

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Projektový plán týdenního pobytu na lodi La Grace

Project Plan of a One Week Cruise on the La Grace Boat

2024

Rita Klein

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Petr Fanta, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Klein** Jméno: **Rita** Osobní číslo: **506668**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Projektový plán týdenního pobytu na lodi La Grace

Název bakalářské práce anglicky:

Project Plan of a One Week Cruise on the La Grace Boat

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Sestavení projektového plánu pro realizaci týdenního pobytu na lodi La Grace v průběhu léta 2024
Dílčí cíle: Optimalizace procesu přípravy týdenního pobytu na lodi La Grace
Struktura práce: 1) Úvod, 2) Teoretická část: projektový management (iniciování projektu, plánování, realizace, ukončení), 3) Praktická část: představení projektu, aplikace nástrojů projektového plánování, vytvoření akčního plánu, 4) Závěr.
Použité metody vč. stručného popisu a hlavní zdroj(e) dat: Studium odborné literatury, vymezení základních pojmů a identifikace nejvhodnějších metod projektového řízení s ohledem na vybraný projektový plán a následné použití v praktické části práce.

Seznam doporučené literatury:

1. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5. 2. DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN: 978-80-247-5620-2. 3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5. 4. FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
ODBORNÉ ČLÁNKY: 1. BOYSEN, Yvette. Four Steps for Developing An Integrated Communications Plan. Volunteer Management Report. 2019, 24(12), s.6. ISSN 1091-3777. 2. CALVERT, Craig A. Transforming student career paths into a project to increase engagement in a project management course. Journal of Education for Business. 2021, 96(8), s.530-538. ISSN 0883-2323. 3. MAJTÁN, Miroslav, Martin MIZLA a Pavol MIZLA. Využitie simulácií pri manažovaní projektu. Ekonomický časopis. 2014, 62/2014(5), s.508. ISSN 0013-3035. 4. MARSINA, Štefan a František OKRUHLICA. Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inovačnej stratégie. Ekonomický časopis. 2012, 60/2012(5), s.495. ISSN 0013-3035.

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

KLEIN, RITA. *Projektový plán týdenního pobytu na lodi La Grace*. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 25.04.2024

Podpis:

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce, Ing. Petru Fantovi, Ph.D., který mi při vytváření bakalářské práce pomáhal s úpravou, konzultoval moje nápady a celkově dával cenné rady, které mi velice pomohly při tvorbě práce. Dále bych ráda poděkovala mojí mamce, která se mnou konzultovala především jazykovou úpravu a srozumitelnost textu. V neposlední řadě děkuji kamarádům za jejich podporu a pochopení.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá projektovým managementem se zaměřením zejména na plánování projektu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny metody, pojmy a postupy projektového managementu a v praktické části jsou tyto pojmy a metody využity na zpracování konkrétního projektu týdenní plavby na lodi La Grace. Hlavním cílem, a také výstupem, práce je projektový plán, který může být využit k realizaci plavby na lodi La Grace či jako inspirace pro naplánování a zrealizování podobné akce.

Klíčová slova

Projekt, projektový management, plán, WBS, síťový diagram, Ganttův diagram, zainteresované strany, rizika, plavba

Abstract

This bachelor's thesis deals with project management, focusing mainly on project planning. The thesis consists of theoretical and practical parts. In the theoretical part, the methods, concepts, and procedures of project management are described and explained and in the practical part, these concepts and methods are applied to a specific project of a week-long cruise on the ship La Grace. The main objective and also the output of the thesis is a project plan that can be used to implement the La Grace cruise or as an inspiration for planning and implementing a similar event.

Keywords

The project, project management, plan, WBS, network diagram, Gantt chart, stakeholders, risks, cruise

Obsah

Úvod	5
1 Vymezení pojmů.....	7
1.1 Projektový management	7
1.2 Projekt	7
2 Fázový model projektu.....	9
2.1 Zahájení projektu	9
2.1.1 Cíl	9
2.1.2 Zakládací listina	10
2.2 Plánování projektu	11
2.2.1 Hierarchická struktura projektu	12
2.2.2 Síťový diagram	14
2.2.3 Ganttův diagram	16
2.2.4 Zainteresované strany	17
2.2.5 Lidské zdroje a matice odpovědnosti	18
2.2.6 Analýza rizik projektu	19
2.2.7 Rozpočet projektu	20
2.3 Realizace projektu a poprojektová fáze	21
3 Projektový plán	24
3.1 Zahájení a iniciace projektu	24
3.1.1 Představení La Grace	24
3.1.2 Zakládací listina	25
3.1.3 Cíl projektu	26
3.2 Plánování projektu	26
3.2.1 WBS	26
3.2.2 Tabulka aktivit	28
3.2.3 Síťový diagram	29
3.2.4 Ganttův diagram	32
3.2.5 Matice odpovědnosti	35
3.2.6 Zainteresované strany	36
3.2.7 Rizika	39
3.2.8 Rozpočet	40
Závěr.....	43
Seznam použitých zdrojů.....	44
Seznam obrázků	45
Seznam tabulek	46

Úvod

Téma mé bakalářské práce, tedy projektový plán týdenní plavby na lodi La Grace, jsem si vybrala ze dvou hlavních důvodů. První je ten, že mě projektový management zaujal hned při prvních hodinách, kdy jsem se s ním setkala v rámci předmětu základy projektového managementu ve druhém semestru mého studia. Druhým důvodem je plánovaná plavba právě v létě 2024 na lodi La Grace, kterou mám na starosti jakožto hlavní organizátor. Zároveň jsem již takovouto plavbu podnikla v létě 2022, kdy jsme na lodi byli se skautským oddílem, ve kterém jsem působila jako vedoucí. Chtěla bych tak prostřednictvím naplánování projektu dosáhnout větší efektivity a přehlednosti v tom, co se má vše připravit a podniknout, než se samotná cesta bude moci uskutečnit, a využít tento plán případně u reálného plánování celého pobytu.

V bakalářské práci se budu nejprve věnovat v teoretické části rešerši, analýze a syntéze, tedy nastudování doporučené a jiné odborné a relevantní literatury, skrz kterou se dostanu k objasnění pojmů a metod, které se v projektovém řízení používají. Když to vezmu konkrétněji, tak se nejdříve zaměřím na popis projektového managementu jako takového. Objasním, co to je, konkrétně se zaměřím na několik základních pojmů a přiblížím tak čtenáři definici a důležitost plánování a projektového managementu. Dále se budu věnovat postupům a metodám plánování projektů, tedy dekompozici hlavního cíle na menší cíle (WBS) a činnosti (síťový diagram) až k následné sumarizaci, do které spadá Ganttův diagram či sestavení rozpočtu. V neposlední řadě se zaměřím i na postup stanovení rizik, která při projektu mohou nastat, případně jaké všechny vlivy či osoby a skupiny na projekt mohou působit a ovlivňovat ho. Druhou částí této práce je praktická část. V ní využiji získané znalosti z teoretické části a vytvořím projektový plán konkrétního projektu, tedy týdenní plavby na lodi La Grace.

Jednotlivé body plánu v praktické části se budou shodovat s body definovanými v teoretické části. Při psaní a popisu jednotlivých bodů a metod se nebudu blíže věnovat jiným fázím projektového managementu než plánování projektu. Tato část projektu je totiž stěžejní pro bezproblémový průběh celého projektu a při správném naplánování všech výstupů se předejde chybám, zbytečným ztrátám na zdrojích či časovým problémům. Dalším důvodem, proč se budu věnovat pouze plánování, je to, že v době vytváření bakalářské práce mě teprve realizace tohoto projektu bude čekat. Přejde mi tedy vhodné, realizaci projektu a poprojektovou fázi vynechat.

Cílem práce je vytvoření projektového plánu, zaměřeného na popis všech důležitých částí, podle kterého budu já sama moci postupovat při přípravě naší plavby plánované na srpen roku 2024 a který zároveň bude moci být využit na plánování podobného výletu či sloužit jako inspirace k jiným projektům.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

1.1 Projektový management

Pro tento pojem neexistuje jedna správná definice. Vzhledem k rozmanitosti projektů jako takových můžeme tento pojem chápat jako určité shrnutí postupů, metod a doporučení, které již v praxi byly ověřeny, že fungují. (Doležal a kol, 2023, s. 25)

V obecném znění je projektový management souhrn znalostí, metod, postupů a aktivit, které napomáhají k tomu, aby byl projekt vypracován a realizován včas, správně a za spotřebování předem určených zdrojů. (Doležal, Krátký, 2017, s. 17)

Němec (2002, s. 22) ve své knize Projektový management naráží na to, že laická veřejnost nerozlišuje pojem projektový management a management projektu. Autor zde uvádí, že projektový management je nadřazený pojem, který v sobě skrývá nejen management projektu, ale i organizování a řízení projektů jako takových. Management projektu poté definuje jako vypracování, řízení a následnou realizaci jednoho daného konkrétního projektu.

Projektový management je disciplína, ke které každý přistupuje trochu jinak a řeší projekty svým způsobem kombinací selského rozumu, praxe či odborných technik definovaných dle standardů. Řízení projektů není lehké a často nastávají určité zádrhele či chyby a záleží poté na týmu lidí, kteří se na projektu podílí, jak se k vzniklé situaci postaví a ještě lépe, jak těmto chybám předcházejí. (Štefánek a kol., 2011, s. 14)

1.2 Projekt

Podle Křivánka (2019, s. 14) „Slovo projekt pochází z latinského slova *projectum*, které můžeme přeložit jako *návrh* či *rozvrh* nebo *plán*. (...) V průběhu času dostal termín projekt další obsah – nejen sestavení plánu, ale zejména realizaci plánu změny současného stavu. Projekt něco mění – vylepšuje, přidává nebo ubírá.“

Podle Svozilové (2016, s. 20) je projekt soubor specifických, na sebe navazujících akcí, které splňují společný cíl s předem určeným datem zahájení a ukončení a souborem stanovených nákladů.

Chvalovský (2005, s. 17) uvádí že: „Projekt je představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.“

Němec (2002, s. 11-12) má na definici projektu podobný náhled jako Svozilová. Dodává ale k tomuto vymezení ještě to, že projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a na jeho realizaci se podílí pokaždé jiné složení týmu. To tedy projekt odlišuje od běžné rutinní stále stejné a opakující se práce, vykonávané stejnými lidmi pořád dokola. Následně ještě dodává, že projekty mohou mít různou podobu a velice se od sebe mohou lišit. Nicméně v momentě, kdy určitý soubor činností splňuje tyto, výše zmíněné podmínky, jsou tyto činnosti nazvané projektem bez ohledu na to, že jeden projekt může trvat pár dnů, podílí se na něm jen hrstka lidí a nemá veliký rozpočet a druhý probíhá několik let, pracují na něm desítky lidí a jeho rozpočet dosahuje vysokých částek.

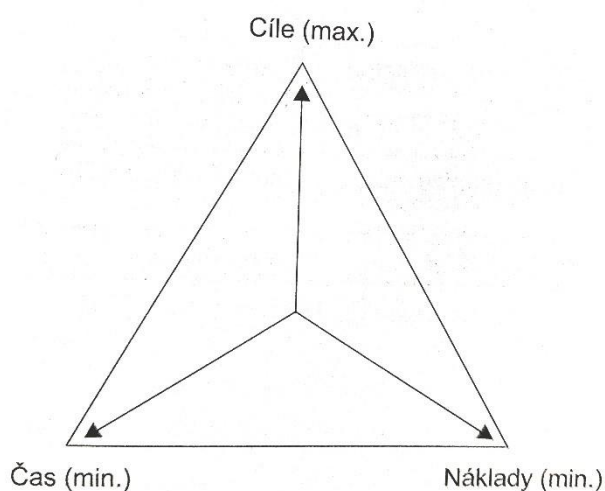
Další definice projektu, v podání Štefánka a kol. (2011, s. 12) je taková, že „projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.“

Poslední definici projektu uvedu v podání Doležala a Krátkého (2017, s. 16.), kteří shrnují projekt do několika následujících bodů:

- „Projekt je jedinečný
- Projekt je vymezen v čase, penězích a zdrojích
- Projekt je realizován týmem lidí z různých částí organizace
- Projekt je složitý a komplexní úkol
- Projekt je rizikový“

Podoba projektu, která se odvíjí od zadaných parametrů, je často definována tzv. Trojimperativem. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2009, s. 63) říkají, že trojimperativ projektu je optimální vyvážení tří hlavních kritérií, kterých chceme dosáhnout. Tato kritéria, která pak v grafickém znázornění představují vrcholy trojúhelníku, jsou maximalizace cíle, tedy dotažení projektu do zdárného konce, minimalizace času a minimalizace nákladů potřebných na realizaci projektu.

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 63

Zároveň říkají, že vrcholy jsou provázané a změna jednoho ovlivní i zbylé dva. „Náš cíl si představme jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. (...) Jestliže poté změním například časový rámec, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu „čas“, ale nejspíš i od obou ostatních.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 64)

Podobný náhled na tento pojem má i Svozilová (2016, s. 21), která uvádí tři základní charakteristiky, které vytvářejí prostor. Charakteristiky tohoto prostoru podle ní jsou:

- „čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu;
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány;
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení“

Podle Křivánka (2019, s. 126) všechny změny některého z vrcholů trojimperativu vedou ke změně zadání neboli podmínek projektu a měly by být konzultovány se zainteresovanými stranami projektu.

2 Fázový model projektu

Tak jako všechno má i projekt svůj jasný začátek, střed a konec. Všechny fáze projektu dohromady se nazývají životním cyklem projektu. V tomto cyklu se setkáme s hlavními částmi, které podle Štefánka a kol. (2011, s. 15) jsou: předprojektová, projektová a poprojektová fáze, přičemž každá část je specifická a řeší jiné věci. V předprojektové fázi hledíme na to, zda se nám vůbec projekt vyplatí realizovat a poté, jak ho provedeme, přičemž nastává plánování. V projektové fázi přichází samotná realizace a s ní možné překážky, které musíme řešit a ptát se, jak to, že nastaly. V poslední, poprojektové fázi, se poté ohlédneme a zhodnotíme, zda se nám projekt povedl, co by se dalo udělat příště lépe a zda se s projektem bude nějak pokračovat dále. (Štefánek a kol., 2011, s. 15)

Doležal a Krátký (2017, s. 20–21) předprojektovou fázi konkretizují a rozdělují jí na zahájení projektu a následné plánování projektu. Po těchto fázích přichází obdobné fáze jako u Štefánka a kol. tedy samotná realizace projektu a jeho ukončení.

Svozilová (2016, s. 38) životní cyklus projektu rozpracovává do větších podrobností a dělí ho hned do pěti částí. První fáze je u ní konceptuální návrh, kde se zhmotňují prvotní myšlenky a koncept projektu a zhodnocuje se, zda se bude realizovat. Druhá fáze je definice projektu, kdy se projekt plánuje a definuje. Třetí fáze je produkční fáze, tedy samotná realizace projektu. Čtvrtou fází je operační období, kdy se projekt zhodnocuje a pouští do provozu. Poté nastává poslední, pátá fáze, vyřazení projektu, kdy se projekt přenechává v režii organizace a celý projektový tým takto zaniká.

2.1 Zahájení projektu

Každý projekt vzniká z nějakého podnětu, myšlenky či nápadu a v momentě, kdy je myšlenka, můžeme s projektem začít. Jako první je důležitá velice přesná definice cíle a následné strategie, jak se k cíli dostaneme. (Štefánek a kol., 2011, s. 17)

Zahájení projektu je od toho, abychom vymezili jasný záměr celého projektu, formulovali podmínky a kritéria, které definují celý projekt, a nastavili, kdo za projekt bude odpovědný, kdo na něm bude pracovat a jaký názor na celý projekt má například investor či zadavatel projektu. (Svozilová, 2016, s. 82)

Zadání projektu by mělo být u všech větších projektů písemné. Tento dokument se nazývá zakládací listina projektu a spolu s jasně definovaným cílem, procesem, jakým se k cíli dostaneme, a týmem, který se na celém projektu bude podílet, tvoří hlavní výstupy celé první fáze životního cyklu projektu. (Doležal, Krátký, 2017, s. 20) (Doležal a kol., 2023, s. 148)

2.1.1 Cíl

Cíl je definice toho, jaké změny má být skrz projekt dosaženo. Je to klíčový prvek úspěchu celého projektu. Čím přesněji a jasněji cíl popíšeme, tím je větší pravděpodobnost, že na konci projektu budou všechny zainteresované strany spokojené. Zároveň každý projekt má jeden cíl, který se sice může skládat z menších dílčích cílů, ale je jen jeden hlavní a konečný cíl. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 20) (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2009, s. 62)

Podle Doležala a Krátkého (2017, s. 36) by cíl měl být složen z minimálně tří charakteristik. Těmi jsou: konkrétní výsledek, termín, do kdy chceme cíle dosáhnout, a jaké zdroje máme k dosažení cíle k dispozici.

