

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řízení a hodnocení projektů sdružených  
v rámci programu**

Management and evaluation of projects associated  
in program

Bc. Radka Šindelková

Plzeň 2021



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Řízení a hodnocení projektů sdružených v rámci programu“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. května 2021

v. r. *Radka Šindelková*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a trpělivost, které mi při zpracování diplomové práce věnovala.

Zároveň děkuji Stavovské unie studentů Západočeské univerzity a jejím členům, kteří mi umožnili získat potřebné informace pro tuto práci a za jejich přátelský přístup.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| Úvod .....   | 7         |
| <b>1 Představení společnosti.....</b>                  | <b>8</b>  |
| 1.1 Charakteristika organizace .....                   | 8         |
| 1.2 Činnosti organizace .....                          | 9         |
| 1.2.1 Pořádání společenských akcí .....                | 10        |
| <b>2 Strategické řízení organizace .....</b>           | <b>12</b> |
| 2.1 Mise a vize .....                                  | 12        |
| 2.2 Strategie a cíle .....                             | 14        |
| 2.3 Tvorba strategie pro Majálesové dny .....          | 19        |
| 2.3.1 Interní analýza.....                             | 19        |
| 2.3.2 Externí analýza .....                            | 21        |
| 2.3.3 SWOT analýza, cíle a strategie programu .....    | 23        |
| <b>3 Řízení programu .....</b>                         | <b>27</b> |
| 3.1 Projekt .....                                      | 27        |
| 3.2 Program .....                                      | 29        |
| 3.3 Portfolio.....                                     | 31        |
| 3.4 Výhody řízení projektů, programů a portfolií ..... | 34        |
| 3.5 Proces řízení programu .....                       | 34        |
| 3.5.1 Zahajovací procesy .....                         | 35        |
| 3.5.2 Plánovací procesy .....                          | 36        |
| 3.5.3 Prováděcí procesy .....                          | 37        |
| 3.5.4 Procesy monitorování a kontroly .....            | 38        |
| 3.5.5 Ukončovací procesy.....                          | 39        |
| 3.6 Proces řízení rizik.....                           | 40        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.6.1    | Stanovení kontextu .....                                       | 41        |
| 3.6.2    | Identifikace rizika .....                                      | 41        |
| 3.6.3    | Metody analýzy .....   | 42        |
| 3.6.4    | Ošetření rizik .....   | 42        |
| 3.6.5    | Řízení rizik .....   | 44        |
| 3.6.6    | Vyhodnocení .....  | 44        |
| <b>4</b> | <b>Analýza stávajícího řízení programu Majálesové dny.....</b> | <b>45</b> |
| 4.1      | Proces řízení Majálesových dnů .....                           | 45        |
| 4.2      | Popis jednotlivých projektů .....                              | 47        |
| <b>5</b> | <b>Vypracovaný plán pro rok 2021 .....</b>                     | <b>57</b> |
| 5.1      | Organizační schéma programu .....                              | 57        |
| 5.2      | Rozdělení odpovědností .....                                   | 58        |
| 5.2.1    | RACI matice.....   | 59        |
| 5.3      | Časový harmonogram.....  | 61        |
| 5.3.1    | Ganttův diagram.....   | 61        |
| 5.4      | Rizika programu .....  | 64        |
| <b>6</b> | <b>Hodnocení programu .....</b>                                | <b>71</b> |
|          | <b>Závěr.....</b>  | <b>75</b> |
|          | <b>Seznam použitých zdrojů.....</b>                            | <b>76</b> |
|          | <b>Seznam tabulek.....</b>                                     | <b>79</b> |
|          | <b>Seznam obrázků .....</b>                                    | <b>80</b> |
|          | <b>Seznam příloh .....</b>                                     | <b>81</b> |

# Úvod

Práce se zabývá tématem sdružování projektů, které sdílí nebo využívají stejné klíčové prvky do komplexního programu. V současnosti již téměř každá firma či organizace řeší své úkoly pomocí projektového řízení. Může se tak často objevovat situace, kdy se více projektů setká například u využívání zdrojů a není zcela jednoznačné, který má nárok čerpat prostředky jako první. Pokud se toto děje opakovaně, měla by se instituce pozastavit a začít se ptát, jestli by to nešlo řešit lepším způsobem. Proto je čím dál více aktuální vytváření programů a posléze portfolií, které slučují projekty.

Téma práce přesně odpovídá situaci, kterou si prochází Stavovská unie studentů Západočeské univerzity. Ta každoročně pořádá několik souvisejících projektů a snaží se je řídit jako program. Cílem předložené práce je proto analýza současného stavu managementu konkrétního programu s názvem Majálesové dny a následné vypracování jeho hodnocení a možných doporučení na zlepšení. Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků, které se prolínají celou prací.

Nejprve je zapotřebí charakterizovat organizaci a představit její hlavní činnosti. Po krátkém úvodu se více zaměříme na misi, vizi a strategické cíle celé organizace. Na základě získaných znalostí z vypracovaných analýz je vytvořena konkrétní strategie programu. Tyto informace jsou uvedeny v první a druhé kapitole diplomové práce.

Kompletní teorii k projektům, programům a portfoliím, pak najdeme ve třetí kapitole. Ta obsahuje nejen definice těchto pojmů, ale vysvětluje i jejich propojení a výhody použití. Je zde také doplněno detailní rozpracování procesu řízení programu a řízení rizik. Čtvrtá kapitola se věnuje popisu řízení programu organizace v posledních letech. Součástí je i podrobnější představení jednotlivých projektů.

Pro bližší představu o tom, jak je program aktuálně řízen, je v páté kapitole uveden vypracovaný plán pro rok 2021. Najdeme v něm rozdělení členů do organizačního schéma, které doplňuje matice odpovědností RACI a kompletní časový harmonogram programu, který organizace zpracovává pomocí Ganttova diagramu. Dále v kapitole najdeme aktuální stav řízení rizik.

Šestá kapitola se věnuje porovnání teoretických poznatků oproti současnému stavu programu. Díky získaným informacím je sepsáno souhrnné zhodnocení a možné budoucí přínosy pro program.

# 1 Představení společnosti

Tato diplomová práce je vypracována na základě spolupráce se Stavovskou unií Západočeské univerzity v Plzni, dále uváděno jako SUS ZČU. Proto je první kapitola práce zaměřena na její charakteristiku a popis hlavních činností.

## 1.1 Charakteristika organizace

*Údaje z veřejného rejstříku:*

Název: Stavovská unie studentů Západočeské univerzity v Plzni

Adresa: sady Pětatřicátníků 321/16, Vnitřní Město, 301 00 Plzeň

Založení: 30. května 1990

Právní forma: Spolek (or.justice.cz, 2021)

Obrázek 1: Logo SUS ZČU



Zdroj 1: (sus.zcu.cz, 2013)

SUS ZČU vzniklo jako občanské sdružení krátce po Sametové revoluci v roce 1990. Tehdejším smyslem bylo především sdružení a podpoření činnosti mládeže mezi původními univerzitami v Plzni, a to Vysoké školy strojní a elektrotechnické a Pedagogické fakulty v Plzni. Zároveň spojením těchto dvou škol v roce 1991 vznikla samotná Západočeská univerzita. (zcu.cz, 2016) (sus.zcu.cz, 2013)

V prvních deseti letech působení organizace byly obnoveny některé ze studentských tradic z 60. let 20. století, jako například studentské oslavy příchodu máje neboli Majáles. Dále začaly vznikat další související společenské akce pro mládež. Bylo ale také podporováno šíření informací, a to především díky založení vydavatelství, kde mohli studenti najít skripta ke studiu nebo do té doby zakázané knižní publikace. Na přelomu milénia, kdy se postupně rozšiřovala samotná Západočeská univerzita v Plzni, přišla organizace s nápadem alternativního ubytování pro studenty, kteří se nedostali na vysokoškolské koleje. Tato aktivita je velmi populární dodnes. V té době byly taktéž položeny základní kameny dnes již tradičním činnostem, jejichž bližšímu popisu bude věnována následující kapitola.



SUS ZČU od začátku svého působení úzce spolupracuje s většinou pracovišť Západočeské univerzity. „*Vedení Západočeské univerzity v Plzni si je plně vědomo významu a nezastupitelnosti studentů sdružených ve studentských organizacích, a proto plně podporuje činnost a rozvoj těchto organizací. Za účelem prohloubení vzájemné spolupráce vedoucí k rozvoji společných zájmů nabídla ZČU studentským organizacím Smlouvu o spolupráci.*“ (Stulíková, 2021)

Díky navázání těchto dobrých vztahů mezi oběma institucemi, tak vznikají společné akce, které spojují nejen studenty, ale i pedagogy a absolventy již řadu let.

V současnosti se unie zaměřuje na pomoc vysokoškolským studentům, což je především poskytování užitečných rad a informací v oblasti studia, ale i zapojení do studentského života mimo školu. Při nástupu na vysokou školu se student prvního ročníku o organizaci dozví například z brožury *Průvodce prváka*, kterou každoročně vydává spřátelená studentská organizace IAESTE při ZČU. Dále pak při akci *Rok jedna* pořádanou přímo v kampusu ZČU. SUS ZČU se zapojuje také v oblasti uplatnění absolventů, a to v rámci pořádání pracovního veletrhu, kde spojuje studenty s firmami, které o ně mají zájem. Kromě servisu studentům je dalším důležitým okruhem působnosti organizace pořádání kulturních a sportovních akcí nejen pro akademickou obec, ale i pro širokou veřejnost.

## 1.2 Činnosti organizace

Tato kapitola se v krátkosti zaměří na představení jednotlivých činností unie. Přesná klasifikace dle ekonomické činnosti by pro organizaci zněla: *Činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů j. n.* (podnikatel.cz, 2007)

Dle klasifikace je patrné, že organizační obsazení je složeno především z vysokoškolských studentů, kteří během svého studia chtějí načerpat další praktické zkušenosti a ztotožňují se s myšlenkou sdružování lidí se stejnými zájmy. Díky sdílení informací nebo pořádání společenských akcí, kde se mohou potkávat studenti napříč univerzitou, může právě toto znamenat podání pomocné ruky ostatním studentům.

Výčet činností související se servisem pro studenty:

- sdílení informací a užitečných rad studentům na všech fakultách;
- poskytování alternativního studentského ubytování;
- provoz vysokoškolských klubů;
- nabídka nejrůznějších brigád a dalších pracovních příležitostí.

### 1.2.1 Pořádání společenských akcí

Jelikož unie za rok pořádá větší počet událostí, bude jejich pořadí seřazeno chronologicky od začátku nového roku.

- **Novoroční pochod na Radyni**

Jedná se o událost pořádanou již mnoho let za účelem setkávání stávajících i minulých členů SUS ZČU, jejich rodin a přátel. Během několika kilometrové společné procházky, jejíž cílem je zdolání vrcholu hradu Radyně, tak mají všichni příležitost sdílet zkušenosti ze svého působení v unii a popřát si úspěšný vstup do nového roku.

- **AfterValentine Party**

Jelikož začátek letního semestru se každoročně pohybuje okolo Dne svatého Valentýna, rozhodli se členové v roce 2015 uspořádat v jednom z vysokoškolských klubů oslavu s dvojitým podtextem. První je přivítání nového semestru a oslava úspěšného dokončení zkoušek. Druhým důvodem je pak oslava Valentýna, pojatá jako akce pro nezadané. Pro velký úspěch byla událost zařazena mezi stálice.

- **Reprezentační ples Západočeské univerzity v Plzni**

Ve spolupráci se ZČU má unie na starost organizační a částečně také programové zajištění každoročního slavnostního plesu univerzity. Na akci pořádané v Měšťanské besedě se můžete potkat a pohovořit s desítkami lidí napříč všemi generacemi akademické obce. SUS ZČU se snaží vždy do programu zakomponovat talentované studenty z různých fakult.

- **Veletrh pracovních příležitostí při ZČU**

Tato událost probíhá opět ve spolupráci s univerzitou, ale tentokrát i s další studentskou organizací IAESTE. Na akci se každý rok objeví okolo 180 podniků, kteří mají zájem navázat pracovní vztah s budoucími absolventy nebo současným studentům nabízejí různé formy stáží. Každoročně se tu objeví bezmála čtyři tisíce

účastníků, kteří chtějí získat informace ke svému budoucímu uplatnění. Ve stručnosti jde o jedinečnou možnost, kdy se student nebo absolvent univerzity může přímo napojit na příležitosti, které nabízí současný pracovní trh.

- **Majálesové dny**

Tento soubor událostí navazuje na historické studentské slavnosti vítání jara a radování se ze studentského života. V minulosti šlo především o majálesový průvod a hudební festival Majáles. Ten ale postupem času přerostl přes univerzitní měřítko, a dnes je již nedílnou součástí každoročních kulturních akcí pořádaných v Plzni, kde se sejdou tisíce lidí. Jelikož ale unie chtěla zachovat studentského ducha, vytvořila další přidružené akce s různou tematikou, aby oslovila co nejvíce studentů. V dnešní době tedy takzvané *Týdny studentských aktivit* čítají pět událostí a předchází samotnému Majálesu. Bližší popis jednotlivých událostí bude uveden ve čtvrté kapitole práce.

- **Dny vědy a techniky Západočeské univerzity v Plzni**

Stejně jako u Reprezentačního plesu, se i zde SUS ZČU stará především o organizační a technické zajištění akce. Cílem je přiblížit široké veřejnosti nejrůznější vědecké obory zábavnou formou. Na této události unie spolupracovala s univerzitou více než deset let, a to až do minulého roku, kdy byla ve výběrovém řízení zvolena jiná organizace. Osud spojení sil se ZČU je tak pro tuto akci bohužel nejasný, ale i přesto jsou veškeré zkušenosti v rámci spolupráce s unií hodnoceny pozitivně

- **Pivo s rektorem**

Na závěr roku, co se unijních projektů týká, připadá opět spolupráce se Západočeskou univerzitou, a to konkrétně rektorátem. Rektor ZČU doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček chce v rámci této akce přivítat studenty do nového ročníku a popřát jim hodně štěstí ve studiu. Je tak vytvořeno ideální prostředí pro setkání všech studentů univerzity hned na začátku semestru. Mohou se zde seznámit a sdílet společné zážitky svých studentských let. SUS ZČU má v režii kompletní organizační, ale i programové zajištění události.

Pokud pomineme tyto pravidelné akce zapojuje se Stavovská unie studentů ZČU do akcí jako například hudební festival KryštofKemp nebo festival pořádný napříč republikou na zahájení akademického roku Gaudeamus Igitur. (sus.zcu.cz, 2013)

## 2 Strategické řízení organizace

Každá organizace dnes nějakým způsobem řeší projektové řízení, na které jsou kladeny stále vyšší nároky v oblasti zdrojů či kvality. Toto řízení je důležité především při řešení komplexních projektů, jež mají za úkol splnit požadavky a potřeby zainteresovaných stran. Souvisejícím termínem je pak strategické řízení, díky němuž jsou činnosti probíhající v organizaci předem naplánovány. (Řeháček, 2019)

### 2.1 Mise a vize

*„Strategické řízení představuje specifikování **mise (poslání)** organizace, její **vize** a cílů, různých záměrů (politik) a plánů, definování programů a projektů, či různých **opatření**, které vedou k dosažení cílů.“* (Řeháček, 2019, str. 12)

*„**Poslání** je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. **Vize** je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do níž se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“* (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017, str. 30)

Poslání neboli mise má tak stručně a srozumitelně odpovídat na otázku „proč“ podnik existuje. Mise se v průběhu času nemění, a proto by měla zahrnovat myšlenky týkající se historie firmy, její kompetence, strategické hodnoty, ale i možné zásahy prostředí. Vize oproti tomu řeší otázku „Kde chci být v určenou dobu?“. Vytváří tak představu o budoucím vývoji firmy, tedy kam se chce posunout oproti stávající situaci, a jaké prostředky k tomu bude potřebovat. (Fotr & Souček, 2015)

Organizace Stavovská unie studentů svoji misi na webových stránkách definovala takto: *„Postupem doby se ze studentského sdružení stala organizace, která podporuje tradiční akce a spoluutváří nové aktivity nejen pro a se studenty Západočeské univerzity, ale i se studenty ostatních vysokých a středních škol v Plzni a okolí.“* (sus.zcu.cz, 2013)

Vize organizace je pak rozdělena do dvou oblastí, z nichž první je veřejnost a druhá lidé působící v unii.

*Veřejnost:* Stavovská unie studentů se dlouhodobě snaží o podporování dobrého jména nejen studentských organizací v Plzni, ale i samotné Západočeské univerzity. Svými aktivitami vytváří místo vhodné pro setkávání lidí z celé akademické obce.

*Lidé v unii:* Cílem organizace je spojovat kreativní studenty se zájmem o vytváření a organizaci akcí pro své vrstevníky. SUS tímto chce poskytnout možnost získat během studia praktické dovednosti, ale podporovat i osobní rozvoj studentů.

Aby byla mise a vize snadno interpretována pro všechny zainteresované strany, je důležité mít ji uvedenou takto v sepsané formě, aby nedocházelo k prostoru pro ústní doplňování nebo upravování. Díky jejich dobré formulaci, se tak organizace může posouvat správným směrem, jenž povede k plněným cílům. Oba dokumenty pomáhají inspirovat jednotlivce v organizaci, a zároveň je motivovat ve společných aktivitách, které jim pomáhají jakožto organizačnímu celku. V neposlední řadě jsou takovým ukazatelem prestiže i pro širokou veřejnost. (Fotr , Vacík, Špaček, & Souček, 2017)

Pro správné naformulování cílového stavu na konci plánovacího období se předpokládá postup činností, které znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 2: Filozofie řízení organizace



Zdroj 2: vlastní zpracování dle (Řeháček, 2019), 2021

Pokud bychom to měli jednoduše shrnout, je nutné se zaměřit nejdříve na to, jaká je mise firmy, od níž se pak dále odvíjí konkrétní vize. V případě, že má organizace správně definovanou a časově ohraničenou vizi, začnou se od ní následně odvozovat strategické cíle. Ty lze rozdělit do konkrétních krátkodobých specifických cílů, které jsou rozpracovány na akční plány. (Fotr , Vacík, Špaček, & Souček, 2017)

Na základě získaných teoretických znalostí a nalezených informací o misi a vizi Stavovské unie studentů ZČU by bylo vhodné doporučit jejich možnou aktualizaci.

Mise organizace je sice časově neohraničená, ale mohla by být stručnější a výstižnější.

Příklad správně nadefinované mise by v tomto případě mohl vypadat následovně:

- Posláním SUS ZČU je podporovat mladé lidi ve studentském životě, vytvářet příležitosti pro jejich setkávání a vzájemnou inspiraci.

Vize organizace pak může být určitě rozdělena do dvou oblastí, ale v současném znění není patrné, jakým směrem by se unie měla posunout v určeném časovém období.

- *Veřejnost:* Vizí naší organizace je v horizontu tří let doplnit portfolio našich aktivit o událost setkávání absolventů Západočeské univerzity a prohlubovat tak pozitivní vzpomínky na dobu vysokoškolského života.
- *Lidé v unii:* Do dvou let se chce SUS ZČU stát mezi plzeňskými studenty nejvyhledávanější studentskou organizací za pomoci atraktivních a informacemi nabitých stránek na sociálních sítích.

## 2.2 Strategie a cíle

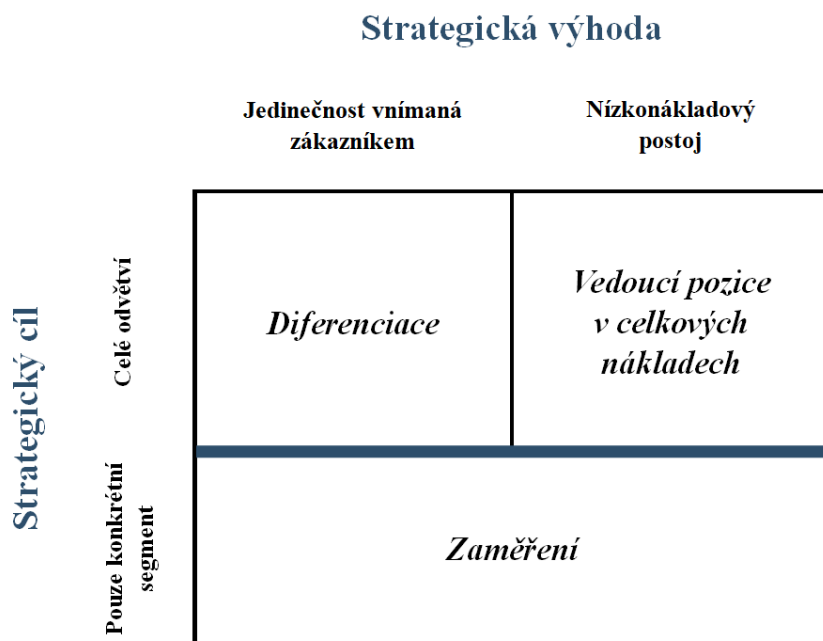
*„Cíle indikují, čeho chce podnik dosáhnout, strategie pak představuje postup, jak toho dosáhnout.“* (Kotler & Keller, 2013, str. 83)

Pokud se vrátíme do minulosti byla strategie spojována především v tom smyslu, jaká taktika byla zvolena lidmi při vojenských operacích. Strategie jako pojem ve firmách byl postupně zaváděn až v druhé polovině dvacátého století. Dodnes ale nikde nenajdeme konkrétní definici strategie a světoví autoři se v její interpretaci mírně rozcházejí. (Mallya, 2007)

Nejčastěji je v odborné literatuře zmiňován Michael E. Porter, který strategii definoval jako rozsáhlý koncept, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké jsou její cíle, a co bude zapotřebí k jejich splnění. Je také znám pro svoji myšlenku generické strategie, jež obsahuje tři rozdělení: nákladové vedení, diferenciaci a zaměření. Nákladové vedení má za cíl dosahovat, co nejnižších nákladů, tak aby celková cena byla pod úrovní konkurence a firma mohla získat vyšší tržní podíl. Diferenciaci vysvětluje jako schopnost vytvoření něčeho, co je pro dané odvětví jedinečné, konkurence to tedy

nebude moci jednoduše napodobit a zákazník za to ochotně zaplatí. Poslední věcí je zaměření, a to konkrétně na nějaký segment trhu, který se snaží detailně poznat a pomocí nízkých nákladů nebo diferenciací získat co největší část tohoto trhu. (Porter, 1998) Z obrázku Porterových generických strategií je patrné, že nejlepší je zlatá střední cesta. Ta kombinuje výhody všech tří možností.

