

Implementace metod projektového řízení ve vybrané organizaci

Bc. Eliška Pořízková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Pořízková**
Osobní číslo: **L13257**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Implementace metod projektového řízení ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky projektů, projektového řízení a řízení rizik projektů.
2. Analyzujte projekt ve vybrané organizaci a zhodnoťte případná rizika při jeho implementaci.
3. Formulujte závěry z analýz a navrhněte doporučení vedoucí ke snížení rizika při implementaci projektu.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

[2] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

[3] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

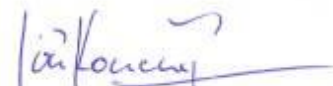
Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiri Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiri Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá implementací metod projektového řízení ve vybrané organizaci, konkrétně v Lipníku nad Bečvou. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se projektu, projektového řízení, jednotlivých metod využívaných při řízení projektů a implementace projektu do organizace. Jsou identifikována rizika, která by mohla ohrozit cíl projektu. Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní projekty realizované v Lipníku nad Bečvou. Jejich rizikovost je posouzena pomocí SWOT analýzy a metody RIPRAN. Na základě zjištěných výsledků jsou následně navržena doporučení vedoucí ke snížení rizika při implementaci projektu.

Klíčová slova: implementace, metoda RIPRAN, projekt, projektová rizika, projektové řízení, SWOT analýza

ABSTRACT

This thesis deals with the implementation of project management methods in an organization, in this case the Town of Lipník nad Bečvou. The theoretical part defines basic terms related to the project, project management and its methods and project implementation in the organization. The risks that could jeopardize the project objectives are identified. The practical part focuses on particular projects implemented in Lipník nad Bečvou. The riskiness is evaluated by using SWOT analysis and RIPRAN method. Based on the results, the recommendations for reducing the risks in project implementation are proposed.

Keywords: implementation, RIPRAN method, project, project risks, project management, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D., za jeho cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKT	11
1.1 DEFINICE PROJEKTU	11
1.2 TYPY PROJEKTŮ	12
1.3 ZAJINTERESOVANÉ STRANY.....	13
1.4 POŽADAVKY A CÍLE PROJEKTU	13
1.4.1 Kontext projektu.....	14
1.4.2 SMART cíl	14
1.4.3 Trojimperativ.....	15
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	16
2.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	16
2.2 FÁZE ŘÍZENÍ PROJEKTU	17
2.3 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	19
2.3.1 Studie příležitosti	19
2.3.2 Studie proveditelnosti.....	20
2.4 PROJEKTOVÁ FÁZE	20
2.4.1 Metoda logického rámce	21
2.4.2 WBS	21
2.4.3 Metoda SSD	22
2.4.4 Metoda 0 – W - 100	22
2.4.5 Metoda řízení dosažené hodnoty (EVM)	22
2.4.6 Metoda procentního plnění	23
2.4.7 Diagramy.....	23
2.5 POPROJEKTOVÁ FÁZE	25
3 IMPLEMENTACE METOD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	26
3.1 ZPŮSOB IMPLEMENTACE.....	26
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	28
3.2.1 Typy organizačních struktur	29
4 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTŮ	30
4.1 RIZIKO.....	30
4.2 PROJEKTOVÁ RIZIKA	30
ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU	36
5.1 MIKROREGION LIPENSKO	36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
6 REALIZOVANÉ PROJEKTY	38
6.1 VÝSTAVBA SPORTOVNÍ HALY V LIPNÍKU NAD BEČVOU.....	39
7 PROJEKT SANACE BUDOVY BÝVALÉ PIARISTICKÉ KOLEJE	40

7.1	POPIS PROJEKTU	41
7.2	SWOT ANALÝZA	43
7.2.1	Silné stránky	45
7.2.2	Slabé stránky	45
7.2.3	Příležitosti	46
7.2.4	Hrozby	47
7.2.5	Vyhodnocení SWOT analýzy a návrh strategie	48
7.3	METODA RIPRAN	50
7.3.1	Vyhodnocení metody RIPRAN.....	55
8	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	56
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62

ÚVOD

I když je projektové řízení poměrně mladý obor z oblasti managementu, představuje v současné době pro většinu organizací nezbytný nástroj, pomocí kterého se mohou úspěšně přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám. Implementace projektového řízení nepředstavuje pouze změnu ve stylu řízení a nové využívání metod, ale jedná se především o určitou vzájemnou provázanost s již existujícími prvky v organizaci. Na projekty je nutno pohlížet jako na aplikaci získaných poznatků, které mají za cíl splnit požadované výstupy.

Protože projektové řízení patří k aktuálním tématům současného managementu, zaměřuje se tato bakalářská práce na implementaci metod projektového řízení ve vybrané organizaci, a to v městě Lipníku nad Bečvou.

Teoretická část seznámí čtenáře se základními pojmy týkající se projektů, jejich řízení, implementace a identifikace projektového rizika.

V praktické části jsou uvedeny konkrétní projekty realizované v Lipníku nad Bečvou. Následně je jeden z projektů podrobněji představen, je posouzena jeho rizikovost a navrhnutá opatření vedoucí ke snížení rizika při jeho implementaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

V následující kapitole bude definován pojem projekt, který v dnešní době stále více zasahuje do různých oblastí lidské činnosti. Obsahem této kapitoly bude také rozčlenění projektů do skupin, informace o zainteresovaných stranách, jejich požadavky a cíle, které od projektu očekávají. Další část se bude věnovat životnímu cyklu projektu a jeho jednotlivým fázím. V neposlední řadě bude zmíněna také technika SMART a pojem trojimperativ.

1.1 Definice projektu

Projekt tvoří nejdůležitější prvek projektového řízení. Jeho definice se může v konkrétních formulacích světových, popř. českých teoretiků lišit. Pro srovnání jsou uvedeny následující příklady:

Kerzner vidí projekt jako jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci (Svozilová, 2006, s. 21-22).

Poněkud obecněji vidí projekt Rosenau (2000, s. 5), a to jako jedinečný, zahrnující zdroje, realizovaný v rámci organizace a mající trojrozměrný cíl. Jedinečnost v tomto případě znamená dočasnost, provádí se pouze jednou. Trojrozměrný cíl představuje kvalitu provedení, časový plán a rozpočet, vyjádřený v penězích nebo pracovních hodinách. Tento cíl je také označován pojmem trojimperativ, kterému se bude dále věnovat kapitola 1.4.3.

Může se však stát, že daný projekt nesplní očekávání, proto nejvíce realitě odpovídá vymezení pojmu projektu od Svozilové (2006): „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ (Svozilová, 2006, s. 21).

Projekt je možné také chápat jako prozatímní podnikatelské uskupení, které ale nemá samostatnou právní subjektivitu a daňové povinnosti, to se týká pouze podnikatelských subjektů, které se na daném projektu účastní (Svozilová, 2006, s. 23).

1.2 Typy projektů

Existuje velké množství projektů, u kterých nelze vždy jednoznačně stanovit, do kterých skupin patří. Proto jsou zde uvedeny pouze základní typy projektů. Projekty lze tedy rozčlenit například následovně:

- podle doby trvání – krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé,
- podle povahy projektu – komerční, neziskové,
- podle místa – lokální, národní, nadnárodní,
- podle výstupů – předmět, služba nebo jejich kombinace.

Další možné používané dělení projektů:

- investiční projekty (tzv. tvrdé projekty) – výstavba a nákup nemovitostí, nákup nových technologií a strojů,
- neinvestiční projekty (tzv. měkké projekty) – vzdělávání, rekvalifikace, poskytování sociálních služeb, organizace volnočasových aktivit (Hýl, 2014, s. 11-12).

Němec (2002, s. 13) rozlišuje navíc tyto typy projektů:

- projekty spojené s výstavbou – všechny projekty, u kterých je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů,
- výzkumné a vývojové – zlepšení některých vlastností výrobku, nová generace produktu jeho úplnou rekonstrukcí při zachování původní koncepce,
- technologické – projekty zavádění nových technologií bez zásahu do staveb
- organizační – projekty změn určitých struktur (např. systému řízení).

Obecně by se dalo říci, že projekty jsou realizovány pro externí zákazníky nebo pro interní potřeby organizace. Hlavním rozdílem je odlišný cíl. Externí projekty mají za cíl generovat co nejvyšší hrubou marži. Tyto projekty slouží jako zdroj zisku a prostředky dalšího rozvoje organizace a také jako reference pro zákazníky. Naopak u interních projektů je cílem dosáhnout určité konkurenční výhody, zefektivnění činnosti organizace (Korecký a Trkovský, 2011, s. 46-47).

U externích projektů je nutné plnit smluvní závazky, jinak hrozí organizaci pokuta nebo náhrada škod. Hlavní roli hraje především plnění stanovených termínů a smluvních parametrů dodávaného produktu. Interní projekty mají povinnost plnit smluvní závazky pouze tehdy, pokud se závazek vztahuje na externího dodavatele. Ostatní interní projekty nejsou tak vázané na splnění stanovených termínů, v případě potřeby lze jejich rozsah i rychlost

realizace změnit, nebo i pozastavit bez výrazných ztrát ¹ (Korecký a Trkovský, 2011, s. 46-47).

1.3 Zainterесované strany

Doležal, Máchal a Lacko definují zainterесovanou stranu v projektu jako osobu nebo organizaci, která se aktivně účastní projektu, a která může pozitivně nebo negativně ovlivnit realizaci projektu, popř. výsledek projektu. Každý, kdo je pro projekt důležitý nebo se ho projekt týká, se řadí mezi zainterесované strany. Zainterесované strany můžeme rozdělit podle role, kterou zastávají na:²

- zadavatele/vlastníka projektu – chce projekt zrealizovat, docílit změny (užitku, přínosu),
- zákazníka/uživatele projektu – zastupuje zájem osob, které budou pracovat s výstupy nebo výsledky projektu v prvotní fázi,
- sponzora projektu – osoba, která rozhoduje o zásadních okolnostech projektu,
- realizátora/dodavatele projektu – hájí zájmy zhotovitelů i členů projektového týmu,
- investora projektu – představuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů potřebných pro projekt,
- dotčené strany – zastávají zájmy všech ostatních, kteří nespádají do žádné z výše uvedených skupin, ale projekt se jich buďto přímo nebo nepřímo týká (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 49-50).

1.4 Požadavky a cíle projektu

Řízení požadavků projektu vychází z určení, definování a odsouhlasení projektu tak, aby splnil potřeby a očekávání zainterесovaných stran, především zákazníků nebo uživatelů. Požadavky projektu tedy určují potřeby zákazníků. Cíl projektu by měl zainterесovaným stranám přinést přidanou hodnotu, očekávané výnosy. Cílem je tudíž vytvořit takové výstupy (dodávky), aby odpovídaly požadovanému časovému rámci, danému rozpočtu a akceptovaly parametry rizika projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 58).

¹ U některých projektů záleží na úhlu pohledu konkrétní organizace, tzn., že ten stejný projekt může splňovat podmínky externího projektu v jedné organizace, v jiné zase interního.

² Stejně členění je možné najít i u jiných autorů, např. Šviráková a Doležal (2010) nebo Svozilová (2006).

1.4.1 Kontext projektu

Každý projekt je uskutečňován v určitém prostředí, má určité vazby na své okolí, ať už pozitivní nebo negativní. Mluvíme o určitém systému, který je ohraničen, má vnitřní i vnější vazby se svým okolím – kontextem projektu. Tyto vazby ovlivňuje např.:

- původ projektu – kdo je zadavatel, jedná-li se o interní nebo externí projekt,
- výstup projektu – hmotné nebo nehmotné výstupy, využití výstupu,
- legislativa – interní projekt (bez nutnosti smlouvy) nebo externí projekt (smlouva o dílo nebo kupní smlouva),
- velikost projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 59-60).

1.4.2 SMART cíl

Jednu z nejdůležitějších podmínek úspěšného projektu tvoří správná a jasná definice cíle projektu, popř. dílčích cílů. Čím přesněji je cíl definován, tím je větší pravděpodobnost, že projekt bude úspěšný. Nejedná se pouze o popis nějakého cíle, ale především o to, aby se zainteresované strany dohodly, co přesně bude po ukončení projektu vyprodukováno, jaký to bude mít účel a jak by mělo být daného cíle dosaženo. K tomu se nejčastěji využívá tzv. technika SMART³ cíle. Jedná se o zkratku písmen, které vyjadřují, jaký by měl cíl projektu být:

- Specific – specifický a konkrétní; co bude realizováno,
- Measurable – měřitelný; měřitelné parametry k zjištění, zda bylo cíle dosaženo,
- Agreed⁴ – akceptovaný/odsouhlasený; zainteresované strany by měly souhlasit s daným cílem,
- Realistic – realistický; cíl by měl být dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů,
- Timed – termínovaný/časovaný; stanovení termínů projektu (Šviráková a Doležal, 2010, s. 56-57).

