektu

Koordinátory projektu jsou studenti vysokých škol, konkrétně Univerzity Palackého v Olomouci a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Koordinátoři projektu tvoří zároveň projektový tým, který je veden jeho manažerkou. V rámci projektu mají koordinátoři za úkol řídit jeho průběh, dohlížet na splňování dílčích cílů, udržovat bezproblémovou komunikaci se všemi zainteresovanými stranami a na závěr projekt vyhodnotit. Tito studenti (koordinátoři) mají během projektu možnost získat cenné zkušenosti s řízením a koordinací projektu. Řízení projektu Baťův studentský klub jim také poskytne prostor k osobnímu i profesnímu rozvoji, což se může pozitivně promítnout do jejich životopis, který obohatí o zajímavou pracovní zkušenost, protože v současnosti je schopnost řízení projektů velmi ceněnou dovedností.

5.5.4 Osobnosti z praxe

Osobnosti s praktickými zkušenostmi z různých profesí jsou pro projekt Baťův studentský klub velmi důležité, protože výrazně přispívají k úspěšnému naplnění projektového cíle. V rámci projektu budou mít tito lidé, kteří doplňují projekt o své zajímavé zkušenosti z praxe (ze své profese), možnost se prezentovat jak studentům, tak i Nadaci Tomáše Bati, se kterou mohou do budoucna navázat dlouhodobou spolupráci. Být spojován se jménem Nadace Tomáše Bati je totiž prestižní záležitostí, která může dobře působit na veřejnost. Spojením jména veřejně uznávané osobnosti (odborníka, či podnikatele a jeho firmy) s posláním Nadace Tomáše Bati a úspěšným naplněním cíle projektu Baťův studentský klub vznikne profit, ze kterého mohou těžit všechny zainteresované strany. Projekt bude usilovat o to, aby jednotlivé osobnosti zaujal a oslovil svým záměrem, a navázal tak na dlouhodobou spolupráci, například v podobě sponzoringu, či nabídky stáže pro studenty, apod. Projektový tým musí nastavit komunikaci s touto zainteresovanou stranou na úrovni, která odpovídá její důležitosti.

STAKEHOLDERS	OČEKÁVÁNÍ
Nadace Tomáše Bati klíčová zainteresovaná strana	<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření povědomí o osobnosti Tomáše Bati a jeho myšlenkách mezi studenty- Rozšíření povědomí o činnosti Nadace Tomáše Bati- Vytvoření kreativního a vzdělávacího studentského klubu- Získání schopného studentského týmu

Studenti středních škol klíčová zainteresovaná strana	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost se podílet na vytváření studentského klubu - Získání nových dovedností a zkušeností - Zkušenost obohacující životopis - Navázání nových vztahů a kontaktů
Koordinátoři klíčová zainteresovaná strana	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenosti s řízením a koordinováním projektu - Rozvoj osobních a profesních dovedností - Zkušenost obohacující životopis
Osobnosti/Externisté klíčová zainteresovaná strana	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost sebe prezentace - Spolupráce s Nadací Tomáše Bati - Spolupráce se studenty - Sponzoring - Navázání nových vztahů a kontaktů
Studenti vysokých škol ⁶⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost se podílet na vytváření studentského klubu - Zkušenost obohacující životopis - Navázání nových vztahů a kontaktů
Střední školy	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost zapojení se do projektu prostřednictvím pedagogů či studentů - Spolupráce s Nadací Tomáše Bati - Nabídka mimoškolní aktivity pro své studenty
Vysoké školy	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost se zapojit do projektu prostřednictvím pedagogů či studentů - Spolupráce s Nadací Tomáše Bati - Nabídka praxe pro své studenty

Tabulka č. 6: Zainteresované strany projektu a jejich očekávání (seřazeno dle důležitosti)⁶⁵

