



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

PROJECT MANAGEMENT AND PLANNING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MIROSLAV VLASÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Vlasák Miroslav**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Řízení a plánování projektu**

v anglickém jazyce:

## **Project Management and Planning**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KUBÁLEK, T. Řízení projektů v Microsoft Project 2010. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3266-1.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Pavel Juřica

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2013

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá řízením a plánováním projektu Letní školy inovací na Vysokém učení technickém v Brně. Práce podrobně analyzuje prostředí projektu v souvislosti s činností Mezinárodního studentského klubu na VUT. Projekt bude zpracován nástroji podléhajícími standardu projektového řízení IPMA. Práce popisuje použité metody a dokumentaci a převádí je do praktického užití.

## **Abstract**

Objective of this bachelor thesis is project management and planning of Summer School of Innovations at Brno University of Technology. The thesis analyse in detail the surroundings of the project in context of the International Students Club's activities. The project will be managed by standardized tools of International Project Management Association. The thesis describes used methods and documentation which is transferred to practical use.

## **Klíčová slova**

Projektové řízení, letní škola, studentská organizace, projekt, logický rámec

## **Key Words**

Project management, Communication, Summer school, Student's organization, Project, Logical framework

## **Bibliografická citace**

VLASÁK, M. Řízení projektu letní školy na VUT. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2013

.....  
Miroslav Vlasák

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. et Ing Pavlovi Juřicovi za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji svým kolegům z Mezinárodního studentského klubu za nadšení, podporu a spolupráci během projektu.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Vymezení problému a stanovení cíle práce .....	10
2 Teoretická východiska práce .....	11
2.1 Projekt .....	11
2.1.1 Trojimperativ projektu .....	12
2.2 Fáze projektu .....	13
2.2.1 Předprojektová fáze .....	15
2.2.2 Zahájení projektu .....	17
2.2.3 Návrh plánu.....	21
2.2.4 Implementace .....	25
2.2.5 Ukončení .....	26
2.2.6 Poprojektová fáze .....	27
2.3 Projektová dokumentace .....	28
2.3.1 Logický rámec .....	28
2.3.2 Work Breakdown Structure – WBS.....	31
2.4 Řízení rizik projektu.....	33
3 Analýza problému a současné situace .....	34
3.1 Letní škola.....	34
3.2 Erasmus Student Network.....	36
3.2.1 Lokální úroveň.....	37
3.2.2 Národní úroveň .....	37
3.2.3 Mezinárodní úroveň.....	38
3.3 Mezinárodní studentský klub VUT .....	38
3.3.1 Organizační struktura klubu.....	39
3.3.2 Wiki .....	40
3.3.3 Informační systém SectionBox .....	42
3.4 Brno United.....	45
3.5 Analýza zainteresovaných stran .....	46
3.6 SMART(i) hodnocení cíle projektu .....	47
3.7 SWOT analýza .....	48



3.7.1	Výsledek analýzy .....	48
3.8	Průzkum zájmu.....	49
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	51
4.1	Zakládací listina projektu .....	51
4.2	Statement of Work .....	53
4.3	Logický rámec.....	57
4.4	Matice odpovědnosti .....	61
4.5	OBS .....	64
	Závěr .....	66
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam obrázků .....	70
	Seznam tabulek .....	70
	Seznam příloh .....	70

## Úvod

Téma pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno z oboru, který má jak na území České republiky, tak ve světě velký potenciál. Zejména v České republice byla problematika projektového řízení v posledních letech poněkud podceňována. Tento fakt mimo jiné potvrzuje aktuální prudký rozvoj tohoto odvětví. Autor práce se před výběrem tématu zúčastnil celé řady přednášek, seminářů a workshopů vedenými jak českými tak zahraničními lektory a vytvořil si tak přehled o dané problematice.

Snahou autora bylo vytvořit podklady a nastavit procesy pro realizaci skutečného projektu, nikoli pouhé analyzování vybraných jevů v oblasti teorie. Inspirací pro vybrané téma byly zahraniční zkušenosti a spolupráce s kolegy Mezinárodního studentského klubu na Vysokém učení technickém v Brně (ISC VUT). Na základě osvědčených postupů a zvyšující se komplexnosti aktivit klubu byla nalezena mezi členy shoda o realizování nového projektu. Tento projekt má za cíl realizaci letní školy inovací na půdě VUT pro studenty z celého světa.

Letní škola inovací na VUT, jejíž první ročník je plánován na srpen 2014, je soubor přednášek, seminářů, workshopů a exkurzí, které mají za úkol seznámit účastníky s moderními trendy v průmyslu, komunikaci a inovacích. Velký důraz je také kladen na mezioborovou spolupráci v multikulturním prostředí. Proto jsou na letní školu zváni studenti z různých zemí a oborů. Do projektu je zapojena také celá řada soukromých společností, které letní škole dodávají úzký kontakt s praxí v daných oborech. Zástupci firem mají i významný podíl v zadání studentského projektu, který musí studenti během letní školy vypracovat, a jeho závěrečném vyhodnocení.

Letní škola nemá za cíl pouze vzdělávání a trénink v obsažených oblastech, nýbrž si klade za cíl využít potenciálu města Brna v oblasti kultury, sportu a využití volného času. Proto je připravena ve spolupráci s magistrátem města Brna řada akcí, které umožní účastníkům letní školy poznat moravskou metropoli z různých úhlů, mnohdy i velmi netradičními cestami.

# **1 Vymezení problému a stanovení cíle práce**

Cílem této práce je nastavení a dokumentace procesů organizace Letní školy inovací na VUT. K dosažení tohoto cíle budou použity standardizované nástroje IPMA. Na základě této standardizace budou rozvrhnuty a naplánovány veškeré nezbytné činnosti vedoucí k realizaci projektu.

Analytická část práce popíše problematiku letních škol, které jsou realizovány zejména na evropském kontinentu. Bude zde podrobně popsáno prostředí, ve kterém projekt pobíhá se zaměřením na organizace, které jsou v projektu přímo či okrajově zapojeny. Velký prostor zde bude věnován hlavní pořadající organizaci – Mezinárodnímu studentskému klubu na VUT. Zde budou vysvětleny hlavní procesy a nástroje, které budou aplikovány během plánování, realizace ale i v poprojektové fázi. V souvislosti s analýzou problému budou v této části využity techniky analýz SWOT, RIPRAN a analýza zainteresovaných stran.

Ve vlastním návrhu práce bude prvním úkolem prokázání dosažitelnosti cíle projektu. Dále zde bude uveden oficiální popis projektu a dokumentace ke schvalovacímu procesu. Po této fázi bude přistoupeno k identifikaci činností nutných k dosažení cíle projektu. K těmto činnostem budou následně přiřazeny osoby, které odpovídají za průběh přiřazených aktivit a dodání naplánovaných výstupů.

Informace ucelené v této práci můžou posléze sloužit jako příručka pro organizaci dalších ročníků i jako podklad k optimalizaci již definovaných procesů v organizaci a jejích projektech.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového managementu je projekt. Různí světoví teoretikové z oblasti projektového řízení se však mohou ve svých konkrétních formulacích lišit. Pitra (11) definuje projekt jako: *„koordinované úsilí skupiny lidí, které směřuje k vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího - ve stanoveném termínu a s přidělenými prostředky. Management jakéhokoliv projektu tedy spočívá v plánování postupu projekčního řešení, organizačním zabezpečení projektu, vybudování a vedení projektového týmu a v neposlední řadě v kontrole a řízení postupu řešení projektu (včetně průběžného i finálního hodnocení projektu).“*

Proto tedy lze tvrdit, že projekt je speciální druh procesu, který se oproti ostatním podnikovým procesům zásadně liší. Hlavním rozdílem je časová omezenost projektu. V procesním inženýrství se zpravidla nastavují a implementují procesy do praxe s důrazem na jejich opakovatelnost. Neplatí to však u projektů. Projekt je procesem dočasným a je striktně ohraničen svým časovým rámcem. Časový rámec definuje přesně určený začátek a konec projektu. Začátek projektu je dán datem zahájení. Existuje však několik typů ukončení projektu. Jedním z nich je ukončení projektu k danému datu. Dalším takovým typem může být stav, kdy projekt dosáhl svého cíle, pro který byl projekt zahájen. Ne vždy však podmínky dovolují dosažení zadaných cílů, nebo již projekt ztrácí pro organizaci smysl a nemá cenu ho dále rozvíjet. V takových případech je na místě konstatování, že se projekt dostal do bezvýchodné fáze a jako takový ho ukončit i před naplněním cílů. (2)

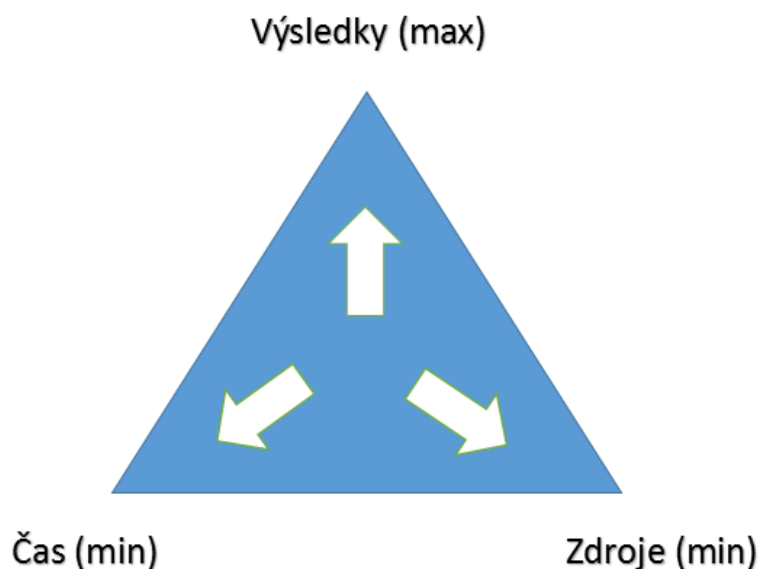
K dalšímu specifiku projektu patří jeho unikátnost. Je to způsobeno faktem, že souhrn okolností ovlivňující projekt, se stále mění. Účel projektu bývá naplňován specifickými cíli, vyplývajícími z potřeb organizace, jejíž aktuální prostředí, které má vliv na projekt je unikátní a neopakovatelné. Každý projekt také využívá rozdílnou škálu a rozsah zdrojů, které jsou aplikovány. V neposlední řadě je unikátnost projektu způsobena změny v obsazení a množství pozic v projektovém týmu a osob, které se na projektu podílí. (2)

### 2.1.1 Trojimperativ projektu

Projektové řízení pracuje se třemi základními atributy, které na sebe vzájemně působí. První z nich je čas, který v trojimperativu reprezentuje dobu trvání projektu a ohraničuje časový prostor pro vykonání všech dílčích činností, které jsou součástí projektu.

Druhým atributem jsou zdroje, někdy udávané jako náklady. Zdroje jsou vyjádřeny ve finančních veličinách a určují, jaké náklady bude projekt vyžadovat, aby bylo dosaženo cíle v určeném času a vyžadované kvalitě. V této části imperativu jsou zahrnuty mzdové náklady, výdaje za materiál a energie, platby dodavatelům, náklady na řízení rizik a mnohé další. (3)

Třetí veličinou jsou výsledky. Zde je definováno, čeho má projekt dosáhnout. Přesná definice musí zahrnovat kvalitu produktu projektu a jeho množství. Atribut výsledků přímo ovlivňuje zdroje a dobu trvání projektu. V případě snížení časové dotace velmi často dochází k razantnímu zvýšení nákladů.



Obrázek č. 1: Trojimperativ (zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2012)

Tendence projektového řízení je minimalizace nákladů a času dodání při orientaci na maximalizaci kvality produktu. Při návrhu projektu je však nutné stanovit priority na

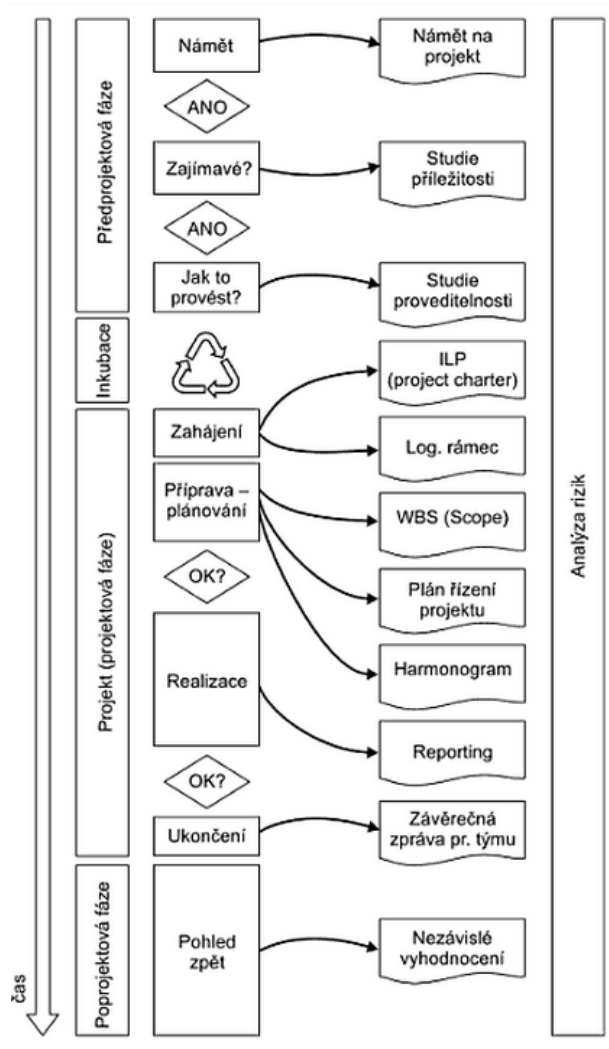
jednotlivé aspekty, aby bylo možné určit přesný cíl a postup k jeho dosažení. Takové určení priorit se pak projevuje v trojúhelníkovém prostoru trojimperativu. Na této imaginární ploše se nachází projekt, a to v místě, které odpovídá preferencím zadavatele projektu. (1,2)

## **2.2 Fáze projektu**

Vzhledem k faktu, že je hlavním znakem každé projektu časová omezenost, je čas hlavní veličinou v celém projektovém řízení. Na základě tohoto pohledu můžeme projekt strukturovat, řadit jednotlivé činnosti do správného sledu, určit dobu trvání jak celého projektu, tak fází či pracovních balíků. Časové hledisko je nezbytnou součástí rozdělování a vyvažování zdrojů a tím pádem efektivního řízení celé činnosti organizace, případně jejího program, neboť projekt je limitován nejen časem ale i přidělenými zdroji a akceptovatelnými náklady. Monitoring a controlling jsou na časové veličině založené také. Aktuální jevy je třeba sledovat a vyhodnocovat jejich pozici v časovém harmonogramu. Kontrola nastává po stanovených časových úsecích – zejména při dosažení určitých milníků projektu. Všechny tyto aspekty by se měli zaznamenávat v přehledné formě pro dobrou orientaci projektového týmu. Tomuto slouží například úsečkový diagram, nebo také síťový graf. (1)

Jak již bylo zmíněno, projekt jakožto proces se během své existence nachází a vyvíjí v různých fázích. Souhrn těchto fází je označován jako životní cyklus projektu. Životní cyklus projektu se v různých oborech liší v závislosti na průmyslovém sektoru, nebo typu byznysu, ve kterém je projekt realizován. Modely projektů využívané v informačních a komunikačních technologiích se výrazně liší oproti těm, které jsou aplikovány ve stavebnictví či dodavatelských řetězcích. Velmi specifická je i oblast vědy a výzkumu, kde je odlišný způsob financování i riziko selhání projektu. Z toho důvodu by si měla každá organizace určit svůj vlastní životní cyklus pro jednotlivé typy řešených projektů. Tímto se dosáhne standardizace řízení projektů v organizaci a tím i snížení výskytu potencionálních chyb vyplývajících z improvizace v řízení. V neposlední řadě standardizace umožňuje porovnání a následné vyhodnocení mezi projekty navzájem, případně i mezi jednotlivými organizacemi, které se řídí danou standardizací. (1,2)