Obrázek 3: Porterovy generické strategie



Zdroj 3: vlastní zpracování dle (Porter, 1998), 2021

Jelikož není jednoduché určit, zda je některá z definic strategie ta správná, a zároveň může mít pro každou firmu úplně jiný význam, bude zde použita citace z knihy *Základy strategického řízení a rozhodování* (Mallya, 2007, str. 17), která uvádí následující významy tohoto pojmu:

- je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace;
- určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace;
- vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit;
- je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace;
- definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery;

- snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky;
- identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních;
- je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo rozhodnutí;
- je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

Finální verze strategie organizace, ale ve většině případech vychází z jejích cílů. „Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Obvykle se jedná o hierarchickou strukturu definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující budoucí výsledek projektu.“ (Svozilová, 2016, str. 89)

Každá organizace má své vlastní preference, proto i nadefinování jejích cílů závisí na oboru podnikání, konkurenčním postavení firmy, stavu vnějšího a vnitřního prostředí firmy apod. Výsledná formulace cílů by měla vycházet z vypracovaných analýz, jako například analýza makro a mikro prostředí, SWOT analýzy nebo analýzy zdrojů VRIO. Cíle by měly být v souladu s vizí společnosti a neměly by být na sobě závislé. (Fotr, Vacík, Špaček, & Hájek, 2020)

Cíle jsou vždy orientovány na dosahování požadovaných výsledků organizace, proto je potřeba je detailně charakterizovat. Organizace by se proto měla zaměřit, aby byly nadefinované cíle popsány pomocí měřitelných ukazatelů, které spolehlivě určí, zda bylo cíle dosaženo za požadovaných podmínek. Všechny cíle tak musí respektovat pravidlo SMART.

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

(Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)



V některých případech se přidává přípona – ER, která více odpovídá potřebám dnešní doby. Další E je v tomto případě etický, tedy s etickým přístupem k podnikání a poslední R znamená jakým způsobem podnik využívá své zdroje pro plnění cílů.

Strategické cíle organizace SUS ZČU jsou rozděleny do dvou oblastí, stejně tak jako vize. Unie své cíle vzhledem k teoretickým poznatkům výše naformulovala správně, a to i dle pravidla SMART.

#### **Cíle související s veřejností:**

- 1) Do roku 2023 sdílet všechny důležité informace pro studenty na aktualizované a přehledné webové stránce unie. Zároveň rozšířit aktivitu v předávání aktualit z unie, ale i ZČU v rámci sociálních sítích.
- 2) Do roku 2024 vytvořit projekt, jehož cílem bude pravidelné roční setkávání absolventů univerzity na společenské akci.

#### **Cíle spojené s členy unie:**

- 1) Zvýšení povědomí o existenci a činnostech studentských organizací mezi studenty za účelem vytvoření zájmu o členství. Uskutečnění tohoto cíle se plánuje do roku 2023. Aktivita bude realizována na sociálních sítích, a to se zapojením jednotlivých fakult ZČU.

Strategií organizace je spojování lidí a informací souvisejících s univerzitou pomocí současného trendu digitalizace. Naplnění vize a dílčích strategických cílů tak bude dosahováno díky aktualizovanému a modernizovanému online prostředí.

#### **SWOT analýza**

Jak je zmíněno výše, cíle by se měly odvíjet z vypracovaných analýz, dle potřeb dané organizace. Z důvodu možnosti širokého využití nejen pro řízení na strategické úrovni, ale i při zaměření na problémy na úrovni taktického a operativního řízení, byla pro účely této práce vybrána SWOT analýza. (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2002)

„Princip spočívá v identifikaci silných stránek (*Strengths*), slabých stránek (*Weaknesses*), příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*) vůči vymezené oblasti (segment činnosti firmy či organizace nebo i vůči organizaci samotné, případně vůči projektu nebo jiného záměru).“ (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 61)

Pro vyhodnocení interní analýzy používáme silné a slabé stránky organizace, které je možno ovlivnit. Naproti tomu externí faktory, které jsou jasně dány, zařadíme mezi příležitosti a hrozby. Pro vyhodnocení situace poté všechny nalezené položky rozdělíme do přehledné tabulky, jejíž možný vzhled je vidět na obrázku níže. V takto vizualizovaném seznamu je následně velmi snadné se orientovat.

Obrázek 4: SWOT

|         | Pozitivní                 | Negativní                 |
|---------|---------------------------|---------------------------|
| Interní | S<br><i>Silné stránky</i> | W<br><i>Slabé stránky</i> |
| Externí | O<br><i>Příležitosti</i>  | T<br><i>Hrozby</i>        |

Zdroj 4: vlastní zpracování dle (Doležal, 2016), 2021

Při vypracování SWOT by měly být dodrženy určité zásady. První z nich je její zpracování v týmu, kde všichni účastníci mají základní znalosti pro tvorbu této metody. SWOT může být vytvořena například za pomoci brainstormingu, což umožňuje, aby byla analýza sestavena komplexně z několika pohledů. Pokud by byla tvořena jednotlivcem jednalo by se pouze o jeho subjektivní pohled na věc. Je také vhodné, aby se tým setkal více než jednou, protože s odstupem krátkého času se na prvotně sestavenou matici mohou podívat, zpětně jí zhodnotit a doplnit před vytvořením závěrečného dokumentu. Jako první při vypracování je nutné přesně definovat účel, pro který je SWOT sestavována a v jakém časovém horizontu se pohybuje. Objektívni a podstatná data je dobré zanášet do matice pod vhodnými identifikátory, což jsou například pořadové

číslíce. Nejdůležitějšími čtyřmi otázkami při sestavování analýzy poté jsou: Jaké jsou silné stránky naší organizace? Jaké jsou slabé stránky naší organizace? Jaké příležitosti má naše organizace? Jaké hrozby naše organizace může očekávat? (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012) (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2002)

Na základě vytvořené matice SWOT odvodíme matici TOWS, která pomáhá organizaci ve správném výběru strategie, a to díky vhodné kombinaci vnitřních a vnějších faktorů. (Jakubíková, Strategický marketing: strategie a trendy, 2013)

- **strategie SO** – využití silných stránek pro získání konkurenční výhody
- **strategie WO** – využití příležitostí pro překonání slabých stránek
- **strategie SW** – využití silných stránek k odvrácení hrozeb
- **strategie WT** – snaha snížit dopady hrozeb u podniku se slabými stránkami

(Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

## 2.3 Tvorba strategie pro Majálesové dny

V předcházející kapitole je uvedena organizační strategie s jejími cíli, která má přímou vazbu na řízení programu Majálesových dnů. Od stanovené strategie se tak přesouváme k tvorbě strategického plánu konkrétního programu. Z výše uvedených teoretických poznatků a informací z analýzy prostředí bude vypracována SWOT analýza. Díky té pak budou určeny dílčí cíle a následně bude vytvořena strategie pro řízení projektů v programu.

### 2.3.1 Interní analýza

*„K zhodnocení interního prostředí lze využít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které se člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu).“ (Jakubíková, 2008, str. 88)*

#### Fyzické zdroje

Z hlediska fyzických zdrojů je unie se svým inventářem, přestože ho nemá mnoho, spokojena. Pro potřeby setkávání využívá pronajatou kancelář od ZČU, kde má i většinu

nutného kancelářského vybavení. Jako další si pronajímá skladové prostory, ve kterých se nachází především pomůcky a materiál, které jsou každý rok potřeba pro program ale i další projekty organizace.

### **Lidské zdroje**

V současnosti je v unii jeden člověk ve vedoucí pozici a dalších deset členů všichni z řad studentů. U stylu vedení a komunikace je téměř vždy uplatňovaná kooperace. Vše probíhá na principu přátelské spolupráce, sdílení nápadů a otevřené diskuse. Tento styl tak vytváří pocit důvěry a soudržnosti mezi členy unie. Stává se ale, že někdy vedení přejde na úroveň, kdy je pozornost až příliš věnována lidem a jejich vzájemným vztahům. Program v tu chvíli není prioritou, což se může projevit na konečném výsledku. Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti programu je taky nutné, neustále rozšiřovat řady členů, protože ti stávající postupně, na základě ukončení studia na ZČU, spolupráci ukončí. Unie již posledních pár let pozoruje snižující se zájem studentů o dobrovolnické činnosti, častěji totiž pro svůj volný čas vyhledávají placené brigády.

### **Finanční zdroje**

Stavovská unie studentů, která je vedena jako spolek, nemá jako hlavní cíl tvorbu zisku. V případě celého programu vyjma projektu Plzeňského Majálesu se navíc jedná o nevýdělečné události. Průběh programu je tak závislý na finančních příspěvcích z externích zdrojů a od partnerů. Jeden z hlavních zdrojů jsou granty z projektového centra ZČU. Ty je možné částečně interně ovlivnit, a to pomocí excelentně napsané a formálně správně podané žádosti, to vše s dostatečnou komunikací s koordinátorkou z univerzity. Pokud by žádost v projektovém centru nebyla schválena z důvodu špatné formulace žádosti, poukázalo by to na slabou stránku organizace.

### **Nehmotné zdroje**

Organizace má v případě nehmotných zdrojů pro konkrétní program léty prověřené know-how projektů, které může neustále opakovat a v případě potřeby modernizovat. Segment, na který se program zaměřuje je opravdu úzký, jde hlavně o studenty ze Západočeské univerzity v Plzni, popřípadě středoškolské studenty z plzeňského kraje. Studenti se navíc doslova každý rok obměňují, proto je potřeba neustále dělat propagaci SUS ZČU.

### 2.3.2 Externí analýza

Externí prostředí je, na rozdíl od interních záležitostí, nemožné pro organizaci ovlivnit. Hlavní důvod pro provedení analýzy externích vlivů je určení možných příležitostí, ale i hrozeb. Jsou zkoumány dvě oblasti, první z nich je obecná, která obsahuje faktory ekonomické, legislativní, politické, sociální, technologické, ale i ekologické. Nejčastěji se tato analýza v odborné literatuře označuje pojmem PESTLE. Druhá analýza pak řeší oborové okolí, a to konkrétně vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, rivalitu v oboru, hrozbu substitutů a vstupu nových firem na trh. (Mallya, 2007)

Pro řízení programu Majálesových dnů není potřeba detailně analyzovat všechny zmíněné kategorie, protože se programu dotknou jen minimálně nebo vůbec.

#### **Politické faktory**

V rámci politických faktorů na program doléhají především rozhodnutí zástupců města Plzně. Pro rok 2021 se k tomu přidávají i politické kroky ohledně epidemiologických opatření, která jsou vyhlášována pro celou republiku. Do programu Majálesových dnů v případě města Plzně může zasáhnout pozitivně i negativně *Program rozvoje kultury města Plzně na období 2020-2030* dostupný z městských webových stránek. (Pecuch, 2018)

Třetí kapitola dokumentu pojednává o fyzickém prostoru pro kulturu. Kde na jednu stranu chtějí zastupitelé města Plzně podpořit oživení veřejných prostor, což by pro unii mělo být příležitostí, na stranu druhou si ale vedení města uvědomuje, že v současnosti nejsou jasně stanovená pravidla pro užívání těchto prostor. Plánují tyto požadavky vytvořit a určit tak pro všechny stejné podmínky. Nikdo ale v tuto chvíli nemá představu, co mohou požadavky na veřejná prostranství obsahovat ani kdy budou vydány. Proto tento stav organizace vnímá jako možnou hrozbu.

Největší hrozbou pro celý program jsou ale rozhodnutí související s epidemií, kdy by mohlo dojít stejně jako v minulém roce k úplnému zrušení všech projektů z důvodu omezení setkávání lidí.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomický faktor je vnímán neutrálně. Ze záznamů informací z předchozích let je možné vyčíst, že program nikdy neovlivnily ekonomické jevy jako jsou inflace, nezaměstnanost, daňové zatížení, dostupnost a náklady na energie nebo hospodářské cykly.

## **Sociální faktory**

Tento program z hlediska sociálních faktorů ovlivňují mladí lidé, kteří si zvolili ZČU pro získávání studijních znalostí. Množství studentů, jež ročně přibude na univerzitu souvisí například s demografickým faktorem porodnosti v daném roce ale i s prezentací univerzity, jejích fakult a studijních programů, které nabízí. To že každý rok na ZČU přibude několik stovek nových studentů je pro program vnímáno jako příležitost. Co ale může být hrozbou je životní styl nebo množství volného času studentů. Může se stát, že mladí lidé začnou preferovat jinou formu zábavy, s čímž souvisí i to, že náplň programu nebude dostatečně zajímavá a rozhodnou se volný čas strávit jinak. Každoročně zde figuruje i fakt, že program je časově umístěn na konec semestru, kdy jsou dokončovány semestrální práce nebo začínají zápočty, a tak se budou spíše věnovat studijním povinnostem než zábavě.

## **Technologické faktory**

Pro pořádání kulturních akcí je technologie využívána minimálně. Tři ze současných projektů by mohla ovlivnit nějaká novinka v technickém zázemí. Příkladem může být změna materiálů v konstrukcích pódia nebo vylepšení zvukových a světelných aparátů. Hrozba by nastala ve chvíli, kdy by externí dodavatel za tato vylepšení požadoval vyšší platbu za zapůjčení, instalaci a popřípadě obsluhu zařízení. S externím partnerem, který vždy dodává techniku pro projekty má ale organizace nadstandardní vztahy a věří, že by zde proběhla nějaká kompromisní dohoda, tudíž to nevnímá jako hrozbu. Další potenciální problém by vznikl ve chvíli, kdy by se udržel aktuální trend pořádání událostí online, protože všechny projekty v programu jsou postavené na osobním setkávání. Každopádně nejen unie pravděpodobně doufá, že po ukončení pandemických opatření se vše vrátí do předchozího stavu a zapojení online bude pouze v rámci propagace.

## **Legislativní faktory**

Pro pořádání kulturních akcí platí nemalé množství podmínek, které pořadatel musí splnit. Z těch nejběžnějších lze jmenovat ochranu autorských práv, požární ochranu, hygienické předpisy, oznamovací povinnost k obci či policii aj. Většina těchto podmínek je zahrnuta v občanském zákoníku. Protože je těchto akcí pořádáno v rámci celé republiky až několik desítek tisíc ročně, vydalo v roce 2019 Ministerstvo vnitra na svých webových stránkách brožuru *Bezpečnostní standardy pro pořadatele sportovních, kulturních a společenských akcí*. Dokument byl vydán za účelem zjednodušení administrativní zátěže pořadatelů a snížení chybovosti v průběhu organizace těchto událostí. (mvcr.cz, 2019)

Unie má všechny podmínky dlouhodobě zmapované, jelikož její hlavní činností je pořádání akcí právě tohoto typu. Informace o změnách zjišťuje velmi rychle a aplikuje je do všech projektů i programů. Legislativní příležitost z toho ale pro řešený program nevyplývá, zároveň tu však v současné chvíli unie nevidí žádnou hrozbu.

## **Ekologické faktory**

Konkrétní specifické požadavky a podmínky v ekologii pro pořádání kulturních akcí v podstatě neexistují. Přesto se často mluví o ekologické udržitelnosti kulturních akcí nebo jak uspořádat akci šetrnou k životnímu prostředí. Hrozbou by tedy mohla být nějaká nová vyhláška, která bude požadavky na ekologii při událostech nařizovat. Program Majálesových dnů ale již dnes do svých projektů zahrnuje kromě třídění odpadu také minimalizování odpadu z jednorázových plastů a další kroky. Organizace tak věří, že je na tuto možnost dostatečně připravena a nezohledňuje ji jako příležitost ani hrozbu

### **2.3.3 SWOT analýza, cíle a strategie programu**

Na chůzi Stavovské unie studentů byl proveden brainstorming, na základě sdílených informací z analýz prostředí se členové shodli na výsledné SWOT matici. Jako silná stránka unie byl vyzdvižen především fakt, že se jedná o stálý kolektiv studentů, kteří se navzájem podporují a pomáhají si v přípravě projektů. Dále se shodli, že dlouhodobé zkušenosti organizace, které se předávají mezi členy jsou velmi pozitivní. Jako poslední silnou stránku vnímají i fakt, že jsou podporováni samotnou alma mater Západočeskou univerzitou. Naopak jako slabinu vnímají členové zmenšující se počet

zájemců, kteří by se chtěli zapojit do aktivit unie. Může nastat i situace, kdy na sebe budou jednotlivé projekty, z důvodu předchozí nesprávné komunikace nedostatečně navázány a během průběhu nastane špatně řešitelná situace. Největší dopad v rámci slabých stránek by pak pro program i projekty v něm obsažené byly chybějící finanční prostředky, protože tyto akce nejsou výdělečné jsou tedy závislé na podpoře. Ve vnějším prostředí jsou jako největší příležitostí bráni především samotní studenti. Každý rok na univerzitu nastoupí několik stovek mladých lidí, kteří ve volném čase vyhledávají zábavu a akce určené právě jim. Bonusem je zároveň to, že všechny akce z loňského roku byly odloženy, právě proto se letos počítá s přísunem většího počtu účastníků a zároveň chutí lidí někam vyrazit poté, co jim v předešlém roce byla tato možnost odepřena. Vnější hrozbou pak může být nezájem o akce, ze strany studentů, buďto z hlediska, že obsahově nenaplní jejich představy nebo i ze strachu ze stále probíhající epidemie. V souvislosti s tím by největší hrozbou byla právě epidemiologická opatření, kvůli kterým by celý program mohl být opět předčasně ukončen. Další vnější zásah může způsobit vedení města Plzně. Většina projektů probíhá na veřejných prostorech, a proto by mohl být unii například udělen nesouhlas s použitím některé plochy pro průběh akce.

Tabulka 1: SWOT analýza pro Majálesové dny

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soudržný studentský tým členů unie</li> <li>○ Dlouhodobé zkušenosti s organizací projektů</li> <li>○ Spolupráce se ZČU</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zmenšující se zájem nových studentů o spolupráci s unií</li> <li>○ Špatně organizačně zvládnutý průběh programu</li> <li>○ Chybějící finanční prostředky</li> </ul>    |
| <p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Velký počet studentů přicházejících na ZČU</li> <li>○ Studenti vyhledávající zábavu</li> <li>○ Přesun akcí z loňského roku</li> <li>○ Program rozvoje kultury města Plzně</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Malý zájem všech studentů ze ZČU o akce</li> <li>○ Epidemiologická situace a s tím související opatření</li> <li>○ Městské vyhlášky o využívání veřejného prostoru</li> </ul> |

Zdroj 5: vlastní zpracování, 2021



Po vytvoření SWOT analýzy unie nadefinovala všechny případné strategie plynoucí z matice TOWS.

- **strategie SO** – Pro využití maximálního potenciálu z příležitostí, kdy po přesunutých akcích budou studenti hledat kam by mohli vyrazit, využijeme silné stránky podporujícího se kolektivu členů unie, kteří se díky dlouhodobým zkušenostem budou snažit vzhledem k roční pauze o zajímavější a rozsáhlejší program jednotlivých projektů. Zároveň je zde vytvořena dobrá vyjednávací pozice s městem ohledně využívání veřejného prostoru, především díky několikaletým zkušenostem s organizací akcí v těchto místech.
- **strategie WO** – Pro tento rok je velmi výhodná výchozí situace pro zvládnutí slabých stránek, protože díky přesunutí programu je již vytvořen dobře organizovaný program, který se může ještě o to více vylepšit. Dále můžeme snižující se zájem o spolupráci s unií podpořit cílenou propagací na akcích, kde se předpokládá zvýšený příliv účastníků nejenom z řad nově nastupujících na ZČU, ale i těch co nemohli dorazit v roce minulém.
- **strategie SW** – Pro minimalizaci hrozeb malého zájmu o akce a možných nových vyhlášek města můžeme využít letité zkušenosti s vedením tohoto programu. Je potřeba nepodcenit přípravu a vytvořit dostatečně poutavé náplně jednotlivých projektů. V případě zásahu města pak zvolit správnou argumentaci, proč chceme prostory využívat i nadále. Epidemiologickou situaci bohužel nejsme schopni nijak ovlivnit.
- **strategie WT** – Je více než nutné zaměřit se na důslednost při organizaci programu a důkladné zpracování žádostí o získání finančních prostředků. Pokud toto unie zvládne je možné částečně odvrátit nezájem o akce a zároveň představit městu stabilní program.