KOMUNIKACE SE ZAINTERESOVANÝMI STRANAMI		
Nadace Tomáše Bati	<i>vysoká úroveň</i>	Informování po celou dobu projektu
Studenti středních škol	<i>vysoká úroveň</i>	Informování po celou dobu projektu
Koordinátoři	<i>vysoká úroveň</i>	Informování po celou dobu projektu
Osobnosti/Externisté	<i>vysoká úroveň</i>	Informování po celou dobu projektu
Studenti vysokých škol	<i>střední úroveň</i>	Informování před a při zahájení projektu
Střední školy	<i>střední úroveň</i>	Informování před a při zahájení projektu
Vysoké školy	<i>nízká úroveň</i>	Informování při zahájení projektu

Tabulka č. 7: Komunikace se zainteresovanými stranami⁶⁶

⁶⁴ Ti studenti, kteří se zapojí pouze do průběhu projektu, nikoli do jeho příprav.

⁶⁵ Vytvořeno autorkou.

⁶⁶ Vytvořeno autorkou.

5.6 Logický rámec projektu

LOGICKÝ RÁMEC		OOU	ZPŮSOB OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
Záměr	Inspirace a motivace studentů středních škol k seberealizaci a sebevzdělávání myšlenkami a životními postoji Tomáše Bati	/	/	/
Cíl	Vytvoření kreativního a vzdělávacího studentského klubu	<ul style="list-style-type: none"> - zahájení prvního ročníku Baťova studentského klubu - 10-15 aktivních členů z řad studentů středních škol 	<ul style="list-style-type: none"> - dokumentace projektu - finální struktura klubu 	<ul style="list-style-type: none"> - zájem ze strany studentů - správně vypracována struktura klubu
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propagace 2. Zajištění prostorů 3. Výběrové řízení 4. 1. – 10. meeting 5. Finální koncept klubu 	<ul style="list-style-type: none"> - propagační materiály Baťova studentského klubu - připravená prezentace projektu pro střední školy - potvrzené rezervace prostorů - vytvořená přihláška a kritéria výběru - oficiální zahájení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> - logo, plakáty, letáky, brožury, webové stránky, účty na sociálních sítích - materiály k prezentaci projektu - formulář přihlášky - seznam témat - seznam externistů 	<ul style="list-style-type: none"> - realizace projektu v požadované kvalitě a v požadovaném čase - zájem ze strany studentů středních škol - zájem ze strany studentů vysokých škol - dostatek podpory ze strany Nadace Tomáše Bati - neochota spolupráce ze strany externistů

		ZDROJE	TERMÍNY	PŘEDPOKLADY	
Aktivity	1.1 Výběr externího grafika	- projektová dokumentace	1.1 červen/2014	- výběr kvalitního grafika	
	1.2 Tvorba propagačních materiálů	- finanční zdroje	1.2 červen/2014	- kvalitní zpracování	
	1.3 Tvorba webových stránek	- odborné poradenství	1.3 červen/2014	propagačních materiálů	
	1.4 Příprava prezentace projektu		1.4 červen/2014	- vhodně zvolená	
	1.5 Kontaktování středních škol		1.5 červen/2014	komunikační média	
	2.1 Rezervace místností v Baťově vile		2.1 červenec - srpen/2014	- zajímavě zpracovaná	
	2.2 Rezervace ostatních prostorů		2.2 červenec- srpen/2014	prezentace projektu	
	3.1 Tvorba přihlášky		3.1 červen/2014	- vhodný výběr prostorů	
	3.2 Určení kritérií výběru		3.2 červenec - srpen/2014	- včasná rezervace prostorů	
	4.1 Výběr témat		4.1 červenec - srpen/2014	- správně zvolena kritéria	
	4.2 Oslovení a výběr osobností		4.2 červenec/2014 - leden/2015	výběru	
	4.3 Zpracování témat		4.3 červenec/2014 - leden/2015	- vhodná volba témat	
	4.4 Tvorba dotazníků		4.4 červenec - srpen/2014	- oslovení kvalitních	
	5.1 Vyhodnocení dotazníků		5.1 červenec - srpen/2015	externistů (osobností)	
	5.2 Zpracování výsledků do finální struktury klubu		5.2 červenec - srpen/2015	- efektivní zpracovaná témata	
	PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY				- správně vyhodnocený dotazník
	Schválení projektu garantem				- vhodně zapracované výsledky dotazníků

Tabulka č. 8: Logický rámec projektu⁶⁷

⁶⁷ Vytvořeno autorkou.

