

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Projektový plán bowlingového turnaje

Project plan of a bowling tournament

2024

Zuzana Uhlířová

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Petr Fanta, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Uhliřová** Jméno: **Zuzana** Osobní číslo: **491998**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Projektový plán bowlingového turnaje

Název bakalářské práce anglicky:

Project Plan of a Bowling Tournament

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem této práce je vytvoření projektového plánu bowlingového turnaje.
Přínos práce: přínosem práce je, že vytvořený projektový plán by mohl být využit pro plánování specifického bowlingového turnaje.

Osnova práce: 1. Úvod, 2. Metodologie, 3. Teoretická část – projektové plánování, definice nástrojů projektového řízení, 4. Praktická část – představení projektu, zpracování projektového plánu, 6. Závěr

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! 1. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. Projektový management podle IPMA: druhé aktualizované a doplněné vydání. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání. 3. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK, Jana NOVÁ a kolektiv. Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. 2. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Petr Fanta, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

UHLÍŘOVÁ, ZUZANA. *Projektový plán bowlingového turnaje*. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis: Uhlířová Zuzana

Poděkování

Ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Petru Fantovi, Ph.D., za jeho ochotu, odborné rady a cenné připomínky, které mi velmi pomohly při vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala svému otci, který mi umožnil naplánovat bowlingový turnaj v jeho podniku a poskytl mi jeho odborné rady z pohledu dlouholetého bowlingového hráče a organizátora turnajů.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá projektovým managementem. Cílem práce je vypracovat projektový plán bowlingového turnaje, podle kterého bude zrealizován turnaj v září 2024. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a metody projektového řízení jako WBS, časové plánování, rozpočet projektu a analýza zainteresovaných stran a rizik. V praktické části jsou tyto metody využity pro vytvoření projektového plánu bowlingového turnaje.

Klíčová slova

Projektové řízení, Projekt, Bowlingový turnaj, WBS, CPM, Ganttův diagram, Rozpočet, Analýza rizik, Analýza zainteresovaných stran

Abstract

This bachelor thesis deals with project management. The aim of the thesis is to develop a project plan for a bowling tournament, according to which the tournament will be implemented in September 2024. The theoretical part describes the basic concepts and methods of project management such as WBS, time planning, project budget and stakeholder and risk analysis. In the practical part, these methods are used to develop a project plan for the bowling tournament.

Keywords

Project management, Project, Bowling tournament, WBS, CPM, Gantt chart, Project budget, Risk analysis, Stakeholder analysis

Obsah

ÚVOD.....	9
METODOLOGIE.....	10
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Projektový management	12
1.2 Projekt.....	13
1.3 Životní cyklus projektu.....	15
1.3.1 Předprojektová fáze	16
1.3.2 Projektová fáze	16
1.3.3 Poprojektová fáze	16
2 METODY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	17
2.1 Zakládací listina projektu.....	17
2.2 Cíl projektu	17
2.3 Rozsah projektu.....	18
2.3.1 Dekompozice projektu – WBS.....	18
2.3.2 Tabulka aktivit.....	19
2.4 Časové plánování.....	19
2.4.1 Tabulka závislostí	20
2.4.2 Síťový diagram a CPM.....	21
2.4.3 Ganttův diagram	22
2.5 Matice odpovědnosti.....	23
2.6 Zainteresané strany	23
2.7 Zdroje projektu	24
2.8 Rozpočet projektu	25
2.9 Rizika projektu.....	25
2.9.1 Identifikace rizik.....	25
2.9.2 Analýza rizik.....	26
2.9.3 Reakce na riziko	26
2.9.4 Monitoring rizik.....	27
3 PROJEKTOVÝ PLÁN BOWLINGOVÉHO TURNAJE.....	29
3.1 Zahájení projektu	30
3.1.1 Popis projektu.....	30
3.1.2 Zakládací listina projektu	31
3.1.3 Cíl projektu	31

3.2	Plánování projektu	32
3.2.1	WBS.....	32
3.2.2	Tabulka aktivit a závislostí	33
3.2.3	Síťový diagram a CPM.....	36
3.2.4	Ganttův diagram	38
3.2.5	Zdroje projektu	40
3.2.6	Projektový tým.....	42
3.2.7	Matice odpovědnosti	42
3.2.8	Zainteresované strany.....	45
3.2.9	Rozpočet projektu.....	47
3.2.10	Rizika projektu	48
ZÁVĚR.....		51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		53
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		54
SEZNAM OBRÁZKŮ		55
SEZNAM TABULEK		56
PŘÍLOHY.....		57

Úvod

Při výběru tématu bakalářské práce jsem přemýšlela, jaké předměty mně během studia nejvíce bavily a zaujaly, jaké mám záliby mimo školní prostředí a jak tyto dvě části propojit. Nakonec jsem zvolila projektové řízení a bowling. Bowlingu se věnuji dlouhá léta a díky tomu velmi dobře znám jeho prostředí. Projektové řízení mi při studiu ve škole přišlo jako velmi zajímavý předmět s dobrým využitím pro praxi a budoucí kariéru. Za cíl své práce jsem proto zvolila sestavení projektového plánu bowlingového turnaje.

Pro zpracování teoretické části využiji odbornou literaturu na téma projektový management. Představím v ní základní pojmy jako projekt, projektové řízení, fáze životního cyklu projektu a definuji metody projektového managementu. Mezi tyto metody patří Work Breakdown Structure (WBS), která slouží k rozložení projektu na menší, snadno říditelné části, časové plánování, které zahrnuje vypracování tabulky aktivit a závislostí, síťového grafu s kritickou cestou a Ganttova diagramu. Na závěr teoretické části popíši matici odpovědnosti, rozpočet, analýzu rizik a zainteresovaných stran.

V praktické části využiji informace získané v teoretické části a mé bowlingové zkušenosti pro sestavení projektového plánu turnaje, který se uskuteční v září 2024. Jako první představím projekt, stanovím jeho cíl a vytvořím základní listinu. Následně sestavím WBS a tabulku aktivit a závislostí, ve které vyjmenuji jednotlivé aktivity nutné pro dosažení cíle projektu. Z těchto činností a jejich vazeb mezi sebou vytvořím síťový graf s kritickou cestou a následně i Ganttův diagram. V matici odpovědnosti přiřadím každou aktivitu konkrétnímu členovi projektového týmu a provedu analýzu rizik a zainteresovaných stran. Na závěr práce vytvořím rozpočet akce, který nám ukáže, co kolik bude stát a jestli je turnaj výnosný nebo ne. Výsledkem práce bude projektový plán, který poskytne pevný základ pro úspěšnou realizaci turnaje.

V rámci praktické části vytvořím krátký dotazník, obsahující tři otázky, který rozešlu mezi hráče bowlingu. Cílem dotazníku je zjistit, jaký systém turnajů mají nejraději, co je motivuje dorazit na turnaj a co je od účasti odradí.

Metodologie

Ve své bakalářské práci budu pro vytvoření projektového plánu bowlingového turnaje využívat metody a nástroje projektového řízení. Ve své práci budu využívat metodu pro hierarchický rozpad projektu – Work Breakdown Structure (WBS) z důvodu systematického dělení výstupu na menší a realizovatelné balíky práce. Dále vytvořím tabulku aktivit a závislostí, v níž jsou společně uvedeny názvy jednotlivých aktivit a jejich vazby mezi nimi. Z této tabulky vytvořím síťový graf, který přehledně znázorňuje vazby mezi následujícími činnostmi. V rámci časového plánování sestrojím i Ganttův diagram, ve kterém nalezneme aktivity znázorněné na časové ose. Všechny aktivity musí mít přiřazenou odpovědnou osobu, a proto vytvořím matici odpovědnosti. Mezi poslední využití metody patří: analýza zainteresovaných stran, z níž zjistíme, kdo má vliv a zájem na projektu, rozpočet a analýzu rizik, ve které zjistíme, na jaké překážky můžeme při plánování a realizaci narazit.

Propozice a podobu turnaje budu sestavovat podle nejčastějších odpovědí z krátkého dotazníku a vlastních zkušeností. V dotazníku se hráčů bowlingu zeptám na tři otázky: „Jaký systém turnaje máte nejraději?“, „Co vás motivuje v účasti na turnaji?“, „Co vás odradí v účasti na turnaji?“. Ostatní informace do propozic, budu čerpat ze svých zkušeností a ze zkušeností majitele bowlingového centra.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice základních pojmů

1.1 Projektový management

Projektovým managementem neboli projektovým řízením nazýváme koordinování, organizování a řízení jednotlivých projektů. Jeho cílem je dodat zákazníkovi kvalitní výsledek za co nejmenší cenu a co nejkratší čas. (Němec, 2002, str. 23)

Definice projektového řízení existuje mnoho. Jednu z nejznámějších definic projektového managementu napsal uznávaný světový teoretik profesor Harold Kerzner. Druhou vydalo nejuznávanější světové profesionální sdružení projektových managerů Project Management Institute, PMI. Obě se ale shodují na tom, že se jedná o použití správných nástrojů a metod, s cílem dosáhnout zadaných cílů. (Svozilová, 2011, s. 19)

Podle Harolda Kerznera: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ (Svozilová, 2011, s. 19)

Podle PMI: „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“ (Svozilová, 2011, s. 19)

„*Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:*

- *Systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech);*
- *Systematický, metodický postup;*
- *Strukturování problému a strukturování v čase;*
- *Přiměřené prostředky;*
- *Interdisciplinární týmová práce;*
- *Využití počítačové podpory;*
- *Aplikace zásad trvalého zlepšování;*
- *Integrace.*“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s.425)

Projektový management přináší mnoho výhod, ale zároveň zde můžeme najít i několik problematických situací. (Svozilová, 2011, s. 21)

Výhody:

- Všechny aktivity mají jasně přiřazené role a odpovědnosti. Nemusí se brát ohled na změny v realizačním týmu.
- Čas a náklady potřebné pro realizaci jsou jasně definované.
- Zdroje projektu jsou přiřazeny pouze na určitý čas. Poté jsou buď spotřebovány nebo převedeny na jiný projekt. Díky tomu jsou zdroje využívány efektivněji a jsou více flexibilní.
- Je možné sledovat, jak moc se liší skutečný průběh realizace oproti plánu projektu. Lze takto definovat a řídit odchylky od původního plánu.
- Určení odpovědností za řízení projektu a pravidel pro eskalování problémů nám zajišťují, že projekt bude plynulý i bez většího dohledu zákazníka/sponzora projektu.
- Principy řízení nám pomáhají získat souhlas o naplnění nebo překročení plánovaného cíle.
- Informace použitelné pro realizaci dalších projektů můžeme získat díky systémovému řízení projektu. (Svozilová, 2011, s. 21)

Problematické situace:

- Zákazník objeví a zadá specifické požadavky až v průběhu realizace.
- V průběhu projektu se změní organizační struktura ve firmě.
- Změní se vývoj technologií.
- Nastanou špatně předvídatelná rizika nebo nepředvídatelné vnější vlivy.
- Nutnost plánovat a oceňovat projekt ještě před realizací. (Svozilová, 2011, s. 21)

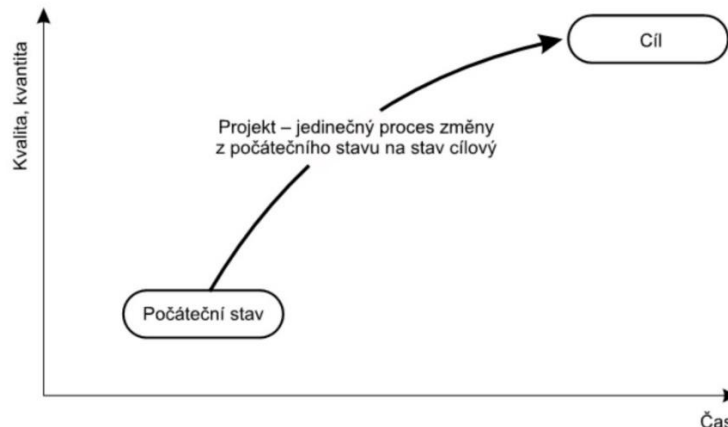
1.2 Projekt

Projekt je základním prvkem projektového řízení. Jednotná definice slova projekt neexistuje. Díky překladu do českého jazyka má slovo mnoho výrazů. Můžeme tak nazvat práci architekta nebo projektanta ve stavebnictví. V projektovém řízení má ale termín projekt jiný význam. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 421)

Podle IPMA standardu v3.1: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 422)

Nebo podle ISO 10 006: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 422)

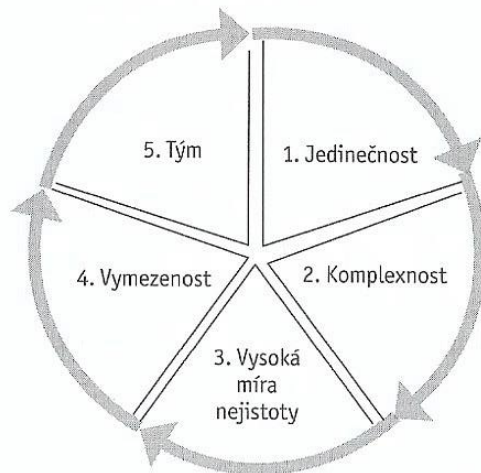
Obě definice mají velmi podobný význam. Projekt je unikátní proces změny z původního stavu do konečného stavu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 422)



OBRÁZEK 1 - PROJEKT JAKO ZMĚNA Z VÝCHOZÍHO STAVU DO STAVU CÍLOVÉHO
(Zdroj: Doležal, 2023, s.26)

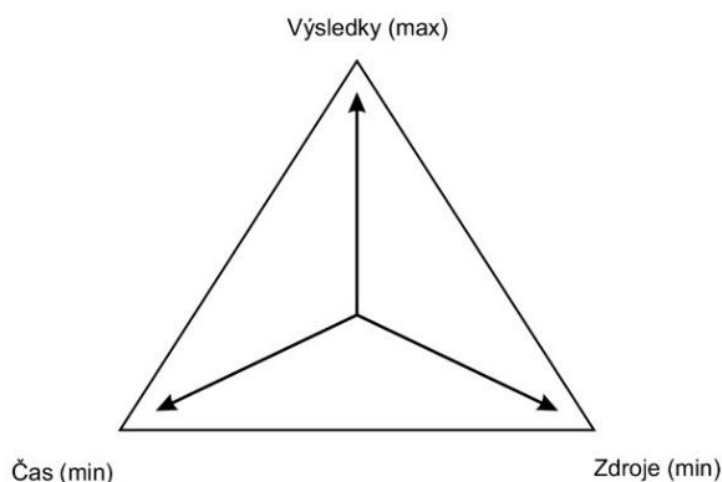
Tyto definice jsou velmi obecné, proto existují atributy, které musí každá akce splňovat. Pokud je nesplňuje, tak jí nepovažujeme za projekt. Těmito atributy jsou:

- **Jedinečnost** – akce není rutinní a neopakuje se, má originální cíl, její výstup je jedinečný, odlišnost může být různá, např. prostředí, lokalita, ...
- **Komplexnost** – akce nesmí být triviální, měly by se používat různé metody pro dosažení cíle
- **Vysoká míra nejistoty** – díky originalitě celé akce může nastat mnoho problémů a může se něco pokazit, díky tomu je projekt více rizikový
- **Vymezenost** – akce má pouze omezené zdroje (čas, finance, lidské a materiální zdroje, ...)
- **Tým** – akce vzniká za pomoci projektového týmu, který tvoří specialisté a odborníci mající rozdílné dovednosti, po ukončení akce tento tým zaniká (Štefánek a kol., 2011, s. 12)



OBRÁZEK 2 - ATRIBUTY PROJEKTU
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 12)