³ Někdy se přidává i (integrated), tzn., že cíl je integrovaný do organizační strategie (např. Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

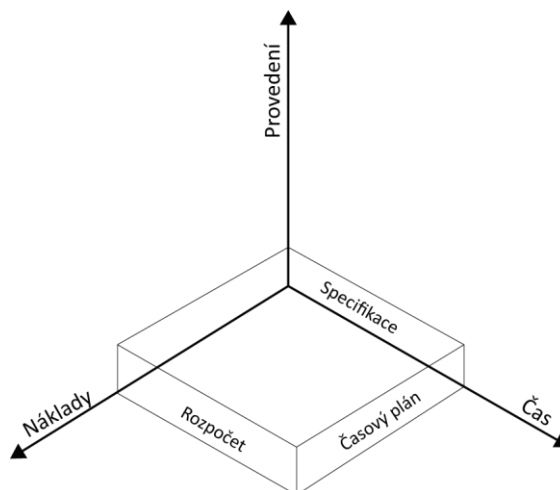
⁴ Jiné zdroje uvádí také přiřaditelný (Šviráková a Doležal, 2010), ambiciózní nebo odpovídající (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

Podle Svozilové (2006, s. 78-79) má stanovení cíle pro samotný projekt zásadní význam, a to z následujících důvodů:

- tvoří základ kontraktu a všech souvisejících obchodních vztahů,
- po schválení představuje centrální bod komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem,
- vymezuje předmětnou stránku projektu a výstupy projektu,
- tvoří základ pro plánování projektu, volbu postupů, metod,
- určuje požadované parametry a cíle jejich měření,
- vymezuje stadium dosažení úspěšného ukončení projektu nebo dílčích cílů.

1.4.3 Trojimperativ

Abychom mohli mluvit o úspěšném projektu, je nutné, aby současně dosáhl tří nezávislých cílů – tzv. trojimperativu. Jedná se o splnění kvality provedení v daném termínu nebo před ním a dodržení nákladů, které mohou být vyjádřeny v odpracovaných hodinách nebo v penězích. Při dané úrovni kvality provedení bude konkrétní časový plán určovat konkrétní výši finančních prostředků. Jestliže se jeden z cílů změní – např. zvýší se rozpočet projektu, mohly by být využity efektivnější zdroje pro realizaci projektu a daný časový plán by se mohl zkrátit. Z tohoto důvodu můžeme mluvit o provázanosti cílů, nikdy se nezmění pouze jeden. V průběhu realizace projektu se často stává, že dochází ke změnám v trojimperativu (zadavatel může chtít změnu cíle). Projekt může být ukončen v kterémkoli bodě trojimperativu. Pokud vznikla odchylka, záleží na každém projektu, zda je přijatelná. Pro každý projekt může být nejdůležitějším faktorem jiný cíl – splnění kvality provedení, rozpočtu nebo termínů (Rosenau, 2000, s. 19-26).



Obr. 1. Trojimperativ (Rosenau, 2000, s. 20)

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení se vyskytuje v mnoha organizacích, u některých často ještě v kombinaci s tradiční formou řízení (tradiční liniové řízení), což může způsobovat nejasnosti z pohledu metod a postupů řízení. V projektově orientované organizaci jsou aktivity řízeny formou projektů s časově omezenou délkou a sestavený projektový tým podléhá pokynům projektového manažera. Na podobě projektového řízení má vliv mnoho faktorů, jako příklad můžeme uvést pravidla a předpisy v organizaci, samostatnost a časový fond zaměstnanců, popř. flexibilitu nebo odpovědnost (Svozilová, 2006, s. 41-42). Rozdíly mezi pojetím řízení lze nalézt v tabulce níže.

Tab. 1. Srovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení (Svozilová, 2006, s. 42)

Liniové řízení:	Projektové řízení:
zajištění zdrojů	užití zdrojů
předvídatelnost	řízení v nejistotě
uniformita	unikátnost
hospodaření s majetkem	kontrola čerpání nákladů
kontrola v absolutních měřítcích přijatelnosti výsledků	kontrola skutečného postupu vůči plánu
kvalita řízena na základě inspekce výstupů	řízení kvality prostřednictvím plánu a preventivních opatření
stabilní počet pracovníků	proměnný počet pracovníků
hlášení mimo podnikatelské uskupení	interní hlášení
úspěšnost měřena absolutním výkonem podle vybraných ukazatelů	úspěšnost hodnocena podle míry naplnění stanovených cílů

2.1 Životní cyklus projektu

Projekt je řízeným procesem, který se v čase vyvíjí a nachází se v různých fázích, které jsou označovány jako životní cyklus projektu. Pro jeho definování však neexistuje žádná shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory, ani mezi společnostmi. Z tohoto důvodu bude životní cyklus projektu popsán podle Clelanda a Kinga (viz Svozilová), kteří stanovili základní členění na tyto fáze:

- konceptuální návrh – stanovení základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace, předběžné náklady a časové vymezení realizace projektu, předběžná analýza rizik,

- definice projektu – specifikování výstupů první fáze, tzn. rozlišení cílů, příprava metodik, identifikace zdrojů, propočet nákladů, stanovení realistického časového rámce, definice rizik aj.,
- produkce – vlastní realizace, tzn. řízení prací a subdodávek, kontrola plnění časového rámce a rozpočtu, řízení komunikace, kontrola kvality jednotlivých dílčích cílů, pořízení dokumentace, tvorba plánu podpory v operačním období,
- operační období – užívání předmětu projektu, tzn. začlenění předmětu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení dopadů projektu v rámci stanovených předpokladů pro konceptuální období, zpětná vazba pro další projekty, vyřazení projektu – převedení předmětu projektu do stadia podpory nebo do odpovědnosti organizace, převedení zdrojů na jiné projekty (zaměstnanci, technologie), vypracování poučení a získaných zkušeností (Svozilová, 2006, s. 37).

2.2 Fáze řízení projektu

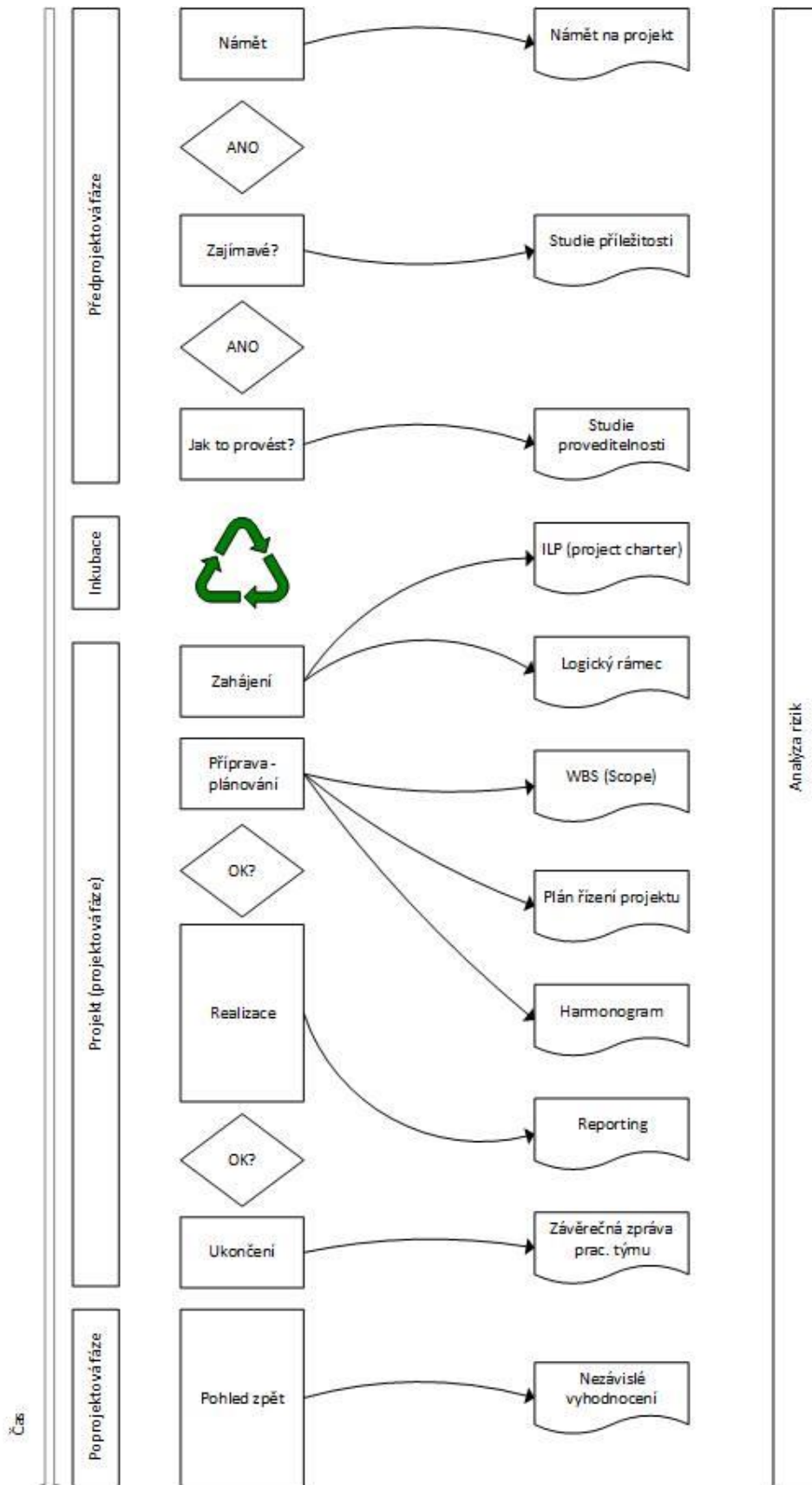
Jednotlivé fáze projektu jsou časově oddělené úseky, jejichž činnosti spolu souvisí z hlediska řízení projektu. Každá fáze má tedy své časové rozmezí a stanovené cíle, popř. dílčí cíle. Pro různé druhy projektů se může lišit jejich členění na jednotlivé fáze. Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 168) nejobecněji definují následující rozdělení fází řízení projektu:

- předprojektová fáze (definiční),
- samotný projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení)⁵,
- poprojektová fáze (vyhodnocení, provoz).

Svozilová (2006, s. 38) tvrdí, že jednotlivé fáze životního cyklu projektu lze rozlišit na základě následujících kritérií:

- jaký typ práce má být proveden v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích vytvořeny, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- kdo se účastní aktivit projektu v jeho jednotlivých fázích.

⁵ Zell (2015, s. 8) odlišně definuje životní cyklus projektu, a to na přípravu/zahájení projektu, plánování, realizaci a ukončení projektu. Nerozlišuje předprojektovou fázi, ani fázi poprojektovou, ve které je projekt vyhodnocen.



Obr. 2. Fáze řízení projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 174)

2.3 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze⁶ má za cíl prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit, zda je projekt proveditelný. Do této fáze se někdy zahrnuje i vize, základní myšlenka na projekt. V této fázi se nejčastěji zpracovává studie příležitosti a studie proveditelnosti, popř. jiné analýzy.⁷ U jednodušších projektů se využívá tzv. předprojektové úvahy, která kombinuje výše zmíněné studie. Obecně by se v této fázi měly zodpovědět otázky, zda má smysl projekt realizovat, jakou nejvhodnější cestu zvolit, odkud a kam jdeme (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 169-172).

2.3.1 Studie příležitosti

Studie příležitosti si podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 170) klade za cíl odpovědět na otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat daný projekt. Tato studie bere v potaz situaci v organizace, na trhu, vývoj trhu apod.

Základní body této studie tvoří cíl, vstup, obsah a výstup. Studie příležitostí může mít následující podobu:

- cíl – zpracovat dostupné informace o vnějších podnětech (hrozby trhu) nebo vnitřních (zpráva o vnitřním životě firmy), popř. jiné podněty a příležitosti,
- vstup – podnět nebo námět záměru projektu,
- obsah – analýza podnětů trhu, od zákazníků, od vedení organizace, získaných z analýz chování konkurence aj.,
 - analýza příležitostí na trhu příslušné komodity, z hlediska finanční situace organizace nebo disponibilních personálních zdrojů,
 - analýza hrozeb a nutných reakcí na ně (seznam významných hrozeb, na které by měla organizace reagovat – hrozby konkurence, nové legislativní podmínky),
 - analýza problémů, které se mohou řešit,
 - základní koncepce a obsah záměru (formulace obsahu projektu),
 - odhad nadějnosti záměru (hrubý odhad nákladů a přínosů),

⁶ Pokud je projekt zahájen bez této fáze, je to nejčastější příčina neúspěchu projektu (Šviráková a Doležal, 2010, s. 72).

⁷ Součástí předprojektové fáze bývají také expertní odhady bez podrobných analýz nebo také SWOT analýza.

- základní předpoklady (seznam základních faktorů úspěchu, seznam výchozích předpokladů),
- upozornění na důležitá rizika (první odhady rizika),
- závěrečná doporučení a závěr (zda je vhodné projekt realizovat),
- výstup – text studie v přiměřeném rozsahu.

2.3.2 Studie proveditelnosti

Pokud je výsledkem studie příležitosti doporučení realizovat zamýšlený projekt, pak se využívá studie proveditelnosti, která by měla stručně zpracovat nejdůležitější tržní, technické a finanční informace o možných návrzích, podmínkách a tržních příležitostech. Cílem je najít podstatu, být atraktivní pro potenciální segment trhu, definovat samotný cíl projektu, hrozby, kterým by organizace mohla zabránit, odhadnout náročnost na zdroje a na možnosti úspěchu projektu. Po provedení této studie by měly být vybrány první návrhy, kterým bude věnována větší pozornost. Ostatní návrhy jsou vyřazeny. Všechny potřebné informace jsou formulovány v dokumentu „Zakládací listina projektu“, který zahajuje práce na projektu na formální úrovni (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 176-177).

Podle Švirákové a Doležala (2010, s. 71) je hlavním cílem této studie provést rozbor možných cest k dosažení cíle, ohodnocení těchto cest z hlediska celkových nákladů, času a zdrojů, doporučení nejvhodnější varianty cesty a specifikace cílů.