Svozilová (2016, s. 89) hovoří o tom, že cíl je hlavní bod komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami a je to základ celého kontaktu mezi zadavatelem projektu a jeho realizátory. Zároveň to je

startovní můstek pro plánování procesů a definující složka pro kontrolu postupu celého projektu a jeho ukončení.

Pro specifikaci takového cíle se často využívá metoda SMART. Tuto metodu popisuje například Doležal a kol. (2023, s. 160). „Cíl by měl podle této techniky být: *S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný.*“ Což krásně poukazuje na to, že cíl by se měl specifikovat velmi přesně a zaměřit se na co největší detail jeho popisu, tedy specifikace. Dále by v jeho definici mělo být určené, podle čeho se bude cíl měřit (počet kusů výroby, velikost rozlohy domu, počet účastníků soutěže...). Akceptovatelnost cíli dodává to, že všechny zainteresované strany byly s cílem seznámeny a souhlasí s ním. Cíl musí splňovat základní pravidla proveditelnosti a tím pádem musí být definovaný tak, že je opravdu reálné ho za daných podmínek, času a nákladů zrealizovat. V neposlední řadě má cíl jasný termín dokončení či časový úsek, kdy k tomu dojde. Občas se k těmto pěti specifikacím cíle dodává ještě šestá a to I – integrovaný, tedy aby cíl odpovídal organizační strategii. (Doležal a kol., 2023, s. 160) (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 63)

Svozilová (2016, s. 91) doplňuje k definici cíle to, že by měl být vždy logicky navázán na konkrétní předmět či službu. Jestliže tomu tak není, je nejspíš cíl definován moc široce a obecně a nebudeme schopní projekt zdárně dotáhnout do konce bez překážek.

2.1.2 Zakládací listina

Zakládací listina, někdy též identifikační listina projektu, je jeden z prvních dokumentů projektu. Obsahuje přesnější definici cíle a vymezení vstupů projektu, tedy časové a rozpočtové ohraničení. Je v ní též jmenován manažer projektu, který má nadále hlavní slovo a odpovědnost za celý projekt. Spolu s manažerem může být v listině vypsán i projektový tým. Celá listina a její obsah musí být schváleny zainteresovanými stranami a je možné, že v průběhu projektu se v ní něco bude lehce měnit. Všechny změny a úpravy však musí být opět projednány se zástupci zainteresovaných stran. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 259)

V momentě, kdy by nějaký projekt neměl definovanou zakládací listinu, docházelo by k nejasnostem a sporům mezi tím, kdo má jaké kompetence, čeho se má v projektu vlastně dosáhnout, a i dohled a orientace v celém projektu by byla neproveditelná. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 39)

Jak tedy konkrétně zakládací listina vypadá a co všechno je v ní obsaženo se liší projekt od projektu a firma od firmy, nicméně je několik základních bodů, které by každá zakládací listina měla mít. Doležal a Krátký (2017, s. 51) uvádějí následující:

- „Zdůvodnění projektu nebo popis přínosů
- Popis cíle projektu
- Popis hlavních výstupů
- Limit maximální výše zdrojů (finančních i lidských)
- Termín dokončení projektu a hlavní milníky
- Určení klíčových zainteresovaných stran
- Popis kritérií úspěšnosti
- Hlavní předpoklady nebo hlavní rizika
- Datum schválení a jména osob, které listinu schválili“

Chvalovský (2005, s. 50) přidává k výše uvedeným bodům ještě identifikační údaje projektu a výčet možných kritických bodů projektu.

Doležal a kol. (2023, s. 184) dodává, že klíčové parametry termínů či nákladů by měly být zapsány s určitou tolerancí, a ne jako přesné číslo. Toto rozpětí, ať už časové nebo co se nákladů týče, slouží

jako prostor pro manažera, který s ukazateli pracuje. Ví tedy, že kdyby se něco zpozdilo například o den, tak že to nebude mít fatální dopad na celý projekt.

Tabulka 1: Ukázka zakládací listiny

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
Název projektu:	<i>Jak budeme projektu říkat?</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>		
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>		
Přínosy:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>		
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešení problematiky na konci realizace projektu?</i>		
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>		
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (čld nebo Kč)?</i>	Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady (nákup zboží a služeb – Kč, €)?</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>	Plánovaný termín dokončení:	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
Hlavní mílniky:	<i>Jaké jsou hlavní mílniky projektu včetně termínů?</i>		
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>		
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>		
Zadavatel projektu:	<i>Či požadavek/potřeba by měly být naplněny?</i>		
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>		
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>		
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>		
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>		
Odměny projektového týmu:	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektovému týmu?</i>		

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 41

2.2 Plánování projektu

V této fázi se rozpracovává cesta k cíli ze zadaných parametrů jako je čas a náklady. Výstupem takového plánování je potom tedy odpověď na otázky, jak projekt provedeme a co pro to musíme dělat. Když se něco naplánuje špatně, je možné, že nám dojdou finance či nestihneme časové ohraničení. Samotné plánování trvá z celkového projektu jen poměrně malou část celkového času, nicméně je to nejdůležitější část, která když se neudělá precizně, nastane problém. (Křivánek, 2019, s. 129)

Plány jsou nutnou součástí celého projektu z důvodu koordinace jednotlivých zainteresovaných stran a jejich činností. Plán napomáhá komunikaci i kontrole. (Němec, 2002, s. 76)

V takovém plánu projektu by měl být zahrnutý rozsah projektu, rozpracovaný časový rámec a rozpočet financí, jak bude probíhat řízení lidských zdrojů a komunikace mezi nimi a zbytkem zainteresovaných stran. Dále by měla být analyzována rizika, která mohou nastat, a rozpracovaná integrace, tedy nastavení pravidel, jak bude probíhat řízení celého projektu a jak bude projekt sledován. (Doležal, Krátký, 2017, s. 79–80) (Doležal a kol., 2023, s. 202)

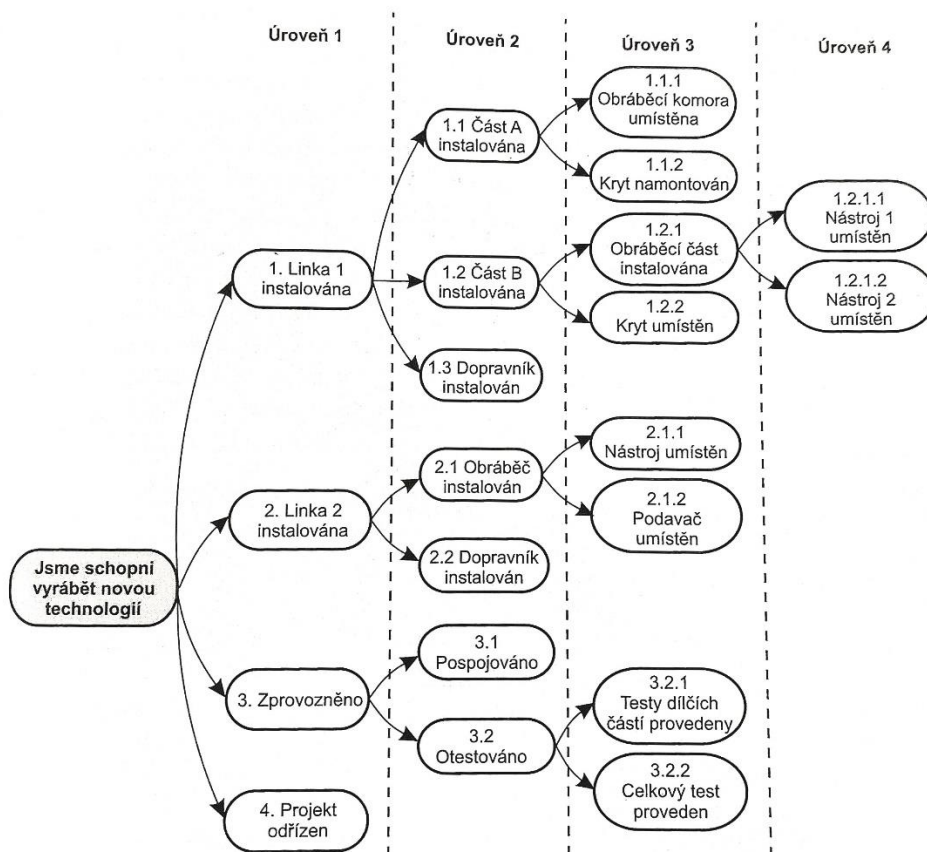
2.2.1 Hierarchická struktura projektu

Základním postupem u projektového řízení a jeho plánování je rozdělení cíle do menších činností a následná dekompozice až na drobné detailně popsané činnosti. Mezi činnostmi pak platí vzájemná provázanost. Tato dekompozice umožňuje pohled na dílčí činnosti a jejich snazší kontrolu a sledování. Dekompozice je prováděna od shora dolů až k menším činnostem, následná realizace plánu pak probíhá opačně, tedy od nejmenších dílčích činností, až k finálnímu cíli. Výhody takového rozkladu cíle jsou, že je lépe vidět logická návaznost na sebe pokračujících činností a také snazší odhalení případných chyb a nedostatků. (Štefánek a kol., 2011, s. 109)

K takové dekompozici činností používáme hierarchickou strukturu projektu neboli též WBS (Work Breakdown Structure). Je to stromovitá struktura, která když se udělá správně, tak slouží k tomu, aby se na nic nezapomnělo, ale zároveň se nedělala nějaká zbytečná činnost. Při postupu dekompozice není nutné veškeré prvky rozpracovat do všech nejnižších úrovní, určité činnosti mají zkrátka vícero kroků postupu a jiné méně. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 142)

WBS je přehledný nástroj umožňující jasný přehled v tom, co se má v procesu projektu realizovat a dodat, zároveň je to základ pro tvorbu časového harmonogramu, rozpisu odpovědností a rozložení nákladů. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 57)

Obrázek 2: Příklad možnosti sestavení WBS



Zdroj: Doležal a kol., 2023, s. 213

Proces tvorby WBS je tedy takový, že se z jednoho velkého cíle udělá řada úkolů v různých úrovních, které vedou právě k tomu konečnému cíli. Výsledkem tvorby WBS je definování nejnižších úrovní, tedy balíků práce. (Doležal a kol., 2023, s. 212)

Křivánek (2019, s. 133) podotýká, že vytvářet WBS je mnohem efektivnější v týmu. Dodává, že to pomáhá procesu tvorby WBS jako takovému, jelikož když nad jednotlivým dělením činností na nižší úroveň přemýšlí vícero lidí, je tak větší pravděpodobnost, že se na nic nezapomene. Zároveň tvrdí, že každá osoba týmu má detailní přehled o nějaké části, a to též dopomáhá k úplnosti a přesnosti finální WBS. Jako poslední zmiňuje efektivnost následující práce členů týmu, kteří, když se účastnili tvorby WBS, tak vědí, z jakých kroků se skládá a jak na sebe jednotlivé činnosti navazují, a tím se zmenšuje množství dotazů a nejasností při dalších činnostech zahrnující práci s WBS.

Při tvorbě WBS může nastat problém, že si nejsme jisti, jak jednotlivé činnosti dekomponovat, aby balíky práce byly opravdu konečnou činností a výsledná WBS byla přehledná a jasná. Můžeme se zaměřit na následující okruhy:

- „Výstupy (produktu) projektu
- Životní cyklus produktu (koncept, návrh, sestaveno, otestováno)
- Funkční oblasti liniové organizační struktury
- Místa výkonu prací
- Atd.“

V neposlední řadě je důležité postupovat při tvorbě WBS tak, že vždy rozkládáme na menší části nejdřív jeden prvek a teprve když dojdeme k nejnižší úrovni, vrhneme se na rozložení dalšího prvku. (Doležal, Krátký, 2017, s. 85)

V nejnižší úrovni WBS se nachází již zmíněné pracovní balíky, které podle Štefánka a kol. (2011, s. 110) jsou již dále nedělitelné, a tedy finální činnosti, které se budou řešit a dále rozpracovávat v dalších postupech plánování projektu. Balíky práce nám definují, co je potřeba udělat, nezaobírají se tím, jak to má být provedeno nebo kdy. Zároveň jsou to finální činnosti, které budou fyzicky vykonávány, všechny nadřazené kroky jsou jen souhrn níže realizovaných činností. Pro kontrolu, zda jsme vytvořili konečné balíky práce můžeme použít následující body, které zmiňuje Doležal a kol. (2023, s. 215):

- „WBS na nejnižší úrovni obsahuje fyzicky předatelné výstupy (produkty), výsledky práce
- Tyto pracovní balíky lze věrohodně ocenit (práce nutná na jejich vytvoření, náklady, čas)
- Zároveň se projektový tým pohybuje v přiměřené míře detailu – ne v přílišném detailu ani příliš obecně
- Rozpracovanost pracovních balíků (nakolik jsou fyzicky dokončeny) a postup prací, jimiž budou výstupy vyprodukovány, jsou měřitelné
- Lze k nim jednoznačně přiřadit zodpovědnost“

Pro větší přehled a lepší orientaci se nejnižší balíky práce rozpracovávají samostatně mimo WBS. WBS si tak zachová svůj čistý a na první pohled jasně přehledný vzhled. Popis pracovních balíků je tak samostatná část plánování projektu navazující přímo na tvorbu WBS. V takovém popisu pracovního balíku se uvádí všechny potřebné detailní informace, které pomáhají členům týmu v realizaci pracovních činností. Mezi popis tedy spadá identifikace pracovního balíku, jeho krátký slovní popis, časově ohraničený úsek, kdy se má balík práce realizovat, náklady potřebné k jeho realizaci, odpovědnost, tedy poukázání na to, který člen týmu se o daný balík práce stará, technická specifikace a další variabilní detaily měnící se podle konkrétních potřeb a specifikací balíků práce. (Doležal, Krátký, 2017, s. 90) (Doležal a kol., 2023, s. 216)

Tabulka 2: Ukázka popisu balíků práce

Popis pracovního balíku									
Projekt:	Název projektu?	Zpracoval:	Kdo zpracoval dokument?	Datum:	Kdy byl dokument zpracován?				
Název pracovního balíku:			Číslo pracovního balíku:						
Popis výstupu:									
Mílniky:			Termíny mílniků:						
1.									
2.									
3.									
Objem práce celkem:			Náklady celkem:						
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Celkové náklady
			Počet hodin	Sazba	Celkem	Jednotky	Sazba	Celkem	
Požadavky na kvalitu:									
Akceptační kritéria:									
Technické informace:									
Informace se vztahem ke smlouvě:									
Poznámka:									

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 60

2.2.2 Síťový diagram

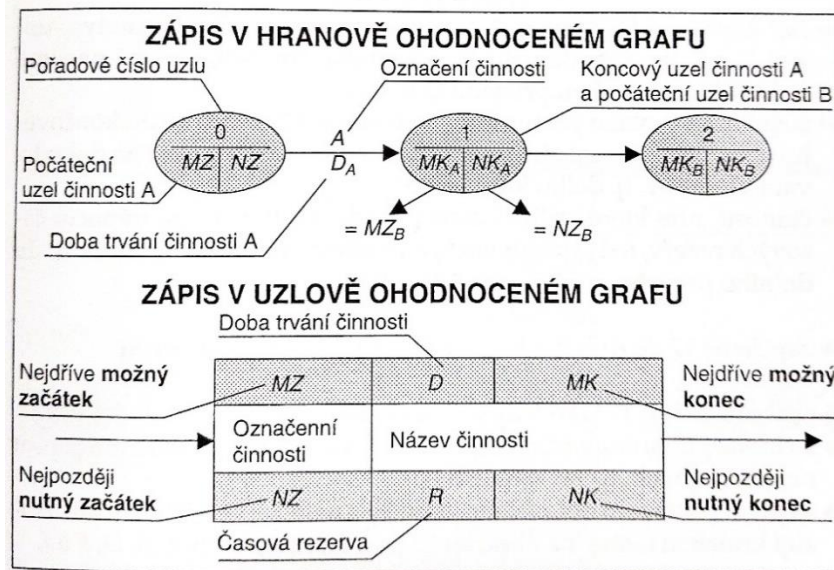
Když máme v projektu rozpracované výstupy, a tím pokrytou otázku, CO se má vytvořit, nastává doba na naplánování času. Tedy toho, KDY se mají jednotlivé výstupy realizovat v čase. A k tomu nám krásně poslouží síťový diagram. (Doležal a kol., 2023, s. 223)