SUS ZČU se rozhodla použít strategii WO, tedy využití vnějších příležitostí pro zmírnění uvedených slabých stránek.

Díky provedené analýze a určení základní strategie kudy se budou chtít aktuální členové unie ubírat, byly dále sepsány hlavní cíle pro letošní program Majálesových dnů.

- Pro projekty Prkna Neprkna a Kapeláž budou do 31. 3. 2021 sepsány podklady pro získání peněžního grantu od ZČU a nejdéle do 15. 4. 2021 budou odevzdány na projektové centrum ZČU.
- Propagační materiály v online podobě pro všechny projekty budou připraveny nejméně 2 týdny před první akcí, tzn. 12. 4. 2021.
- Do 12. 4. 2021 budou mít organizační týmy projektů kompletně zpracované programy akcí a požadavky na zdroje.
- V průběhu Majálesových dnů tzn. od 26. 4. 2021 do 15. 5. 2021 bude na všech akcích propagační tým, jehož úkolem bude oslovit a získat alespoň 50 kontaktů na studenty se zájem o aktivity SUS ZČU.

Posledním úkolem byla tvorba finální strategie pro program Majálesových dnů. S přihlédnutím k Porterových generačním strategiím vychází pro unii jako hlavní možnost strategie zaměření. Segment je tady velmi specifický, protože je cíleno na studenty ZČU. Zároveň je ale potřeba zapojit strategii diferenciací a vytvořit projekty s originálními prvky, za kterými se budou studenti vracet. Z knihy pana Mallya by pro organizaci bylo z výčtu možností asi nejbližší, že se unie snaží dosáhnout udržitelné výhody ve svých aktivitách tím, že reaguje na příležitosti a hrozby ve svém okolí a zároveň řeší své silné a slabé stránky.

Na základě všech zjištěných informací, byla potvrzena aktuálnost dlouhodobé strategie organizace pro program Majálesové dny, která říká, že: SUS ZČU chce vytvořit vhodný prostor pro setkávání studentů se společnými zájmy a pomáhat tak vytvářet pozitivní vzpomínky na studencká léta. Toho může dosahovat díky dlouholetým zkušenostem s organizací programu, kdy se znalosti předávají mezi členy po celé léta. V souvislosti s tím, má tak za úkol podílet se na dobrém jménu Západočeské univerzity v Plzni. V neposlední řadě pak nabízí příležitost studentům získat praktické zkušenosti s vedením a organizováním různých společenských projektů a učí studenty spolupráci v týmu.

### 3 Řízení programu

Tato kapitola se bude zabývat teorií k tématu řízení programu, tedy informacemi o průběhu plánování, řízení a hodnocení programu. Nejprve je nutné teoreticky rozlišit pojmy portfolio, program a projekt, aby s nimi mohlo být dále pracováno. Závěrem kapitoly je rozvedeno téma řízení rizik v programu.

Každá organizace se snaží řešit soubory svých činností, v tu chvíli se potýkají s otázkou, zda a jak je vlastně mají řídit. Vybírat potom mohou například z následujících přístupů:

- manažerské rozhodnutí,
- pracovní úkol,
- skupinové řešení,
- projekt,
- program.

Vyjmenované možnosti se rozcházejí v technicko-organizačních činnostech, stylem vedení a řízení nebo motivací pracovníků. Proto je pro každou příležitost v organizaci vhodné zvolit jiný z přístupů. Můžeme říct, že nejsnazší je pravděpodobně právě manažerské rozhodnutí a nejsložitější program. (Doležal, 2016)

#### 3.1 Projekt

*„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“* (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 420)

Pokud si ani na základě definice projektu, nejsme jistí tím, zda činnosti řídit jako projekt, mohou ještě pro správné určení pomoci projektová kritéria.

- Jedinečnost cíle – nelze akci rutinně zopakovat, lišit se může například v čase, lokalitě nebo personálním obsazení.
- Vymezenost – termínová, rozpočtová, legislativní, zdrojová, aj.
- Potřeba projektového týmu – jsou zapotřebí pracovníci různých oborů nebo specializací.
- Komplexnost a složitost – není zde jednoduché řešení situace.

- Nadprůměrné riziko – souvisí s předchozími body, jde o unikátní činnost s vymezeným časem a zdroji, proto se zde očekává, že nastane nějaký problém. (Doležal, 2016)

Projekt je nejčastěji vymezován projektovým trojúhelníkem, jehož vrcholy znázorňují rozsah, čas a náklady projektu. Všechny tyto atributy mají mezi sebou přímou souvislost. Příkladem může být to, že pokud se projekt časově opozdí je více než pravděpodobné, že se zvednou i celkové náklady. Projektový manažer proto musí uvažovat o těchto attributech jako o jednom systému a řešit je současně. Cíle projektu mohou mít jak hmotnou, tak nehmotnou podobu a jejich hlavním přínosem je, že naplňují dílčí cíle z těch strategických. Plnění projektových cílů napomáhá i organizační strategii, není to ale jejich prioritou. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

### **Životní cyklus projektu**

Jak již bylo zmíněno projekt má jasně definovaný začátek a konec, v průběhu ale prochází nejméně čtyřmi fázemi, kterým říkáme životní cyklus projektu. Tyto fáze jsou příprava, plánování, realizace a ukončení.

Obrázek 5: Životní cyklus projektu



Zdroj 6: vlastní zpracování dle (Řeháček, 2019), 2021

V přípravné fázi se provádí analýza, která má za úkol definovat projekt, určit hlavní a dílčí cíle projektu, zmapovat rizika, říct jaké budou přibližné požadavky na zdroje a jmenovat projektový tým. Výsledkem by měl být dokument pro další zadávání projektu. Plánovací fáze je stěžejní pro celý průběh projektu. Řeší se zde, jak budou splněna kritéria projektu, tedy činnosti a jejich způsob provedení, časový harmonogram a finanční rozpočet. Probíhá zde také podrobná analýza rizik a zdrojů, popřípadě závazné jednání s dodavateli. Poté nastává samotná realizační fáze, kde se klade důraz na správné řízení celého projektu v reálném čase a kontrola možných odchylek včetně jejich řešení. Poslední fází je ukončení, kdy je výsledný produkt předán uživateli. Interně se poté hodnotí průběh projektu a zaznamenávají se získané zkušenosti pro případné obdobné projekty. (Řeháček, 2019)

## 3.2 Program

*„Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze očekávat až po ukončení celého programu.“ (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 429)*

Zatímco projekty jsou určeny k realizaci konkrétních, jasně daných výstupů s určitým rozpočtem a termínem, tak programy mají za cíl vytvořit takové prostředí, aby byly dosahovány strategické přínosy. Jejich trvání bývá vymezené pouze orientačně, protože je potřeba nejprve dokončit všechny plánované projekty uvnitř programu, což může trvat týdny, ale i dlouhé roky. Program využíváme ve chvíli, kdy potřebujeme koordinovat více projektů, které vzájemně sdílejí například technologie, zdroje nebo zákazníka. Při zahájení nemusí být ještě známé všechny projekty, které bude program nakonec obsahovat. Programy nemají detailně rozpracovaný plán, a proto zde často dochází ke změnám. Spojení projektů v programu může probíhat různými způsoby, jde například o:

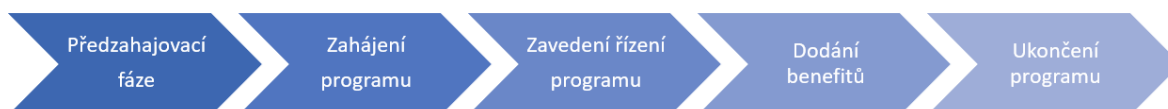
- omezené zdroje uvnitř organizace;
- vzájemné propojení jednotlivých úkolů v projektech;
- regulační požadavky v organizaci;
- úprava cílů organizace;
- optimalizace změn v rozsahu, kvalitě, komunikaci nebo ve vymezení projektů;
- aktivity vedoucí ke snížení rizik nebo k dokončování projektů. (Řeháček, 2019)

Pokud se organizace zaměří na tyto vzájemné závislosti, dokáže vytvořit ideální postup pro tvorbu samotného programu. Ten pak může začít vhodně plánovat, rozdělovat zdroje a kontrolovat průběh jednotlivých projektů.

## Životní cyklus programu

Životní cyklus programu má pět fází, které umožňují jeho snazší řízení, kontrolu a koordinaci, řízení zdrojů, a především efektivní rozhodování v řízení rizik. Projekty začínají v různých fázích životního cyklu a po jejich ukončení vstupují hotové výstupy do běžícího programu. Cílem je spojení projektů tak, aby bylo dosaženo co největších benefitů. (Řeháček, 2019)

Obrázek 6: Životní cyklus programu



Zdroj 7: vlastní zpracování dle (Řeháček, 2019), 2021

V předzahajovací části je vytvořena programová listina, jejímž hlavním úkolem je vysvětlit, proč je výhodnější řídit skupinu projektů jako jeden program, než je řešit samostatně. Důležité je nadefinovat takové cíle programu, které budou korespondovat se strategickými cíli organizace. Díky těmto informacím bude mít program pevné základy pro jeho schválení, protože s sebou přináší určité benefity. Pro fázi zahájení je poté nejdůležitější vytvořit plán řízení programu. Ten by měl obsahovat jeho cíle, vize, rozsah a možná omezení. Kromě těchto základních údajů také jaký je časový harmonogram a předpokládané náklady, údaje o personálním obsazení, popis jednotlivých aktivit, zajištění interních a externích zdrojů, a především popis řízení rizik. Třetí fází je zavedení řízení programu a k tomu potřebná technická infrastruktura. Tuto fázi již plně řídí manažer programu, který dále obsazuje a rozděluje funkce v programové kanceláři. Začíná se s realizací plánu, kde je potřeba vymezit strukturu v níž budou probíhat programové aktivity. To vše za podpory technické infrastruktury (IT systémy a komunikační technologie), která bude nápomocná po celou dobu životního cyklu programu. Dodání benefitů programu je fáze čtvrtá, která může mít neomezené trvání, protože se zde rozbíhají hlavní složky, které se mohou opakovat. Nejdůležitější je zahájení projektů za účelem splnění cílů programu, dále následuje analýza plnění plánu, řízení rizik, koordinace využívání zdrojů nebo komunikace se zainteresovanými stranami. Tato fáze je ukončena, když jsou naplněny požadované benefity nebo pokud je rozhodnuto o ukončení z jiných důvodů. Ve fázi ukončení probíhá i kontrola a přezkoumání dosažených přínosů z programu, zaznamenání získaných poznatků a archivace dokumentů. (Řeháček, 2019)

### 3.3 Portfolio

*„Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časových rámcem.“* (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 434)

Potřeba vytvoření portfolio u organizace vzniká ve chvíli, kdy programy a projekty řeší omezené množství zdrojů (materiálové, finanční, lidské, ...) a začínají o ně mezi sebou soupeřit. V tuto chvíli je nutné projekty začít vhodně koordinovat, tzn. vytvořit a řídit projektové portfolio. Může se přitom jednat o jedno celé firemní portfolio nebo se budou dále dělit například dle organizačních útvarů (vývoj, obchod, marketing, interní činnosti, ...). Pak hovoříme o firmě, jejíž klíčovou činností je řízení portfolio. Hlavním úkolem je sledovat a plnit strategické cíle, řízení zdrojů nebo kontrolu výkonnosti. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

Na rozdíl od projektů nebo programů nemá portfolio stanovený začátek a konec. V určených časových intervalech, např. jednou za rok, je zkontrolována skladba všech projektů a programů, která jsou dle aktuálních potřeb obměňovány. Výběr článků portfolio závisí především na určených prioritách organizace, tak aby byl optimalizován celkový průběh s přihlédnutím k definovaným rizikům a s ohledem na omezené zdroje. Portfolio je pod dohledem odpovědné osoby, tedy manažerem portfolio, popřípadě zde může fungovat výkonný řídicí výbor. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

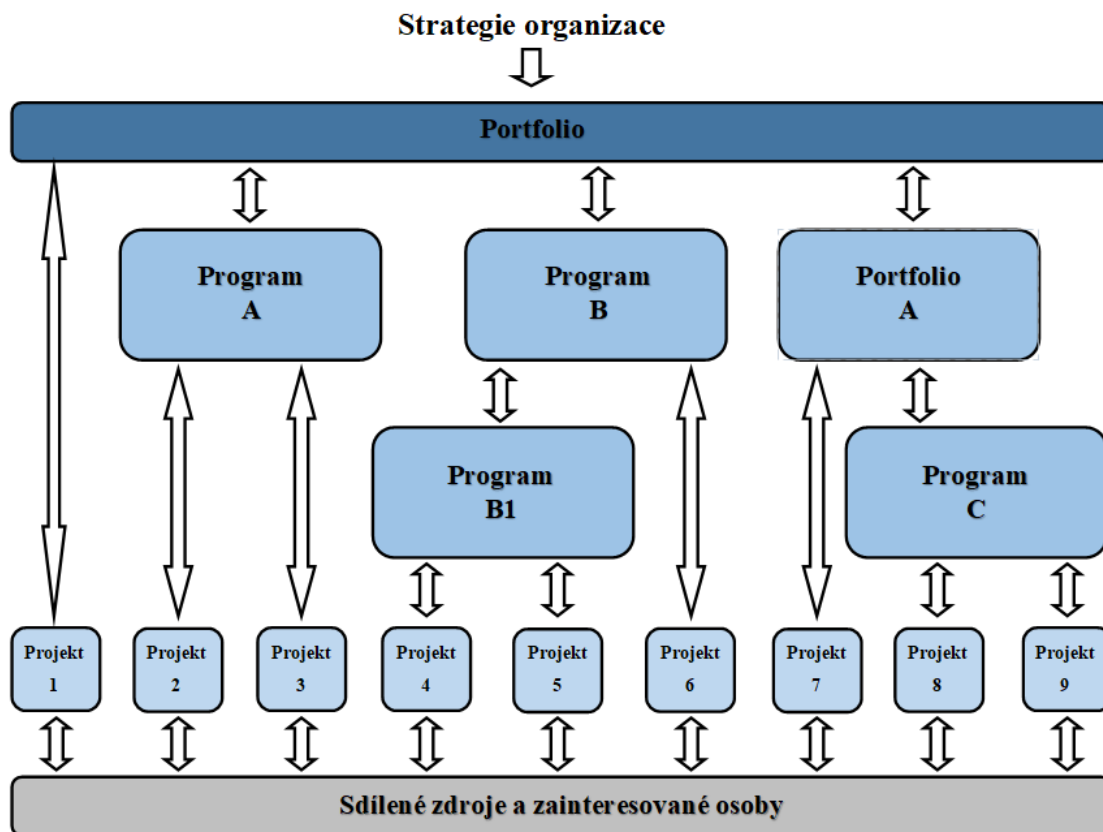
*Cílem řízení portfolio je dosáhnout, aby organizace vybrala a prováděla „správné“ aktivity, než aby tyto aktivity prováděla „správně“.* (Řeháček, 2019, str. 110)

V případě, že řízení portfolio bude prováděno nesprávně, to může mít za následek pomalé dosahování strategických cílů, nedodržení termínů realizace projektů, nedodržení naplánovaných rozpočtů a mnoho dalších dopadů. Aby mohlo být portfolio úspěšně řízeno, měly by být splněny tyto podmínky:

- fungující komunikace napříč organizací;
- nastavení pravidel a postupů pro řízení portfolio;
- top management organizace podporuje řízení portfolio;
- určené pozice a související kompetence;
- projekty a programy jsou vyhodnocovány. (Řeháček, 2019)

V obrázku níže můžeme vidět, jak by složení takového portfolia mohlo vypadat. Možností je ale v podstatě nekonečně mnoho. Jsou firmy, které například vůbec nemusí využít některé z uvedených prvků.

Obrázek 7: Příklad portfolia



Zdroj 8: vlastní zpracování dle (Project Management Institute, 2017), 2021

Závěrem je určitě vhodné uvést přehlednou tabulku dle publikace *PMI* (Project Management Institute, 2017), kde jsou jasně a stručně uvedeny rozdíly ve všech klíčových aktivitách projektů, programů a portfolií.



Tabulka 2: Srovnávací přehled projektů, programů a portfolií

|                     | <b>Projekt</b>   | <b>Program</b>   | <b>Portfolio</b>  |
|---------------------|--|--|---|
| <b>Rozsah</b>       | Projekty mají definované cíle. Pro průběh životního cyklu projektu je záměr podrobně vypracován. | Rozsah zahrnuje všechny programové komponenty, které jsou koordinovány a doplňují se za účelem dosažení požadovaných výsledků. | Rozsahy portfolií mají organizační charakter, který se mění v souvislosti se strategickými cíli.        |
| <b>Změny</b>        | Projektoví manažeři mají za úkol případné změny vhodně řídit a kontrolovat.                      | Manažer programu změny přijímá a přizpůsobuje se jim, tak aby byly zachovány plánované výstupy.                                | Manažer portfolia průběžně sleduje změny v širokém interním i externím okolí.                           |
| <b>Plánování</b>    | Provádí se podrobné plánování během celého životního cyklu projektu.                             | Programy jsou plánovány na vyšší úrovni, kvůli vzájemné propojenosti.  | Manažeři vytvářejí a udržují procesy a komunikaci v rámci celého portfolia.                             |
| <b>Řízení</b>       | Manažeři řídí projektový tým tak, aby byly splňovány cíle projektu.                              | Programoví manažeři řídí komponenty programu, tak aby bylo dosahováno požadovaných očekávání.                                  | Manažeři řídí a koordinují všechny odpovědné osoby, které mají na starost report z projektů a programů. |
| <b>Monitorování</b> | Monitorují a kontrolují se úkoly, které by měl projekt splnit.                                   | Sleduje se průběh programu pro splnění všech cílů.   | Manažeři sledují strategické změny, rozložení zdrojů, rizika a dosahovaných výsledků.                   |
| <b>Úspěch</b>       | Měří se podle kvality produktu, dodržování termínů a rozpočtu a podle spokojenosti zákazníka.    | Úspěšnost se měří podle schopnosti dosahování požadovaných benefitů.   | Měří se dosaženými benefity a celkovou investiční výkonností.   |

Zdroj 9: vlastní zpracování dle (Project Management Institute, 2017), 2021

### 3.4 Výhody řízení projektů, programů a portfolií

Řízení portfolií a programů se od projektů odlišují v jejich životních cyklech, aktivitách, zaměřeních ale i cílech. Pro portfolia, programy i projekty platí, že spolupracují se stejnými zainteresovanými stranami a při jejich řízení bývá zapotřebí stejných zdrojů, což může vést k neshodám uvnitř instituce. To vyvolává potřebu kooperace mezi jednotlivými stupni řízení, pro dosažení správné rovnováhy v organizaci. (Project Management Institute, 2017)

Dle publikace *Projektový management podle IPMA* je možné díky zavedení řízení projektů, programů a portfolií, dále jako PPP program, zvyšovat úspěšnost instituce v plnění strategických plánů. Každá organizace v dnešním prostředí musí aplikovat kontinuální zlepšování, a právě toto řešení může být jedna z možností organizační strategie. Implementace PPP programu do společnosti je možná v případě nadefinování nejlepších možných procesů, metod, technik a nástrojů, dále po zavedení organizačních změn. Nedílnou součástí zavádění tohoto procesu je vytvoření plánu nákladů, časového rozvrhu a personálního obsazení pro řízení PPP programu. Prvním krokem by tedy bylo rozhodnutí organizace, že přijme PPP program jako projekt pro neustálé zlepšování. Dále je potřeba určit aktuální stav řízení těchto procesů a porovnání na základě benchmarku. Po navrhnutí a představení proveditelnosti pilotního PPP programu si organizace zhodnotí přínos, který by z jeho zavedení plynul a rozhodne o jeho realizaci. Implementace řízení projektů, programů a portfolií může být pro organizaci náročná, ale v podstatě zaručují zvýšení její celkové flexibility. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

### 3.5 Proces řízení programu

*„Management programu zahrnuje plánování, organizování, personální zajištění, řízení, motivování, sledování, měření a kontrolování všech aspektů programu.“* (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 62)

Projektové řízení je oproti tomu systematický postup, který má jako hlavní úkol vedení jednotlivých projektů tak, aby byly splněny zadané cíle v určeném termínu, byl splněn stanovený rozpočet a byly použity naplánované zdroje. Zjednodušeně můžeme říct, že se jedná o řízení na operativním stupni organizace, kdy se přeměňují vstupy

na požadované výstupy za předem určených podmínek. Úkolem řízení portfolia je monitorovat, kontrolovat a vyhodnocovat výkonnost a efektivitu projektů a programů. Pro správné řízení musí mít také portfolio přesně definované procesy a postupy k zajištění činností jako je koordinace návaznosti projektů, dohlížení na plnění projektových milníků, řešení požadavků na zdroje a průběh jejich použití, řešení možných problémů nebo konfliktů, ale především pro rozhodování o zahrnutí projektu nebo programu do portfolia. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

Dle knihy *Project Portfolio Management* (Dvořák & Mareček, 2017) nemůžeme udělat chybu, pokud budeme program řídit jako projekt. Rozdílná může být ale především struktura programu, která se na rozdíl od projektů může v čase začít rozcházet s původní představou. Cílem totiž není přesná realizace podle původního plánu, ale dodání takového výstupu, který bude mít pro zadavatele užitek.

