

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Projektový plán podnikové akce

The Project Plan of Company Event

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

MUDROCHOVÁ

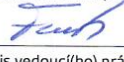


MAGDALENA

2018

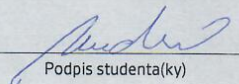
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Mudrochová</u>	Jméno:	<u>Magdalena</u>	Osobní číslo:	<u>458623</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení veřejné správy a regionálních studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Projektový plán podnikové akce</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>The Project Plan of Company Event</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem mé bakalářské práce je vytvoření časového a akčního plánu pro podnikovou akci, kterou připravuji pro našeho významného klienta v rámci mé praxe v reklamní agentuře.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem mé bakalářské práce bude optimalizace práce na tomto projektu a lepší koordinace práce všech členů týmu díky vytvoření projektového plánu. Podniková akce tohoto typu je reklamní agenturou, pro kterou pracuji, realizována minimálně jednou ročně, proto vidím využití projektového plánu i v budoucnu při opětovných přípravách podobné akce.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projekt, časové plánování, akční plánování; 3. Praktická část - představení projektu, vytvoření časového plánu, vytvoření akčního plánu; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>DOLANSKÝ, Václav a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada, 1996.</p> <p>DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012.</p> <p>FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004.</p> <p>DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2016.</p> <p>DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Petr Fanta, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u></u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2018</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2019</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>23-04-2018</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

MUDROCHOVÁ, Magdalena. *Projektový plán podnikové akce*. Praha: ČVUT 2018. Baka-
lářská 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 zpřístupňování 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: 4. května 2018

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Petru Fantovi, Ph.D., za jeho ochotu, odborné rady a cenné připomínky, které mi velmi pomohly při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za projevenou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá projektovým management, přičemž největší pozornost je věnována projektové fázi s důrazem na plánování projektu. V teoretické části jsou popsány základní pojmy projektového managementu a jeho stěžejní metody využívané při plánování projektu. Praktická část se týká konkrétního projektu, který se uskuteční na konci roku 2018, a vytváření jeho plánu.

Cílem práce je vytvořit plán tohoto projektu, se zaměřením na časové a akční plánování, který by měl sloužit k zefektivnění prací na daném projektu. Dále se předpokládá, že bude užitečné tento plán využít i při plánování obdobných projektů.

Klíčová slova

projekt, projektový management, plánování, časové plánování, hierarchická struktura činností, Ganttův graf

Abstract

This Bachelor's thesis is focused on project management, while the main focus is on the project phase with an emphasis on project planning. The theoretical part includes basic terminology of project management and its fundamental methods that are used during project planning. The practical part focuses on a particular project, which is going to take place at the end of 2018, and the process of making its plan.

The objective of this thesis is to create a plan for the project, while the main focus is on time and action planning that should increase the efficiency of the work that will be done on the project. Along with that, the plan is expected to be useful for planning of similar projects.

Key words

project, project management, planning, time planning, work breakdown structure, Gantt chart

Obsah

Úvod.....	5
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	7
1.1 Projekt.....	7
1.2 Projektový management.....	9
2 PROJEKTOVÁ FÁZE	11
2.1 Iniclace a zahájení projektu.....	12
2.1.1 Cíl projektu	12
2.1.2 Zakládací listina projektu.....	13
2.2 Plánování projektu	14
2.2.1 Popis rozsahu projektu	14
2.2.2 Hierarchická struktura činností.....	15
2.2.3 Seznam činností.....	16
2.2.4 Časový rozpis projektu.....	17
2.2.5 Projektové role	20
2.2.6 Rozpočet projektu	22
2.3 Realizace projektu.....	23
2.4 Ukončení projektu	23
3 PROJEKTOVÝ PLÁN.....	26
3.1 Představení realizující společnosti	26
3.2 Představení pořádající společnosti	27
3.3 Iniclace a zahájení projektu.....	27
3.3.1 Představení projektu	27
3.3.2 Popis projektu	27
3.3.3 Zakládací listina projektu.....	28
3.3.4 Cíl projektu	29
3.3.5 Rozsah projektu.....	30
3.4 Plánování projektu	31
3.4.1 Work Breakdown Structure	31
3.4.2 Seznam aktivit.....	34
3.4.3 Ganttův graf a diagram.....	40

3.4.4 Matice zodpovědnosti.....	43
Závěr.....	47
Seznam použité literatury.....	48
Seznam použité literatury.....	49
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	51

Úvod

Projektové řízení je v současné době používáno jako hlavní nástroj pro dosažení strategických cílů téměř u všech projektů. Od poloviny 20. století nabývá na čím dál větším významu a podobně jako jiné oblasti našeho života se velmi rychle vyvíjí. Projekt se stal součástí našeho každodenního života, a proto se s tímto pojmem setkáváme častěji než dříve.

Je čím dál obvyklejší, že společnosti přecházejí z tradičního řízení firmy na řízení projektové. Tento styl řízení upřednostňují buď v plném rozsahu, nebo používají pouze určité metody projektového managementu a kombinují je s tradičním způsobem řízení. Důvodů, které vedou k této změně, je hned několik. Nejčastějším důvodem je nárůst požadavků zákazníků a s tím související větší tlak konkurence.

V České republice jsou metody projektového řízení nejčastěji využívány v technických oborech jako je stavebnictví a informační technologie, ale možností použití projektového řízení je daleko více. Významnou roli hraje i při řízení projektů, které jsou financovány z fondů Evropské unie, nebo třeba při organizování různorodých podnikových akcí. Projektem však může být při aplikaci metod projektového managementu i něco zdánlivě jednoduššího, například napsání bakalářské práce.

V mé bakalářské práci se zabývám konkrétním projektem, nazvaným „Vánoční odpoledne s dětmi 2018“, který bude realizován před vánočními svátky, začátkem prosince roku 2018.

Již druhým rokem pracuji v reklamní agentuře, která tuto akci pořádá pro svého velmi významného klienta, a nyní jsem dostala příležitost, abych se na realizaci tohoto projektu podílela. Toho jsem využila a zvolila jsem právě tento projekt pro mou bakalářskou práci.

Cílem této práce je vytvořit projektový plán se zaměřením zejména na časové a akční plánování a díky tomu zefektivnění práce na tomto projektu. Vzhledem k tomu, že tuto akci naše reklamní agentura pořádá již několikátým rokem a očekává se, že tomu tak bude i roky následující, vidím přínos mé práce i do budoucna.

Při zpracování teoretické části využiji odborné literatury věnující se především tématu projektového managementu. Vzhledem k tomu, že je tato problematika velmi rozsáhlá, budu se snažit definovat jen stěžejní pojmy a vysvětlit základní postupy a principy projektového managementu spojené s vytvářením projektového plánu.

Následně se v praktické části mé práce budu zabývat samotným vytvořením projektového plánu výše zmíněného projektu. Zde využiji znalostí nabytých z teoretické části práce, vlastních zkušeností, ale také poznatků mých služebně starších kolegů, kteří danou, nebo podobnou akci již realizovali.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

1.1 Projekt

Definovat, co je projekt, není vůbec jednoduché. Slovo projekt má v našem rodném jazyce hned několik různých významů a slýcháváme ho téměř denně. Avšak ne vždycky je pojmenování projekt správné.

„V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova project jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces.“ (Němec, 2002, s.11)

Mnoho teoretiků se na definici projektu nemůže shodnout, proto neexistuje jen jedna definice, která by byla používána. Jedna z užívaných definic je dle normy ISO 10006.

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

V poslední době se stal tento pojem součástí našeho života. Již děti školního věku dostávají celou řadu komplexních úkolů a jinak tomu není ani po zbytek našeho života.

S tímto označením se můžeme setkat v mnoha různých oborech, jedním z příkladů je stavebnictví. Formou projektů se provádí i různé výzkumy, vyvíjí se nové předměty, poskytují se služby nebo se zavádí organizační změny podniků. Projekt ale může být ve skutečnosti i daleko menší, projektem můžeme nazvat i přípravu svatební hostiny.

Projekty jsou jedinečné, provádí se pouze jednou, nejde o rutinně opakovanou akci. Odlišné však mohou být v několika ohledech, například v lokalitě nebo rozsahu projektu. Proto za projekt nemůžeme považovat opakovanou výrobu, rutinní práci oddělení, která je prováděna stále stejně každý den nebo každodenní cestu do školy. Naopak za projekt můžeme považovat například vývoj nového softwaru, reorganizaci vybavení kanceláří, či změnu v organizaci firmy. (Němec, 2002, s.12).