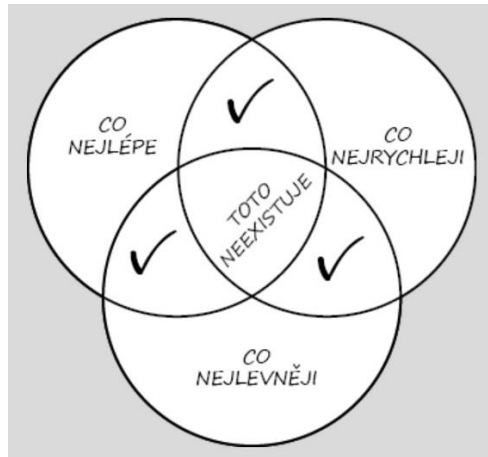
Každý projekt je vymezen třemi parametry, časem, zdroji a výsledky, tzv. trojimperativem projektu. Tyto parametry jsou spolu propojeny, když se jeden z nich změní, tak se změní i zbylé dva. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 66)



OBRÁZEK 3 - TROJIMPERATIV PROJEKTU
(Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 66)

V každém projektu se snažíme udržet v rovnováze všechny. Snažíme se dosáhnout, aby daný projekt dosáhl co nejkvalitnějšího cíle za co nejkratší čas a co nejlevněji. (Štefánek a kol., 2011, s. 13)

Není možné dosáhnout zároveň maximálních výsledků za co nejkratší čas a nejméně peněz. V tento okamžik si musí zákazník stanovit priority a rozhodnout, které parametry jsou pro jeho projekt nejdůležitější. U každého projektu bude toto rozhodnutí jiné podle toho, co je jeho cílem. (Doležal a Krátký, 2017, s. 52)

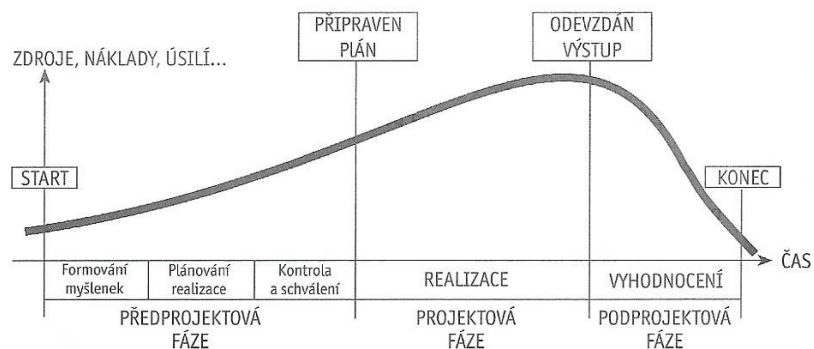


OBRÁZEK 4 - ROZHODOVACÍ KRITÉRIA PROJEKTU
(Zdroj: Doležal a Krátký, 2017, s. 52)

1.3 Životní cyklus projektu

Čas je jeden ze základních parametrů projektu, jehož dodržení často ovlivňuje celkový úspěch projektu. Projekty procházejí třemi hlavními fázemi životního cyklu. Každá fáze se zaměřuje na jiné aspekty projektu, a proto všechny mají jinou charakteristiku. Každý projekt je jedinečný, a proto je i jeho životní cyklus originální. Tyto fáze životního cyklu projektu jsou nazývány:

- Předprojektová fáze – formování myšlenek, plánování, kontrola
- Projektová fáze – realizace
- Poprojektová fáze – vyhodnocení (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 167,168)



OBRÁZEK 5 - ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU
(Zdroj: Štefánek s kol., 2011, s. 16)

1.3.1 Předprojektová fáze

Tato fáze je nejdůležitější ze všech a je důležité jí nepodcenit. Začíná pouhým nápadem. Jestli tento nápad stojí za realizaci, zjistíme, když si položíme základní otázky:

- Máme to udělat? Vyplatí se to? Budou přínosy hodnotnější než výdaje?
- Můžeme to udělat? Máme na to dostatek finančních i lidských zdrojů? (Štefánek a kol., 2011, s. 17, 20, 22)

Pokud si na tyto otázky odpovíme jasným ano, tak můžeme začít plánovat projekt. Na těchto odpovědích založíme přesné zadání projektu tzv. Zakládací listinu projektu. Jakmile se ujistíme, že se zadáním souhlasí všechny důležité zainteresované strany, můžeme začít tvořit plán projektu. Plán projektu by měl obsahovat:

- a) Cíl projektu
- b) Logický rámec – popis výstupů
- c) Dekompozici projektu – WBS
- d) Matici odpovědnosti
- e) Časový rozvrh projektu – síťový diagram, CPM, Ganttův diagram
- f) Rozpočet
- g) Analýzu rizik (Štefánek a kol., 2011, s. 17, 20, 22)

Po dokončení projektu bychom měli ověřit a zkontrolovat, zda opravdu máme připravené vše, co je potřeba. Vědí všichni, co mají dělat? Je stanoveno, jakým způsobem spolu budeme komunikovat? Máme stanovený časový harmonogram? Pokud je všechno v pořádku, můžeme se přesunout k další fázi. (Štefánek a kol., 2011, s. 17, 20, 22)

1.3.2 Projektová fáze

Po odsouhlasení projektového plánu můžeme začít s realizací projektu. Tato fáze je pokládána za nejtěžší. Musí se neustále kontrolovat, zda projekt není časově zpožděn, jestli dosahujeme slíbené kvality nebo nepřesahujeme zadaný rozpočet. Pokud by docházelo k odchýlkám od plánu, je nutné provést korekční úpravy. Projektová fáze končí předáním výstupu zákazníkovi. (Štefánek a kol., 2011, s. 22)

1.3.3 Poprojektová fáze

Projekt ale nekončí předáním výstupu zákazníkovi. Ten nám musí odsouhlasit, že projekt byl předán ve stavu, v jakém bylo naplánováno. Dále je důležité uzavřít projekt z pohledu účetnictví a také administrativně (rozpustit projektový tým). S důležitými zainteresovanými stranami sestavíme celkové vyhodnocení projektu. Díky tomu budeme schopni najít chyby a poučit se z nich do dalšího projektu. Nakonec všechny důležité dokumenty pečlivě uchováme a oslavíme konec úspěšného projektu. (Štefánek a kol., 2011, s. 23)

2 Metody projektového managementu

2.1 Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu (ZLP) je klíčový dokument, který nám definuje hranice času, nákladů a požadovaných výsledků, které bychom neměli překročit. Z tohoto dokumentu následně vycházejí všechny ostatní přípravy realizace. Podoba a obsah ZLP se může lišit podle velikosti projektu. Můžeme do ní přidávat i odebrat položky, podle toho, co je pro náš projekt důležité. I když je obsah ZLP proměnlivý, měl by vždy obsahovat tyto položky: (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 39)

- Název projektu
- Cíl projektu
- Hlavní milníky
- Termín zahájení a dokončení
- Plánované náklady
- Přínosy projektu
- Výstupy projektu
- Kritéria úspěšnosti
- Významná rizika
- Manažer projektu
- Zadavatel projektu
- Datum schválení
- Jména osob, které ZLP schválily (Doležal a Krátký, 2017, s.51)

Svozilová (2011, s. 80) říká: „Zakládací listina projektu formálně zahajuje práce na projektu, a to zejména z pohledu podnikového řízení.“

Zakládací listina projektu			
Zpracoval:		Datum:	
Název projektu:			
Identifikační číslo:			
Přínosy projektu:			
Cíl projektu:			
Výstupy projektu:			
Termín zahájení:		Termín ukončení:	
Plánované náklady:			
Hlavní milníky:			
Kritéria úspěšnosti:			
Významná rizika:			
Manažer projektu:			
Zadavatel projektu:			

TABULKA 1 - PŘÍKLAD ZAKLÁDACÍ LISTINY PROJEKTU
(Zdroj: vlastní zpracování podle Doležal, 2023, s. 185)

2.2 Cíl projektu

Cíl je slovní popis výsledku, kterého chceme pomocí realizace dosáhnout. Cíl projektu je klíčovým prvkem, protože je základem celého projektového plánu, realizace i vyhodnocení. Musí být definovaný jednoznačně a srozumitelně. Toto musí být splněno, aby ho správně pochopily všechny zainteresované strany a mohly ho společně projednat. Cíl bývá často základem kontraktu a je obsažený ve smlouvách mezi zákazníkem a dodavatelem. (Bendová, 2012, s. 9)

Cíl by měl být definovaný podle metody SMART. Podle této techniky by měl cíl být:

- **S = Specific/Specifický** – Cíl musí být specifický a konkrétní.
- **M = Measurable/Měřitelný** – Cíl musí být měřitelný, abychom mohli zjistit, zda bylo dosaženo správného výsledku.
- **A = Agreed/Akceptovaný** – Cíl musí odsouhlasit všechny zainteresované strany. Měly by vědět co se děje a znát, jaký je cíl projektu.
- **R = Realistic/Reálný** – Cíl musí být dosažitelný.
- **T = Timed/Termínovaný** – Cíl musí být časově ohraničený. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 65, 66)

2.3 Rozsah projektu

Rozsah projektu nám určuje hranice projektu. Říká nám, co má a nemá být v projektu realizováno, aby bylo dosaženo cíle. Pro zjištění, jak tohoto dosáhnout, využíváme metodu WBS. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 159)

2.3.1 Dekompozice projektu – WBS

Work Breakdown Structure (WBS) je stromová metoda, kterou používáme k vytvoření hierarchického rozkladu projektu. Používá se pro nalezení všech důležitých výstupů a zároveň zajišťuje, abychom nevytvářeli zbytečné výstupy. Definuje, CO má být vyprodukováno. Nezajímá nás JAK nebo KDY bude cíl realizován. (Doležal, 2023, s. 212)

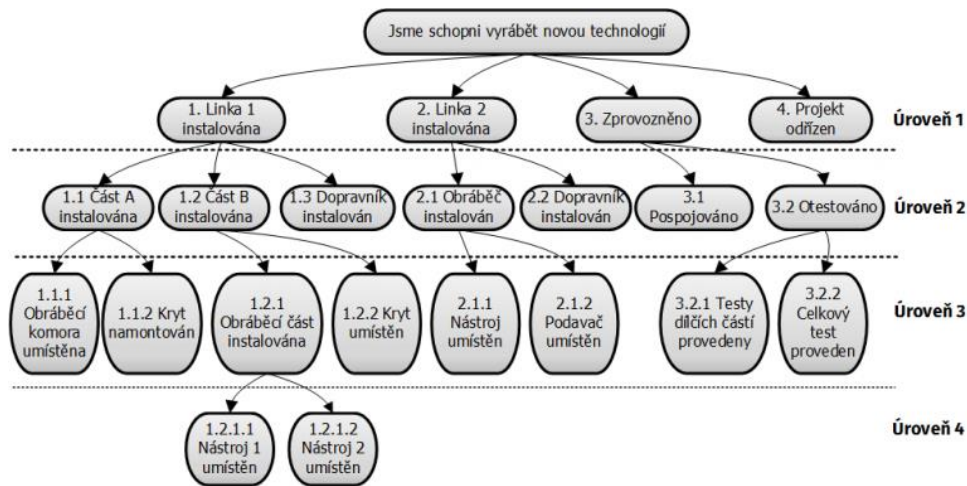
Postup dekompozice může být realizován několika způsoby. Nejznámější je *top-down*. To znamená, že dekompozice projektu začíná od hlavních výstupů přes dílčí výstupy až k pracovním balíkům. Vždy bychom měli nejdříve dokončit rozklad jedné úrovně a až poté pracovat na další úrovni. Všechny uvedené položky je nutné do WBS uvádět jako výsledky ne jako činnosti, které k nim vedou. Jednotlivé prvky by měly být očíslovány. (Doležal, 2023, s. 212)

Každý výstup dělíme stále na menší a jednodušší části. Tento proces se opakuje stále dokola do té doby, než nalezneme konkrétní balíky práce. Ty nalezneme na nejnižší úrovni WBS. Balíky práce jsou velmi detailní akce, které budeme opravdu realizovat. Veškeré úrovně nad pracovními balíky jsou pouze nadřazené položky, které nebudeme přímo realizovat. Počet úrovní není stanoven ani omezen, liší se podle velikosti projektu. Cílem WBS je, aby všechny tyto činnosti byly logicky propojeny a dobře na sebe navazovaly. (Doležal, 2013, s. 28)

Aby byla WBS co nejpřehlednější, tak můžeme výstupy dělit podle několika způsobů:

- Výstupy (produkty) projektu
- Životní cyklus projektu (koncept, návrh, sestaveno, ...)
- Funkční oblasti liniové organizační struktury
- Místa výkonu práce (blok 1, blok 2, ...) (Doležal, 2023, s. 212)

Některé projekty mohou být děleny podle vícero způsobů. Občas se můžeme setkat s tím, že způsoby budou kombinovány. Není jednoznačně určeno, jaký z nich je nejlepší. Ve výsledku záleží hlavně na tom, aby se nám s daným rozpadem dobře pracovalo a aby vše bylo přehledné. Na WBS navazuje rozpis jednotlivých aktivit a síťové diagramy. Je důležité abychom se nad sestavením rozpadu projektu pozastavili a důkladně ho promysleli. (Doležal, 2023, s. 212, 213)



OBRÁZEK 6 - WBS

(Zdroj: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>)

2.3.2 Tabulka aktivit

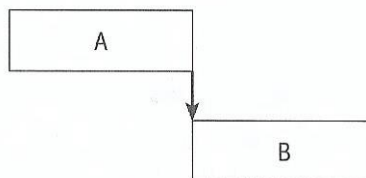
Díky grafické podobě WBS není možné podrobně popsat balíky práce. To jsou jasně definované úkony, které budeme realizovat. V tabulce aktivit popisujeme, JAK dosáhneme jednotlivých balíků práce. Každý je rozdělen na několik konkrétních aktivit, které jsou nutné pro dosažení cíle. Tabulka aktivit nemá jednotnou podobu a můžeme jí upravovat podle našich potřeb. (Doležal a Krátký, 2017, s. 90)

2.4 Časové plánování

Čas je jeden z parametrů trojimperativu, tudíž jeho plánování a řízení patří mezi klíčové prvky projektu. Jeho plánování navazuje přímo na WBS a tabulku aktivit. V časovém plánu je naším cílem uspořádat jednotlivé aktivity za sebou tak, aby na sebe logicky navazovaly. (Skalický, 2010, s. 132)

Aktivity na sebe můžeme navázat pomocí několika typů vazeb:

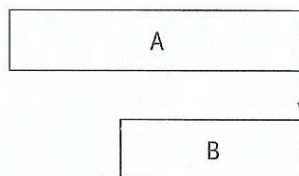
- **Konec – začátek** = činnost A musí skončit, aby mohla začít činnost B



OBRÁZEK 7 - SÍŤOVÝ GRAF KONEC – ZAČÁTEK

(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 120)

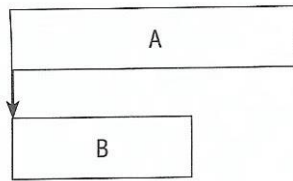
- **Konec – konec** = činnost A musí skončit, aby činnost B mohla skončit



OBRÁZEK 8 - SÍŤOVÝ GRAF KONEC – KONEC

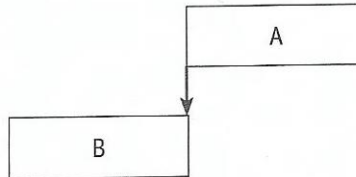
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 120)

- **Začátek – začátek** = činnost A musí začít, aby činnost B mohla začít



OBRÁZEK 9 - SÍŤOVÝ GRAF ZAČÁTEK – ZAČÁTEK
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 121)

- **Začátek – konec** = činnost A musí začít, aby činnost B mohla skončit



OBRÁZEK 10 - SÍŤOVÝ GRAF ZAČÁTEK – KONEC
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 121)

Časový plán má několik výstupů: tabulku závislostí, síťový diagram a Ganttův diagram. (Štefánek a kol., 2011, s. 120, 121)

2.4.1 Tabulka závislostí

Všechny aktivity jsou provázány a navazují na sebe. Proto je nutné vytvořit tabulku závislostí, která obsahuje:

- Označení jednotlivých činností (číselné nebo pomocí písmen)
- Název činností
- Délka trvání činností
- Následující nebo předcházející činnost (Doskočil, 2013, s. 31)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Příjem a prozkoumání objednávky	1	–
B	Domluvení platebních a dodacích podmínek	5	A
C	Zpracování návrhu smlouvy	1	A
D	Vystavení zálohového listu	1	A
E	Uzavření smlouvy o dílo	5	B, C, D
F	Zaplacení zálohy na účet zhotovitele	10	E
G	Objednání montáže (vnitrofiremní nebo externí)	1	F
H	Objednání výroby	1	F
I	Výroba	21	H
J	Kontrola stavební připravenosti	1	H
K	Montáž	2	G, I, J
L	Vystavení konečné faktury pro předání díla	1	K