Síťový diagram spadá do kategorie plánování času v projektu. Máme vícero možností, jak zpracovat časovou návaznost jednotlivých činností projektu. Já se zaměřím na metodu CPM. Tento typ grafu je orientovaný, tedy v grafickém znázornění máme mezi jednotlivými činnostmi naznačen směr postupu pomocí šipek. Dále je tento graf vždy souvislý, což znamená, že jednotlivé činnosti jsou nějakým způsobem propojené, a zároveň graf nesmí tvořit cyklus, tedy má vždy jeden začátek a jeden konec. (Němec, 2002, s. 82)

Metoda CPM, neboli metoda kritické cesty, je založená na tom, že hledá nejdelší sled činností projektu, přičemž jednotlivé činnosti na této cestě neobsahují žádné časové rezervy. Tato metoda je ve výsledku velice přehledná a projektový manažer z ní může rychle vyčíst potřebné informace v kritických momentech projektu. (Svozilová, 2016, s. 152)

Tento typ síťového diagramu má dva základní způsoby, jak může být sestaven. Jeden je uzlově orientovaný a druhý je hranově orientovaný. Rozdíl mezi nimi je takový, že uzlově orientovaný používá pro znázornění činností uzly, tedy kolečka či čtverečky, a hrany (čáry či šipky) představují návaznost mezi jednotlivými činnostmi. Hranově orientovaný graf vypadá tak, že činnosti představují ohodnocené hrany, tedy čáry a v uzlu (kolečku či čtverečku) je znázorněn časový okamžik začátku a konce činnosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 163)

Obrázek 3: Ukázka tvorby grafu CPM



Zdroj: Němec, 2002, s. 85

Takovýto typ grafu se tvoří za pomoci balíků práce, které jsme si definovali skrz WBS. Činnosti v balících práce se převedou do nové tabulky, kde bude znázorněn název činnosti, přidá se jí identifikační znak, nejčastěji velké písmeno, a zapíše se zde doba trvání každé činnosti. Je možné, že se nám činnosti rozpadnou ještě na menší části, než jak byly definovány skrz balíky práce. Následně se sestaví logická posloupnost těchto činností pomocí nového sloupce tabulky, kde bude vždy buď předcházející či následující činnost k činnosti, kterou právě definujeme, znázorněna identifikačním písmenem. Vznikne nám z toho tedy jasná posloupnost činností a toho, jak za sebou budou realizovány v čase. Z tabulky ale posloupnost nemusí být úplně jasná, proto se pak vše převádí do CPM grafu, kde posloupnosti jasně vyniknou. Existuje vícero typů vazeb mezi činnostmi, nejčastěji se ale používají čtyři základní, a ty podle Doležala a kol. (2023, s. 223) jsou:

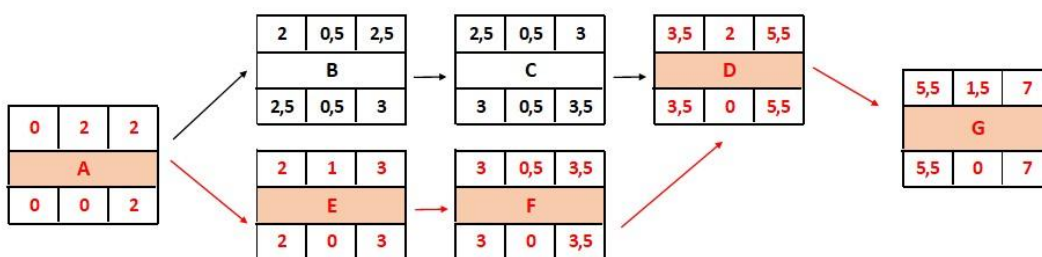
- „Konec – začátek: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohly začít
- Konec – konec: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla skončit
- Začátek – začátek: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla začít
- Začátek – konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit“

Z praxe je známo, že neúčinnější vazba, kterou lehce popíšeme vše, je ta první, tedy konec – začátek a když se použije pouze jedna vazba, graf je tak přehlednější. (Doležal a kol., 2023, 223) (Doležal, Krátký, 2017, s. 95) (Svozilová, 2016, s. 155)

Když máme tabulku logické návaznosti činností a z ní sestavený CPM graf, nastává čas na určení kritické cesty, která je, jak už jsem zmiňovala výše, nejdelší cesta grafem, kdy jednotlivé činnosti mají nulovou časovou rezervu. Abychom takovou cestu mohli určit, potřebujeme čtyři časové údaje, které si musíme vypočítat. Tyto údaje jsou nejdříve možný začátek a konec a nejpozději nutný začátek a konec každé činnosti. Nejdříve možný začátek a konec si určujeme jako první. Určíme si to tak, že postupujeme grafem od začátku do konce a vždy si jako první určíme nejdříve možný začátek. Tedy první činnost (činnost A) bude mít nejdříve možný začátek 0 a činnost B, která je navazující na činnost A, ho bude mít v hodnotě 2, jelikož činnost A má dobu trvání 2 hodiny. U dalších činností se musíme vždy dívat na všechny předešlé činnosti a vybíráme do nejdříve možného začátku činnosti číslo, které má nejvyšší hodnotu ze všech předešlých činností (viz činnost D grafu níže). Nejdříve možný konec se vypočítá podle doby trvání činnosti, která se přičte k nejdříve možnému začátku každé činnosti. Takto projdeme graf až do konce, kde u poslední činnosti nejdříve možný konec bude reprezentovat zároveň celkovou dobu trvání projektu. Výpočet nejpozději přípustného začátku a konce činnosti se provádí od

konce CPM grafu. U poslední činnosti vezmeme nejdříve možný konec činnosti, což je zároveň nejpozději přípustný konec poslední činnosti. Nejpozději přípustný začátek činnosti se vypočítá tak, že se od nejpozději přípustného konce činnosti odečte doba trvání dané činnosti. Když máme u poslední činnosti grafu vypočtený nejpozději přípustný konec i začátek, postupujeme podle šipek dále k předcházejícím činnostem. U těchto činností je nejpozději přípustný konec nejnižší číslo nejpozději přípustného začátku činností, které jsme vypočítali v činnostech před tím. Tedy, pro ujasnění, z grafu níže vyplývá, že nejpozději přípustný konec činnosti A je stejné číslo jako nejnižší číslo nejpozději přípustného konce činnosti navazující, tedy v tomto případě činnosti E. Takto postupujeme grafem od konce až k začátku, kde by nám měl vyjít nejpozději přípustný začátek opět jako číslo 0. Když máme vypočtené tyto čtyři časové ukazatele, chybí nám vypočítat ještě časové rezervy jednotlivých činností. Časové rezervy jsou rozdíl mezi nejpozději přípustným koncem činnosti a nejpozději možným koncem činnosti. V momentě, kdy má tedy činnost nulovou rezervu, nachází se tato činnost na kritické cestě grafu. (Doležal a kol., 2023, s. 229 – 231) (Štefánek a kol., 2011, s. 122 – 124) (Chvalovský, 2005, s. 84 – 85) (Křivánek, 2019, s. 136 – 138)

Obrázek 4: Ukázka vytvořeného CPM grafu s kritickou cestou



Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

2.2.3 Ganttův diagram

Síťový graf jako CPM je přehledný pomocník, co se plánování projektu týká, nicméně pro samotnou realizaci projektu už není tak použitelný. Proto se pracuje s dalším typem grafu a tím je Ganttův diagram. Ten nám krásně ukazuje návaznost v čase, co se kalendářního plánování týče. Zároveň pomáhá ke kontrole při samotné realizaci a plnění termínů. Někdy se zde pro každou činnost objevuje více řádků, které prezentují plánovaný odhad doby trvání činností a jejich reálnou dobu. (Němec, 2002, s. 90)

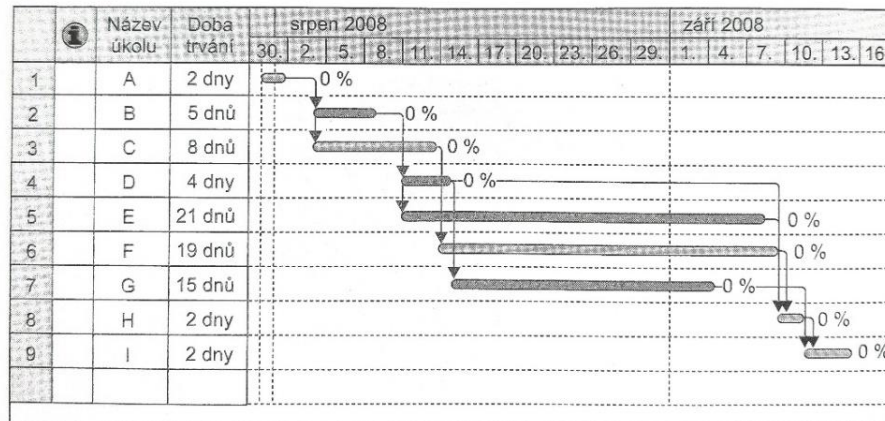
Pro přehlednost se činnosti zobrazují v logické posloupnosti shora dolů a jsou často reprezentovány černými obdélníky, které jsou velké podle toho, jak dlouho bude jednotlivá činnost trvat. Tento graf lze tvořit dvěma způsoby, buď odpředu anebo odzadu. Buď tedy začneme prvním dnem projektu a celý projekt skončí posledním dnem, kdy bude dokončená poslední činnost, nebo naopak, začneme naším datem ukončení projektu a postupujeme v čase dopředu, až se dostaneme k datu, kdy je potřeba s celým projektem začít. Výhodou Ganttova diagramu je, při menších projektech, jeho jednoduché sestavení. Tato výhoda se však stává problémem u projektů, kdy je ve hře několik, třeba i stovek činností. V tu chvíli se graf začíná stávat nepřehledným a velice obtížným na sestavení. (Štefánek a kol., 2011, s. 115 – 116)

Ganttův diagram se tvoří opět za pomoci pracovních balíků, které vznikly z WBS. Tyto balíky se pojmenují podle například velkých písmen a přiřadí se jim jejich časová doba trvání. Následně se doba trvání převede do grafické podoby za pomoci již zmiňovaných obdélníčků reprezentujících jednotlivé činnosti, kdy velikost obdélníčků je stanovena délkou potřebou k vykonání každé činnosti. V grafu je

pak, pro přehlednost, zobrazeno celé časové rozpětí v hodinách, dnech či měsících, podle délky a náročnosti projektu. (Doležal a kol., 2023, s. 232)

Křivánek (2019, s. 135) uvádí, že se Ganttův diagram dá různě modifikovat podle potřeb projektu. Lze v něm znázornit například přiřazení odpovědnosti členů týmu či kolik dané činnosti spotřebují zdrojů financování nebo jaká mohou u jednotlivých činností nastat rizika.

Tabulka 3: Ukázka Ganttova diagramu



Zdroj: Doležal a kol., 2023, s. 232

2.2.4 Zainterесované strany

Jsou to všichni, jednotlivci či skupiny, kterých se projekt nějak dotýká. Ať už projekt ovlivňuje pozitivně či negativně, mají zájem na jeho úspěchu či na jeho neúspěchu. Zainterесované strany lze rozdělit do dvou základních skupin na primární a sekundární strany. Těmi primárními jsou osoby, které opravdu mohou projekt jako takový napřímo ovlivnit, patří sem tedy vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé a podobné subjekty. Naopak mezi sekundární strany se řadí veřejnost, instituce a organizace, konkurenti a další, kteří projekt sice ovlivňují, ale ne napřímo. (Štefánek, 2011, s. 27)

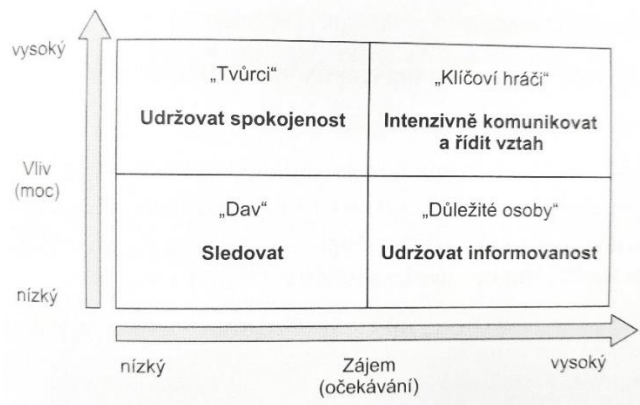
Práce ohledně plánování zainterесovaných stran se skládá z prvotní identifikace zájmových osob a skupin, následného zhodnocení toho, jaký zájem a očekávání jednotlivé strany budou mít, a poté je potřeba sestavit strategii, jak se bude se zainterесovanými stranami komunikovat. (Doležal, Krátký, 2017, s. 59)

Při prvotním kroku, tedy analýze toho, které všechny zainterесované strany se projektu budou týkat, se můžeme ptát na následujících několik otázek, které definoval ve své knize Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 50):

- „Kdo chce, aby projekt uspěl nebo neuspěl
- Kdo sází na úspěch, nebo neúspěch projektu
- Kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí
- S kým a bez koho tato změna nebude možná
- Kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.)“

Následně, když už máme seznam zainterесovaných stran, je potřeba analyzovat jejich očekávání a vliv, který na projekt mohou mít. Skrz tuto analýzu nám vznikne matice, podle které se odvíjí následující navržené komunikace mezi jednotlivými stranami. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 52) (Štefánek, 2011, s. 31 – 33)

Obrázek 5: Ukázka matice zainteresovaných stran



Zdroj: Doležal a kol., 2023, s. 195

V matici je tučně zvýrazněný návrh komunikace s jednotlivými stranami. Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 53) uvádějí další konkrétní způsoby zapojení zainteresovaných stran do projektu. Mezi ně patří:

- „Dotazníkové šetření
- On-line diskusní fórum
- Pracovní skupina
- Individuální jednání
- Neformální setkání
- Organizace společných projektů
- Telefonní podpora“

Pro úplnou přehlednost je dobré si udělat registr všech zainteresovaných stran. Vytvoříme si tedy tabulku, ve které si rozepíšeme všechny zainteresované strany, kdo daná strana je, jaké má od projektu očekávání a jak velký bude mít vliv. Zároveň zde rozepíšeme návrh komunikace a zapojení dané strany do projektu. Zkrátka snažíme se sepsat všechny možné podněty, které dané strany mohou mít, jaké překážky z jejich strany můžeme čekat, a tím budeme připraveni na jejich otázky. Nakonec, pro přehlednost, můžeme do tabulky zahrnout i sloupec toho, jakou prioritu pro nás daná strana má, a vytvořit si tak číselný systém mezi všemi zainteresovanými stranami. Tato tabulka v sobě skrývá poměrně citlivé údaje, které by měly být pouze jako součást interních dokumentů týmu a neměly by být vystavovány veřejně. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 51 – 54) (Štefánek a kol., 2011, s. 36 – 37) (Doležal a kol., 2023, s. 194 – 197) (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 48)

2.2.5 Lidské zdroje a matice odpovědnosti

Lidské zdroje projektu představují skupinu lidí, kteří se budou podílet na přípravě, plánování a realizaci celého projektu. Projektový tým se formuje na dobu určitou, tedy na dobu existence projektu. (Chvalovský, 2005, s. 31)

Když plánujeme lidské zdroje, musíme se zaměřit hned na několik hledisek. Jedno z nejdůležitějších je na základě analýzy WBS. Z té víme, kolik jednotlivých činností budeme muset vykonat a tím můžeme odhadnout, kolik lidí na to budeme potřebovat. Když už víme, kolik lidí potřebujeme, musíme také stanovit požadovanou odbornost daných lidí a zároveň přihlížet na to, zda mají v daný časový úsek kapacitu věnovat se našemu projektu. V neposlední řadě nás také omezuje rozpočet nákladů, které můžeme na lidské zdroje vynaložit. (Svozilová, 2016, s. 33)

Lidé by v projektovém týmu měli mít jasně specifikovanou roli vyplývající z určené hierarchie, tedy komu se zodpovídají a kdo se zodpovídá jim. Zároveň by každý měl být podrobně seznámen s jeho úkoly, rozsahem odpovědností a jakou má v roli pravomoc. (Němec, 2002, s. 68 – 70)

Tabulka 4: Ukázka organizační struktury

Organizační struktura, role a odpovědnosti					
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty	
...					
<i>Kdo?</i>	<i>Jak je označována role dotyčného v projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní zodpovědnost v rámci projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní osobní pravomoc v rámci projektu?</i>	<i>Jaký je na dotyčného e-mail, telefon apod.?</i>	
...					