2.4 Projektová fáze

Fázi samotného projektu lze rozdělit na čtyři další fáze – zahájení, příprava, realizace a ukončení projektu. Zahájení projektu lze popsat jako přesně vymezený proces, který definuje např. dokument zakládací (identifikační) listina projektu. V této fázi projektu je poslední vhodná možnost ke zpracování logického rámce projektu. Fázi přípravy projektu lze také označit za fázi plánování. Bývá již jmenován projektový tým, který má k dispozici zakládací listinu projektu, logický rámec a popř. další vzniklou dokumentaci. Tento tým je sestaven za účelem stanovení rozsahu projektu, plánu řízení projektu, identifikování činnosti k realizaci a vytvoření harmonogramu projektu (po schválení nazýván baseline). Ve fázi realizace projektu je vhodné uspořádat tzv. kick-off meeting, kterého se účastní všechny důležité zainteresované strany. Jedná se především o seznámení se s harmonogramem projektu a informace o tom, že fyzická realizace projektu začíná. V této fázi je nutné projekt sledovat a kontrolovat. V případě zjištění odchylek je nutné provádět korekční opatření, případně vytvořit

nový nebo upravit stávající základní plán projektu (baseline). Ve fázi ukončení projektu dochází k fyzickému ukončení projektu, ale také k protokolárnímu předání výstupů, podpisu protokolů, faktur atd. Sestavený projektový tým také často zpracovává souhrn zkušeností z projektu a případně další doporučení pro následující projekty. Nejčastěji se jedná o závěrečnou zprávu, která samotný projekt vyhodnocuje a uzavírá (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 172-173).

2.4.1 Metoda logického rámce

Metoda logického rámce se nejčastěji využívá v projektové fázi, přesněji ve fázi zahájení projektu. Její hlavní výhodou je mezinárodní uznávanost a také použití pro velké množství projektů. Tato metoda staví na návrhu a vzájemném uspořádání základní charakteristiky projektu. Cílem této metody je stručně popsat projekt, vazby v projektu (příčina, důsledek), stanovit cíle projektu, popsat činnosti, dokumentaci aj. (Šviráková a Doležal, 2010, s. 77-79). Logický rámec se tedy skládá ze 4x4 polí, které by měly informovat jeho uživatele o základních informacích týkajících se projektu.

2.4.2 WBS

Sestavení podrobného rozpisu prací projektu (Work Breakdown Structure, WBS) má za cíl propojit rozpočet projektu a jeho časový harmonogram s konkrétními cíli. Tyto cíle však musí být rozděleny do menších úseků práce, aby se daly snáze projektovým týmem realizovat. Obecně se dá říci, že WBS představuje hierarchickou strukturu jednotlivých úseků práce, která slouží k naplnění projektových cílů (Svozilová, 2006, s. 123-124).

WBS tedy určuje, co bude výsledkem (produktem) nebo dodávkou a jak nebo kdy proběhne realizace. Existují dva postupy, jak se dá WBS vytvářet. Nejčastěji se využívá postupný rozpad úkolů, tzv. top-down, kdy se postupuje od hlavních výstupů a dodávek přes dílčí výstupy až na nejnižší úroveň WBS. Tu tvoří v podstatě to, co se bude realizovat, vše ostatní představuje soubor níže realizovaných prvků. Nejčastěji WBS obsahuje maximálně čtyři úrovně, přičemž by měly být nalezeny všechny prvky jedné úrovně a následně rozložena další úroveň. Druhý postup, bottom-up, je přesně opačný, postupuje se tedy zdola nahoru za pomoci sestavení všech výsledků a dodávek. Jednotlivé práce musí být rozloženy do takových úrovní, aby byly jasně definované a daly se přiřadit konkrétní osobě a tím se daly účinně řídit, protože právě na této úrovni probíhá reporting (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 153-155).

V projektové fázi, přesněji ve fázi realizace, je důležité podat hlášení o průběhu projektu. Nejčastěji se toto hlášení provádí během celého projektu, jedná se o tzv. reporting. Pro sledování průběhů jednotlivých činností a vyhodnocení stavu projektu můžeme využít několik metod:

- metoda SSD (Structure Status Deviation),
- metoda 0-W-100,
- metoda řízení dosažené hodnoty,
- milníková metoda – viz kapitola 2.4.6 Diagramy,
- metoda procentního plnění (Šviráková a Doležal, 2010, s. 102).

2.4.3 Metoda SSD

Tato metoda se využívá spíše pro interní projekty organizace, do středního rozsahu projektu, asi do 100 činností. Slouží pro obecnější sledování projektu, důležitější je koncový stav. Tato metoda je založena na kontrole projektového plánu (structure), přidělení stavu (status) a stanovení odchylky (deviation). K určitému datu se určuje stav: činnost dosud nezačala, probíhá nebo skončila. Tato metoda se v praxi ale příliš nevyužívá (Šviráková a Doležal, 2010, s. 102).

2.4.4 Metoda 0 – W - 100

Jedná se o stavovou metodu, která rozlišuje pouze tři stavy:

- 0 – činnost neprobíhá,
- W – činnost probíhá,
- 100 – činnost je dokončena.

Využívá se především v případech, kdy nemáme dostatek přesných informací nebo nechceme projekt sledovat přesněji (Šviráková a Doležal, 2010, s. 102).

2.4.5 Metoda řízení dosažené hodnoty (EVM)

Tato metoda je vhodná především pro rozsáhlé projekty (několik stovek až tisíce činností), především pro projekty investičního charakteru. EVM je mezinárodně uznávaná metoda, kterou využívá i např. NASA. Cílem této metody je určit hodnotu vykonaného úsilí na projektu v okamžiku kontroly. Zjednodušeně řečeno je tedy cílem zjistit, kolik toho bylo na projektu vykonáno a kolik to organizaci stálo v porovnání s hodnotou, která měla být v da-

ném okamžiku dosažena. Metoda EVM zohledňuje velké množství ukazatelů jako např. skutečné náklady, odhad trvání, odchylka od časového rozpisu, index výkonu podle časového rozvrhu aj. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 239-242).

2.4.6 Metoda procentního plnění

Jedná se o metodu, která využívá procentuální vyjádření plnění plánovaných úkolů, nejčastěji za pomoci softwarových produktů. Tato metoda patří k jednodušším a využívá se u projektů s malým počtem činností (zhruba do 50) nebo tam, kde se sleduje jen jedna složka plnění. V případě používání této metody je nutné dát si pozor na jasně definovaná procenta plnění a jejich vztah k časovému harmonogramu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 238-239).

2.4.7 Diagramy

Podle Svozilové (2006, s. 133-139) představují diagramy a harmonogramy časový rozpis projektu, který je důležitou součástí Plánu projektu. Diagramy a harmonogramy hrají významnou roli především v řízení projektu, kdy pomáhají zachytit všechny potřebné informace. K nejdůležitější můžeme zařadit:

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- informace o předpokládané délce trvání jednotlivých fází (úseků) práce,
- vazby mezi úseky, které zaručují zachování logiky výkonu prací,
- další informace pomáhající údržbě harmonogramu.

Mezi nejznámější síťové diagramy patří následující:

- metoda hodnocení a kontroly projektu (Project Evaluation and Review Technique, PERT),
- metoda kritické cesty (Critical Path Method, CPM),
- metoda šipkových diagramů (Arrow Diagram Method, ADM) využívá označení činností za pomoci šipek mezi body diagramu,
- metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (Precedence Diagram Method, PDM),
- metoda grafického hodnocení a kontroly projektu (Graphical Evaluation and Review Technique, GERT) je metoda podobná diagramu PERT, ale má jistá zdokonalení pro větvení, smyčky a vícenásobné ukončení projektu (Svozilová, 2006, s. 133-134).

Tyto metody zajišťují všechny nezbytnosti pro řízení projektu, především pro splnění cílů projektu při dodržení harmonogramu a rozpočtu, díky přehlednosti diagramů umožňují rychlá rozhodnutí v kritických situacích a vazby mezi úseky usnadňují rozhodnutí při změnách a podporují „what-if“ analýzu a analýzu rizik (Svozilová, 2006, s. 133-139).

K nejvíce využívaným diagramům patří jednoduché a snadno vytvořené Ganttovy diagramy, které názorně ukazují sled úkolů s jejich začátky i konci. Úkoly jsou většinou zobrazeny v posloupnosti shora dolů, zatímco časový harmonogram je na horizontální linii. Nyní se tyto diagramy využívají jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a slouží také jako nástroj kontroly odchylek skutečného stavu oproti Plánu projektu (baseline).

K ještě jednodušším diagramům můžeme zařadit diagramy milníků. Milník je jednoduchý časový údaj, který se vztahuje na nějakou událost projektu. Tyto diagramy však mají velkou nevýhodu a to, že nezobrazují úkoly a jejich trvání. Diagram milníků se nejčastěji využívá v tabulkové formě jako nástroj pro výčet základních dat projektu. Tato metoda může být použita také v poprojektové fázi jako metoda pro sledování průběhu projektu.

Metody PERT a CPM byly vyvinuty především proto, aby eliminovaly nejslabší stránky Ganttových diagramů, a to především jejich malou flexibilitu a malou účinnost v oblasti řízení nákladů. Tyto metody jsou si velmi podobné, umožňují flexibilní změnu harmonogramu, protože obsahují velké množství údajů, umožňují najít alternativy a analyzovat statické údaje, stanovit pravděpodobnosti a odchylky a především mají danou kritickou cestu (Svozilová, 2006, s. 133-139).

Svozilová (2006, s. 138) definuje kritickou cestu jako „nejdelší souvislý sled aktivit projektu, který neobsahuje časové rezervy.“

Jejich nevýhodou je však složitost a komplexní pohled na projekt pro nezkušené uživatele. Jelikož jsou si tyto metody velmi blízké, definoval Kerzner následující rozdíly mezi nimi:

- CPM užívá jednoho odhadu délky trvání aktivity,
- PERT uvažuje optimistickou, pesimistickou a pravděpodobnou variantu, ze kterých až vypočítává délku trvání,
- PERT užívá pravděpodobnosti a umožňuje kalkulaci rizik,
- PERT se využívá více pro projekty vývoje, kde je složité odhadnout délku trvání aktivity a vazbu plnění na fakturaci,

- CPM se užívá pro projekty, kde je možnost přesněji určit délku trvání jednotlivých aktivit a platební podmínky vázané na plánované termíny (Svozilová, 2006, s. 136-137).

PDM diagramy mají velkou výhodu v tom, že obsahují možnosti předchozích metod a rozšiřují koncept vazeb mezi aktivitami:

- začátek-začátek,
- začátek-konec,
- konec-začátek (Svozilová, 2006, s. 133-139).

Dříve se využívala pouze varianta konec-začátek. Jejich další výhodou je využití prodlev a překryvů (posuny činností v rámci času v kladném nebo záporném směru).

2.5 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze slouží především jako zpětná vazba. Po ukončení projektu je nutné zanalyzovat celý průběh projektu, zhodnotit nové poznatky a zkušenosti. U některých projektů je nutné analyzovat celý projekt až po určité době, protože dříve by se přínosy, popř. nedostatky v projektu nemusely projevit. Vyhodnocení provádí nejčastěji jiná skupina než ta, která projekt řídila, aby bylo dosaženo objektivního posouzení průběhu a postupu při řízení projektu. Splnění cíle projektu nemusí nutně znamenat úplné odstřížení se od projektu, u některých projektů je nutné dodržet stanovené závazky, např. záruku, udržitelnost výsledku apod. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 166-173).

3 IMPLEMENTACE METOD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Projektové řízení se řadí mezi nové⁸ přístupy, které se vyvíjely postupně a v současnosti jsou stále více známé. Činnosti, které se projektů týkají, jsou horizontálně nejen řízeny, ale jsou i součástí horizontální trvalé organizační struktury. Jejich řízení zaštitují projektové týmy. Správně implementovaný systém řízení projektů vede podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 445-446) k:

- snížení rizika neúspěchu, především u rozsáhlých, komplikovaných projektů,
- nárůstu pravděpodobnosti úspěchu díky splnění cílů,
- snížení nákladů,
- zkrácení termínů,
- zvýšení přidané hodnoty realizovaných řešení,
- větší motivovanosti zaměstnanců,
- zvýšenému využití lidských zdrojů a kreativity,
- větší udržitelnosti společnosti na trhu.

3.1 Způsob implementace

Pokud má být do organizace implementován projekt, je nutné ho chápat jako propojený systém tří oblastí managementu projektů, a to management projektu, programu a portfolia (PPP). Vždy se musí vzít v potaz řízení jednoho konkrétního projektu, dále pak změny, které přinese implementace a také další současně probíhající projekty a jejich financování, popř. celkové nakládání se zdroji (nejen finančními). Je nutné si uvědomit, že každá z těchto oblastí je odlišná, každá vyžaduje jinou úroveň řízení, zabírá jiný časový horizont, má jiné zaměření. Obecně lze říci, že projekt se zaměřuje na konkrétní aktivity, výstupy, zdroje a má nejkratší časový horizont. Naproti tomu portfolio se zaměřuje na organizaci jako celek, snaží se realizovat její strategii a optimalizovat chod. Časově se může jednat o krátký (dny až týdny), ale i dlouhý (několik let) interval (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 446-451).

⁸ Dříve bylo běžné, že organizace řízení probíhala hierarchickou formou, tzn. každý měl svou roli, funkci, byly definované vzájemné vazby. Taková forma představuje v dnešní době nejčastěji zastoupenou strukturu velkých společností, a to liniově-štábní organizační strukturu. Ta se týká především pravidelných, cyklických procesů jako jsou např. procesy vytvářející určité hodnoty nebo procesy, které této realizaci napomáhají. Nevýhoda je však ve vertikálním řízení, v toku informací přes různá oddělení (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 444-445).