*„Zavedení programů do běžného života organizace je logickým návazným krokem po zavedení projektového řízení. Především se jedná o změnu myšlení, filozofie dané organizace, o dosahování strategických cílů a o prostředky k tomu používané“* (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 432)

Procesy řízení programů jsou dost blízké procesům u projektů, ale jsou zde jisté odlišnosti. Nejdůležitějším rozdílem je, že programy mají na starost řízení několika projektů probíhajících v jednom okamžiku, proto svým širokým rozsahem spadají pod vyšší úroveň řízení. Rozlišujeme pět hlavních procesů programu, které budou popsány níže. (Řeháček, 2019)

### **3.5.1 Zahajovací procesy**

Zahájení programu je vždy navázáno na strategický plán organizace a jeho potřeby. Organizace v této fázi může, ale i nemusí použít studii proveditelnosti nebo vývojovou studii pro obecné specifikování odhadů rozsahu, nákladů a zdrojů. Tyto výsledky jsou pak používány jako vstupní informace pro další fázi. Bývá zde také požadavek na oficiální přijetí programu všemi zainteresovanými stranami. V rámci zahájení může organizace provádět hned několik činností jako je definování počátečních požadavků, sestavení harmonogramu nebo sepsání zamýšlených výsledků. Klíčové jsou v tomto procesu následujících tři kroky.

- a) Iniciace programu – jedná se o samotné povolení zahájení programu a určení projektů, které pod něj budou spadat. Určení potřebných vstupů, které vytvoří požadované výstupy.
- b) Schvalování projektů – kromě výběru konkrétních projektů, jsou zde určeny projektoví manažeři, řeší se financování, dále jakým způsobem budou předávány informace uvnitř i vně projektů a v neposlední řadě také kontrola výstupů a vytvořených benefitů.
- c) Iniciace týmu – každý program pro své fungování potřebuje lidské zdroje, nejčastěji jsou vybíráni z aktuálních lidí v organizaci, je ale možné přijmout někoho nového. (Řeháček, 2019)

### 3.5.2 Plánovací procesy

Plánovací proces zahrnuje činnosti, které mají za úkol identifikovat aktivity, které splní cíle programu a jeho benefity. Je vhodné zahrnout historické informace z dřívějších programů, které popíší dosažené úspěchy i neúspěchy, ze kterých se můžeme pro další program ponaučit. Proces plánování je prováděn nejen v počáteční fázi, ale může se opakovat v závislosti na životních cyklech projektů. Plánování mohou ovlivnit i nečekané události a kontrola rizik. Tyto věci mají na program tak velký vliv, že mohou vyvolat potřebu upravit nebo úplně změnit stávající plány. Proces plánování je stěžejním bodem pro hladký průběh programu, proto také obsahuje nejvíce činností. Účelem vypracování plánu pro řízení programu je na základě strategického plánování vytvořit takový soubor plánů, díky němuž bude prováděno řízení a kontrola programu. Soubor plánů může obsahovat například řízení komunikací, řízení nákladů, řízení kvality, plán reakcí na rizika nebo řízení personálního obsazení.

- a) Plánování předávání – řeší jak budou předávány výsledky z programu externímu zákazníkovi nebo dalším interním programům a projektům.
- b) Plánování zdrojů – je optimalizováno využívání zdrojů (finančních, materiálních, lidských, ...) napříč jednotlivými projekty včetně stanovení jejich množství.
- c) Definování rozsahu – formulace rozsahu je základem pro všechna budoucí programová rozhodnutí a stanoví hranice rozsahu programu.
- d) Vytvoření struktury rozčlenění práce v rámci programu – vzniká zde struktura, která vyjadřuje cíle programu nebo finální položky jako jsou výrobky, služby nebo výsledky prováděné práce. Pro toto rozčlenění je nejvhodnější použít

hierarchickou mapu rozkladu pracovních činností neboli WBS. Tato mapa zobrazuje kromě úkolů, které mají být splněny také plány, postupy, normy, milníky programu a pomocné činnosti projektové kanceláře. Díky tomuto znázornění může manažer programu snadno komunikovat s manažery jednotlivých projektů a účinně kontrolovat zadané úkoly.

- e) Vývoj rozvrhu – v první fázi je nutné definovat nezbytné části programu, dále určit jejich pořadí a čas trvání včetně možných milníků v průběhu programu. Rozvrh je vytvořen na základě předcházející struktury členění práce.
- f) Oceňování a rozpočtování – zahrnuje všechny nákladové aspekty programu, projektů, ale může zahrnovat i další neprojektové aktivity.
- g) Plánování aktivit – jedná se o nadefinování potřebných standardů pro zajištění, udržení a kontroly kvality.
- h) Plánování lidských zdrojů – každý program řeší vztahy podřízenosti a nadřízenosti, proto je plánováno přiřazování rolí a potřebných kompetencí.
- i) Plánování komunikace – řeší distribuci informací pro zainteresované strany.
- j) Plánování řízení rizik a jejich analýza – každý projekt i program musí identifikovat svá rizika, ty dále kvalitativně nebo kvantitativně ohodnotit a vytvořit plány reakcí na tyto rizika.
- k) Plánování akvizic a uzavírání smluv – nejdříve je zjištěno, co bude pro program nutné pořídit a obstarat. Na základě toho jsou uzavřeny smlouvy, které vyhovují požadavkům pro výstupy programu.

### **3.5.3 Prováděcí procesy**

Následují prováděcí procesy programu, během kterých jsou řízeny náklady, termíny a další plány z předchozí kapitoly. Během tohoto procesu probíhá průběžný monitoring a kontrola, které mají informovat o možných odchylkách nebo změnách. Hlavní je ale plnění programových aktivit, které jsou v souladu se záměry organizace a zainteresovaných stran.

- a) Řízení a dohled nad prováděním programu – tato část se zaměřuje na postup v aktuálně probíhajících projektech. Řeší vzniklé problémy mezi projekty, jejich rizika a možná související omezení. Součástí je také implementace změn nebo preventivních opatření na úrovni programu i projektů.

- b) Zajištění kvality – kvalita je sledována během celého životního cyklu programu. Hodnotí se výkonnost programu a naplňování standardů kvality.
- c) Vytvoření a rozvoj programového týmu – řeší personální otázky programu, jako jsou zajištění interních nebo externích zdrojů s potřebnými schopnostmi, dovednostmi, kvalifikací apod. Poté se zabývá rozvojem pracovníků, kteří se podílejí na průběhu programu.
- d) Přenos informací – při řízení programu je nezbytný včasný a přesný přenos informací o stavu projektů, případných změnách, termínech nebo rozpočtu. Informace jsou předávány všem zainteresovaným stranám za předem domluvených podmínek.
- e) Poptávání a výběr dodavatelů – tento proces je již zahájen při plánování, kdy řeší, co je potřeba obstarat a za jakých podmínek. Zde se pak zaměřuje na zpracování obchodních dodavatelských nabídek, výběr vhodného kandidáta a uzavření potřebných smluv v rámci administrace programu. (Řeháček, 2019)

### 3.5.4 Procesy monitorování a kontroly

V procesu jsou sledovány informace o stavu a postupech nejen celého programu, ale především dílčích projektů. Díky této kontrole je usnadněno řízení změn a možná úprava programu na základě získané zpětné vazby od manažerů projektů. Monitorují se zde i vnější faktory jako např. změna legislativy nebo změna vývoje trhu. Do oblasti monitorování a kontroly spadá velké množství činností, většina z nich pak přímo pod změnové řízení, které má na starost rozsah programu, náklady, kvalitu, časový plán apod.

- a) Řízení zdrojů – kontroluje plánované čerpání zdrojů a s tím související náklady.
- b) Řízení a kontrola vzniklých problémů – na základě požadavků zainteresovaných stran zde probíhá průběžná identifikace a vyhodnocení aktivit v programu. Pokud výsledky neodpovídají definovaným požadavkům, může dojít k jejich úpravě nebo ke změně rozsahu celého programu.
- c) Řízení změn rozsahu – řízení změn rozsahu, přichází ve chvíli, kdy i přes vzniklé problémy zainteresované strany nechtějí upravit své požadavky. Na základě komunikace s nimi jsou pak nové potřeby začleněny do programu.
- d) Řízení časového harmonogramu – proces kontroluje, zda jsou splněny začátky, milníky a konce činností v porovnání s plánovanými termíny.

- e) Řízení nákladů – probíhá kontrola skutečně vynaložených nákladů oproti plánu. Hledají se možné trendové odchylky na základě kterých, by se mohl objevit větší problém.
- f) Řízení kvality – jedná se o monitorování požadavků kvality. Pokud se objeví neshody, úkolem je najít a odstranit příčinu této skutečnosti.
- g) Řízení komunikace – souvisí s řízením a kontrolou vzniklých potřeb, kdy je potřeba na začátku jasně nastavit a řídit komunikační kanály se zainteresovanými stranami, které chtějí mít aktuální informace o stavu programu.
- h) Monitorování a řízení rizik – provádí se analýza, hodnocení, řízení a monitorování předem definovaných rizik. Může se stát, že v průběhu programu budou identifikována nová rizika. Tehdy vznikne potřeba řídit a navrhovat opatření ke snížení dopadu nových rizik.
- i) Administrace smluvních vztahů – předem dohodnuté podmínky s dodavateli a zákazníky mají velký vliv na průběh celého programu. Proto je potřeba řídit i tyto smluvní vztahy.

### **3.5.5 Ukončovací procesy**

Před ukončením programu musí být napřed uzavřeny veškeré dílčí projekty, které obsahoval. O průběžném ukončování projektů jsou informovány zainteresované strany a výsledky jsou převáděny jako zdroje na další stále probíhající projekty nebo programy v organizaci. Projekty a program se musejí oficiálně administrativně ukončit. S tím je také spojen proces analýzy a vyhodnocení získaných znalostí z průběhu programu. Zaznamenané informace mohou být použity jako vhodný vstup pro další programy. Hlavní činností v procesu ukončení je přijetí výsledků zadavatelem nebo zákazníkem. (Řeháček, 2019)

### 3.6 Proces řízení rizik

S rizikem se potýká každý člověk v každém dni svého života, i když si to ne vždy uvědomuje. Příkladem může být, že zakopneme a něco si zlomíme, což není obvyklé, ale možnost takové situace tu je. Rizika v životě řídíme instinktivně podle zdravého rozumu, vědomostí a zkušeností. Stejně tak každý projekt má svá rizika, jejichž řízení bude popsáno v této kapitole. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

*„Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“* (Smejkal & Rais, 2013, str. 89)

Pro manažera existují tři možné varianty, jak k riziku přistupovat:

- Averse k riziku – doslova se vyhýbá značně rizikovým projektům a preferuje ty, které jsou jistotou s dostačujícími výsledky. Volí tedy konzervativní strategii.
- Neutrální postoj – snaží se hledat rovnováhu mezi jistotou a podstupovaným rizikem. Dá se říct, že hledá přiměřené výsledky za přiměřených rizik.
- Sklon k riziku – cíleně vyhledává rizikové projekty, které by mohly přinést vysoké výsledky, ale i za cenu možných velkých ztrát.

Jaký má manažer postoj k riziku ovlivňuje jeho osobní přístup s řešením takových situací v minulosti. S tím jsou spojené získané zkušenosti s rozhodováním u dřívějších rizikových projektů. Popřípadě manažera může v rozhodování výrazně ovlivňovat systém řízení a vnitřní politika firmy, za předpokladu, že se nejedná o samostatného podnikatele. V dnešním tržním prostředí ale nebývá úspěšný ten podnikatel nebo manažer, který je striktně konzervativní. Pro získání požadovaných zisků či výhod oproti konkurenci je důležité umět nést podnikatelské riziko. (Smejkal & Rais, 2013)

Od základních informací se přesuneme do jedné z nejdůležitějších oblastí celého průběhu projektu, což je management rizik a vytvoření plánů jejich řízení.

*„Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.“* (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 83)



Základní schéma řízení rizik vypadá následovně.

Obrázek 8: Procesy managementu rizik



Zdroj 10: vlastní zpracování dle (Korecký & Trkovský, 2011) , 2021

### 3.6.1 Stanovení kontextu

Nejprve jsou určeny klíčové cíle, vnější a vnitřní parametry projektu, které jsou zohledňovány při řízení rizik. Dále jsou získány informace a podklady z obdobných projektů a jsou rozděleny role účastníků procesu managementu rizik. Ve chvíli, kdy je zvolen manažer procesu a jsou shromážděny všechny potřebné dokumenty a znalosti je určen rozsah a plán řízení rizik. Plán může vycházet ze dvou různých přístupů, z čehož první varianta je identifikované riziko rovnou popsat a najít nejlepší možnou odezvu. Druhým způsobem je nalezení všech případných nebezpečí pro projekt, které jsou poté postupně zkoumány a je určeno jejich ošetření. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

### 3.6.2 Identifikace rizika

V této fázi je hlavním úkolem najít co nejvíce možných rizik projektu, vhodně je pojmenovat a popsat. Důležitá je kvantita, protože je lepší zaznamenat i ta rizika, která budou následně vyhodnocena jako neadekvátní než opomenout nějaká, která by mohla projekt později výrazně ovlivnit. Mohou být také použity seznamy rizik z předchozích projektů, kdy se některá přímo převezmou nebo minimálně mohou být inspirací. Pro identifikaci rizik se nejčastěji používá forma brainstormingu. Na ten by měli být pozváni všichni zástupci zainteresovaných stran, což může být příjemce výsledků, klíčový dodavatel, externí expert nebo z interních řad manažeri jiných projektů. Dalšími častými metodami pro identifikaci rizik jsou Delphi metoda, analýza SWOT, analýza předpokladů a omezení nebo Ishikawa diagram (rybí kost). Nalezená rizika jsou označena identifikátory a je vytvořen jejich seznam s popisem. Tento seznam je dále používán pro vytvoření registru rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

### 3.6.3 Metody analýzy

Vytvořený seznam rizik je použit jako vstup do této části procesu, kdy je ohodnoceno, jak významné by pro projekt riziko mohlo být. Manažer se rozhoduje mezi dvěma základními přístupy řešení nebo jejich kombinací.

První z variant jsou kvalitativní metody, které jsou rychlejší na zpracování, za to bývají více subjektivní. Dle popisu rizika se rozhoduje o pravděpodobnosti, zda událost nastane a velikosti potencionálního dopadu na projekt. Rizika bývají nejčastěji vyjadřována v bodovém <1;10> nebo slovním <malé, střední, velké> ohodnocení. Kvalitativní metody jsou nevhodné, pokud potřebujeme řešit finanční náklady k eliminaci hrozby. Naopak je to vhodný způsob, pokud nemáme dostatek číselných údajů, abychom mohli udělat kvantitativní analýzu, a tak provedeme alespoň upřesnění postupů při detailní analýze rizik. Metody používané pro kvalitativní analýzy jsou stejné jako v případě identifikace rizik, z grafických metod můžeme doplnit například mapu rizik.

Druhá možnost, pro kterou se manažer může rozhodnout je kvantitativní analýza. Oproti předchozí metodě vyžaduje více času a úsilí, výsledkem je ale konkrétní finanční vyjádření rizik. Jde tedy o metody, které přesně matematicky vyčíslí riziko, pokud jsou k dispozici číselné hodnoty velikosti rizika i hodnot jeho pravděpodobnosti. Dopad je nejčastěji vyjádřen ve finančních jednotkách a riziko zapsáno například v roční ztrátě v řádech tisíců korun. Dnes již kvantitativní metody nejsou tak časově náročné, protože je používáno počítačové zpracování potřebných dat. Nejčastěji používanými metodami jsou citlivostní analýza, rozhodovací strom, statistická peněžní hodnota nebo simulace. (Smejkal & Rais, 2013) (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

### 3.6.4 Ošetření rizik

V tomto okamžiku přichází na řadu vytvořit plány reakcí na rizika neboli jaké učinit kroky ke snížení nebezpečí dle zjištěných analýz. Nejčastěji se pro ošetření rizik používají tyto čtyři strategie: přijmutí, přenesení, zmírnění a vyhnutí se.

První volbou je přijmutí rizika, které bude vybráno, pokud je dostatečně nízké, aby se podniku ještě nevyplatilo dělat žádné kroky opatření. Jednoduše řečeno náklady na ošetření by byly větší než dosažené přínosy. Riziko se tak může přijmout pasivně a podnik se rozhodne neučinit žádné kroky nebo aktivně, kdy si vytvoří například rezervní fond nebo je připraveno eventuální řešení, které je použito v krajním případě.

U strategie přenesení rizika hrozba zůstává stejná, ale odpovědnost za řešení je předána někomu, kdo má lepší možnosti krýt následky. Tato varianta ale vždy bude zvyšovat náklady, protože třetí strana si za převzetí rizika řekne o určitou výši úplaty. Nejčastější možností je tak pojišťovna, může to být ale i banka při zajišťování kurzu nebo poskytnutí bankovní platební záruky.

Třetí možností ošetření je zmírnění, které se uplatní, pokud se riziku nejde vyhnout ani jej za úplatu přenést. Zmírněním se podnik snaží snížit možný dopad rizika nebo snížit jeho pravděpodobnost, v nejlepším případě obojí. V tomto případě hraje roli rychlost nalezeného řešení, čím dříve bude zásah proveden, tím bude mít na riziko větší účinek, a naopak zpoždění by mohlo vést k rozšíření rizika a způsobit tak ještě obtížnější nápravu.

Poslední a nejlepší možnou strategií je vyhnout se riziku, což znamená odstranění příčiny vzniku rizika. Tato varianta se dá použít většinou na začátku projektu, kdy jsou úplně změněny nebo alespoň upraveny požadované cíle. Další možností je zachování stávajících cílů, ale s použitím jiného řešení projektu jako například změna dodavatele, použití jiné technologie nebo úprava časového harmonogramu. (Korecký & Trkovský, 2011) (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Pokud máme z předchozí analýzy vytvořenou mapu rizik, můžeme jednoduše a rychle určit strategii ošetření na základě stupně pravděpodobnosti nastání rizika a předpokládané výše dopadu na projekt.

Obrázek 9: Ošetření rizik dle mapy rizik



Zdroj 11: (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012, str. 96), 2021

### 3.6.5 Řízení rizik

Cílem této fáze je monitorování rizik projektu a jejich udržení pod schválenou úrovní, čímž bude zajištěno splnění cílů projektu. Pro průběžné sledování rizik se používají informace získané z analýz a vytvořených plánů. Důvodů proč rizika sledovat je hned několik, níže jsou uvedeny nejčastější z nich:

- u rizika nastanou okolnosti, které změní hodnoty pravděpodobnosti nebo dopadu, a poté je nutné znovu určit hodnotu rizika a popřípadě upravit opatření;
- zjistí se, že naplánovaný postup ošetření rizika již není účinný a musí se buďto upravit nebo ho nahradit jiným;
- nastane situace, kdy je zapotřebí aktivovat připravené opatření jako je čerpání z vytvořených rezerv nebo pojistné události;
- objeví se nová významná hrozba, kterou je potřeba kvantifikovat a určit strategii pro její ošetření;
- riziko může být ale i vyřazeno, protože hrozba pominula.

Řízení rizik vychází z vypracovaného registru rizik, který obsahuje seznam všech sledovaných hrozeb. Do sloupců je uvedeno označení rizika, dále jeho popis, pravděpodobnost nastání a možný dopad, zvolené opatření a může zde být uveden i odpovědný vlastník. Pokud vychází rizika z kvantitativní analýzy jsou pravděpodobnost a dopad uváděny v číselných jednotkách, které jsou mezi sebou násobeny, čímž je zjištěna odhadovaná finanční hodnota. Tento výsledek může být ještě upraven po aplikování opatření. V případě pojištění by hodnota obsahovala částku za případnou spoluúcast, která je určena smlouvou. Projektové týmy často zařazují monitorování rizik do pravidelných porad. Pokud není určen konkrétní vlastník rizika, připadá tato funkce na projektového manažera. (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012)

### 3.6.6 Vyhodnocení

Poslední fází je závěrečné vyhodnocení, které se provádí po ukončení hlavní části procesu realizace. Zde je důležité zaznamenat získané zkušenosti a znalosti ohledně průběhu celého procesu managementu rizik. Především z výsledků identifikace, analýzy, ošetření a řízení jednotlivých rizik. Výstup pak může pomoci lépe zvládat rizika v dalších projektech, proto se nesmí opomenout zapsat důležité poznatky. (Korecký & Trkovský, 2011)

## **4 Analýza stávajícího řízení programu Majálesové dny**

Čtvrtá kapitola je věnována popisu současného stavu řízení programu. Dle získaných informací se postup od jeho vzniku nijak výrazně neupravoval.

### **4.1 Proces řízení Majálesových dnů**

Zahajovací proces pro program Majálesových dnů začíná koordinační schůzkou hned první měsíc daného roku. Schůzky se účastní všichni současní členové unie. Prvním bodem schůzky je krátké představení projektů, a to především kvůli novým členům a zhodnocení jejich průběhu z předešlého roku. Jsou shrnuta hlavní pozitiva, ale i negativa, kterým je potřeba se v budoucnu vyvarovat. Poté probíhá domluva a schválení, zda všechny projekty budou pokračovat i v současném roce. Ke stávajícím projektům se dle aktuálních trendů v roce 2018 přidala jedna novinka, jinak je složení dlouhodobě stále stejné. Po oficiálním odsouhlasení projektů většinou členů následuje rozdělení organizačních rolí, tedy přidělení odpovědných osob pro konkrétní akce a jejich pomocného týmu. Jelikož se jedná činnost vysokoškolských studentů bývá pravidlem, když člověk ví, že bude v aktuálním roce dokončovat studium a měl na starost konkrétní událost, musí své získávané zkušenosti s vedením akce předat mladšímu členovi unie. Posledním bodem první schůzky je určení termínů konkrétních událostí, od kterých se dál odvíjí časový harmonogram projektů i programu.