5.7 Organizační struktura projektu

Struktura projektového týmu se odvíjí od velikosti a obsahu samotného projektu. Jelikož projekt Bařův studentský klub patří mezi méně rozsáhlé projekty, k řízení jeho průběhu budou stačit čtyři členové týmu a jedna manažerka. Celý projekt se uskutečňuje pod záštitou Nadace Tomáše Bati, která je ve schématu (viz. Obr. č. 3) označena jako garant projektu.



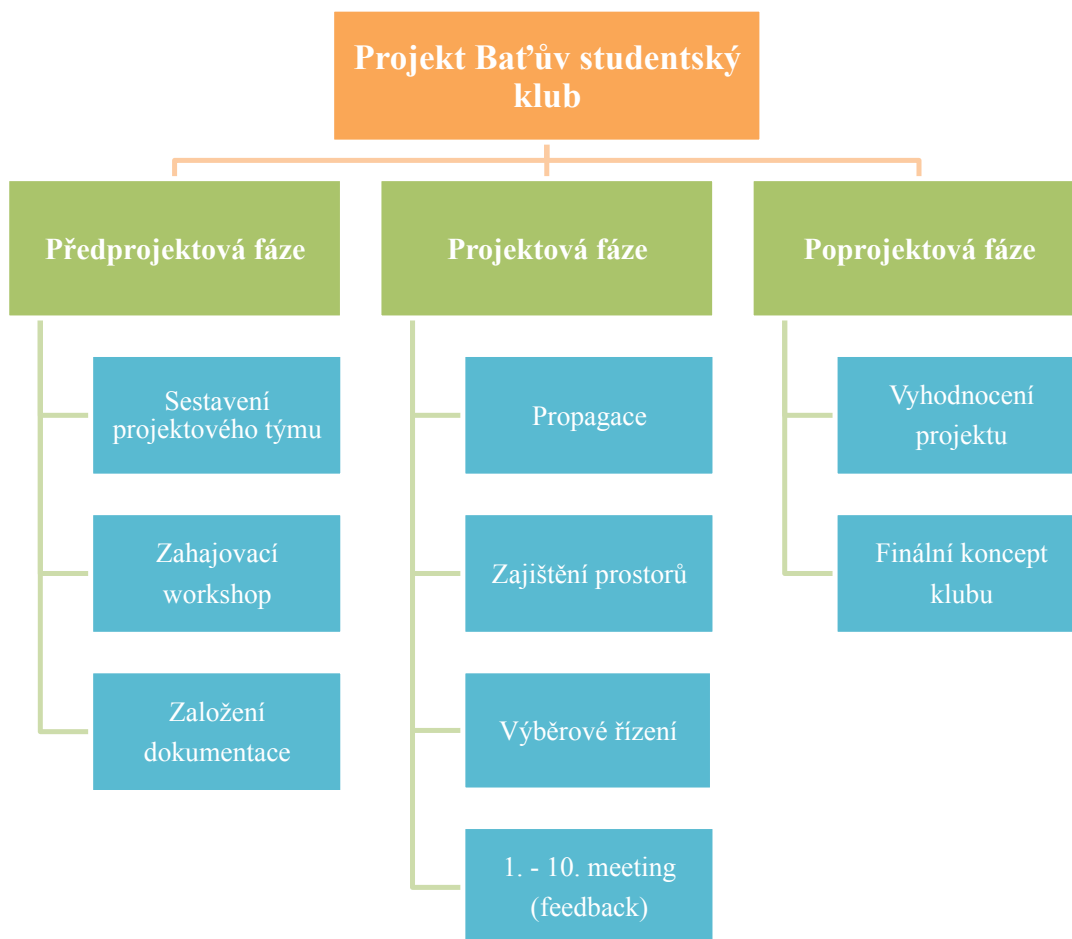
Obr. č. 10: Organizační schéma projektového týmu⁶⁸