Fáze projektu je skupina činností, která na sebe logicky navazuje. Je to součást životního cyklu řízení projektu, která slouží především k určení řídicích dokumentů projektu a stanovení řídicích procesů. Při přechodu z jedné fáze do druhé je obvykle znatelně rozdílná pracovní činnost a realizované výstupy. Každá fáze je determinována svým časovým rozmezím a cíli, které má daná fáze dosáhnout. Důležitá vlastnost fáze projektu je ta, že se s ostatními fázemi nepřekrývá. To umožňuje i jisté prodlevy mezi koncem jedné fáze a začátkem druhé, případně projekt předčasně ukončit a následující fázi vůbec nezačínat. Častým jevem bývá prodleva po přípravné fázi, kdy se realizací vyčkává po dobu několika měsíců, případně let. Toto může mít odůvodnění například v čekání na správný vývoj trhu, případně v akumulaci potřebných zdrojů pro přechod k realizaci. Toto období bývá nazýváno inkubační doba projektu. (1)



Obrázek č. 2: Model životního cyklu projektu (zdroj: Doležal, 2012)

### **2.2.1 Předprojektová fáze**

Je to fáze, ve které se samotný projekt definuje, aby mohl vůbec vzniknout. Je třeba formulovat základní záměry, zhodnotit přínosy a dopady realizace projektu. Do této fáze patří také odhady nákladů a samozřejmě času, který je pro projekt vyčleněn. Současně je spravována předběžná analýza rizik. I přes velkou důležitost předprojektové fáze bývá právě tato část často opomíjena a regulována ve prospěch fáze realizační. Takový postup je však velmi nebezpečný pro výsledek celého projektu. Při akceptování takového postupu a nedostatečného zvládnutí přípravy hrozí riziko nepochopení celé problematiky projektu a tím pádem nebezpečnému zvýšení již tak velké nejistoty, která je pro projekt typická. (1,2)

Jak již bylo zmíněno, předprojektová fáze zahrnuje vypracovávání celé řady studií a analýz. U jednodušších projektů s menším rozsahem se setkáváme spíše s předprojektovými úvahami. U složitějších projektů s větším rozsahem je však dáván důraz na studii příležitosti a studii proveditelnosti.

#### **2.2.1.1 Studie příležitosti**

Studie příležitosti (anglicky opportunity study) je dokument, který má odpovědět na otázku, zdali je vhodná doba pro návrh a realizaci zamýšleného projektu. Tato studie bere v úvahu aktuální stav v organizaci, situaci na cíleném trhu, jeho očekávaný vývoj a předpokládaný rozvoj organizace. (1,6)

První část studie příležitosti je analýza podnětů. Analyzovány jsou podněty trhu a zákazníků, případně uživatelů výstupů řešeného projektu. Neméně důležité je brát v úvahu podněty pocházející z vedení firmy. Následuje analýza prognostických trendů a statistických aspektů spojených se záměrem projektu. Je zmapován vývoj nových objevů a pokroků vědy a techniky. Samozřejmostí je analýza chování konkurence. (1)



Po analýze podnětů nastává čas pro analyzování příležitostí, kde se porovnávají hlediska finanční situace organizace, disponibilní personální zdroje a příležitosti na daném trhu.

(1)

Výstupem analýzy hrozeb je jednak identifikace hrozeb samotných a seznam těch významných, na které je vhodné včas reagovat. Zmínit je třeba známé problémy, které je příležitost řešit v souvislosti s jejich aktuálností a naléhavostí. (1)

Po formulaci obsahu a koncepce samotného projektu nastává čas pro odhad nadějnosti záměru, který obsahuje hrubé odhady nákladů ve srovnání s přínosy celého projektu. V některých případech bývá součástí studie příležitostí i SWOT analýza. (1)

### **2.2.1.2 Studie proveditelnosti**

Tato studie je známá také pod svým anglickým názvem Feasibility Study. Tento dokument je vypracován na základě pozitivních doporučení vyplývající ze studie příležitosti. V případě, že tým odpovědný za předprojektovou fázi na základě studie příležitostí zhodnotí, že projekt je příliš rizikový případně nerentabilní, není k samotnému zahájení projektu přistoupeno. V takovém případě se nepřistupuje ani ke zpracování studie proveditelnosti. (1)

Jak již název napovídá, studie proveditelnosti je analýza proveditelnosti/životaschopnosti zamýšleného plánu. Studie proveditelnosti se zaměřuje na zodpovězení základní otázky, zdali se má přikročit k realizaci plánovaného projektu či nikoli. Každá z řady operací, které jsou součástí této studie, je s touto otázkou spřažena. (7)

Studie proveditelnosti může být využita v mnohých typech projektů či jiných aktivit. Nejčastěji se však využívá pro podnikatelské záměry. Podnikatelé si tímto způsobem mohou s přijatelnou přesností ověřit, zda je jejich podnikatelský plán životaschopný dříve, než podniknou kroky k rozvoji samotného byznysu, které bývají mnohdy spojeny s nezanedbatelnými investicemi. V případě, že se na základě této studie ukáže, že je projekt nerentabilní či neživotaschopný, může včasným odklonem od záměru zadavatel

ušetřit nejen vysoké finanční náklady, ale také čas, který se projevuje ve vytížení zdrojů, které má podnikatel k dispozici. (7)

Životaschopný plán se vyznačuje generováním adekvátního cash-flow a zisku, odolá případným rizikům a zůstane životaschopný v dostatečně dlouhém období, aby splnil cíle zadavatele projektu. Podnikatelský záměr může mít celou řadu podob. Může se například jednat o takzvaný start-up, který jakožto druh byznysu zažívá v posledním desetiletí boom. Dalším typem je nákup již existujícího projektu nebo expanze se stávajícím řešením na nové trhy. (7)

Mimo základní otázky, zdali je projekt proveditelný či nikoli, je důležitou součástí této studie upřesnění samotného obsahu plánovaného projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhad zdrojů, které bude na projektu třeba využít. (1)

Studie proveditelnosti je většinou provedena po zvážení série podnikatelských nápadů a scénářů, takže je analýza provedena do hloubky a je vytvořen pevný rámec projektu. V průběhu toto procesu je bráno do úvahy velmi vysoké množství možných řešení a alternativ, které jsou po zvážení rychle redukovány. Projektant se při vypracovávání této analýzy může často setkat s negativním výsledkem pro doporučení a přistoupení k zahájení projektu. Ne vždy to však znamená, že je cíl projektu nereálný či neproveditelný. Může to být dáno i faktem, že byly v analýze brány v úvahu pouze špatně realizovatelné cesty k dosažení cíle projektu. Následným posouzením a přepracováním postupů lze dosáhnout nalezení správných postupů, jak žádaného cíle dosáhnout za přijatelných nákladů. (7)

### **2.2.2 Zahájení projektu**

Po dokončení předprojektové fáze nastává čas pro rozhodnutí, zdali je vhodné v projektu pokračovat, či nikoli. V případě, že po zvážení příležitostí a pečlivé analýzy způsobů řešení se management rozhodne projekt schválit, dostává se projekt do etapy zahájení. Zahájení je první část samotné projektové fáze. Velkou váhu má fakt, že byla

předprojektová fáze s ohledem na velikost a zaměření projektu provedena důsledně a žádný nezbytný faktor nebyl zanedbán. Pro organizaci je velmi důležité přesně definovat, za jakých okolností k bodu zahájení dojde. V případě, že je projekt fakticky zahájen ještě před plnohodnotným dokončením předprojektové fáze, vystavuje se organizace vysokému riziku selhání takového projektu. (1)

U některých realizací dochází k větší časové prodlevě mezi předprojektovou fází a zahájením. Může to být způsobeno vysokou komplexností plánovaného záměru. Dalším důvodem může také být strategické vyčkávání na stav na trhu, případně očekávání lepší dostupnosti zdrojů.

### **2.2.2.1 Zakládací listina**

Zakládací listina (někdy také identifikační listina projektu) je nejdůležitějším výstupem zahajovací etapy projektu. V tomto dokumentu je celý záměr schválen, definován cíl projektu a především jsou nastaveny podmínky, jakým způsobem lze k cíli dojít. V případě, že výsledkem projektu je produkt, musí být v této listině náležitě popsán, případně popsán dopad projektu na takový produkt.

Zakládací listina obsahuje jméno projektu, jeho definici s cíli a jeho rozsah. Do zmíněného rozsahu spadají požadované výsledky, které má projekt přinést. Sumarizovány jsou cíle, které má projekt dosáhnout v technickém a ekonomickém pohledu. V dokumentu je uveden seznam hlavních výstupů, které budou dodány do dne ukončení projektu. Je zde také rozsah finančních zdrojů, které jsou k tomuto záměru určeny. Uvedeno je také, jakým způsobem budou zdroje čerpány. V neposlední řadě je blíže determinováno časové hledisko a termíny, ve kterých musí být jednotlivé části projektu hotovy. (8)

V této fázi je oficiálně jmenován manažer projektu a je mu svěřena autorita projekt řídit. Takovému manažerovi, který je pověřen realizací, je přidělen rozsah pravomocí se kterými může operovat. Zároveň s manažerem projektu může být jmenován i přípravný tým, který bude mít za úkol projekt zahájit dle stanovených regulí a v projektu pokračovat

až do jeho dokončení. Následně sestavený projektový tým však nemusí být na celou dobu průběhu projektu fixní a může se obsazení týmu měnit. Příliš časté změny v obsazení týmu a předávání informací a kompetencí však může projekt výrazně ohrozit. (1,2)

V zahajovací listině jsou také uvedeny další role jako vlastník projektu, sponzor či seznam identifikovaných zainteresovaných stran (jak přímo tak nepřímo ovlivňující projekt, či projektem ovlivněné). (8)

Pro manažera projektu jsou v tomto dokumentu stanoveny pouze základní mantinely, ve kterých se musí pohybovat. V průběhu projektové fáze se může vlivem vnějších okolností změnit celá řada parametrů, na které je nutné reagovat, aby bylo dosaženo akceptovatelného cíle. (1)

Další položkou zakládací listiny mohou být předpoklady a predikce budoucího vývoje sestavené v průběhu vytváření této listiny, které by měl sponzor projektu znát, než se rozhodne pro zahájení projektu. (9)

Před samotným zahájením projektu by měly být vzaty do úvahy překážky, které mohou v průběhu projektu nastat. Tato překážka může mít vnitřní původ, nebo pocházet z vnějšího prostředí projektu a v případě že nastane, může nějakým způsobem ovlivnit práci na projektu. (9)

Jako jedna z posledních položek, které se v zakládací listině uvádí, jsou významná rizika spjatá s projektem. K této položce mohou být uvedeny i postupy, jak tato rizika zmírnit, případně se jim vyhnout. (9)

Poslední položka v listině je schvalovací pole, kde je uvedeno datum, osoba, která projekt schvaluje a její podpis.

#### **2.2.2.2 Průběh zahájení**

Z předchozích kroků je k dispozici rámcové zadání a jeho nositel, manažer projektu a případně přípravný tým projektu. V dalších krocích je třeba analyzovat zadání v kontextu s informacemi pocházejícími z přípravných fází s aktuální situací. Následně je třeba

analyzovat kontext projektu a identifikovat hlavní zainteresované strany. Poté je možnost upřesnit či definovat cíl projektu, k čemuž může být použit logický rámec projektu. Lze také sestavit předběžný plán projektu a nastínit kritickou cestu. (1)

Na základě znalostí cíle a kontextu projektu je třeba vytvořit plán řízení projektu (anglicky Project Management Plan). Tento plán je dokument obsahující informace a definice, jak bude projekt řízen a organizován. Je zde zaznamenáno, jakým způsobem se bude řízení vykonávat. Velmi důležitá složka je monitorování a následná kontrola samotného řízení projektu. (1)

U všech projektů nemusí být plán řízení dopodrobna vypracován vždy v novém originálu. Často se stává, že má organizace pro tyto procesy již nastavené směrnice a ty podléhají řízení projektu, neschválí-li to management jinak. V takových případech je pak zcela postačující uvést techniky, postupy a metody k jednotlivým dílčím oblastem, které nejsou pokryty vnitřní směrnicí, nebo k takovým oblastem, které svým charakterem vyžadují jiný přístup, než jsou doposud nastavené procedury. (1)

V poslední řadě již lze vytvořit projektový tým. Nicméně tento krok nemusí nutně probíhat sekvenčně ostatními, nýbrž paralelně přesáhnout do dalších etap. (1)

Zahájení samotné je velmi závislé na komplexnosti dané situace. V případě menších projektů, kdy je situace poměrně dobře čitelná, se přistupuje k takzvanému zahajovacímu workshopu. Na takovém meetingu se sejdou zástupci všech relevantních zainteresovaných stran a projdou všechny body, na kterých je třeba se shodnout, než dojde k samotnému zahájení. V případě větších projektů, kdy je situace významně komplexnější se takových workshopů uskuteční několik, dokud nejsou všechny záležitosti podrobně vyjasněny. Taková řada workshopů následně vyústí v závěrečné zasedání, na kterém jsou prezentovány a komentovány výsledky přípravného týmu. Následně dochází ke schvalovacímu procesu. V případě, že je práce přípravného týmu schválena, je přistoupeno k oznámení, že byl projekt zahájen. (1)

### 2.2.3 Návrh plánu

Zahájení projektu ještě neznamená, že se začíná přistupovat k samotné implementaci. Před realizací je ještě nutné podstoupit fázi plánování, která je pro samotnou realizaci nezbytnou podmínkou z pohledu projektového řízení.