Výsledkem schůzky je schválený program s konkrétními projekty včetně jejich personálního obsazení a odhadovaným časovým harmonogramem. Poté se již složené týmy scházejí více individuálně a připravují podklady pro jejich projekty.

Druhá část programu trvá zhruba měsíc a je rozdělena na několik společných i individuálních týmových schůzí, na kterých se řeší plánované aktivity. Společné porady se konají spíše na začátku a týkají se především plánování konkrétního časového harmonogramu Majálesových dnů, které každoročně probíhají na přelomu dubna a května. Tento bod má SUS ZČU velmi dobře zorganizovaný, protože se v průběhu let opakuje a musí se tedy doladit především konkrétní kalendářní data pro současný rok. Nejsložitější je pak plánování lidských zdrojů, jelikož na každý projekt je potřeba určité množství lidí a členové unie většinou působí v několika událostech najednou. Proto je důležité důkladně domluvit časové možnosti členů, jejich pozice a kompetence.

Plánování dalších zdrojů (materiálové, finanční, ...) pro projekty již není tak náročné, a proto se řeší na úrovni projektových týmů. Kromě rozpočtu si jednotlivé týmy samostatně plánují i aktivity nebo potřebnou administraci k dodavatelům. V průběhu měsíce února pak přichází další hromadná schůzka, kde se všechny projektové týmy podělí o své plány ve zmíněných oblastech jednotlivých událostí daného ročníku. Po prezentaci všech projektů jsou zodpovězeny všechny dotazy a zapracovány připomínky ostatních členů. Jsou řešeny otázky možných rizik a hledání možností pro jejich ošetření. Na konci února tak končí všechny plánovací činnosti a plynule se přechází k prováděcím procesům programu.

Tento proces začíná se spuštěním prvních aktivit projektů, které startují téměř souběžně. Dle doplněných plánů z hromadné schůze začíná projektový tým na základě určených odpovědností řešit přidělené činnosti. V tomto okamžiku je důležitá příprava a spuštění propagačních činností, aby se akce dostaly do podvědomí lidí. Dále jsou doladěny podmínky s vybranými dodavateli a je uzavřena potřebná smluvní dokumentace. Velmi podstatná je také komunikace mezi týmy, díky níž vše proběhne dle plánů. Pokud se v některém projektu objeví složitější problém, je svolána rychlá schůze služebně starších členů, kteří se tuto situaci snaží vyřešit takovým způsobem, aby byla dodržena požadovaná kvalita z výstupu projektu.

Jelikož celý program trvá řádově několik měsíců, jsou kontrolní procesy uplatňovány v posledním týdnu před uskutečněním jednotlivých událostí z časového harmonogramu Majálesových dnů. Rozsah programu nikdy v minulosti nebylo potřeba upravovat. Stejně tak jsou jasně nadefinované časové požadavky na splnění termínů v projektech. Odchyly jsou minimální, a to většinou ze strany dodavatelů. Je potřeba zkontrolovat, zda byly použity všechny určené zdroje. Jde především o ty finanční, protože na některé projekty jsou čerpány dotace, které mají přísné podmínky. Jsou také monitorována předem nadefinovaná rizika, která by mohla průběh událostí ovlivnit. Největším rizikem programu je počasí, protože většina akcí probíhá venku. Tato skutečnost má z historických údajů dopad hlavně na návštěvnost akcí a popřípadě na náklady. V tomto období je nutná častá a rychlá komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami, a to mnohdy na hodinové nebo kratší bázi. Po skončení poslední události z harmonogramu se přechází do poslední části, a to je ukončení a zhodnocení celého programu.

Projekty jsou uzavřeny a zhodnoceny v kruhu projektových týmů. Všechny informace o průbězích projektů jsou pak prezentovány na závěrečné schůzi SUS ZČU. Je také shrnut celý chod programu a jeho dílčích aktivit. Jsou zaznamenány informace, které mohou být použity jako vstup pro další ročník programu.

Během celého procesu řízení programu by měla být řízena i rizika, a to jak z hlediska programu, tak i jednotlivých projektů v něm. Jak je v plánovací části zmíněno, před spuštěním jsou možná rizika nadefinována a členové si ústně odsouhlasí, jak proběhne jejich ošetření. Dále ale nikdo nekontroluje, zda ošetření mělo požadovaný účinek nebo není nemonitorována možnost vzniku nových rizik, která by mohla průběh výrazněji ovlivnit nebo zpomalit. Zároveň se provádí dokumentace, která by zaznamenávala postup v procesu řízení a mohla by být nápomocná v dalších letech programu Majálesových dnů.

## **4.2 Popis jednotlivých projektů**

V této části práce budou v krátkosti popsány dílčí projekty v programu. Popis je doplněn základními požadavky na zdroje projektu. Jak již bylo zmíněno všechny projekty kromě Plzeňského Majálesu jsou nevýdělečné a členové organizace aktivity provádí bez úplaty jako dobrovolnickou činnost. Pro získání doplňujících informací byl proveden krátký rozhovor s členem unie, který měl na starost daný projekt v minulých letech jako jeho manažer. Vedoucí projektů jsou zmiňováni buďto křestním jménem nebo přezdívkou.

### **Pivní štafeta**

Týdny studentských aktivit nebo také Majálesové dny každoročně zahajuje akce s více než desetiletou tradicí pod názvem Pivní štafeta. Kapacity jsou omezené a vždy zaplněné. Jedná se o soutěž, kdy buďto jednotlivci nebo skupiny musí pouze po svých či pomocí městské hromadné dopravy absolvovat zastávku ve všech čtyřech studentských klubech umístěných po celé Plzni. V případě jednotlivců vyhrává ten nejrychlejší, pro skupiny platí pravidlo počet získaných bodů, které dostanou za splněné úkoly na každém stanovišti. Vítězové si odnáší lístky na závěrečný festival Majáles, několik dalších drobných cen, ale především spoustu zážitků.

Potřebné zdroje pro projekt *Pivní štafeta*:

- Lidské zdroje – vedoucí projektu, grafik, fotograf, 8x pomocný pracovník
- Data a znalosti – shromážděné informace z předchozích ročníků
- Finanční zdroje – peněžní prostředky SUS ZČU
- Materiálové zdroje – především papírenského charakteru poskytnuté SUS ZČU

Pro organizační účely je určen jeden vedoucí a dalších osm lidí s různými úkoly v průběhu celého projektu. Grafik vytváří podklady před událostí, ale může být i součástí pomocných pracovníků. Fotograf je zapotřebí především v den akce, ale může se podílet na přípravných aktivitách. Je důležité domluvit spolupráci všech klubů, jejich příspěví do propagace akce, a také vložení cen pro vítěze. Náklady na tento projekt jsou opravdu nízké a sestávají se především z nákupu kancelářských potřeb či rekvizit pro soutěž týmů. Pro tisk propagačních podkladů je poskytnut materiál ze zásob unie.

Vedoucím projektu je již několikátým rokem student z fakulty filozofické Vojta. Důvod, proč si spolupráci s unií vybral je, že se chce učit novým věcem a líbila se mu rozmanitost prováděných aktivit. Navíc se může podívat, jaká úskalí (plánování, financování, ...) s sebou přináší pořádat společenskou akci. Program Majálesových dnů se mu líbí, protože jsou to dny zájmových aktivit, kde si každý najde svoje, může i vyhrát nějakou zajímavou cenu, ale především je to pro studenty relaxace před blížícím se zkouškovým obdobím.

Jako vedoucí by projekt označil za nízkonákladovou akci, kterou finančně i materiálově (diplomy, drobné občerstvení, ...) zvládne pokrýt SUS ZČU. Musí se zajistit dalších osm lidí, kteří budou k dispozici v den akce na stanovištích. Tito lidé předtím vymýšlejí, jaké úkoly budou účastníci plnit. Vojta dále řekl, že je to vlastně sportovní soutěž jako každá jiná, takže jsou soutěžící na začátku seznámeni s pravidly a předpokládá se fair-play. Za největší riziko označil malý zájem studentů o akci. Jelikož se na tuto akci předem neregistrují záleží na jejich aktuální náladě nebo třeba na počasí, protože je potřeba se přemísťovat mezi stanovišti. Dalšímu členovi unie, který po něm projekt převezme by doporučil zachovat rodinný ráz soutěže. Do budoucna by řešil větší odměny pro výherce, a s tím související sponzoring. Vždy se totiž najdou lidé, kteří soutěží kvůli výhře, a nejen z radosti. Nejlépe proto akci udělejte tak, jak by se líbila Vám! Nikdy se nezavděčíte všem.



## **Fotbálový turnaj**

Pro sportovní nadšence, kteří se rádi účastní akcí v týmu je tu Fotbálový turnaj. Jedná se o soutěž dvojic ve stolním fotbale. Kapacity hráčů jsou omezené a je nutné se kvůli vysokému zájmu předem registrovat. Turnaj probíhá ve vysokoškolském klubu, který je součástí boveveckých kolejích, takže to mají někteří studenti opravdu blízko. Systém hry se v minulých letech upravoval, ale současná verze umožňuje studentům vyzkoušet své natrénované hodiny proti téměř všem soupeřům. Kromě prvních třech nejlepších, kteří jsou odměněni drobnými cenami, je na závěr pořádána rychlá soutěž pojmenovaná LooserCUP pro neúspěšné týmy. Ti tak mají možnost ještě získat alespoň malý pohár za účast v tomto utkání. Turnaj probíhá za pomoci partnera, který pro událost dodává herní stoly.

Potřebné zdroje pro projekt *Fotbálový turnaj*:

- Lidské zdroje – vedoucí projektu, grafik, fotograf, 6x pomocný pracovník
- Data a znalosti – shromážděné informace z předchozích ročníků
- Finanční zdroje – peněžní prostředky SUS ZČU, externí partneři
- Materiálové zdroje – především papírenského charakteru poskytnuté SUS ZČU

Kromě vedoucího projektu, je zde dalších šest lidí, kteří jsou potřeba v den konání akce. Přípravu projektu v tomto případě zvládnou obstarat celkem čtyři lidi. Stejně jako v předchozím projektu zde působí grafik a fotograf se stejnými možnostmi zapojení. Akce probíhá v jednom ze studentských klubů, tedy se počítá s jeho součinností. Pro tento projekt je domluvena spolupráce s organizací, jejíž činností je provozování klubu stolního fotbalu. Fungují jako externí partner a zároveň jako dodavatel potřebných stolů pro hru. Projekt opět není finančně náročný, je nutné pořídit nezbytné kancelářské a papírenské potřeby. Dále odměny pro hráče ve spolupráci s partnerem.

Projekt fotbálek druhým rokem vede Jirka alias Sojče, který studuje fakultu aplikovaných věd. Unii by popsal jako skupinku studentů, kteří dělají rádi smysluplné aktivity ve svém volném čase. Nejvíce se mu na spolupráci líbí zapojení do událostí pořádaných univerzitou jako je Reprezentační ples, Veletrh pracovních příležitostí a Pivo s rektorem. Na programu Majálesových dnů oceňuje, že je léty prověřený a stále dokáže přitáhnout dostatečné množství návštěvníků, což doplňuje poznámkou, pokud to počasí zrovna nezkazí.

Průběh svého projektu hodnotí jako hladký bez větších komplikací. Jako nejdůležitější na přípravě vidí komunikaci se zainteresovanými stranami, kterými jsou zaměstnanci z vysokoškolského klubu Ucho a sdružení, které dodává stoly pro hraní. Finanční zdroje nejsou pro projekt nijak vysoké a pokryje je SUS ZČU, popřípadě externí partneři dodávající odměny pro hráče. Totožné je to i s lidskými zdroji, projekt pokryjí jen členové unie. Riziko, které by na projekt mělo největší dopad je nedostatek hracích stolů. Což je málo pravděpodobné, protože sdružení, které stoly zapůjčuje, si tím dělá reklamu v podstatě zadarmo. Druhým rizikem by bylo špatně zvolené hrací schéma, kdyby turnaj byl moc krátký nebo naopak moc dlouhý, tak by týmy mohly být nespokojené. Opět je to ale málo pravděpodobné a dopad by se spíš projevil na účasti v dalších letech. Pro další ročníky doporučuje se zaměřit na spravedlivé rozdělení týmů v soutěži. Přestože je soutěž vyhlášena pro amatérské hráče, přihlašují se i profesionálové, které lidé v projektu nejsou schopni při online přihlášení rozpoznat. Vznikají tak nerovné zápasy a objevovaly se i stížnosti, že si lidé málo zahráli, ale i že ceny vyhráli právě tito profesionální hráči, proti kterým ostatní neměli šanci.

## **Kapeláž**

Pro podporu začínajících hudebních kapel, jež jsou složené alespoň z části studenty, unie pořádá festival Kapeláž. Událost tak zapojuje studenty nejen jako diváky, ale také jako účinkující. Skupiny mají možnost během půlhodinového vystoupení představit vlastní tvorbu svým vrstevníkům a rozšířit si například fanouškovskou základnu. O co se ale hraje především je účast přímo na Plzeňském Majálesu, kde je uvidí i několik stovek lidí. Výherce Kapeláže přitom vybírají sami návštěvníci akce, dle vlastních preferencí. Událost má více než desetiletou tradici a probíhá hlavně díky podpoře projektového centra ZČU. Poslední čtyři roky také za pomoci a ve spolupráci s Plzeňským Prazdrojem, kde se akce koná.

Potřebné zdroje pro projekt *Kapeláž*:

- Lidské zdroje – vedoucí projektu, fotograf, 8x pomocný pracovník
- Data a znalosti – shromážděné informace z předchozích ročníků
- Finanční zdroje – GRAS ZČU, Plzeňský Prazdroj, SUS ZČU
- Materiálové zdroje – kancelářské a papírenské potřeby, předměty pro doplňkový program

Lidské zdroje opět tvoří vedoucí projektu, který má za úkol kromě vedení projektového týmu také komunikaci se zástupci Západočeské univerzity v Plzni a Plzeňského Prazdroje. Tento projekt je finančně náročný, a proto je závislý na prostředcích z grantu a od sponzora. Grafiku zajišťuje pověřený pracovník Prazdroje. Z interních zdrojů je využíván fotograf a dalších 8 lidí přímo v den konání akce. Přípravu projektu jinak zvládnou čtyři lidé. Jelikož se jedná o festival, je vymyšlen i doprovodný program s hudební nebo pivovarskou tematikou kvůli místu konání, což je nádvoří Prazdroje. Materiál je nakoupen z finančních zdrojů a je vykázán do grantu od ZČU.

Projekt Kapeláč již čtvrtým rokem vede členka Radka, která působí na fakultě ekonomické. Unie ji zaujala už na střední škole, jelikož chtěla získat zkušenosti v oblasti organizování společenských akcí. Zajímala ji také pohled takzvaně za oponu, tak velkého festivalu jako je Plzeňský Majáles. Zároveň se jí líbí myšlenka programu, což je vytvoření pro studenty zdarma přístupné a obsahově zajímavé akce. Přestože se závěrečný festival snaží dle možností vyjít cenově vstříc, už je bohužel znát, že se více zaměřuje na veřejnost než studenty.

Průběh organizace projektu Kapeláč je náročnější v tom, že je program závislý i na účinkujících z řad studentů. Je nutné vždy dostatečně dopředu vyhlásit možnost přihlašování hudebních kapel, kde by členy měli být studenti. Pro přilákání dalších zájemců byla v posledních dvou letech přidána i cena pro vítěze v podobě vystoupení přímo na festivalu Majáles. Příprava projektu není náročná na lidské zdroje, ale za to je jich nejvíce potřeba v den konání akce. Konkrétně deset na pozicích: technik u pódia neboli basák, pomocníci na doprovodných soutěžích, hostesky, moderátor, fotograf a koordinátor, který hlídá časový harmonogram. Finančně je projekt závislý na grantu z projektového centra ZČU a peněz od Plzeňského Prazdroje, který zajišťuje prostory včetně vybavení a grafických služeb. Rizik je hned několik, počínaje nezískáním dostatečných finančních prostředků, přes nezájem studentů o účinkování, tak i přijít se podívat jako návštěvníci. To by mohlo být způsobeno nevhodnou propagací, kde se unie spoléhá na pomoc Prazdroje. Jako poslední a zároveň jediná neovlivnitelná položka je faktor počasí, které je v dubnu opravdu nevyzpytatelné. Doporučení pro jejího nástupce, je nepodcenit podávání žádosti o finance na projektové centrum. Připravit se na komunikaci s několika zainteresovanými stranami. Vytvořit si síť kontaktů, která povede ke studentským kapelám. Taky umět se nad věcí povznést, ale hlavně si to užít.

## Fort BORYard

Nejnovější, ale za to velmi oblíbenou akcí v programu Majálesových dnů je událost Fort BORYard. V návaznosti na současný trend takzvaných únikových her, se členové unie rozhodli takovou hru uspořádat přímo v univerzitním areálu na Borech ve večerních hodinách. Jde o soutěž až v pětičlenných týmech a cílem je samozřejmě jediné, uniknout z univerzity jako první. Účast pro akci je omezena na určitý počet skupin. Kapacita byla vždy zaplněna během prvních několika hodin po spuštění registrace. Studenti si zde prověří své akademické znalosti, fyzickou kondici, ale především práci v týmu. Dalším důvodem, proč je o akci takový zájem, je možnost prozkoumání univerzitního areálu ve večerních hodinách, kdy vás hra zavede na místa, o kterých jste možná ani nevěděli, že se zde nacházejí. Tato událost je spojena s úzkou spoluprací se ZČU, protože bez svolení pro využití prostor by se vůbec nemohla konat.

Potřebné zdroje pro projekt *Fort BORYard*:

- Lidské zdroje – vedoucí projektu, grafik, fotograf, 8x pomocný pracovník
- Data a znalosti – shromážděné informace z předchozích ročníků
- Finanční zdroje – GRAS ZČU, SUS ZČU
- Materiálové zdroje – kancelářské a papírenské potřeby, předměty a rekvizity pro jednotlivé úkoly

V tomto projektu má vedoucí a jeho pomocný tým opravdu složitý úkol. To je vymyšlení dostatečně složitých a důvtipných situací, které musí účastníci, což jsou vysokoškolští studenti vyřešit lépe než ostatní týmy. Výběr členů do týmu proto probíhá důkladněji než u ostatních projektů. Velmi důležitá jsou data z předchozích ročníků, aby se úkoly pro účastníky neopakovaly. Přestože na projekt nejsou potřeba velké finanční prostředky, je požádáno o grant z projektového centra ZČU, ze kterého jsou hrazeny například pronájmy místností nebo tisk materiálů v Copy centru ZČU. Další drobné výdaje jsou pak obstarány z peněžních prostředků unie. Materiál záleží na složitosti vymyšlených hádanek.

Vedoucí projektu únikové hry je členka z fakulty aplikovaných věd Viki. Ta se k organizaci přidala, protože se jí líbí podobné smýšlení lidí zapojených v unii, které baví, že můžou bavit další lidi. Na programu oceňuje, že akce v něm jsou různorodé stejně jako zájmy plzeňských studentů a každý si tak přijde na své.

Nejnovější z projektů si Viki vymyslela a vede jej od začátku sama. Říká, že organizace zahrnuje poměrně náročnou přípravu v podobě vymýšlení originálních úkolů, shánění rekvizit a logistiky celé akce, která je v den konání načasovaná na minuty tak, aby soutěžící plynule procházeli stanoviště a nepotkávali se. Personální zajištění proto spočívá v nalezení spolehlivých lidí, kteří jsou pro věc zapálení. Jsou zde lidé na pozicích dozoru na stanovišti, kde musí být nápomocní soutěžícím, dále je potřeba mít pomocníky pro přípravu a ukončení akce (tj. předání cen a vyhlášení vítězů) nebo na stavbu náročnějších rekvizit. V neposlední řadě minimálně jednoho fotografa na zdokumentování celé akce. Vzhledem k tomu, že se akce koná v prostorách univerzity mimo běžnou otevírací dobu, je nutná i součinnost se zaměstnanci ostražky budov. Samozřejmý je pak souhlas vedení univerzity a správy budov s konáním akce. Všechny dosavadní ročníky byly finančně dotovány z grantové podpory studentských projektů GRAS. Zbývající finance byly z vlastních zdrojů SUS. Také se využívají sponzorské dary v podobě věcných cen pro vítězné týmy. Jako rizika Viki vnímá to, že univerzita nebo správa budov nedá souhlas s konáním akce. Popřípadě, že nebude přiznána finanční podpora z projektového centra. Je zde i riziko, že se během akce někdo zraní nebo dojde k poničení majetku univerzity. Doporučení pro dalšího vedoucího projektu by bylo zaměřit se na propagaci, protože tyto menší akce během Majálesových dnů nejsou navštěvované tak jak by mohly, přestože jsou zdarma a náplň akcí je opravdu zajímavá. Přímo pro projekt Fort BORYard by ráda využila jinou lokalitu univerzity než budovu, v níž sídlí fakulta strojní a ekonomická.