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 87

Vedle organizační struktury se též sestavuje matice odpovědnosti. To je tabulka, kde jsou rozpracovány všechny činnosti projektu, ke kterým je přidělena odpovědná osoba či skupina. V matici se může objevit vícero kolonek, protože zde může být definováno, kdo zodpovídá za realizaci činnosti, kdo kontroluje její průběh a správnost nebo kdo například vytváří pro tuto činnost podklady a rešerši informací. (Svozilová, 2016, s. 171)

Každý projektový tým má svého manažera a následně členy týmu. Manažer se stará o koordinaci celého projektu, nastavuje pravidla komunikace a fungování členů týmu, poskytuje informace a komunikuje se zainteresovanými stranami. Členové týmu se pak vybírají na základě schopností a dovedností potřebných k plánování a realizaci projektu. (Doležal, Krátký, 2017, s. 57)

Aby celý projekt dobře fungoval, musí probíhat mezi členy týmu správná komunikace. Je tedy rolí manažera naplánovat, informovat a dohlížet, aby jednotliví členové projektového týmu jasně věděli, s kým mají co konzultovat a v jaký čas. Pak už je jen otázka, jakou formou tato komunikace bude probíhat. Často v projektech bývají pravidelné porady celého týmu či jeho částí. Komunikace se nepřetržitě udržuje po celou dobu průběhu projektu skrz zvolenou komunikační platformu (email, MS Teams, interní systém...). (Křivánek, 2019, s. 151 – 152)

2.2.6 Analýza rizik projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, která v průběhu jeho realizace mohou nastat. Proto je zapotřebí se zamyslet nad tím, co by se mohlo přihodit, a nastavit si určité kroky, jak vzniku rizik předcházet, případně co budeme dělat, až taková rizika opravdu přijdou. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 105)

Stanovit rizika není snadný úkol, můžeme totiž tato rizika vnímat z různých úhlů pohledu. Podle Fotra a Součka (2015, s. 86) nám rizika mohou zapříčinit neúspěch celého projektu, negativně projekt odchýlit od cíle, časového rozpětí či rapidně zasáhnout do rozpočtu. Další možnost podle Štefánka a kol. (2011, s. 91) je z pohledu, o jaký druh rizika se jedná. Jestli vzniká zapříčiněním externích zdrojů, technického problému, personálních neshod, problémem v organizační struktuře, administrativě či ještě něčeho dalšího.

Při analýze rizik postupujeme nejprve tak, že si definujeme všechny, pro nás ohrožující, rizika a následně si je popíšeme. Poté se vrhneme na plánování toho, jak jim zamezit či předcházet. Rizika můžeme identifikovat na základě odchylek, tedy toho, jak moc se rozchází plán s realitou, dále máme určitá předvídatelná rizika, se kterými máme již zkušenost z nějakých předešlých projektů. Poté tu jsou rizika, která sice můžeme očekávat, ale která nejdou tak úplně ovlivnit, a v neposlední řadě tu jsou rizika, která pochází z naprosto nečekaných vlivů. (Svozilová, 2016, s. 307)

V rámci analýzy a řízení rizik se sestavuje matice, která nám napomáhá dívat se na riziko ze všech potřebných úhlů. Když máme rizika identifikována, ohodnotíme je pravděpodobností výskytu a tím, jak velký problém pro projekt rizika představují. (Křivánek, 2019, s. 133) Tím nám vznikne matice, kde

vy násobením těchto dvou koeficientů vyjde výsledné číslo pro každé riziko, které charakterizuje jeho celkovou hodnotu. Čím vyšší hodnota, tím větší problém nastane, když toto riziko přijde. (Doležal, Krátký 2017, s. 124)

Když máme sestavené hodnoty jednotlivých rizik, začneme přemýšlet, jak na ně reagovat. Některá menší rizika budeme jen akceptovat a smíříme se s tím, že mohou nastat. Jedná se o rizika, která mají nízkou celkovou hodnotu, a proto při jejich výskytu nebude projekt v ohrožení, jen nám například přidělají práci. Další reakce na riziko je oslabení jeho působnosti. Jedná se o prevenci, tedy spíše, jak vzniku takového rizika předcházet, aby vůbec nenastalo. U závažnějších rizik je pak potřeba buď riziko úplně eliminovat nebo aspoň snížit jeho rozsah či řešení takového rizika převést na třetí stranu. Převedení v praxi často probíhá formou pojištění, tedy převedení odpovědnosti a řešení dopadu na třetí stranu. Eliminace rizika je zdaleka nejrozsáhlejší krok, při kterém musíme vymyslet, jak budeme postupovat, když toto riziko nastane. Takové řešení může skončit rozsáhlým krizovým plánem či záložním plánem, který celý projekt odsune na úplně jiný postup realizace. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 87 – 89) (Doležal a kol., 2023, s. 276 – 277)

K celkovému přehledu řízení rizik nám dopomáhají tabulky nebo matice rizik. Do nich se zapisuje vše, co je zmíněno v odstavcích výše. Tedy riziko jako takové a jeho popis, jakou má pravděpodobnost výskytu a jak velký dopad na projekt bude mít. Poté celková hodnota rizika, jakou strategii řízení jsme zvolili, konkrétní kroky, které podnikneme, a dále se případně uvádí, jak se našimi kroky zmírní hodnota rizika a kdo je za řízení rizika zodpovědný. (Chvalovský, 2005, s. 60 – 62)

Tabulka 5: Ukázka registru rizik

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	<i>O co jde? Hrozba – scénář – popis dopadu.</i>	<i>Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?</i>	<i>Jaký je dopad daného scénáře?</i>	<i>Součin předchozích dvou čísel</i>	<i>Jaká konkrétní opatření budou provedena?</i>	<i>Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?</i>	<i>Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?</i>	<i>Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?</i>
1

Zdroj: Doležal, Krátký, 2017, s. 127

2.2.7 Rozpočet projektu

Rozpočet nebo též finanční plán je přehledem všech potřebných nákladů a výdajů projektu. Mohou se skrz něj specifikovat též veškeré zdroje příjmů, výdajů či zdroje krytí nákladů. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 97)

Rozpočet je důležitou součástí každého projektu. Je to totiž soubor, o který se zajímají všechny zainteresované strany. Vlastníci, které zajímá, kolik jejich projekt bude stát a kolik na něm naopak vydělají. Pro manažera projektu je to řídicí dokument, skrz který kontroluje, kolik financí jde na jakou aktivitu a jestli se tento obnos dodržuje. Pro samotné členy týmu je to výpovědní dokument ohledně výše jejich mzdy. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 187)

Často se při tvoření projektového rozpočtu hledí i na to, aby v něm byl časový přehled toho, v jaké fázi projektu je využité jaké množství financí a na co tyto finance jdou. Dává to zase o kus více ucelenější a přehlednější obraz na celý projekt. (Svozilová, 2016, s. 176)

Při vytváření rozpočtu projektu jsou dobrým startovním můstkem balíky práce, které jsme si stanovili na základě WBS. Stanovíme si ke každému balíku výpočet nákladů na materiál, potřebné služby, zahrneme tam i lidskou práci a doplníme vše o další potřebné náklady spojené s pronájmem či dopravou a krytím rizik. (Doležal a kol., 2023, s. 236)

Další možnost, jak sestavit rozpočet, je určením přímých a nepřímých nákladů. Mezi přímé náklady se řadí mzdy pracovníků, náklady na materiál, nákup služeb, tedy například pronájmy prostor či zařízení. Dále cestovné, koupě techniky a licencí či náklady na subdodávky. Oproti tomu mezi nepřímé náklady řadíme náklady na provoz budov, jako jsou energie, dále náklady, co jdou na marketing, vedení účetnictví, část osobních nákladů managementu a poté daně a poplatky. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s.187 – 188)

Svozilová (2016, s. 179 – 180) uvádí ještě další možnosti, jak se dá sestavit rozpočet projektu. Uvedu zde způsob tak zvané analogie, který spočívá v tom, že se rozpočet projektu sestavuje skrz zkušenosti získané z dříve realizovaného projektu. Další možnost, kterou Svozilová popisuje, je sestavení rozpočtu za pomoci speciálních softwarových nástrojů, které v sobě mají matematické a grafické úlohy napomáhající ke komplexní struktuře vzniklého rozpočtu.

Pro přehlednost se doporučuje si vytvořit opět tabulku, do které budeme zapisovat všechny důležité údaje jako je název a popis nákladů a výdajů, počet jednotek těchto nákladů, u větších projektů je efektivní si vypočítat jednotkovou cenu jednotlivých položek rozpočtu, a dále rozřadit čerpání nákladů na jednotlivé fáze projektu a určit k nim časové ohraničení. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 100)

2.3 Realizace projektu a poprojektová fáze

Tato práce je v praktické části zaměřená na sestavení projektového plánu. Proto bych celé téma realizace projektu a poprojektové fáze shrnula jen do pár bodů, jelikož si myslím, že to celé teoretické části dodá větší logičnost a celistvost.

Realizace projektu nastává po ukončení všech plánovacích aktivit v momentě, kdy je jasné, co je potřeba udělat, kdo je za to zodpovědný a vše je schválené. Cílem realizace projektu je dodání výstupů. Tato fáze projektu je nejvíce časově náročná. (Svozilová, 2016, s. 42 a 198)

Při realizaci projektový tým vykonává naplánované úkoly, dodává výstupy a průběžně informuje o všech učiněných krocích. Manažer projektu pak celý tým koordinuje a dohlíží na plnění termínů a dodaných výstupů. (Doležal, Krátký, 2017, s. 21)

Tato kontrola se souhrnně nazývá monitoring či řízení projektu. „*Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu. (...) Součástí této procesní skupiny je dále projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality.*“ (Svozilová, 2016, s. 199)

Po dokončení realizace, tedy v momentě, kdy je dodán či vyroben finální produkt, nastává uzavření projektu. To obnáší ukončit veškeré procesy, vytvořit finální dokumentaci, která se následně předá zákazníkovi, a schválit celý projekt a jeho ukončení zainteresovanými stranami. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 169)

V poprojektové fázi pak nastává zhodnocení výstupů projektu, práce celého týmu a ohlíží se za tím, co se povedlo, či co by se dalo příště udělat lépe. Následně se uzavírá a dokončuje veškerá potřebná administrativa spojená s projektem. (Štefánek a kol., 2011, s. 236)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Projektový plán

Praktická část práce je zaměřena na sestavení projektového plánu pro týdenní pobyt na lodi La Grace. Zaměřuji se zde na využití získaných znalostí, postupů a metod projektového managementu, které jsem popisovala v teoretické části. Znalosti získané z vytváření teoretické části práce propojím se zkušenostmi, které mám z již absolvované cesty a pobytu na lodi La Grace z léta 2022.

Jako první představím loď jako takovou a jak funguje. V úvodu si stanovím cíl a zpracuji základní listinu projektu, která bude uzavírat kapitolu iniciace a zahájení projektu. Dále se pustím do samotného plánování projektu, kde zpracuji WBS a následné balíky práce, na které navážu síťovým a Ganttovým diagramem. Poté se zaměřím na analýzu zainteresovaných stran a rizik a na závěr sestavím rozpočet projektu.

3.1 Zahájení a iniciace projektu

Jak už bylo uvedeno v teoretické části práce, iniciace a zahájení projektu slouží k detailnímu rozpracování základních otázek. Tedy toho, o čem celý projekt je, co je jeho konkrétní cíl, kdo je za projekt zodpovědný, kdo všechno se na něm bude podílet a tak dále. Pojďme se tedy pustit do popisu mého konkrétního projektu.

3.1.1 Představení La Grace

La Grace je replika historické brigy (typ lodi s dvěma stěžni a příčnými plachtami na obou stěžních) z 18. století. Byla postavena partou českých kamarádů v čele s Josefem Dvorským, který je kapitánem a hlavním majitelem a provozovatelem lodi. Loď byla postavena podle původních plánů a původními metodami, kterými se v 18. století lodě stavěly. Tyto metody znají dnes již pouze v Egyptě, kde právě i La Grace spatřila světlo světa. La Grace zahájila svou pouť po světových mořích v roce 2010 po dvouleté stavbě v egyptském Suez. (Fořt, Dvorský, 2016, s. 17 – 18)

Obrázek 6: Loď La Grace



Zdroj: Web La Grace

Tato loď je inspirovaná lodí českého námořníka Augustina Heřmana, který je rodákem z Mšena na Kokořínsku a který žil v letech 1620 až 1686. Augustin již v brzkém věku emigroval s rodinou do Amsterdamu, kde se stal kartografem. V roce 1644 se Augustin usadil na druhé straně Atlantiku na území dnešního New Yorku, kde si pořídil svoji loď La Grace. S ní se věnoval obchodu a korzárství. (Fořt, Dvorský, 2011, s. 14 – 19)

Loď pro svoje přežití, a především na každoroční údržbu, potřebuje sehnat spoustu peněz. Ty si vydělává v sezóně formou turistických plaveb. Sezóna začíná koncem března a končí začátkem

listopadu. V mezičase je loď v přístavu a jsou na ní prováděny opravy. Plavby se plánují rok a více dopředu a dělí se podle účelu plavby a složení posádky. La Grace provozuje pohodové plavby například kolem ostrova Elba či pobřeží Itálie. Dále nabízí přeplavby jak ve Středozemním moři, tak přes oceán. Když zrovna není opravována nebo si čas na ní neužívají lidé, kteří si plavbu domluvili a zaplatili, účastní se La Grace se svou stálou posádkou různých soutěží či námořních festivalů.

Já se zaměřím na popis plavby právě za účelem turistiky ve Středozemním moři, jelikož to je náplní mého projektu. Taková plavba se domlouvá s kapitánem rok dopředu, kdy si člověk, který o pobyt na La Grace má zájem, musí domluvit především termín plavby. Když má člověk termín, začíná shánět lidi, kteří budou tvořit „kadetskou“ skupinu. Kadet je označení pro člověka, který se učí na lodi všem potřebným znalostem a je to uchazeč, v tomto případě, o místo v lodní posádce. Na La Grace je možné mít skupinu o maximálně 31 lidech. Dále je na lodi při plavbě přítomná stálá posádka skládající se z kapitána, strojníka, bocmana (nebo též loďmistra, což je člověk, který se stará o palubu, a především o ráhnoví a plachty), kuchaře a dalších dvou až tří lidí, kteří vypomáhají, kde je potřeba. Následně se domlouvá s kapitánem přesná trasa plavby a případně náplň jednotlivých dní. V neposlední řadě je potřeba si zařídit věci okolo, jako je doprava do místa nalodění, cestovní pojištění, případní sponzoři a tak dále. To jsou ale věci, které budu rozebírat později v následujících kapitolách.

3.1.2 Zakládací listina

Zakládací listina je první dokument, který při tvorbě projektu vzniká a zahajuje tak celé plánování a další kroky projektu. Slouží k jasnému přehledu základních informací daného projektu a najdeme v ní všechno podstatné, co se definování a vymezení projektu týče. Slouží nejen projektovému týmu, ale i zainteresovaným stranám a sponzorům. Níže je přiložená zakládací listina mého projektu, tedy týdenního pobytu na lodi La Grace, kterou jsem zpracovávala jakožto první krok při definování projektu.