Tab. 2. Obecné rozdíly mezi řízením projektu, programu a portfolia (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 447)

	Projekt	Program⁹	Portfolio¹⁰
Zaměření	dosahování konkrétních cílů a výstupů	dosahování jednotlivých strategických cílů	optimalizace chodu organizace, realizace strategie jako celku
Primárně je definováno	konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet atp.	procesy a pravidla zařazení aktivity nebo projektu do programu, finanční alokace v časovém členění (zpravidla roky)	procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia a řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy včetně prioritizace jednotlivých akcí
Koordinace	jen v rámci projektu	věcná mezi projekty v programu	priority a zdroje průřezově přes vše
Časový záběr	měsíce	roky	dny a týdny až měsíce a roky
Hierarchická úroveň řízení	střední, vyšší střední	vrcholový, vyšší střední	vrcholový
Styl managementu	projektový	projektový/liniový	liniový

Systém PPP představuje zásadní systém pro fungování organizace, především pro tvorbu nových produktů a služeb, optimalizaci atd. Tento systém tedy slouží k realizaci změn v organizaci. V některých organizacích se lze bez tohoto systému obejít, jedná se o organizace s cyklickými procesy, které se dají řešit na úrovni běžného procesního, liniového řízení. Pokud však má být systém PPP zaveden do takovéto organizace, je nutné ho propojit s ostatními systémy a cyklickými procesy, jinak hrozí riziko vzájemné škodlivosti systémů.

V případě zavádění nebo optimalizace systému PPP je nezbytné, aby obsahoval všechny tři prvky, jinak může utrpět celý systém. V některých případech bývá definována pouze jedna

⁹ Program je vymezen jako „skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 429).

¹⁰ Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 434) definují portfolio jako „soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace.“

část PPP systému, to však neznamená, že ostatní části nevzniknou. Z tohoto důvodu je důležité jasně a přesně definovat části PPP systému a také stanovit jejich vzájemnou provázanost. Implementace, popř. optimalizace systému PPP představuje změnu pro tyto klíčové oblasti:

- organizační strategii,
- organizační strukturu (nebude ryze liniová),
- firemní kulturu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 446-451).

V každé organizaci se může podoba systému PPP lišit, proto se doporučuje provést identifikace výchozího stavu. Stávající způsob řízení musí být ponechán, musí se ale doplnit o projektové postupy a projektové organizační struktury, které se stanou součástí trvalého řízení v organizaci. Dále se doporučuje zohlednit organizaci jako celek, tzn. jakou má velikost, na jaké produkty se orientuje, jaké typy projektů převažují aj.

Implementace řízení PPP s sebou přináší především organizační změny, změny v současném řádu, v způsobu práce a ve vzájemné provázanosti lidí. Vstupní analýza (nejčastěji studie proveditelnosti) představuje zahajovací proces pro implementaci řízení PPP a nejčastěji řeší:

- analýzu současného stavu (benchmarking),
- důvody pro zavedení řízení PPP,
- stav po provedení změn (cíle),
- způsoby, postupy a podmínky zavedení aj. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 446-451).

3.2 Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu vytváří prostředí, ve kterém se setkávají všichni účastníci projektu (zainteresované strany) s cílem řídit, koordinovat, monitorovat a kontrolovat všechny procesy a projektové práce a také vzájemně komunikovat. Svozilová (2006, s. 29) uvádí základní subjekty projektového managementu:

- manažer projektu,
- asistent manažera projektu (zástupce),
- projektová kancelář,
- projektový tým.

Projektový tým představuje „seskupení lidí, kteří mají společný cíl a vzájemnou spolupráci se jej snaží dosáhnout.“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 120). Členem týmu je manažer projektu (programu) a specialisté v různých oblastech, kterých se projekt týká. Doporučená

velikost týmu se uvádí 7 lidí, popř. 5 nebo 9. V případě rozsáhlejších projektů se předpokládá, že každý z řídicího týmu (manažer a garanti za výstupy) bude mít k dispozici vlastní dílčí tým. Výběr členů týmu reprezentuje následný faktor ne/úspěchu projektu. Do projektového týmu je vhodné zařadit také zástupce každé ze zainteresovaných stran (především zákazníka, popř. uživatele projektu). Organizační struktura tedy představuje nástroj, který pomáhá vytvořit tým, stanovit role, pravomoci a vzájemnou provázanost členů. V projektové fázi (příprava) je zřízen pouze řídicí tým, který se postupně rozšíří o další členy. V rámci každého projektu by měla být určena osoba (tzv. single point of contact), která bude mít přehled o veškerém dění a bude mít k dispozici všechny informace o projektu. U rozsáhlejších projektů funguje také „funkce“ projektový dohled. Jedná se nejčastěji o specialistu v oblasti projektového řízení, který kontroluje, zda projekty probíhají tak, jak mají (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 120-126).

3.2.1 Typy organizačních struktur

Pro projektové řízení je důležitý vzájemný vztah mezi trvalou a projektovou strukturou. Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 109-111) rozeznávají následující organizační struktury:

- funkcionální – pracovník má různé nadřazené pro různé typy pracovních úkolů,
- slabou maticovou – má spíše funkcionální charakter, projektový manažer zastává spíše funkci koordinátora, který má jen omezené rozhodovací pravomoci,
- vyrovnanou maticovou – představuje vyrovnaný poměr mezi funkcionální a projektovou organizační strukturou, tzn. např. mezi pracovníkem podniku a projektovým manažerem,
- silně maticovou – převládá projektová organizace a projektový manažer disponuje velkou rozhodovací pravomocí,
- projektovou – je protikladem k funkcionální organizační struktuře, projektový manažer je téměř nezávislý a má v rámci všech struktur největší pravomoci.

4 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTŮ

Řízení rizik zahrnuje širokou škálu oblastí, ať už řízení finančních, technických, obchodních nebo v tomto případě nejdůležitějších projektových rizik. Obecně můžeme říci, že řízení¹¹ rizik je proces, který má za cíl zamezit nežádoucím vlivům, popř. navrhnout řešení na jejich eliminaci (Smejkal a Rais, 2006, s. 98). Je nutné odlišovat pojem řízení rizik projektů, který spadá pod rizikové inženýrství a analýzu rizik, která tvoří pouze jednu část řízení rizik (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 85).

4.1 Riziko

Pro pojem riziko se v odborné literatuře nevyskytuje žádná jednotná definice. Nejčastěji se vyskytuje ve čtyřech různých významech:

- riziko jako nebezpečí, hrozba, možnost vzniku škody, ztráty nebo nezdaru,
- riziko jako potenciální příčina nebo zdroj nežádoucích událostí,
- riziko jako pravděpodobnost, nejistota, variabilita ve vztahu ke konečnému výsledku (v případě existence alespoň dvou možností, z nichž alespoň jedna je nepříznivá),
- riziko jako dopad, následky, které nelze dopředu stanovit (Kruliš, 2011, s. 91-92)¹².

Riziko však může představovat i kladnou odchylku od očekávaného výsledku nebo také možnost vzniku zisku.

4.2 Projektová rizika

Riziko, které může vzniknout v důsledku nevhodného řízení projektů, se vyskytuje u všech typů projektů. Podle Smejkala a Raise (2006, s. 100, 103) zahrnuje hodnocení a řízení rizik projektů čtyři úrovně, které by měly neustále probíhat:

- rozpoznání (identifikace) rizika,
- vyhodnocení rizika (analýza rizik; výběr, volba a implementace metod snižování rizik; úprava procesu),
- vytvoření rizikových plánů,

¹¹ Podle Kruliše (2011, s. 91) se nemohou rizika skutečně řídit. Lze pouze řídit procesy a činnostmi, které tyto rizika způsobují a tak rizika identifikovat a snižovat jejich dopady.

¹² Současně také Smejkal a Rais (2006, s. 78) nebo Korecký a Trkovský (2011, s. 33-34).

- sledování a řízení rizika.

Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 85-86) ještě dodávají, že podle ČSN 31 000 obsahuje řízení rizik také kromě výše zmíněných:

- stanovení kontextu,
- ošetření rizik,
- komunikaci a konzultace.

Pro stanovení kontextu jsou důležitými vstupy studie proveditelnosti, detailní dokumentace projektu, různé směrnice, pravidla a předpisy organizace, analýza konkurence, vnější obchodní informace jako poptávka zákazníka, podmínky výběrového řízení atd. Stanovení kontextu nám pomůže určit cíle projektu, propojit informace týkající se projektu a organizace, shromáždit podklady a informace o projektu a také o podobných již realizovaných projektech v organizaci, určit osobu zodpovědnou za management rizik a stanovit jak má v dané situaci postupovat. V této fázi má klíčovou roli to, jaký význam má projekt pro organizaci, jak je rizikový a kdo bude za rizika odpovídat (nejčastěji manažer projektu). Součástí této fáze je i průběžné doplňování chybějících informací (Korecký a Trkovský, 2011, s. 134).

Proces identifikace rizik se snaží rozpoznat významná nebezpečí, která mohou mít zásadní vliv na projekt a mohou ohrozit jeho úspěch. V rámci projektu se pro identifikaci rizik často využívá brainstorming nebo již vypracovaný checklist. Projektový tým pak rozhodne, která nebezpečí jsou pro daný projekt aktuální, popř. vytvoří nový checklist (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 86).

Analýza rizik navazuje na identifikaci rizik a má určit, která rizika a v jakém rozsahu mohou projektové cíle ohrozit. Konkrétní postup v této fázi se řídí druhem projektu, důležitostí a rizikovostí. Podle toho, jak moc je projekt rizikový, může organizace rozpoznat od méně než 10 do 100 rizik. Cílem analýzy rizik je vyhodnotit rizika a jejich vzájemné vazby za pomoci kvantitativní (numerické) nebo kvalitativní (pomocí stupnic) analýzy, zhodnotit celkové riziko pro projekt a zaměřit se na ošetření rizik s nejvyšší prioritou, které mohou nejvíce ohrozit cíle projektu (Korecký a Trkovský, 2011, s. 254-255).

Rizikové plány mají za cíl vytvořit seznam sledovaných položek, který obsahuje indikátory, které nás upozorní, že nastalo nebo kdy pravděpodobně nastane riziko a také informace o tom, kdo tyto indikátory sleduje. Rizikové plány můžeme vytvořit na základě předem snížené pravděpodobnosti výskytu problému, snížení dopadu rizika nebo vypracovaného rezervního plánu (Smejkal a Rais, 2006, s. 101).

Ve fázi sledování a řízení rizik se kontroluje seznam určených položek, který nás informuje o tom, jestli nedochází nebo nedošlo k riziku. Je nutné neustále vyhodnocovat rizika a v případě odchylky je nutné znovu určit rizika (Smejkal a Rais, 2006, s. 101).

Cílem ošetření rizik je na základě doposud získaných podkladů a výsledků analýz připravit strategie ošetření rizik projektu a plán efektivního ošetření rizik. Ošetření rizik se týká nejen hrozeb, které se musí odstranit nebo snížit, ale i příležitostí, které by se měly podpořit (Korecký a Trkovský, 2011, s. 364).

Vzájemná komunikace mezi zainteresovanými stranami musí probíhat během všech fází managementu rizika. Každá ze stran totiž může identifikovat jiné riziko a tím ovlivnit úspěšnost a rozhodnutí v projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 89).

Je nutné si uvědomit, že riziko hraje významnou roli ve všech fázích projektu. V předprojektové fázi slouží k odhadu rizika studie příležitosti, studie proveditelnosti, metoda SWOT a metoda logického rámce (ta může být použita i ve fázi projektové). V projektové fázi se provádí kompletní analýza rizik, která už může vycházet ze všech činností a z plánu projektu. Poprojektová fáze pak slouží jako shrnutí celého projektu a poučení pro budoucí projekty i z pohledu analýzy rizik. Dokument, ve kterém jsou zahrnuta všechna sledovaná rizika, bývá označován jako registr rizik (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 85, 88).

ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byl nejprve jasně vymezen projekt, možné členění projektů do skupin, informace o zainteresovaných stranách, jejich požadavky a cíle, které od projektu očekávají. Jako základní nástroje úspěšného projektu byla představena technika SMART a pojem trojimerativ. Další kapitola se věnovala životnímu cyklu projektu, jeho jednotlivým fázím a popisem metod projektové řízení, které bylo následně popsáno v souvislosti s již existujícími, nejčastěji tradičními formami řízení v organizaci, které mají zásadní vliv na jeho podobu a implementaci projektů. Další kapitola práce se zabývala projektovými riziky, která je nutné identifikovat pro všechny fáze projektu. Řízení rizik bylo popsáno v souladu s normou ČSN 31 000.

Poznatky z teoretické části byly aplikovány na konkrétní projekt v městě Lipníku nad Bečvou.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických východisek týkajících se problematiky projektů, projektového řízení a řízení rizik projektů analyzovat projekt ve vybrané organizaci, zhodnotit případná rizika při jeho implementaci a navrhnout doporučení vedoucí ke snížení tohoto rizika.

V práci budou použity následující metody:

- analýza literárních zdrojů,
- SWOT analýza,
- metoda RIPRAN.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU

Město Lipník nad Bečvou se nachází v Olomouckém kraji, konkrétně leží mezi městy Hranice na Moravě a Přerov v takzvané oblasti Moravské brány. Lipník nad Bečvou se řadí ke starým městům, první písemné zmínky sahají do roku 1238. Od roku 1989 patří k druhé městské památkové rezervaci v Olomouckém kraji díky více než stu památkově chráněným objektům. V městě se zachovaly původní uliční čáry, středověké opevnění a historické objekty jako hvězdicový komunikační systém nebo náměstí ve tvaru písmene L.

Podle Vyhlášky ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností je správní území města Lipníka nad Bečvou vymezeno pro tyto obce: Bohuslávky, Dolní Nětčice, Dolní Újezd, Hlinsko, Horní Nětčice, Jezernice, Kladníky, Lhota, Lipník nad Bečvou, Osek nad Bečvou, Radotín, Soběchleby, Týn nad Bečvou a Veselíčko.