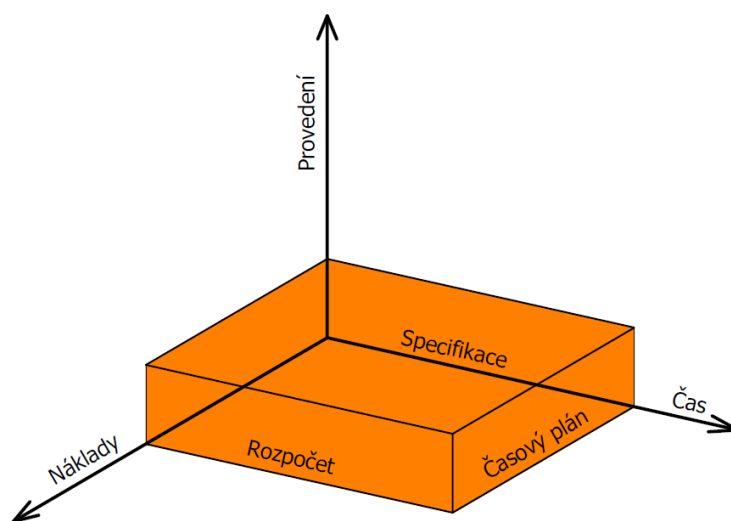
Na definici se teoretici sice neshodují, ale vymezují charakteristické rysy projektu, na kterých se shodují všichni, a sice jedinečnost, nutnost realizace projektovým týmem, trojrozměrný cíl a nakonec uvádí vymezenost, týkající se termínu, zdrojů, rozpočtu, legislativy a podobně. (Rosenau, 2007, s.5)

Trojrozměrný cíl, tzv. trojimperativ, někdy také nazýván „Projektový trojúhelník“ je tvořen třemi rovinami projektu, které dle stanovených cílů společně utváří prostor, v němž se vytváří produkt projektu, tedy nová hodnota. (Rosenau 2007, s.19)

Projektový trojúhelník určuje:

1. Časový plán, který udává, kdy má být co realizováno;
2. Náklady na realizaci jednotlivých činností, které se nejčastěji počítají v dané měně, ale mohou být také uváděny počtem pracovních hodin;
3. Specifikaci provedení, která nám určuje, co a v jaké kvalitě má být provedeno. (Rosenau, 2007, s.19)

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: předěláno autorem, (Rosenau, 2007, s.19)

Aby mohl být projekt považován zainteresovanými stranami za plně úspěšný, musí být tento systém neustále udržován v rovnováze a musí být dosaženo všech tří jednotlivých cílů, ne pouze jednoho. K tomu slouží plán projektu, podle něhož jsou jednotlivé činnosti koordinovány a zároveň kontrolní systém, který monitoruje, zda je systém uvnitř vytyčených základů trojúhelníku. Proto je důležité kvalitně připravit plán projektu, jelikož za ideálních podmínek by měly být šance na úspěšné dokončení projektu daleko vyšší. (Rosenau, 2007, s.19)

Avšak v reálném světě je často velmi obtížné podmínky trojimperativu splnit. Během projektu může nastat nesčetné množství rizik, které ohrožují úspěšné dokončení projektu ke spokojenosti všech stran a vychylují systém z jeho rovnovážného stavu. Můžou se například zpozdít práce na projektu, čímž dojde ke zpoždění a tím pádem k překročení rozpočtu. Proto musí úspěšný projektový manažer věnovat velkou pozornost všem hrozícím rizikům a nastalým problémům, aby mohl být trojimperativ udržen v rovnováze. (Rosenau, 2007, s.19)

Může se také stát, že během projektu bude změněn trojimperativ, buď kvůli požadavkům zákazníka, a nebo kvůli přesvědčení zákazníka projektovým manažerem, že

jím nastavený cíl nelze splnit. V tomto případě projektový manažer navrhne alternativní řešení. Někdy se také stává, že musí být trojimperativ změněn kvůli zavedení nových předpisů či zákonů. (Rosenau, 2007, s.19)

Hodaň a kol. (2013, s.7) však upozorňuje, že i přesto, že se nejvíce hovoří o projektu, tím, na co je veškeré úsilí zaměřeno, je výstup projektu, tedy produkt. Za produkt považujeme to, co má být vytvořeno, co je požadovaným cílem projektu.

1.2 Projektový management

Projektový management je manažerská disciplína, která se stává stále důležitější, jelikož její využitelnost je velmi široká v mnoha oborech. S postupem času zaujímá projektové řízení podstatnou roli v podobě efektivního nástroje při realizaci projektu.

Vytlačil (2008, s.7) tvrdí, že projektové řízení se začalo stále více využívat od konce druhé světové války, a to především z důvodu nárůstu složitosti vyvíjených technických systémů, silného zvýšení konkurence a s tím související nutnosti rychlejší obměny výrobků, které jsou nabízeny na stále obsazenějších trzích. A jako poslední důvod uvádí nárůst vývojových nákladů.

„Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.“ (Doležal, 2016, s.16)

Za měkkí kritéria úspěšného projektu lze považovat téměř nulovou nutnost změn v původním projektovém plánu, možnost využití zákaznickova jména v referencích společnosti a i díky tomu získání nových příležitostí na realizaci jiných projektů. (Svozilová, 2016, s.19)

Hodaň a kol. (2013, s.13) říká, že projektový management se týká celého procesu, který začíná formulováním stěžejní myšlenky a končí vytvořením kýženého produktu projektu.

„Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:

- *Systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech);*
- *Systematický, metodický postup (řízení různých projektů vykazuje stejné prvky);*
- *Strukturování problému a strukturování v čase (rozkládání problému na menší kousky);*
- *Přiměřené prostředky (výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku);*
- *Interdisciplinární týmová práce (fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit);*
- *Využití počítačové podpory (jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti);*
- *Aplikace zásad trvalého zlepšování (není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat);*
- *Integrace (lidí, procesů, zdrojů, ...).“* (Doležal, 2016, s.16)

Účelem tedy je zajistit efektivní řízení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku a užitku. (Doležal, 2016, s.16)

Projektový management má celou řadu kladů i záporů. Mezi hlavní výhody patří:

- Je jasně určen časový harmonogram realizace a rozpočet projektu.
- Ke každé aktivitě, která je součástí konkrétního projektu, je přiřazen člověk, který má určitou roli a odpovědnost za danou aktivitu, díky čemuž dochází k plynulému řízení bez potřeby nadměrného dohledu ze strany klienta, sponzora projektu.
- Je umožněno sledování skutečného průběhu projektu oproti plánu. Je tak možné definovat odchylky oproti připravenému plánu a dále efektivně řídit projekt.
- Principy řízení umožňují získání souhlasu k naplnění plánovaného cíle projektu.
- Přístup k řízení projektu umožňuje využití celé řady informací získaných z realizace projektu při přípravě dalších zakázek. (Svozilová, 2016, s.19)

Projektové řízení má ale i své stinné stránky, které s sebou nesou celou řadu rizik, často velmi těžce předvídatelných. Tato rizika ohrožují úspěšné dokončení projektu a jsou tak pro každého projektového manažera překážkou. Jak se s těmito překážkami dokáže vypořádat záleží především na jeho připravenosti, zkušenostech a znalostech. (Svozilová, 2016, s.19)

Mezi časté problémy patří:

- Specifické požadavky klienta, které nebyly dopředu zadány, nejsou tedy zahrnuty do projektového plánu a musí se řešit v průběhu.
- Organizační změny v realizující společnosti během průběhu projektu a s tím související zaučení. Také předání zodpovědností za dané činnosti projektu.
- Obtížně předvídatelné vnější vlivy a rizika.
- Změny v legislativě a technologiích.
- Nutnost vytváření projektového plánu a rozpočtu v předstihu, před vlastní realizací. Je těžké správně odhadnout potřebné zdroje celého projektu, jak finanční, tak i lidské.

(Svozilová, 2016, s.19)

2 PROJEKTOVÁ FÁZE

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s.175) má projektová fáze čtyři základní sekce. Zahájení a iniciaci projektu, plánování, vlastní realizaci a ukončení projektu.