Tabulka 6: Zakládací listina

Zakládací listina projektu	
Název:	Týdenní pobyt na lodi La Grace
Přínosy:	Unikátní zážitek pro účastníky v podobě života na replice historické lodi
Cíl:	Úspěšná realizace týdenního pobytu na lodi La Grace pro 31 osob na konci srpna 2024
Výstupy:	1. Úspěšná informační schůzka 2. Realizace plavby na lodi La Grace
Plánované náklady:	700 000 - 800 000 Kč
Plánovaný termín zahájení:	01.06.2023
Plánovaný termín ukončení:	20.09.2024
Hlavní milníky:	1. Rezervace termínu a trasy plavby 2. Sehnání sponzorů 3. Sehnání účastníků 4. Sjednání dopravce 5. Zorganizování informační schůzky pro kadety 6. Úspěšná cesta do místa nalodění 7. Absolvování pobytu na lodi 8. Návrat zpět do ČR
Kritéria úspěchu:	Realizování pobytu s 31 účastníky při nepřekročení ceny 20 000 Kč na jednu osobu
Schválené výjimky:	Změna trasy plavby z důvodu špatného počasí
Zodpovědná osoba:	Rita Klein

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

3.1.3 Cíl projektu

V teoretické části jsem uváděla, že specifikace cíle je jeden ze stěžejních bodů celého plánování. K přesnému a jasnému definování cíle se používá metoda SMART, kterou využiji i já.

Abychom mohli považovat cíl za SMART musí splňovat 5 kritérií. Cíl musí být specifický a konkrétně vymezený ve všech oblastech. Musíme ho být schopni podle něčeho změřit, tedy zjistit, zda byl úspěšný či nikoli. Je tedy potřeba mít v cíli zahrnuté měřitelné jednotky. Následně musí cíl akceptovat všechny zainteresované strany a je potřeba ho navrhnout tak, aby bylo reálné jeho dosažení. V poslední řadě cíl musí být termínově ohraničený, tedy do kdy se definovaných věcí má dosáhnout.

Ted' už konkrétně. Cílem tohoto projektu je naplánování a následné zrealizování týdenního pobytu na lodi La Grace v termínu 23.8. až 1.9.2024 pro 31 osob kadetské posádky s odjezdem z Železného Brodu, následné plavby podél pobřeží Itálie a navrácení opět do Železného Brodu při nepřekročení rozpočtu 20 tisíc Kč na osobu.

3.2 Plánování projektu

Když máme za sebou iniciaci projektu, jeho představení, máme detailně zpracovaný cíl a projekt je například schválený zadavatelem či sponzorem, můžeme se vrhnout do další fáze, tedy do plánování projektu.

Plánování je velice podstatná část celého projektu a v momentě, kdy není udělaná stoprocentně a na něco se zapomene, nastane problém buď s časovou rezervou, překročíme nastavený rozpočet či zjistíme, že nemáme dostatek lidských zdrojů a celý projekt se může úplně odchýlit od cíle a dopadnout fiaskem.

V rámci plánování mého projektu se zaměřuji na rozpracování cíle do dílčích kroků skrz WBS a následnou dekompozici na jednotlivé aktivity skrz balíky práce. Dále pomocí síťového diagramu naplánuji návaznost jednotlivých činností a k lepší orientaci v čase zpracuji Ganttův diagram. Následně přiřadím činnosti k jednotlivým lidem v matici odpovědnosti a navážu na to analýzou zainteresovaných stran, aby bylo jasno, kdo všechno do projektu vstupuje. V neposlední řadě zpracuji analýzu rizik a sestavení rozpočtu.

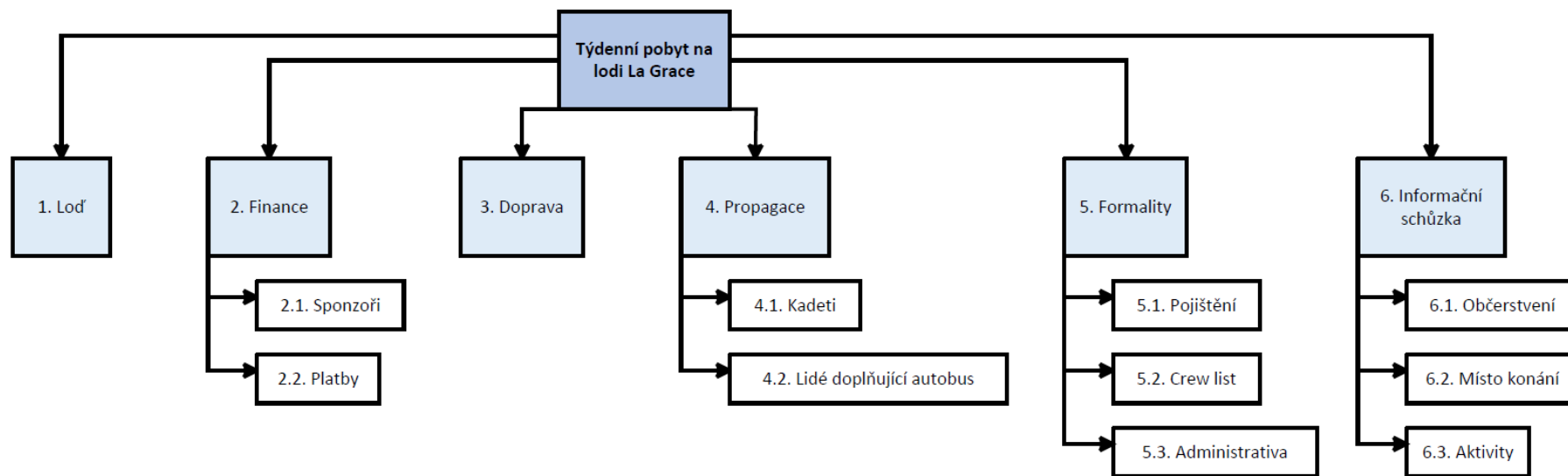
3.2.1 WBS

Rozpis prací neboli WBS („Work Breakdown Structure“) je první důležitý krok při plánování projektu. V rámci WBS se definují všechny důležité výstupy projektu. Čím důkladněji se sestavení WBS věnujeme, tím větší je pravděpodobnost, že se na nic v projektu nezapomene.

Dekompozice WBS se tvoří tím způsobem, že si sepíšeme, co všechno je potřeba udělat, a jestliže se nějaký bod dá rozdělit minimálně na další dva body, které jsou na sobě nezávislé, je potřeba je zahrnout v následujícím stupni WBS. Může se tedy stát, že některý z bodů WBS zůstane na první úrovni, a dále se bude specifikovat pouze skrz tabulku aktivit, jiný bod WBS se bude dělit do druhé úrovně a některý bod se může dostat až do třetí úrovně WBS.

Můj projekt jsem rozdělila na šest dílčích výstupů, které jsou potřeba zařídit a zajistit. Těchto šest výstupů je loď, finance, doprava, propagace, formality a informační schůzka. Čtyři z těchto šesti bodů jsem v rámci WBS dále specifikovala, jelikož u těchto bodů projektu nebylo vše zcela jasné a podrobné, vznikla mi tedy dvoustupňová WBS. Z grafu níže (viz obrázek 7) je vidět, že jsem rozepsala body 2, 4, 5 a 6 podle toho, aby se nezapomnělo, co vše je potřeba zajistit v rámci plánování projektu. U bodů 1 a 3 nebyla potřeba další dekompozice cíle, jelikož všechny činnosti, které jsou potřeba zařídit, se dále specifikují už jen v rámci tabulky aktivit.

Obrázek 7: WBS



Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

Aby se docílilo jasnému porozumění balíkům práce, vzniklým dekompozicí cíle skrz WBS, a projektový tým lépe věděl, co všechno balíky práce obnáší, přikládá se občas k samotné WBS tzv. WBS Dictionary. Tento WBS Dictionary slouží k stručnému popisu jednotlivých balíků práce. Níže přikládám WBS Dictionary mého projektu.

Tabulka 7: WBS Dictionary

Balík práce	Popis balíku
1. Loď	domluvení termínu a trasy plavby, místa nalodění a vyloďení, konzultace dalších detailů s týmem La Grace
2.1. Sponzoři	sehnání sponzora či sponzorů a domluvení přesné částky sponzoringu
2.2. Platby	založení účtu, kalkulace nákladů a vyplácení jednotlivých položek
3. Doprava	sehnání vhodného dopravce a zařazení dalších potřebných věcí týkajících se cesty
4.1. Kadeti	oslovení a vybrání vhodných lidí do kadetské posádky, vytvoření seznamu
4.2. Lidé doplňující autobus	sehnání dostatečného počtu lidí doplňujících autobus, kteří nám tak budou generovat příjmy
5.1. Pojištění	smlouvení pojištění, které odpovídá aktivitám a rizikům spojeným s plavbou na lodi
5.2. Crew list	sehnání informací a vytvoření crew listu, který se pošle týmu La Grace před plavbou
5.3. Administrativa	vytvoření a obstarání všech potřebných dokumentů, zajištění pořádku a přehledu v dokumentech
6.1. Občerstvení	zajištění stravování na informační schůzce
6.2. Místo konání	zarezerování vhodného místa pro konání informační schůzky
6.3. Aktivity	sepsání informací, které budeme přednášet na informační schůzce, vymyšlení a příprava seznamovacích aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

3.2.2 Tabulka aktivit

Po vypracování WBS jsem získala balíky práce, a ty bylo potřeba dále specifikovat na jednotlivé činnosti, které nám jasně definují, co je potřeba udělat a zařídit, aby daný pracovní balík byl komplexně naplánovaný a vypracovaný.

Tabulka 8: Tabulka aktivit 1/2

Pracovní balík	Index	Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Předcházející činnost	Následující činnost
1. Loď	1	1.1. kontaktování týmu La Grace a rezervace termínu plavby	2	-	2,5,8,17,35
	2	1.2. domluvení trasy plavby a místa nalodění a vyloďení	5	1	12,24
	3	1.3. konzultace jídelníčku s týmem La Grace	2	33	28
	4	1.4. úspěšný pobyt na lodi	7	15	16
2.1. Sponzoři	5	2.1.1. rešerše možných sponzorů	1	1	6
	6	2.1.2. kontaktování sponzorů	90	5	7
	7	2.1.3. domluvení částky sponzoringu	14	6	9
2.2. Platby	8	2.2.1. založení účtu	1	1	10
	9	2.2.2. výpočet platby na jednoho kadeta	1	7,14,24,35	18,21
	10	2.2.3. vybrání peněz od kadetů a lidí doplňujících autobus	60	8,20,23	11,25
	11	2.2.4. poslání peněz za rezervaci lodí a autobusu	0,5	10	37
3. Doprava	12	3.1. rešerše dopravců	1	2	13
	13	3.2. kontaktování vhodného dopravce a rezervace autobusu	3	12	14
	14	3.3. objednání kempu pro řidiče autobusu	2	13	9
	15	3.4. absolvování cesty do místa nalodění	1,5	31	4
	16	3.5. absolvování cesty zpět do ČR	1,5	4	32
4.1. Kadeti	17	4.1.1. vytvoření seznamu potencionálních kadetů	5	1	18
	18	4.1.2. vytvoření formuláře pro kadety	2	9,17	19
	19	4.1.3. kontaktování a výběr potencionálních kadetů	60	18	20
	20	4.1.4. vytvoření jmenného seznamu kadetů s informacemi získaných z formulářů	1	19	10,26
4.2. Lidé doplňující autobus	21	4.2.1. vytvoření letáku	3	9	22
	22	4.2.2. umístění letáku na sociální síť a komunikace se zájemci	60	21	23
	23	4.2.3. vytvoření seznamu lidí doplňujících autobus	1	22	10,29,37

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

Tabulka 9: Tabulka aktivit 2/2

Pracovní balík	Index	Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Předcházející činnost	Následující činnost
5.1. Pojištění	24	5.1.1. rešerše dostupného pojištění	2	2	9,25
	25	5.1.2. sjednání a zaplacení pojištění	1	10,24	37
5.2. Crew list	26	5.2.1. sepsání crew listu	1	20	27
	27	5.2.2. odeslání crew listu týmu La Grace	0,5	26	37
5.3. Administrativa	28	5.3.1. vytvoření seznamu věcí a všech informací pro kadety	30	3,40	30
	29	5.3.2. vytvoření informačního emailu pro lidi doplňující autobus	1	23	30
	30	5.3.3. rozeslání seznamu kadetům a emailu pro lidi doplňující autobus	1	28,29	31
	31	5.3.4. doladění administrativních záležitostí před odjezdem	5	30	15
	32	5.3.5. doděláná administrativních činností a vyhodnocení celého pobytu	14	16	-
6.1. Občerstvení	33	6.1.1. zjištění alergií a diet u kadetů	5	37	3,34
	34	6.1.2. domluvení stravování v místě konání informační schůzky	2	33	39
6.2. Místo konání	35	6.2.1. nalezení a rezervace vhodného místa konání v termínu informační schůzky	2	1	9
	36	6.2.2. úspěšné absolvování celé informační zchůzky	2	39	40
6.3. Aktivity	37	6.3.1. sepsání informací, které chceme říct kadetům na informační schůzce	2	11,23,25,27	33,38
	38	6.3.2. vymyšlení seznamovacích aktivit	5	37	39
	39	6.3.3. příprava seznamovacích aktivit v místě konání informační schůzky	0,5	34,38	36
	40	6.3.4. úklid místa po aktivitách	0,5	36	28

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

Každý pracovní balík jsem rozdělila na dvě až pět aktivit podle toho, jak je daný balík náročný a obsáhlý. Následně jsem ke každé činnosti definovala dobu trvání ve dnech. Tuto dobu jsem stanovovala na základě mých předchozích zkušeností s plánováním plavby v létě 2022. Tuto dobu trvání využijeme později v časovém plánování u síťového a Ganttova diagramu. Doba trvání jednotlivých činností je stanovena v čistém čase, který je potřeba na realizaci dané činnosti a to pouze v pracovních dnech.

Všechny činnosti jsou vzájemně propojené časovou sousledností, která je potřeba stanovit nejen pro budoucí využití v časovém plánování projektu. Časová souslednost je důležitá pro orientaci mezi jednotlivými činnostmi, a aby bylo zřejmé, jak na sebe navazují a které činnosti jsou na sobě závislé co se logické návaznosti týče. Tato souslednost je naznačena skrz předcházející a následující činnost každé činnosti. Tato časová souslednost má typ vazby konec – začátek, což znamená, že nadcházející činnost nemůže započít, dokud nebude ukončena činnost předcházející.

Nakonec se můj projekt skládá z 40 jednotlivých aktivit. Plánování činností v rámci rozpracování pracovních balíků je jeden z nejdůležitějších a nejzásadnějších kroků plánování. Na definované činnosti totiž navazuje spousta dalších kroků plánování projektu a je proto potřeba mít v činnostech zachycené opravdu všechny potřebné kroky k vytvoření pracovních balíků a tím celého projektu.

3.2.3 Síťový diagram

Síťový diagram, nebo též graf, je jeden z nástrojů časového plánování činností v projektu. Jak už jsem uváděla v předešlé podkapitole, na sestavení síťového grafu se používají aktivity určené z balíků prací a k nim přiřazená doba trvání jednotlivých činností, která je v mém projektu uváděna ve dnech. Následně pro sestavení síťového grafu potřebujeme určenou návaznost činností skrz již definované předcházející a nadcházející činnosti každé dané činnosti. Tato časová souslednost skrz síťový graf jasně vynikne a je tak jednodušší se mezi návaznostmi činností orientovat.

Síťový graf mého projektu, který je přiložený níže (viz obrázek 8), má právě jednu začáteční a koncovou činnost. V grafu jsou činnosti znázorněny uzly (obdélníky), kterým je přiřazeno číslo určující index každé činnosti. Návaznost činností je zobrazena skrz šipky určující směr návaznosti.

Z grafu lze jednoduše vyčíst nejen návaznost činností, ale i časovou náročnost jednotlivých činností a celého projektu. Modře označené činnosti a šipky určují kritickou cestu projektu, která nám stanovuje nejdelší cestu grafem a na které se nacházejí stěžejní činnosti, které mají nulovou časovou rezervu na své provedení. Popis tvorby kritické cesty je v teoretické části v kapitole o síťovém diagramu.