Podle údajů Českého statistického úřadu z roku 2014 má město 8 181 obyvatel, pro správní území města je to pak 15 289.

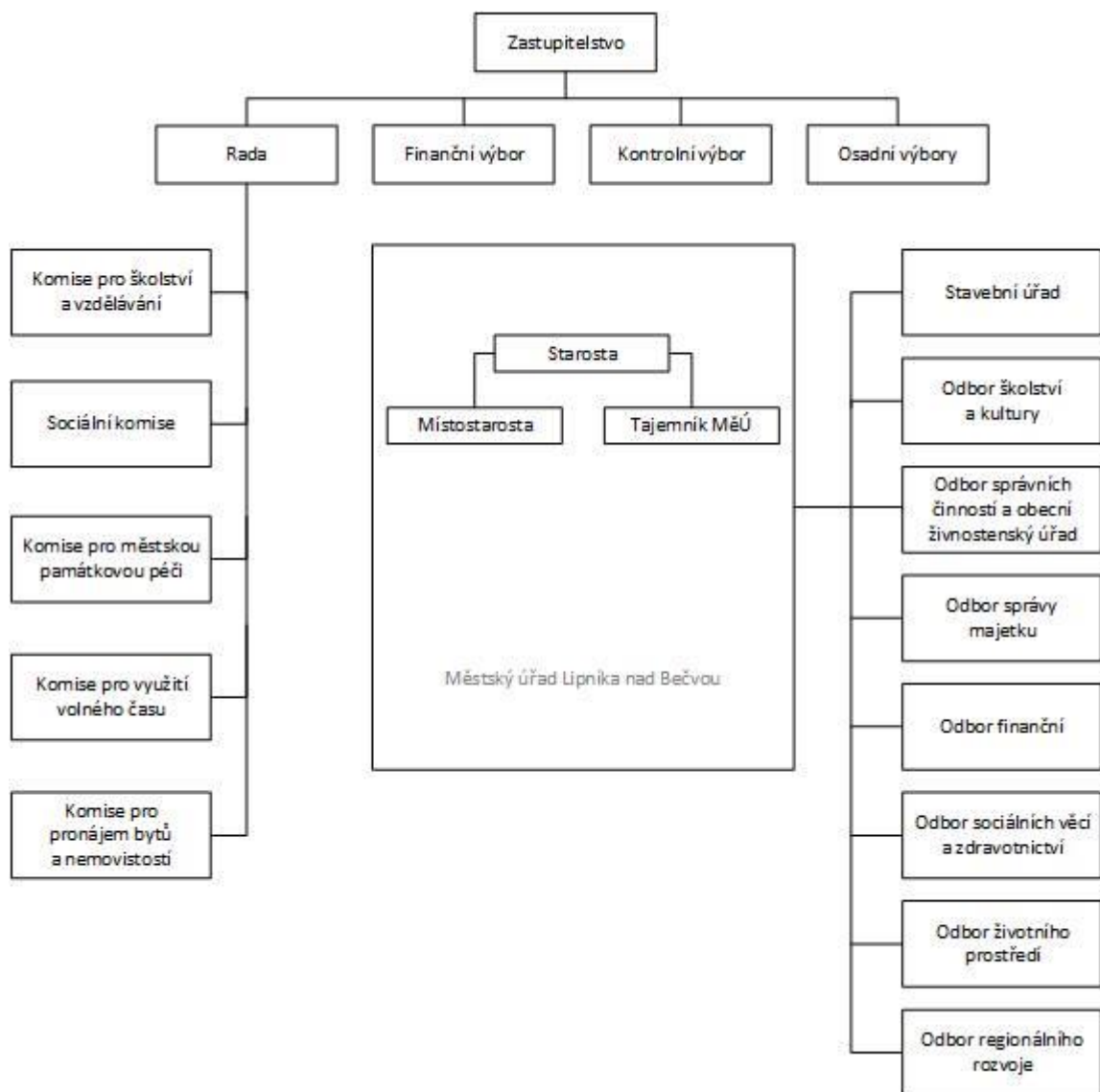
Město Lipník nad Bečvou zřizuje příspěvkové organizace, do kterých můžeme zařadit tři základní školy, jednu mateřskou školu, gymnázium, technické služby a sociální služby, dále pak středisko volného času a městskou knihovnu. Do organizační složky města patří čtyři jednotky sboru dobrovolných hasičů, a to v Lipníku nad Bečvou, v městských částech Loučka, Nové Dvory a Podhoří. Město je také zakladatel a jediným vlastníkem akciové společnosti TEPLO Lipník nad Bečvou, a.s.

5.1 Mikroregion Lipensko

V roce 2001 byl založen dobrovolný spolek, který sdružuje obce Bohuslávky, Dolní Újezd, Hlinsko, Jezernice, Kladníky, Lhota, Lipník nad Bečvou, Oldřichov, Osek nad Bečvou, Týn nad Bečvou a Veselíčko s cílem vzájemného propojení z pohledu cestovního ruchu, kultury, folkloru, školství, veřejného pořádku, zdravotnictví aj. Pro udržení tradic, zvyků, lidových písní a říkadel tohoto mikroregionu (oblast Záhoří) vznikl folklórní soubor Maleníček, který tradice udržuje více než třicet let. V čele tohoto spolku stojí starosta obce Veselíčko Tomáš Šulák. Kromě obce Oldřichova patří všechny výše uvedené obce do správního obvodu města Lipníka nad Bečvou, který je také centrem celého mikroregionu.

5.2 Organizační struktura

Zastupitelstvo města Lipníka nad Bečvou se skládá z 21 členů zvolených pro období 2014-2018, z toho je 7 členů zároveň členy rady města, v jejich čele stojí starosta Ing. Miroslav Prikryl. Funkci místostarostky vykonává Dana Navrátilová, tajemnicí Městského úřadu je Ing. Jitka Suchánková. Obec je spravována zastupitelstvem města, výkonným orgánem je však rada města. V městě jsou povinně zřízeny výbory zastupitelstva, finanční a kontrolní výbor a také osadní výbory pro městské části Loučka, Nové Dvory, Podhoří, Trnávka a celkem pět komisí rady města. Pro větší přehlednost je níže přiloženo schéma organizační struktury města.



Obr. 3. Organizační struktura města Lipníka nad Bečvou (vlastní zpracování)

6 REALIZOVANÉ PROJEKTY

Tato kapitola se zabývá projekty v městě Lipníku nad Bečvou, které budou realizovány v průběhu roku 2016, popřípadě přejdou do dalšího roku. Roku 2016 se týká celkem pět projektů, z toho je jeden projekt rozdělen do dvou etap. U všech projektů bylo požádáno o dotace z Olomouckého kraje nebo Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky dále jen „MŠMT“ nebo Ministerstva vnitra České republiky dále jen „MVČR“ nebo Ministerstva kultury České republiky dále jen „MKČR“. Přehled jednotlivých projektů, žádostí o dotace s orientačními celkovými náklady se nachází v tabulce níže.

Tab. 3. Přehled projektů pro rok 2016 a 2017 (vlastní zpracování)

Projekt	Podpora	Orientační výše celkových nákladů
Výstavba sportovní haly v Lipníku nad Bečvou	MŠMT Program 133510 - Podpora materiálně technické základny sportu	Celkové náklady: 80 mil. Kč Dotace: 18. mil. Kč
Výstavba sportovní haly v Lipníku nad Bečvou	Olomoucký kraj	Celkové náklady: 80 mil. Kč Dotace: 20 mil. Kč
Oprava kamenného kříže z roku 1922 v Loučce	Olomoucký kraj Program památkové péče v Olomouckém kraji v roce 2016	Celkové náklady: 62 tis. Kč Dotace: 30. tis. Kč
Sanace budovy bývalé piaristické koleje v Lipníku nad Bečvou I. etapa	Olomoucký kraj Program památkové péče v Olomouckém kraji v roce 2016	Celkové náklady: 3 934 tis. Kč Dotace: 500. tis. Kč
Sanace budovy bývalé piaristické koleje v Lipníku nad Bečvou I. etapa (statické zajištění)	MKČR Program regenerace MPR a MPZ pro rok 2016	Celkové náklady: 5 680 tis. Kč Dotace: 1 920 tis. Kč
Odvlhčení budovy bývalé piaristické koleje v Lipníku nad Bečvou II. etapa	MKČR Rezerva programu regenerace MPR a MPZ pro rok 2016	Celkové náklady: 2 086 tis. Kč Dotace rezervy: 500 tis. Kč
Digitalizace MKDS kamerové body 2, 6, 7 a klientská stanice MP v Lipníku nad Bečvou	MVČR a Olomoucký kraj Program prevence kriminality 2016	Celkové náklady: 340 tis. Kč Dotace: 221 tis. Kč
Obnova kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností	MKČR Program podpory obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností	Zatím nestanoveno Kvóta: 170 tis. Kč

6.1 Výstavba sportovní haly v Lipníku nad Bečvou

Cílem tohoto projektu je vybudovat krytou sportovní halu pro míčové hry a z důvodu celkových orientačním nákladům 80 mil. Kč se řadí tento projekt k největším předkládaným projektům roku 2016. Projekt je zaměřen především na děti a mládež sportovních klubů, které v městě Lipníku nad Bečvou působí, konkrétně se jedná o Basketbalový klub Lipník nad Bečvou, Florbalový klub FBC Lipník, FK Spartak Lipník, Horolezecký klub SVČ a TJ Tenisový klub Lipník nad Bečvou. Celkový počet dětí a mládeže ve výše zmíněných klubech je 250. Sportovní hala by měla sloužit také široké veřejnosti, z celkového počtu obyvatel by halu podle odhadů mohlo aktivně využívat okolo 1 200 obyvatel města.

Lokalita výstavby sportovní haly je situována do stávajícího areálu městského sportovního stadionu, který je ohraničen tenisovým areálem, koupalištěm, fotbalovým hřištěm s běžec-kou dráhou a volnou nezastavěnou plochou určenou pro výstavbu rodinných domů.

Hala by měla být využívána nejen pro rekreační sport, ale také pro soutěže a z tohoto důvodu se v návrhu projektu počítá s výstavbou tribuny a dalšího zázemí pro diváky. Sportovní plocha a rozměry haly odpovídají pravidlům míčových sportů. Hlavní prostor haly je tvořen sálem o rozměrech 45x24 m s tribunou ve výšce 7,1 m o třech řadách. Samotná hala je rozdělena do dvou částí – tělocvičny a zázemí. Pokud by hala měla být využívána pro souběžné, ale rozdílné sportovní aktivity, je navržena neprůhledná opona do výšky 3 m, která by sál rozdělila na dva prostory.

V současné době stále probíhá výběrové řízení na dodavatele a město ještě nemá zajištěné všechny dotace, o které požádalo. Žádost o dotaci byla podána na MŠMT ve výši 18 mil. a na Olomoucký kraj ve výši 20 mil. Kč. Předběžná realizace stavební prací by mohla začít v září, popřípadě listopadu 2016. Předpokládaná doba realizace jsou dva roky.

Z důvodu stále probíhajícího výběrového řízení na dodavatele a nejasných výší dotací nejsou známy mnohé informace, které by mohly být využity pro analýzu projektu. Pro projekt stále není detailně rozpracovaný harmonogram prací, rozpočet, ani jiné zásadní dokumenty, ze kterých by tato práce mohla vycházet, proto je tento projekt představen pouze stručně a pro potřeby analýz praktické části práce je vybrán projekt sanace budovy bývalé piaristické koleje.

7 PROJEKT SANACE BUDOVY BÝVALÉ PIARISTICKÉ KOLEJE

Řád piaristů se dostal do Lipníka nad Bečvou již v roce 1634, kdy se usídlil v prostorách domu jednoty bratrské. Tento dům postupně přestavili do nynější podoby. V kolejní budově vybudovali celkem 19 cel. Mezi lety 1660-1670 byla kolejní budova přestavěna, přikoupen pozemek pro rozšíření klášterní zahrady a v roce 1673 byla vystavěna vedlejší školní budova, která se postupně rozšiřovala o další části. Klášterní zahrada obdélníkového půdorysu byla ohrazena zdí se třemi drobnými baštami a roku 1739 byla v prostorách zahrady vybudována cihelna, později přestavěná na sušárnu ovoce. V objektu piaristické koleje fungovala škola, noviciát, knihovna, oratorium a byly zde ubytováni řeholníci i žáci. Celý objekt byl obklopen dvěma nádvořími a velkým průčelím. Budova byla rozdělena do západní části, kterou oddělovalo nádvoří koleje a do východní části, která byla ohraničena obdélníkovým nádvořím školy. V přízemních sálech je i dnes k vidění původní štuková výzdoba. Ke komplexu piaristické koleje patří i chrám sv. Františka Serafinského a socha Jana Nepomuckého z roku 1723. Piaristé odešli z Lipníka nad Bečvou v roce 1884.

Piaristé se především snažili vzdělávat mládež a z tohoto důvodu zakládali obecní školy i filozofické ústavy. Piaristická kolej v Lipníku nad Bečvou hrála významnou roli při vzdělávání budoucích učitelů z celé Moravy, Slezska, Čech, ale i z německých a rakouských zemí. Nejnižší třídy navštěvovali především žáci z Lipníka nad Bečvou, v latinských školách studovali převážně studenti ze zahraničí. Ti nejlepší měli šanci studovat dále, což bylo pro mnohé v této době nedostupné. Nejvýznamnějším žákem této školy byl mezi lety 1833-1834 Johann Gregor Mendel nebo Josef Václav Justin Michl.