Svozilová (2016, s.65) je popisuje takto:

- Iniclace a zahájení projektu – během tohoto procesu je stěžejní sepsání Zakládacích listiny projektu, v angličtině Project Charter, a získání souhlasu zákazníka k realizaci projektu. Je nutné, aby klient realizující společnosti potvrdil Zakládacích listinu projektu a rozpočet projektu svým podpisem. Následně může projektový manažer začít s plánováním projektu.
- Plánování projektu – vychází ze Zakládacích listiny projektu, která je během této fáze více upřesněná v rámci Definice předmětu projektu. Výstupem této fáze je podrobný projektový plán, který je dopodrobna zpracován nejen z časového hlediska, ale také z hlediska nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů.
- Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace – jsou to aktivity, které se soustředí primárně na výkon a koordinaci všech prací projektu. Součástí řízení v průběhu projektu je projektová komunikace a řízení kvality, aby bylo dosaženo požadovaných parametrů výsledného produktu.
- Ukončení projektu – je poslední proces projektového managementu. Jeho stěžejní součástí je přijetí výsledků projektu zákazníkem, klientem, a následná závěrečná fakturace.

Do tohoto modelu vstupují různé faktory z podnikového prostředí, které lze považovat za externí faktory. Mezi ně patří:

- Strategické záměry podniku, ze kterých vyplývají potřeby realizace projektu a podle nichž jsou stanoveny cíle projektu, jeho základní časový harmonogram a uvolnění finančních zdrojů na pořízení požadovaného produktu. Mezi strategické zdroje podniku patří strategické cíle podniku, lidské zdroje podniku, finanční a materiální zdroje podniku, podniková kultura a podnikové systémy.
- Sponzor projektu, tedy osoba představující nejvyšší řídicí prvek projektového managementu. Stanovuje popis práce, která má být provedena.
- Podnikové procesy, které vytvářejí okolní procesní prostředí projektu. Mezi podnikové procesy řadíme podniková pravidla a metodiky, historické informace nebo například souhrn znalostí a zkušeností podniku.
- Faktory podnikového prostředí, které mohou výrazně ovlivnit průběh celého projektu. Patří mezi ně všechny tržní, zákonné, legislativní, ekologické a další omezení, která se promítají do rizik a mohou úspěšný průběh projektu ohrozit. (Svozilová, 2016, s.65)

2.1 Iniclace a zahájení projektu

Během zahájení a iniciace zadavatel projektu představuje realizující společnosti své požadavky, čeho má být uskutečněním projektu dosaženo s přihlédnutím ke strategickým potřebám podniku. Následně se volí optimální varianta pořízení projektu. Zda projekt bude společnost realizovat vlastními silami, jedná se tedy o interní projekt, nebo si ho koupí tzv. na klíč. Toto rozhodnutí je třeba udělat během iniciace projektu, buď před sestavením Zakládacích listiny projektu nebo až poté, ale tak, aby fáze plánování probíhala již v definovaném projektovém prostředí. (Svozilová, 2016, s.83)

Na základě strategie podniku se definují cíle projektu a vytváří se vhodné předpoklady tak, aby byla možná realizace projektu. Důležité je také vymezení podmínek a omezujících kritérií, domluvení spolupráce s potřebnými dodavateli a jmenování osob odpovědných za konkrétní část projektu. (Svozilová, 2016, s.83)

Neméně podstatným úkonem je sestavení dokumentu, Zakládacích listiny projektu, který popisuje záměry o realizaci projektu a dále dokumentu, který detailněji specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu, předmětu projektu, který má být dodán nebo vytvořen v rámci realizace projektu. (Svozilová, 2016, s.83)

2.1.1 Cíl projektu

Smyslem cíle projektu je slovní popis účelu, kterého má být realizací projektu dosaženo.

Cíl projektu je „*nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.*“ (Svozilová, 2016, s.89)

Cíle projektu jsou stěžejním bodem řízení a mají pro samotný projekt zásadní význam, jelikož:

- „*jsou základem kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem;*
- *po svém schválení se stávají centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem;*
- *ohraničují předmětnou stránku projektu a definují výstupy, které jsou od projektu očekávány;*
- *jsou základem pro plánovací procesy projektu, volbu postupů, metod, jejich správného časování a stanovení nákladů na realizaci projektu;*
- *poskytují rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy;*
- *deklarují stadium dosažení úspěšného ukončení projektu nebo jeho dílčí části a jsou podkladem pro formulaci závěrečných akceptačních kritérií projektu.*“

(Svozilová, 2016, s.89)

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s.65) uvádí, že aby byl cíl dobře definovaný, musí mít určité vlastnosti, které vycházejí z metodiky SMART:

- „*S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – protože potřebujeme vědět CO;*

- *M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;*
- *A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle; pro tento aspekt existuje ještě celá řada dalších významů, např. ambiciózní, odpovídající (appropriate) atp.*
- *R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;*
- *T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl.“*

2.1.2 Zakládací listina projektu

Známé je také označení jako Identifikační listina projektu, Charta projektu, Zadání projektu, Definiční dokument projektu a podobně.

Tento dokument zpravidla sestavuje sponzor projektu a definuje meze rozpočtu, časového harmonogramu, tedy hlavní časové milníky a meze požadovaných výsledků projektu. Dále určuje projektového manažera, obvykle i základní organizační strukturu projektu. Vytváří tedy zadání, z kterého vyplývají další činnosti týkající se přípravy a realizace projektu, které jsou zodpovědností projektového manažera.

Podoba tohoto dokumentu se v každé organizaci liší, pokaždé je jinak rozsáhlá, ale položky jako název projektu, cíl a hlavní milníky jsou pro tento dokument stěžejní a měly by být uváděny vždy. (Doležal, 2016, s.109)

Samotný proces sestavení zakládací listiny projektu je nejčastěji následující:

- Označení projektu identifikačními prvky – název, případně identifikační číslo zakázky.
- Stanovení priority projektu. Každý projekt je jinak důležitý a dle jeho priority se rozhoduje například o přidělení zdrojů.
- Detailnější rozpracování hlavních věcných parametrů projektu, tedy stanovení jeho cíle a účelu, který má být naplněn realizací projektu.
- Určení mezí nákladů a hlavních časových milníků. Je dobré uvádět tyto parametry spíše jako interval, než stanovit přesné číslo. Například rozpočet projektu by měl být 1 000 000 Kč – 1 250 000 Kč. Na základě těchto údajů projektový tým navrhuje řešení realizace projektu, aby byly dané parametry dodrženy. Neznačená to ale, že jsou tyto parametry pevně dané. Pokud je během projektu zjištěno, že takto nastavené meze nejsou reálné, dojde k jejich změně, a nebo k odstoupení od projektu. Dále je vhodné v případě potřeby uvést i informace o lokalitě.
- Stanovení základních rolí a odpovědností pro daný projekt.
- V závěru tohoto dokumentu je prostor pro doplňující informace. (Doležal, 2016, s.112)

Tato listina tedy formálně zahajuje práce na projektu, a to především z pohledu podnikového řízení. (Svozilová, 2016, s.87)

2.2 Plánování projektu

Detailní plánování začíná po uzavření kontraktu a podpisu smlouvy mezi zadavatelem a realizující společností. (Svozilová, 2016, s.123)

V této fázi je již znám projektový tým, který má klientem schválené poměrně konkrétní zadání – Zakládací listinu projektu, popřípadě další dokumenty, které byly dříve vytvořeny. Cílem týmu v této fázi je jednoznačně vytvoření plánu řízení projektu (project management plan), při jehož tvorbě je dodržován princip, kdy je nutné se nejdříve domluvit, co je potřeba udělat, dále jak se bude postupovat, a až poté se začne s výkonem práce. (Doležal, 2016, s.112)

Během plánování projektu se vytváří taktické plány pro realizaci projektu na základě detailního rozboru projektového záměru z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. (Svozilová, 2016, s.123)

Mezi oblasti pro řízení projektu tedy především patří integrace projektu (jak se budou všechny práce týkající se konkrétního projektu koordinovat), rozsah projektu (je nutné definovat věcný rozsah projektu), čas v projektu (zpracování časového harmonogramu), náklady (zpracování rozpočtu), kvalita projektu (je důležité sledovat a řídit kvalitu produktu projektu), lidé a další zdroje v projektu (řízení lidských zdrojů), komunikace (které informace, komu, jak, kdy a jak často se budou předávat), projektová rizika (řízení rizik), externí služby a zboží (kde se bude obstarávat zboží a služby pro potřeby realizace projektu) a zainteresované strany (jak se bude komunikovat se všemi stranami, které mají určitý zájem na projektu). (Doležal, 2016, s.113)

Je na projektovém týmu, především na projektovém manažerovi, aby z výše uvedených oblastí vybral ty stěžejní a určil, jakým způsobem budou řešeny a na základě těchto rozhodnutí vytvořil plán pro danou oblast. (Doležal, 2016, s.113)