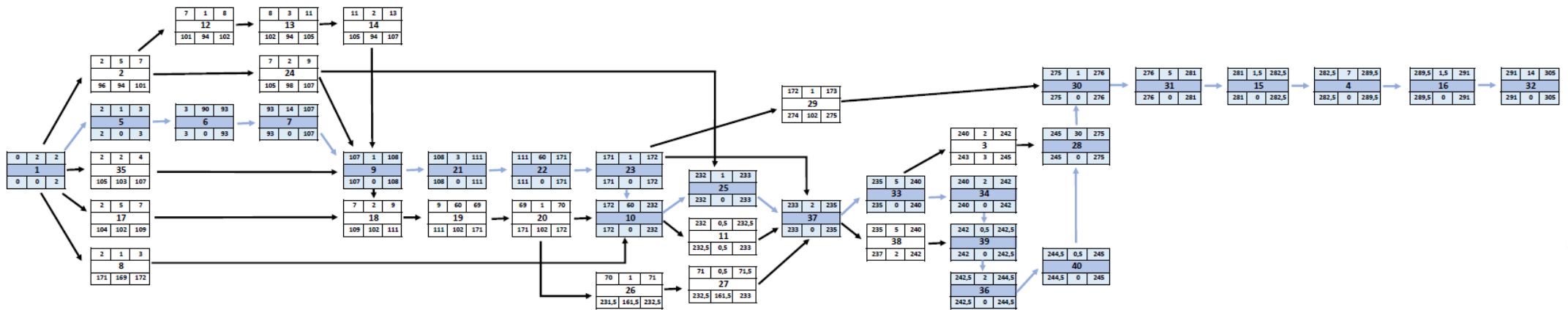
Můj projekt potřebuje pro celkové naplánování a realizaci 305 dní. Jelikož plánování podléhá jasně stanovenému termínu realizace, tedy termínu počátku cesty do místa nalodění a následné plavby na lodi La Grace, je velice důležité dodržovat časové naplánování a u činností nacházejících se na kritické cestě dohlížet na to, aby nedošlo k jejich zpoždění.

Skrz kritickou cestu si můžeme všimnout několika stěžejních míst. Tato místa jsou především činnosti 9, 10 a 37, tedy vypočtení částky, kterou nám budou platit kadeti, a následné vybrání těchto peněz, a zároveň vybrání částky od účastníků, kteří nám budou doplňovat autobus. Činnost 37 je sepsání informací, které budeme říkat kadetům na informační schůzce. Všechny tyto tři činnosti jsou komplexní činnosti, pro které je potřeba získat mnoho informací a údajů, což také reflektuje vysoký počet předcházejících činností, které do stěžejních míst vstupují. Jestliže by nějaká z předcházejících činností nebyla vykonaná, nemůžeme tyto stěžejní činnosti realizovat. Tím by vznikl problém s nulovou časovou rezervou na kritické cestě, což by oddálilo konec celého projektu. To se v našem případě nesmí stát, jelikož termín plavby je jasně stanoven a nelze ho posunout na později.

Po podrobnějším přezkoumání celé kritické cesty si můžeme všimnout, že většina činností tvořící právě kritickou cestu se týká nějakým způsobem buď peněz nebo zjišťování a sepisování informací, popřípadě samotné realizace plavby. Na začátku je kritická cesta tvořena činnostmi ohledně domlouvání sponzoringu a následně je zde již zmíněná činnost 9 a 10, která se též týká financí. Druhá polovina kritické cesty je tvořena zjišťováním různých informací a sepisováním do seznamů pro kadety i účastníky doplňující autobus a samotnou realizací. Celá poslední část kritické cesty je tvořena cestou a pobytem na lodi jako takovým.

Graf nám v neposlední řadě ukazuje, že spoustu činností lze plánovat a realizovat souběžně a při dodržení jednotlivých časových údajů lze zjišťovat a pracovat na činnostech najednou až do bodů, kde se nachází stěžejní činnosti.

Obrázek 8: Síťový graf



Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

3.2.4 Ganttův diagram

Zatímco síťový graf nám ukazuje logickou návaznost jednotlivých činností a jejich čistou časovou náročnost, tedy dobu, kterou jednotlivé činnosti vyžadují k realizaci, Ganttův diagram nám zobrazuje tuto časovou náročnost zobrazenou v reálném čase a především termínech. Jednoduše řečeno Ganttův diagram je pomůckou k tomu, abychom při plánování projektu viděli, v jaký časový úsek v kalendáři se má realizovat daná činnost.

I když konkrétně můj Ganttův diagram nezobrazuje návaznosti činností, je potřeba tyto logické návaznosti dané síťovým grafem respektovat a dodržovat, jinak by nastal problém u činností, kterým předchází větší množství aktivit, které je potřeba realizovat dříve. V Ganttově diagramu níže (viz obrázek 9) můžeme vidět časové úseky zobrazující náročnost jednotlivých činností zobrazené v čase. V grafu máme v horní části zobrazené časové ohraničení udávané v týdnech vždy s počátečním dnem daného týdne. Na levé straně grafu jsou vyobrazené činnosti, aby bylo jasné který časový úsek patří ke které aktivitě.

Při vytváření Ganttova diagramu jsem vycházela opět z aktivit daných skrz detailní popis pracovních balíků z WBS, které jsem společně s dobou trvání ve dnech používala již v síťovém grafu. Těmto činnostem jsem přiřadila termín začátku realizace činnosti a vypočetla následně i termín konce realizace činnosti. Tyto kalendářní termíny jsem určovala s přihlédnutím na víkendy a státní svátky, jelikož doba trvání jednotlivých činností je v tabulce aktivit definována pouze v čistých pracovních dnech.

Z Ganttova diagramu níže (viz obrázek 9) můžeme vidět, že můj projekt je rozložen v poměrně dlouhém časovém úseku táhnoucího se skoro rok a půl. Je tomu tak proto, že pro můj projekt je stěžejní část rezervace termínu plavby, která se musí provést minimálně rok před samotným termínem plavby. V případě mého projektu je domluvení termínu realizováno již na začátku června 2023. V této části projektu se provádí několik dalších činností jako například založení účtu, vytvoření seznamu potenciálních kadetů či rezervace vhodného místa pro konání informační schůzky.

Poté přichází dlouhé období shánění sponzorů a komunikování s nimi ohledně částky sponzoringu. Tato činnost je důležitá pro úspěšnost celého projektu, jelikož sponzorský dar hraje významnou roli pro uskutečnění celé cesty. Následně přichází týdenní pauza, kdy mají členové projektového týmu volno. Dále, v období listopadu, přichází na řadu více činností, které sice trvají krátký časový úsek, nicméně jde o podstatné činnosti. Odehrává se zde domluvení trasy plavby, na kterou navazuje rešerše, kontaktování a rezervace autobusu, sjednání pojištění a poté výpočet částky na jednoho kadeta. V tento moment bude jasné, zda cíl projektu, tedy nepřekročení částky 20 tisíc Kč na jednoho kadeta, bude dosažen či nikoli. Do finální částky budou vstupovat ještě finance získané od lidí doplňujících autobus, nicméně při výpočtu platby na jednoho kadeta se bude již kalkulovat s ideálním počtem doplňujících lidí a tedy i s financemi od nich získaných. V tomto časovém úseku přichází na řadu také vytvoření propagačního letáku, který bude vložen na sociální sítě právě za účelem sehnání lidí, kteří s námi pojedou, budou doplňovat autobus, a tím nám generovat příjmy.

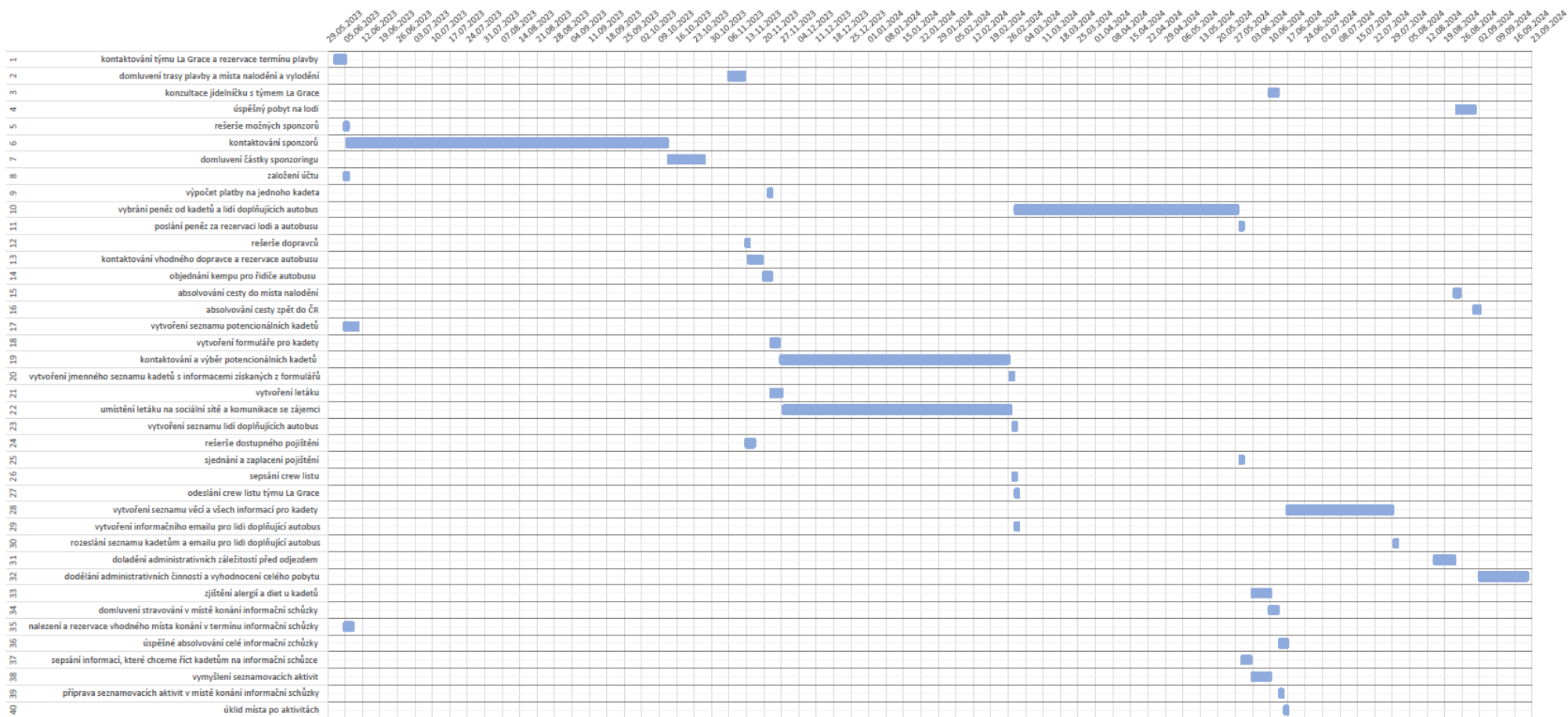
Následuje opět delší časový úsek, kdy probíhá komunikace s potencionálními kadety a zájemci na doplnění autobusu. Jako výstup těchto činností následují aktivity, kterými jsou sestavení seznamu kadetů s informacemi získanými z formulářů, vytvoření a odeslání crew listu (což je jmenný seznam kadetů společně s datem narození a číslem cestovního dokladu, který se odesílá týmu La Grace). V tento moment přichází tříměsíční období, kdy projektový tým nemá nic moc na práci a pouze se čeká na získání peněz od všech účastníků zájezdu. Dále během června přichází na řadu zaplacení lodi, autobusu, pojištění a je zde realizována informační schůzka, která vychází na datum 14. až 16.6.2024.

V poslední části Ganttova diagramu (viz obrázek 9) se realizuje sestavení seznamu věcí, které musejí mít kadeti s sebou na lodi, a sepsání všech důležitých informací, aby byla zajištěna informovanost a přehlednost. Poté přichází dvoutýdenní volno, kdy není na starost žádná z činností a projektový tým má volno před samotnou realizací plavby, která probíhá v termínu 23.8. až 1.9.2024. Ještě předtím je ale potřeba doladit administrativní činnosti pár dní před odjezdem. Po samotné realizaci nastává vyhodnocení celého projektu, uzavření administrativních věcí a dokončení všech dokumentů.

Ganttův diagram (viz obrázek 9) nám krásně poukazuje na dvě hlavní věci. První z nich je to, že nám zobrazuje činnosti, které budou probíhat souběžně v čase, a je tedy potřeba mít dostatek především lidských zdrojů, abychom dosáhli úspěšnosti všech činností a nezjistili jsme, že se nemůžeme posunout dále v projektu, jelikož není nějaká z činností dokončená. Druhá věc se týká spojení se síťovým diagramem (viz obrázek 8). V něm je vidět, že jedna ze stěžejních činností, aktivita 9, je závislá na dokončení čtyř předchozích činností, a že nejvýznamnější je pro ni aktivita 7, která leží právě před aktivitou 9 na kritické cestě. Po rozložení do kalendářních termínů skrz Ganttův diagram je ale patrné, že pro aktivitu 9 je podstatná především aktivita 14, respektive jí předcházející aktivita 2, tedy domluvení trasy plavby. Je tomu tak proto, že domluvení trasy plavby určuje tým La Grace a ti tvoří harmonogram plaveb až na konci sezóny, tedy v období měsíce listopadu, kde se odehrává domluvení i naší konkrétní trasy plavby. Tímto přizpůsobením termínů tak vzniká týdenní pauza, kdy má projektový tým volno, jelikož se čeká na to, až začne harmonogram plaveb řešit právě tým La Grace. Je zde tedy potenciální časová mezera, kdy by bylo možné realizovat aktivitu 7 v momentě, když by se některá z předchozích aktivit opozdila. Není to ale ideální a je dobré se takovému scénáři vyhnout.

Při detailnějším pohledu na Ganttův diagram (viz obrázek 9) zjistíme, že projekt zabere necelých 69 týdnů, tedy v reálném čase nějakých 480 dní. Když přihlédneme k tomu, že aktivity jsou projektovým týmem realizované pouze v pracovní dny, zjistíme, že víkendy a státní svátky tvoří skoro třetinu celého roku. Po odečtení těchto dní nám vyjde počet dní na realizaci projektu, tedy nějakých 330 dnů. Toto číslo je ale odlišné od počtu dní, které nám vyšly skrz síťový diagram (viz obrázek 8). Je tomu tak proto, že se v Ganttově diagramu nachází dvě místa, kdy nastane týdenní a poté dvoutýdenní volno. Tím se tedy dostaneme k počtu 305 dní, které jsou nejkratším možným časem, za který je možné tento projekt realizovat.

Obrázek 9: Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

3.2.5 Matice odpovědnosti

Následující část plánování projektu je důležitá v tom, že se k činnostem stanoveným skrz specifikování balíků práce v tabulce aktivit přiřadí osoba, která bude zodpovědná za vypracování a splnění dané činnosti. Matice odpovědnosti je tak přehledný nástroj k tomu, aby každý člen projektového týmu věděl, co má na starost, a zároveň, aby měl manažer přehled o činnostech a jejich pokroku, případně si mohl snadno zjistit koho z členů urgovat, když se nějaká činnost pozdrží.