OBRÁZEK 11 - TABULKA ZÁVISLOSTÍ
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 123)

Cílem je vytvořit tabulku, ve které jsou uspořádány aktivity tak, aby na sebe navazovaly. První aktivita je taková, která nemusí na nic čekat (nemá žádného předchůdce). Dále postupujeme chronologicky a aktivity do tabulky dosazujeme za sebou podle toho, jak na sebe navazují. (Doležal a Krátký, 2017, s. 98)

2.4.2 Síťový diagram a CPM

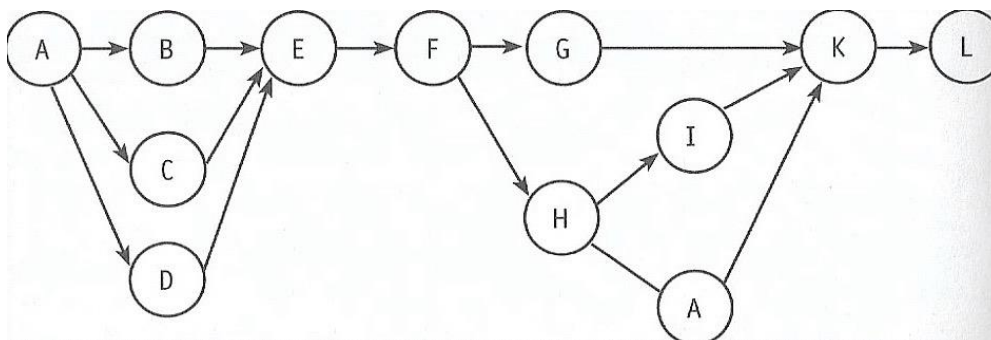
Síťový diagram je grafický model projektu, který znázorňuje vazby mezi aktivitami a jejich chronologické pořadí. Síťové grafy jsou tvořeny pomocí uzlů a hran. Existují dva typy síťových grafů:

- Uzlově orientovaný – uzly představují aktivity a hrany jsou vazby mezi nimi
- Hranově orientovaný – hrany představují aktivity a uzly pak vazby mezi nimi (Němec, 2002, s. 82)

Síťový graf musí vždy mít:

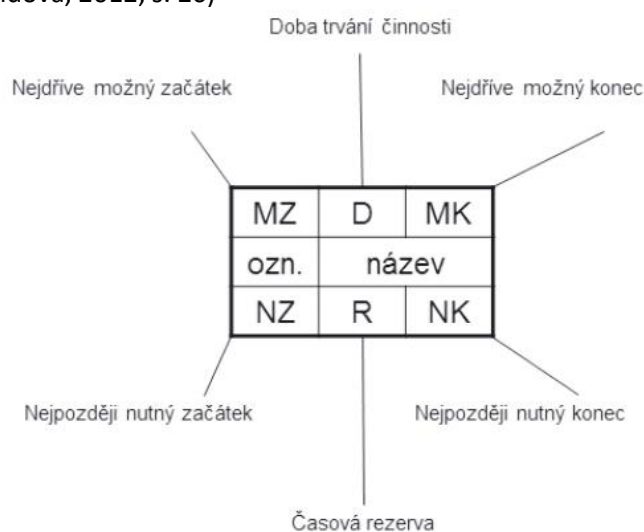
- Jeden začátek
- Jeden konec
- Všechny aktivity nějak vzájemně propojeny
- Nesmí obsahovat smyčku
- Hrany orientovány pomocí šipek, které určují směr toku času
- Všechny aktivity ohodnoceny jejich dobou trvání (Rektořík, Pirožek, Nová a kol., 2015, s. 34)

Pro sestavení síťového grafu budeme potřebovat správně sestavenou tabulku závislostí. Když máme tabulku hotovou, tak postupně zakreslujeme graf podle typu, který jsme si vybrali.



OBRÁZEK 12 – UZLOVĚ ORIENTO VANÝ SÍŤOVÝ GRAF
(Zdroj: Štefánek a kol., 2012, s. 124)

Po sestavení síťového grafu můžeme podrobně rozepsat jednotlivé uzly. V každém uzlu je potřeba vypočítat a napsat dobu trvání, časovou rezervu, nejdříve možný začátek i konec a nejpozději nutný začátek i konec. (Bendová, 2012, s. 26)



OBRÁZEK 13 - DETAILNÍ POHLED NA UZEL GRAFU
(Zdroj: Bendová, 2012, s. 26)

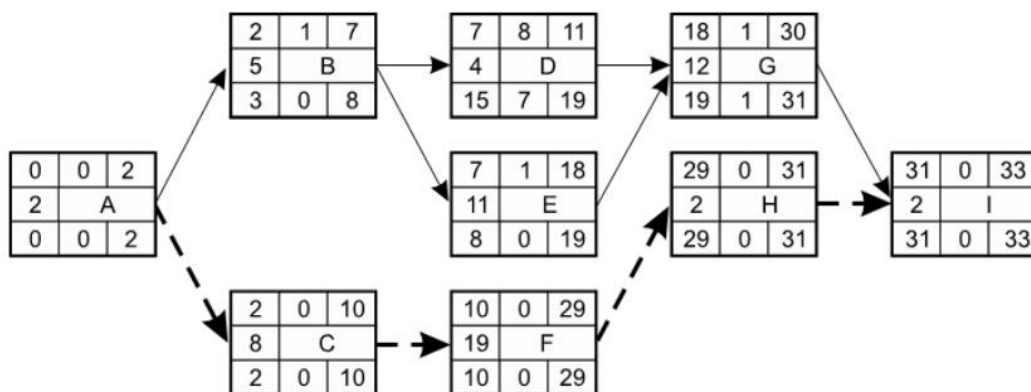
U jednotlivých položek v uzlu spočítáme:

- **Nejdříve možný začátek (MZ)**
 - Postupujeme vpřed
 - Když do vrcholu 1 vstupuje více hran zapisujeme nejvyšší hodnotu
 - $MZ_i = MK_j$, j = předcházející činnost, i = současná činnost
- **Nejdříve možný konec (MK)**
 - Postupujeme vpřed
 - $MK_i = MZ_i + \text{doba trvání činnosti } i$
- **Nejpozději nutný začátek (NZ)**
 - Postupujeme zpět
 - $NZ_i = NK_i - \text{doba trvání činnosti } i$
- **Nejpozději nutný konec (NK)**
 - Postupujeme zpět
 - Když do vrcholu 1 vstupuje více hran zapisujeme nejnižší hodnotu
 - $NK_i = NZ_j$, j = předcházející činnost, i = současná činnost
- **Časová rezerva**
 - $R_i = NZ_i - MZ_i$ (Štefánek a kol., 2011, s. 124)

Po vypočítání všech položek zjistíme, jak dlouho bude celý projekt trvat. Tuto dobu nám určí nejdříve možný konec u poslední činnosti. (Křivánek, 2019, s. 136)

Když máme u všech uzlů vypočítané všechny položky, tak můžeme nalézt kritickou cestu, což je nejdelší možná cesta projektem a zároveň určuje dobu, za kterou bude možné projekt realizovat. Kritická cesta vede v grafu přes činnosti, které mají nulové časové rezervy. Metoda kritické cesty CPM je deterministická metoda (doba trvání činností jsou dány). Tato metoda nám analyzuje průběh činností, říká nám, které činnosti jsou stěžejní a které ne. (Němec, 2002, s. 84)

Na obrázku je kritická cesta zvýrazněna přerušovanými šipkami a zároveň prochází činnostmi, které mají nulovou časovou rezervu (zde vždy první řádek a prostředí čtvereček). Jedná se o aktivity A, C, F, H a I. (Doležal, 2023, s. 231)



OBRÁZEK 14 - SÍŤOVÝ GRAF S VYZNAČENOU KRITICKOU CESTOU
(Zdroj: Doležal, 2023, s. 231)

2.4.3 Ganttův diagram

Ganttův diagram neboli úsečkový graf zobrazuje chronologickou posloupnost činností. Tato metoda zobrazuje činnosti jako úsečky ve směru časové osy. Čím delší je úsečka, tím delší je doba trvání. Graf přehledně znázorňuje, jaké aktivity budou probíhat v daný čas. Díky časové ose, kterou obsahuje, je velmi přehledným nástrojem pro časové plánování. (Skalický, 2010, s. 143)

Činnosti jsou do grafu zapisovány vertikálně od shora dolů, v pořadí, v jakém jsou skutečně realizovány. Časová osa je v grafu zobrazena horizontálně. (Svozilová, 2011, s. 138)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A									
Úkol B									
Úkol C									
Úkol D									
Úkol E									

OBRÁZEK 15 - GANTTŮV DIAGRAM
(Zdroj: Svozilová, 2011, s. 139)

2.5 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je metoda, která se používá pro rozdělení činností jednotlivým členům projektového týmu. Matice je zobrazována pomocí tabulky. V prvním sloupci jsou pod sebou vypsané všechny činnosti projektu. V dalších sloupcích budou v prvním řádku vypsaná jména projektového týmu. Na průsečíku řádku činnosti a sloupce konkrétního člena týmu bude napsané písmeno R, A, S, C nebo I. (Máchal, 2015, s. 94, 95)

Tyto písmenka znamenají:

- **R = Responsible** (Realizuje) – osoba, která realizuje danou činnost.
- **A = Accountable** (Schvaluje, zodpovídá) – osoba, která je za danou činnost odpovědná.
- **S = Support** (Spolupracuje, podporuje) – osoba, která pomáhá tomu, kdo realizuje činnost tzn. spolupracuje na realizaci.
- **C = Consulted** (Konzultuje) – osoba, která danou činnost konzultuje. Může to být odborník na danou problematiku a je pouze přizván ke spolupráci, ale činnost nerealizuje.
- **I = Informed** (Je informován) – osoba, která je informována o průběžném stavu činnosti. (Doležal a Krátký, 2017, s. 111)

2.6 Zainteresané strany

Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 49) definují zainteresané strany takto: „*Zainteresanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, příp. jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.*“

Zainteresané strany můžeme dělit na:

- Primární – vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, ...
- Sekundární – veřejnost, vládní instituce, samosprávné orgány, konkurenti, ... (Štefánek a kol., 2011, s. 27)

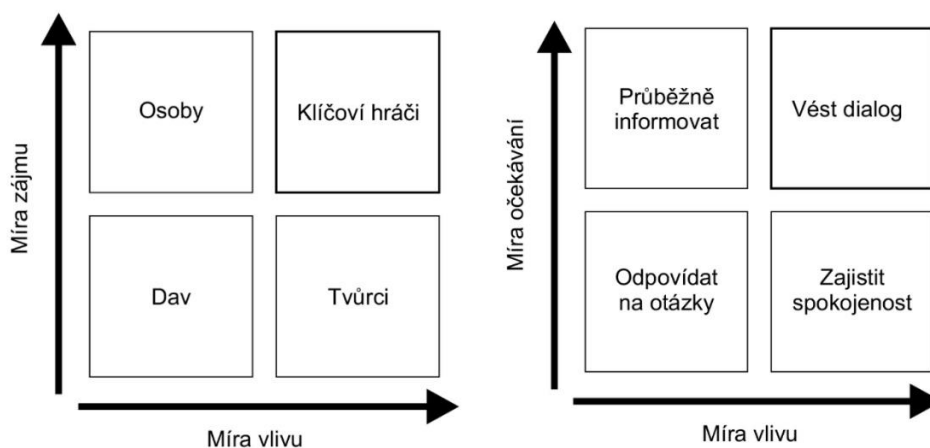
Kroky pro práci se ZS:

- Identifikace ZS
- Určení míry zájmu/očekávání a vlivu ZS
- Sestavení matice a určení strategie, jak komunikovat se ZS (Doležal a Krátký, 2017, s. 59)

Identifikace zainteresaných stran by se měla odehrát hned na začátku projektu. Každý, kdo má vliv na úspěch projektu, by měl být identifikovaný jako ZS. U každé nalezené ZS identifikujeme zájem, očekávání a vliv. (Štefánek a kol., 2011, s. 27)

Po vytvoření seznamu zainteresovaných stran určíme jejich role vzhledem k projektu. Protože stran může být mnoho, klasifikujeme je podle míry vlivu a jejich zájmu na projektu. Díky tomuto hodnocení jsme schopni vyhodnotit, které ZS budou mít nejvyšší prioritu při plnění jejich zájmů. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 52)

Jednotlivé strany rozdělíme do matice vliv vs. zájem podle míry jejich vlivu a zájmu. Snažíme se najít nejvíce stran, které spadají do políčka Klíčoví hráči nebo Tvůrci. Obě tyto skupiny mají veliký vliv na náš projekt a mohou ovlivnit jeho podobu. Po analýze a rozdělení ZS je nutné se definovat, jakým způsobem budeme komunikovat s jednotlivými skupinami. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 53, 54)



OBRÁZEK 16 - MATICE ZS VLIV X ZÁJEM

OBRÁZEK 17 - DOPORUČENÝ POSTUP KOMUNIKACE PRO SKUPINY ZS

(Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko 2012, s. 54)

Výstupem analýzy ZS je tzv. registr zainteresovaných stran v podobě tabulky. Ten by měl obsahovat nejdůležitější informace, které jsme zjistili o jednotlivých ZS (jméno ZS, očekávání, vliv, zájem, postoj, strategie komunikace a zapojení, typ ZS) (Doležal a Krátký, 2017, s. 65)

Název projektu		Bio Fair Trade			
Zainteresaná strana	Očekávání	Moc	Zájem	Postoj	Strategie zapojení
Kristýna – sponzor projektu	Projekt restartuje prostředí ve firmě, posílí dobré jméno značky mezi všemi cílovými skupinami. Dojde ke zlepšení ekonomických ukazatelů, k růstu a rozvoji.	Velká (uvolňuje rozpočet, schvaluje výstupy)	Velký (zájem na úspěchu, chce být aktivně zapojena do dění v projektu)	Kladný	Týdenní report o průběhu projektu, bude finálně rozhodovat o všech výstupech.
Anna – provozní pražírny a kavárny	Firma bude dál fungovat, nepřibude jí práce.	Velká (člen projektového týmu)	Malý (jako zaměstnanec ji to zajímá jen, co se její vlastní práce týče)	Neutrální	Pravidelné schůzky projektového týmu, akcent na stabilitu a neohrožení její stávající pozice.
Tomáš – zodpovědný za e-shop	Projekt nebude vyžadovat úpravy funkčnosti e-shopu, přímý prodej bude personálně posílen (aspoň 0,5 úvazku).	Malá (není součástí projektového týmu a neovlivní rozhodování o projektu)	Spíše větší – jeho mzda obsahuje provize za objem tržeb e-shopu.	Záporný (bojí se nárůstu práce bez člověka navíc)	Bude zapojen do přípravy a realizace kampaně pro přímý prodej a zajistí umístění nové řady na web a e-shop. Bude s ním diskutována kapacitní náročnost prodeje.
...