Je třeba mít na paměti, že každý projekt je úplně jiný, proto se i projektové plány liší. Každý projekt potřebuje různou míru detailu při řešení konkrétní oblasti, tudíž každá oblast bude mít jinak rozsáhlý a detailní plán. (Doležal, 2016, s.113)

Také je běžné, že má každá organizace již vytvořenou nějakou metodiku pro řízení projektu, proto stačí, když projektový tým vytvoří jen výchozí verze příslušných plánů. (Doležal, 2016, s.113)

2.2.1 Popis rozsahu projektu

Podstatou tohoto dokumentu je sepsat kompletní výčet všeho potřebného pro dodání. Je důležité určit, co všechno je zapotřebí udělat, aby byl splněn cíl projektu. Jsou tím myšleny zrealizované výstupy, výsledky nebo služby. Je důležité je co nejpřesněji popsat a na nic nezapomenout, vytvořit tedy stoprocentní výčet. Důležité je také dbát na vhodnou formulaci všech položek dokumentu, a to tak, aby byly správně pochopeny všemi zainteresovanými stranami. (Doležal, 2016, s.124)

Doležal (2016, str.126) také doporučuje v dokumentu týkající se rozsahu projektu uvést, co součástí projektu není, tedy co v projektu zahrnuto nebude. Díky tomu jsou řízena očekávání zainteresovaných stran a počítají s tím. Jako příklad lze uvést zajištění příjezdové cesty ke stavbě, která již není součástí projektu.

Rosenau (2007, str.71) říká, že z trojimperativu cílů vyplývá, že by definice rozsahu prací měla být doplněna i časovým plánem a rozpočtem, aby měla smysl.

2.2.2 Hierarchická struktura činností

Hierarchická struktura činností, neboli také Work Breakdown Structure - WBS, je považována za velmi vhodnou a efektivní metodu pro strukturalizaci projektu. (Rosenau, 2007, s.71)

„Slovo work je zde použito ve významu výsledek (produkt) nebo dodávka, která je výsledkem úsilí, nikoliv úsilí samotné. Je myšlena dokončená, předatelná práce, respektive její výsledek.“ (Doležal, 2016, s.127)

Rosenau (2007, s.73) tvrdí, že WBS spočívá v rozdělení projektu do pracovních balíčků, činností nebo úkolů. Požadovaný výsledný produkt je třeba hierarchicky rozdělit na jednotlivé specifitější dílčí výsledky, produkty a podprodukty, až na úroveň jednotlivých pracovních balíčků. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s.153) označují jednotlivé prvky WBS jako dodávky.

Jednotlivým pracovním balíčků jsou přiřazeny úlohy, které musí být v průběhu realizace vytvořeny a zajištěny projektovým týmem tak, aby došlo k vytvoření požadovaného produktu, uspořádání podnikové akce. (Rosenau, 2007, s.73)

Počet úrovní, které jsou pomocí tohoto nástroje vytvořeny závisí pouze na projektovém manažerovi. Čím složitější a rozsáhlejší projekt je plánován, tím větší počet úrovní bude WBS obsahovat. Úkolem projektového manažera je určit optimální počet úrovní. Pokud by byla struktura příliš detailní, hrozí, že bude jeho řízení zbytečně složité a naopak, pokud by byla struktura málo členěná, mohlo by se stát, že bude na nějakou dílčí část zapomenuto. Podstatné také je, aby byla WBS pro všechny, kteří s ní budou pracovat, přehledná a srozumitelná. (Rosenau, 2007, s.73)

Doležal (2016, s.127) připomíná, že WBS také umožňuje různorodou dekompozici všech prvků. Úroveň rozpadu tedy nemusí být v celé hierarchické struktuře činností stejná. Platí ale, že prvky na nejnižší úrovni WBS, pracovní balíky, by měly být dostatečně detailní, aby mohly být přiřazeny konkrétní osobě, která za jejich realizaci ponese zodpovědnost, a bylo je možné efektivně řídit. Nejčastěji však WBS bývá rozpracována do tří až čtyř úrovní. V případě potřeby více úrovní je vhodné založení subprojektů, částí komplexního projektu, které jsou samostatně řízeny jako projekty a dohromady vytvoří výstupy komplexního projektu.

Je také důležitou otázkou, jak danou dekompozici vytvořit, aby byla co nejpřehlednější a projekt se i díky tomu dobře řídil. Díky vhodné architektuře projektu se může projektový tým vyvarovat velkému množství problémů a ušetřit tak nemalé množství času. Na WBS totiž navazuje rozpočet, časový harmonogram, organizační struktura a další záležitosti, které jsou součástí hlavního dokumentu, projektového plánu, podle kterého je projekt řízen. Proto je nanejvýš vhodné určit vyhovující přístup tvorby WBS. Může se cíl projektu členit dle produktů projektu, životního cyklu produktu,

funkčních oblastí liniové organizační struktury, místa výkonu prací a podobně. (Doležal, 2016, s.127)

Dle Svozilové (2016, s.147) by se na tvorbě podrobného rozpisu prací neměl podílet pouze projektový manažer, jež má tvorbu tohoto dokumentu na starost, poněvadž nemusí být odborníkem ve všech oblastech, které projekt zahrnuje, a je tedy pravděpodobné, že nebude znát všechny potřebné podrobnosti. V případě, kdy se na návrhu hierarchické struktury činností podílí i klíčoví členové projektového týmu, bývá zpravidla kvalitněji zpracován.

WBS tedy definuje, co má být vyprodukováno, nedefinuje jak a nebo kdy má být produkt vytvořen. (Svozilová, 2011, s.151).

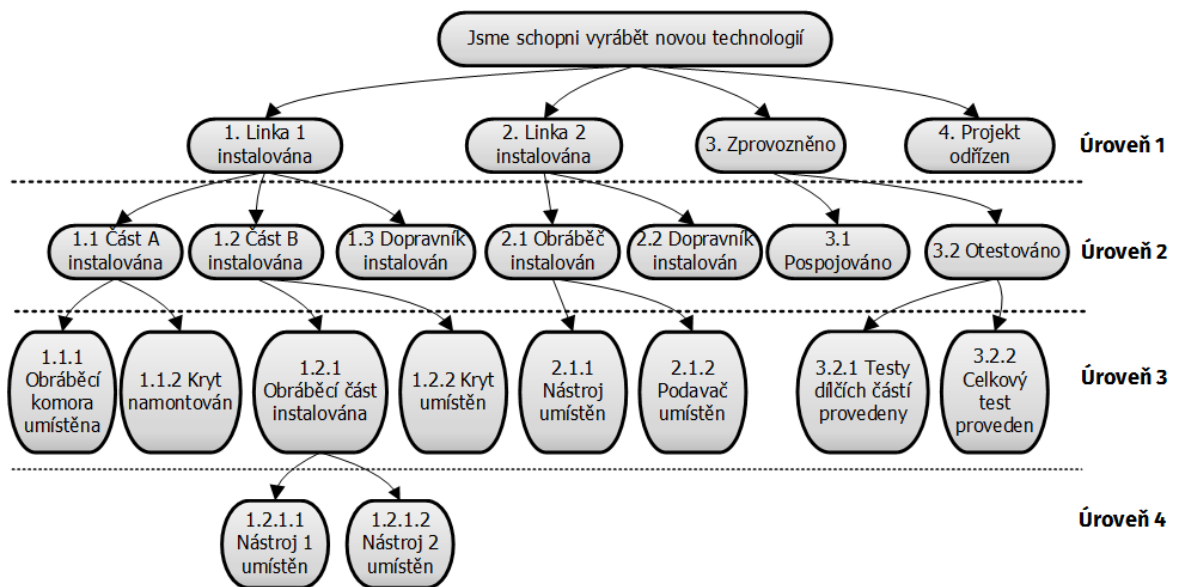
Ačkoliv součástí WBS mohou být i výsledky prací, jako je například testování, je třeba dané položky brát jako dodávky, nikoliv jako činnosti, které k nim vedou. Právě proto se musí dané dodávky v hierarchické struktuře činností formulovat ve vidu dokonavém a trpném rodu, tedy testováno. (Doležal, 2016, s.127)

Také se často jednotlivé položky v hierarchické struktuře označují svým kódem za účelem zjednodušení komunikace. (Doležal, 2016, s.127)

Doležal (2016, s.127) říká, že je to pravděpodobně nejefektivnější způsob, jak projekt srozumitelně a zároveň vcelku komplexně popsat. Proto velmi doporučuje WBS v rámci plánování zpracovat.