Vzhled piaristické školy se zachoval až do dnešních dní kromě výměny tří kamenných portálů v roce 1700 a úprav vnitřního zařízení koleje, ale z důvodu špatného technického stavu je budova veřejnosti uzavřena. Vlastníkem piaristické koleje se stalo město asi před 80 lety. V 90. letech proběhla oprava krovů a střechy, což napomohlo tomu, že do budovy méně nezatéká, nicméně celkový stav památky zapsané na seznam kulturních památek ČR je špatný a město se dlouho rozhodovalo, jak s objektem naloží a kde získá potřebné dotace (Turistické informační centrum Lipník nad Bečvou, 2015).

7.1 Popis projektu

Objekt bývalé piaristické koleje se nachází v historickém centru města na ulici Bratrská 1, na parcele č. st. 274 s výměrou 4 931 m². Vlastníkem pozemku i budovy je město Lipník nad Bečvou. Piaristická kolej je nemovitou kulturní památkou ČR a samotný pozemek spadá pod městskou památkovou rezervaci. Příčinou stávajícího špatného stavu objektu je dlouhodobá zanedbaná údržba a nevyužívání prostor.



Obr. 4 Piaristická kolej v Lipníku nad Bečvou (vlastní zpracování)

Projektová dokumentace je zpracována za účelem statického zajištění konstrukcí, zejména se jedná o podchycení narušených kleneb, dále pak statického zajištění trhlin širších než 1 mm, výměny poškozených prvků, doplnění chybějících prvků v krovu, zjištění příčin vlhkosti v bodově a možných způsobů odstranění.

Objekt má obdélníkový tvar půdorysu, uzavírá dva vnitřní dvory, z nichž je jeden čtvercový a druhý obdélníkový. Piaristická kolej je připojena přístavkem sakristie, která je společně se severní částí objektu podsklepená s klenbami, ke kostelu sv. Františka Serafinského. Hlavní vstupy do objektu jsou z ulice Bratrské. Celé přízemí bylo využíváno jako byty. Podlahy v objektu mají různý charakter, nejčastěji se jedná o původní historické nášlapné vrstvy jako kámen, břidlice, dřevěné podlahy aj., ale i novodobé konstrukce jako litá leštěná podlaha, beton atd.

Problémem je chybějící vodorovná hydroizolace svislých konstrukcí a z tohoto důvodu rostoucí vlhkost v objektu. Původní hydroizolace základů a zdiva z jílu částečně zabraňuje pronikání vlhkosti. Tato izolace je však v důsledku nadměrných průsaků srážkové vody měkká, vlhká a zvodnělá. Na mnoha místech došlo k nestejněměrnému sedání objektu. Omítka vnější fasády je vápenná, silně zvětralá, popraskaná, místy opadaná a ohrožená stavebně škodlivými solemi. Pozornost musí být také věnována výskytu azbestu v části potrubí kanalizace. V 1. NP jsou propadlé klenby, které by měly být provizorně vydřeveny, v dalším podlaží jsou zasaženy nejen klenby, ale i základy, zděný meziokenní pilíř a nadokenní klenuté překlady.

Návrh sanačních opatření je následující:

- revize a opravy ZTI, dešťových svodů, kanalizace a oplechování konstrukcí,
- odstranění nefunkčních rozvodů,
- odvodnění okolí objektu včetně obou nádvoří,
- revize původní studny na nádvoří,
- výstavba nových neprodyšných podlah,
- lokální vysoušení objektu,
- sanační jednovrstvé a vícevrstvé omítkové systémy na obvodových a vnitřních stěnách,
- hydrofobizace fasády v soklech,
- použití paropropustné barvy s nízkým odporem.

Budou provedena i doplňková opatření jako:

- nové klempířské prvky,
- nové okenní otvory s mikroventilací,
- zajištění cirkulace vzduchu v 1. NP,
- funkční odvětrání sklepů.

Většina stavebních prací bude probíhat v areálu objektu, popř. na pozemku před objektem, jehož vlastníkem je město Lipník nad Bečvou. Část prací však bude realizována na pozemku ve vlastnictví Římskokatolické farnosti Lipníka nad Bečvou (pozemek st. 275). Přehled termínů realizace výstavby je zpracován v následující tabulce.

Tab. 4. Základní informace o stavbě (vlastní zpracování)

Plánovaná fáze investice	Termín
Přípravná fáze	8-10/2015
Zahájení výstavby	4/2016
Dokončení výstavby	11/2016
Zkušební provoz	nepředpokládá se
Kolaudace	11/2016

Pro doplnění předchozí tabulky je nutné uvést, že doba realizace I. etapy sanace (statické zajištění) bude probíhat 90 pracovních dnů, odvlhčení budovy 100 pracovních dnů. Celková cena za dílo je podle smlouvy o dílo č. 1522 ve výši 6 873 630 Kč (za sanaci - statickou část je to 3 934 319 Kč, za odvlhčení objektu – stavební část 2 818 311 Kč, ostatní a vedlejší rozpočtové náklady činí 121 000 Kč. Ceny jsou uvedeny včetně DPH. Na provedené práce a dodávky je stanovena záruční doba v délce 60 měsíců ode dne předání a převzetí díla bez vad a nedodělků.

7.2 SWOT analýza

Pro identifikaci interního a externího prostředí projektu sanace budovy bývalé piaristické koleje v Lipníku nad Bečvou byla využita SWOT analýza, která měla za cíl analyzovat silné a slabé stránky projektu, ale také stanovit příležitosti a hrozby, které by mohly být projektu prospěšné nebo ho naopak ohrozit. SWOT analýza byla vypracována ve dvou fázích. V první byly subjektivně stanoveny nejvýznamnější body spadající do interního a externího prostředí, ve druhé fázi byla jednotlivým bodům přiřazena váha a ohodnocení. Obě fáze jsou pak pro lepší orientaci zahrnuty v následující tabulce. Váha byla zvolena tak, aby součet všech bodů v každém kvadrantu nepřesáhl hodnotu 1. Jednotlivé kvadranty jsou barevně odděleny. Váha představuje důležitost jednotlivých bodů a zároveň čím vyšší je číslo (0,99), tím má daná položka větší důležitost pro projekt. Hodnocení mělo přiřazenou hodnotu od 1-5, přičemž 1 představuje nejmenší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost. Silné stránky a příležitost jsou hodnoceny pomocí kladné stupnice, slabé stránky a hrozby zápornou stupnicí. Výsledek jednotlivých položek je pak součinem váhy a hodnocení každého řádku. Výsledek interní bilance SWOT analýzy představuje součet celkových výsledků silných a slabých stránek. U externí bilance SWOT analýzy je tomu obdobně, jedná se o součet

celkového výsledku příležitostí a hrozeb. Celková bilance SWOT analýzy je pak opět součtem interního a externího výsledku bilance. V následující tabulce je zahrnuto vždy 8 bodů pro silné stránky a hrozby a 5 bodů pro kvadrant slabých stránek a příležitostí.

Tab. 5. SWOT analýza projektu sanace budovy bývalé piaristické koleje (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
strategická pozice v hist. jádru města	0,06	1	0,06
vlastník pozemku i budovy je město Lipník n./B.	0,12	2	0,24
zájem o prostory (Muzeum Komenského v Přerově)	0,15	3	0,45
rekonstrukce významné památky na seznamu památek ČR	0,06	1	0,06
bezproblémové napojení na dopr. a tech. Infrastrukturu	0,12	3	0,36
dotace z Olomouckého kraje a MKČR	0,25	5	1,25
větší návštěvnost města (rozvoj cest.ruchu)	0,09	2	0,18
sestaven harmonogram projektu	0,15	4	0,6
Součet	1	21	3,2
Slabé stránky			
nestanoven účel využití	0,28	-4	-1,12
nedostatečná informovanost o projektu	0,1	-1	-0,1
bez zájmu podnik. subjektů ve městě	0,13	-3	-0,39
dlouhodobá zanedbaná údržba	0,17	-2	-0,34
nevypracované analýzy rizika	0,32	-5	-1,6
Součet	1	-15	-3,55
Příležitosti			
propagace projektu ze strany města	0,3	2	0,6
růst popotávky (zájem o památky v mikroregionu)	0,13	1	0,13
pronájem prostor	0,19	3	0,57
dílčí dotace, popř. oslovení sponzorů	0,28	4	1,12
podpora kulturních a volnočasových akcí	0,1	1	0,1
Součet	1	11	2,52
Hrozby			
nový zdroj výskytu vlhkosti v objektu	0,2	-4	-0,8
propad kleneb	0,12	-1	-0,12
další výskyt azbestu v potrubí	0,06	-1	-0,06
legislativní překážky (památková péče)	0,14	-2	-0,28
výskyt radonu (neproveden výzkum)	0,15	-3	-0,45
snížení návštěvnosti	0,09	-2	-0,18
nárůst cen energií	0,05	-2	-0,1
nezájem podnik. subjektů o prostory	0,19	-3	-0,57
Součet	1	-18	-2,56
Bilance SWOT analýzy:			
Interní	-0,35		
Externí	-0,04		
Celkem	-0,39		

7.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky projektu, kterým byla přidělena největší váha, patří získání dotací z Olomouckého kraje a MKČR, sestavení harmonogramu projektu a zájem o prostory.

Město Lipník nad Bečvou si v rámci projektu sanace budovy bývalé piaristické koleje – I. etapy požádalo o dotace z Olomouckého kraje na obnovu kulturních památek ve výši 500 000 Kč a z Ministerstva kultury České republiky o dotaci ve výši 1 920 000 Kč, které byly městu poskytnuty. Dotace pomohou snížit vlastní náklady města a lze je zařadit do silných stránek, protože představují finanční výhodu a usnadnění realizace projektu.

Projekt má na I. fázi realizace vypracovaný harmonogram, který slouží k lepší orientaci v prováděných činnostech a ujasnění, jaké činnosti bude potřebné realizovat, jaké jsou vazby mezi činnostmi, odhad termínů, klíčové termíny, požadavky na zdroje a časová rezerva. Z tohoto důvodu byl zařazen do silných stránek projektu. Práce započaly v dubnu 2016 postavením lešení pro zajištění pilíře, bouráním dlažeb, čištěním a opravou kleneb, výztuží, betonáží, bedněním a odbedněním věnců. Práce na I. fázi by měly být ukončeny v září 2016 položením dlažeb včetně podkladů, odvozem sutí, demontáží lešení a montáží kamenných schodů.

Mezi třetí nejvýznamnější silnou stránku byl zařazen zájem o opravené prostory bývalé piaristické koleje, který projevilo Muzeum Komenského v Přerově, které by prostory ve spolupráci s městem Lipník nad Bečvou využilo jako archeologický depozitář, laboratoře nebo výstavní prostory, protože z důvodu výstavby nedaleké dálnice a dalších větších staveb přibývá počet archeologických nálezů. Archeologickému ústavu v Olomouci a všem muzeím v kraji totiž chybí prostory pro skladování nálezů.

7.2.2 Slabé stránky

Slabé stránky s největším přidělenou váhou zahrnují nevypracované analýzy rizika, nestanovení účelu využití a dlouhodobá zanedbaná údržba. Jedná se o body, ve kterých se projeví nedostatky spojené s realizací projektu.

Jako nejdůležitější byl ohodnocen bod nevypracovaných analýz rizika. Město Lipník nad Bečvou ani zpracovatel projektové dokumentace (externí firma) nevypracovali žádnou analýzu, dokonce ani neidentifikovali případná rizika např. pomocí SWOT analýzy. Pokud projekt nemá stanovená rizika a jejich následné ošetření ke zmírnění rizika, může to vézt k chybné realizaci projektu, následné zvýšené hodnotě daného rizika, zvýšení nákladů

a ohrožení cíle projektu. Analýza, popř. alespoň identifikace rizika, by měla být součástí každého projektu, protože na základě ní by se měl projektový tým rozhodnout, zda bude zamýšlený projekt realizovat, a zda není příliš rizikový. Identifikace rizik hraje významnou roli už v předprojektové fázi, kdy se o celém projektu rozhoduje, ale také v projektové a po-projektové fázi. Pokud pro daný projekt nebyla stanovena rizika, nemůžeme z nich vycházet a komplexně zpětně zanalyzovat projekt a poučit se z něj.

Mezi další významné slabé stránky projektu patří nedefinování účelu využití, což může mít za následek neshody mezi vizí města a potenciálním nájemcem Muzeem Komenského v Přerově. Od účelu využití se také odvíjí budoucí příjmy města a návratnost investice. Jelikož se jedná o druhý nejnákladnější projekt pro rok 2016 v městě Lipníku nad Bečvou, měl by být stanoven účel využití a alespoň orientační budoucí příjmy z budovy, protože se zásadně liší využívání projektu pouze jako deponitář muzeí nebo jako výstavní prostory, ze kterých by město mohlo mít za jejich pronájem příjem.

Třetím nejdůležitějším bodem slabých stránek projektu je dlouhodobá zanedbaná údržba památky ze strany města, které objekt vlastní více než 80 let. Kromě rekonstrukce střechy v devadesátých letech budova po desítky let chátrala a nenašla žádné využití. Důvodem byl především rozsáhlý komplex se zahradou, pro který se jen těžko hledalo uplatnění. Město chtělo budovu využít jako domov seniorů, školu nebo hotel, což by s sebou ale neslo nesmírné náklady na vytápění, jelikož stropy v objektu jsou vysoké 4,5 metru.

7.2.3 Příležitosti

Příležitosti, společně s hrozbami, představují externí prostředí projektu a mohou městu přinést úspěch, pokud se správně identifikují a využijí. Následně se z příležitosti může stát silná strana projektu, což je cílem každé organizace.