OBRÁZEK 18 - REGISTR ZAINTERESOVANÝCH STRAN

(Zdroj: Doležal a Krátký, 2017, s. 65)

2.7 Zdroje projektu

Zdroje projektu zahrnují finanční prostředky investované do projektu, lidi, technologie, stroje a nástroje, které jsou klíčové pro úspěšné dokončení projektu. Jinými slovy, jde o materiální i nemateriální aktiva, která jsou využita během realizace projektu. Je důležité identifikovat potřebné zdroje a zajistit jejich dostupnost během celého projektu. Pro určení potřebných zdrojů a jejich správného alokování je nezbytné mít znalost o struktuře projektu, jeho plánovaném časovém rámci a dostupnosti existujících zdrojů v požadovaném množství. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 193)

2.8 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je jedna z nejdůležitějších částí projektového plánu, o kterou se zajímají všechny zainteresované strany. Rozpočet sestavujeme v předprojektové fázi a je tvořen předpokládanými náklady a výnosy. Jeho cílem je, abychom zajistili dostatek zdrojů a pokryli všechny náklady. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 203)

Svozilová (2011, s. 159) definuje rozpočet projektu jako: „*Rozpočet projektu je souborem norem a číselných údajů, které dávají do souvislosti časový, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.*“

Pro zpracování odhadu nákladů existuje více způsobů. Prvním je odhadování pomocí analogie (využíváme informace o předešlém podobném projektu). Druhým je parametrické odhadování (využíváme parametry a normy, které již někdo stanovil, např. cena 1 m³ zastavěné plochy). Dalšími metodami jsou např. odhad zdola nahoru, analýza nabídek dodavatelů, odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů, ... (Svozilová, 2011, s. 162, 163)

Náklady v rozpočtu můžeme dělit na přímé (náklady na materiál, služby, pořízení majetku, ...), nepřímé (provoz budov, daně a poplatky, nepřímé osobní náklady, ...) a ostatní. (Svozilová, 2011, s. 160)

2.9 Rizika projektu

Riziko je událost, která se může s určitou pravděpodobností vyskytnout. Její vliv může být negativní a může způsobit škodu, ale naopak také pozitivní a přinést tak příležitost, která by se mohla využít. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 33)

Cílem řízení rizik je jejich předvídání a posuzování, zda jsou hrozbou pro projekt a jak velkou. (Bendová, 2012, s. 37)

Proces řízení rizik obsahuje tyto kroky:

- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Reakce na riziko
- Řízení a monitoring (Skalický, 2010, s. 163)

2.9.1 Identifikace rizik

Identifikace je hledání všech rizik, která mohou ovlivnit výstupy projektu. V této fázi se, pro nalezení co nejvíce rizik, nejčastěji používá metoda brainstorming. Popis každého rizika musí být důkladný. U každého musíme uvést hrozbu, scénář a popis dopadu. Výstupem této části by měla být tabulka nazývaná registr rizik, respektive jeho část (první sloupce), ve kterém se bude nacházet podrobný popis rizika. (Doležal, 2023, s. 270, 272)

2.9.2 Analýza rizik

Vycházíme z informací, které již obsahuje vytvořený registr rizik. V této fázi do něj musíme doplnit pravděpodobnost daného rizika a stanovit, jak vážný by byl jeho dopad na projekt. (Doležal, 2023, s. 272)

Analýza rizik může být:

- Kvalitativní – číselná nebo slovní škála (1, 2, 3, ...; nízká, vysoká, ...)
- Kvantitativní – používá se škála pravděpodobnosti 0 – 1 (0 – 100 %) a dopad je odhadován v penězích (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 86, 87)

Hodnota rizika (HR) se vypočítá jako součin pravděpodobnosti (P) a dopadu (D). (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s.85)

$$HR = P \times D$$

4 Vysoká	Střední hodnota rizika (4)	Střední hodnota rizika (8)	Vysoká hodnota rizika (12)	Vysoká hodnota rizika (16)
3 Spíše vyšší	Malá hodnota rizika (3)	Střední hodnota rizika (6)	Vysoká hodnota rizika (9)	Vysoká hodnota rizika (12)
2 Spíše nižší	Malá hodnota rizika (2)	Střední hodnota rizika (4)	Střední hodnota rizika (6)	Střední hodnota rizika (8)
1 Nízká	Malá hodnota rizika (1)	Malá hodnota rizika (2)	Malá hodnota rizika (3)	Střední hodnota rizika (4)
Pravděpodobnost	1 Malý	2 Spíše menší	3 Spíše větší	4 Velký
Dopad				

OBRÁZEK 19 - MATICE HODNOT RIZIK
(Zdroj: Doležal a Krátký, 2017, s. 124)

2.9.3 Reakce na riziko

V této fázi stanovíme, jakým způsobem budeme na dané riziko reagovat. K dispozici je několik strategií:

- Eliminace rizika – kompletně eliminován vznik nebo dopad rizika. Nalezení jiného řešení, které neobsahuje rizikovou situaci.
- Přenést riziko – riziko zůstává stejné, jen za jeho následky neneseme odpovědnost my (přesměrovali jsme jeho dopad na třetí stranu).
- Zmírnit riziko – snažíme se najít takové opatření, které by snížilo pravděpodobnost nebo dopad na přijatelnou úroveň.
- Akceptace rizika – přijímáme riziko takové, jaké je. Neděláme žádná opatření.
- Záložní plán – strategie, která je založena na definici spouštěčů. Pokud má nastat riziko, spouštěč nám to oznámí a začíná speciálně naplánovaný sled událostí, který má za úkol zabránit riziku ve vzniku. (Doležal, 2023, s. 277, 278)

2.9.4 Monitoring rizik

V tomto kroku máme již hotový registr rizik. Cílem této fáze je kontrolovat rizika, jestli k nim dohází a jestli ano, tak takovým způsobem, který jsme předpokládali. Může nastat několik možných událostí, které jsme nepředvíдали a nemáme pro ně připravený scénář. V takovém případě je nutné operativně připravit a realizovat nové opatření. (Doležal, 2023, s. 279)

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme preventivně chovat ve vztahu k riziku?	Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu?		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 až 4)	Dopad (1 až 4)	Skóre (1 až 16)	Plán preventivních opatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
0	O co jde? Hrozba – scénář – popis dopadu.	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
1

OBRÁZEK 20 - REGISTR RIZIK
(Zdroj: Doležal a Krátký, 2017, s. 127)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Projektový plán bowlingového turnaje

V praktické části mé bakalářské práce budu tvořit projektový plán bowlingového turnaje. Budu v něm využívat metody a znalosti o projektovém managementu, které jsem získala při psaní teoretické části bakalářské práce.

Při tvoření projektového plánu zároveň využiji znalosti, které jsem za 16 let získala aktivním hraním bowlingu. Během této doby jsem se zúčastnila několika českých i zahraničních turnajů jako hráčka a také jsem pomáhala organizovat několik menších turnajů. Díky tomu vím, jak má bowlingový turnaj vypadat a co vše je třeba zajistit pro jeho hladký průběh. Každý turnaj má většinou jinou podobu a propozice. Jejich podobu určuje vždy pořadatel. Abych vytvořila akci, které se bude chtít zúčastnit co nejvíce hráčů, tak jsem vytvořila krátký dotazník, abych zjistila, co hráče motivuje zúčastnit se nebo je naopak od účasti odradí. Podle nejčastějších odpovědí pak určím propozice a podobu turnaje. Díky dlouholetému zájmu o bowling znám několik úspěšných hráčů a pořadatelů různých turnajů, na které se mohu obrátit s prosbou o konzultaci turnaje a případné rady.

Po analýze dotazníku jsem zjistila, že nejvíce hráčů má nejraději, když je turnaj ve formátu: kvalifikace, semifinále a finále (viz. Příloha 3). Tento formát bohužel není možné na této herně splnit. Díky malému množství drah a velkému množství startů není možné přidat další kolo turnaje. Celý turnaj by se díky tomu prodloužil o několik hodin. Proto zvolím určitý kompromis, semifinále se hrát nebude, ale do finále postoupí více hráčů.

Mezi nejčastější odpovědi na otázku „Co Vás motivuje abyste se zúčastnili turnaje?“ patří:

- účastní se kamarádi
- turnaj má dobrou atmosféru
- hraje se na mé oblíbené herně
- líbí se mi systém turnaje
- mohu vyhrát finanční odměnu
- chci se porovnat s ostatními hráči
- mohu vyhrát hodnotné ceny v celoročním hodnocení (viz. Příloha 1)

Mezi nejčastější odpovědi na otázku „Co Vás odradí od účasti na turnaji?“ patří:

- Již mám na den konání jiné plány
- turnaj se koná daleko od mého bydliště
- nechci hrát na dané herně
- turnaj se hraje ve stejný den jako jiný turnaj
- nelíbí se mi systém turnaje (viz. Příloha 2)

Pro celkový úspěch turnaje je důležité, aby zadavatel projektu zvolil vhodný termín realizace. Je důležité, aby se hráči o turnaji dozvěděli včas. Je tak menší pravděpodobnost, že na daný den budou mít jiné plány. Při vybírání termínu se musí podívat do termínového kalendáře České bowlingové asociace a ověřit si, že se naše akce nekoná ve stejný den jako jiné turnaje. Pokud chceme na turnaj pozvat hráče, kteří hrají na republikové úrovni a jejich bydliště je vzdálené více než 50 km, měli bychom jim rezervovat místa v posledních hracích rundách, aby byli schopni dorazit včas a nemuseli kvůli tomu vyjíždět brzo ráno.

3.1 Zahájení projektu

V této části práce nejprve představím popis projektu, ke kterému budu tvořit projektový plán. Následně popíši jeho cíl a vytvořím jeho zakládací listinu.

3.1.1 Popis projektu

Tento turnaj se bude hrát v bowlingovém centru Bowling Sojčák Tábor. V této herně jsou k dispozici 4 bowlingové dráhy, které jsou vybavené provázkovými stavěči kuželek. Dráhy jsou pro sportovní bowling upravovány speciálním mazacím strojem. Turnaj bude mít status neoficiálního mistrovství ČR na provázkových stavěčích a všechny hry se odehrají tzv. americkým způsobem střídání dvou drah vedle sebe. Takto se hrají všechny oficiální soutěže na celém světě. Turnaje bude zároveň součástí celoroční série Tábor cup, která se na této herně hraje. Někteří hráči budou mít plusový handicap, který se spočítá z jejich průměru zveřejněného na webových stránkách ČBA. Díky handicapu mají i začínající hráči šanci porazit i zkušenější soupeře, což je více motivuje k účasti na turnaji.

Turnaj bude začínat v pondělí 16.9.2024 a končit v sobotu 21.9.2024. Celkem se odehraje devět kvalifikačních rund, ze kterých hráči postoupí do finále. Každý den od pondělí do čtvrtka se bude hrát jedna runda. V pátek pak dvě. V sobotu se odehrají tři kvalifikační kola a dvě finálová. Vyhlášení celého turnaje proběhne večer po odehrání poslední hry.

V každé rundě může hrát až 8 hráčů, dva na jedné dráze. Celková kapacita turnaje bude tedy 72 možných startů. Pokud by tato kapacita nebyla naplněna, tak hráči, kteří již jednou hráli, si mohou zaplatit restart a hrát znovu. Restarty budou cenově zvýhodněné a díky nim se vybere víc peněz na startovním. Do konečného pořadí se hráčům započte jejich lepší výsledek.

Každý účastník odehraje 6 kvalifikačních her. První tři hry hráč odehraje na páru, který si vylosoval a přesune na druhý pár drah, kde odehraje zbylé tři hry. Po odehrání kvalifikace se sestaví pořadí od nejlepšího po nejhoršího hráče podle celkového počtu shozených kuželek včetně handicapu. Nejlepších 16 hráčů postoupí do finále. To se rozdělí na dvě rundy. V první bude hrát první až osmý hráč a v druhé pak devátý až šestnáctý. Ve finále každý odehraje tři hry na páru drah, který si vybere. Pár drah si hráči vyberou podle pořadí, nejdříve si zvolí první hráč, pak druhý, třetí atd.

Po odehrání finálových her se sestaví pořadí podle počtu shozených kuželek včetně handicapu za tři finálové hry a proběhne vyhlášení. První tři nejlepší hráči obdrží pohár a finanční odměnu ve výši 2500 Kč, 1500 Kč a 1000 Kč. Hráči na čtvrtém až devátém místě dostanou finanční odměnu ve výši 900 Kč, 800 Kč, 600 Kč, 500 Kč, 400 Kč a 300 Kč. Nejlepší žena a nejvyšší nához budou oceněni částkou 300 Kč. Hráči, kteří se umístí na desátém místě a dále obdrží drobné věcné ceny. Po vyhlášení bude probíhat volná zábava. Všichni účastníci budou mít k dispozici všechny dráhy, na kterých si mohou ještě zahrát, nebo se společně přesunou ke stolům v restauraci bowlingu, které mohou využít ke společnému posezení.

Startovní pro jednoho hráče je 500 Kč. V jeho ceně je zahrnutý raut, který bude k dispozici odpoledne v sobotu 21.9.2024. Cena restartu je 400 Kč. (zdroj: propozice – příloha 4)

Samotný turnaj je ale jen vyvrcholením celého projektu. Před ním je potřeba udělat spoustu dalších věcí, např. zamluvení herny a bowlingových drah, pozvání hráčů, zajištění ubytování, pohárů, cen atd. To vše se musí zahrnout do projektového plánu tak, aby vše na sebe navazovalo a bylo to hotové včas.

3.1.2 Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu je dokument, který sestavujeme na začátku projektu. Většinou ji sestavuje sponzor společně s pořadatelem projektu. Nacházíme v ní všechny důležité informace na jednom místě. Já jsem do zakládací listiny bowlingového turnaje uvedla název a cíl projektu, termín zahájení a dokončení, hlavní milníky, plánované náklady a zodpovědnou osobu. Může se v ní vyskytovat i několik dalších informací jako je místo realizace, sponzor a pořadatel. Je důležité mít dopředu určené, kde se bude turnaj odehrávat. Všechny informace se snažíme definovat stručně a jasně, aby nedošlo k nedorozuměním se zainteresovanými stranami a sponzory.

Zakládací listina projektu	
Název projektu:	Bowlingový turnaj – Špagát cup
Cíl projektu:	Realizace třetího ročníku neoficiálního mistrovství ČR na provázkových stavěcích pro hráče všech úrovní.
Plánované náklady:	25 000 – 35 000 Kč
Plánovaný termín zahájení:	8.5.2024
Plánovaný termín dokončení:	25.9.2024
Místo realizace:	Bowlingová herna – Bowling Sojčák Tábor
Hlavní milníky:	<ol style="list-style-type: none">1. Zamluvení bowlingových drah – květen 20242. Zajištění ubytování – červen 20243. Spuštění registrací – srpen 20244. Zajištění cen a občerstvení – srpen 20245. Zahájení turnaje – 16.9.20246. Ukončení turnaje – 21.9.2024
Zadavatel projektu:	Bowling Sojčák Tábor s.r.o.
Zodpovědná osoba:	Zuzana Uhlířová

TABULKA 2 - ZAKLÁDACÍ LISTINA BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.3 Cíl projektu

Cílem projektu je uspořádat třetí ročník bowlingového turnaje Špagát cup. Turnaj pořádá Bowling Sojčák, aby přilákal hráče z jiných měst a dal jim možnost zahrát si v jiných podmínkách, než jsou zvyklí. V každém projektu je velmi důležité, aby byl správně definovaný jeho cíl. V tomto projektu použijeme pro stanovení cíle metodu SMART:

- **S = Specifický** – Realizace 3. ročníku bowlingového turnaje Špagát cup s cílem přilákat hráče bowlingu na hernu se specifickými podmínkami – provázkovými stavěči.
- **M = Měřitelný** – Kapacitně bude turnaje připraven pro 72 hráčů a bude se konat 6 dní.
- **A = Akceptovaný** – S cíli turnaje souhlasí pořadatel i sponzoři turnaje.
- **R = Reálný** – Projekt je možné zrealizovat ve stanoveném termínu, požadované kvalitě a se stanovenými náklady díky důkladnému plánování a předchozím zkušenostem s plánováním turnajů.
- **T = Termínovaný** – Turnaj se bude hrát od 16.9.2024. V průběhu týdne budou mít hráči možnost odehrát kvalifikaci. Poslední rundy kvalifikace se budou hrát 21.9.2024 dopoledne. Odpoledne 21.9.2024 se bude hrát finále. Navečer 21.9.2024 proběhne vyhlášení.