Plánování projektu je soubor činností, které mají vytvořit plán cesty k dosažení cílů projektu. Tento cíl má být dosažen pomocí správného a efektivního alokování disponibilních zdrojů a za použití směřovaného pracovního úsilí. (2)

Tyto aktivity částečně již začínají v průběhu inicializace a zahájení projektu, kdy je nutno sestavit hrubý, ale realistický náhled na kritické parametry daného projektu, které jsou zejména časové předpoklady, odhad potřeby zdrojů určených k realizaci projektu a odhad rozpočtu a vyhodnocení rizik. Stanovení těchto parametrů je nezbytné k určení ceny, kterou bude muset zákazník projektu uhradit. V etapě plánování projektu se z těchto údajů a analýz vychází. Plánování je však v tomto bodě již detailní a dochází k němu většinou po uzavření jednání a podpisu smlouvy mezi všemi stranami realizace. (2)

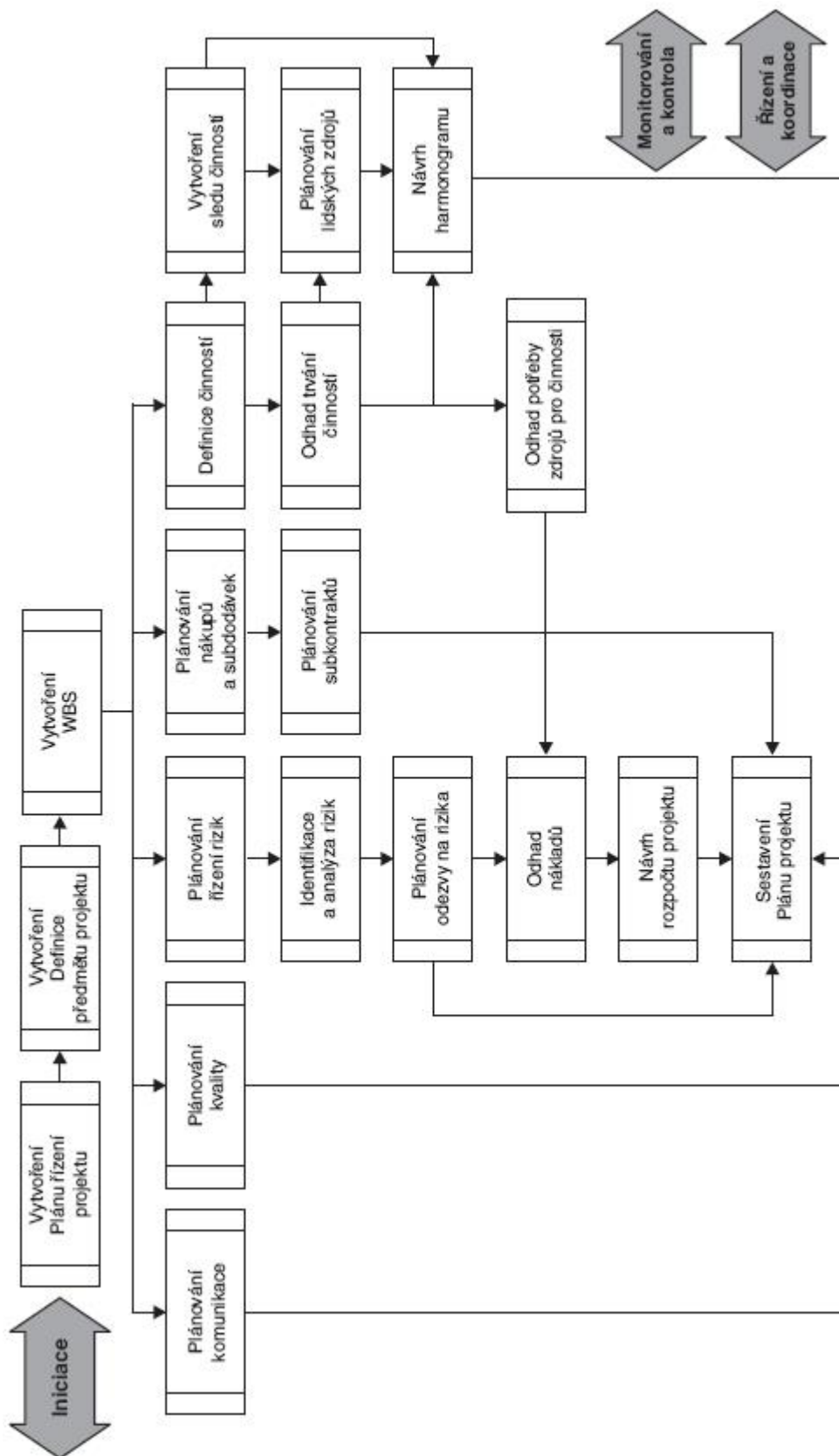
Tato fáze má čtyři základní typy činností:

- Definice předmětu projektu
- Vytvoření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů
- Optimalizace a úpravy návrhů
- Vyjednání a schvalování

Na fázi plánování lze nahlížet jako na skupinu procesů, jejíž účel je definování hlavních faktorů a sestavení plánovacích dokumentů. Je to tedy zpřesnění předchozích činností. Hlavními dokumenty v rámci plánování jsou definice předmětu projektu a plán projektu. (2)

Definice předmětu projektu obsahuje všechny potřebné definice potřebné k popisu předmětu projektu. Takový dokument tvoří nejen základ komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu, ale i pro věcnou komunikaci uvnitř samotného projektového týmu. Oproti tomu plán projektu je zejména podkladem pro komunikaci uvnitř projektového týmu a managementem společnosti, která projekt dodává, s tímto

týmem. Určité části plánu projektu jsou otevřeny pro komunikaci se zákazníkem. Můžou to být milníky v harmonogramu projektu, plány komunikace, plány řízení změn a v některých případech to může být i rozpočet projektu. (2)



Obrázek č. 3: Diagram procesů plánování projektu (zdroj: Svozilová, 2011)



Diagram je pro zjednodušení sestaven do jediného toku. V praxi se však může stát, že se naskytne potřeba vrátit se zpět k redefinování předmětu projektu. Nastává pak situace, kdy se Definice předmětu projektu a Plán projektu upravují simultánně. (2)

Odpovědnost za provedení činností v této projektové fázi se dělí mezi top management podniku, liniové manažery a manažera vznikajícího projektu. Top management má vyhrazeno právo vykonávat rozhodnutí strategického typu a stává se zprostředkovatelem jednání mezi projektovým manažerem a liniovými manažery. V případě, že nastane kritický okamžik, který si žádá významné rozhodnutí přesahující pravomoci manažera projektu, je opět řada na top managementu, aby takové rozhodnutí učinil. Pro realizace kontraktů, kde je zákazník projektu jiná společnost je úloha právě top managementu se svými protějšky zajišťovat komunikaci. (2)

Úkolem manažera projektu je formulace dílčích cílů, kterých musí být v průběhu realizace dosaženo. S tím je také spojen návrh hlavních milníků, v případě, že nejsou specifikovány hlavním zadáním. Nezbytností pro implementaci projektu je zajištění těchto zdrojů. Manažer projektu musí v plánovací fázi definovat požadavky na zajištění těchto zdrojů. Manažer projektu také nese odpovědnost za práci svého týmu, tudíž je to také on, kdo sestavuje hlavní pravidla a předpoklady pro práci na projektu. Další činnosti projektového manažera zahrnují návrhy základních operačních procedur a administrativní procedury. Spolu s tím definuje časový a nákladový rámec, případně další podmínky a omezení. Po ukončení projektu nastává čas na evaluaci a reporting. Na tuto část je třeba myslet již v plánovací fázi a sestavit parametry a požadavky k reportům. (2)

Určitá část odpovědnosti během přípravy podkladů spadá i na liniové manažery společnosti. Tyto činnosti však lze delegovat na specialisty. Mezi tyto činnosti patří příprava popisu úloh, které vedou ke splnění cílů a milníků projektu. Tvůrci také předkládají časové požadavky na splnění těchto úloh a přidělují k nim zdroje s ohledem na rozpočet projektu. Tato skupina také navrhuje základní technické procedury a předkládá požadavky na použití technologií. V neposlední řadě musí porozumět rizikům a identifikovat opatření pro jejich eliminaci. (2)

## 2.2.4 Implementace

Vlastní realizaci je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jedná se o typ setkání důležitých zainteresovaných stran. Není přesně určeno, co by na takovém meetingu mělo proběhnout, spíše záleží na zažitých zvyklostech či vnitřních pravidlech organizace. Na tomto setkání je vhodné zrekapitulovat plán řízení a harmonogram projektu. Zástupci jednotlivých zúčastněných stran jsou navzájem seznámeni a hlavní bod meetingu je vyhlášení, že fyzická realizace projektu začíná. V určitých případech může mít tato schůze charakter společenského setkání. Bývá tomu tak zejména u větších projektů. U stavebních projektů může mít takové společenské setkání v rámci zahájení projektu podobu poklepání základního kamene a podobně. V takových případech se tato událost může odehrát i později, než je skutečné fyzické zahájení. (1)

Jestliže byl stanoven cíl projektu a podmínky k jeho dosažení, (rozpočet, termín, zdroje) a projektový tým má zpracován plán k dosažení projektového cíle, je dalším úkolem projektového týmu takto vytyčeného cíle dosáhnout. Z tohoto důvodu je řízení projektu často definováno jako posloupnost řídicích pokynů projektového týmu. Ten se snaží prostřednictvím realizování naplánovaných činností cíle projektu. (1)

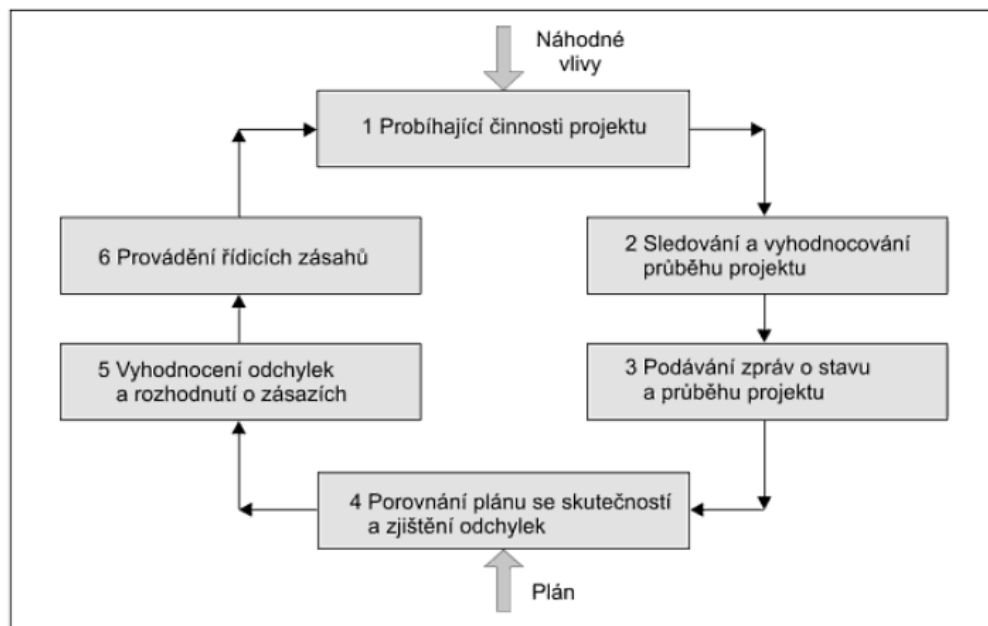
V průběhu realizace je třeba vývoj na projektu monitorovat a porovnávat jeho průběh s plánem. V případě odhalení odchylek od plánu je třeba přejít ke korekčním opatřením, přeplánování, nebo tvorbě nového základního plánu projektu. (1)

Jednotlivé pracovní úkoly na projektu a jejich dílčí plnění jsou provázány autorizací k výkonu. Tato autorizace může mít formální i neformální charakter. Většinou to záleží na typu projektu, velikosti projektu, velikosti zdrojů nutných k alokaci na takový výkon, případně podle rizikovosti spojené s výkonem. (2)

Projektový tým má z personálního a řídicího hlediska v této fázi celou řadu úkonů. Patří k nim obsazování osob do daných pracovních pozic nebo pro splnění specifických úkonů. Dále je to delegování osob pro specifické úkony za předpokladu přidělení přiměřené míry autory k rozhodování za účelem splnění tohoto úkolu. Po přidělení pracovníků ke konkrétním úkonům a rozdělení pravomocí přichází na řadu koordinování pracovního procesu. To znamená zajištění jeho plynulosti a návaznost na jednotlivé úkoly. Při řízení

projektových prací je nezbytné nepodcenit složku měkkých dovedností (soft-skills). Mezi ně patří především motivace a vzbuzení zájmu plnit zadané úkoly. (2)

Součástí řízení projektu je prvek školení, kdy je u jedinců zapojených v implementaci projektu rozvíjena kvalifikace pro určené výkony a znalosti přímo i nepřímo spojené s projektem. (2)



Obrázek č. 4: Schéma uzavřené řídicí smyčky (zdroj: Lacko, 2011)

### 2.2.5 Ukončení

K ukončení projektu dochází v bodu dosažení cíle projektu, případně po konstatování že cíl je nadále nedosažitelný. Při správném postupu by mělo být dosaženo všech hmotných i nehmotných výstupů projektu. Předání projektu zákazníkovi probíhá podle předem stanovených postupů, které jsou popsány ve smlouvě. Tuto smlouvu buďto navrhuje projektový tým, nebo je použita vnitřní směrnice organizace (v případě vnitřních projektů ve společnosti). (1)

Během ukončení projektu předává projektový tým dokumentaci. K těmto dokumentům patří dokumentace produktu, zkušební protokoly, akceptační protokoly, inspekční zprávy

a další. V souhrnu jde o dokumentaci dosažených výsledků a protokolování ukončení projektu. (1,2)

Další součástí ukončovacích etap projektu je vyhodnocení finanční stránky, do které spadá vypořádání všech závazků. Tímto způsobem dochází k finančnímu ukončení projektu. Dále projektový tým vydá závěrečnou zprávu, která vede k uzavření projektového deníku. (1)

V případě, že se k akceptačním protokolům objeví výhrady, je vytvořen seznam položek k dořešení. Projekt je následně ukončen po splnění všech aktivit vycházejících z těchto výhrad. Pokud již tak nebylo dříve učiněno, uzavře se, případně doplní dohoda o následném režimu provozu projektových výstupů. (1)

Společně se výše zmíněnými činnostmi by mělo také proběhnout poděkování všem účastníkům projektu. Mezi tyto účastníky nepatří jenom členové projektového týmu, ale také zástupci zainteresovaných stran. Tato akce může proběhnout ve formě večírku, nebo rautu. U určitých projektů je vhodné zapojit PR aktivity jako vydávání tiskových zpráv, inzerce či jiným způsobem informovat o zdařilém provedení projektu. (1)

## **2.2.6 Poprojektová fáze**

Tato fáze nastává po ukončení projektu, kdy přichází čas na vyhodnocování. Projektový tým se zpětně ohlíží na průběh projektu a evaluuje jednotlivé části. Některé parametry však není možné vyhodnocovat hned po ukončení projektu. Je to dáno především konceptem jednotlivých projektů. Přínosy těchto projektů se mohou dostavit, případně je lze ověřit až po několika měsících či letech. V takových případech je nutné naplánovat termín vyhodnocování. Před tímto stanoveným termínem by se nemělo k evaluaci takových parametrů přistupovat. Právě v takovém termínu je již rozpuštěný projektový tým a je třeba evaluaci naplánovat. Kromě termínu je nutné naplánovat způsob vyhodnocení přínosů, zvolit osobu která takové zhodnocení provede a udělit jí k tomu autoritu. (1)

## 2.3 Projektová dokumentace

V této kapitole budou představeny a blíže popsány některé hlavní dokumenty, které byly použity při plánování projektu letní školy.