### **Prkna Neprkna**

Posledním ze studentských dnů před završením celého programu na události Majáles jsou Prkna Neprkna. Jde o další festival, ale tentokrát se jedná o přehlídku multižánrového umění. Vystupujícími jsou zde opět studenti, kteří mohou ukázat jaký mají talent. Najdou se zde ukázky divadelních, tanečních ale i akrobatických představení, sóloví hudební umělci nebo slam poetry. Místo na festivalu najdou ale i nejrůznější výstavy umění z dílen fakulty designu a umění Ladislava Sutnara. Událost se koná v Šafaříkových sadech, tedy v blízkosti plzeňského náměstí. Díky tomu se ukázky studentských činností dostanou i mezi širokou veřejnost. Na události se podílí i někteří externí lektori ZČU. Akce je opět pořádána hlavně díky finanční pomoci a grantové podpoře aktivit studentů ZČU.

Potřebné zdroje pro projekt *Prkna Neprkna*:

- Lidské zdroje – vedoucí projektu, grafik, fotograf, 5x pomocný pracovník
- Data a znalosti – shromážděné informace z předchozích ročníků
- Finanční zdroje – GRAS ZČU, externí partneři, SUS ZČU
- Materiálové zdroje – kancelářské a papírenské potřeby, předměty pro doplňkový program

Úkolem vedoucího a jeho pěti pomocných pracovníků je vytvoření poutavého harmonogramu akce, který přitáhne nejen studenty, ale i veřejnost. Proto se hlavní činnosti soustředí na nalezení zajímavých talentů napříč celou univerzitou. Grafik má také více práce než u předešlých projektů, protože kromě jednorázových propagačních letáků musí průběžně zpracovávat i podklady k jednotlivým vystoupením a doprovodnému programu. Fotograf má stejnou funkci jako v předchozích případech. Prkna Neprkna jsou finančně nejnáročnějším projektem, který vznikne pouze za předpokladu získání grantu od ZČU. Další finanční zdroje poskytují externí partneři nebo přímo unie. Projekt naštěstí není náročný na materiál, protože si potřebné věci zařizují vystupující sami.

Tento projekt vede člen Jirka, který na unii nejvíce oceňuje různorodost možností zapojení, ať už v Majálesových projektech nebo v dalších událostech, které organizace nabízí. Složení akcí v programu vidí tak, že pokrývají velké množství zájmů všech studentů, a každý si tak vybere dle libosti a nálady. Zároveň se mu líbí, že téměř na všech událostech můžou návštěvníci vyhrát jak drobné ceny, tak vstupenky na festival Majáles.

Jako vedoucí projektu vnímá jako důležité na začátku sestavit organizační tým spolehlivých lidí. Dalším krokem je sepsání žádosti na projektové centrum ZČU, odkud je čerpána značná část finančních prostředků. Zároveň je jednáno se zástupci města Plzeň o povolení použití prostorů ke konání festivalu. Musí se také zajistit technika a věci potřebné do zázemí přes externího partnera. To nejdůležitější je najít a zkontaktovat zajímavé umělce napříč žánry a uměleckými směry. Na základě toho je sestaven fungující a zajímavý program. Největším rizikem pro projekt je počasí, protože se akce koná pod širým nebem. Nezískání finanční podpory od univerzity by mělo na projekt existenční dopad. Proto doporučení pro dalšího člena, který projekt převezme je včasná a kvalitní příprava právě organizačního týmu, zajištění prostor a včasného podání žádosti o finance. Obecně se zaměřit na intenzivní komunikaci s týmem, zástupci ZČU, ale i umělci.

## **Plzeňský Majáles**

Na zakončení týdnů studentských aktivit je už po více než třicet let uspořádáván hudební festival Majáles. Jak již bylo zmíněno, během let se z čistě studentské akce stala nedílná součást pravidelných událostí pro celé město Plzeň, ale i jeho širokého okolí. V současné době má Stavovská unie studentů na starost hlavně organizační zajištění akce. Členové unie plánují doprovodné aktivity, které probíhají na festivalu. Jsou to například soutěže o titul Majálesový borec, příprava tradičních Majálesových svateb na 24 hodin, Majálesový průvod, a především se nesmí zapomenout na výběr a přípravu kandidátů soutěžících o titul Majálesového krále či královny, který bude po zvolení na rok vládnout všemu studentstvu.

Výčet zdrojů pro projekt Plzeňský Majáles bude trochu obtížnější, jelikož akce přesahuje studentskou organizaci a je pořádána pro širokou veřejnost. Co se týče lidských zdrojů jsou zapojeni všichni členové SUS ZČU, ale jsou najímání i další brigádníci primárně z řad studentů. Jsou určeny odpovědné osoby za doprovodné akce a k nim je přiřazen tým o potřebné velikosti. Finanční zdroje jsou pro tyto aktivity čerpány z externích zdrojů. Materiálové zdroje jsou většinou použity z interních zdrojů unie, a dle potřeby dokoupeny z finančních zdrojů.

Krátký rozhovor pro tento projekt poskytl jeden ze zakladatelů Stavovské unie studentů Mgr. Jiří Sojka, který odpovídal na následující otázky.

### ***Jak vznikla myšlenka znovuoživit Majáles, a to za pomoci studentské organizace?***

Myšlenka uspořádat Majáles a navázat na tradici studentských slavností v šedesátých letech vznikla po sedmnáctém listopadu 1989. V té době docházelo k převratným změnám na všech úrovních společenského života. Zejména ve vysokoškolském prostředí, které bylo svého času spolu hybatelem společenské přeměny, byl velký potenciál a mezi studenty, kteří se aktivně účastnili studentské stávky převládal velký pocit sounáležitosti a potřeba pokračovat společně na dalších aktivitách.

Také na Pedagogické fakultě v Plzni, která byla v té době samostatnou vysokou školou, vznikla stejně jako na jiných vysokých školách transformací ze Stávkového výboru Stavovská unie studentů. Měla několik různých směrů činností a mimo jiné to bylo i pořádání kulturních akcí. Tak mezi studenty vznikla v brzkých jarních dnech roku 1990 myšlenka navázat na tradici z konce šedesátých let. Během necelých dvou měsíců pak došlo ke spontánní organizaci prvního porevolučního ročníku na začátku května

za účasti tisíců studentů jak Pedagogické fakulty, tak Vysoké školy strojní a elektrotechnické, ale i z plzeňské lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Samotné akci na plzeňském Výstavišti předcházela velký majálesový průvod městem.

### ***Kdy se ze studentských slavností stal festival, jaký známe dnes?***

Ke změnám a vývoji docházelo postupně. První ročníky byly hodně spontánní a poměrně chaoticky organizované. Každý úspěšný, ba i neúspěšný ročník ale přinesl řadu zkušeností a nových postupů, nové dílčí akce a také nové členy organizačního týmu. Jak se vyvíjela společnost, studentské prostředí a kulturní akce, očekávalo se, že tradiční Majáles bude rok od roku stále větší, zábavnější a také profesionálnější. Po patnácti letech existence byly Majálesy i v jiných vysokoškolských městech a mnoho organizačních týmů mezi sebou spolupracovalo, ale mnohdy i soupeřilo. To vedlo k dalšímu vývoji a tlaku na zvětšování a profesionalizaci hlavního dne akce. Po přesunu na Lochotínský Amfiteátr v roce 2006 se ustálil hlavní den jako festival s několika hudebními scénami, volbou studentského krále a bohatým doprovodným programem.

### ***Myslíte si, že členové unie jsou stále pro festival přínosem? A jak se zapojují do organizace Majálesu?***

Každopádně ano. Studentská rovina je to, co dělá Majáles Majálesem. Bez aktivních studentů a jejich nápadů by se jednalo o tuctovou hudební přehlídku, ale bez tolik potřebného unikátního zábavného přesahu. Týden studentských aktivit je prakticky stoprocentně v rukou studentů ze Stavovské unie studentů a také doprovodný program by se bez členů unie neobešel.

### ***Jaká jsou podle Vás rizika při pořádání takhle velkého projektu?***

Rizik je velké množství. Mezi hlavní patří faktor počasí, špatně odhadnutí účinkujících, kolize s termíny ostatních akcí, špatný odhad příjmů a výdajů a další. Neočekávaných situací je v přípravě a při samotné akci nespočet a vyžaduje mnohdy velkou dávku improvizace a organizačních zkušeností.

### ***Je něco, co byste chtěl do dalších ročníků změnit nebo upravit na doprovodných akcích, které mají na starost studenti z unie?***

Rád bych, aby k těm již zavedeným a tradičním akcím přibylo několik nových a originálních projektů, které by samotné pořadatele i studenty z řad účastníků velmi bavily.



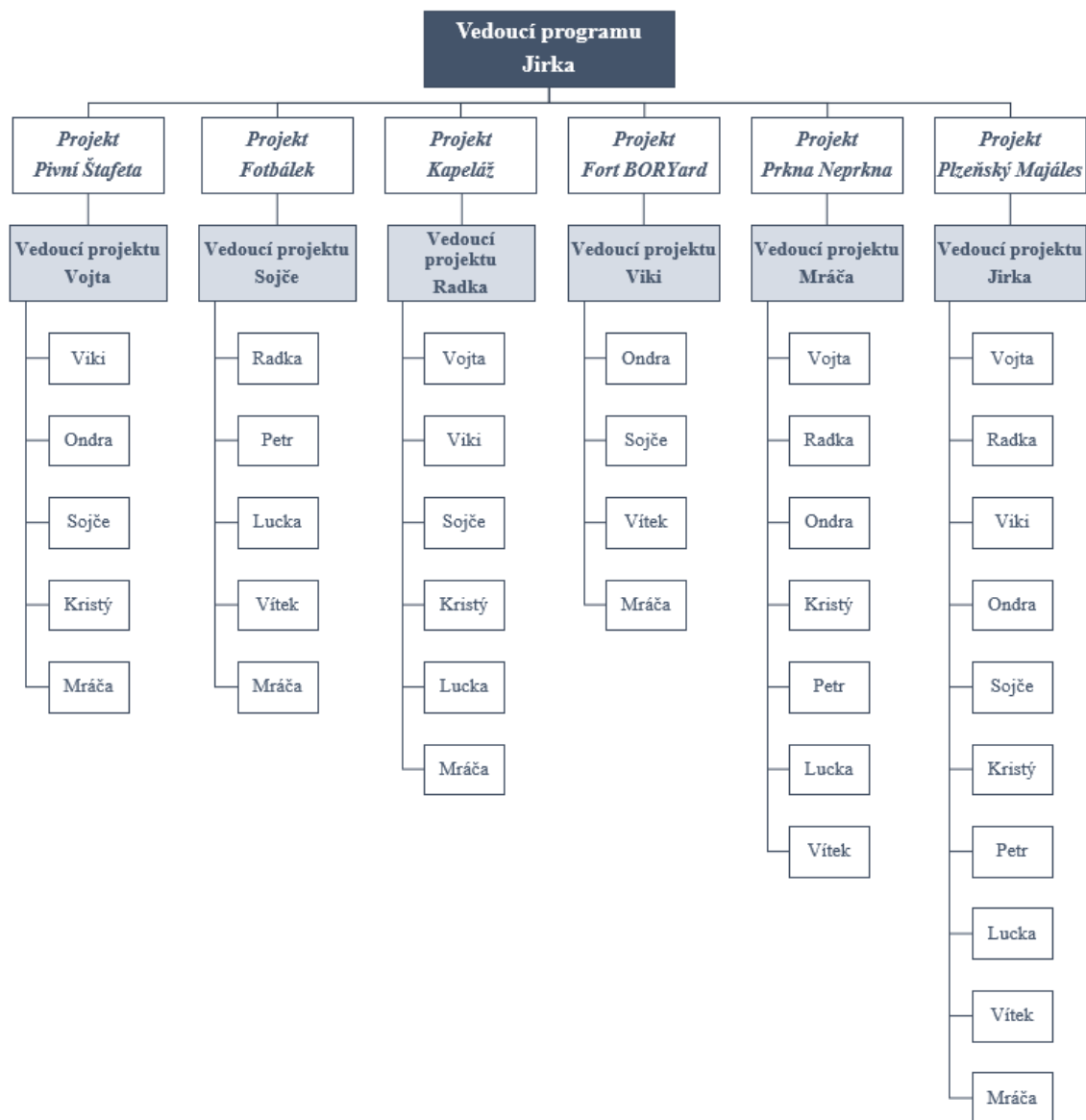
## 5 Vypracovaný plán pro rok 2021

V této části bude představen vypracovaný plán programu Majálesových dnů pro současný rok 2021. Detailněji zde bude popsáno organizační rozdělení do týmů a s tím související přidělení odpovědností, jež jsou zobrazené v RACI matici. Dále časový harmonogram, který je zaznamenán v Grantově diagramu s nejdůležitějším milníky. Jako poslední jsou rozpracována rizika a jejich aktuální řešení.

### 5.1 Organizační schéma programu

Jak již bylo zmíněno ve stávající analýze programu, jedním z prvních kroků v zahajovací fázi je rozdělení rolí. Jelikož se projekty nijak výrazně neobměňují je rovnou přistoupeno k určení jednotlivých vedoucích, kteří je budou mít na starost. Výběr byl proveden v tomto roce snadno, jelikož všichni, kdo vedli projekty v minulém roce, jsou stále studenti a členi organizace, a proto padla první volba na ně. Byli dotázáni, zda si projekt chtějí ponechat nebo dají přednost někomu dalšímu a budou figurovat jen jako členové týmu s poradním hlasem. Dle očekávání zůstalo složení vedoucích stejné jako v loňském roce. Poté nastalo rozdělení dalších členů mezi projekty, a to dle jejich preferencí, zájmů a časových možností. Množství lidí pro organizaci akcí se odlišuje z důvodu náročnosti přípravy projektu a aktivit v něm. V grafu níže jsou tak vidět jen členové, kteří se podílejí na přípravách. Dle uvedených lidských zdrojů v předchozí kapitole, je na většinu projektů potřeba více lidí než jen organizační tým. Tyto zdroje budou doplněny brigádníky, kteří budou využiti pouze v den konání konkrétní události na pomocné práce. Ke všem týmům byl také přiřazen grafik a fotograf z řad členů. Jedinou výjimkou je Kapeláž, kde grafiku zajišťuje externí partner. Projekt, na kterém se podílejí všichni členové unie je Plzeňský Majáles. Každý bude mít v rámci posledních událostí specifické úkoly, které by se ale daly opět rozložit do rozsahově malých podprojektů. Kompletní grafické znázornění rozdělení týmu je uvedeno v následujícím obrázku.

Obrázek 10: Organizační schéma programu



Zdroj 12: vlastní zpracování, 2021

## 5.2 Rozdělení odpovědností

Na úvodní schůzce se členové rozdělili do projektových týmů, a poté přišlo na řadu rozdělení odpovědností za zadávané úkoly. Tato aktivita proběhla na individuálních schůzkách týmů a výsledek byl zaslán vedoucímu programu. Níže můžeme vidět výslednou RACI matici. Do té bylo zahrnuto projektové centrum ZČU a další externí partneři jakožto zainteresované strany.

### 5.2.1 RACI matice

RACI matice je vlastně jednoduchá tabulka, která se používá pro zaznamenání odpovědností osob v procesním nebo projektovém řízení. V popisu sloupců tabulky jsou uvedeny buďto role nebo lépe konkrétní osoby podílející se na procesu, v řádcích pak najdeme jednotlivé aktivity. Odpovědnost za konkrétní úkol udávají písmena R, A, C, I, které se zapisují do průsečíků tabulky. Jedna osoba přitom může zastávat jednu nebo i více rolí. Význam zkratk písmen je následující.

- **R** (Responsible) – jedná se o osobu odpovědnou za činnost, kterou fyzicky vykonává.
- **A** (Accountable) – tato osoba je odpovědná za kontrolu prováděné činnosti a má také rozhodující slovo.
- **C** (Consult) – osoba, která je kontaktována v případě potřeby odborné rady nebo poskytnutí konzultace k dané problematice. Probíhá zde oboustranná komunikace.
- **I** (Inform) – k této osobě probíhá jednostranná komunikace, při které je informována o řešení a průběhu činnosti.

Pro efektivní používání této metody je doporučeno provést ještě vertikální a horizontální analýzu, aby nedocházelo k problémům.

Vertikální analýza řeší konkrétní sloupec, tedy roli osoby a její činnosti. Pokud je v každém řádku uvedeno nějaké písmeno, může dojít k tomu, že člověk bude přetížen. Proto je potřeba se zamyslet, jestli opravdu musí všechny tyto činnosti vykonávat, brát za ně zodpovědnost, být konzultantem nebo být o nich informován. Další problém může nastat, když je v jednom sloupci mnoho písmen A a R. Zde je nutné si říct, zda má osoba činnosti spíše vykonávat nebo za ně přebírat odpovědnost, tak aby byly správně rozděleny pravomoci.

Horizontální analýza kontroluje řádky činností. V každém řádku by se mělo objevit pouze jedno A, aby byla jasně určena odpovědnost za splnění úkolu. Je pravděpodobné, že se v řádku objeví několik R, nemělo by jich být však příliš mnoho. Potom by se mohlo uvažovat o rozdělení do více aktivit. Naopak pokud by se žádné R nevyskytovalo, neměl by kdo aktivitu vykonat. Situaci může zkomplikovat i fakt, že žádné políčko není prázdné. Pokud budeme všechno se všemi konzultovat nebo je informovat, pravděpodobně dojde ke zbytečným časovým prodlevám. (Čermák, 2012)

Obrázek 11: RACI matice

|                  | Jirka | Vojta | Radka | Viki | Ondra | Sojče | Vítek | Mráča | Kristý | Petr | Lucka | Projektové centrum | Externí partner |
|------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|--------|------|-------|--------------------|-----------------|
| Pivní štafeta    | C     | A     |       | R    | R     | R     |       | R     | R      |      |       |                    | I               |
| Fotbálek         | C     |       | R     |      |       | A     | R     | R     |        | R    | R     |                    | I               |
| Kapeláž          | C     | R     | A     | R    |       | R     |       | R     | R      |      | R     | I                  | I               |
| Fort BORYard     | C     |       |       | A    | R     | R     | R     | R     |        |      |       | I                  |                 |
| Prkna Neprkna    | C     | R     | R     |      | R     |       | R     | A     | R      | R    | R     | I                  | I               |
| Plzeňský Majáles | A     | R     | R     | R    | R     | R     | R     | R     | R      | R    | R     |                    | I               |

Zdroj 13: vlastní zpracování, 2021

Na základě vypracované matice byla provedena vertikální a horizontální analýza, aby nedocházelo k přetížení zdrojů nebo špatnému rozdělení odpovědností.

Vertikální analýza ukázala, že většina členů je zapojena do čtyř projektů, což bylo vyhodnoceno jako přiměřené. Výjimka je u vedoucího programu, který je v projektu Plzeňského Majálesu veden jako odpovědná osoba za průběh a u ostatních projektů jako konzultant. Jelikož ale ani v jednom případě není odpovědný za konkrétní činnost, není jako osoba přetížen. Druhým členem, který je zapojen do všech projektů je Mráča. V jeho případě je odpovědností za prováděnou činnost myšleno fotografování věcí k propagaci projektů, je-li to potřeba, a zároveň fotografická dokumentace v den konání všech událostí. Kromě projektu Prkna Neprkna, kde je vedoucím a odpovědnou osobou nemá žádné další úkoly. Byl i dotázán, zda nechce být jako fotograf na nějaké z událostí vystřídán, což odmítl a jeho role je také v pořádku.

Následovala horizontální analýza, tedy kontrola jednotlivých řádků projektů. Ve všech řádcích se objevuje pouze jedna osoba, která má na starost průběh, kontrolu projektu a má v něm i rozhodující slovo. Proto není možné, aby došlo ke střetu názorů. Každý z projektů je možné konzultovat s manažerem programu. U finančně podporovaných akcí je nutné informovat projektové centrum ZČU, externího partnera nebo případně oba zároveň. Pro organizaci projektů je rozdělena odpovědnost za provedení úkolů mezi ideální počet osob. Výjimkou je Plzeňský Majáles kde, jak už bylo zmíněno se budou podílet všichni členové na svých aktivitách v doprovodném programu. Proto zde nevznikne problém zapojení velkého množství lidí odpovědných za přidělený úkol.

## 5.3 Časový harmonogram

Po zahajovací fázi, kde byly vyřešeny role jednotlivých členů v programu přichází na řadu plánování. Jako první byl určen kompletní časový harmonogram, který byl odvozen od závěrečných událostí Majálesových dnů. Nejdříve byly stanoveny data těchto akcí, přičemž bylo nutné plánovat odzadu. To znamená, že stěžejní je datum Plzeňského Majálesu, které je známé už rok dopředu. Od toho se odvíjí plánování dat dalších akcí, jež se uskuteční v různých dnech v týdnu podle zkušeností z přechozích let. Finální termíny a pořadí událostí pro tento rok jsou následující:

- pondělí 26.4. 2021 – Pivní Štafeta;
- středa 28.4. 2021 – Fotbálek;
- středa 5.5. 2021 – Kapeláž;
- čtvrtek 6.5. 2021 – Fort BORYard;
- středa 12.5. 2021 – Prkna Neprkna;
- sobota 15.5.2021 – Plzeňský Majáles.