Příklad hierarchické struktury činností ukazuje obrázek 2.

Obrázek 2: Hierarchická struktura činností



Zdroj: www.pmconsulting.cz

2.2.3 Seznam činností

V návaznosti na hierarchickou strukturu činností je nutné definovat činnosti potřebné k realizaci projektu na základě nejnižší úrovně WBS, pracovních balíčků. Je důležité se zamyslet, které činnosti je potřeba udělat, aby vznikly dané pracovní balíky. Nejedná se ale o rozpad do další úrovně, což je častý omyl. Již se neřeší, co se má udělat, ale

jak, jedná se tedy o odlišný seznam. Možností, jak daného pracovního balíku dosáhnout, může být několik a v průběhu času se mohou i měnit. (Doležal, 2016, s.137)

V této fázi projektu se tedy cílem určit všechny činnosti, kdy by každá z nich měla být přiřaditelná k některému z pracovních balíků. Doporučuje se veškeré činnosti označit dle čísel pracovních balíků, ke kterému náleží a zajistit tak přehlednější seznam činností. Činnost, která by nebyla přiřaditelná k určitému pracovnímu balíku je pak zbytečná a nemá smysl ji vykonávat. (Doležal, 2016, s.137)

Seznam činností je nejčastěji hierarchicky strukturován dle logických vazeb mezi činnostmi. Vazby mezi nimi jsou dány technologickým postupem a dále vnitřními i vnějšími vlivy, mezi které patří například dostupnost nějakého zdroje, roční období atd. (Doležal, 2016, s.137)

Existuje několik typů vazeb, mezi nejčastěji používané patří:

- *„Konec – začátek: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla začít; jedná se o nejčastější typ vazby mezi činnostmi;*
- *konec – konec: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla skončit (například tvorba rukopisu musí skončit, aby mohla skončit jeho revize; následník nemůže skončit dřív než předchůdce);*
- *začátek – začátek: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla začít (následník nemůže začít dříve než předchůdce);*
- *začátek – konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit (v realitě poněkud abstraktnější vazba, např. pokud by byla jako předchůdce myšlena druhá směna ostravy a jako následník směna první – ta nemůže skončit, dokud není vystřídána).“ (Doležal, 2016, s.138)*

2.2.4 Časový rozpis projektu

Nyní je podstatné odhadnout dobu trvání jednotlivých činností. Určí se tedy, jak dlouho bude provedení činnosti trvat, ale pozor na záměnu doby trvání s pracností. Může být činnost, která bude mít hodnotu pracnosti tři člověkodny práce, ale trvat bude měsíc. Musí se brát v potaz množství zdrojů, které jsou pro danou činnost potřeba, jejich produktivita a dostupnost. Zdroji jsou v tomto případě myšleny různé materiály, spolupracovníci, finance a podobně. (Doležal, 2016, s.144)

Způsoby, jak odhadnout dobu trvání jsou různé, všechny ale mají společný cíl, vytvořit co nejpřesnější odhad. Mezi základní postupy odhadu doby trvání dle Doležala (2016, s.144) patří:

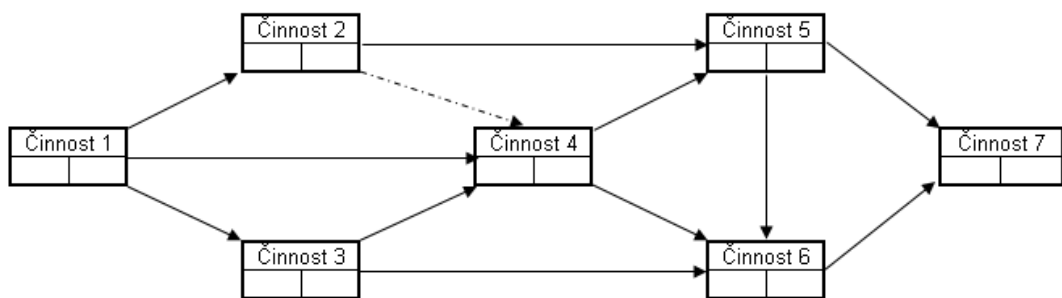
- *„jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti (best guess);*
- *jednočíselný odhad skupinovou technikou (Plánovací poker, Delphi, Crawford's slip apod.);*
- *expertní odhad, kdy je definovaným způsobem osloven definovaný počet prokazatelných expertů, a jejich odpovědi jsou definovaným způsobem vyhodnoceny (expert guess);*
- *jednočíselný odhad pomocí simulace (Monte Carlo);*
- *odhad na základě dokumentace předchozích projektů (analogické odhadování);*

- odhad na základě norem (např. ve stavebnictví a jinde, kde je takový způsob možný);
- parametrické odhadování (např. dle metrů, počtu kusů atd.);
- a další.“

V případě, kdy je známa doba trvání jednotlivých činností, můžou se dané činnosti a vazby mezi nimi znázornit. Nejčastěji bývají znázorňovány pomocí nějakého grafického znázornění, jelikož jsou přehlednější než tabulky. Dle způsobu znázornění se rozlišují:

- Uzlově definovaný orientovaný síťový graf. Ke znázornění činností se používají ohodnocené uzly a hrany představují vazby mezi činnostmi. Takový graf uvádí obrázek 3.

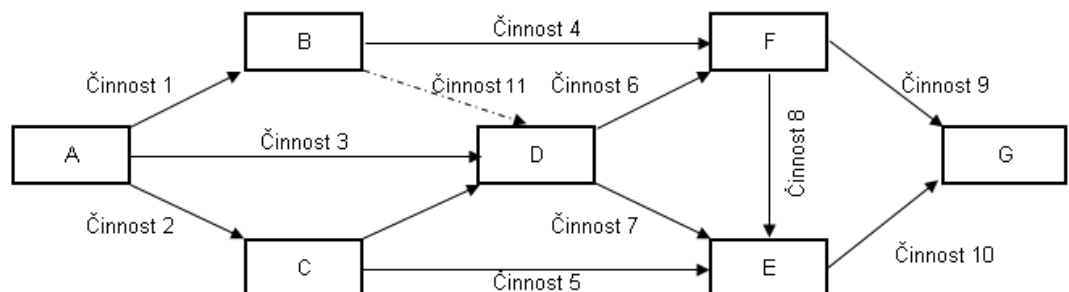
Obrázek 3: Uzlově orientovaný síťový graf



Zdroj: (Fiala, 2004, s.53)

- Hranově definovaný orientovaný síťový graf. Ke znázornění činností se využívají ohodnocené orientované hrany a uzly určují dobu začátku a konce činnosti. Tento graf ukazuje obrázek 4.

Obrázek 4: Hranově orientovaný síťový graf



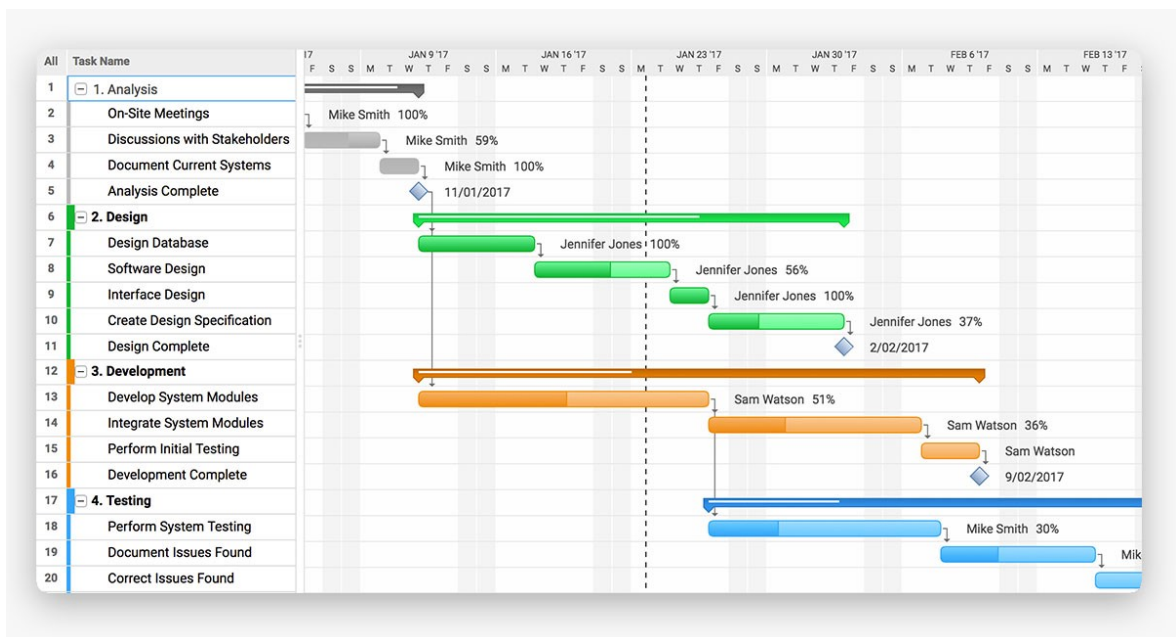
Zdroj: (Fiala, 2004, s.53)