Tabulka 10: Matice odpovědnosti

	Činnost	manažer	člen 1	člen 2	člen 3	člen 4	sponzor	tým La Grace	dopravce	penzion
1	kontaktování týmu La Grace a rezervace termínu plavby	Z	I	I	I	I		I		
2	domluvení trasy plavby a místa nalodění a vylodění	K	Z		I	I		I	I	
3	konzultace jídelníčku s týmem La Grace		Z					I		
4	úspěšný pobyt na lodi	Z	I		I			K		
5	rešerše možných sponzorů	K	Z							
6	kontaktování sponzorů	Z	K	I			I			
7	domluvení částky sponzoringu	Z	I	K	I	I	I			
8	založení účtu	I		Z			I			
9	výpočet platby na jednoho kadeta	I	K	Z	K	I	I			
10	vybrání peněz od kadetů a lidí doplňujících autobus	I		Z						
11	poslání peněz za rezervaci lodi a autobusu	I		Z			I	I	I	
12	rešerše dopravců	I	K	K	K	Z				
13	kontaktování vhodného dopravce a rezervace autobusu	Z	I	K	I	I	I		I	
14	objednání kempu pro řidiče autobusu	I		K	Z		I		I	
15	absolvování cesty do místa nalodění	Z	I		I				K	
16	absolvování cesty zpět do ČR	Z	I		I				K	
17	vytvoření seznamu potencionálních kadetů	I	K		Z	I				
18	vytvoření formuláře pro kadety	I	Z		K					
19	kontaktování a výběr potencionálních kadetů	Z	I	I	I	I				
20	vytvoření jmenného seznamu kadetů s informacemi získaných z formulářů	K			Z					
21	vytvoření letáku		K		Z					
22	umístění letáku na sociální síť a komunikace se zájemci	I	Z							
23	vytvoření seznamu lidí doplňujících autobus	I	Z	I	I	I				
24	rešerše dostupného pojištění	K		Z						
25	sjednání a zaplacení pojištění	Z		K			I			
26	sepsání crew listu	Z	I							
27	odeslání crew listu týmu La Grace	Z						I		
28	vytvoření seznamu věcí a všech informací pro kadety	I	Z		K			I		
29	vytvoření informačního emailu pro lidi doplňující autobus	I	K		Z				I	
30	rozeslání seznamu kadetům a emailu pro lidi doplňující autobus	I	K		Z					
31	doladění administrativních záležitostí před odjezdem	I	Z	K	K					
32	dodělaní administrativních činností a vyhodnocení celého pobytu	Z	K	K	K	K	I	I	I	
33	zjištění alergií a diet u kadetů		I		Z					
34	domluvení stravování v místě konání informační schůzky				Z					I
35	nalezení a rezervace vhodného místa konání v termínu informační schůzky	I	K	K	K	Z	I			I
36	úspěšné absolvování celé informační schůzky	Z								K
37	sepsání informací, které chceme říct kadetům na informační schůzce	K	Z		I	I				
38	vymyšlení seznamovacích aktivit		K		K	Z				
39	příprava seznamovacích aktivit v místě konání informační schůzky				Z	K				I
40	úklid místa po aktivitách		Z			K				I

Z = zodpovědná osoba za realizaci činnosti

K = konzultant k činnosti, dohled

I = osoba, která je informována o dané činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování autorkou

Matice odpovědnosti popisující můj projekt jsem tvořila tak, že jsem si vzala aktivity vzniklé z popisu balíků práce, které jsem používala již v předešlých grafech a tabulkách, a k těm jsem postupně přiřazovala osoby, které se budou podílet na realizaci dané aktivity, skrz tři typy funkcí. První a nejdůležitější je funkce „Z“, která značí, kdo je za danou činnost zodpovědný a kdo ji má na starost vypracovat a zařídit vše potřebné týkající se dané činnosti. Druhá funkce je „K“, což znamená, že člověk s touto pravomocí je konzultant k dané činnosti. V jednoduchosti tento člověk pomáhá s vypracováním činnosti osobě, která má funkci „Z“, dává jí rady, dohlíží na správné plnění a zkrátka je k dispozici člověku, který má danou činnost na starosti jako hlavní osoba. Poslední funkce je „I“, což značí, že daná osoba je informovaná o průběhu a výsledku dané činnosti. Zároveň to znamená, že tato osoba se může vyjádřit k průběhu či výsledku činnosti, nicméně nevstupuje přímo do realizace dané činnosti. Často se jako osoba s funkcí „I“ objevuje manažer týmu, jelikož je potřeba, aby věděl o všech důležitých činnostech projektu a jejich průběhu. Dále bylo také potřeba pohlídat veškeré návaznosti a zařídit, aby byly informovány všechny osoby, které budou navazovat na nějakou činnost jinou činností.

Při vytváření matice odpovědnosti jsem používala síťový i Ganttův diagram, jelikož síťový graf mi pomáhal právě k návaznostem činností, a abych nezapomněla na informování některé z osob o průběhu nějaké činnosti. Ganttův diagram mi naopak pomáhal v časové návaznosti, tedy v tom, aby v jeden časový úsek neměla jedna osoba na starost vícero činností a tím pádem by je nestihla realizovat včas a došlo by k časovému skluzu.

Z matice odpovědnosti mi vznikl projektový tým, který se skládá dohromady z pěti osob. Projekt pro svou realizaci vyžaduje pět osob, jelikož se v některých fázích projektu realizuje vícero aktivit současně. A abychom zajistili realizování všech těchto aktivit v daném časovém úseku, musíme mít pět osob projektového týmu. První a nejdůležitější osobou projektového týmu je manažer, který provádí stěžejní činnosti a komunikuje s důležitými zainteresovanými stranami, jako je sponzor, dopravce či tým La Grace. Další osoba projektového týmu je Člen číslo 1. Tato osoba má na starosti důležité věci a činnosti, které ale nejsou tak stěžejní, aby je měl na starosti manažer. Tento člověk je tedy zodpovědný například za klíčové dokumenty a často je jako konzultant k mnoha činnostem. Další osoba, tedy Člen číslo 2, je člověk, který se stará o finanční stránku projektu. Tato osoba se vyzná v účetnictví a rozumí spravování financí, a právě tyto činnosti má na starost. Následující osoba, Člen číslo 3, je člověk, který se stará o vytváření formulářů a seznamů, a je to člen, který dává dohromady vícero informací do přehlednější podoby. Tato osoba nemá až tolik činností, co se například komunikace týče, nicméně je podstatnou součástí týmu v tom, že vytváří potřebné podklady pro manažera a Člena číslo 1. Poslední osobou, tedy Členem číslo 4, je v podstatě takový brigádník. Tedy člověk, co má na starost méně činností a spíše pomáhá ostatním členům týmu s tím, co je zrovna potřeba.

Dále v tabulce matice odpovědnosti najdeme Sponzora, Tým La Grace, Dopravce a Penzion, jakožto místo, kde se bude konat seznamovací schůzka. Objevují se zde proto, že budou z velké části zodpovědní za činnosti v rámci realizační části projektu. Často mají tyto osoby též funkci informační, jelikož je potřeba je o průběhu různých činností informovat, abychom zajistili hladký průběh celého projektu.

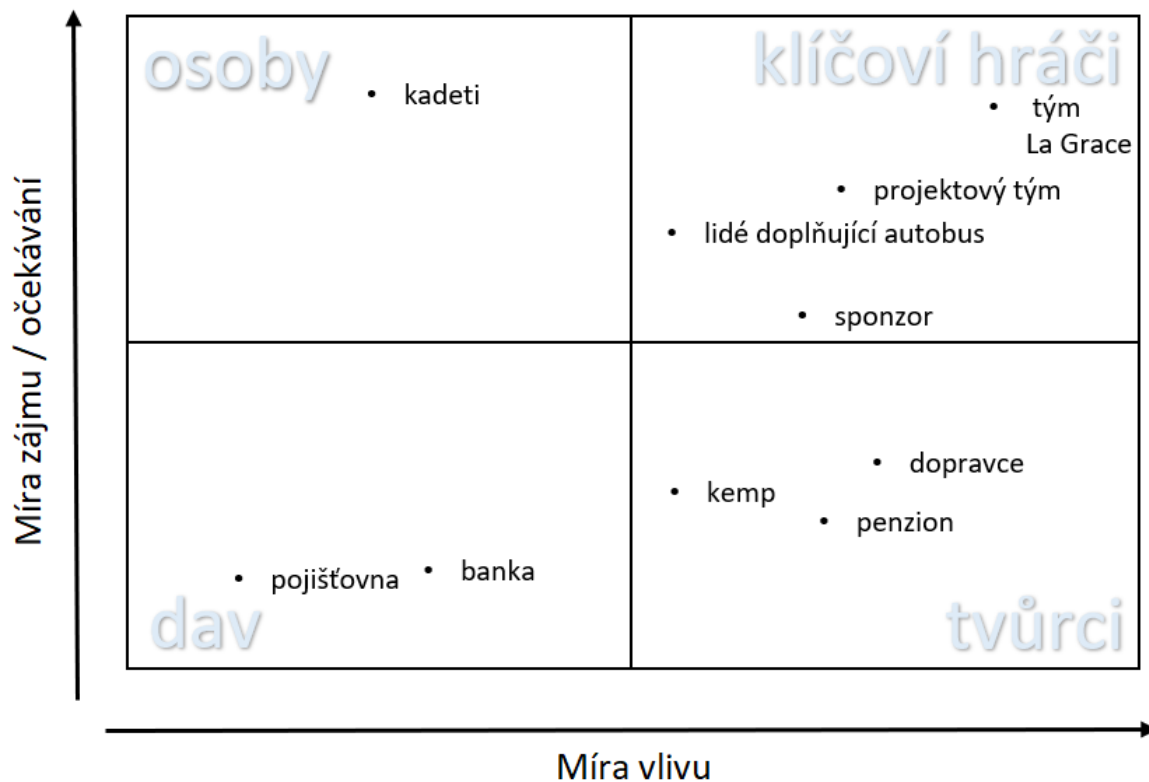
3.2.6 Zainteresované strany

Každý projekt má spoustu faktorů, které rozhodují o tom, zda bude projekt úspěšný či nikoliv. Jeden z faktorů jsou právě zainteresované strany. Zainteresované strany jsou osoby či skupiny, které mají vliv na chod projektu jako takového a mohou ho různě pozitivně či negativně ovlivnit. V rámci plánování projektu je tedy potřeba analyzovat tyto zainteresované strany, a tím zjistit, jak předejít možným překážkám, či jak můžeme zainteresované strany využít ku prospěchu projektu.

K analýze zainteresovaných stran se nejčastěji používá matice zainteresovaných stran, ve které se hodnotí to, jak velký vliv má na projekt každá zainteresovaná strana, a jaký má zájem na úspěšné realizaci projektu, případně jak velká jsou její očekávání.

Následující obrázek (viz obrázek 10) ukazuje matici zainteresovaných stran mého projektu. Matice je rozdělená do čtyř kvadrantů, podle kterých se lépe orientuje mezi jednotlivými zainteresovanými stranami při pozdějším návrhu komunikace.

Obrázek 10: Matice zainteresovaných stran



Zdroje: Vlastní zpracování autorkou

Matici jsem rozdělila na čtyři kvadranty, přičemž každý vyžaduje jinou komunikační strategii, aby se dospělo k co největší efektivnosti a spokojenosti všech. V prvním kvadrantu jsou tzv. důležité osoby, tedy takové zainteresované strany, které mají veliký zájem na realizaci projektu, ale nemají až tak velký vliv na jeho průběh. Tyto zainteresované strany je potřeba především o všem důkladně předem informovat. Je důležité s nimi neztratit kontakt a naslouchat jejich případným požadavkům a obavám. V druhém kvadrantu se nachází tzv. klíčoví hráči, což jsou nejpodstatnější zainteresované strany, které tvoří v podstatě celý projekt, ať už tím, že ho plánují nebo do něj vstupují jakožto strany, které mají v mnoha ohledech finální slovo a velký vliv na úspěšné uskutečnění celého projektu. S těmito zainteresovanými stranami je zapotřebí vést neustálý dialog a udržovat shodu názorů na základě rozhovorů, ať už přímou formou „face to face“ či přes email nebo jiné komunikační platformy. Ve třetím kvadrantu se nachází zainteresované strany, které tvoří tzv. dav. S těmito zainteresovanými stranami přijdeme do kontaktu nárazově a je potřeba jim odpovídat na jejich dotazy. Poslední, čtvrtý kvadrant, jsou tzv. tvůrci. Tyto zainteresované strany nemají veliký zájem o realizaci projektu jako takového, přesto ale na něj mají veliký vliv. U těchto stran je zapotřebí udržovat jejich spokojenost, které docílíme tím, že si se všemi zainteresovanými stranami jasně stanovíme podmínky naší spolupráce.

Pro přehlednost přikládám tabulku analýzy zainteresovaných stran (viz tabulka 11), kde je přehledně popsáno, jak veliký vliv a zájem na realizaci projektu jednotlivé zainteresované strany mají, v jakém kvadrantu se v matici zainteresovaných stran nachází a jak s nimi budeme komunikovat.

Tabulka 11: Analýza zainteresovaných stran

Zainteresaná strana	Zájem	Vliv	Význam	Pozice v matici	Strategie komunikace
projektový tým	4	4	16	klíčoví hráči	vést dialog
kadeti	5	2	10	osoby	průběžně informovat
tým La Grace	5	5	25	klíčoví hráči	vést dialog
sponzor	3	4	12	klíčoví hráči	vést dialog
dopravce	2	4	8	tvůrci	udržovat spokojenost
pojišťovna	1	1	1	dav	odpovídat na dotazy
lidé doplňující autobus	4	3	12	klíčoví hráči	vést dialog
penzion	2	4	8	tvůrci	udržovat spokojenost
kemp	2	3	6	tvůrci	udržovat spokojenost
banka	1	2	2	dav	odpovídat na dotazy

Zdroje: Vlastní zpracování autorkou

Co se strategie komunikace týče, ta je potřeba rozpracovat více do detailů, především u klíčových hráčů. Proto jsem vytvořila poslední tabulku, týkající se zainteresovaných stran, ve které jsem podrobně rozepsala, co všechno se bude s jednotlivými zainteresovanými stranami komunikovat, kdy, tedy v jaké fázi projektu, s nimi budeme komunikovat a jakým konkrétním způsobem bude tato komunikace probíhat.

Tabulka 12: Návrh komunikace se zainteresovanými stranami 1/2

Zainteresané strany	CO komunikujeme	KDY komunikujeme	JAK komunikujeme
projektový tým	jaké aktivity mají jednotliví členové na starost, průběh jednotlivých aktivit, jejich realizaci či případnou překážku vzniklou při realizaci některé z aktivit...vše potřebné pro hladký průběh celého projektu	v průběhu celého projektu	přímým rozhovorem, emailem, na sociálních sítích
kadeti	účast na plavně, platbu kadetské částky, vyplnění formulářů, dodání potřebných dokumentů a dokladů, alergie a diety, místo a průběh informační schůzky, místo odjezdu autobusu, trasu autobusu a následnou trasu plavby, co si mají kadeti vzít s sebou na loď, pravidla pro cestující autobusu, vzniklé dotazy ze strany kadetů	od poloviny projektu, kdy v listopadu 2023 začneme s kontaktováním a následně je informujeme o všem pro ně podstatném	přímým rozhovorem, telefonicky, emailem
tým La Grace	rezervaci termínu a trasu plavby, místo nalodění a vylodění, konzultaci jídelníčku, platbu rezervace, crew list, možné opoždění příjezdu do místa nalodění	v průběhu celého projektu	emailem, případně telefonicky
sponzor	částku sponzoringu, v jakých aktivitách byla částka sponzoringu využita, vyhodnocení projektu	hlavně při kontaktování sponzora a domluvení částky sponzoringu během období června až října 2023, ve zbylé části projektu je informován o všem podstatném	přímým rozhovorem, případně emailem

Zdroje: Vlastní zpracování autorkou

Tabulka 13: Návrh komunikace se zainteresovanými stranami 2/2

Zainteresované strany	CO komunikujeme	KDY komunikujeme	JAK komunikujeme
dopravce	rezervaci autobusu, trasu cesty do místa nalodění a zpět do ČR, cenu autobusu a způsob platby, pravidla pro cestující autobusem, informace ohledně kempu pro řidiče	od poloviny projektu - během listopadu 2023 při rezervaci dopravce, poté až v realizační fázi během srpna 2024	emailem, případně telefonicky či přímým rozhovorem
pojišťovna	zařízení cestovního pojištění, jeho cenu a co všechno pojištění zahrnuje	v poslední třetině projektu - na konci května 2024	emailem či telefonicky
lidé doplňující autobus	možnost cesty autobusem do místa vylodění a zpět do ČR, cenu místa v autobusu, trasu cesty autobusu, platbu za místo v autobusu, pravidla pro cestující autobusu	od poloviny projektu, kdy v listopadu 2023 začneme s kontaktováním a následně je informujeme o všem pro ně podstatném	na sociálních sítích, emailem, případně telefonicky
penzion	rezervaci penzionu v termínu informační schůzky, cenu za rezervaci, jídelníček, pravidla pro pobyt v penzionu, možnost realizace seznamovacích aktivit	na začátku projektu v červnu 2023, poté až okolo realizace informační schůzky v červnu 2024	telefonicky, případně emailem či přímým rozhovorem
kemp	rezervaci kempu pro řidiče autobusu, cenu rezervace, možnost stání autobusu v prostorách kempu, storno podmínky	přibližně na konci první třetiny projektu v listopadu 2023 při rezervaci kempu, poté v realizační části projektu	emailem, případně telefonicky
banka	založení účtu, podmínky používání účtu	na začátku projektu v červnu 2023, poté informujeme o pohybu peněz na účtu	emailem či telefonicky

Zdroje: Vlastní zpracování autorkou

3.2.7 Rizika

V teoretické části jsem uváděla, že každý projekt se setká s určitými faktory, které mohou bránit, nebo naopak pomoci projektu v jeho plynulém a bezproblémovém průběhu. Tyto faktory tvoří rizika, která se dělí do dvou základních skupin: na rizika, která můžeme předvídat a na ta, která předvídat nemůžeme.

V rámci analýzy rizik jsem se zaměřila právě na ta rizika, která můžeme očekávat, že mohou nastat, a můžeme se již ve fázi plánování projektu připravit na to, jak těmto rizikům budeme předcházet.