### 2.3.1 Logický rámec

Logický rámec (anglicky Logical Framework – LR) je analytický nástroj plánování, monitorování a vyhodnocování projektu. Logický rámec pro využití v projektovém řízení byl vyvinut americkým ministerstvem obrany a tento koncept později v šedesátých letech převzala USAID (United State Agencyfor International Development). Metodiky s využitím logického rámce se rychle osvědčily a rozšířily se do dalších organizací v různých koutech světa. Tyto metody se stále využívají v mnohých organizacích a jsou stále rozvíjeny. (1)

Projekty jsou vždy realizované v nějakém širším kontextu. Proto je nutné sledovat tuto problematiku ze strategického pohledu. Různé zainteresované strany mohou mít různé zájmy a odlišný pohled na věc. Stejná situace může nastat i v organizaci mezi jednotlivými úrovněmi managementu. Z tohoto důvodu je třeba ve vzájemných souvislostech uspořádat základní charakteristiky projektu a to v logickém rámci. Vypracování logického rámce je možné již v předprojektové fázi a pozdějších fázích jej případně poupravit. Nejpozději je však nutné dokončit logický rámec do začátku plánovacího procesu. (1)

První věc, na kterou musí logický rámec odpovědět, je osoba vlastníka (zadavatele) projektu. Pro správnou formulaci cíle projektu je nezbytné, aby se manažer projektu díval na problematiku z perspektivy zadavatele projektu, který je také jeho investorem. (1)

<b>Záměr</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
<b>Cíl</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
<b>Výstupy</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
<b>Klíčové činnosti</b>	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

**Obrázek č. 5: Logický rámec (zdroj: Doležal, 2012)**

### 2.3.1.1 Klíčové činnosti

Nejnižší úroveň logického rámce zastupují Klíčové činnosti, které jsou v podstatě vstupy řešeného projektu. Tyto aktivity reprezentují hlavní činnosti a operace, kterými realizátor projektu dosahuje plánovaných výstupů. Nejsou zde detailně uvedeny všechny vstupy projektu. Logický rámec má mít kompaktní formu a proto je zde místo pouze na položky, které zásadním způsobem ovlivňují realizaci projektu. (1)

### 2.3.1.2 Výstupy

Konkrétní výstupy projektu definují, co bude projektem dodáno nebo co vše je třeba vytvořit, aby bylo dosaženo cílového stavu. Realizátor projektu je pak za dodání těchto výsledků odpovědný. (1)

### 2.3.1.3 Cíl

Cíl projektu je změna, které se snaží realizace dosáhnout. Cíl má také odpovědět na otázku, proč se vlastně projekt realizuje a jaký má být cílový stav věcí v okamžiku ukončení projektu. Podstatný je fakt, že cíl má logický rámec výhradně jen jeden. V případě, že by se cílů vyskytlo více, jednalo by se o situaci, která by vyžadovala více projektů. Účelem cíle je tedy konkrétní vyjádření potřeby, která má být projektem uspokojena. Řádek cíle v logickém rámci tedy reprezentuje platformu, kde se setkávají výstupy projektu jakožto sada vzájemně provázaných výsledků s potřeby vlastníka projektu. (1)

#### **2.3.1.4 Záměr**

Záměr je odvozen od hlavního problému, se kterým se projekt potýká. Projekt samotný pouze přispívá k řešení problému. K naplnění určeného záměru většinou dochází v delším časovém horizontu a to v rámci naplnění programu, který může obsahovat celou řadu dílčích projektů. (1)

#### **2.3.1.5 Objektivně ověřitelné ukazatele**

Druhý sloupec logického rámce – objektivně ověřitelné ukazatele, uvádí ukazatele, které dokazují, že bylo cíle a výstupu dosaženo. V tomto sloupci musí být obsažena hodnota nebo meta, které je třeba dosáhnout nejpozději v okamžiku ukončení projektu. Zároveň po dosažení tohoto bodu můžeme konstatovat splnění této položky. Zmíněný ukazatel musí být reprezentován hodnotou, která je posuzována v kontextu širšího rámce – okolí projektu. (1)

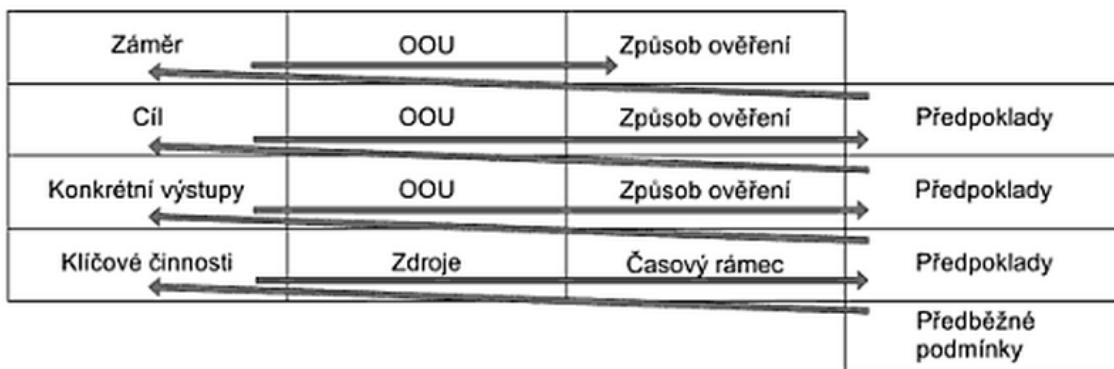
Všechny ukazatele musí být měřitelné a každá položky by takové ukazatele měla obsahovat alespoň dva.

#### **2.3.1.6 Způsob ověření**

V tomto sloupci je uvedeno, jakým způsobem budou informace o ukazatelích zjištěny. V případě, že je situace složitější se udává i způsob ověření těchto informací. Dále může být uvedeno, kdo odpovídá za ověření, jaká je doba a náklady spojené s ověřením, kdy dojde k ověření ukazatele a jakým způsobem bude provedena dokumentace.(1)

#### **2.3.1.7 Vazby v logickém rámci**

Pořadí řádků v logickém rámci není sestaveno náhodně, nýbrž vyjadřuje kauzální vztah. S každým projektem je spojena určitá míra nejistoty, proto se při čtení logického rámce postupuje jako na obrázku č. 6. Nejdříve je třeba vycházet z předběžných podmínek. Pole s předběžnými podmínkami se v moderním pojetí projektového řízení posunulo z prvního řádku na poslední, aby byla umožněna následná posloupnost. Tímto způsobem lze logický rámec rozdělit na tři hlavní části. Projekt samotný, který zahrnuje vykonávané činnosti, jejich výstupy a projektový cíl. Druhou položkou jsou očekávané přínosy, které jsou zahrnuty v záměru projektu. Třetí částí logického rámce je souhrn vnějších vlivů, které jsou sepsány v sloupci předpokladů.



**Obrázek č. 6: Způsob čtení logického rámce (zdroj: Doležal, 2012)**

### 2.3.2 Work Breakdown Structure – WBS

Hierarchická struktura prací (WBS) definuje celkový rozsah projektu pomocí výsledkově orientovaného seskupení projektových prací. Projekt obsahuje celou řadu předmětů plnění, které vykonává mnoho lidí. Práci na projektu je proto nutné dobře zorganizovat a rozdělit do logických částí, podle toho jakým způsobem budou vykonávány. Vytvoření WBS je pro projekt klíčové, protože poskytuje základy pro plánování, řízení harmonogramů, plánování nákladů a zdrojů či případných změn na projektu. WBS tímto způsobem definuje celkový rozsah projektu. (10)

Hlavními vstupy pro zpracování WBS jsou deklarace rozsahu projektu, procesní aktiva organizace a dokumentace požadavků zainteresovaných stran. Vzhledem ke složitosti projektu je třeba předměty plnění projektu rozdělit do menších částí. V případě WBS se taková činnost nazývá dekompozice. Výstupem WBS je jednak hierarchická struktura prací samotná, směrný plán, slovník WBS a aktualizace projektové dokumentace. (10)

WBS je možné zobrazit několika způsoby. Může to být rodokmen aktivit, který je podobný organizačnímu schématu. Dále se WBS může zobrazit například jako úkolově orientovaný strom. Pro lepší přehlednost projektu jako celku lze WBS zobrazit ve formě diagramu. Uspořádání diagramu může být na základě jednotlivých produktových oblastí. Možné je i uspořádání diagramu dle projektových fází. (10)



Nejnižší prvek WBS je pracovní balík. Pracovní balík zahrnuje činnosti, které již nemá smysl ve WBS dále rozkládat. Soubor činností, obsažených v pracovním balíku mohou být vytvořeny externě, či na základě smlouvy. (10)

Podrobné informace ke každé z položek z hierarchické struktury prací je slovník WBS. U menších projektů se obvykle jedná o odstavce popisující jednotlivé pracovní balíky. V případě komplexních projektů je charakteristika pracovních balíků obsáhlejší a může mít rozsah i několika stran pro každý pracovní balík. K pracovním balíkům lze udávat i další informace jako například odpovědnou organizaci, vyžadované zdroje, odhadované náklady a podobně. (10)

Tvorba hierarchické struktury prací by se měla řídit následujícími pravidly:

- Každá pracovní položka by se měla ve WBS objevit pouze jednou
- Obsah položky WBS tvoří souhrn podřízených položek
- Za každou položku obsaženou ve WBS odpovídá právě jedna osoba. Podílet se na výkonu práce však může osob více
- WBS by měla reflektovat skutečný stav prací a měla by sloužit primárně projektovému týmu. Pro ostatní účely by měla být využita jen v případě praktické potřeby
- Aby bylo dosaženo vhodné koordinace a souladu činností, měli by se do přípravy WBS zapojit všichni členové projektového týmu
- WBS musí být dostatečně flexibilní, aby pomohla zvládnout změny, které v projektu nastanou. Současně by měla sloužit jako podpora kontroly obsahu projektových prací

## 2.4 Řízení rizik projektu

Výraz *risiko* se údajně poprvé objevil v 17. století v souvislosti s mořeplavbou. Tento původně italský výraz označoval úskalí, kterému se museli námořníci vyhnout. Starší encyklopedie tento výraz přirovnávají k nebezpečí či odvaze. Ottův obchodní slovník udává, že *riskovat* znamená odvážit se něčeho. Teprve v dalším průběhu tento výraz dostává do povědomí jako možnost určité ztráty. V dnešní době je *riziko* obecně označováno jako nebezpečí vzniku škody, ztráty, zničení, nebo také neúspěchu podnikatelského záměru. (4)

V současné době neexistuje jediná úplná a uznávaná definice *rizika*. Všeobecně můžeme tvrdit, že se jedná o pravděpodobnost, nebo také možnost vzniku určité ztráty či nezdaru. Je to variabilita možných výsledků, přičemž je brána v úvahu nejistota v jejich dosažení. Výraz „čisté *riziko*“ vyjadřuje nebezpečí negativní odchylky od cíle. Z podnikatelského hlediska je vhodné chápat *riziko* jako možnost, kdy s určitou pravděpodobností dojde k odchylce od plánovaného vývoje. Chápání *rizika* by se však nemělo omezit pouze na sledování pravděpodobnosti sledovaného jevu. Je třeba brát v potaz i kvantitativní rozsah dané události. (4)

*Riziko* je nevyhnutelnou součástí každého projektu. Tento fakt vyplývá z měnícího se okolí projektu i požadavků na výsledky. Pohled na *riziko* je duální. Podstoupení vyššího *rizika* může umožnit vyšších zisků, včasnější dodání projektu i jiné přínosy. Zároveň se s vyšším *rizikem* zvyšuje i pravděpodobnost neočekávaných ztrát případně selhání celého projektu. Z tohoto důvodu je nutné brát tyto dva pohledy v potaz a pro konkrétní projekt najít vyvážený poměr obou hledisek v závislosti na náklady a požadované výstupy. (5)

Řešení předcházení *rizik* je celá řada. Přesná definice předmětu a cíle projektu může *rizikovitost* značně snížit. Naopak nejednoznačné definování vede projekt k celé řadě možných vyústění, která mohou zásadně poškodit či znemožnit cestu k dotažení projektu do úspěšného konce. Dalším principem je včasné definování *rizik*. Takový postup umožňuje se na dopady konkrétních *rizik* připravit v dostatečném předstihu, nebo *rizika* do určité míry eliminovat ještě před zahájením projektu. Ignorování, případně pozdní identifikace *rizika* sebou můžou přinést závažné negativní dopady na celý projekt. (5)

Veškeré prvky projektu, které nejsou aktivně řízené, podléhají aspektům náhody a v případě selhání jsou dopady v drtivé většině případů významně horší, než v případě aktivního řízení. Takové řízení vede k včasné identifikaci rizik, jejich trvalému sledování, vyhodnocování a přípravě plánů na ošetření rizik. Tento přístup vede k zejména k zamezení zbytečných ztrát. (5)

### **3 Analýza problému a současné situace**

Cílem řešeného projektu je uspořádání letní školy na fakultě podnikatelské VUT. V části analýzy problému bude blíže uvedena problematika letních škol na evropském kontinentu. Evropský kontext celé problematiky je zásadní. Letní škola inovací na VUT je projektem mezinárodním pro účastníky z různých zemí světa, zejména pak z Evropy. Na vzniku takové mezinárodní spolupráce mezi studenty se výrazným způsobem podílí Erasmus Student Network AISBL (ESN) a to vytvořením platformy pro předávání kontaktů, zkušeností a znalostí v oblasti řízení studentských organizací. Členem této organizace a hlavním pořadatelem projektu letní školy je Mezinárodní studentský klub na Vysokém učení technickém (International Students Club VUT – ISC VUT). Hlavní cílovou skupinou účastníků této akce jsou studenti, kteří absolvovali program Erasmus a to zejména ti, kteří svůj zahraniční pobyt strávili na půdě Vysokého učení technického v Brně.

#### **3.1 Letní škola**

Pojem letní škola se vžil pro akci, která je pořádána některou vzdělávací institucí v letních měsících, obvykle v době studijního volna – prázdnin. V praxi se setkáváme s akcemi pořádanými různými druhy škol, jako jsou základní či střední školy. Výjimku netvoří ani soukromé společnosti. Příkladem je API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o., jejímž jednatelem je známý český podnikatel Zbyněk Frolík. Projekt řešený v této bakalářské práci se však týká spíše akademického prostředí.

S letními školami pořádané pod záštitou univerzity se setkáváme v evropském prostředí nejčastěji. Pro univerzity, či vysoké školy jiného druhu má taková akce celou řadu přínosů. Jedním z nich je zvýšení povědomí o pořadající instituci, pro niž je taková událost vynikající příležitost k propagaci svých činností. Můžou to být například studijní obory na takové škole, ale také výzkum nebo jiné komerční či nekomerční aktivity. Dalším přínosem je využití zařízení jako budov a zařízení, které by v období pořádání letních škol jinak těžko hledali uplatnění. Tímto způsobem si pořadatelská organizace dokáže zajistit dodatečné finanční příjmy, které následně může využít v rámci své obvyklé činnosti. Při splnění určitých podmínek lze využít i financování z fondů Evropské unie.

V některých zemích je letní škola příležitostí pro studenty, kteří nesplnili podmínky absolvování některých předmětů, případně počtu kreditů (v Evropě ECTS – European Credit Transfer System), aby si tuto mezeru doplnili ve volném čase, právě v letním období. V evropském prostředí jsou pro některé letní školy vypisovány výuky předmětů s akreditací ECTS. Absolvováním takového předmětu získává student certifikát, na jehož základu má možnost si předmět zapsat do dokumentu s obecným evropským označením Transkript of Records (ToR). Absolvent předmětu si může posléze nechat takový předmět uznat na domácí instituci. Výhodou pro takového studenta může být možná uznatelnost takového předmětu v budoucím studiu, případně zlepšení váženého průměru. Koncept letní školy se mnohdy od tradiční formy studia velmi liší. Student má obvykle podmíněnou účast předem stanoveným poplatkem. I z tohoto důvodu musí organizátor vyvinout snahu takovou akci více či méně odlišit od tradiční akademické výuky. Do programu proto bývají zahrnovány prvky icebreakerové a teambuildingové aktivity, při kterých se účastníci navzájem lépe poznávají a ztrácejí ostych mezi sebou komunikovat. Všeobecně se dá tvrdit, že výuka je zaměřena spíše než na klasické přednášky s monologem lektora na semináře a workshopy, kde mají účastníci možnost se velmi aktivně zapojovat a komunikovat mezi sebou vzájemně. Podmínka takového workshopu je výstup, kteří účastníci společnými silami vytvořili.

Vítaná součást výuky může být účast odborníků z praxe. Prezentace problematiky profesionálem z branže následovaná diskuzí a dále případnou exkurzí v reálném podnikovém prostředí, se ukazuje jako velmi efektivní postup pro předávání znalostí.



**Obrázek č. 7: Workshop pod vedením zahraničního lektora (zdroj: vlastní archiv)**

Dějiště letní školy je nezdávka umístěno v turisticky atraktivních lokalitách. Nabízí se tedy nad rámec výuky i celá řada volnočasových aktivit jako jsou výlety do okolí, návštěvy výstav či sportovní vyžití.

### **3.2 Erasmus Student Network**

Erasmus Student Network (ESN) je jednou z největších studentských organizací v Evropě. Cílem této organizace je podpora a rozvoj studentských mobilit. ESN má více než 13 tisíc registrovaných členů (přibližně dalších 30 tisíc neregistrovaných) ze 428 sekcí v 36 evropských zemích. Sekce vznikají na vysokých a vyšších odborných školách (každá školní instituce může mít právě v jednom městě maximálně jednu sekci). Organizace ESN byla založena v roce 1989 a právní subjektivitu získala v roce 1990. Hlavní sídlo se nachází v Bruselu a právní označení je AISBL (z francouzštiny Association internationale sans but lucratif – mezinárodní nezisková organizace). Každý rok poskytuje tato organizace dobrovolnické služby přibližně 160 tisícům zahraničním studentům.