Tato znázornění však dnes již projektoví manažeři příliš nevyužívají. Používají především Ganttův diagram, popřípadě Ganttův graf. (Doležal, 2016, s.147)

V úsečkovém, neboli Ganttově diagramu je znázornění prováděno s využitím úseček nad časovou osou, kdy délka úsečky odpovídá době trvání konkrétní činnosti. (Doležal, 2016, s.147)

Úsečkový (Ganttův) graf je nejpoužívanější způsob znázornění. Vychází z Ganttova diagramu a jak ukazuje obrázek 5, je doplněn vazbami mezi činnostmi. (Doležal, 2016, s.147)

Obrázek 5: Ganttův graf



Zdroj: (Doležal, 2016, s.147)

Svozilová (2016, s.153) ještě uvádí diagram milníků, který je jednodušší než Ganttův diagram. Milník je časový údaj, který se váže k dané aktivitě. Nevýhodou však je, že tento diagram nijak nezobrazuje dobu trvání daných činností a vazbu mezi nimi.

Obrázek 6: Diagram milníků

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

Zdroj: (Svozilová, 2016, s.153)

Doležal (2016, s.139) upozorňuje, že při tvorbě síťového nebo Ganttova grafu je třeba dodržovat několik základních pravidel. Graf má vždy jeden začátek a konec a šipky jsou orientované zleva doprava, nelze tedy vytvářet cykly.

Svozilová (2016, s.151) připomíná použití metody kritické cesty, anglicky Critical Path Method, CPM, což je metoda, která určuje kritickou cestu projektu, tedy nejdelší sled činností projektu, které nemají žádnou časovou rezervu.

Vytlačil (2008, s.76) uvádí, že byla vyvinuta v padesátých letech 20.století firmou DuPont.

Touto metodou se při zjišťování časového rozvrhu projektu dle Doležala (2016, s.145) určuje především doba trvání projektu, nejdříve možný začátek (značí se ZM) a konec činnosti (značí se KM), nejpozději přípustný začátek činnosti (značí se ZP), nejpozději přípustný konec činnosti (KP), trvání činnosti, celková rezerva (značí se RC), tedy doba, o kterou lze činnost déle realizovat, případně posunout její začátek, aniž by byla změněna doba trvání celého projektu, volná rezerva (značí se RV), což je doba, o kterou lze prodloužit trvání činnosti nebo posunout její začátek, aniž by se změnil nejdříve možný začátek následujících činností a jako poslední kritická cesta, což je cesta síťovým grafem, která má nejdelší průběh. Je to cesta v grafu od jeho počátku do jeho konce, která trvá největší počet časových jednotek a udává tak nejkratší možnou dobu realizace projektu. Svozilová (2016, s.154) upozorňuje, že kritická cesta je místem, kterému je potřeba v době kritické situace věnovat zvýšenou pozornost, aby byl dodržen harmonogram, jelikož dané činnosti nemají žádnou časovou rezervu.

K využití této metody je potřeba Ganttův graf zachycující vazby mezi činnostmi a odhady trvání činností. (Doležal, 2016, s.145)

2.2.5 Projektové role

Zajištění kompetentních pracovníků pro realizaci projektu nikdy není jednoduché, obzvláště u rozsáhlých projektů je obsazení projektových rolí velmi složitým úkolem, jelikož pro úspěšné dokončení projektu je zapotřebí celá řada odborníků v rozličných oborech. (Svozilová, 2016, s.169)

Při obsazování projektových rolí se manažer projektu dle Svozilové (2016, s.169) rozhoduje zejména podle úrovně odbornosti a kvalifikace pracovníka vzhledem k požadavkům projektu, dle jeho časové flexibility, aby mohl na projektu pracovat v souladu s časovým harmonogramem projektu, a v neposlední řadě dle nákladů za výkon činnosti, aby nebyl překročen rozpočet projektu.

Během tohoto procesu vyjednává projektový manažer s liniovými manažery o přidělení požadovaných specialistů pro výkon prací. Jednotlivé práce jsou charakterizovány podrobným rozpisem prací a časovým harmonogramem, který specifikuje časovou náročnost daných činností. (Svozilová, 2016, s.169)

Liniový manažer by měl být na základě kvalifikace a schopností svých podřízených schopen říci, zda jsou pro výkon práce na daném projektu kompetentní. (Svozilová, 2016, s.169)

Při obsazování projektových rolí může být velkou výhodou, vede-li společnost osobní materiály každého pracovníka, které obsahují popisy rolí, jež pracovník zastával při práci na předchozích projektech a hodnocení jeho práce na základě těchto předchozích, již dokončených projektů, na kterých se podílel. Manažer projektu má tak větší

jistotu, že pro projekt vybere spolehlivé odborníky v požadovaném oboru a nebudou pro projekt spíše zátěží. (Svozilová, 2016, s.169)

Armstrong (2006, s.56) upozorňuje, že pro správné fungování projektového týmu nejsou podstatné pouze znalosti a dovednosti jednotlivých členů týmu, ale také jejich dobré vzájemné vztahy, které se snaží po celou dobu udržet vedoucí týmu.

Každý projekt je z pohledu řízení lidských zdrojů popsán určitou organizační strukturou, která vychází z podrobného rozpisu prací. Rozpracováním organizační struktury se získá matice odpovědností, která jednotlivým činnostem přiřazuje odpovědnosti podle předpokládané kvalifikace pracovníka a vytváří tak přehledné komunikační prostředí v projektovém týmu. (Svozilová, 2016, s.172)

Matice RASCI přehlednou formou zobrazuje, který člen týmu má zodpovědnost za konkrétní činnost. Doležal (2016, s.175) uvádí pět různých typů zodpovědností, které jsou v této matici definovány.

- *„R – Realizuje (R – responsible): Osoba pověřená provedením činností potřebných k realizaci daného pracovního balíku. Jsou to pracovníci, kteří vykonávají potřebnou práci. K jednomu balíku může existovat více osob s tímto vztahem. Zodpovědnost je v tomto případě vůči schvalovateli.*
- *A – Schvaluje, Zodpovídá (A – accountable): Osoba s právem schválit daný pracovní balík, která je obecně zodpovědná, že bude proveden věcně správně, včas a za plánované náklady. Každý pracovní balík musí schvalovat právě jedna osoba. Absence přiřazení tohoto druhu odpovědnosti vede ke stavu, že se nikdo necítí být za daný pracovní balík plně zodpovědný. Obdobně, přiřazení této odpovědnosti za jeden pracovní balík více osobám je chybou, která zpravidla vede ke stavu, kdy za věc neodpovídá ve finále nikdo.*
- *S – Spolupracuje, podporuje (S – support): V případě, že chceme sledovat i podrobnější alokaci v rámci projektového týmu, lze zavést roli spolupracovníka; osoby, která je podřízena osobě pověřené realizací pracovního balíku a spolupracuje na jeho realizaci. K jednomu balíku může existovat více osob v této roli.*
- *K – Konzultuje (C – consulted): Osoba, se kterou má být postup prací konzultován. Zpravidla je to osoba, které se tato oblast úzce dotýká, ač ji neprovádí, nebo odborník na danou problematiku, který může být přizván pro poradenství v klíčových aspektech. K jednomu balíku může existovat více osob v této roli.*
- *I – Je informována (I – informed): Osoba je informována o průběžném stavu a výstupech z dané oblasti. Jedná se zejména o členy týmu, kteří potřebují znát stavy prací. Způsob „informování“ by měl být nastaven v rámci komunikačního plánu (pravidelné reporty, schůzky atd.). K jednomu pracovnímu balíku může existovat více osob s tímto vztahem.“*

Němec (2002, s.79) říká, že současně s přiřazením zodpovědností pracovníka k jednotlivým činnostem je také nutné delegovat na konkrétní pracovníky i odpovídající pravomoci, aby mohli potřebné úkoly vykonávat.