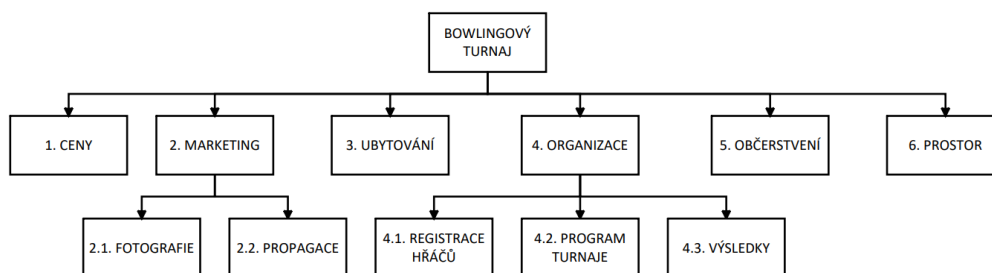
3.2 Plánování projektu

V této kapitole praktické části budu dále zpracovávat projektový plán bowlingového turnaje. Již máme definované základní informace v základací listině a máme stanovený cíl, takže můžeme pokročit k další části plánování. Konkrétně se zaměřím na dekompozici projektu a následné časové plánování balíků práce pomocí tabulky aktivit a závislostí, síťového diagramu, metody CPM a Ganttova diagramu. Dále každému balíku práce přidělím odpovědnou osobu v matici odpovědnosti, provedu analýzu zainteresovaných stran a rizik. Nakonec sestavím rozpočet turnaje.

3.2.1 WBS

Work Breakdown Structure (WBS) je hierarchický rozklad práce, který dělí celý projekt do menších snadno proveditelných úkolů. Každý úkol ve struktuře je dále rozdělen do dalších úkolů. WBS poskytuje jasnou strukturu a definuje rozsah práce, což pomáhá minimalizovat rizika a maximalizovat úspěch projektu. Je také užitečný pro komunikaci s týmem a zainteresovanými stranami, protože poskytuje jasný obraz o tom, co je potřeba udělat a jak bude práce organizována.

Projekt bowlingový turnaj jsem rozdělila na šest hlavních úkolů, z nichž jsou některé dále rozepsané do ještě jednodušších balíků práce, abych dosáhla požadované jasnosti a jednoduchosti. Mezi hlavní úkoly patří ceny, marketing, ubytování, organizace, občerstvení a prostor. Výstup marketing je rozdělen na dva balíky práce: fotografie a propagace. Produkt organizace je rozdělen do třech balíků práce: registrace hráčů, program turnaje a výsledky. V tabulce WBS dictionary najdeme bližší vysvětlení jednotlivých balíků práce.



OBRÁZEK 21 - WBS BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Balík práce	Popis balíku
1. CENY	Nakoupení a objednání cen, připravení všech cen na vyhlášení, zajištění hladkého průběhu předání cen
2.1. FOTOGRAFIE	Vytvoření a nahrání fotek na webové stránky
2.2. PROPAGACE	Vytvoření pozvánky na turnaj a zajištění jejich rozesláním, aby o turnaji vědělo co nejvíce hráčů
3. UBYTOVÁNÍ	Zajištění ubytování pro hráče ze vzdálenějších měst
4.1. REGISTRACE HRÁČŮ	Vytvoření, spuštění a ukončení registrací, stažení seznamu hráčů
4.2. PROGRAM TURNAJE	Vymyšlení a kontrola průběhu programu turnaje, rozvržení rund a rozdělení hráčů do nich
4.3. VÝSLEDKY	Zapisování a kontrola výsledků, jejich nahrání na webové stránky
5. OBČERSTVENÍ	Objednání a zajištění občerstvení pro hráče na celý den
6. PROSTOR	Zamluvení bowlingových drah na správné dny a čas, domluvení času otevření centra a uzavření společnosti na den vyhlášení

TABULKA 3 - WBS DICTIONARY BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.2 Tabulka aktivit a závislostí

Tabulka aktivit a závislostí je nástroj, který pomáhá organizovat jednotlivé aktivity projektu a identifikovat závislosti mezi nimi. Navazuje na předcházející WBS. Tato tabulka obsahuje seznam všech balíků práce, které jsou rozepsané na jednotlivé aktivity. U každé aktivity, která je součástí projektu, nalezneme informace o jejich čase trvání a závislostech na jiných aktivitách.

Pro zmenšení počtu tabulek jsem vytvořila jednu větší, ve které najdeme informace, které obvykle obsahuje jak tabulka aktivit, tak i tabulka závislostí.

Odhady dob trvání a závislosti aktivit jsem určila podle předchozích zkušeností s pořádáním turnajů. Můj otec vlastní bowlingové centrum, a proto pomáhám pořádat turnaje již několik let. Odhady a závislosti jsem konzultovala s mým otcem (zástupcem projektového manažera), i s ostatními majiteli centra i pořadateli jiných turnajů.

Z vytvořené WBS jsem do tabulky vypsala všech devět balíků práce. Ke každému balíku jsem napsala aktivity, které musí být hotové, aby byl balík splněn. Každá aktivita je označena číselným indexem, abych nemusela v dalších kapitolách a v každém grafu vypisovat název jednotlivých aktivit. U všech činností je v pracovních dnech uvedena doba jejich trvání. Všechny aktivity, až na první a poslední, mají přidělenou předcházející a následující činnost. Díky tomu vznikají mezi aktivitami vazby, které zaručují logickou návaznost.

Balík práce	Název aktivit	Index	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející	Následující
1. CENY	Výběr, objednání a doprava pohárů	1.	5	15	24
	Nakoupení věcných cen	2.	2	24	16
	Příprava pohárů a cen na vyhlášení vítězů	3.	3	24	16
	Předání pohárů, věcných a finančních cen vítězům	4.	0,5	19	21
2.1. FOTOGRAFIE	Vytvoření fotek	5.	6	19	21
	Nahrání fotek na webové stránky	6.	3	28	-----
2.2. PROPAGACE	Vytvoření pozvánek na turnaj	7.	5	11	8, 9
	Sdílení pozvánek na sociálních sítích	8.	10	7	14
	Rozeslání osobních pozvánek špičkovým hráčům	9.	10	7	14
3. UBYTOVÁNÍ	Obvolání hotelů	10.	15	14	1
	Zarezervování pokojů	11.	3	10	7
	Potvrzení přesného počtu pokojů	12.	1	24	16
	Předání informací hráčům o hotelích	13.	2	16	17
4.1. REGISTRACE HRÁČŮ	Vytvoření registračního formuláře na webových stránkách	14.	10	8, 9	15
	Spuštění rezervací	15.	1	14	1
	Ukončení rezervací	16.	1	26, 12, 2, 3	13
	Stažení seznamu hráčů	17.	1	13	19
4.2. PROGRAM TURNAJE	Vytvoření programu turnaje	18.	15	30, 31	10
	Zahájení programu	19.	1	17	20, 5, 4, 22, 25, 27
	Kontrola průběhu programu	20.	6	19	21
	Ukončení programu	21.	1	20, 5, 4, 22, 25, 27	28
4.3. VÝSLEDKY	Zapisování výsledků	22.	6	19	21
	Nahrání výsledků na webové stránky	23.	3	28	-----

TABULKA 4 - TABULKA AKTIVIT A ZÁVISLOSTÍ BOWLINGOVÉHO TURNAJE, 1. ČÁST
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Balík práce	Název aktivit	Index	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející	Následující
5. OBČERSTVENÍ	Výběr a objednání občerstvení	24.	5	1	26, 12, 2, 3
	Servírování občerstvení	25.	1	19	21
6. PROSTOR	Revize bowlingu a mazacího stroje před turnajem	26.	10	24	16
	Mazání drah před každou rundou	27.	6	19	21
	Úklid centra po turnaji	28.	1	21	6, 23
	Zarezervování bowlingových drah	29.	5	-----	30, 31
	Domluvení uzavřené společnosti na den vyhlášení	30.	3	29	18

TABULKA 5 - TABULKA AKTIVIT A ZÁVISLOSTÍ BOWLINGOVÉHO TURNAJE, 2. ČÁST
(Zdroj: Vlastní zpracování)

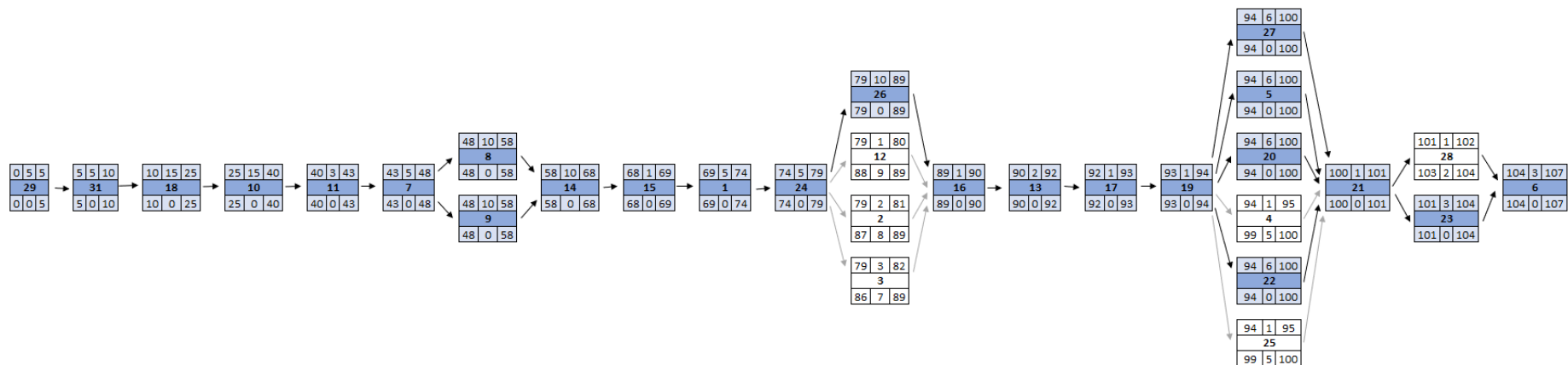
3.2.3 Síťový diagram a CPM

Síťový graf je často používán k vizualizaci toku činností a závislostí mezi aktivitami v projektu. Je používán pro identifikaci kritické cesty. CPM (Critical Path Method) je metoda, která se využívá ve spojení se síťovými grafy. CPM identifikuje kritickou cestu v síťovém grafu. Určuje posloupnost aktivit s nejdelším očekávaným časem dokončení. Zároveň je to cesta, která nám říká, jakou minimální dobu bude projekt trvat. Činnosti, které jsou součástí kritické cesty, mají nulovou rezervu času a zpoždění v některé z nich by vedlo k celkovému zpoždění projektu.

Pro vytvoření síťového grafu musíme znát návaznosti mezi aktivitami, které jsme si uvedli v tabulce aktivit a závislostí. Podle nich jsem v grafu seřadila aktivity za sebou. Ke každé činnosti jsem napsala její dobu trvání a následně jsem u všech aktivit postupně vypočítala nejdřívější a nejpozdější možné začátky a konce. Po vypočítání těchto hodnot jsem začala postupovat odzadu a vypočítala nejdřívější a nejpozdější nutné začátky a konce. Jako poslední hodnotu jsem u všech činností vypočítala časovou rezervu. Nejpozdější možný konec u poslední aktivity mi ukázal nejkratší možný čas, za který je možné projekt realizovat. Celý projekt bude trvat 107 dní.

V grafu je kritická cesta projektu označena modrým podbarvením. Všechny aktivity na této cestě mají nulovou časovou rezervu, což znamená, že každé jejich zpoždění má přímý dopad na celkovou dobu trvání projektu. V grafu se vyskytuje málo větvení, což způsobuje, že většina aktivit následuje přímo za sebou a je součástí kritické cesty. U těchto činností je důležité podrobně rozebrat možná rizika a provést kroky abychom jim předešli nebo je zmírnili. Klíčové je správně rozdělit úkoly a informovat týmové členy o jejich povinnostech a termínech. Aktivity mimo kritickou cestu mají časovou rezervu od dvou do pěti dnů a nejsou zvýrazněny. Černé šipky v grafu ukazují vazby mezi kritickými aktivitami, zatímco šedé spojují ostatní aktivity. V každém čtverečku ve spodní řadě je zobrazena přesná časová rezerva pro jednotlivé aktivity.

Pro tvorbu grafu jsem využila MS Excel. V této aplikaci jsem měla možnost si jednoduše vše upravovat a zadáním vzorců mi program automaticky dopočítával rezervy, konce a začátky činností.



OBRÁZEK 22 - SÍŤOVÝ GRAF A CPM BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

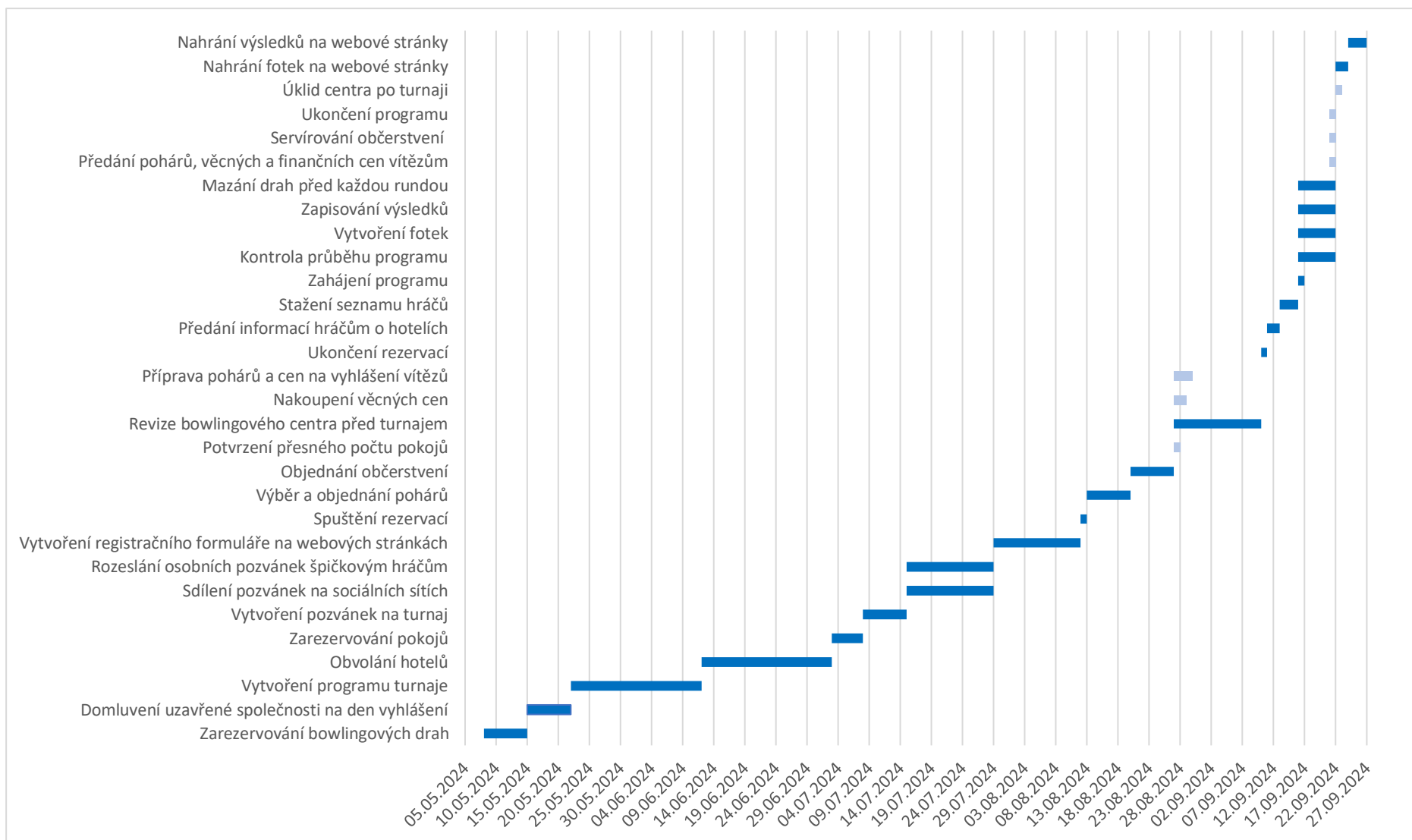
3.2.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram zachycuje jednotlivé aktivity v reálném čase. V grafu je vodorovně zobrazená časová osa a horizontálně seznam aktivit. Každá činnost je zobrazována jako pruh na časové ose, která reprezentuje jeho plánovaný začátek, trvání a konec. Je to užitečný nástroj pro sledování pokroku projektu a rozvržení zdrojů.