ESN zajišťuje zařazení zahraničních studentů do lokální komunity. Do poskytovaných služeb patří všeobecná pomoc, ulehčení orientace ve městě univerzity a poskytování užitečných informací, jak studentům na výměnném studijním pobytu, tak studentům studujícím plnohodnotné studium v zahraničí. ESN reprezentuje potřeby a postoje výměnných studentů na lokální, národní i mezinárodní úrovni. Další část činnosti ESN je poskytování relevantních informací o akademických výměnných programech a studentských mobilit jako takových.

Základní struktura ESN je rozdělena do tří základních úrovní: lokální, národní a mezinárodní.

### **3.2.1 Lokální úroveň**

Lokální úroveň se skládá ze sekcí, které sídlí na univerzitách či ostatních typech vysokých škol. Každá sekce má relativně vysokou míru nezávislosti a sama si určuje stanovy a vnitřní směrnice. Sekce je v přímém kontaktu se zahraničními studenty. Mezi pracovní náplň takové sekce patří organizování aktivit, jako jsou představitelské programy, kulturní a sportovní akce a podobné. Sekce také zastupuje zájmy zahraničních studentů při jednání s akademickými institucemi a místními úřady. Každá sekce vysílá jednou za rok svého delegáta (Section Delegate – SD) na valnou hromadu (Annual General Meeting – AGM), kde spolu s ostatními tvoří hlavní rozhodovací orgán celé organizace.

### **3.2.2 Národní úroveň**

Lokální sekce ze stejných států spolu tvoří národní platformu (National Platform - NP). Tato platforma jednou ročně volí národní board (National Board – NB) a dohromady reprezentují národní úroveň ESN. NB zastupuje ESN zejména před úřady a komerčními i nekomerčními partnery. Důležitou funkcí v NB je funkce národního reprezentanta (National Representative – NR), který hájí zájmy národních sekcí na mezinárodní úrovni. V České republice je ESN reprezentováno občanským sdružením Erasmus Student

Network Czech Republic o.s. Toto sdružení vzniklo v roce 2002 se sídlem v Brně a aktuálně se skládá z 15 členských organizací.

### **3.2.3 Mezinárodní úroveň**

Výkonný orgán ESN na mezinárodní úrovni je mezinárodní board (International Board – IB), který se skládá z pozic prezidenta, viceprezidenta, pokladníka, manažera komunikace a IT administrátora. Jsou to dobrovolníci pracující i žijící v Bruselu. IB je podporován sekretariátem, ve kterém jsou zaměstnání zaměstnanci na plný úvazek. Každá země si také volí také svého národního reprezentanta, který s ostatními NR tvoří Council of National Representatives (CNR). Během roku zastupuje CNR zájmy celé sítě ESN a je také po AGM nejvyšší rozhodovací orgán celé organizace. V ESN jsou také vytvořeny mezinárodní komise, které pomáhají v práci IB. V čele každé komise stojí právě jeden člen IB, který má danou oblast na starosti.

## **3.3 Mezinárodní studentský klub VUT**

Pořadatelem Letní školy inovací na VUT je Mezinárodní studentský klub VUT, který je znám především pod zkratkou ISC (International Students Club). Cílem tohoto klubu je sdružování mladých aktivních dobrovolníků a jejich zapojování do mezinárodní komunity. Mezi hlavní činnosti klubu patří poskytování rad a pomoci zahraničním studentům, přijíždějícím studovat na VUT počínaje příjezdem, ubytováním a zařazením těchto studentů do místní akademické komunity.

ISC VUT poskytuje zájemcům servis po celou dobu semestru. Patří k tomu organizování zájezdů jak po České republice, tak i v zahraničí. Dobrovolníci z řad klubu zajišťují pravidelné lekce českého jazyka pro cizince s názvem Czech for Fun. ISC ulehčuje přijíždějícím studentům na začátku semestru orientaci na fakultách a v informačních systémech univerzity. Velmi žádané je také poradenství v oblasti sportovního vyžití a registrací na pravidelné sportovní akce pořádané Centrem sportovních aktivit, jejíž systém je k dispozici pouze v českém jazyce.

Mezinárodní studentský klub byl založen v roce 2004 díky iniciativě Markéty Dostálové, tehdejší studentky fakulty podnikatelské. V té době přijíždělo na VUT studovat přibližně 20 až 30 výměnných studentů ročně. S tím jak program Erasmus rostl a vstupoval do podvědomí, toto číslo již přesáhlo hranici 450 studentů a stále stoupá. V roce 2007 se stalo ISC VUT členem Erasmus Student Network. Aktuální sídlo klubu je na fakultě podnikatelské. V dubnu roku 2013 dostalo ISC VUT vysokou poctu, kdy v atraktivním měsíci během průběhu AGM získalo ocenění Section in the Spotlight za příkladnou činnost v rámci ESN.

Mezi další cíle ISC patří propagace studentských mobilit na půdě Vysokého učení technického v Brně. I z tohoto důvodu byl vytvořen takzvaný Buddy systém, který umožňuje místním studentům kontakt se svými zahraničními protějšky. Jedny z nejvýznamnějších akcí pořádanou ISC jsou Prezentace národů (Presentations of Nations), která se koná pravidelně každý týden v některé z velkých přednáškových místností na fakultě podnikatelské. Studenti z jednotlivých národů zde dostávají příležitost prezentovat svoji zemi, zvyky, kulturu a třeba i nabízet k ochutnávce tradiční jídla a nápoje. Tyto akce jsou divácky velmi oblíbené a velkou část publika tvoří kmenoví studenti VUT, kteří i po skončení akce mají příležitost se setkávat se studenty zahraničních univerzit na následujících večírcích.

### **3.3.1 Organizační struktura klubu**

ISC má ve svých řadách přibližně 30 aktivních členů. Dále je tu velká skupina dobrovolníků z Buddy Systému kolem 80 členů, kteří se však nezapojují do řízení ISC. Na vrcholu organizační struktury je prezident, který je volen aktivními členy klubu na roční období. Prezident se stává zaměstnancem rektorátu na částečný úvazek a má odpovědnost za činnost klubu a jemu přidělený majetek. Podstatnou rolí prezidenta je komunikace s akademickými pracovníky i ostatními zaměstnanci univerzity. To platí zejména při jednání s příslušnými odděleními na rektorátu, či zahraničními koordinátory na jednotlivých fakultách.



Procesy v sekci jsou poměrně komplexní a prezident nemá časové dispozice vykonávat všechnu exekutivní činnost. Proto má prezident k dispozici board, kterému většinu řídicích úkonů deleguje. Board by se dal v korporátním prostředí klasifikovat jako vrcholný management společnosti. Členové boardu jsou poté odpovědní za činnost jednotlivých pracovních skupin, které spadají pod jejich funkci.

### **3.3.2 Wiki**

Protože jsou procesy v sekci poměrně komplexní a fluktuace aktivních členů je přirozeně velká, je zde velká nutnost nastavit účinný a spolehlivý způsob, jakým se budou znalosti a informace předávat a uchovávat. Tento úkol má na starosti Knowledge Manager a jeho hlavním nástrojem je Wiki. Wiki je v podstatě typ internetové stránky, která má omezený přístup pouze pro pověřené uživatele v organizaci (v jiných projektech však může mít veřejnost plný přístup). Na základě přidělených pravomocí mohou uživatelé využitím zjednodušeného značkovacího jazyku přidávat a editovat webové články.

V ISC VUT je Wiki integrována v intranetu, který je přístupný z oficiální webové stránky. IT manažer ve spolupráci s HR přiděluje jednotlivým členům login a heslo k přihlášení a nastavuje editační práva jednotlivých uživatelů. Všechny editační činnosti jsou v systému zaznamenány a jsou plně vratné. Tímto je procesně zajištěno, že nedojde ke ztrátě žádných důležitých dat uložených v tomto systému.

Wiki ISC VUT je svým způsobem knihovna obsahující důležité informace pro členy na všech úrovních organizační struktury. Jsou zde k nalezení obecné informace o historii klubu. Dále je tu seznam boardů z jednotlivých let a jejich obsazení. Následují informace o vnitřních pravidlech a nastavených procesech (například pravidla voleb prezidenta klubu).

Výhoda Wiki systému přehlednost je zpětná dohledatelnost všech informací. Proto jsou zde uchovány důležité dokumenty a návody. Tyto návody se z velké části týkají IT nástrojů, jako je správa internetových stránek, Wiki, Google Docs, správy emailových účtů a dalších. Jsou tu zde také zastoupeny návody, které doporučují, jakým způsobem postupovat v nastalých situacích v běžné činnosti klubu. Je to například postup založení

bankovního účtu pro cizince, jednání s cizineckou policií, návod na vyřízení zdravotního pojištění pro občany mimo EU, nebo také kontakty a otevírací dobu důležitých institucí.



**Obrázek č. 8: Prostředí Wiki (zdroj: ISC)**

ISC organizuje celou řadu volnočasových, kulturních, vzdělávacích a sportovních akcí. Při správném postupu v oblasti knowledge managementu lze zajistit neustálé zlepšování kvality a efektivity činností navzdory vysoké fluktuaci členů. Z tohoto důvodu má každá důležitá událost svou vlastní strukturovanou stránku na Wiki, kde je podrobný a pravidelně aktualizovaný návod, jak takové akce pořádat. Tato stránka navíc obsahuje podrobnou historii těchto událostí i s vyplněnými reporty včetně zainteresovaných osob. To umožňuje novým organizátorům získat kontakt na svoje předchůdce pro případné vyjasnění některých nejasností.

Na Wiki lze nahrávat i datové soubory. Tato funkcionality je využívána pro archivaci souborů, jako jsou podklady pro hlavičkové papíry, šablony prezentací, počítačové programy atd.

V neposlední řadě slouží Wiki pro ukládání zápisů z pravidelných i výjimečných meetingů klubu. Dohledatelnost těchto dokumentů je důležitá zejména pro zpětné verifikování důležitých rozhodnutí, které byly na takových jednáních učiněny.

### **3.3.3 Informační systém SectionBox**

V průběhu pořádání letní školy inovací na VUT bude pro správu registrací a ukládání informací o účastnících využit informační systém SectionBox. Na vývoji tohoto systému se začalo pracovat před čtyřmi roky a jeho hlavním účelem mělo být zvýšení efektivity procesů při vyzvedávání příchozích studentů na letišti či nádraží (pickup). Práce na vývoji systému však dále pokračují a SectionBoxu přibývají další moduly a funkcionality.

#### **3.3.3.1 Pickup modul**

Zahraniční koordinátoři rozesílají každému příchozímu zahraničnímu studentovi informační email, ve kterém jsou představeny aktivity ISC. Součástí tohoto emailu je i odkaz na web ISC, kde se nachází registrační formulář. Každý student, který má zájem služeb ISC využívat, musí tento formulář se základními osobními informacemi vyplnit.

Součástí formuláře je i dotaz, kdy a na jaké místo v Brně zahraniční student přijede. Dále má uživatel možnost volby, zdali má zájem, aby na něj na daném místě a dobu někdo čekal a pomohl mu se zavazadly a počáteční orientací ve městě a na univerzitě. Systém je plně automatický a každý požadavek je ihned zobrazen v systému, ke kterému mají přístup členové ISC a Buddy systému. Nastavitelná je notifikace emailem, která může upozorňovat v reálném čase na nové požadavky ze strany zahraničních studentů. Členové s přístupem do systému můžou sledovat aktuální poptávku po pickupech. V uživatelském rozhraní vidí každý člen národnost, čas a místo příjezdu, fakultu a krátký popis zájmů příchozího studenta. Po té, co uživatel potvrdí pickup zahraničního studenta, jsou mu zobrazeny veškeré informace pro hladký průběh celého procesu: fotografie příjíždějícího studenta, nezbytné kontakty jako telefonní číslo a email. 24 hodin před příjezdem zahraničního studenta je osobě, která ho vyzvedává (pickuper) zaslán upomínkový email.

V situaci, kdy v systému čeká student na svého pickopera a je stále neobsazený i před kritickou lhůtou před příjezdem. Je zaslán uživatelům, kteří mají k tomu nastavené notifikace, informační (non-pickup) email. Dále má věc na starosti HR manažer, který se musí postarat, aby takového příchozího studenta vždy někdo vyzvednul.

Po těchto procedurách jsou v systému uloženy důležité informace o všech příchozích studentech, kteří využívají služeb ISC.

### 3.3.3.2 Event modul

Druhou důležitou součástí informačního systému je Event modul. Tento modul je využíván pro organizaci akcí a událostí pod záštitou ISC. Výhodou tohoto řešení je okamžitá dostupnost informací o plánované akci.

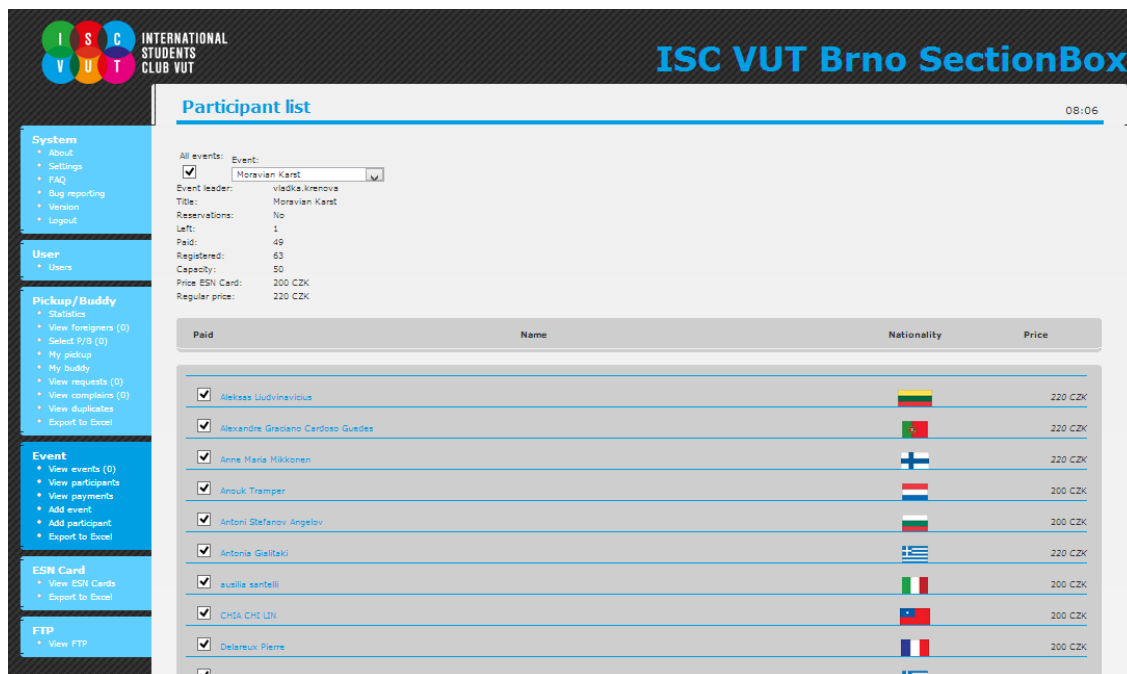
Při pořádání akce je tato událost zadána do systému. Mezi požadované informace patří:

- Jméno odpovědné osoby
- Název akce
- Kapacita akce
- Povolení rezervací – určení hodinová doba platnosti rezervace
- Cena pro účastníka
- Čas otevření registrace
- Uzávěrka registrací
- Datum akce
- Tělo emailu, který bude účastníkům automaticky zaslán 24 hodin před akcí

Po vyplnění těchto údajů se v času otevření registrace zobrazí položka akce v registračním formuláři na webu ISC. Student má možnost vybrat si akci, kterou si přeje registrovat, zadat svoje osobní číslo, které je uvedené na jeho ESN kartě. Po této činnosti je potencionální účastník uveden v systému. Po zaplacení akce, případně potvrzení účasti je účastník zaznamenán v systému a přijde mu potvrzovací email.