2.2.6 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je součástí projektové dokumentace, sestavuje se v projektové fázi projektu a je součástí plánu projektu. To však neznamená, že nemůže být během realizace projektu měněn. Může, ale v souladu s pravidly, která byla určena kontraktem s klientem a souvisejícími projektovými dokumenty, které klient rovněž schválil. (Svozilová, 2016, s.176)

„Rozpočet projektu je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.“ (Svozilová, 2016, s.176)

Uvádí všechny informace o tom, kolik bude během celého projektu čerpáno zdrojů a zároveň obsahuje i rozpis detailních položek dle nákladových druhů projektu. (Svozilová, 2016, s.176)

Návrh rozpočtu projektu většinou tvoří již zkušenější projektoví manažeři a dle Svozilové (2016, s.178) obsahuje tyto kroky:

- *„přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce podle: podrobného rozpisu prací a pracnosti stanovené pro jednotlivé úseky práce; časového rozpisu prací a plánu obsazení projektu; konkrétních sazeb za jednotlivé pracovní zdroje;*
- *ocenění a časové rozložení nákladů na: materiál; pořízení nebo pronájem provozních technologií; subdodávky produktů a nákup služeb včetně pojištění, přepravného, likvidace odpadu apod.; licence a poplatky;*
- *vyhodnocení ostatních potřeb členů projektového týmu, ocenění a časové rozložení nákladů, cestovné;*
- *zohlednění nepřímých nákladů projektu;*
- *provedení kvalitativních a kvantitativních analýz rizik projektu, výpočty a stanovení projektových rezerv;*
- *vyhodnocení cash-flow projektu a potřeb na jeho financování a zahrnutí těchto nákladů do projektu;*
- *celkové hodnocení přijatelnosti rozpočtu podle předpokladů a očekávání a případná optimalizace.“*

Doležal (2016, s.151) upozorňuje na past v souvislosti se sestavováním rozpočtu. Velmi často se totiž stává, že nejsou v rozpočtu zahrnuty náklady na interní pracovníky organizace, což samozřejmě velmi zkruskuje celou finanční náročnost projektu.

2.3 Realizace projektu

Realizaci a ukončení projektu zde zmiňuji spíše pro úplnost. Detailně se těmito částmi projektového řízení nezabývám, jelikož v mé práci vytvářím projektový plán a tyto oblasti nejsou pro vytvoření projektového plánu stěžejní.

Doležal (2016, s.247) uvádí, že realizace projektu začíná po schválení plánu řízení projektu, jehož hlavní části - WBS, rozpočet a časový harmonogram jsou pojmenovány jako směrné plány (baseline).

Během realizace projektu se projektový tým snaží, aby realizace proběhla, pokud možno, stejně, jako byla naplánovaná v plánu projektu s dodržáním schváleného rozpočtu a harmonogramu. Toto je kontrolováno i sponzorem projektu. (Doležal, 2016, s.247)

Tato fáze zahrnuje realizaci aktivit dle vytyčených cílů, podle harmonogramu, za využití plánovaných finančních prostředků a vedení s tím spojené příslušné dokumentace. Dále monitoring stanovených cílů na základě výkazů práce, účetnictví projektu, monitorovacích zpráv a dalších dokumentů. (Doležal, 2016, s.247)

Jelikož žádný projekt nefunguje vždy úplně přesně podle plánu, neodmyslitelnou částí této fáze je i řešení nenadálých problémů, které musí být vyřešeny ideálně ihned a tak, aby bylo dále reálné dosáhnout vytyčených cílů projektu. (Doležal, 2016, s.247)

Projekt je samozřejmě také potřeba vést, řídit, sledovat a korigovat odchylky od původního plánu. (Hodaň a kol., 2013, s.66)

Doležal (2016, s.248) doporučuje, aby zahájení realizace projektu předcházelo tzv. kick-off meeting, což je setkání všech důležitých zainteresovaných stran, kde je znova probrán plán projektu, ale především je oznámeno, že realizace začíná.

2.4 Ukončení projektu

V běžné praxi se vyskytují případy, kdy projekty trvají několikanásobně déle, než bylo časovým harmonogramem určeno. Nejčastější příčinou je skutečnost, že nikdy nebyly řádně ukončeny, a to z několika možných důvodů. Častým nešvarem je, že projekt přetrvává i v provozní fázi. Klient si například žádá, po implementaci produktu projektu – nového systému, upravit systém dle požadavků jejich zákazníků. Projekt se tedy protahuje, projektový tým je k zakázce stále vázán a k ukončení projektu vlastně nikdy nedojde, i když jednotlivé úpravy produktu jsou spíše další nové projekty. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.285)

S tímto souvisí problémy ohledně vyhodnocení projektu. Pokud se přesně neví, kdy projekt začal a skončil, je obtížné finančně řídit projekt. Proto je velmi důležité určit, kdy projekt skončil a kdy začala jeho provozní fáze. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.285)

Ukončení projektu je možné vnímat jako proces, kdy jsou dosaženy stanovené cíle projektu, nebo kdy je konstatováno, že cíle projektu jsou nedosažitelné. Během tohoto procesu je nutné veškeré výstupy předat zákazníkovi a čekat na jejich přijetí.

Po akceptaci produktu klientem dojde k závěrečné fakturaci projektu a sepsání závěrečné zprávy projektového týmu (tzv. uzavření projektového deníku). (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.285)

Svozilová (2011, s.277) proces uzavření projektu dělí do dvou částí – uzavření kontraktu a uzavření projektu. Říká, že součástí uzavření kontraktu je akceptace výstupů projektu zákazníkem a závěrečná fakturace. Součástí uzavření projektu je sepsání interních dokumentů, které hodnotí průběh projektu, dále uzavření účetních agend a vyhodnocení práce členů projektového týmu a následně jejich uvolnění z přidělených rolí a zbavení daných zodpovědností. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s.285) radí, aby bylo vyhodnocení práce projektového týmu archivováno, aby ho bylo možné při práci na dalších projektech využít ke zlepšení výkonu. Stejně tak radí, aby byl archivován i dokument hodnotící průběh projektu, jelikož i ten bude pro budoucí projekty využitelný.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROJEKTOVÝ PLÁN

V praktické části mé bakalářské práce se zaměřuji na využití technik a nástrojů projektového managementu na konkrétním projektu, a to v mém případě na charitativní akci, kterou jsem dostala možnost zorganizovat v rámci mého působení v reklamní agentuře.

Při tvorbě projektového plánu využiji znalostí získaných z teoretické části práce a zároveň vlastní zkušenosti načerpané již z předešlých zakázek, na kterých jsem se při práci v komunikační agentuře podílela, a to na pozici produkční, ale i projektové manažerky. Jelikož většinu produktů tohoto projektu budou dodávat osvědčení dodavatelé a nebudou z dílny naší reklamní agentury, využiji i informace získané od našich stálých dodavatelů, především co se týká časové a finanční náročnosti jednotlivých činností a samozřejmě také od kolegů, kteří daný projekt, ve velmi podobné formě, realizovali již předešlé roky.

Nejdříve představím společnost, která projekt realizuje a následně i jejího klienta, tedy pořádající společnost. Poté uvedu zakládací listinu projektu a následně vytvořím projektový plán konkrétního projektu – charitativní akce daného podniku se zaměřením na časové a akční plánování.

3.1 Představení realizující společnosti

Firma realizující daný projekt je česká nezávislá komunikační agentura MEDIA AGE s.r.o s působností v Praze, Brně a Bratislavě. Tato agentura byla založena v roce 2005 a poskytuje svým klientům péči o jejich značky v plném rozsahu. Od kreativy, přes produkci, online, média až po PR. Zaměřuje se především na prohlubování obchodních a zákaznických vztahů ke značce svých klientů mezi které patří například český výrobce pógumovaných textílií Gumotex. Podílí se také na tvorbě BTL kampaní pro společnost Kooperativa, pro kterou pravidelně organizuje vernisáže významných umělců a další akce. Dále se agentura soustředí na content marketing a eventy pro obchodní centra Olympia, Galerie Vaňkovka a další. (Zdroj: www.mediage.cz)

V této společnosti pracuji více než rok a mou hlavní náplní práce je příprava a realizace eventů. Výjimkou není ani charitativní akce, které se týká má bakalářská práce. Zvolila jsem si právě tuto akci jako předmět mé práce z důvodu rozsáhlého a náročného plánování, kdy je rozhodně velmi užitečné využití vhodných metod a nástrojů projektového řízení a vytvoření projektového plánu. Díky jeho zpracování dojde k úspěšnějšímu určení a dodržení všech důležitých časových milníků, k jednoduššímu odhadu nákladů, k omezení možných rizik a k celkovému zefektivnění probíhajících procesů. Vzhledem k tomu, že tuto charitativní akci realizuje firma MEDIA AGE s.r.o. každý rok, vidím velký přínos této práce.