5.8 Hierarchická struktura prací

Pro kvalitní a efektivní komunikaci v projektovém týmu a pro určení zodpovědnosti za jednotlivé aktivity byla zvolena metoda hierarchické struktury prací, neboli Work Breakdown Structure (WBS). Jednotlivé činnosti byly rozděleny do jednotlivých projektových fází podle toho, ve které je potřeba je provést, aby byl průběh projektu úspěšný. V předprojektové fázi je nejdůležitějším bodem sestavení týmu a jeho následné proškolení. Na základě sestaveného a informovaného týmu může být založena projektová dokumentace. Po zahájení projektové fáze se začíná s přípravou propagace projektu, zajištěním prostorů k pořádání meetingů. Dále jsou připravovány materiály potřebné k výběrovému řízení. Zásadní aktivitou je pak příprava jednotlivých meetingů, zpracování jejich obsahu (témat) a oslovení zajímavých osobností z praxe. Na závěr v poprojektové fázi je nejdůležitější projekt ukončit a posléze vyhodnotit. Během jednotlivých meetingů se

⁶⁸ Vytvořeno autorkou.

budou shromažďovat zpětné vazby od studentů středních škol v podobě dotazníků, které se v poprojektové fázi vyhodnotí a jejich výsledky se pak zapracují do finální podoby Baťova studentského klubu, jakožto kreativního a vzdělávacího studentského klubu. Work Breakdown Structure projektu je znázorněna na následujícím schématu:



Obr. č. 11: Hierarchická struktura prací⁶⁹

5.9 Rozpočet projektu

NÁKLAD	CENA
Grafický návrh: logo, webové stránky, propagační materiály	15000 Kč
Tisk propagačních materiálů	5000 Kč
Kancelářské potřeby	1000 Kč
Náklady na občerstvení	1000 Kč

⁶⁹ Vytvořeno autorkou.

Ostatní (pohonné hmoty, nečekané výdaje)	3000 Kč
CELKEM	25000 Kč

Tabulka č. 9: Náklady projektu⁷⁰

5.10 Rizika projektu

RIZIKO	OPATŘENÍ
1. Nezáměr ze strany studentů středních škol	Zlepšení propagační činnosti a důraz na větší intenzitu v komunikaci.
2. Nezáměr ze strany studentů vysokých škol (koordinátorů)	Zlepšení komunikace a důraz na lepší prezentaci výhod plynoucích ze zapojení se do projektu.
3. Nedostatek podpory ze strany Nadace Tomáše Bati	Nutnost pravidelných prezentací (reporting) z dosavadního průběhu.
4. Neochota spolupráce ze strany externistů	Důraz na lepší prezentaci výhod plynoucích ze spolupráce (přirození oslovení potenciálních talentovaných zaměstnanců, prezentace firmy).

Tabulka č. 10: Rizika projektu⁷¹

⁷⁰ Vytvořeno autorkou.

⁷¹ Vytvořeno autorkou.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo připravit pomocí projektového řízení projekt s názvem Baťův studentský klub, který se svou činností řadí mezi neziskové projekty. Cíl práce byl splněn v celém stanovém rozsahu.

V rámci bakalářské práce byl poskytnut teoretický rozbor projektového řízení. Rovněž byl uveden konkrétní příklad jeho aplikace v praxi v podobě přípravy studentského projektu.