Jako nejdůležitější příležitosti projektu byly zvoleny následující: propagace projektu ze strany města, dílčí dotace, popř. oslovení sponzorů a pronájem prostor.

Dostatečná propagace projektu veřejnosti představuje základ budoucího úspěchu. Obyvatelé mikroregionu, ale i vzdálenějšího okolí budou o sanaci objektu vědět a budou se o něj zajímat. Doposud vyšlo několik článků o rekonstrukci objektu v regionálních novinách (Hraničský deník, Přerovský deník) a Lipenských listech. Město pravidelně informuje občany o novinkách na stránkách města a na úřední desce. Nicméně, propagace by mohla probíhat v mnohem větší míře. Jelikož s propagací souvisí i potenciální nájemce celého projektu,

který se podle již uskutečněných průzkumů v Lipníku nevyskytuje, bylo by vhodné informovat o možnosti budoucího využití projektu i blízka města jako Hranice na Moravě, Přerov a příp. i Olomouc, kde se nachází mnohem více podnikatelských subjektů, které by mohly prostory zajímat. Pokud by byla zajištěna dostatečná propagace projektu, snížilo by se riziko nezájmu podnikatelských subjektů v okolí.

Jako další příležitost projektu bylo zajištění dílčích dotací, popř. oslovení sponzorů. Jelikož jak je zmíněno výše, není v současné době mezi podnikatelskými subjekty v Lipníku nad Bečvou žádný, který by chtěl prostory využívat, mohlo by město alespoň požádat tyto subjekty o sponzorské dary např. propagace projektu ve formě informačních letáků, plakátů nebo malé finanční dary, což by snížilo náklady města a napomohlo propagaci.

Poslední příležitostí, která má velký význam pro projekt, je pronájem prostor. Bylo by žádoucí, aby město mělo uzavřeno smlouvu o smlouvě budoucí – nájem nemovitosti s Muzeem Komenského v Přerově nebo jiným subjektem. To by zajistilo, že opravené prostory nebudou chátrat, bude stanovený účel využití a městu se vrátí alespoň částečně investice do projektu. Bylo by také jasné, zda bude objekt sloužit veřejnosti jako výstavní prostory a město bude z tohoto objektu do budoucna mít příjem nebo ne.

7.2.4 Hrozby

Hrozby jsou součástí externího prostředí projektu a můžeme si je představit jako rizika, která projekt ohrožují. Je nutné, aby byla rizika identifikována z důvodu následného návrhu opatření na zmírnění tohoto rizika. Mezi nejvýznamnější hrozby tohoto projektu byly zařazeny následující body: nový zdroj výskytu vlhkosti v objektu, nezájem podnikatelských subjektů o prostory a dále pak výskyt radonu.

Největší vahou byla ohodnocena položka nového výskytu vlhkosti v objektu. Jak již bylo popsáno v kapitole 7 Projekt sanace budovy bývalé piaristické koleje, je největším problémem tohoto projektu dlouhodobé nevyužívání, nedostatečné hydroizolace a neznámý původce vlhkosti. Předpokladem podle projektové dokumentace je, že po provedení sanace všech izolací bude vlhkost odstraněna a zamezeno dalšímu šíření vlhkosti. Projektová dokumentace však neřeší situaci, kdy by byla vlhkost v objektu způsobena nějakým jiným faktorem. V tomto případě by byl projekt pravděpodobně pozastaven a musel by se provést další výzkum, což by ovšem znamenalo nárůst nákladů a opoždění celého projektu. V prostorách piaristické koleje se podle nákresu vyskytuje i studna, která by mohla být původcem zvýšené hladiny podzemní vody a faktorem způsobující nadměrnou vlhkost v budově.

Jako druhý nejdůležitější bod byl zvolen nezájem podnikatelských subjektů. V současné době nejsou uzavřeny žádné nájemní smlouvy, pouze přislíben budoucí pronájem od Muzea Komenského v Přerově. Pokud však budou stanoveny vysoké náklady za pronájem a spotřebu energií a Muzeum si nebude moci dovolit využívat prostory, může dojít k problematické situaci, kdy bude muset město operativně zakročit a rychle najít nové nájemce, financovat správu budovu z městského rozpočtu, který na tuto situaci není připraven nebo využívat prostory pro vlastní potřeby. V nejhorším případě může nezájem podnikatelských subjektů zapříčinit nevyužívání objektu a jeho chátrání.

Jako třetí nejvýznamnější bod byl ohodnocen výskyt radonu v prostorách piaristické koleje. Jak je známo, způsobuje vystavení osob působení radonu zdravotní potíže, které není vhodné podcenit. Měření radonu se nejčastěji provádí pro nové objekty nebo objekty určené primárně k bydlení. V případě tohoto projektu nebylo provedeno měření koncentrace radonu v objektu, což by mohlo mít za následek budoucí poškození zdraví osob, které by se v objektu pohybovaly. Možným předpokladem je také to, že měření radonu bude provedeno až po sanaci budovy (opravení podlah, izolací, trhlin atd.), kdy by se koncentrace radonu mohla snížit na přijatelnou úroveň.

7.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy a návrh strategie

Po provedení interní a externí analýzy projektu bylo zjištěno, že pro projekt sanace piaristické koleje převažují slabé stránky nad silnými a hrozby nad příležitostmi. Celková bilance SWOT analýza nevyšla příznivě. Pro tento projekt by bylo vhodným doporučením využití strategie W-T (slabé stránky-hrozby). Cílem tohoto projektu by mělo být snížení nákladů, identifikace rizik a jejich ošetření, definování účelu využití, nalezení nájemce a také eliminace slabých stránek. Projekt je subjektivně viděn jako poměrně rizikový a nestabilní z důvodu nedostatečných předprojektových analýz a nedostatečného projektového řízení.

Primárně by měly být vypracovány analýzy rizika pro celou délku trvání projektu a provedeno měření na výskyt radonu v objektu. Analýzy by měl provést projektový tým a ke každému riziku navrhnout opatření na jeho zmírnění. Tyto analýzy by pak mohly projektovému týmu pomoci s rozhodnutím, jak se v rizikové situaci zachovat. Rozhodnutí by mohlo být vyneseno ihned podle navržených opatření, což by na jednu stranu snížilo hodnotu rizika, na druhou stranu snížilo náklady a ušetřilo čas projektovému týmu.

Jako problematické se jeví nestanovení účelu využití celého objektu a chybějící zájem podnikatelských subjektů. Účel využití by měl být stanoven co nejdříve, nejlépe již v předprojektové fázi, což v tomto případě již není možné, protože nyní se projekt nachází ve fázi realizace. Z tohoto důvodu by bylo vhodné definovat potenciální využití prostor co nejdříve, aby mohlo město zařadit tento záměr do svých dlouhodobých strategií. Stanovení účelu bylo zařazeno do slabých stránek projektu, protože jeho definování náleží projektovému týmu a může tuto slabou stránku eliminovat. Poněkud méně ovlivnitelný je fakt, že podnikatelské subjekty v okolí neprojevily zájem o zrekonstruované budovy piaristické koleje. Důvodem je bezesporu velký komplex budov a poměrně vysoké náklady za spotřebu energií. Nicméně, město mohlo zajistit větší propagaci projektu na krajské úrovni, popř. mezi jednotlivými blízkými městy v kraji. Cílem druhého nejnákladnějšího projektu pro rok 2016 v městě Lipníku nad Bečvou by mělo být najít nájemce pro prostory a docílit alespoň částečného vrácení investic v horizontu několika let. Jelikož se v prostorách bývalé piaristické koleje nachází mnoho jednotlivých místností, mohly by být prostory využívány i pro více podnikatelských subjektů najednou.

V rámci SWOT analýzy projektu byly definovány klíčové faktory pro každý kvadrant, které mohou zásadně ovlivnit úspěšnost, popř. neúspěšnost realizovaného projektu. Výsledkem provedené analýzy je identifikování vnitřního a vnějšího prostředí projektu a návrh vhodné strategie, v tomto případě W-T, která by mohla projektovému týmu pomoci úspěšně realizovat daný projekt. Na SWOT analýzu je nutno pohlížet také z roviny řízení rizik, protože definované hrozby představují významná rizika projektu, která mohou být následně využita pro další analýzy, jako tomu v případě následující metody RIPRAN, která je však podrobněji rozpracovaná a doplněná o návrh opatření pro snížení hodnoty rizika.

7.3 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN, jejímž autorem je Branislav Lacko, je využívána především k analýze rizik projektů, ale může být aplikována i pro analýzu jiných druhů rizik. V této práci je použita 2. verze této metody, která se skládá ze čtyř základních kroků. Pro větší přehlednost jsou všechny kroky zahrnuty v tabulce 9.

Prvním krokem metody RIPRAN je identifikace hrozeb, které představují konkrétní rizika projektu. Identifikovaný seznam hrozeb se nejčastěji zapisuje do tabulek. Hrozba znamená konkrétní riziko, projev nebezpečí a je příčinou, která vyvolá scénář. Scénář v tomto případě představuje následek, resp. důsledek konkrétní hrozby.

Ve druhém kroku této metody jsou kvantifikována rizika. Tabulka je tedy doplněna o pole pravděpodobnosti výskytu scénáře, dopadu na projekt a hodnotu rizika. Kvantifikaci je možné využívat nejen číselnou, ale i verbální, kdy se jednotlivá pole doplní o slovní hodnocení. Pravděpodobnost výskytu scénáře vychází z tabulky níže (tab. 6) a je verbálně kvantifikována od velmi nízké pravděpodobnosti – VNP, která představuje pravděpodobnost pod 20 % včetně až po velmi vysokou pravděpodobnost - VVP od 80 % výše.

Tab. 6. Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (RIPRAN, © 2009)

Velmi vysoká pravděpodobnost - VVP	nad 0,8
Vysoká pravděpodobnost - VP	nad 0,6 do 0,8 včetně
Střední pravděpodobnost - SP	nad 0,4 do 0,6 včetně
Nízká pravděpodobnost - NP	nad 0,2 do 0,4 včetně
Velmi nízká pravděpodobnost - VNP	do 0,2 včetně

Pro stanovení dopadu na projekt je taktéž využíváno slovní hodnocení. Jako velmi velký nepříznivý dopad na projekt – VVD je kvantifikována škoda přesahující více než 20 % hodnoty projektu. Dopad takové velikosti může již zásadně ohrozit cíle projektu a z důvodu nedostatku vyčleněných peněz může dojít i k nedodržení harmonogramu projektu. Velký nepříznivý dopad na projekt – VD představuje škoda mezi 15-20 % včetně

z hodnoty projektu. Z důvodu rozsáhlých škod je překročen rozpočet a opět může dojít k nedodržení stanovených termínů. Za třetí nejzávažnější dopad lze považovat takový, jehož škody navýší projektové náklady o více než 10% a maximálně dosáhnou hodnoty 15 % z hodnoty projektu. Ostatní škody nejsou pro projekt relevantní, nicméně by jim také měla být věnována pozornost, protože každé neplánované navýšení nákladů může ohrozit ukončení projektu.

Tab. 7. Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů (vlastní zpracování)

Velmi velký nepříznivý dopad na projekt - VVD	škoda více než 20% z hodnoty projektu	ohrožení cíle projektu, překročení rozpočtu, nedodržení harmonogramu
Velký nepříznivý dopad na projekt - VD	škoda nad 15% do 20% včetně z hodnoty projektu	překročení rozpočtu, nedodržení harmonogramu
Střední nepříznivý dopad na projekt - SD	škoda nad 10% do 15% včetně z hodnoty projektu	ohrožení termínů, navýšení dílčích nákladů
Malý nepříznivý dopad na projekt - MD	škoda nad 5% do 10% včetně z hodnoty projektu	navýšení dílčích nákladů
Velmi malý nepříznivý dopad na projekt - VMD	škoda do 5% včetně	nevyžaduje se zásah do plánu projektu

Určení verbální hodnoty rizika vychází z následující tabulky (tab. 8.), která se skládá z verbálních hodnot pravděpodobností a verbálních hodnot nepříznivých dopadů. Žlutě jsou označena taková rizika, která jsou pro projekt zásadní a musí se jim věnovat maximální pozornost. Nejvyšší hodnotu rizika představuje VVHR (velmi vysoká hodnota rizika), dále VHR (vysoká hodnota rizika) a SHR (střední hodnota rizika). Ostatní rizika NHR (nízká hodnota rizika) a VNHR (velmi nízká hodnota rizika) jsou akceptovatelná a nevyžadují zásadní ošetření.

Na základě této tabulky jsou jednotlivým hrozbám a jejich scénářům přiřazeny hodnoty rizika, které stanovují, do jaké míry je projekt rizikový. Rizikovost projektu by měla být posouzena již v předprojektové fázi, kdy se rozhoduje, zda bude daný projekt realizovaný. Účelem této metody je navrhnout na identifikovaná rizika ještě před samotnou realizací projektu vhodná ošetření vedoucí ke snížení rizika. Je nutné podotknout, že to však neznamená, že se tato metoda nevyužívá i v dalších fázích projektu. V případě, že je identifikováno nové nebezpečí během realizace projektu nebo se vyskytnou nové okolnosti, které by mohly negativně ovlivnit cíl projektu, mohou se rizika přehodnotit a opět využít tato metoda.

Tab. 8. Tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (RIPRAN, © 2009)

	VVD	VD	SD	MD	VMD
VVP	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
VP	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
SP	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
NP	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
VNP	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

Třetím krokem této metody je návrh opatření, který by měl snížit hodnotu rizika na přijatelnou úroveň a také časové vymezení realizace navrhnutého opatření. Posledním sloupcem této tabulky je nová hodnota sníženého rizika, která by měla nastat v případě, že námi navrhnutá opatření byla včas implementována a byla k dané hrozbě adekvátní.