Tento systém má vysokou přidanou hodnotu pro ISC. Odpovědná osoba za akci může v reálném čase sledovat počet přihlášených osob a zaplacených účastníků. Na základě těchto údajů je možné operativně přizpůsobovat propagaci jednotlivých akcí. Příjemci informací z cílových skupin proto nemusí být obtěžováni propagačními aktivitami, které nemají fakticky smysl.

Další důležitou funkcí systému je možnost exportování údajů z databáze do excelového dokumentu a jejich následný tisk. Vedoucí takové akce má tak v jejím samotném průběhu všechny důležité informace stále k dispozici.



Obrázek č. 9: uživatelské prostředí Event modulu (zdroj: ISC)

### 3.3.3.3 Budoucnost SectionBoxu

Hlavní část vývoje je již ukončena a aktuálně se provádí již drobné úpravy a přizpůsobení funkcí aktuálním potřebám. Vzhledem k tomu, že se jedná o jedinečný produkt svého druhu a přináší vysokou přidanou hodnotu pro sekci, bylo v ISC rozhodnuto o expanzi tohoto systému do ostatních evropských zemí. Aktuálně je tento informační systém využíván v České republice, na Slovensku a ve Finsku. Pokračují však jednání se zástupci rakouských, francouzských, litevských, tureckých a mnohých dalších sekcí o přechodu na tento systém.

Další výzvou v oblasti funkčnosti je integrace čteček čárkových kódů, případně dalších systémů identifikace karet. Takový systém by ještě více urychlil aktuálně nastavené procesy v sekci a přispěl by tak k další profesionalizaci postupů užívaných v ISC.

### 3.4 Brno United

V Brně fungují kromě ISC VUT ještě další dvě členské sekce ESN. Je to International Student Club MU Brno o.s. z Masarykovy univerzity a ISC MENDELU, o.s. z Mendelovy lesnické a zemědělské univerzity. Na základě myšlenky užší spolupráce mezi těmito studentskými organizacemi vznikla iniciativa s názvem Brno United.

Mezi hlavní myšlenky této iniciativy patří vytvoření platformy pro sdílení zkušeností, znalostí a informací ve společném prostředí. Dalším důvodem je fakt, že společně Brno United reprezentuje o mnoho více zahraničních studentů než samostatné sekce a má tak lepší vyjednávací pozici při styku se sponzory, partnery i veřejnými institucemi.

Neopomenutelný je i fakt, že všechny tři strany se typem univerzit, na kterých sídlí, poněkud odlišují. To platí i o zahraničních studentech na těchto školách. Vzájemná spolupráce na společných akcích proto umožňuje výměnným studentům poznávat významně více svých protějšků napříč různými obory a tímto potírat stereotypy organizovaných akcí jednotlivými sekcemi. Společné projekty Brno United mají díky synergii partnerských sekcí vysoký potenciál a kvalitu.



Obrázek č. 10: Průběh Tram Party (zdroj: ISC)

Pro Letní školu inovací na VUT má iniciativa Brno United zásadní význam. Jedná se zejména o zajištění volnočasových aktivit jako Tram Party a Boat Party. Tyto akce jsou velkým lákadlem pro účastníky a mohou mít velký podíl na rozhodnutí se letní školy zúčastnit. Zároveň jsou tyto akce kritické z důvodu personálních požadavků v průběhu

těchto akcí. V letních měsících nepobývá v Brně příliš mnoho členů ISC. Spolupráce v rámci Brno United by však mohla tento nedostatek pokrýt. Velkou výhodou je i letitá zkušenost se společným organizováním těchto dvou akcí. Organizační týmy se vzájemně znají a komunikační kanály jsou dobře nastaveny. Výborná spolupráce také probíhá s Dopravním podnikem města Brna. Na základě těchto okolností možné organizaci této části letní školy outsoursovat partnerské sekci a průběh příprav pouze kontrolovat.

### **3.5 Analýza zainteresovaných stran**

V analýze zainteresovaných stran jsou uvedeni hlavní stakeholdeři, kteří nějakým způsobem ovlivňují projekt, nebo jsou projektem ovlivněni. Tato analýza obsahuje šest sloupců, které obsahují:

- Jméno a základní charakteristiku stakeholdera
- Jakým způsobem je projektem ovlivněn či dotčen
- Jaké jsou jeho zájmy ve vztahu k projektu
- Rating obhájce/odpůrce a míra zapojení (motivace)
- Rating moci/vlivu na projekt
- Strategie a opatření pro jednotlivé stakeholdery

V analýze jsou charakterizováni hlavní zainteresované strany, jako je fakulta a její zaměstnanci, zahraniční i místní studenti, studentské organizace či magistrát města. Z analýzy vyplývá, že největší míru zapojení mají účastníci letní školy, pořádající organizace ISC VUT a zástupci fakulty.

Jako strany s největším vlivem na projekt byly vyhodnoceny kromě ISC také zástupci fakulty jako vlastníka projektu.

Analýza je k nahlédnutí v přílohách.

### **3.6 SMART(i) hodnocení cíle projektu**

Cíl projektu je definován Zakládací listině projektu. Aby splňoval podmínky metodiky SMART(i), musí splňovat následující požadavky:

- **Specifický** – Uspořádání letní školy na půdě Vysokého učení technického v Brně, zaměřené na inovace a mezioborovou spolupráci
- **Měřitelný** – Letní školy inovací se zúčastní minimálně 40 účastníků z různých zemí světa.
- **Akceptovatelný** – Projektový tým, zástupci univerzity i zástupci soukromých společností zapojených do projektu, se shodli na jeho podobě.
- **Realistický** – Projekt letní školy má vysokou podporu z řad akademiků, firem i potencionálních účastníků. Hlavní dokumentace k projektu je připravena.
- **Termínovaný** – Příprava programu letní školy bude dokončena do 6.4.2014. Seznam účastníků bude uzavřen do 25.5.2014. Zahájení letní školy proběhne 15.8.2014.
- **Integrovaný** – Projekt podporuje mezinárodní spolupráci studentů a podporuje osobní rozvoj členů projektového týmu. Proto svou povahou zapadá do organizační strategie ISC



### 3.7 SWOT analýza

Tabulka č. 1: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraktivní téma</li> <li>2. Zkušenosti s projekty</li> <li>3. Informační systém</li> <li>4. Síť kontaktů na bývalé výměnné studenty</li> <li>5. Informační kanály v Evropě</li> <li>6. Dobré spojení díky letišti</li> <li>7. Atraktivní volnočasový program</li> <li>8. Kvalitní PR podpora</li> </ol>	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatečná zkušenost se spoluprací s firmami</li> <li>2. Nezkušenost s projekty tohoto typu</li> <li>3. Neexistující právní subjektivita</li> <li>4. Vysoká fluktuace členské základy</li> </ol>
Vnější původ	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadšení členů ISC</li> <li>2. Pozitivní postoj univerzity</li> <li>3. Zájem ze strany firem</li> <li>4. Zvýšení povědomí o ISC</li> <li>5. Navázání nových kontaktů</li> <li>6. Spolupráce s magistrátem města Brna</li> <li>7. Nevytížené koleje v letních měsících</li> <li>8. Možnost financování z grantů</li> </ol>	<p>Hrozby:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Časté rekonstrukce v kampusu</li> <li>2. Nedostatečná personální podpora v období prázdnin</li> <li>3. Malý zájem účastníků</li> <li>4. Firmy nebudou ochotny umožnit exkurze</li> <li>5. Nečekané studijní/pracovní povinnosti</li> </ol>

#### 3.7.1 Výsledek analýzy

Výstupy z analýzy ukazují, že silné stránky převažují nad slabými. Projektový tým by měl mít k dispozici dostatečné nástroje a možnosti, aby projekt dovedl do úspěšného konce. Je však třeba slabé stránky nijak nepodceňovat a na případné problémy se připravit. Především minimalizací rizik a přípravou nápravných scénářů.

SWOT analýza také naznačuje, že projekt má díky svým příležitostem velký potenciál a přínosy jsou značné.

Jako nejvhodnější se ukazuje použití strategie S-T. To znamená využití silných stránek pro minimalizování hrozeb.

### **3.8 Průzkum zájmu**

Pro zjištění velikosti poptávky byl proveden internetový průzkum, který měl také za úkol odpovědět na některé otázky, které jsou s organizací letní školy spojeny. Průzkum byl zaměřen na cílovou skupinu letní školy. Do této skupiny patří zejména zahraniční studenti, kteří na Vysokém učení technickém v Brně studovali na výměnném pobytu v rámci programu Erasmus. Další významná část cílové skupiny jsou aktivní a bývalí členové Erasmus Student Network. Věková kategorie cíleného účastníka byla stanovena na 18 až 27 let. Průzkumu se zúčastnili respondenti ze 13 zemí.

Nejpočetnější národní skupinou, která se průzkumu zúčastnila, jsou Španělé s 20%, následovalo Bulharsko a Litva shodně s 10%. Takové rozdělení odpovídá i skladbě zahraničních studentů na VUT.

Dalším zjišťovaným parametrem byl druh studijního zaměření. Největší skupinu tvoří studenti ekonomie a to z 29%. Druhou největší skupinou jsou studenti strojního inženýrství s 18% následovaní studenty informačních technologií s 11%. Pozitivní zprávou plynoucí z průzkumu je fakt, že je složení zaměření potenciaálních účastníků velmi diferencované a splňuje tak požadavky letní školy. Mezi studenty technických oborů tu jsou například i studenti psychologie nebo jazyků.

Pozitivním překvapením byl poměr žen, které v průzkumu vyjádřily zájem o účast na letní škole. Hodnota 45% procent se blíží ideální složení podle záměru organizátorů a je to známka toho, že je komunikace o povaze projektu a propagace dobře nastavena.

Důležitá informace plynoucí z průzkumu je preferovaný termín průběhu letní školy. Původním záměrem organizátorů bylo zvolit termín druhé poloviny srpna. Podle dat vycházejících z průzkumu je dobrý, nicméně pomyslná Gaussova křivka vrcholí přibližně v oblasti konce července a začátkem srpna. V průběhu příprav ještě bude dbáno na aktualizaci průzkumu preferencí, ale již teď lze tvrdit, že přesun realizace projektu na dřívější termín je možný.

Druhým nejdůležitějším parametrem pro plánování projektu byla ochota účastníků vynakládat finanční prostředky za účastnický poplatek. Z nabízených rozmezí vyplývá, že průměrná částka, kterou je účastník ochoten zaplatit je přibližně 164,29 EUR. Navzdory tomu, že tato suma hluboce pod průměrem poplatků ekvivalentních akcí v Evropě, je s podobnou částkou počítáno a pravděpodobně bude podobná suma za účastnický poplatek zahrnuta do finální kalkulace.

Posledním zjišťovaným údajem byl zájem o zajištění stravy. Původním záměrem organizátorů bylo z důvodu snadné dostupnosti kuchyněk na kolejích na Palackého vrchu stravování pro účastníky nezařizovat. Z průzkumu však vyplývá, že 57% respondentů má o zajištění stravování zájem. Může to však být způsobeno nedostatečnou informovaností účastníků o možnosti vlastního vaření. Proto je třeba tento fakt promítnout do budoucí komunikace a lépe o těchto možnostech informovat. Celá řada respondentů uvedla v průzkumu svoje kontaktní údaje. Proto může být i přistoupeno k dodatečnému dotazování.

## 4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Obsahem této kapitoly jsou vlastní návrhy řešení projektu. V kapitole jsou obsaženy zejména projektové dokumenty a komentáře ke konkrétním postupům.

### 4.1 Zakládací listina projektu

Zakládací listina je nejdůležitějším výstupem zahajovací etapy projektu. Tato listina je základním dokumentem mezi vlastníkem a zákazníkem projektu. Jsou zde stručně sepsány všechny zásadní charakteristiky projektu, na kterých se musí obě strany shodnout. V listině je sepsán krátký popis projektu a jeho cíle. Dále tu je zmíněn rozsah a obsah projektu i s jeho přínosy a kontextem.

**Krátký popis projektu:** Uspořádání letní školy na Fakultě podnikatelské VUT, která proběhne v srpnu roku 2014. Projekt předběžně počítá s cca 50 účastníky z různých zemí, převážně z řad bývalých zahraničních studentů VUT, čemuž odpovídá volba zázemí fakulty a poloha v Technologickém parku.

**Cíle projektu:** Uspořádání desetidenní letní školy zaměřené na inovace a mezioborovou spolupráci

**Obsah a rozsah projektu:** Akce se bude skládat jak z odborného programu s účastí zahraničních profesionálů, tak z doprovodného programu. Důraz je kladen především na odbornou část, kde v rámci přednášek a workshopů vystoupí řada špičkových lektorů z několika zemí. Počítá se s účastí specialistů na oblast inovací, výroby, IT a moderních technologií, pro které otevírá strategická poloha fakulty v Technologickém parku velký potenciál.

V průběhu předprojektové fáze je kladen důraz na komunikaci s potencionálními partnery, což má za cíl vytvořit produkt splňující požadavky všech zainteresovaných stran.

Aktuální představa spočívá ve vytvoření týmové soutěže v rámci letní školy, kde budou jednotliví členové vybráni s důrazem na mezioborovou a mezinárodní rozlišnost. Takto vytvořené prostředí přispívá ke tvorbě nekonvenčních a vysoce inovativních nápadů, jež budou jednotlivé týmy na závěr letní školy představovat odborné porotě. V průběhu

soutěže budou mít účastníci příležitost konzultovat své metody a postupy s profesionály daných oblastí. Zdrojem inspirací budou také připravené exkurze na pracovištích partnerských firem. Právě tento faktor má směřovat týmy k aplikaci jejich nápadů v reálném prostředí.

**Přínos projektu:** Oborová rozmanitost umožní využití vědomostí studentů různých zaměření a přispěje k obohacení svých vlastních postupů, metod a způsobů uvažování o nové podměty. Důsledkem takto efektivní interakce je vznik nekonvenčních nápadů a jejich implementace do praxe. Přínosem pro Fakultu podnikatelskou je zvýšení povědomí v řadách partnerských společností a zlepšení konkurenceschopnosti jejich absolventů na pracovním trhu. Dalším přínosem je poskytnutí soukromým společnostem příležitost k oslovení studentů z různých zemí a vytvoření prostředí pro navázání spolupráce s nimi, jakožto potencionálními zaměstnanci, stejně tak jako prostředí k vybudování kontaktů na nové obchodní partnery.

V průběhu projektu bude dbáno především na efektivní prezentaci fakulty, partnerských společností, města Brna i Jihomoravského regionu.

**Kontext / okolí projektu:** Projekt je realizován v době, kdy stoupá poptávka po mezioborové spolupráci ve zdánlivě odlišných oborech. Dá se proto očekávat vysoká přidaná hodnota pro společnosti se silným důrazem na inovace, které jsou nezbytné ke zvýšení konkurenceschopnosti na globálním trhu.

**Významné zainteresované strany:** Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, zahraniční i čeští odborníci, organizační skupina mezinárodního studentského klubu při VUT, účastníci letní školy, sponzoři, dodavatelé služeb, média

**Účastníci projektu:** Organizační skupina ISC

**Členové projektového týmu:** Miroslav Vlasák, Vlastimil Vodička, Lucie Bartoňková

**Poznámky, jiné související informace a pokyny:**

Podnět k realizaci projektu vznikl při účasti ISC VUT na letní škole ve slovinském Koprnu, jenž je inspirací pro organizační jádro projektového týmu. Záměrem organizátorů přesto

není tento projekt napodobit, nýbrž maximálně využít potenciálu vysoce inovačního prostředí v okolí Fakulty podnikatelské.