První část práce byla věnována teoretickému výkladu, objasnění většiny pojmů spojených s projektovým řízením a uvedením charakteristik nezbytných pro úspěšně vedený projekt. V závěru této části byly rozebrány vybrané metody a nástroje projektového řízení, které byly následně aplikovány v praktické části práce.

Druhá část práce se zabývala konkrétním projektem Baťův studentský klub a jeho přípravě. Tato část vycházela z autorčinných myšlenek, které byly posléze použity ke zformulování hlavního cíle samotného projektu. Návrh projektu byl vypracován za pomoci vybraných metod a nástrojů projektového řízení podle standardu IPMA. Vypracováním návrhu tohoto projektu bylo demonstrováno použití projektového řízení v rámci přípravy neziskového studentského projektu.

Předkládaná práce slouží předně samotné autorce textu jako podklad pro následnou realizaci projektu s názvem Baťův studentský klub, na kterém v současné době spolupracuje s Nadací Tomáše Bati a v rámci kterého by se v budoucnu ráda rozvíjela jak po stránce osobní, tak i profesní.

Summary

The main objective of the thesis was to prepare a non-profit project called Bata student club by using project management. The objective was achieved to its fullest extent.

In the thesis, it was presented a theoretical analysis of project management. It was also given a concrete example of its practical application by designing a student project.

The first part was devoted to a theoretical interpretation, a clarification of many terms associated with project management and a presentation of characteristics necessary for successful project management. At the end of this part, there were discussed some methods and tools of project management which were subsequently applied in the practical part.

The second part dealt with a specific project called Bata student club and its preparation. This part was based on the author's ideas, which were used to formulate the main aim of the project itself. The project design was prepared by using selected methods and tools of project management by IPMA standard. The design of this project demonstrated the usage of project management during the preparation of the non-profit student project.

This piece of work will serve to the author of the text itself as a basis for an implementation of the project Bata student club, on which she is currently working with the Thomas Bata Foundation and within which she would like to develop both personally and professionally in the future.

Seznam pramenů a použité literatury

BENDOVIÁ, Klára a kolektiv. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. a kolektiv. *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, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

HEYWORTH, F. *A Guide to Project Management*. Strasbourg Cedex: Council of Europe Publishing, 2002, 44 s. ISBN 92-871-4963-5.

KERZNER, Herbert. *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 344 s. ISBN 80-722-6218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 312. ISBN 978-80-251-2835-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje

AUGHEY, Duncan. SMART Goals. In: [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>

BELBIN, Meredith. *Popis týmových rolí*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_popis&role=spec

DOLEŽAL, Jan. *Životní cyklus projektu*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupný z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>

LACKO, Bronislav. *Zásady moderního projektového řízení* [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf

STRACHOTOVÁ, Dana, STRACHOTA, Svatopluk. *Týmová práce. Úspěch* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>

TOMŠOVSKÁ, Barbora, URQUHART, Wrightson. *Co dělá a kolik bere projektový manažer*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/co-dela-a-kolik-bere-projektovy-manazer-dy8-/podnikani.aspx?c=2005M217z02A>

Nadace Tomáše Bati. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://batova-vila.cz/o-nadaci/vznik-nadace-tomase-bati/>

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Odpovědnost projektového manažera

Obr. č. 2: Projekt

Obr. č. 3: Trojimperativ

Obr. č. 4: Fáze projektu

Obr. č. 5: WBS – Work Breakdown Structure

Obr. č. 6: Zobrazení návaznosti projektu na studentský klub

Obr. č. 7: Myšlenková mapa projektu

Obr. č. 8: Průběh projektu

Obr. č. 9: Zainterесované strany projektu

Obr. č. 10: Organizační schéma projektového týmu

Obr. č. 11: Hierarchická struktura prací

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Belbinovo třídění rolí v týmu