Ve chvíli, kdy byly časově ohraničeny data událostí bylo možné naplánovat zbytek činností. Základní procesy včetně hlavních aktivit a nejdůležitějších milníků byly zaneseny do Ganttova diagramu, který je jednoduše graficky čitelný pro všechny členy.

### 5.3.1 Ganttův diagram

Jednou z nejběžnějších metod pro zobrazení časového rozvrhu je Ganttův diagram. Ten byl poprvé použit Henrym Ganttem na počátku 20. století. Nejčastěji je tento graf používán pro zakreslení průběhu programu nebo k určení konkrétních pracovních bodů, které jsou potřebné pro dosažení požadovaného cíle. Položky Ganttova diagramu jsou především soupis a trvání aktivit v programu, plánovaná data, ale i aktuální postup. Graf tedy jednoduše zobrazuje pomocí počátečního a konečného bodu, kolik činnosti zabírají času. (Kerzner, 2003)

Na horizontální ose grafu je vidět časové období trvání projektu, které je rozděleno do stejných časových úseků (týdny, měsíce, ...). Na vertikální ose se pak nachází na každém jedna činnost projektu. Kromě popisu činnosti často uváděn i termín začátku a konce činnosti. Na základě zadaných údajů jsou pak v prostoru diagramu utvořeny pruhy, které znázorňují délku trvání aktivity. (Svozilová, 2016) (support.microsoft.com, 2021)

Vazby mezi úkoly se v Ganttově diagramu zaznamenávají čarou s šipkou podle toho, jaké mezi nimi existuje propojení. Existují čtyři základní vazby:

- Finish-to-start (FS) – jedná se o nejčastější vazbu, kdy následující úkol nemůže začít dříve, než je předchozí dokončen;
- Start-to-start (SS) – následující úkol může být zahájen až po spuštění úkolu přecházejícího;
- Finish-to-finish (FF) – úkoly nemůžou být ukončeny současně, je potřeba ukončit úkol předcházející, a následně uzavřít i úkol následující;
- Start-to-finish (SF) – nejméně používaná vazba, která nedovoluje ukončení úkolu dříve, než je zahájen úkol předcházející. (easyproject.cz, 2021)

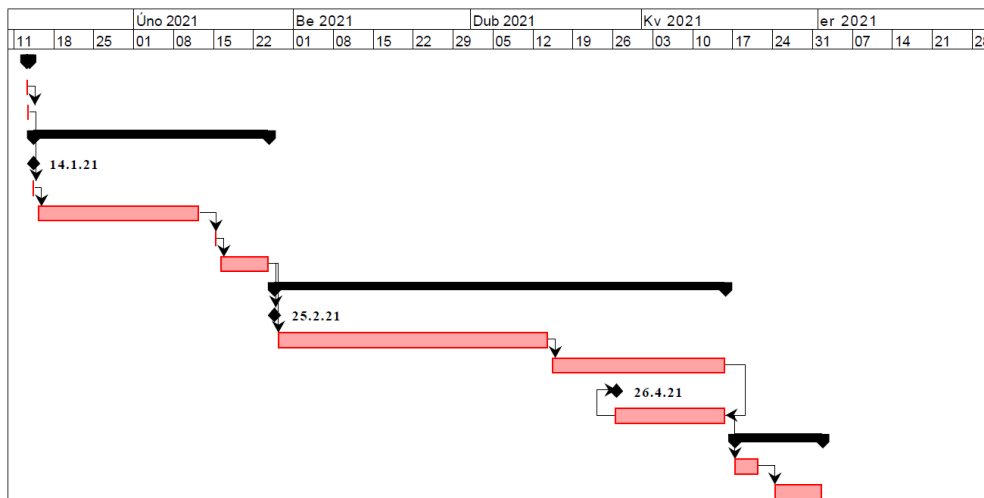
*„V současnosti se Ganttovy diagramy stále často využívají jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi a byly v softwarových nástrojích zdokonaleny o možnosti všech typů vazeb s překryvy a prodlevami, možnosti znázornění kritické cesty i nástroji pro porovnání odchylek skutečného stavu projektu oproti plánu.“ (Svozilová, 2016, str. 153)*

Tabulka 3: Činnosti Ganttova diagramu

|           | Aktivita                         | Trvání        | Začátek           | Konec             |
|-----------|----------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| <b>1</b>  | <b>Zahájení</b>                  | <b>1 den</b>  | <b>13.01.2021</b> | <b>12.01.2021</b> |
| 2         | představení a schválení projektů | 0,5 dne       | 13.01.2021        | 13.01.2021        |
| 3         | sestavení projektových týmů      | 0,5 dne       | 13.01.2021        | 13.01.2021        |
| <b>4</b>  | <b>Plánování</b>                 | <b>31 dní</b> | <b>14.01.2021</b> | <b>24.02.2021</b> |
| 5         | zahájení plánovacích aktivit     | 0 dní         | 14.01.2021        | 14.01.2021        |
| 6         | určení harmonogramu projektů     | 1 den         | 14.01.2021        | 14.01.2021        |
| 7         | vypracování plánů projektů       | 21 dní        | 15.01.2021        | 12.02.2021        |
| 8         | představení plánů                | 1 den         | 15.02.2021        | 15.02.2021        |
| 9         | schválení a dokončení projektů   | 7 dní         | 16.02.2021        | 24.02.2021        |
| <b>10</b> | <b>Realizace</b>                 | <b>58 dní</b> | <b>25.02.2021</b> | <b>15.05.2021</b> |
| 11        | spuštění projektů                | 0 dní         | 25.02.2021        | 25.02.2021        |
| 12        | aktivity projektů                | 34 dní        | 26.02.2021        | 14.04.2021        |
| 13        | kontrolní procesy                | 23 dní        | 15.04.2021        | 15.05.2021        |
| 14        | spuštění Majálesových dnů        | 0 dní         | 26.04.2021        | 26.04.2021        |
| 15        | průběh Majálesových dnů          | 16 dní        | 26.04.2021        | 15.05.2021        |
| <b>16</b> | <b>Ukončení</b>                  | <b>12 dní</b> | <b>17.05.2021</b> | <b>01.06.2021</b> |
| 17        | zhodnocení                       | 5 dní         | 17.05.2021        | 21.05.2021        |
| 18        | dokumentace                      | 7 dní         | 24.05.2021        | 01.06.2021        |

Zdroj 14: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 12: Ganttův diagram



Zdroj 15: vlastní zpracování, 2021

Celkový časový harmonogram programu vychází na 116 pracovních dní. Jedinou výjimkou je sobota 15. května 2021, na kterou vychází událost Plzeňského Majálesu. Ta byla zadána do kalendáře jako nestandartní pracovní doba. Program odstartoval společnou schůzkou ve středu 13. ledna 2021, kdy během jednoho dne byly splněny všechny zahajovací aktivity. Prvním důležitým milníkem se tak stal následující den 14. ledna 2021, od kterého byly spuštěny všechny plánovací aktivity. Ty obsahují například určení všech potřebných finančních a materiálových zdrojů, plán časového rozvrhu aktivit projektů v programu, rozdělení úkolů a odpovědností členům týmu nebo pojmenování možných rizik. V posledním týdnu plánování byly známy všechny informace k projektům a manažer programu je zapracoval do společného kalendáře pro realizaci. Druhým milníkem, který připadl na datum 25. února 2021, bylo spuštění projektů se schválenými plány a aktivitami. Tato část je nejnáročnější, jelikož je zapotřebí, aby všichni plnili zadané úkoly, za které jim byla přidělena odpovědnost. Vedoucí projektu musel být v tomto období v každodenním kontaktu s členy svého týmu. Posledním milníkem bylo spuštění hlavního programu Majálesových dnů, ke kterému vedly všechny přípravy. Proto týden před tímto milníkem byla zahájena kontrola, aby se ověřilo, že vše proběhne dle plánu. V rámci prevence před neočekávanými událostmi, byla prováděna průběžná kontrola i v průběhu trvání událostí. Závěrečných dvanáct dní má být využito k zhodnocení a zdokumentování jednotlivých fází programu. Kritická cesta je v Ganttově diagramu označena červenou barvou, což je vidět na obrázku výše. Kvůli zanesení jen nejdůležitějších aktivit, je celý graf vyznačen jako kritická cesta.

## **5.4 Rizika programu**

Seznam rizik pro program letošního roku byl čerpán hned z několika zdrojů. První z nich byla vytvořená SWOT analýza, dále byly sdíleny osobní zkušenosti členů a použity byly i podklady z předchozích let. Zohledněny byly také odpovědi z provedených rozhovorů s vedoucími jednotlivých projektů. Nejdříve si všechny projektové týmy individuálně vytvořily vlastní seznamy rizik. Tyto seznamy byly představeny všem členům na jedné z hromadných schůzí v procesu plánování. Poté na základě provedeného brainstormingu bylo určeno, která z rizik budou týmy řešit samostatně v rámci projektu. Těm pak byla stanovena odpovědná osoba za kontrolu tohoto rizika. Zbylá rizika, která se projevovala skrze více projektů byla hodnocena na úrovni programu se všemi zúčastněnými. Níže najdeme zpracovaný seznam s krátkým popisem programových rizik.

### **R1 – Nedostatek účinkujících**

Ve dvou větších projektech, což jsou Prkna Neprkna a Kapeláž, je potřeba zapojení studentů jakožto účinkujících. Pokud by se studenti samostatně nepřihlásili nebo by členové týmu nesehnali dostatek účinkujících, znamenalo by to nenaplněný program události. Díky mezerám ve vystoupeních nebo moc krátkému programu, by pak mohl dorazit malý počet diváků.

### **R2 – Nevhodně zvolení účinkující**

Varianta nevhodně zvolených účinkujících se týká stejných projektů jako v R1, navíc sem musíme připojit ještě jediný výdělečný projekt Plzeňský Majáles. Pokud by byl program naplněný umělci, kteří nejsou pro současnou generaci zajímaví, vedlo by to ke snížené návštěvnosti akcí.

### **R3 – Počasí na venkovních projektech**

Toto riziko zaznělo ve všech projektech, které jsou pořádány venku. Výjimkou jsou Fotbálový turnaj a Fort BORYard, které se mohou v případě potřeby konat ve vnitřních prostorách. Riziko potvrdily i získané zkušenosti z loňských let. Bohužel přelom dubna a května je na počasí celkem nevyzpytatelný, může být dvacet stupňů a slunečno, ale zároveň již proběhly takové ročníky, kdy se teplota vyšplhala na pouhých pět stupňů a doprovázely ji smíšené dešťové a sněhové přeháňky. Kromě návštěvnosti může počasí zasáhnout i do výsledného rozpočtu.



#### **R4 – Nezískaná podpora Projektového centra ZČU**

Žádost o čerpání grantu je podávána hned na tři projekty. V okamžiku zamítnutí některé z žádostí nebo výraznému snížení finančních prostředků oproti těm požadovaným, by znamenalo zastavení realizace daného projektu. Ukončení projektu z důvodu nezískaných prostředků v procesu plánování může mít dopad i na průběh celého programu.

#### **R5 – Nedostatečný počet návštěvníků**

I pokud správně vyřešíme snížení návštěvnosti z důvodu rizik R1, R2 a R3, může se stát, že na událost nedorazí potřebný počet diváků. Důvodem by pak byla špatná nebo nevhodně zvolená propagace Majálesových dnů.

#### **R6 – Zákaz pořádání hromadných akcí kvůli probíhající epidemii**

Již druhým rokem se celý svět potýká s pandemií a vývoj situace se v průběhu té doby několikrát změnil. Pokud nenastane zlepšení nebo se šíření nákazy ještě více zhorší, je více než pravděpodobné, že celý program bude ve fázi plánování zastaven a projekty se vůbec neuskuteční.

#### **R7 – Interní komunikace města**

Pro projekty Prkna Neprkna a Plzeňský Majáles, konkrétně majálesový průvod je potřeba schválení používání prostoru nebo průchod městem. Jelikož unie tyto projekty pořádá dlouhodobě probíhá komunikace a domluva se zástupci města Plzeň vcelku hladce. Problém ale může nastat ve chvíli, kdy si informaci o konání akce mezi sebou nepředají jednotlivá oddělení města. Může se tak například stát, že v prostoru pořádání akce začne stavební firma začne provádět výkopové práce.

#### **R8 – Bezpečnostní podmínky**

Ministerstvo vnitra vydalo brožuru o bezpečnostních podmínkách pro pořádání kulturních akcí. Příkladem je ochrana měkkých cílů na veřejných otevřených prostorách, kde se koná většina projektů v programu. Za měkké cíle jsou považováni lidé, kterým může hrozit nebezpečí při teroristickém útoku, napadení zatoulaným psem bez pána nebo jiným agresivním občanem. V den konání události může přijít inspektor ke kontrole ochrany bezpečnosti těchto cílů. Pokud nebudou splněny alespoň základní podmínky, vznikne riziko ukončení akce bezprostředně před jejím zahájením.

### **R9 – Nespolehlivý brigádníci**

Pro větší projekty je nutné najmout brigádníky, ti jsou vybráni převážně z řad studentů a pomáhají pouze v den konání události. Z dlouhodobých zkušeností se ale rok od roku spolehlivost těchto brigádníků zhoršuje. Nejčastější je případ kdy si osoba domluví konkrétní brigádu, potvrdí účast, ale v den realizace nedorazí, a to často bez omluvy a informace předem. Jsou tací, co neplní stanovené úkoly z pracovní pozice, na kterou se přihlásili. Ve chvíli, kdy není k dispozici dostatečný počet lidí pro organizaci akce nebo nejsou správně plněny zadávané úkoly, zdržuje to časově harmonogram události a lidé v týmu jsou často přetěžováni.

### **R10 – Zranění návštěvníků akcí**

Projekty jsou pojaté tak, aby účastníci na akcích byli aktivně zapojováni. Přičemž Pivní štafeta, Fotbálový turnaj a Fort BORYard jsou na tomto principu založeny, a jejich atmosféru vytváří především oni. V ostatních projektech můžou být buďto pasivními diváky nebo se zapojit alespoň do připravených doprovodných aktivit. V každém případě je nutné počítat s možností, že v rámci prožívaného veselí nastane úraz účastníka. Přestože z dochovaných informací k tomu dříve občasně docházelo, jen velmi malé množství lidí chtělo odškodnění od unie.

### **R11 – Poničení veřejného majetku organizátory nebo nezjištěným vandalem**

Souvisejícím rizikem s bodem R10 je poškození majetku třetí osoby, jíž může být město Plzeň, Plzeňský Prazdroj, Západočeské univerzita v Plzni nebo Plzeňská ZOO. Tyto instituce pak náhradu požadují oproti účastníkům téměř vždy. Z dřívějších záznamů je opět možné zjistit, že se jednalo především o drobnosti, které byly snadno opravitelné nebo se jejich kompenzace pohybovala v řádu tisíců korun. Není vyloučena situace, kdy by škoda mohla sahat až k milionovým částkám, například v případě požáru.

### **R12 – Špatně sestavený rozpočet**

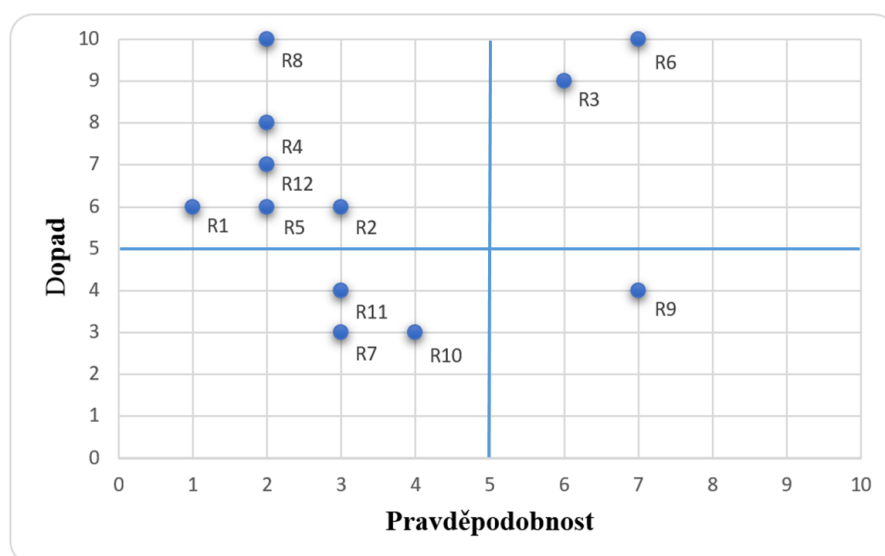
Posledním nadefinovaným rizikem pro program by byl špatně sestavený rozpočet nějakého projektu. V projektech nejsou zvažovány eventuální příjmy, a jsou řešeny pouze náklady. Kdyby tak některý vedoucí projektu špatně odhadl náklady na svůj projekt a zjistilo by se to až ve fázi realizace, muselo by se vymyslet improvizované řešení. Buďto vynechat něco z plánovaného programu události nebo přesunout finance

z ostatních projektů. Jako krajní řešení by pak vedoucí mohl zažádat o dodatečnou podporu některého z externích partnerů. Všemuhle se chce unie ale vyvarovat.

Příkladem rizik, která budou řešena na úrovni projektů jsou: zajištění souhlasu univerzity s pořádáním akce a zajištění součinnosti zaměstnanců; externí partner nepřispěje na ceny pro vítěze soutěže; nové podmínky pro používání veřejných prostor města; nevhodně zvolený systém hry; aj.

Na základě zjištěných a popsanych rizik byla provedena jejich analýza. Ve většině případů není možné číselné vyjádření pravděpodobnosti výskytu ani finanční dopad, proto byla zvolena pouze kvalitativní analýza. Byla použita mapa rizik, která je jednoduše čitelná pro všechny členy a je z ní na první pohled patrné, na jaké oblasti je potřeba se zaměřit při sestavování plánů na ošetření.

Obrázek 13: Matice rizik



Zdroj 16: vlastní zpracování dle (Doležal, Máchal, Lacko, & kolektiv, 2012), 2021

Ve chvíli, kdy byla sestavena matice rizik, se plynule přešlo ke zpracování strategií opatření. Nejvíce rizik spadlo do kvadrantu významných hodnot, tedy ta s vysokým dopadem, ale nízkou pravděpodobností. Pro tato rizika bylo primárně vybíráno z ošetření formou zmírnění nebo přenesení. Tři z rizik se objevily v kvadrantu bezvýznamných hodnot, načež budou buďto zmírněna nebo akceptována. Dvěma rizikům v kritických hodnotách by bylo nejlepší se vyhnout nebo je alespoň zmírnit. V posledním kvadrantu běžných hodnot se objevilo pouze jedno riziko, u kterého se rozhodovalo mezi zmírněním nebo přijmutím.

Ošetření většinou vyplynulo ze zkušeností z předchozích let programu, ale byly doplněny i nějaké nové myšlenky. Výsledné strategie opatření, pak byly určeny následovně.

### **Strategie přijmutí**

Akceptovat rizika se unie rozhodla ve dvou případech. Prvním z nich je riziko nevhodného počasí, které nemůže být ovlivněno. Jediná možnost je celý program přesunout, což ale z důvodu závěrečného projektu není možné. Majáles je napojený na ostatní velké festivaly v republice, se kterými sdílí velkou techniku. V případě špatného počasí může být potencionálním návštěvníkům nabídnuta například jednorázová pláštěnka nebo nějaký teplý nápoj na zahřátí zdarma. Pro tyto případy si unie vytvoří finanční rezervu.

Druhým rizikem, které lze pouze akceptovat, je zákaz pořádání kulturních akcí z důvodu stále trvající epidemie. Přestože riziko spadá do kritických hodnot, vyhnout se mu, by znamenalo program úplně zrušit a přesunout o další rok. Riziko tak unie pasivně přijme.

### **Strategie přenesení**

Přenos bude uplatněn hned u tří z identifikovaných rizik. Pro případ zranění návštěvníků nebo zničení majetku třetí osoby, unie využije možnost pojištění odpovědnosti z pořádání kulturních akcí. Riziko nespolehlivých brigádníků, kteří nedorazí dle ujednaných podmínek chce unie řešit tím, že jejich najmutí nechá na profesionální firmě. Za jejich službu je sice účtován poplatek, zároveň je ale sjednáno odškodnění v případě, že firma nesežene požadovaný počet lidí.

### **Strategie zmírnění**

Zmírnit dopad nebo pravděpodobnost se unie pokusí u poloviny rizik programu. Je to například hned první určené riziko, což je nedostatek účinkujících ve dvou projektech. Doposud studentské talenty hledali především členové unie přes své známé a jejich doporučení. V tomto budou pokračovat i nadále, bude však doplněna aktivita oslovení účinkujících z předchozích let, a získání doporučení na další umělce z jejich řad. Dále bude přes sociální sítě unie umožněno samo přihlášení účinkujících.

Se všemi těmito aktivitami pak souvisí druhé riziko, kdy budou vybráni nevhodní umělci, kteří nepřilákají dostatek návštěvníků. Tuto variantu se unie pokusí zmírnit online rozeslaným anonymním dotazníkem mezi plzeňské studenty. Čímž zjistí jejich aktuální

zájmy a preference v kultuře, a na základě získaných odpovědí budou vybrána vystoupení.

Zmírnit se také pokusí pravděpodobnost nepřidělení finanční podpory z projektového centra ZČU. Členové, kteří budou podávat žádosti dostali za úkol prostudovat materiály ze zasedání grantové komise z předcházejících let. Budou hledat poznámky o tom, co bylo v minulosti projektům vytknuto, a tyto věci upraví, co nejvhodnějším způsobem. Důležité je zadání projektu včas do systému a před jeho odevzdáním vše konzultovat s odpovědnou osobou na univerzitě.