Podstatné zvýšení atraktivity by přinesla možnost přidělení ECTS kreditů.

## 4.2 Statement of Work

Statement of Work (SOW) popisuje soubor výstupů, které budou projektem dodány. Kromě toho také musí obsahovat časový plán s hlavními milníky a základní rozpočet celého projektu. V dokumentu jsou obsaženy také kritéria, za kterých může být projekt akceptován.

---

### Statement of Work - Definice cílů a rozsahu prací

Datum	22.3.2013
Zadavatel	Vysoké učení technické v Brně
Název projektu	Letní škola inováci na VUT
Sponzor	Fakulta podnikatelská VUT
Vypracoval	Miroslav Vlasák

---

### Souhrn

Letní škola na VUT je vzdělávací projekt, který vytvoří příležitost pro studenty z Evropy prožít část prázdnin aktivním způsobem, poznat nové lidi a rozšířit si svoje znalosti v oblasti inovací, výroby a ekonomiky podniků.

---

## Rozsah projektu

### Projektem bude dodáno:

Schválení projektu, uzavření finančního plánu, schválení denního programu, zajištění účastníků, zajištění ubytování, zajištění lektorů a odborníků, zajištění akademických prostor, organizace volnočasových aktivit, zajištění exkurzí, studentský projekt.

### Projektem nebude dodáno:

Celodenní stravování, přeprava osob na místo akce

---

## Časový plán

Milník	Datum dokončení
Sestavení projektového týmu	24.10.2013
Udělení povolení od děkanátu	12.12.2013
Smluvní dohoda o grantovém příspěvku	15.9.2014
Finální sestavení programu	6.4.2014
Uzavření seznamu účastníků	25.5.2014
Zahájení letní školy	15.8.2014

---

## **Rozpočet**

### **Výdaje:**

Náklady za ubytování	45000 CZK
Náklady za volnočasové aktivity	40000 CZK
Mzdové náklady	30000 CZK
Náklady za pronájmy	40000 CZK
Rezerva	20000 CZK
<b>Náklady celkově</b>	<b>175000 CZK</b>

### **Příjmy:**

Účastnické poplatky	125000 CZK
Sponzorský dar města	20000 CZK
Čerpání z evropských fondů	30000 CZK
<b>Příjmy celkově</b>	<b>175000 CZK</b>

---

## **Klíčové předpoklady**

Akceptace děkanátem, zájem lektorů vyučovat nad rámec obvyklých povinností, nasazení mezinárodního studentského klubu (ISC) – zvláště příprava a organizace doprovodného programu. Předpokládá se, že o letní školu bude velký zájem, zejména studenti z řad ESN a bývalých studentů programu Erasmus.



---

## **Akceptační kritéria**

Bude hotový program akce se všemi náležitostmi, zařízené ubytování, minimálně potvrzených účastníků se zaplaceným poplatkem. Projektový tým předá seznam účastníků a smlouvy se sponzory. Projekt je připraven k odevzdání tehdy, kdy jsou splněny všechny kritické body v organizaci a následné změny v rozpočtu nepřekročí stanovenou rezervu. Projekt bude akceptován vystavením protokolu z jednání.

---

## **Akceptace**

Níže uvedený klient svým podpisem stvrzuje, že SOW je akceptována.

---

Název společnosti

---

Název společnosti

---

Jméno a příjmení

---

Jméno a příjmení

---

Pozice

---

Pozice

---

Podpis

---

Podpis

---

Datum

---

Datum

### 4.3 Logický rámec

Tento dokument by vytvořen jako pomůcka při stanovování cílů projektu a také nástroj pro zvýšení přehlednosti projektu. Jsou zde definovány objektivně ověřitelné ukazatele jednotlivých položek a následně zdroje k jejich ověření. Důležitou část rámce tvoří předpoklady a rizika, ke kterým se pojí jednotlivé položky.

**Tabulka č. 2: Logický rámec (zdroj: vlastní zpracování)**

#### Logický rámec

Projekt: **Letní škola inovací na VUT**

Manažer projektu: **Vlasák Miroslav**

Projektový tým: **ISC VUT**

	<b>Strom / hierarchie cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření/způsob ověření</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Hlavní cíl (záměr)</b>	<b>Prohloubení mezinárodní spolupráce studentů v oblasti inovací a využití moderních technologií</b>	Společnosti i studenti zvýší zájem o projekt letní školy nejméně o 20%	feedback dotazník, přihlášky na další ročník	
<b>Projektový cíl</b>	<b>Realizace letní školy v srpnu 2014</b>	Schválení projektu děkanátem a příslibená účast společností	Protokol	<b>Otevřenost vedení k organizaci studentských projektů</b>
		Minimální účast 30 studentů	Prezenční listina	<b>Nedostatečná účast</b>
<b>Výstupy</b>	<b>1. Schválení projektu</b>	Vyjádření podpory děkana	Protokol	<b>Pozitivní postoj ze strany děkanátu</b> <b>Projekt může být odmítnut</b>
	<b>2. Finance</b>	Vymezených 175 000 CZK	Výpis z bankovního účtu	<b>nepřidělení financí</b> <b>Nutnost založení účtu</b> <b>Nalezení sponzorů</b>

	<b>3. Program</b>	2 přednášky/semináře každý pracovní den	oficiální program;	Zájem zapojení firem
		minimálně 4 podnikové exkurze během LŠ	zápis z aktivit	
		Každý druhý večer organizovaná volnočasová aktivita		Nedostupnost společností v letních měsících, nezájem akademiků
	<b>4. Účastníci</b>	minimálně 30 zahraničních účastníků	Prezenční listina	Motivace bývalých výměnných studentů opět navštívit Brno
				Dobré spojení díky letišti v Brně
				Podcenění propagace
	<b>5. Ubytování</b>	11 nocí na kolejích Pod palackého vrchem	smlouva s KaM; faktura	Volné kapacity na kolejích, personální zajištění během konání LŠ
	<b>6. Stravování</b>	Oběd každý pracovní den v průběhu LŠ	smlouva s KaM; faktura	Rekonstrukce kolejí, nedostatek personálu v letních měsících
	<b>7. Lektori a odborníci z praxe</b>	min. 4 odborníci z praxe(z firem);	smlouvy/podepsaný příslib	Dostupnost a zájem odborníků a lektorů
		2 zahraniční lektori		Odborníci budou během letní školy na dovolených, případně nebudou z jiných důvodů k dispozici
2 lektori z VUT			Jazyková vybavenost lektorů	
<b>8. Akademické prostory</b>	prostory FP, Kolejní 4, Brno	smlouva/příslib FP		
<b>9. Volnočasové aktivity</b>	Aktivita každý den	Objednávkový formulář;		
		Fotodokumentace		
<b>10. Exkurze</b>	IBM;	fotodokumentace;		
	Motorola;	videozáznam;		
	Rad Hat;	Report		
	Honeywell;			
	JIC;		Firmy nebudou ochotné umožnit exkurze v požadovanou dobu	

	<b>11. Studentský projekt</b>	Prezentace projektu: rozsah cca. 15 minut	MS PP; PDF	Aktivita a nasazení účastníků
		Odevzdaná dokumentace 5-15 stran	Videozáznam; fotodokumentace	Nevyhovující zadání projektu
<b>Aktivity</b>	1.1. Návrh projektu	<b>Prostředky:</b>  min. 4 členný projektový tým  Finance o váze 175 000 CZK  Kontakty, konference Telefonní kontakt, email, osobní setkání  Propagační materiály Registrační formulář Seznam účastníků Zadání do systému, zaslání potvrzení  Koleje Pod Palackého vrchem KaM VUT	<b>Časový rámeček:</b>  24.10.2013 Sestavení projektového týmu 12.12.2013 udělení povolení od děkanátu 6.4.2013 Finální sestavení program 25.5.2014 Uzavření seznamu účastníků 15.8.2014 - Oficiální začátek LŠ	Přídělené finance budou nedostatečné.             Kapacity kolejí nejsou v létě vytiženy
	1.2. Oslovení děkanátu			
	1.3. Vyjednání podmínek			
	1.4. Písemný souhlas děkanátu			
	2.1. Požádání o finanční podporu			
	3.1. Vyhledání odborníků			
	3.2. Oslovení odborníků			
	3.3. Smluvní dohoda			
	4.1. Propagace LŠ			
	4.2. Registrace účastníků			
	4.3. Výběr účastníků			
	4.3. Výběr plateb - potvrzení účastníků			
	5.1. Určení ubytovacího zařízení			
	5.2. Zjištění stavu kapacit			
	5.3. Rezervace			
	5.4. Záloha, platba			

	6.1. Objednávka	pizzeria Mozarela, KaM VUT		Zařízení po dobu LŠ nebude v provozu	
	7.1. Komunikace s odborníky	4 odborníci z praxe			
	7.2. Zajištění kontinuity programu odborníků s programem letní školy	2 zahraniční lektori			
	7.3. Vypracování oficiálního programu	2 lektori z VUT			
	7.4. Seznámení všech stran s programem				
	8.1. Vyhledání prostorů pro výuku	prostory FP, Kolejní 4, Brno			Prostory by neměly být příliš vytižené
	8.2. Rezervace přednáškových místností				Riziko přestaveb a stěhování
	9.1. Zmapování vytiženosti podniku	doprava			
	9.2. Rezervace				
	9.3. Zajištění dopravy				
	10.1. Vypracování zadání				
	10.2. Kontrola odevzdaných podkladů				
10.3. Hodnocení					
Vytvořeno dne:	13.1.2013				

	<b>Verze:</b>	<b>Vytvořil: Miroslav Vlasák</b>
		<b>Předběžné podmínky:</b> Potvrzený protokol od děkanátu a schválený rozpočet

#### 4.4 Matice odpovědnosti

Aby bylo zřejmé, kdo má za hlavní činnosti odpovědnost a do jaké míry za tyto činnosti odpovídá, byla vytvořena matice odpovědnosti. Matice odpovědnosti má formu tabulky, v jejíž hlavičce jsou vypsány osoby, které nějakým způsobem odpovídají za činnosti v následujících řádcích. V matici existuje celkově 5 polí, které druh odpovědnosti specifikují:

- O – osoba za činnost plně odpovídá
- S – osoba na činnosti spolupracuje
- K – osoba činnost konzultuje
- I – osoba je o činnosti informována
- Prázdné pole – osoba za činnost nijak neodpovídá

**Tabulka č. 3: Matice odpovědnosti (zdroj: vlastní zpracování)**

Odpovědnost / Odpovědné osoby	Miroslav Vlasák	Jan Hrubý	Lucie Bartoň- ková	František Hromada	Barbora Kyselová	Vlastimil Vodička
Návrh projektu	O	I	S	I	S	S
Oslovení děkanátu	O	I	I	I	I	I
Vyjednání podmínek	O	I	I	I	I	I
Písemný souhlas	O			I		I
Vyhledání prostorů výuky	K			O		I
Rezervace PV	K			O		I
Vzdělávací program	K					O
Lektoři z VUT	K				O	S
Vytipování	K				O	S
Oslovení	K					O
Odborníci z firem	S					O
Lektoři ze zahraničí	S		I			O
Exkurze ve firmách	S					O
Volnočasový program	K	I	O		S	I
Boat party	K		O		S	
Objednání lodi	I		O			
Podpis smlouvy	I		O			I
Fakturace	K		O			
Nákup občerstvení	I		O		S	
Sestavení OC	K		O		S	
Úklid, kalkulace škod	K		O			
Odevzdání lodi	I		O		S	
Účastníci	K	O				I
Propagace	K	O		K		I
Web	K	O		K		I
Sociální síť	K	O				I
Letáčky	K	O				I
Plakáty	K	O				
Rozeslání zajímavým osobám	S	O				S
Registrace	S	O				I
Tvorba registračního formuláře	S	O				
Výběr účastníků	S				O	S
Ubytování	S				O	
Vyhledání	K				O	S

Zjištění bližších podmínek	S				O	
Rezervace / závěrečná dohoda	S				O	
Platba	K				O	

Z matice odpovědnosti vyplývá, že nejvíce odpovědnosti nese projektový manažer Miroslav Vlasák. Pro projekt je podstatné, aby byl projektový manažer o všech hlavních činnostech přímo informován, případně měl k takovým informacím přístup.

Ostatní členové projektového týmu již mají menší celkovou odpovědnost za uvedené činnosti a specializují se na takové činnosti, které jsou spjaty z jejich specializací. Je tomu tak i v případě Jana Hrubého, který vykonává v ISC funkci PR manažera. Z této pozice je v projektu odpovědný zejména za propagační aktivity letní školy. Následně je také informován o zásadních aktivitách, které můžou projekt výrazně ovlivnit.

Lucie Bartoňková v průběhu projektu odpovídá především za činnosti spjaté s exkurzemi a volnočasovým programem. František Hromada jakožto prezident ISC a hlavní osoba pro běžnou komunikaci s vedením univerzity a fakulty odpovídá především za aktivity spojené s pronájmem prostor na fakultě. O zbylých aktivitách je převážně pouze informován, případně je konzultuje.

Barbora Kyselová vykonává v ISC funkci koordinátora aktivit. V projektu Letní školy inovací je odpovědná za činnosti spojené s komunikací s lektory. Dále díky svým zkušenostem s organizováním akcí v ISC bude spolupracovat s Lucií Bartoňkovou na zajištění volnočasového programu.

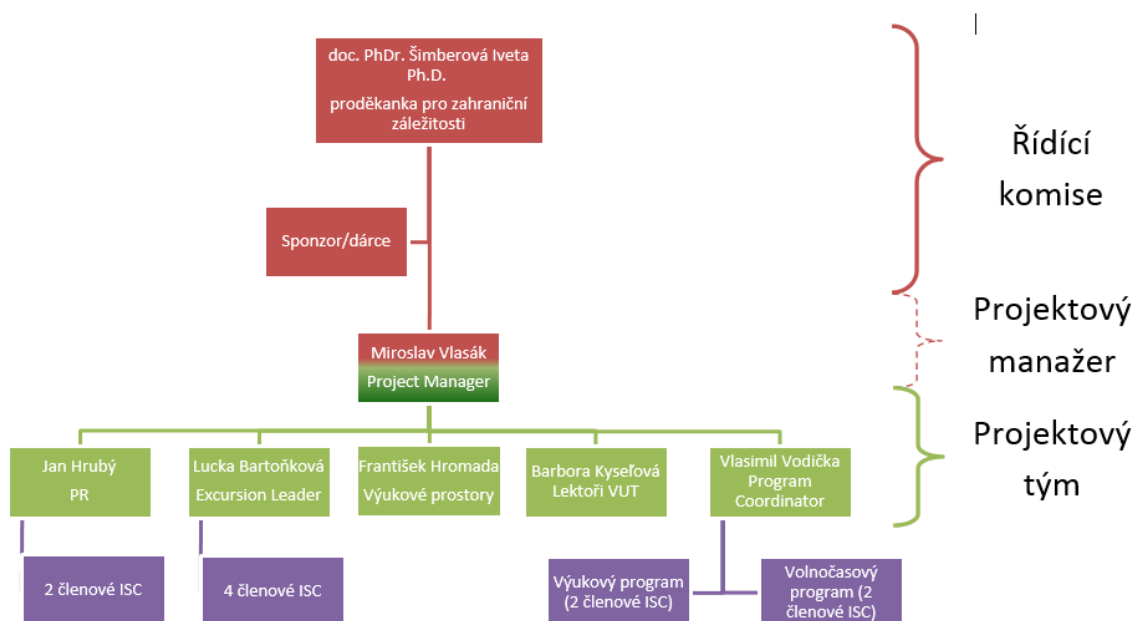
Posledním členem projektového týmu zmíněným v matici odpovědnosti je Vlastimil Vodička, který se stará zejména o komunikaci s privátními partnery projektu. Jeho úkolem je zejména zajištění přednášejících lektorů ze soukromých firem a zajištění financí od partnerů.