Tabulka č. 2: Metoda SMART

Tabulka č. 3: Logický rámec

Tabulka č. 4: Předprojektové úvahy

Tabulka č. 5: Zakládací listina projektu

Tabulka č. 6: Zainteresované strany projektu a jejich očekávání

Tabulka č. 7: Komunikace se zainteresovanými stranami

Tabulka č. 8: Logický rámec projektu

Tabulka č. 9: Náklady projektu

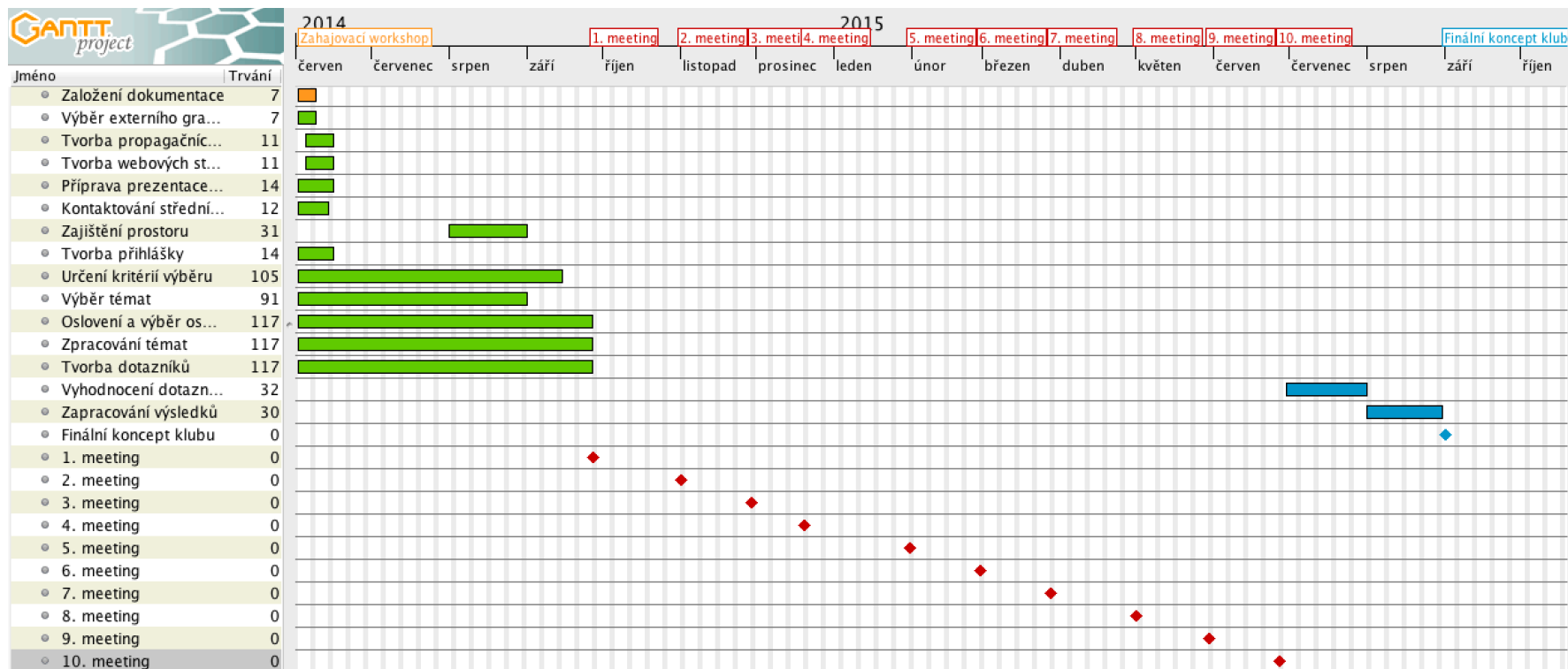
Tabulka č. 10: Rizika projektu

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ganttův diagram

Přílohy

Příloha č. 1



Příloha č. 1: Ganttův diagram⁷²

⁷² Vytvořeno autorkou.