Diagram jsem tvořila v MS Excel, kam jsem do tabulky zadala datum zahájení a dobu trvání aktivit a následně vytvořila pruhový graf. Stejně, jako u síťového grafu, je zde vidět kritická cesta, která je zvýrazněna tmavě modrou barvou.

Ganttův diagram nám říká velmi podobné informace jako graf síťový: všechny aktivity na sebe navazují a pokud se zpozdí aktivity, které jsou součástí kritické cesty, tak se prodlouží trvání celého projektu. Odlišné je, že činnosti jsou zde zobrazeny na časové ose. Díky ní se lépe orientujeme v časovém plánu. Jednotlivé aktivity jsou znázorněny pomocí úseček, které jsou dlouhé podle toho, jak dlouho činnost trvá. Díky umístění úseček je vidět kdy jednotlivé aktivity začínají a končí. Tento graf je jedním ze základních vstupů, které využiji pro vytvoření matice odpovědnosti. Přehledně zde vidím, v jakých momentech se koná více aktivit najednou a kdy pouze jedna.

V mém projektu nejvíce času zabere vytvoření projektového plánu a obvolávání hotelů. Naopak nejméně času zaberou drobné aktivity jako spuštění a ukončení registrací a při realizaci činnosti v rámci posledního dne turnaje jako je předávání cen, zahájení a ukončení programu. Samotné zahájení turnaje je pevně daný termín, se kterým není možné hýbat. Proto je velmi důležité, aby všechny předcházející aktivity proběhly včas a neopozdily se. Během celého průběhu projektu tedy musím velmi dbát na dodržování časového plánu, což by mohlo mít za následek snížení kvality nebo zvýšení nákladů. Abych toto riziko snížila, tak všechny aktivity plánuji s určitou časovou rezervou.



GRAF 1 - GANTTŮV DIAGRAM BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.5 Zdroje projektu

V této kapitole jsem vytvořila tabulku lidských, finančních a materiálních zdrojů. Údaje v tabulkách jsem doplnila na základě dřívějších zkušeností z pořádání turnajů a zkontrolovala jsem je se zástupcem projektového manažera.

Lidské zdroje hrají v projektu klíčovou roli, neboť bez práce lidí by nebylo možné projekty realizovat. V mém projektu jsem se obrátila na svou rodinu, konkrétně otce a bratra, a také na členy Bowling klubu Tábor, kteří trénují na Sojčáku za zvýhodněných podmínek a díky tomu rádi pomůžou. V přehledné tabulce je specifikováno, kolik pracovníků bude potřeba k provedení jednotlivých úkolů.

Aktivity	Počet pracovníků
Zarezervování bowlingových drah	1
Domluvení uzavřené společnosti na den vyhlášení	1
Vytvoření programu turnaje	3
Obvolání hotelů	2
Zarezervování pokojů	2
Vytvoření pozvánek na turnaj	2
Sdílení pozvánek na sociálních sítích	3
Rozeslání osobních pozvánek špičkovým hráčům	3
Vytvoření registračního formuláře na webových stránkách	2
Spuštění rezervací	2
Výběr, objednání a doprava pohárů	1
Objednání občerstvení	1
Potvrzení přesného počtu pokojů	1
Revize bowlingu a mazacího stroje před turnajem	2
Nakoupení věcných cen	1
Příprava pohárů a cen na vyhlášení vítězů	2
Ukončení rezervací	2
Předání informací hráčům o hotelích	1
Stažení seznamu hráčů	2
Zahájení programu	2
Kontrola průběhu programu	1
Vytvoření fotek	1
Zapisování výsledků	1
Mazání drah před každou rundou	1
Předání pohárů, věcných a finančních cen vítězům	1
Servírování občerstvení	1
Ukončení programu	2
Úklid centra po turnaji	1
Nahrání fotek na webové stránky	1
Nahrání výsledků na webové stránky	1

TABULKA 6 - TABULKA LIDSKÝCH ZDROJŮ TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce finančních zdrojů jsem rozepsala, odkud pochází jednotlivé finanční zdroje. Ty získáme díky sponzorským darům a startovnímu od hráčů turnaje. Smlouvy s firmami, od kterých jsme dostali sponzorské dary, jsou podepsané již z minulého roku. Po minulém ročníku turnaje, který se konal v roce 2023, se tyto firmy rozhodly podpořit projekt i v následujícím roce. Veškerou komunikaci s nimi má na starost bowlingové centrum, proto se aktivita „shánění sponzorů“ neobjevuje v mém projektovém plánu.

Finanční zdroje	Obnos peněz
Sponzorský dar od Numismatika Třeboň	6 000,00 Kč
Sponzorský dar od Nábytek Akrim	3 000,00 Kč
Startovné (72 hráčů x 500 Kč)	36 000,00 Kč

TABULKA 7 – TABULKA FINANČNÍCH ZDROJŮ TURNAJE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce materiálních zdrojů uvádím všechny zdroje, které budeme během plánování a realizace potřebovat. Notebooky budeme potřebovat ke komunikaci s týmem i zainteresovanými stranami, tvorbě pozvánek, programu, registračního formuláře, ke spuštění i ukončení registrace a při vlastním turnaji k zapisování výsledků. Fotoaparát bude potřeba jen při turnaji k vytvoření fotek. Papír a tužku využijeme k činnostem jako je zapisování výsledků, vytvoření programu turnaje, vytvoření pozvánek na turnaj atd. Mazací stroj, stroje na stavění kuželek a vracení koulí jsou součástí bowlingového centra, kde je turnaj pořádán. Z toho důvodu je nemusíme během plánování zajišťovat. Automaticky platí, že pokud máme zarezervované dráhy, tak stroje budou k dispozici.

Materiální zdroje	Počet (ks)
Notebook	2
Fotoaparát	1
Papír	100
Propiska	10

TABULKA 8 - TABULKA MATERIÁLNÍCH ZDROJŮ
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.6 Projektový tým

Aby byl jakýkoliv projekt úspěšný, je nutné sestavit skupinu osob, která si rozdělí jednotlivé aktivity. Každá z nich pak má jasné zadání co, jak a kdy má udělat. Každý jednotlivec má odpovědnost za svou část práce, kterou by měl realizovat s požadovaným výsledkem. Tato skupina spolu pravidelně komunikuje a je řízena projektovým manažerem.

V průběhu projektu je nejvíce zapojen projektový manažer a jeho zástupce. Ostatní členové budou poskytovat převážně jen pomoc ve chvílích, kdy se objeví nějaké riziko, případně budou mít na starosti jen jednu aktivitu těsně před vlastním turnajem. Při turnaji pak má každý člen jasně danou aktivitu, kterou má na starosti.

Náš projektový tým je tvořen těmito lidmi:

- Projektový manažer – tuto funkci zastávám já. Odpovídám především za aktivity před samotným zahájením turnaje (objednání pohárů, pozvánky, rezervace bowlingových drah, ...)
- Zástupce projektového manažera – tuto funkci zastává můj otec. Odpovídá za činnosti před zahájením turnaje, ale i během jeho realizace (rezervace hotelů, kontrola průběhu turnaje, ...)
- Technik – tuto funkci bude zastávat můj bratr, který už několik let pomáhá při servisování a opravách bowlingových drah. Jeho odpovědností je zajistit revizi bowlingových drah před turnajem, během realizace upravuje dráhy pomocí mazacího stroje a po konci turnaje uklid centra.
- Rozhodčí – má na starosti vše okolo výsledků. Zapisuje je a po turnaji je nahraje na webové stránky.
- Brigádník 1 – má na starosti vše okolo fotografií, přípravu cen na vyhlášení výsledků a sdílení pozvánek na sociálních sítích.
- Brigádník 2 – odpovídá za servírování občerstvení a pomáhá při aktivitách během plánování.

V tomto momentu víme, kdo je projektovým manažerem, jeho zástupcem a technikem. Ostatní členové týmu zatím nejsou určeni, ale budou to členové bowlingového klubu, kteří v prostorách Bowlingu Sojčák pravidelně trénují za zvýhodněných podmínek. Celý tým svou práci dělá zadarmo, bez nároku na odměnu.

3.2.7 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je nástroj, který pomáhá stanovit, kdo je za daný úkol odpovědný, kdo jej realizuje nebo koho je o průběhu potřeba informovat. Pro tvorbu jsem použila metodu RASCI. Ta nám říká, kdo je za úkol odpovědný (A), kdo jej realizuje (R), kdo spolupracuje na realizaci (S), kdo ho konzultuje (C) a koho je potřeba informovat o průběhu (I).

Do matice jsem do levého sloupce vypsal všechny aktivity a do prvního řádku členy projektového týmu, pořadatele a sponzory. Na průsečících jsem písmenkem vyznačila, co má daná osoba u dané aktivity za úkol.

Pořadatelem je Bowling Sojčák s.r.o a v našem projektu ho představuje jednatel společnosti, který bude mít v průběhu turnaje na starost také pár úkolů. Je to zároveň osoba, kterou informujeme o průběhu celého turnaje. Nábytek Akrim a Numismatika Třeboň jsou firmy, které nám poskytly sponzorský dar a jsou informovány, co je z jejich darů placeno a jaké ceny hráči dostanou.

Aktivity balíků práce	Projektový manažer	Zástupce projektového manažera	Brigádník 1	Brigádník 2	Technik	Rozhodčí	Pořadatel	Nábytek Akrim	Numismatika Třeboň
Výběr, objednání a doprava pohárů	R/A	C	I					I	I
Nakoupení věcných cen	R/A		I					I	I
Příprava pohárů a cen na vyhlášení vítězů	I		R/A			S			
Předání pohárů, věcných a finančních cen vítězům	R/A	I					I	I	I
Vytvoření fotek	I	I	R/A						
Nahrání fotek na webové stránky	I		R/A						
Vytvoření pozvánek na turnaj	R/A	S	I				C		
Sdílení pozvánek na sociálních sítích	I		R/A		S	S	I		
Rozeslání osobních pozvánek špičkovým hráčům	R/A	S		S			I		
Obvolání hotelů	I	R/A		S					
Zarezervování pokojů	I	R/A		S					
Potvrzení přesného počtu pokojů	I	R/A							
Předání informací hráčům o hotelích	I	R/A							
Vytvoření registračního formuláře na webových stránkách	R/A	S				I			
Spuštění rezervací	R/A					S			
Ukončení rezervací	R/A					S			
Stažení seznamu hráčů	R/A					S			
Vytvoření programu turnaje	R/A	S	S						
Zahájení programu	R/A	I		S			I		
Kontrola průběhu programu	I	R/A							
Ukončení programu	R/A	I		S			I		
Zapisování výsledků	I	I				R/A			
Nahrání výsledků na webové stránky	I					R/A	I		

TABULKA 9 - MATICE ODPOVĚDNOSTI BOWLINGOVÉHO TURNAJE, 1. ČÁST
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivity balíků práce	Projektový manažer	Zástupce projektového manažera	Brigádník 1	Brigádník 2	Technik	Rozhodčí	Pořadatel	Nábytek Akrim	Numismatika Třeboň
Objednání občerstvení	R/A	C		C			I	I	I
Servírování občerstvení		I		R/A					
Revize bowlingu a mazacího stroje před turnajem	I			S	R/A	I	C		
Mazání drah před každou rundou	I	I			R/A	I			
Úklid centra po turnaji	I				R/A		I		
Zarezervování bowlingových drah	R/A	I							
Domluvení uzavřené společnosti na den vyhlášení	R/A	I					C		

TABULKA 10 - MATICE ODPOVĚDNOSTI BOWLINGOVÉHO TURNAJE, 2. ČÁST
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.8 Zainteresané strany

Analýza zainteresaných stran je proces identifikace jednotlivců, skupin nebo organizací, které mohou ovlivňovat projekt. Pomáhá identifikovat a porozumět zájmům, potřebám a vlivům všech zainteresaných stran.

Zainteresané strany jsem sepsala společně se zástupcem projektového manažera a majiteli centra. Společně jsme využili metodu brainstormingu, založenou na zkušenostech s pořádáním turnajů na tomto centru a vytvořili seznam stran. Ke stanovení jejich vlivu, zájmu a typu komunikace jsem využila své zkušenosti s pořádáním předchozího ročníku turnaje. Následně jsem vše zkontrolovala s mým zástupcem, který má bohaté zkušenosti s bowlingovými turnaji.

Zainteresané strany, které mohou ovlivnit průběh turnaje, jsem vypsala do tabulky do levého sloupce pod sebe. U každé jsem určila míru jejich vlivu a zájmu na projektu. Využila jsem číselnou škálu od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce. Po stanovení vlivu a zájmu jsem vypočítala význam každé zainteresané strany podle vzorce vliv krát zájem. Do tabulky jsem dále zaznamenala, jakou pozici mají strany v matici ZS a stručně popsala, jakým způsobem s nimi bude projektový tým komunikovat.

	Vliv	Zájem	Význam	Pozice v matici ZS	Typ komunikace
Hráči	1	5	5	Osoby	Propozice, Webové stránky, SMS, E-mailová korespondence
Organizační tým	4	2,5	10	Tvůrci	Sociální sítě, e-mailová korespondence
Nábytek Akrim	2	4	8	Osoby	Telefonní hovor, osobní komunikace
Numismatika Třeboň	4	4	16	Klíčovní hráči	Porada, osobní komunikace
Pořadatelé – Majitelé herny	5	5	25	Klíčovní hráči	Porada, osobní komunikace
ČBA	2	1	2	Dav	E-mailová a telefonická komunikace
Dodavatel pohárů	1	1	1	Dav	E-mailová korespondence

TABULKA 11 - TABULKA ANALÝZY ZAINTERESOVANÝCH STRAN
(Zdroj: vlastní zpracování)

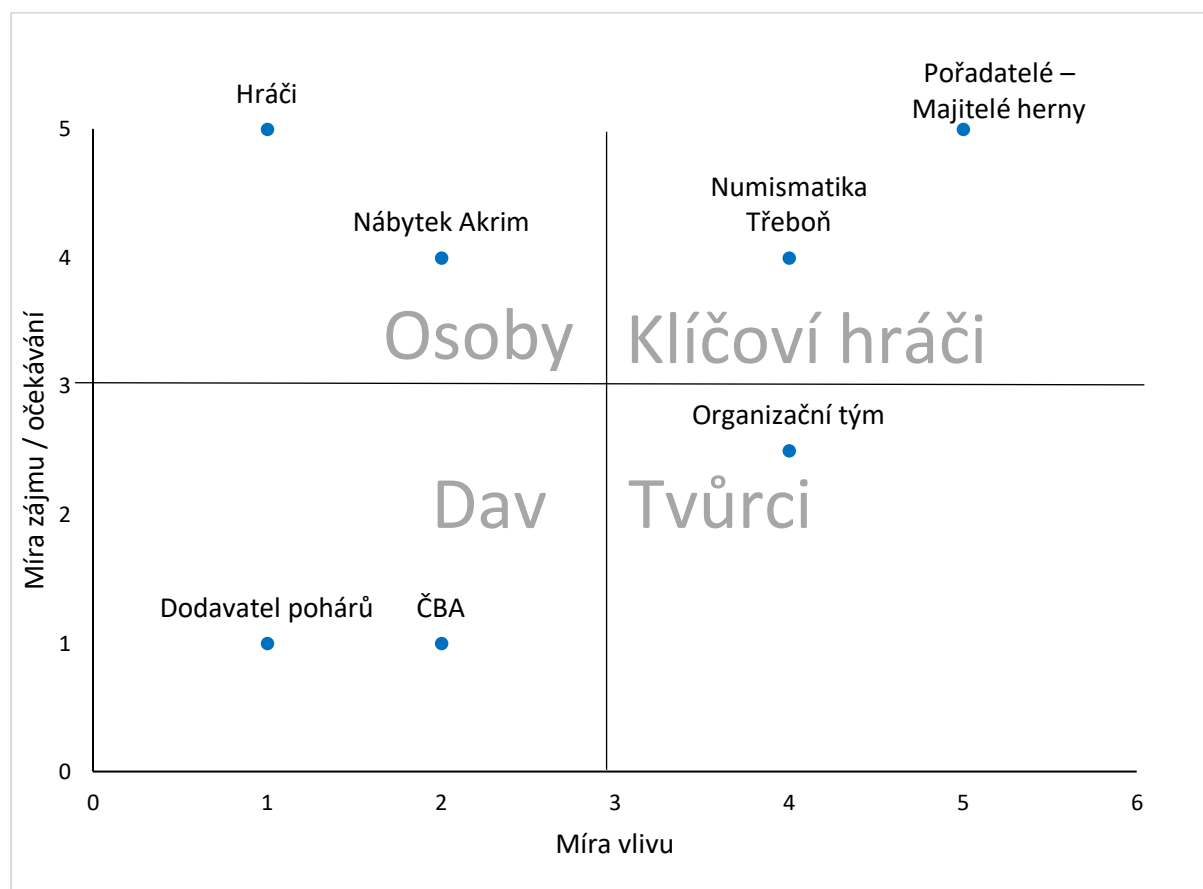
Matici ZS jsem rozdělila na 4 části: klíčovní hráči, dav, osoby a tvůrci. Do jednotlivých částí jsem, podle míry vlivu a zájmu, roztrídila jednotlivé zainteresané strany. Je důležité, abychom se snažili dostatečně komunikovat se všemi a zajišťovali, že nebudou mít negativní vliv na projekt. Více se budeme soustředit na strany s vyšším vlivem na průběh, ale nesmíme zapomenout ani na zbylé strany s menším vlivem, protože i ty mohou projekt poškodit.