## 4.5 OBS

Následující diagram zachycuje Organization Breakdown Structure (OBS). Tedy organizační strukturu projektu.

### OBS Letní škola inovací na VUT 2014



**Obrázek č. 11: Organization Breakdown Structure (zdroj: vlastní návrh)**

Struktura je rozdělena do tří hlavních úrovní:

- Řídící komise
- Projektový manažer
- Projektový tým

Do řídicí komise patří vlastník projektu, sponzoři, dárci a projektový manažer. Vzhledem k tomu, že ISC VUT nemá právní subjektivitu, musí projekt probíhat pod hlavičkou organizace, která subjektivitu má. Z tohoto důvodu byla vybrána fakulta podnikatelská zastoupená doc. PhDr. Ivetou Šimberovou Ph.D. Do kategorie sponzorů se řadí zástupci firem, které jsou v projektu zapojeny. Projektový manažer má zde speciální postavení, protože je členem jak řídicí komise, tak projektového týmu.

Pozice označené zelenou barvou na diagramu patří projektovému týmu. Jejich povinnosti a odpovědnosti jsou zaznamenány v matici odpovědnosti. Některé činnosti vyžadují koordinovanou práci více osob. Z toho důvodu jsou některé práce delegovány z projektového týmu na další pracovníky, kteří jsou vyznačeni modrou barvou.

## Závěr

Mezinárodní studentský klub na VUT zažívá v posledních letech prudký rozvoj. Důvodem je rostoucí skupina aktivních a motivovaných studentů, kteří neváhají nasadit velké úsilí, aby v rámci své dobrovolnické činnosti aplikovali svoje nabitě znalosti ze studia v praxi a zároveň tak přispěli k tvorbě hodnot ve společnosti. Aktuální zaměření klubu na osobní rozvoj svých členů a vzdělávání především v oblasti managementu vede k dosažení vysoké kvality práce, jejíž úroveň mnohdy přesahuje standardní postupy v některých komerčních společnostech. Prostředí, ve kterém klub momentálně funguje, nabízí veliký potenciál k zužitkování dosavadních zkušeností a přijmutí nových výzev. Takovou výzvou je i Letní škola inovací, kterou se tato práce zabývá.

Důležitost kvalitního projektového řízení se v posledních letech projevuje na území České republiky stále více. Přes mírné zanedbání této odbornosti v minulosti je aktuální trend poměrně znatelný. V posledním desetiletí vznikly organizace jako Společnost pro projektové řízení, o.s., nebo Akademické centrum studentských aktivit, které spolupracují se studentskými organizacemi v oblasti výuky projektového řízení. Autorovy zkušenosti z takových vzdělávacích programů hrály při výběru tématu velkou roli.

Cílem této práce bylo plánování projektu letní školy. V průběhu samotné práce bylo dosaženo velkého pokroku od původní myšlenky k dokončení projektu. Během práce na projektu musel manažer a jeho přípravný tým zvládnout mnoho překážek a kritických situací. Bylo nutné provést mnoho změn a úprav původního záměru. Přesto se podařilo nastavit koncept letní školy tak, aby byl akceptovatelný pro všechny zainteresované strany a připravit projektovou dokumentaci potřebnou k realizaci. Tímto byl cíl práce naplněn.

Práce naplňuje i další dílčí cíle. Jedním z nich je možnost využití zpracované dokumentace na rozvíjení projektu letní školy i podobných projektů v následujících letech. Dále je to zvýšení povědomí o činnostech klubu na mnohých úrovních. Jednak je tomu akademická sféra, kde se vytváří prostor pro větší zapojení na poli mezinárodní spolupráce pro studenty i lektory z VUT. Díky sérii jednání s technologickými i jinými společnostmi byly navázány cenné kontakty, které má smysl dále udržovat a pracovat na dalších postupech, které vedou k oboustranným přínosům.

V neposlední řadě práce ukázala, že zvolený koncept je originální a velmi kvalitní. Dokazuje to velký zájem jak ze strany zapojených společností, tak potencionálních účastníků letní školy.

## Seznam použité literatury

- 1) DOLEŽAL , J., LACKO B., MÁCHAL P. a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- 2) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- 3) Scope, Time and Cost – Managing the Triple Constraint. TSONGAS, T. *Program Success: Project & Program Management Success Factors* [online]. 2011, 2.5. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://programsucces.wordpress.com/2011/05/02/scope-time-and-cost-managing-the-triple-constraint/>
- 4) SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- 5) KORECKÝ, M. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- 6) ECO Management: Environmentální projekty a poradenství. ECO - MANAGEMENT S.R.O. *ECO Management: Environmentální projekty a poradenství* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.ecomanag.cz/studie-prilezitosti/>
- 7) HOFSTRAND, D., M. HOLZ-CLAUSE. *What is a Feasibility Study?*. [online]. 2009, s. 3 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-65.pdf>

- 8) PMP ExamCram: Project Initiation. FRANCIS, D, G. HORINE. *Pearson IT Certification* [online]. 2004 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=102300&seqNum=2>
- 9) CDC Unified Process Practices Guide: Project Charter. *Project Charter* [online]. 2006 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: [http://www2.cdc.gov/cdcup/library/practices\\_guides/CDC\\_UP\\_Project\\_Charter\\_Practices\\_Guide.pdf](http://www2.cdc.gov/cdcup/library/practices_guides/CDC_UP_Project_Charter_Practices_Guide.pdf)
- 10) SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- 11) PITRA, Z. *Podnikový management*. 5th ed. Praha: ASPI, 2008, xxi, 589 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 12) KUBÁLEK, T. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010: učebnice*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3266-1.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Trojimperativ (zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2012) .....	12
Obrázek č. 2: Model životního cyklu projektu (zdroj: Doležal, 2012).....	14
Obrázek č. 3: Diagram procesůplánování projektu (zdroj: Svozilová, 2011) .....	23
Obrázek č. 4: Schéma uzavřené řídicí smyčky (zdroj: Lacko, 2011) .....	26
Obrázek č. 5: Logický rámec (zdroj: Doležal, 2012) .....	29
Obrázek č. 6: Způsob čtení logického rámce (zdroj: Doležal, 2012) .....	31
Obrázek č. 7: Workshop pod vedením zahraničního lektora (zdroj: vlastní archiv) .....	36
Obrázek č. 8: Prostředí Wiki (zdroj: ISC) .....	41
Obrázek č. 9: uživatelské prostředí Event modulu (zdroj: ISC) .....	44
Obrázek č. 10: Průběh Tram Party (zdroj: ISC) .....	45
Obrázek č. 11: Organization Breakdown Structure (zdroj: vlastní návrh) .....	64

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Tabulka č. 2: Logický rámec (zdroj: vlastní zpracování) .....	57
Tabulka č. 3: Matice odpovědnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	62

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Analýza zainteresovaných stran.....	I
Příloha č. 2: Analýza RIPRAN.....	IV
Příloha č. 3: WBS.....	V
Příloha č. 4: Microsoft Project 2010 – Příložené CD	



INTERNATIONAL  
STUDENTS  
CLUB VUT

Letní škola na VUT

Logo 2

Miroslav Vlasák

### Analýza zainteresovaných stran / stakeholderů

Identifikační číslo projektu

Jméno a základní charakteristika stakeholdera	Jak je projektem ovlivněn / dotčen?	Jaké jsou jeho zájmy?	Obhájce / Odpůrce? (+0-) Míra zapojení (míra motivace) (1-10)	Moc / vliv (1-10)	Strategie / Opatření
Fakulta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poskytnutí prostorů</li><li>• PR</li><li>• Vytížení</li><li>• Zaplacení mezd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozitivní reputace</li><li>• Neznečištění prostorů</li><li>• Spolupráce s firmami</li></ul>	+5	8	Navázat úzký kontakt
Zahraniční studenti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přímí účastníci</li><li>• Práce na školním projektu</li><li>• Nove zkušenosti, studijní poznatky</li><li>• Fyzické vypětí</li><li>• Zvýšená pracovní vytíženost</li><li>• Komunikace v mezinárodním prostředí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cestování, kultura</li><li>• Reprezentace</li><li>• Získání kreditů</li><li>• Zábava, sociální vazby</li><li>• Získání kontaktů</li><li>• Procvičení jazyku</li></ul>	+9	2	Zaujmout pro LŠ dobrým PR, získat platící studenty



Vrátný	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšená pracovní vytíženost</li> <li>• Komunikace v cizím jazyce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V jistých případech vyhýbání se odpovědnosti</li> </ul>	-4	3	Navázat kvalitní komunikaci, drobné věcné dary, příjemné vystupování
KaM (Správa kolejí a menz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití kapacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Včasné platby</li> <li>• Nepoškození prostorů a vybavení</li> </ul>	+3	3	Navázat komunikaci, včas rezervovat kapacity
Firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytnutí odborných pracovníků</li> <li>• Umožnění exkurzí</li> <li>• Záštita studentské soutěže</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zviditelnění na mezinárodní úrovni</li> <li>• Oslovení potenciálních zaměstnanců</li> </ul>	+7	2	Oslovit firmy, zejména přes insidery, klást důraz na výhodnost pro zúčastněné společnosti
Akademici VUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení objemu práce</li> <li>• Změna obvyklého pracovního plánu v letních měsících</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práce v mezinárodním prostředí</li> <li>• Příležitost seberealizace</li> </ul>	+5	6	Zdůraznit přínos akce a její určitou neformálnost
ISC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prázdninové vytížení</li> <li>• Zásadní úloha při propagaci</li> <li>• Zajištění volnočasového programu</li> <li>• Pilíř projektového týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberealizace členů</li> <li>• Socializace se zahraničními studenty</li> <li>• Účast na akcích spojených s LŠ</li> </ul>	+10	8	Motivovat členy zapojit se v prázdninovém období

Čeští studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práce na školním projektu se zahraničními studenty</li> <li>Spoluúčast na vzdělávacím procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionální využití volného času</li> <li>Integrace v mezinárodním prostředí</li> </ul>	+8	6	Získat pro projekt především jako zálohu, v případě slabšího zájmu zahraničních studentů
Proděkanka pro ZZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Záštita projektu</li> <li>Odpovědnost za financování ze strany VUT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propagace fakulty</li> <li>Smysluplné využití finančních prostředků</li> </ul>	+8	10	Navázat úzkou spoluprací, vytvořit komunikační kanály
Magistrát města Brna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora projektu v oblasti kultury a městské dopravy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propagace města</li> </ul>	+5	2	Oslovení FR týmem, předložit kvalitně zpracovanou žádost a představení projektu
BEST – studentská organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupráce při organizaci</li> <li>Komunikace (spojka) s firmami pro zajištění studentské soutěže (projektu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zkušenosti s pořádáním akce</li> </ul>	+6	4	Navázat užší spoluprací, zdůraznit výhody pro obě strany

Miroslav Vlasák	Název souboru	Verze	Strana n z n
29.10.2012		Související dokumenty	Pozn

## Analýza RIPRAN

Tým: ISC VUT

Projekt: Letní škola na VUT

ID	Hrozba	Pravděp. Hrozby	ID	Scénář	Pravděp. scénáře	Pravděp. celková	Výsledná pravděp. kateg.	Dopad kateg.	Dopad	Hodnota rizika	Hodnota rizika	Opatření
1	Výpadek registračního systému	0.1	1-Jan	Klienti nebudou mít dočasně přístup k registracím	0.3	0.03	MP	MD	1000	30	MHR	Nejméně každý třetí den kontrolovat průběh registračního procesu
			1-Feb	Klienti nebudou mít trvale přístup k registracím	0.06	0.006	MP	MD	3000	18	MHR	Nejméně každý třetí den kontrolovat průběh registračního procesu
			1-Mar	Dojde ke ztrátě dat z registrací	0.02	0.002	MP	SD	20000	40	MHR	Každý den zálohovat nová registrační data ze serveru
2	Z důvodu rekonstrukce kampusu dojde k výpadku inženýrských sítí	0.02	2-Jan	Odpadne možnost ubytování účastníků na kolejích	0.9	0.018	MP	SD	15000	270	MHR	Kontaktovat správu KAM, jakým způsobem by byly nouzově dodávány potřebné dodávky. Zhotovit seznam okolních ubytovacích zařízení, kontinuálně monitorovat obsazenost a zpracovat dopad na rozpočet.
			2-Feb	Budovu fakulty podnikatelské nebude možno používat pro účely letní školy	0.8	0.016	MP	VD	120000	1920	SHR	Požádat zaměstnance děkanátu o sprostředkování dialogu se zástupci ostatních fakult o případném poskytnutí vyhovujících prostor.
3	Malý zájem ze strany účastníků	0.35	3-Jan	Projekt se dostane do finančních potíží	0.8	0.28	MP	SD	30000	8400	MHR	Vytvořit finanční rezervy projektu, domluvit se sponzory (děkanátem) nekomerční pojištění akce
			3-Feb	Program letní školy musí být omezen	0.6	0.21	MP	SD	20000	4200	SHR	Rozpracovat položky v programu na prioritní a zbytečné s ohledem na rozpočtovou náročnost a dopady na celkovou spokojenost účastníků akce.
			3-Mar	Projekt musí být zrušen	0.4	0.14	MP	VD	55000	7700	SHR	Vypracovat scénář zrušení projektu v jeho průběhu a minimalizace případných škod.
4	Účastníci budou nedisciplinovaní	0.8	4-Jan	pozdní příchody účastníků na povinné části LŠ	0.8	0.64	SP	MD	2000	1280	MHR	Poskytovat na začátku dne účastníkům zajímavé informace a promítání materiálů z předchozích dní před začátkem lekcí.
			4-Feb	Rušení nočního klidu v ubytovacích prostorách	0.6	0.48	SP	MD	3000	1440	MHR	Zařít dostatek volnočasového a večerního programu mimo ubytovacích prostor. Uspořádat umožnit sportovní vyžití a tím účastníky fyzicky unavit
			4-Apr	Vandalismus ve městě způsobený účastníky	0.1	0.08	MP	MD	4000	320	MHR	Pořadatelé se vyhnou nadměrnému požívání alkoholu během volnočasových a večerních akcí, a budou přátelskou formou sklídkovat rozvášněné účastníky

## **1. Povolení VUT**

- 1.1. Návrh projektu
- 1.2. Oslovení děkanátu
- 1.3. Vyjednání podmínek
- 1.4. Písemný souhlas

## **2. Zajištění prostorů**

- 2.1. Vyhledání prostorů výuky
- 2.2. Rezervace PV

## **3. Program**

- 3.1. Vzdělávací
  - 3.1.1. Lektori z VUT
    - 3.1.1.1. Vytipování
    - 3.1.1.2. Oslovení
  - 3.1.2. Odborníci z firem
  - 3.1.3. Lektori ze zahraničí
  - 3.1.4. Exkurze ve firmách
- 3.2. Volnočasový
  - 3.2.1. Boat party
    - 3.2.1.1. Objednání lodi
    - 3.2.1.2. Podpis smlouvy
    - 3.2.1.3. Fakturace
    - 3.2.1.4. Nákup občerstvení
    - 3.2.1.5. Sestavení OC
    - 3.2.1.6. Úklid, kalkulace škod
    - 3.2.1.7. Odevzdání lodi

## **4. Účastníci**

- 4.1. Propagace
  - 4.1.1. Web
  - 4.1.2. Sociální sítě
  - 4.1.3. Letáčky
  - 4.1.4. Plakáty
  - 4.1.5. Rozeslání zainteresovaným osobám
- 4.2. Registrace
  - 4.2.1. Tvorba registračního formuláře
- 4.3. Výběr účastníků

## **5. Ubytování**

- 5.1. Vyhledání
- 5.2. Zjištění bližších podmínek
- 5.3. Rezervace / závěrečná dohoda
- 5.4. Platba
- 5.5.