Čtvrtý krok zahrnuje celkové posouzení rizikovosti a slouží jako vyhodnocení projektu, zda je možné projekt realizovat bez nutnosti dalších opatření.

Pro projekt sanace budovy bývalé piaristické koleje bylo subjektivně identifikováno 12 nejdůležitějších hrozeb, které by zásadně mohly ohrozit projekt. Každá hrozba je označena pořadovým číslem pro lepší přehlednost. Jak již bylo napsáno výše, hrozba představuje příčinu scénáře, který může nastat s určitou pravděpodobností. Každé riziko by se projevilo rozdílným dopadem na projekt, a tak by se také změnilo rizikovosti konkrétního scénáře.

Tab. 9. Metoda RIPRAN (vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Návrh opatření	Termín realizace opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Zvýšený úhrn srážek	Zvýšení vlhkosti v objektu nad 65%, propad kleneb	30% (NP)	SD	NHR	Zabezpečení objektu před deštěm, větrání, směřovat termín realizace do období s menšími srážkami	Po celou dobu realizace	VNHR
2.	Neuzavření smluv s potenciál. nájemci	Nevyužití objektu po dobu jednoho roku	70% (VP)	VD	VVHR	Včasné oslovení smluvních partnerů včas, dočasné využívání prostor městem	Po uzavření projektu	SHR
3.	Nekvalitně provedené práce	Opravy prodlouží realizaci	15% (VNP)	MD	VNHR	Průběžná kontrola proj. manažerem, prověřený dodavatel	Po celou dobu realizace	VNHR
4.	Změna legislativy	Zpoždění harmonogramu o několik měsíců	5% (VNP)	SD	NHR	Časová rezerva	Po celou dobu realizace	NHR
5.	Nestanovený účel využití	Chátrání budovy	60% (SP)	VD	VHR	Stanovit účel a najít nájemce	Před realizací	NHR
6.	Nezískání dotací a rezervy dotace z MKČR	Ohrožení II. fáze projektu	40% (NP)	VD	SHR	Oslovení sponzorů v okolí, kvalitní zpracování projektu, vhodný dodavatel	Před realizací	SHR
7.	Chybějící analýzy (rizik, SWOT...) + výskyt radonu	Zvýšení nákladů o desítky tisíc	35% (NP)	MD	VNHR	Vypracovat analýzy rizika, provést měření radonu před realizací	Před realizací	VNHR
8.	Nedostatečná kontrola proj. týmem	Chybná realizace projektu	10% (VNP)	MD	VNHR	Stanovit zodpovědné osoby za každou činnost	Před realizací	VNHR
9.	Odkrytí archeolog. památek	Prodloužení realizace o několik měsíců	55% (SP)	MD	NHR	Průzkum histor. pramenů	Před realizací	VNHR
10.	Zvýšení cen vstupů	Nedostatečný rozpočet města	15% (VNP)	SD	NHR	Zajistit více dodavatelů, sestavit reálný rozpočet	Před realizací	VNHR
11.	Nedostatky v projektové dokumentaci	Chybná realizace projektu, zpoždění prací	20% (VNP)	MD	VNHR	Kvalitní projektový tým, průběžné kontroly	Po celou dobu realizace	VNHR
12.	Neudržitelnost projektu	Vrácení dotací, zadlužení města	25% (NP)	VVD	VHR	Kvalitní provedení prací, kontrola proj. týmem	Po celou dobu realizace	NHR

Mezi identifikované hrozby s největší hodnotou rizika lze zařadit neuzavření smluv s potenciálními nájemci, nestanovení účelu využití, nezískání dotací a rezervy dotace z MKČR a neudržitelnost projektu. Všechny výše zmíněné hrozby jsou kvantifikovány hodnotou rovnou nebo vyšší než střední hodnota rizika (SHR).

Velmi vysokou hodnotou rizika je verbálně ohodnoceno neuzavření smluv s potenciálními nájemci, které by mohlo způsobit nevyužití objektu po dobu jednoho roku. Pravděpodobnost, že situace nastane, je stanovena na 70 % z důvodu stále písemně nepotvrzeného zájmu ze strany Muzea Komenského v Přerově. Jako vhodné opatření je doporučeno včasné oslovení smluvních partnerů. Včasným v tomto případě rozumíme uzavření nájemní smlouvy ještě před začátkem realizace projektu. Pokud by se nenašel žádný zájemce o prostory, mohlo by být alternativním řešením využívání budovy pro účely města (např. výstavy vyžadující větší prostorové kapacity nebo zpřístupnění komplexu v rámci turistických prohlídek, popř. pronájem), což by snížilo rizikovost projektu na úroveň střední hodnoty rizika, protože by stále nebyla uzavřena nájemní smlouva na delší časový horizont. V případě, že by byla se smluvním partnerem podepsána dohoda již v předprojektové fázi, mohla by se hodnota rizika snížit na přijatelnou úroveň.

Další rizikový prvek projektu představuje nestanovení účelu využití rekonstruovaných prostor bývalé piaristické koleje. Důsledek by se mohl projevit ve formě chátrání budovy. Této hrozbě byla přiřazena pravděpodobnost 60 %, protože město Lipník nad Bečvou stále nemá ve fázi realizace definováno, k čemu budou prostory využívány. Jako adekvátní opatření, které by mohlo snížit hodnotu rizika, bylo navrženo upřesnění účelu a uzavření nájemní smlouvy ve fázi realizace, ale pro budoucí projekty již v předprojektové fázi.

Vysokou hodnotou rizika je kvantifikována hrozba neudržitelnosti projektu, která by měla za následek vrácení dotací, příp. chybějící peníze, které by si město muselo na dokončení projektu vypůjčit a zvýšila by se tak jeho zadluženost. Pravděpodobnost tohoto scénáře má přidělenou hodnotu 25 %, ale včasné neošetření rizika by se projevilo velkými škodami ve výši více než 20 % z hodnoty projektu. Jako opatření byla navržena průběžná kontrola projektovým týmem a prověřený dodavatel, který by zodpovídal za kvalitně provedené práce. Hodnota rizika by se po implementaci opatření mohla snížit na akceptovatelnou úroveň.

Čtvrtou nejvýznamnější identifikovanou hrozbu, která by mohla zastavit práce na II. fázi projektu, představuje neprokázání nároku na dotaci a rezervy z dotace MKČR. Pravděpodobnost, že na opravu památky bývalé piaristické koleje budou vyčleněny další finanční

prostředky z MKČR, je kvantifikována 60 %. Případné neudělení dotace by mělo velký dopad na II. fázi projektu, která by tak byla ohrožena. Jako opatření bylo navrženo oslovení sponzorů v okolí, kteří by se mohli podílet na nákladech projektu. Dále pak kvalitně vypracovaný projekt a vhodný dodavatel, který by zbytečně nenavýšoval náklady projektu. Vhodné by tedy bylo vybrat si při výběrovém řízení z více dodavatelů s nejlepší cenou a nejkvalitnějším provedením prací.

7.3.1 Vyhodnocení metody RIPRAN

V rámci metody RIPRAN bylo identifikováno 12 nejdůležitějších hrozeb, které by mohly negativně ovlivnit projekt. Čtyři z nich s největší hodnotou rizika byly podrobněji analyzovány a navržena opatření na snížení hodnoty rizika. Pokud by byla všechna doporučení dodržena, mohl by být projekt realizován bez větších zásahů, protože jeho rizikovost by nedosahovala nejvyšších hodnot (pouze ve dvou případech by riziko odpovídalo střední hodnotě). Většinu rizik by bylo možné snížit na přijatelnou úroveň díky správnému vedení projektu ze strany projektového týmu. Výhodou metody RIPRAN je stanovení konkrétních postupů, které by měly snížit hodnotu rizika.

V případě, kdy by se projektový tým neřídil doporučeními, nemusel by být naplněn cíl projektu. Bez aplikace opatření se jeví projekt rizikový, což by se projevilo především ve zvýšených nákladech, zpoždění oproti harmonogramu a ohrožení II. fáze projektu.

8 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Pro projekt sanace budovy bývalé piaristické koleje byla subjektivně identifikována nejdůležitější rizika, která by mohla mít negativní dopad na realizaci projektu. Rizikovost projektu byla posouzena pomocí SWOT analýzy a metody RIPRAN. Pro klíčová rizika byla navržena opatření, která by mohla snížit hodnotu rizika.

Záměrem této kapitoly není shrnout již výše identifikovaná rizika a jejich opatření, ale pokusit se navrhnout všeobecná doporučení týkající se implementace projektů.

Všeobecným předpokladem úspěšného projektu je sestavení seznamu klíčových rizik a opatření. Nejprve by měla být v předprojektové fázi posouzena rizikovost projektu, zda je vhodné projekt realizovat. Následně by mělo být jasně stanoveno, kdo má v projektu jaké kompetence, a kdo je zodpovědný za konkrétní činnosti, respektive výstupy. V rámci implementace jakéhokoli projektu je žádoucí, aby byl jmenován manažer projektu, který bude koordinovat celý projekt. Dalším předpokladem budoucího úspěchu projektu je jasné definování cíle (záměru, účelu využití). Bez konkrétního vymezení roste pravděpodobnost neúspěchu. Aby bylo dosaženo požadovaných výsledků, je nutné mít k dispozici dostatek zdrojů a sestavený harmonogram činností.

Každý projekt by měl být součástí určitého záměru, kterého je možné dosáhnout pouze dokončením různých projektů. Záměr představuje pro organizaci odpověď na otázku, proč se plánované projekty realizují a čeho má být dosaženo.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem implementace metod projektového řízení ve vybrané organizaci. Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek týkajících se problematiky projektů, projektového řízení a řízení rizik projektů analyzovat projekt ve vybrané organizaci, zhodnotit případná rizika při jeho implementaci a navrhnout doporučení vedoucí ke snížení tohoto rizika.

Teoretická část práce se věnovala objasnění termínů týkajících se projektu, projektového řízení, fázím řízení projektu, používaným metodám, implementaci a projektovým rizikům.

V praktické části byly představeny nejvýznamnější projekty realizované v městě Lipníku nad Bečvou v roce 2016. Následně byl analyzován vybraný projekt, a to sanace budovy bývalé piaristické koleje. Pro posouzení rizikovosti projektu byla použita SWOT analýza a metoda RIPRAN. Pro každou metodu byl sestaven seznam klíčových rizik, která by mohla negativně ovlivnit implementaci projektu.

Na základě získaných výsledků byla navržena opatření vedoucí ke zmírnění rizika při implementaci konkrétního projektu, ale i všeobecná doporučení ke snížení rizikovosti. Definováním těchto návrhů byl naplněn cíl práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. 2009. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] HELMUT ZELL, 2007. *Projektmanagement lernen, lehren und für die Praxis ; [mit Übungsaufgaben]*. 2., neu bearb. und erw. Aufl. Norderstedt: Books on Demand GmbH. ISBN 978-383-7000-863.
- [4] HODAŇ, Bohuslav. 2013. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.
- [5] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. 2009. Budoucí scénáře českého projektového řízení. *E+M Ekonomie a Management*. **12**(3): 6-18. ISSN 2336-5604.
- [6] HÝL, Pavel. 2014. *Projektové řízení*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7454-382-1.
- [7] KAFKA, Tomáš. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xvii, 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [8] KONEČNÝ, Miloslav. 2008. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 140 s. ISBN 978-80-248-1686-9.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] KRULIŠ, Jiří. 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [11] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [12] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

- [13] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [14] NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- [15] PALEČEK, Miloš. 2006. *Prevence rizik*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 257 s. ISBN 80-245-1117-7.
- [16] *Piaristé v Lipníku nad Bečvou | Turistické informační centrum Lipník nad Bečvou* [online]. 2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://info.mesto-lipnik.cz/cz/info-centrum/uvod/die-piaristen-in-lipnik-nad-becvou/>
- [17] ROSENAU, Milton D. 2000. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xiv, 344 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6218-1.
- [18] *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. 2009 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://ripran.cz/tab5.doc>
- [19] SCHEURER, Steffen a Michael RIBEIRO. 2009. Die neue Rolle des Projektmanagements – mit dem richtigen Projektmanagement-Assessment zu Wettbewerbsvorteilen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. **40**(3): 279-301. DOI: 10.1007/s11612-009-0082-y. ISSN 1618-7849. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-009-0082-y>.
- [20] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2003. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 270 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [21] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 296 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [22] SVOZILOVÁ, Alena. 2006. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- [23] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. 2010. *Řízení projektů I*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADM	Arrow Diagram Method
EVM	Earned Value Management
CPM	Critical Path Method
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
MKČR	Ministerstvo kultury České republiky
MPR	městské památkové rezervace
MPZ	městské památkové zóny
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NASA	National Aeronautics and Space Administration
PERT	Project Evaluation and Review Technique
PPP	projekt, program, portfolio
RIPRAN	Risk Project Analysis
SMART	specific, measurable, agreed, realistic, timed
SSD	Structure, Status, Deviation
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
WBS	Work Breakdown Structure

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Trojimperativ.....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2. Fáze řízení projektu.....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 3. Organizační struktura města Lipníka nad Bečvou</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 4 Piaristická kolej v Lipníku nad Bečvou</i>	<i>41</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Srovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení</i>	<i>16</i>
<i>Tab. 2. Obecné rozdíly mezi řízením projektu, programu a portfolia</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 3. Přehled projektů pro rok 2016 a 2017</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 4. Základní informace o stavbě.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5. SWOT analýza projektu sanace budovy bývalé piaristické koleje</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 6. Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnost</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 7. Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 8. Tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika.....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 9. Metoda RIPRAN</i>	<i>53</i>