Do části pojmenované „Dav“, tedy ZS s nízkým zájmem i malým vlivem patří dodavatel pohárů a Česká Bowlingová Asociace (ČBA). Se stranami v této části se bude komunikovat pomocí odpovědí na případné otázky. S dodavatelem pohárů budeme v případě nutnosti komunikovat pomocí e-mailové korespondence. Sdělíme jim, jaké poháry bychom si přáli a domluvíme se s nimi na typu úhrady. S ČBA budeme také komunikovat pomocí e-mailové korespondence nebo telefonicky s prezidentem asociace. Budeme ji informovat o konání akce a požádáme je o zveřejnění pozvánky na webových stránkách asociace.

Do druhé části, nazvané „Osoby“, patří strany s vysokým zájmem a malým vlivem. Konkrétně sem zařadíme hráče a Firmu Nábytek Akrim. Strany v tomto kvadrantu budeme průběžně informovat o průběhu turnaje. Hráči se hromadně dozví základní informace v propozicích turnaje, zveřejněných na webových stránkách, nebo s nimi budeme komunikovat psanou formou. Sdělíme jim nejdůležitější informace o průběhu turnaje. Na všechny hráče máme, díky registračním údajům, e-mailovou adresu a telefonní číslo. Firmu Nábytek Akrim budeme o turnaji informovat rozhovorem po telefonu nebo osobně. Informujeme ho o tom, jak a na co využijeme jeho sponzorský dar ve formě peněz.

Ve třetí části „Tvůrci“ zařadíme strany s nízkým zájmem a velkým vlivem. Patří sem zainteresovaná strana s názvem organizační tým, jehož prací je zajištění spokojenosti všech zúčastněných. Pro komunikaci s týmem zvolíme jednu ze sociálních sítí, kterou budou všichni mít a e-mailovou korespondenci. Budeme zde sdílet informace týkající se průběhu a organizace turnaje, aby každý věděl, co a kdy má dělat.

V poslední čtvrté části „Klíčovní hráči“, strany s vysokým zájmem i vlivem, nalezneme tyto zainteresované strany: Numismatika Třeboň a pořadatelé – majitelé herny. Se stranami v této části komunikujeme pomocí vzájemných rozhovorů a porad. S majiteli herny budeme pravidelně, každý týden, komunikovat a informovat je o tom, jak postupuje plánování. Využijeme aplikaci WhatsApp, kde se jednoduše vytvoří skupinová konverzace pro více osob. S firmou Numismatika Třeboň budeme komunikovat pomocí telefonických rozhovorů a psané komunikace pomocí SMS. Budeme je pravidelně, minimálně dvakrát za měsíc, informovat o tom, jak se vyvíjí plánování projektu a jak využijeme jejich sponzorský dar ve formě peněz.



GRAF 2 - MATICE ZAINTERESOVANÝCH STRAN
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.9 Rozpočet projektu

Při tvorbě rozpočtu jsem vycházela z následujících věcí:

Co se týká lidských zdrojů, tak náklady na činnost projektového týmu jsou nulové a to proto, že základ projektového týmu tvořím já a můj otec a nikdo z nás si nebere žádnou mzdu ani odměnu. Pro otce je důležitá především reklama a zviditelnění bowlingového centra, a navíc počítá s nějakým výsledným ziskem. Pro mě je důležité, že si mohu celou tvorbu projektu prakticky vyzkoušet a zároveň se otci odvděčit za jeho podporu při mých studiích. Podobné je to i s mým bratrem. Náklady na další pomocníky při turnaji jsou také téměř nulové. Všichni to dělají jako dobrovolníci a jejich odměnou je zajištění pití a stravy při turnaji. Náklady na obsluhující servírky také nemusíme brát v úvahu, protože celá akce se koná v rámci běžné otevírací doby Bowlingu Sojčák. Takže by stejně byly v práci, za kterou dostávají od Bowlingu Sojčák smlouvanou mzdu.

Dalšími přímými náklady jsou nákup věcných cen, pohárů včetně poštovného a výrobou štítků a dále pak objednání jídla u dodavatelské firmy. Výši těchto výdajů jsem odhadovala pomocí analogie. Můj otec turnaje pořádá pravidelně, takže má jasnou představu o cenách pohárů, která se i nechá zjistit na různých e-shopech. Co se týká občerstvení, tak zase vycházel z dlouholetých zkušeností s přípravou rautů pro různé firmy a společnosti, které na bowlingu uskutečňují svoje firemní večírky. Náklady na fotografie, propagaci turnaje, tvorbu registračních a výsledkových systémů nejsou. Fotografie a pozvánky na turnaj budou pouze v elektronické podobě a vytvořené ve zdarma dostupných softwarech. Výsledkové a registrační formuláře již existují na oficiálních bowlingových webech a jsou možné využít zdarma. Za ubytování si každý hráč platí sám. Jako dalšími přímými náklady jsou režijní náklady, do kterých patří papíry a propisky, které budou využity při tvorbě pozvánek a programu.

Cenu za pronájem drah také neberu v úvahu, protože s majiteli centra je dohodnuto, že se bude brát v úvahu jen spotřeba elektrické energie, která je nutná pro provoz čtyř drah. To už je nepřímý náklad. Výši ceny za elektřinu jsme s majiteli vypočetli podle skutečné spotřeby bowlingových strojů za minulý rok, který jsme vydělili počtem dnů v roce. Stejně by byla nepřímým nákladem i případná elektřina na provoz klimatizačních jednotek, které by se pouštěly v případě velkého tepla nebo naopak zimy. Tu zase, po dohodě s majiteli, nebudeme započítávat, protože by tyto náklady měli i při běžném provozu.

Rozpočet je vytvořen pro maximální účast 72 hráčů. Může se samozřejmě stát, že se všechna místa neobsadí. V propozicích turnaje je uvedeno, že neobsazené starty mohou využít hráči, kteří už jednou hráli, ale nezadařilo se jim podle představ, takže si svůj výsledek mohou opravit. Tito hráči neplatí plné startovné, na druhou stranu zase ušetříme na jejich občerstvení. Tím dojde k určité úspoře financí, o kterou se navýší zisk. To platí jen do určitého počtu startujících. Existuje riziko, že se přihlásí tak málo hráčů, že výdaje začnou přesahovat příjmy. V ten okamžik by se celý turnaj zrušil. Rozhodnutí, jak velký zisk je nutný pro uskutečnění turnaje, záleží na pořadateli. Akce se pořádá hlavně kvůli přilákání nových hráčů a reklamě.

VÝDAJE		PŘÍJMY	
Poháry, štítky, poštovné	1 500,00 Kč	Sponzorské dary	9 000,00 Kč
Občerstvení pro hráče (72 hráčů x 200 Kč)	14 400,00 Kč	Startovné (72 hráčů x 500 Kč)	36 000,00 Kč
Věcné ceny	1 500,00 Kč		
Finanční odměny pro hráče	9 100,00 Kč		
Občerstvení realizační tým (6 členové x 300 Kč)	1 800,00 Kč		
Motorový proud (6 dny x 300 Kč)	1 800,00 Kč		
Režijní náklady	500,00 Kč		
Suma výdaje	31 500,00 Kč	Suma příjmy	45 000,00 Kč
Zisk		13 500,00 Kč	

TABULKA 12 - ROZPOČET BOWLINGOVÉHO TURNAJE
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.10 Rizika projektu

Riziko je nepředvídatelná událost s vlivem na průběh projektu, který může být pozitivní, ale i negativní. Hlavně kvůli těm negativním provádíme analýzu rizik. Rizika bowlingového turnaje jsem identifikovala díky zkušenostem, získaným dlouholetým hraním bowlingu, konverzací s majiteli herny a zástupcem projektového manažera, kteří mi poskytli bližší informace o herně a jejím technickém stavu.

Do tabulky jsem vypsala rizika a všem přiřadila index v podobě písmene. Následně jsem u každého stanovila hodnotu pravděpodobnosti, že nastane a hodnotu jeho dopadu. Nakonec jsem vypočítala celkovou hodnotu rizika jako pravděpodobnost krát dopad.

Index	Riziko	Pravděpodobnost (1 Nejnižší, 5 Nejvyšší)	Dopad (1 Nejnižší, 5 Nejvyšší)	Hodnota rizika (PxD)
A	Malé množství přihlášených hráčů	2	5	10
B	Velká porucha stavěčů	1	5	5
C	Velká porucha stroje na vracení koulí	1	5	5
D	Malé množství objednaného jídla	2	2	4
E	Výpadek elektřiny	1	5	5
F	Přetržení provázku u kuželky	3	2	6
G	Porucha mazacího stroje	1	5	5
H	Nemoc člena organizačního týmu	3	3	9
I	Zamotání provázků u kuželek	5	1	5
J	Zaseknutí bowlingové koule ve vracejícím mechanismu	5	1	5
K	Poškození pohárů při přepravě	2	3	6
L	Obsazenost okolních hotelů	2	4	8
M	Nedodání občerstvení	1	5	5
N	Nefunkčnost rezervačního a výsledkového systému	1	4	4
O	Rozbití fotoaparátu	1	3	3
P	Obsazenost bowlingových drah	1	5	5
Q	Nefunkčnost rezervačního systému	1	5	5

TABULKA 13 - PRAVDĚPODOBNOT, NÁSLEDKY A HODNOTA RIZIK
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopad	5	B, C, E, G, M, P, Q	A			
	4	N	L			
	3	O	K	H		
	2		D	F		
	1					I, J
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost						

TABULKA 14 – BAREVNÁ MATICE UMÍSTĚNÍ RIZIK
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle hodnot získaných v tabulce jsem umístila rizika do barevné matice rizik, ve které je krásně vidět, jak moc jsou rizika závažná. Rizika v červeném poli jsou nejvíce vážná, žlutá jsou středně a zelená jen mírně. V tomto projektu naštěstí nejsou žádná rizika v červeném poli. Stále ale musíme myslet na ostatní rizika a snažit se je eliminovat.

V následující tabulce jsem popsala, jak na riziko budeme reagovat. U většiny případů budeme riziko správným opatřením snižovat. Jen jedno riziko, a to nemoc člena organizačního týmu, bohužel není možné snížit, tak ho musíme přijmout a doporučit týmu, aby si posilovali svou imunitu. Nakonec jsem ke každému riziku popsala způsob jeho ošetření tak, abych co nejvíce snížila jejich pravděpodobnost a dopad.

Index	Riziko	Reakce na riziko	Ošetření rizika
A	Malé množství přihlášených hráčů	Snížení	Turnaj bude pořadatel propagovat na co nejvíce sociálních sítích a bude rozesílat osobní pozvánky hráčům, kteří již na zdejších turnajích hráli.
B	Velká porucha stavěčů	Snížení	Před turnajem provedeme větší revizní kontrolu. Vyměníme a opravíme všechny součástky, které by se mohly během turnaje rozbít. Díky dlouholetým zkušenostem víme, co jiného by se mohlo náhle porouchat a máme proto nakoupené různé náhradní díly.
C	Velká porucha vracejícího mechanismu	Snížení	Před turnajem provedeme větší revizní kontrolu. Vyměníme a opravíme všechny součástky, které by se mohli během turnaje rozbít. Díky dlouholetým zkušenostem víme, co jiného by se mohlo náhle rozbít a máme proto nakoupené různé náhradní díly.
D	Malé množství objednaného jídla	Snížení	Jídlo objednáme podle počtu přihlášených hráčů. Díky předchozím zkušenostem máme odhad kolik jídla je potřeba na jednu osobu. Pro jistotu máme připravené suroviny s delší trvanlivostí, které můžeme v případě potřeby přikrájet (např. klobásy, uzené maso, ...)
E	Výpadek elektřiny	Snížení	Na webových stránkách našeho dodavatele elektřiny se podíváme na plánované odstávky a ověříme si, že v den konání se nemá žádný konat. Kdyby došlo k výpadku jen na dané herně, tak si zjistíme, kde je skříň s jističi abychom je mohli, v případě potřeby, co nejrychleji opět zapnout.
F	Přetržení provázku u kuželky	Snížení	Na turnaj máme technika, který má za úkol údržbu drah. Tento dobrovolník je schopný kuželku během pěti minut převázat a hra pokračuje.

Index	Riziko	Reakce na riziko	Ošetření rizika
G	Porucha mazacího stroje	Snížení	Před turnajem provedeme větší revizní kontrolu. Vyměníme a opravíme všechny součástky, které by se mohli během turnaje porouchat. Díky dlouholetým zkušenostem víme, co jiného by se mohlo náhle rozbít a máme proto nakoupené různé náhradní díly.
H	Nemoc člena organizačního týmu	Přijetí	Tomuto riziku se bohužel nevyhneme. Můžeme členům doporučit, aby se pokusili vyhýbat nemocným lidem a posilovali si imunitu.
I	Zamotání provázků u kuželek	Snížení	Na turnaj máme technika, který má za úkol údržbu drah. Tento v případě zamotání kuželek doběhne do strojovny a kuželky rozmotá.
J	Zaseknutí bowlingové koule ve vracejícím mechanismu	Snížení	Na turnaji máme technika, který má za úkol údržbu drah. Ten v případě zaseknutí koulí dojde do strojovny, zjistí, kde je problém a koule uvolní tak, aby se vracely zpátky.
K	Poškození pohárů při přepravě	Snížení	Poháry objednáme dostatečně včas tak, aby se stihla případná reklamace.
L	Obsazenost okolních hotelů	Snížení	Máme v záloze připravený seznam hotelů, které se nacházejí i mimo Tábor.
M	Nedodání občerstvení	Snížení	Máme připraveno rezervní občerstvení v podobě, hluboce zamražených produktů.
N	Nefunkčnost výsledkového systému	Snížení	Máme připravenou náhradní tabulku, kterou můžeme využít místo systému.
O	Rozbití fotoaparátu	Snížení	Máme na místě připraven mobilní telefon s dobrým fotoaparátem, který můžeme místo něj použít.
P	Obsazenost bowlingových drah	Snížení	Dráhy rezervujeme dostatečně včas, tak aby nebyly obsazeny.
Q	Nefunkčnost rezervačního systému	Snížení	Máme připraven dokument, kam si můžeme zapisovat hráče, kteří budou volat a přihlašovat se tak na turnaj.

TABULKA 15 - REAKCE A OŠETŘENÍ RIZIKA
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit projektový plán bowlingového turnaje s názvem "Špagát cup – neoficiální mistrovství ČR na provázkových stavěčích". V práci jsem se zaměřila na aplikaci metod projektového řízení v projektovém plánování bowlingového turnaje. Projektový plán se mi povedlo zpracovat, a proto si myslím, že cíl práce byl splněn.