V případě malého počtu návštěvníků z důvodu špatně graficky zpracovaných materiálů k propagaci, nebo jejich umístění přes nevhodná média, využije unie ke zmírnění fakt, že se jedná o velmi úzce vymezenou cílovou skupinu. Vzhled propagace jednotlivých projektů by měl na první pohled upoutat pozornost, proto malé skupině studentů budou jednotlivě prezentovány různé vzhledy návrhů, a ten s největší shodou bude použit jako must. Reklama bude probíhat na místech spojených se studenty ZČU. Půjde o tištěné materiály, které budou umístěny v budovách jednotlivých fakult, dále v menzách nebo knihovnách. Tyto materiály budou umístěny i do tramvajové linky číslo 4, která studenty vozí do téměř všech areálů univerzity. Cílená reklama na mladé lidi v plzeňském kraji bude vytvořena na sociálních sítích.

Předávání informací mezi interními složkami města není možné nijak kontrolovat. Zvolená strategie proto zahrnuje hlavně komunikaci s pověřenou osobou, kterou je možné upozornit na skutečnost, že akce se budou dotýkat i dalších oddělení. Popřípadě se pokusit dohledat kontakty na příslušná místa a zaslat jim informační email o skutečnosti konání akcí v městem určených prostorách v domluveném termínu.

Posledním rizikem, kde bude uplatněna strategie zmírnění je nedodržení bezpečnostních podmínek, kde se unie pokusí minimalizovat pravděpodobnost. Kromě detailního nastudování brožury od Ministerstva vnitra, bude potřeba zkontaktovat další příslušné orgány pro ověření dalších možných podmínek pro konání kulturní akce na volném prostranství. Tyto požadavky a podmínky bude poté snaha splnit, co nejlépe bude možné. Může se jednat o zapůjčení a nainstalování blokovacích betonových kvádrů proti vjezdu motorových vozidel nebo najmutím bezpečnostní agentury. Dále je možné požádat městskou policii o častější průchod a kontrolu kolem místa konání události.

## Strategie vyhnutí

Vyhnout se unie chce a může pouze riziku špatně sestaveného rozpočtu. Na začátku celého programu je proto nutné detailně a pečlivě naplánovat všechny příjmy a výdaje jednotlivých projektů, a vytvořit k nim dostatečné rezervy. Díky těm by mělo být riziko eliminováno.

SUS ZČU k řízení rizik programu a projektů v něm, dlouhodobě používá skórovací metodu s mapou rizik. Ani letošní rok nebyl výjimkou a prvním krokem tak bylo identifikování co největšího počtu rizik. V souvislosti s tím proběhlo určení těch, která by mohla mít vliv na celý program a těch, co se budou řešit na úrovni projektového týmu. Druhým krokem bylo provedení kvalitativního ohodnocení rizika. Řešen byl možný dopad na program a pravděpodobnost výskytu rizika. Oběma faktorům byla přiřazena hodnota 1–10 bodů, přičemž 1 je minimální dopad a pravděpodobnost a 10 naopak maximální. Každý z členů zapsal hodnoty, dle svého subjektivního názoru. Čísla byla sečtena a aritmetickým průměrem bylo určeno výsledné skóre. Závěrečné společné výsledky byly zaneseny do tabulky ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory, z nichž byla vytvořena bodová matice rizik. Nakonec byla rizika rozdělena dle strategie jejich ošetření a bylo stručně definováno, jak se bude dále postupovat v jejich řešení. Členové unie tato opatření uskutečnili, jejich vyhodnocení předali vedoucímu programu, který je zkontroloval a tím bylo řízení rizik ukončeno.

## 6 Hodnocení programu

Závěrečná kapitola práce bude věnována zhodnocení současného řízení programu na základě definované strategie programu a jeho cílů, vypracované analýzy a popsaného konkrétního plánu pro rok 2021.

Jako první se zaměříme na hodnocení vytvořené strategie a výčtu cílů vzhledem k celkovým strategickým přínosům pro organizaci. Strategie programu vychází z provedené interní a externí analýzy, jejíž výsledky byly zaneseny do matice SWOT. Z níž dále vyplynuly možné varianty strategie v TOWS matici, které SUS ZČU může pro letošní rok použít. Byla vybrána strategie odstranění slabých stránek za použití vzniklých příležitostí. Toto rozhodnutí napomáhá strategickému cíli spojenému s nábořem nových členů unie. Cíle programu jsou správně naformulované podle metody SMART. Většina z nich ale konkretizuje aktivity související s projekty. Pouze poslední cíl klade důraz na získávání kontaktů na potencionální členy z řad studentů, a proto jako jediný splňuje podmínku toho, že cíle programu mají mít pro organizaci strategický přínos. Vyplývá z toho doporučení pro následující roky, že pokud bude program realizován, musí být definovány takové cíle, které pomohou i v plnění těch dlouhodobých.

Další hodnocenou oblastí je již přímo řízení programu jako takého. Dle životního cyklu by měla být doplněna hned první oblast, kterou je předzahajovací fáze. V rámci ní je vytvořena programová listina, v níž je jasně definováno, jaké výhody má řídit projekty jako ucelený program. Dále by byly uvedeny cíle programu tak, aby korespondovaly se strategickými cíli organizace, čímž by se vyřešilo i doporučení uvedené výše. Po sestavení takového dokumentu je snadné přejít přímo k zahajovací fázi. Ta je v rámci řízení programu hodnocena jako přijatelná, a není proto nutné do ní dělat větší zásahy. Jako další jsou zde plánovací procesy, kde by dle teorie mělo být doplněno hned několik činností. Jednou z nich je dostatečná specifikace rozpadu aktivit v projektech, díky čemuž by se snáze přidělovala a kontrolovala odpovědnost za úkoly. Řeč je samozřejmě o grafickém zpracování struktury činností pomocí WBS. Aktivity jsou zatím řešeny pouze ústně v projektových týmech, k programovému vedoucímu se tak dostanou jen základní informace, ze kterých tvoří matici RACI. Kromě rozpisu práce u jednotlivých projektů by tato analytická technika měla být použita i pro celý program, toto zpracování se pak nazývá PWBS.

Všechny plánované aktivity by měl mít vedoucí programu zaznamenané na vhodném místě, aby měl možnost jejich sdílení s manažery jednotlivých projektů. Další činnost, která je plánovaná nedostatečně je kontrola. Dle získaných informací je kontrola prováděna pouze v krátkém časovém období před a v průběhu události Majálesových dnů. Kontroluje se přitom především to, zda jsou akce připraveny dle plánů a byly použity přidělené zdroje. Pokud se tak během akcí objeví nějaká neočekávaná událost, která by se dala nazvat novým rizikem, je její odstranění řešeno velmi improvizovaně a musejí být zkontaktováni služebně starší členové unie, kteří již mají s organizací větší zkušenost. V takovém případě ale hrozí narušení harmonogramu jejich vlastních projektů. Pokud tato oblast není dostatečně naplánována projeví se to i na celkovém procesu monitorování a kontroly. Nedotažené je v procesu plánování také řízení rizik, kterému bude níže věnován samostatný odstavec. Informace z této části programu je potřeba v dalších letech mezi týmy nejen více sdílet, ale vést vše na takovém místě, které je přístupné odpovědným osobám. Přínosem bude i snazší zapojení kontroly hned od začátku realizačních činností. Prováděcí fáze je až na zmíněné neočekávané situace vyřešena dobře. Mezi projektovými týmy, ale i jednotlivými členy a dalšími zainteresovanými osobami v tomto období probíhá intenzivní komunikace, která pomáhá k snadnému průběhu akcí. Přispívá také skutečnost, že je provedena kontrola alespoň hlavních aktivit a zdrojů. V konečné fázi probíhá hodnocení jak na úrovni projektových týmů, tak následně zhodnocení za přítomnosti všech členů programu. Jsou tak zahrnuty všechny myšlenky a poznámky k chodu Majálesových dnů. Vedoucí programu dělá zápis ze závěrečné schůze, který pro sebe interně uchovává. Není však zpracována žádná oficiální zpráva, která by byla dostupná pro ostatní členy.

Další oblastí hodnocení této kapitoly je řízení rizik programu. Z hlediska přístupu k riziku se většinou uplatňuje neutrální postoj, ale v některých případech bývá nutné zvolit možnost přiklonění se k riziku. K čemuž většinou dochází tím, že neprobíhá kontrola a vznikne nějaké nové a nepředvídatelné riziko. Stanovení kontextu rizika v podstatě probíhá automaticky a je uplatňován postup nejdříve nalézt všechna rizika a následně určit jejich ošetření. Identifikování rizik probíhá jak na projektové, tak programové úrovni. Při zahájení bývají nalezeny všechny možné situace, proto je tato část hodnocena pozitivně. Po pojmenování všech rizik je nutné ještě rozhodnout, která z nich se budou řídit v rámci projektových týmů, a která zasáhnou do celkového průběhu programu. Rozdělení v současnosti probíhá formou brainstormingu, jenž je v tomto případě



nedostačující a měl by být doplněn o další metodu. Nejsnazší variantou by bylo položit vytvořený seznam rizik vedle zpracované SWOT analýzy programu. Z těchto dvou podkladů bude jednoduše čitelné, která rizika mají přímou návaznost na slabé stránky a hrozby programu, a ta zbylá budou ovlivňovat pouze konkrétní projekty. Na základě tohoto zpracování mohou vyvstat i další body ve SWOT analýze nebo budou doplněny či naopak sloučeny některá z rizik. Jednoznačné zařazení rizika a přidělení zodpovědné osobě, může pomoci zabránit případným nedorozuměním. Díky rozděleným rizikům je možné také vytvořit bázi znalostí o řízení rizik, která umožní snadné strukturované vyhledávání a lze ji používat pro další roky programu. Prováděna je pouze kvalitativní analýza. Vhodné by bylo zvážit kombinaci analýz, jelikož u některých nalezených rizik se dají hodnoty určit a kvantitativní ohodnocení by ukázalo konkrétní finanční dopady. Pro ošetření identifikovaných rizik jsou správně určeny strategie a obecný popis opatření, která budou použita. V ideálním případě může ještě unie doplnit informace o spouštěči, tedy jak se pozná, že se riziko stalo realitou a na základě toho určit plán nápravných akcí, jež budou následovat. Řízení rizik pro unii končí ve chvíli, kdy jsou provedena základní opatření. V průběhu realizace jsou rizikové situace řešeny v podstatě neplánovaně v okamžiku, kdy nastanou. Proto by organizace měla zvážit plánování rizik ukončit až ve chvíli, kdy bude mít zpracovaný podrobný registr rizik s přidělením odpovědností za rizika. Na základě toho bude snáze prováděno řízení rizik a velmi snadno a rychle budou moci být definovány kroky, které by se měly učinit ve chvíli objevení nového rizika. Vzor tabulky registru rizik je vložen jako příloha práce.

Pokud bychom chtěli v krátkosti shrnout hlavní myšlenky hodnocení, byl by to především fakt, že současné Majálesové dny jsou spíše řízeny na úrovni projektů, a nikoliv jako komplexní program. Je zde snaha o to řídit projekty správně jako program, jelikož si členové unie uvědomují, že mají omezené zdroje a zároveň jsou propojena některá z rizik napříč projekty. Zároveň nejsou úplně vhodně formulované cíle programu. Proto je důležité vytvořit před zahájením programovou listinu. Doplněna by měla být i WBS neboli struktura činností. Ta jasně určí jaké aktivity se objeví v projektech, a které se uskuteční na úrovni programu. Pokud budou činnosti takto specifikovány usnadní to zároveň celý proces monitorování a kontroly. Ze získaných informací vyplývá i to, že jsou nedostatečně řízena rizika. Zde se končí aktivitami jejich ošetření a nejsou dále kontrolována. S tím by v budoucnu mělo pomoci vytvoření registru rizik. Program je potřeba sjednotit a řídit v jeden časový okamžik na jednom místě. Manažer programu má mít informace o všech projektech, a proto by bylo vhodné nalézt takový softwarový program, který to bude umožňovat. Jeden z nejjednodušších programů na ovládání je například služba Keep od společnosti Google, kde může celý tým systematicky pracovat, zadávat si zde všechny úkoly a v reálném čase kontrolovat jejich plnění. Je možné mít zaznamenáno téměř vše od jednoduchých poznámek, komplexních seznamů, fotografií, zvukových záznamů, aj. Pokud by se organizace chtěla pustit do plánování v nějakém komplexnějším programu, začíná být stále oblíbenější služba Trello. Ta v podstatě funguje na principu velké elektronické tabule, po které posouváte barevné štítky mezi sloupci, kterými jsou většinou označovány projekty.

## Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl vytvořit analýzu současného stavu řízení programu Majálesových dnů a na základě získaných teoretických znalostí vypracovat závěrečné hodnocení. Výstupy práce byly předány zástupcům Stavovské unie studentů Západočeské univerzity k posouzení toho, zda budou zahrnuty do jejich postupů.

Jednotlivé kapitoly práce jsou strukturovány tak, aby každé praktické části předcházely související teoretické informace. Ty pak vytvářejí ideální mustr pro zpracování jednotlivých částí celé práce. Díky teoretickým poznatkům bylo snadné v závěrečné šesté kapitole vytvořit návrhy doporučení na zlepšení oproti současnému stavu. Pokud by organizace implementovala zmíněné návrhy, mohlo by se to na celém programu i projektech projevit v několika oblastech. Příkladem může být snazší a plynulejší komunikace mezi týmy, při správně sestavené PWBS s přidělenými odpovědnostmi za dílčí úkoly. Dále snížení nákladů z neočekávaných situací díky řízení rizik. V neposlední řadě také pomoc v plnění strategických plánů organizace při výborně řízeném programu.

Poslední důležitou informací je shrnutí průběhu letošního plánovaného ročníku Majálesových dnů. Celý program se dostal až do fáze realizace v jeho časovém harmonogramu. Nicméně na začátku měsíce března se čím dál více začalo projevovat riziko zákazu pořádání kulturních akcí, z důvodu současné epidemické situace v České republice. Členové SUS ZČU se proto skoro jednohlasně shodli na tom, že i pro rok 2021 bude nejlepší možností předčasné ukončení programu. Kromě závěrečného projektu Majáles, tak nevznikly téměř žádné náklady. Unie může získaný čas věnovat právě hledání řešení, jak vylepšit současný stav. Popřípadě pokud by opatření státu měly probíhat i následující rok, může připravit náhradní program dnů v online prostředí. V obou případech je možné čerpat inspiraci z této práce.

Spolupráce s organizací fungovala naprosto bezproblémově a komunikace při sdělování klíčových informací pro práci probíhala v přátelské atmosféře. Zpracované poznatky nejen, že byly předány v tištěné podobě hlavním zástupcům, ale proběhla i jejich online prezentace ostatním členům.

## Seznam použitých zdrojů

- Čermák, M. (25. 10 2012). *RACI tabulky a jak na ně*. Načteno z CLEVER AND SMART:  
<https://www.cleverandsmart.cz/raci-tabulky-a-jak-na-ne/>
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & kolektiv, &. (2012). *Projektový management podle IPMA (2. aktualizované a doplněné vydání . vyd.)*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dvořák, D., & Mareček, M. (2017). *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press.
- easyproject.cz. (2021). *Ganttův diagram*. Načteno z easyPROJECT:  
[https://www.easyproject.cz/sluzby-pro-rizeni-projektu/treninkove-centrum/dokumentace?view=knowledge\\_detail&id=20](https://www.easyproject.cz/sluzby-pro-rizeni-projektu/treninkove-centrum/dokumentace?view=knowledge_detail&id=20)
- Fotr, J., & Souček, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe (2. vyd.)*. Praha: Grada Publishing.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi (3. vyd.)*. Praha: C. H. Beck.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy (2. vyd.)*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (8. vyd.)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management (4. vyd.)*. (T. JUPPA, & M. MACHEK, Překl.) Praha: Grada Publishing, s.r.o.

- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- mvcr.cz. (2019). *Aktuality* . Načteno z Ministerstvo vnitra České republiky : <https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/ke-stazeni-bezpecnostni-standardy-pro-poradatele-sportovnich-kulturnich-a-spolecenskych-akci.aspx>
- or.justice.cz. (2021). *Úplný výpis ze spolkového rejstříku*. Načteno z Veřejný rejstřík a Sbírka listin: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=795832&typ=UPLNY>
- Pecuch, M. (25. 9 2018). *Program rozvoje kultury města Plzně na období 2020-2030*. Načteno z Město Plzeň: <http://plzen-mesto.cz/obcan/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/clanky/program-rozvoje-kultury-mesta-plzne-na-obdobi-2020-2030.aspx>
- podnikatel.cz. (2007). *Rejstřík ekonomických subjektů* . Načteno z Podnikatel.cz: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/stavovska-unie-studentu-zapadoceske-university-v-plzni-00519880/>
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (Sixth Edition. vyd.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Řeháček, P. (2019). *P3M - Řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia*. Jesenice: Ekopress, s.r.o.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Smejkal , V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Stavovská unie studentů . (nedatováno). *sus.zcu.cz*. Načteno z O nás: <https://sus.zcu.cz/o-nas>
- Stulíková, A. (2021). *Studentské organizace*. Načteno z Západočeská univerzita v Plzni: <https://www.zcu.cz/cs/Students/stud-org.html>

- support.microsoft.com. (2021). *Práce se zobrazením Ganttův diagram*. Načteno z Microsoft: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/pr%C3%A1ce-se-zobrazen%C3%ADm-gantt%C5%AFv-diagram-0e84efa4-78ce-4cd1-baed-5159a55f78b4>
- sus.zcu.cz. (2013). *Aktivity* . Načteno z Stavovská unie studentů Západočeské univerzity v Plzni: <https://sus.zcu.cz/aktivity/>
- sus.zcu.cz. (2013). *O nás*. Načteno z Stavovská unie studentů Západočeské univerzity v Plzni: <https://sus.zcu.cz/o-nas>
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- zcu.cz. (2016). *Historie ZČU*. Načteno z Západočeská univerzita v Plzni: <https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/history.html>

## **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza pro Majálesové dny .....                   | 24 |
| Tabulka 2: Srovnávací přehled projektů, programů a portfolií ..... | 33 |
| Tabulka 3: Činnosti Ganttova diagramu .....                        | 62 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Logo SUS ZČU .....                  | 8  |
| Obrázek 2: Filozofie řízení organizace .....   | 13 |
| Obrázek 3: Porterovy generické strategie ..... | 15 |
| Obrázek 4: SWOT .....                          | 18 |
| Obrázek 5: Životní cyklus projektu.....        | 28 |
| Obrázek 6: Životní cyklus programu .....       | 30 |
| Obrázek 7: Příklad portfolia .....             | 32 |
| Obrázek 8: Procesy managementu rizik.....      | 41 |
| Obrázek 9: Ošetření rizik dle mapy rizik ..... | 43 |
| Obrázek 10: Organizační schéma programu .....  | 58 |
| Obrázek 11: RACI matice .....                  | 60 |
| Obrázek 12: Ganttův diagram .....              | 63 |
| Obrázek 13: Matice rizik.....                  | 67 |



# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Vzorový registr rizik



## **Abstrakt**

Šindelková, Radka (2021). *Řízení a hodnocení projektů sdružených v rámci programu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** projekt, program, programové řízení, riziko, řízení rizik

Diplomová práce se zabývá tématem programového řízení několika projektů organizace Stavovská unie studentů Západočeské univerzity. Cílem práce je nejdříve analyzovat současný stav řízení programu, zhodnotit ho a poté navrhnout možná zlepšení.

V prvních dvou kapitolách tak najdeme charakteristiku organizace a její strategický záměr. Ten obsahuje představení mise, vize a dlouhodobých cílů. Dále tvorbu strategie programu, která vychází z provedené analýzy prostředí. Ve třetí kapitole je uveden teoretický základ k pojmům projekt, program, portfolio, řízení programu a řízení rizik. Čtvrtá a pátá kapitola popisuje současný stav programu i projektů v něm, a také detailní postup při plánování programu na rok 2021. Ten se skládá ze sestavené organizační struktury, matice odpovědností, časového harmonogramu a seznamu rizik. Poslední kapitola porovnává teoretické poznatky s informacemi o fungování programu ve Stavovské unii studentů Západočeské univerzity. Závěrem jsou sepsané zjištěné nedostatky a doporučení jejich nápravy pro zvýšení efektivity.

## **Abstract**

Šindelková, Radka (2021). *Management and evaluation of projects associated in program* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** project, program, portfolio, program management, risk, risk management

This master's thesis observes the topic of program management of numerous projects from organization Stavovská unie studentů university of West Bohemia. The main goal of this thesis is to analyse current state of the program management, its evaluation and proposition of possible improvements.

In the first two parts we can find organization description and its strategic intention. The strategic intention contains representation of the mission, vision and long-term goals. Furthermore, creation of strategic program which is based on performed analysis of the environment. In the third part there are theoretical definitions for project, program, portfolio, program and risk management. Fourth and fifth parts describe current state of program, its related projects and detailed planning approach for this year. This plan is based on organization chart, matrix of responsibilities, road map and list of risks. The last part compares theoretical knowledge to information about real progress of this program in Stavovská unie studentů university of West Bohemia. In the end there are listed identified defects and recommendation for efficiency increase.