V tabulce níže (viz tabulka 14) jsem si nejdříve identifikovala všechna možná rizika, která jsem následně ohodnotila na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce) podle pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu rizika na celý projekt. Následně jsem tato dvě čísla vynásobila a dostala tak index rizika, který nám říká, jak velkou pro nás riziko představuje hrozbu. Čím vyšší číslo indexu, tím větší hrozbu dané riziko představuje. Následně jsem tabulku doplnila o stručné rozdělení toho, jak na riziko budeme reagovat. Každému riziku jsem přiřadila jednu ze tří možností. První možnost je snížení míry rizika na přijatelnější hodnotu. Druhou možností je přenesení řešení rizika na třetí stranu. Třetí možnost je přijetí rizika jako takového a smíření se s tím, že zkrátka nastane. Tato varianta je možná pouze u rizik s velice nízkým indexem, tedy u rizik, které nepředstavují fatální ohrožení celého projektu a dosahují indexu do čísla 5 včetně.

Tabulka 14: Matice rizik

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu	Index rizika	Reakce na riziko
1	nedostatek financí z důvodu nesehnání dostatečné částky od sponzorů	3	5	15	snížení
2	opoždění plateb kvůli chybějícím penězům od kadetů a lidí doplňujících autobus	3	4	12	snížení
3	špatné počasí v době plavby - změna trasy plavby	3	1	3	přijetí
4	komplikace s autobusem - porucha/autonehoda	2	4	8	přenesení
5	neprůjezdnost silnic - špatné počasí/kolony	3	4	12	snížení
6	časový skluz cesty do místa nalodění z důvodu opoždění některého z účastníků	4	3	12	snížení
7	odřeknutí noclehu ze strany kempu	2	5	10	snížení
8	odřeknutí účasti některého z kadetů	2	5	10	snížení
9	překročení limitu částky na jednoho kadeta z důvodu nedostatku lidí na doplnění autobusu	3	4	12	snížení
10	odřeknutí ubytování v penzionu	2	5	10	snížení
11	nespokojenost s občerstvením na lodi či při informační schůzce	3	1	3	přijetí
12	úraz účastníka při realizaci projektu	3	3	9	přenesení
13	zrušení plavby ze strany týmu La Grace	1	5	5	přijetí

Zdroj: Vlastní vypracování autorkou

Následující druhá tabulka navazuje na matici rizik a rozvádí konkrétní návrh řešení jednotlivých rizik. Zde jsem rozepsala, jak budeme u každého rizika postupovat a reagovat, když nastane, či jak budeme předcházet jeho vzniku. Je možné, že v průběhu realizace projektu se vyskytnou další rizika, ale ta už spadají do kategorie nepředvídatelných rizik a budeme je muset řešit operativně ve chvíli, kdy se objeví.

Tabulka 15: Návrh řešení reakce na rizika

Číslo rizika	Návrh řešení
1	oslovit vícero potencionálních sponzorů s možností financování projektu menšími částkami od vícero stran
2	nastavit termín platby peněz získaných od všech účastníků na dřívější datum, aby byla časová rezerva na doposlání peněz od případných opozdílů
3	počítat s možností změny trasy, mít domluvené s kapitánem vícero verzí
4	zajistit pojištění, které by krylo toto riziko a v rámci kterého bychom měli k dispozici náhradní dopravu a platbu za výdaje spojené s případným úrazem
5	sledovat meteorologickou předpověď, naplánovat vícero variant trasy do místa nalodění a sledovat aktuální situaci na silnicích v době cesty autobusem
6	naplánovat sraz před odjezdem na dřívější čas, aby byla časová rezerva pro případné opozdílce
7	vyhledat si další varianty ubytování, které by se daly rezervovat na poslední chvíli
8	oslovit vícero potencionálních kadetů a mít v záloze pár lidí jako náhradníky
9	vložit leták na co nejvíce možných sociálních sítí a informovat o možnosti dopravy autobusem do zahraničí i mezi kamarády, případně vložit leták do novin a jiná informační místa
10	nalézt další možné ubytování, které by šlo rezervovat na poslední chvíli, případně počítat s možností posunutí informační schůzky na jiné datum
11	předem komunikovat možnost občerstvení s kadety a upravit jídelníček podle jejich preferencí, komunikovat možnost úpravy jídelníčku s týmem La Grace a penzionem
12	sjednat pojištění, které bude pokrývat náklady na případnou hospitalizaci a výdaje spojené s úrazem
13	počítat s nejhorsí možností toho, že plavba bude zrušena ze strany La Grace týmu a přesunuta na jiný termín

Zdroj: Vlastní vypracování autorkou

3.2.8 Rozpočet

Rozpočet je další velice podstatná součást plánování. V rozpočtu by měly být vyčíslené veškeré náklady, které budeme k realizaci projektu potřebovat. Můj projekt je specifický svojí podobou, a proto rozpočet v klasické podobě, kdy se do tabulky pod sebe sepíšu všechny náklady na materiál, lidské zdroje, služby a další položky a vše se sečte, se nehodí. Rozpočet u mého projektu je podobný spíše rozvaze. Skládá se z dvou tabulek – výdajů a příjmů.

Vysvětlení podoby rozpočtu je jednoduché. Podoba rozpočtu jakožto rozvahy je lepší, jelikož se jedná o projekt, který, aby byl realizován, nesmí být ztrátový, a u kterého je potřeba vědět přesnou

částku, kterou budou platit lidé, kteří se na plavbu přihlásí jako kadeti. Abych se ale dostala k této částce, musela jsem si nejdříve spočítat, na kolik mi vyjdou celkové výdaje.

Tabulka 16: Rozvaha výdajů a příjmů projektu

VÝDAJE		PŘÍJMY	
pronájem lodi	387 500 Kč	peníze od lidí, co doplňují autobus	56 000 Kč
lodní kasa	142 600 Kč	sponzorský dar	100 000 Kč
pronájem autobusu	120 000 Kč	částka získaná od 31 kadetů	619 000 Kč
pojištění pro 31 kadetů	20 150 Kč		
kemp pro řidiče autobusu	7 900 Kč		
pronájem penzionu	29 350 Kč		
odměna členům projektového týmu	48 000 Kč		
administrativní náklady	7 500 Kč		
režijní náklady	12 000 Kč		
Suma náklady	775 000 Kč		775 000 Kč

Zdroj: Vlastní vypracování autorkou

Proto jsem si nejdříve do tabulky pod sebe sepsala výdaje, které se skládají z ceny pronájmu lodi, lodní kasy, ve které je zahrnutá cena průměrně spotřebované vody a nafty po dobu plavby a je započtená cena stravování na lodi. Dále jsem k výdajům přičetla cenu za pronájem autobusu, pojištění, které se bude pro kadety zařizovat, cenu za pronájem kempu pro řidiče autobusu, kteří budou čekat na pobřeží, než skončí naše plavba a cenu za ubytování a stravu v penzionu, kde se bude konat informační schůzka pro kadety. Následně jsem přičetla ještě výdaje na odměnu členům projektového týmu, režijní náklady, které tvoří činnosti realizované v průběhu celé přípravy projektu a administrativní náklady. Mezi režijní náklady můžeme započítat tisk materiálů, možné poplatky za propagaci na sociálních sítích, náklady spojené se seznamovacími aktivitami realizovanými na informační schůzce a jiné náklady vzniklé přípravou a realizací projektu. Tyto všechny položky mi vyšly na 775 000 Kč.

Jako další krok bylo potřeba vypočítat a nastavit příjmy tak, aby pokryly veškeré výdaje. Začala jsem nejdříve výpočtem sumy peněz, kterou získáme díky lidem, kteří nám budou doplňovat autobus. Jelikož na loď jako takovou jede pouze 31 osob a zájezdový autobus, kterým pojedeme, bude mít 50 míst na sezení, využijeme zbylá volná místa pro lidi, kteří se s námi svezou do místa nalodění, sami si v době plavby zařídí program u pobřeží a po naší týdenní plavbě se s námi zase svezou zpět do Čech. Mezi 50 míst na sezení je potřeba počítat jedno místo pro řidiče, jelikož s námi pojedou dva a budou se za cestu střídat v řízení, a dále odečíst 31 míst pro kadety, z nichž jeden bude manažer projektu. Z toho vyjde celkem 18 volných míst. Nechala jsem rezervu 4 volná místa, která budeme mít k dispozici, když by se někomu udělalo špatně či případně je využijeme jinak. Tedy celkem zbývá volných 14 míst. Cenu za cestu do místa nalodění a zpět jsem pro lidi doplňující autobus nastavila na 4 000 Kč. Dohromady tedy, za předpokladu sehnání všech 14 osob, které by nám doplnily autobus, budeme mít částku 56 000 Kč. Další položku příjmů tvoří optimální částka získaná od sponzorů. Věřím, z vlastních zkušeností, že s včasnou propagací a při oslovení vícero potencionálních cílů, jsme schopni sehnat částku 100 000 Kč.

Poslední položka příjmů je podstatné číslo, které tvoří zároveň část cíle celého projektu. Tato částka je již zmíněný výpočet ceny, kterou budeme vybírat od každého z kadetů a aby se splnil cíl projektu, tak částka na jednu osobu nesmí přesahovat 20 000 Kč. Když jsem sečetla příjmy získané od sponzora a od lidí doplňujících autobus a odečetla tuto částku od celkových nákladů, zbyla mi suma 619 000 Kč. Tuto sumu jsem následně vydělila číslem 31, protože to je počet kadetů, a vyšlo mi zaokrouhlené číslo 19 968 Kč, což je částka, která je potřeba vybrat, za těchto nastavených podmínek, od všech kadetů. Tím se tedy splnil cíl a z rozvahy je jasné, že je potřeba se soustředit na propagaci projektu mezi sponzory, ale i mezi potencionálními lidmi, kteří by nám doplňovali autobus.

Pro úplnou jasnost všech částek výdajů doplním, jak jsem přišla k částce lodní kasy, která činí 142 600 Kč a částce, která je použita jako odměna pro projektový tým činící dohromady 48 000 Kč. Lodní kasa je určena týmem La Grace jako částka 4 600 Kč na jednu osobu, tedy 4 600 Kč krát 31 kadetů je zmíněných 142 600 Kč. Odměnu pro projektový tým jsem nastavila následovně. Největší část patří manažerovi projektu, jelikož má nejvíce odpovědnosti. Jeho odměna činí 13 000 Kč. Další tři členové týmu, konkrétně Člen číslo 1, Člen číslo 2 a Člen číslo 3 dostanou odměnu ve výši 10 000 Kč. Poslední Člen číslo 4 dostane odměnu 5 000 Kč, jelikož zastává roli pomocné osoby, která má na starosti malé množství činností. Dohromady tyto odměny pro projektový tým tvoří již zmíněnou částku 48 000 Kč.

Závěr

V mojí bakalářské práci jsem se věnovala tématu projektového managementu a zaměřila jsem se detailně na plánování projektu a provedení plánování v praxi. Práce se skládá z teoretické a praktické části, ve které jsem vytvořila projektový plán týdenního pobytu na lodi La Grace.

Z vypracovaného projektu vyplývá, že abychom dosáhli cíle, tedy naplánování a následné zrealizování týdenního pobytu na lodi La Grace v termínu 23.8. až 1.9.2024 pro 31 osob kadetské posádky s odjezdem z Železného Brodu, následné plavby podél pobřeží Itálie a navrácení opět do Železného Brodu při nepřekročení rozpočtu 20 tisíc Kč na osobu, musíme se věnovat následujícím činnostem. Tedy zařídit rezervaci lodi a domluvit trasu plavby, domluvit si dopravu, sjednat pojištění, oslovit dostatečný počet potencionálních kadetů a lidí na doplnění autobusu, zajistit informační schůzku pro kadety, sehnat sponzory a zajistit spoustu administrativních činností.

Když se na projekt podíváme více detailně, zjistíme, že celý projekt tvoří 40 činností, které dohromady čistého času trvají 305 dní. Projekt je rozložen v časovém úseku od 1.6.2023 do 20.9.2024 a je zde počítáno s tím, že projektový tým bude pracovat pouze v pracovní dny, přičemž bude mít celkem 3 týdny volna, kdy se nebude realizovat žádná z aktivit. Pro naplánování a realizaci projektu potřebujeme projektový tým o 5 členech, z nichž jeden je manažer, tři jsou plnohodnotní členové, přičemž jeden zastává funkci pomyslného účetního a poslední je posila v podobě tzv. brigádníka. Následně je zapotřebí sehnat 31 lidí jakožto kadetů, plus nějaké mít jako náhradníky. Projekt vyjde dohromady na částku 775 000 Kč po sečtení všech výdajů. K tomu, aby mohl být projekt realizován, je zapotřebí sehnat částku 100 000 Kč od sponzorů a zajistit 14 lidí, kteří budou doplňovat autobus a tím nám generovat příjem ve výši 56 000 Kč, kdy každý z těchto lidí zaplatí 4 000 Kč. Při těchto všech parametrech projektu nám vyjde částka na jednoho kadeta celých 19 968 Kč. Tedy dílčí cíl projektu je splněn.

Přínosem práce je nejen komplexní a detailní plán, který může být využit k realizaci daného projektu, nicméně může sloužit i jako podklad či inspirace k jinému podobnému projektovému plánu. Další přínos práce je nabytí mých znalostí a zkušeností, které budu moci využít jak při dalším plánování jiných projektů, tak například v navazujícím studiu či kariérní rovině. Vedlejším přínosem je pro mě i určité uvědomění si opravdu vysoké důležitosti plánování především WBS a následné tabulky aktivit, která je odrazovým můstkem pro vícero následujících činností a metod v projektu, a když se podcení její vypracování, může to přinést nemalé problémy a veliký časový skluz buď při přepracování projektu nebo při samotné realizaci. Velkým uvědoměním pro mě bylo také to, jak široké pole působnosti projektové plánování má a do kolika oblastí se prolíná. Jde o velice důležitou a komplexní věc, kterou, jak nyní můžu tvrdit, ovládám minimálně na základní teoretické bázi. Věřím, že získané zkušenosti a znalosti budu využívat mnoho dalších let.

Seznam použitých zdrojů

1. DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
2. DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
3. DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8560-8.
4. DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
5. FORŠT, Jaroslav a DVORSKÝ, Josef. *La Grace pluje!*. 1. IFP Publishing&Engineering s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87383-10-0.
6. FORŠT, Jaroslav a DVORSKÝ, Josef. *La Grace - Ze dna až na vrchol*. 1. IFP Publishing, 2016. ISBN 978-80-87383-49-0.
7. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.
8. CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Lidské zdroje. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7085-8.
9. KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
10. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Poradce. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
11. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
12. ŠTEFÁNEK, Radoslav; BOČKOVÁ, Kateřina; BENDOVIÁ, Klára; HOLÁKOVÁ, Petra a MASÁR, Ivan. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
13. *La Grace*. Online. Dostupné z: <https://www.lagrace.cz/>. [cit. 2024-03-21].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	8
Obrázek 2: Příklad možnosti sestavení WBS	12
Obrázek 3: Ukázka tvorby grafu CPM.....	15
Obrázek 4: Ukázka vytvořeného CPM grafu s kritickou cestou.....	16
Obrázek 5: Ukázka matice zainteresovaných stran.....	18
Obrázek 6: Loď La Grace.....	24
Obrázek 7: WBS.....	27
Obrázek 8: Síťový graf	31
Obrázek 9: Ganttův diagram	34
Obrázek 10: Matice zainteresovaných stran.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka zakládací listiny.....	11
Tabulka 2: Ukázka popisu balíků práce	14
Tabulka 3: Ukázka Ganttova diagramu.....	17
Tabulka 4: Ukázka organizační struktury.....	19
Tabulka 5: Ukázka registru rizik.....	20
Tabulka 6: Zakládací listina.....	25
Tabulka 7: WBS Dictionary	28
Tabulka 8: Tabulka aktivit 1/2	28
Tabulka 9: Tabulka aktivit 2/2	29
Tabulka 10: Matice odpovědnosti.....	35
Tabulka 11: Analýza zainteresovaných stran	38
Tabulka 12: Návrh komunikace se zainteresovanými stranami 1/2	38
Tabulka 13: Návrh komunikace se zainteresovanými stranami 2/2	39
Tabulka 14: Matice rizik	40
Tabulka 15: Návrh řešení reakce na rizika.....	40
Tabulka 16: Rozvaha výdajů a příjmů projektu	41