Takto rozsáhlý a podrobný projektový plán jsem nikdy předtím sestavovala. Jsem moc ráda, že jsem si to vyzkoušela na něčem, co opravdu dobře znám. I tak mě hodně věcí v průběhu psaní překvapilo a zaskočilo svou náročností. Nejtěžší pro mě asi bylo sestavit WBS, tak aby všechny balíky práce byly podobně náročné. Průběh a aktivity, které jsou třeba splnit pro úspěch celého projektu, znám díky přechozím zkušenostem při pořádání a účasti na jiných turnajích. Díky tomu pro mě bylo jednodušší přiřadit k balíkům jednotlivé činnosti, vytvořit mezi nimi vazby, určit datum jejich začátku a dobu trvání. Podle těchto vazeb jsem vytvořila síťový graf, podle data zahájení a doby trvání jsem také sestrojila Ganttův diagram. Zpracovávání kapitol zdroje, matice odpovědnosti, projektový tým a rozpočet bylo pro mě velmi složité. Díky psaní této práce jsem si uvědomila, jak moc jsou všechny kapitoly společně provázané a jak moc na sebe navazují. Zpracování analýzy zainteresovaných stran a analýzy rizik proběhlo bez větších problémů, ale i toto je, v hodně částech, provázané s ostatními kapitolami.

Ze síťového grafu jsem zjistila, že většina činností je součástí kritické cesty. Pokud se některá z nich zpozdí, tak to bude mít vliv na dobu trvání celého projektu. Tento graf mi také řekl, že celý projekt bude dohromady trvat 107 pracovních dní.

Ganttův digram zobrazuje všechny aktivity na časové ose. Zjistila jsem z něj, že při samotném turnaji probíhá 6 aktivit zároveň a v době příprav turnaje se současně konají 4 aktivity. Nejdelší dobu trvají aktivity: „tvorba programu“ a „obvolávání hotelů“. Zahájení turnaje je pevně stanovený termín se kterým nelze hýbat, proto musím během příprav dávat pozor na dodržování časového plánu. Protože vždy existuje riziko, že se něco pokazí a zpozdí, tak všechny aktivity jsou plánované s časovou rezervou.

Na základě výstupů z Ganttova diagramu jsem přiřadila počet lidských zdrojů k jednotlivým aktivitám. Dále jsem sepsala finanční a materiální zdroje projektu. Díky definování všech zdrojů se mi zjednodušilo vytváření rozpočtu projektu. Na základě počtů lidských zdrojů u každé aktivity a Ganttova diagramu jsem definovala projektový tým, který se skládá ze šesti členů.

V matici odpovědnosti jsem podrobně rozepsala, kdo má jednotlivé činnosti na starosti. Za většinu aktivit odpovídá projektový manažer nebo jeho zástupce. Ostatní úkoly jsou rozdělené mezi zbývajcí členy projektového týmu tak, aby se v daný okamžik každý zabýval jen jednou činností.

Díky sestavení rozpočtu jsem zjistila, že celkové náklady na projekt jsou 31 500 Kč a celkové příjmy jsou 45 000 Kč. Turnaj je 13 500 Kč v zisku.

Největší vliv na celý projekt mají 3 zainteresované strany: majitelé hery a firma numismatika Třeboň, od které jsme obdrželi větší finanční dar. S oběma firmami budeme pravidelně komunikovat. S majiteli hery pomocí aplikace WhatsApp a s firmou Numismatika Třeboň pomocí telefonických rozhovorů a psaní SMS.

Největším rizikem projektu je, že se na turnaj přihlásí málo hráčů. Pokud by se přihlásilo méně než 15 hráčů, tak by se, po dohodě s majiteli bowlingu, turnaj neuskutečnil. Toto riziko ošetříme tak, že se turnaj bude propagovat na sociálních sítích a budou se rozesílat osobní pozvánky hráčům, kteří na této herně nějaké turnaje již hráli. V posledních dvou letech se na Sojčáku uskutečnilo okolo dvaceti jiných,

menších turnajů a ani jednou se nestalo, že by hrálo méně než dvacet hráčů. Takže je velký předpoklad, že pozvánky hráčům by měly riziko zrušení turnaje minimalizovat.

Největším přínosem práce je samotný plán projektu, který se využije při pořádání turnaje. Výsledek práce bude mít praktický význam pro mnou organizovaný turnaj, ale i pro jiné organizátory. Projektový plán může být do budoucna využit při pořádání jiných a podobných akcích. Za další přínos považuji získání nových informací o projektovém řízení, které jistě v budoucnu využiji.

Seznam použité literatury

BENDOVÁ, Klára a kol. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

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

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

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

DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, Radoslav; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina; BENDOVÁ, Klára; HOLÁKOVÁ, Petra a MASÁR, Jaroslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav; PIROŽEK, Petr a NOVÁ, Jana a kol. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

Seznam Internetových zdrojů

WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu. PM consulting [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>

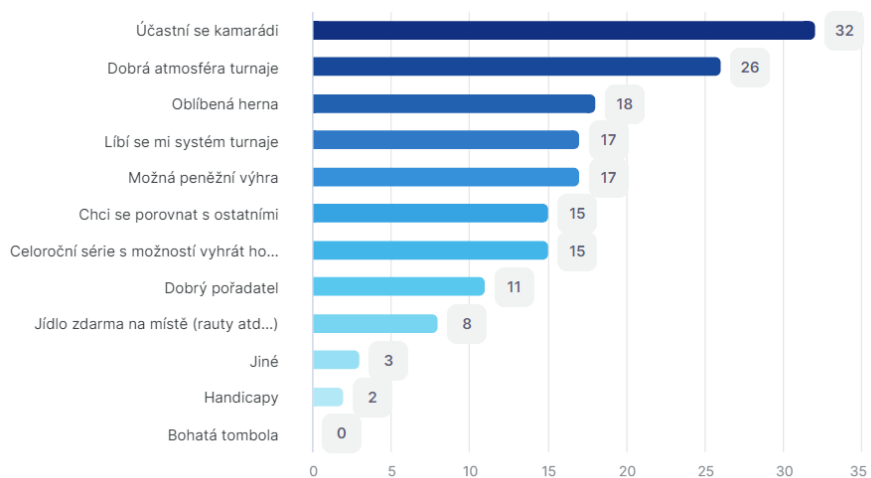
Seznam obrázků

Obrázek 1 - Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového.....	13
Obrázek 2 - Atributy projektu.....	14
Obrázek 3 - Trojimperativ projektu	14
Obrázek 4 - Rozhodovací kritéria projektu.....	15
Obrázek 5 - Životní cyklus projektu	15
Obrázek 6 - WBS	19
Obrázek 7 - Síťový graf konec – začátek.....	19
Obrázek 8 - Síťový graf konec – konec.....	19
Obrázek 9 - Síťový graf začátek – začátek	20
Obrázek 10 - Síťový graf začátek – konec.....	20
Obrázek 11 - Tabulka závislostí.....	20
Obrázek 12 – Uzlově orientovaný síťový graf.....	21
Obrázek 13 - Detailní pohled na uzel grafu	21
Obrázek 14 - Síťový graf s vyznačenou kritickou cestou	22
Obrázek 15 - Ganttův diagram	23
Obrázek 16 - Matice ZS vliv x zájem.....	24
Obrázek 17 - Doporučený postup komunikace pro skupiny ZS.....	24
Obrázek 18 - Registr zainteresovaných stran	24
Obrázek 19 - Matice hodnot rizik	26
Obrázek 20 - Registr rizik.....	27
Obrázek 21 - WBS bowlingového turnaje	32
Obrázek 22 - Síťový graf a CPM bowlingového turnaje	37

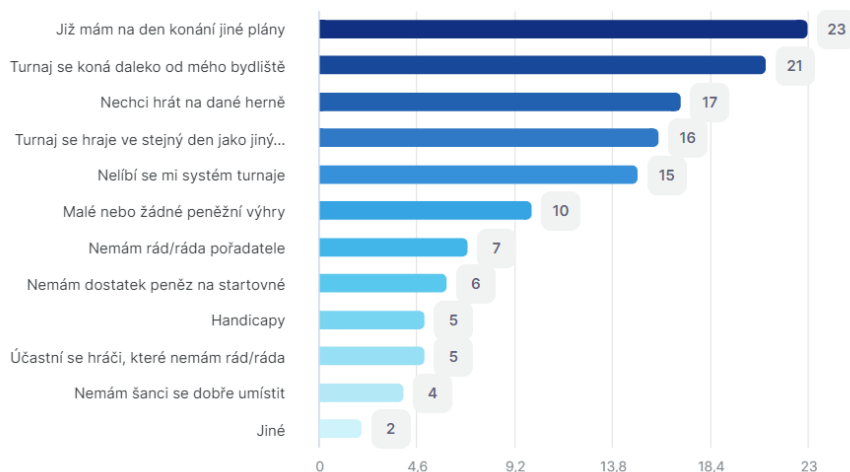
Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklad zakládací listiny projektu	17
Tabulka 2 - Zakládací listina bowlingového turnaje.....	31
Tabulka 3 - WBS dictionary bowlingového turnaje.....	32
Tabulka 4 - Tabulka aktivit a závislostí bowlingového turnaje, 1. část	34
Tabulka 5 - Tabulka aktivit a závislostí bowlingového turnaje, 2. část	35
Tabulka 6 - Tabulka lidských zdrojů turnaje	40
Tabulka 7 – Tabulka finančních zdrojů turnaje.....	41
Tabulka 8 - Tabulka materiálních zdrojů	41
Tabulka 9 - Matice odpovědnosti bowlingového turnaje, 1. část	43
Tabulka 10 - Matice odpovědnosti bowlingového turnaje, 2. část	44
Tabulka 11 - Tabulka analýzy zainteresovaných stran	45
Tabulka 12 - Rozpočet bowlingového turnaje.....	48
Tabulka 13 - Pravděpodobnost, následky a hodnota rizik	48
Tabulka 14 – Barevná matice umístění rizik.....	49
Tabulka 15 - Reakce a ošetření rizika.....	50

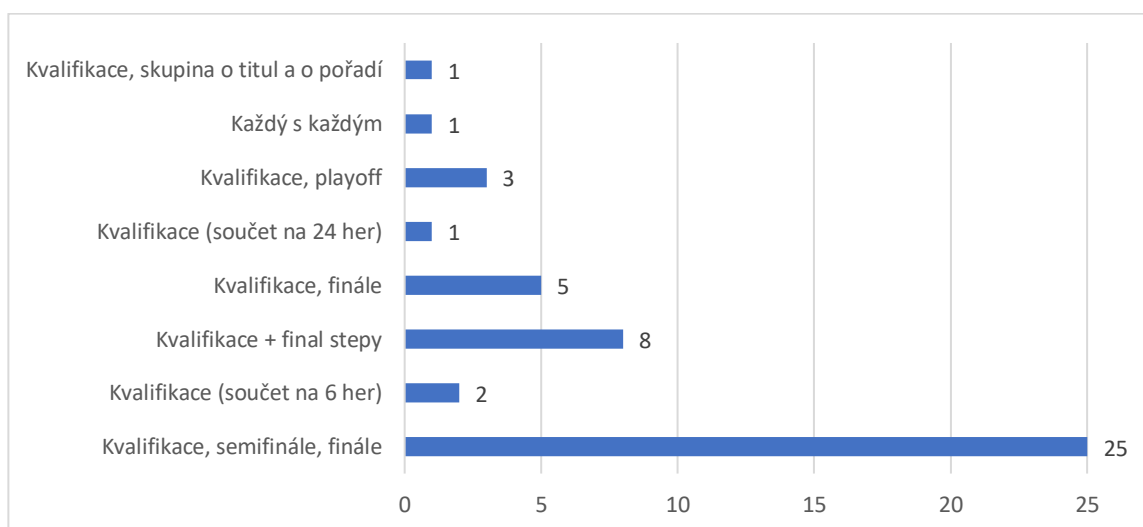
Přílohy



PŘÍLOHA 1 - ODPOVĚDI NA OTÁZKU: CO VÁS MOTIVUJE ABYSTE SE ZÚČASTNILI TURNAJE?



PŘÍLOHA 2 - ODPOVĚDI NA OTÁZKU: CO VÁS ODRADÍ OD ÚČASTI NA TURNAJI?



PŘÍLOHA 3 - ODPOVĚDI NA OTÁZKU: JAKÝ SYSTÉM TURNAJE MÁTE NEJRADEJI?

Propozice POPO Špagát cupu

16. - 21.9.2024

Neoficiální mistrovství ČR na provázkových stavěčích

Bowling Sojčák Tábor, Varšavská 2730, tel. 776 467 197

Hlavní sponzoři: Numismatika Třeboň

www.numismatika-popo.cz

Nábytek Akrim

www.nabytek-kuplevne.cz

Hrací systém a pravidla:

- Každý hráč odehraje 6 her.
- Hraje se Amerikou, 3 hry na vylosovaném páru drah a 3 hry na tom druhém. Jejich součet včetně handicapu určí konečné pořadí hráčů.

Finále:

- Nejlepších 16 hráčů postoupí do finále, kde odehrají 3 hry a jejich součet určí konečné pořadí.
- Dráhy pro finále si hráči vyberou podle pořadí po základní části.

Handicapy:

- Handicapy se počítají podle následující tabulky:
- Handicap se rovná polovině rozdílu čísla 180 a vašeho průměru, zaokrouhлено na celá čísla: průměr 180 a výš = handicap 0

od 178 = 1	od 176 = 2	od 174 = 3	od 172 = 4
od 170 = 5	od 168 = 6	od 166 = 7	od 164 = 8
od 162 = 9	od 160 = 10	od 158 = 11	od 156 = 12
od 154 = 13	od 152 = 14	od 150 = 15	od 148 = 16
od 146 = 17	od 144 = 18	od 142 = 19	od 140 = 20
od 138 = 21	od 136 = 22	od 134 = 23	od 132 = 24
od 130 = 25	od 128 = 26	od 126 = 27	od 124 = 28
od 122 = 29	vše pod 120 = 30 (maximální výše handicapu)		
- Jako výchozí se u každého hráče bere průměr z aktuálního ročníku tábořské ligy, nebo ligy MAS. Pokud hráč ligu nehraje, bere se za výchozí průměr z minulých ročníků místní ligy. Pokud hráč nikdy místní ligu nehrál, bere se za výchozí průměr celostátního žebříčku ČBA nebo ABL. Pokud hráč není ani v jednom žebříčku uveden, dostane výchozí handicap 15 bodů.

Technické údaje:

- Mazání drah bude probíhat před každou rundou. Hrát se bude na hausovém modelu 43 stop dlouhém. Mazací stroj DBA Phoenix.
- Před první hrou má každý hráč 5 frame na rozhoz.
- Protože se hraje na provázkách, kde se občas stane, že kuželka nespadne, ale přesto ji počítač započítá, nebo naopak spadne, ale po časovém limitu, tak **rozhoduje to, co píše počítač. ☺**
- Je to neoficiální akce, proto jsou pro muže povoleny kraťasy.
- Místní hráči si svých šest her odehrají ve dnech 16. – 20.9.
- Rundy 21.9. jsou vyhrazeny pro hráče s dojezdovou vzdáleností nad 50 km. Pořadatel si vyhrazuje právo změny v obsazovačce. (Samozřejmě po předchozí dohodě).

Výhry:

- **Ceny budou připraveny pro devět nejlepších hráčů finále, navíc bude vyhodnocen nejvyšší nához a nejlepší žena.**
- První tři hráči finále obdrží pohár + finanční odměnu v hodnotě min. 2.500,-, 1.500,- a 1000,- Kč.
- Dále budou oceněni hráči na čtvrtém až devátém místě finanční odměnou 900,-, 800,-, 600,-, 500,-, 400,- a 300,-Kč.
- Nejvyšší nához a nejlepší žena budou oceněni 300,- Kč.

Startovné:

- Startovné je 500,- Kč.
- **V ceně startovného je raut, který bude k dispozici odpoledne v sobotu 21.9.**
- **Po vyhlášení výsledků bude after party.**
- Dráhy budou celý večer k dispozici zdarma pro všechny účastníky turnaje.
- **Zájemci o ubytování kontaktujte Zuzanu Uhlířovou.**

Turnaj se počítá do celoročního pořadí Tábor Cupu.

Na všechny se těší hlavní pořadatelka Zuzana Uhlířová