3.2 Představení pořádající společnosti

Klientem reklamní agentury je akciová společnost, která působí na českém trhu více než 25 let a poskytuje svým více než dvěma milionům klientům služby v pojišťovnictví. Jedná se o společnost, která patří ke špičce na českém finančním trhu a je to druhá největší pojišťovna v ČR. Nabízí všechny druhy životního i neživotního pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky.

Tato společnost podporuje celou řadu projektů, které jsou dlouhodobě stabilní, umožňují vystupovat v roli hlavního partnera a propojují aktivitu s dalšími nástroji marketingu, které jsou svým obsahem vhodné pro pojišťovnu. Tyto projekty zastřešuje nadace společnosti a výjimkou není ani projekt charitativní akce – Vánoční odpoledne s dětmi 2018. (Zdroj: www.koop.cz)

3.3 Iniclace a zahájení projektu

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 112) má projektová fáze čtyři základní sekce. Zahájení projektu, plánování, vlastní realizaci a ukončení projektu. Tímto rozdělením se budu řídit i já v mé práci s tím, že se budu nejvíce věnovat sekci plánování.

3.3.1 Představení projektu

Pořádající společnost požaduje vytvořit koncept charitativní akce dle svých požadavků a její zrealizování ve formě odpoledne pro děti svých zaměstnanců v období vánočních svátků za účelem podpoření několika chráněných dílen a zároveň vytvoření příjemného odpoledne pro své zaměstnance. Jako vedlejší cíl si klade především zprostředkování dalšího benefitu pro své zaměstnance, který může svým pracovníkům nabídnout v podobě vytvoření aktivity nejen pro zaměstnance samotné, ale pro celé jejich rodiny a získání tak možnosti vytvoření silnější vazby ke společnosti jako takové.

3.3.2 Popis projektu

Tato akce, která si vytvořila již určitou tradici a je naší agenturou realizována několikrátým rokem v řadě ve formě vánočního odpoledne pro děti zaměstnanců pořádajícího podniku, se koná pravidelně jednou ročně v období vánočních svátků za účelem podpory vybraných chráněných dílen působících v Praze a přilehlém okolí.

Celým odpolednem provází moderátorka v kostýmu anděla, která vytváří příjemnou a uvolněnou atmosféru. Má i knihu hříchů a nemálo dětí překvapí znalostí jejich neřestí. Každý rok se nějaký hřích dozví i zaměstnanci na svého nadřízeného, ředitele společnosti, který se akce pravidelně účastní se svými dětmi.

Vybrané chráněné dílny si pro děti připravují výtvarné dílničky tak, aby koncepčně zapadaly do vánočních svátků – výroba vánočních přáníček, zdobení perníčků, výroba vloček z korálků, malování keramických vánočních motivů, výroba adventních věnců, výroba papírových vánočních stromečků, výroba voňavých svíček a malování na sklo. Celkem je pro děti připraveno osm výtvarných dílniček. Zároveň zde probíhá i drobný prodej výrobků chráněných dílen. Každý rok se tak podaří

podpořit průměrně osm chráněných dílen finanční částkou, která tvoří nemalý význam v jejich rozpočtech.

Doplňující program tvoří dvě divadélka, malování na obličej a fotokoutek, který je u dětí velmi oblíbený a díky němuž mají na den krásnou vzpomínku v podobě fotografií v různých kostýmech.

3.3.3 Zakládací listina projektu

Ve fázi iniciace projektu, která je považována za úvodní sekvenci projektu, je nanejvýš vhodné sepsat projektovou dokumentaci, která obsahuje zásadní informace o projektu, v tomto případě eventu, zakládací listinu projektu, tzv. Project charter. Jejím odsouhlasením ze strany zadavatele, společně s potvrzením rozpočtu a jmenováním projektového manažera, získáme svolení od klienta k realizaci projektu.

Sepisuje ji sponzor projektu a definuje cíl projektu, maximální možné náklady, důležité termíny a hlavní časové milníky. Někdy se i například uvádí hlavní požadované výstupy projektu. U pořádání akcí považuji za vhodné určit i očekávaný počet hostů, jelikož i toto je zásadní omezující informace. Určuje to, kde bude akce uspořádána, poněvadž každý prostor má jinou kapacitu, program akce, potřebný personál atd. Dále díky této informaci lépe odhadneme náklady projektu. Proto jsem i já tuto informaci uvedla v zakládací listině projektu.

Zakládací listinu projektu jsem se snažila sepsat jasně a srozumitelně, aby byla pochopena všemi zainteresovanými stranami a nedošlo tak k možným sporům vzniklým z nesprávného pochopení obsahu listiny.

Tabulka 1: Zakládající listina projektu

Název projektu	Vánoční odpoledne s dětmi 2018
Cíl projektu	Realizace charitativní akce 5.prosince 2018 od 15 do 20 hodin, díky které bude finančně podpořeno 8 chráněných dílen.
Plánované náklady	250 000 Kč bez DPH
Plánovaný počet hostů	200 dětí, 300 dospělých
Plánovaný termín zahájení	15.zář 2018
Plánovaný termín ukončení	18.prosince 2018
Hlavní milníky	září 2018 - koncept akce
	říjen 2018 - výběr chráněných dílen
	říjen 2018 - výběr výtvarných dílniček
	říjen 2018 - program akce
Lokalizace projektu	Prostory zadávající společnosti, Praha 8
Zadavatel projektu	ředitelka nadace společnosti, Ing. Jana Veselá
Manažer projektu	Magdalena Mudrochová, Media Age s.r.o

Schválení projektu	
Schváleno dne:	1.zář 2018
Schvalovatel	Podpis:
Ing. Jana Veselá	

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Cíl projektu

Je také velmi důležité, aby byl dobře formulovaný a definovaný cíl, jelikož tato fáze je velmi podstatná pro kvalitu celého projektu. Toho jsem se snažila dosáhnout využitím metodiky SMART, která slouží ke správnému a dostatečnému formulování cíle.

Cílem projektu je realizace charitativní akce, díky které bude finančně podpořeno osm chráněných dílen pořádající společností. Akce proběhne 5.prosince 2018 od 15 do 20 hodin.

Cíl je definován s využitím metodiky SMART následovně:

Specifikace: Realizace charitativní akce s názvem „Vánoční odpoledne s dětmi 2018“, kde si pro děti vybrané chráněné dílny z Prahy a přilehlého okolí připraví výtvarné dílničky. Cílem této akce je vytvoření příjemného odpoledne pro zaměstnance klienta, které proběhne 5.prosince 2018 a finanční podpoření vybraných chráněných dílen.

Měřitelnost: Celkem bude vybráno 8 chráněných dílen a přichystáno 8 výtvarných dílniček, kterých se zúčastní cca 200 dětí, s tím, že účast na celé akci se předpokládá okolo 500 osob, včetně dospělých.

Akceptovatelnost: Projektový cíl je akceptovatelný jednak realizačním týmem, který se bude podílet na přípravě a realizaci projektu, tak i chráněnými dílnami, které již byly osloveny a s účastí v projektu předběžně souhlasí.

Realnost: Projekt byl naplánován tak, aby stanoveného cíle bylo možné dosáhnout ve stanoveném termínu a v požadované kvalitě. Byla dostatečně zvážena všechna rizika, která by mohla úspěšné dokončení projektu ohrozit. Projektový tým je tvořen pracovníky, kteří mají s realizací podobných akcí zkušenosti.

Termín: Požadovaného výstupu projektu bude dosaženo 5.prosince 2018, kdy daná akce proběhne. Začátek akce je naplánovaný na 15.hodinu, její ukončení proběhne ve 20 hodin. Přípravy dané akce budou probíhat již od září roku 2018. Ukončení celého projektu proběhne do 18.prosince 2018.

3.3.5 Rozsah projektu

Během tohoto procesu jsem připravila i podrobný dokument o rozsahu projektu, který vychází ze zadání a cíle projektu a je pro úspěšný projekt velmi důležitý.

Je třeba dbát na to, aby byl projekt co nejdětalněji a nejsrozumitelněji popsán a definován a bylo tím zajištěno dodání správného produktu.

Díky tomuto dokumentu se můžeme vyhnout i dohadům s naším klientem. Může nastat situace, kdy by klient měl problém s uznáním produktu projektu, jelikož jsme například nezajistili úklid prostor. Tento dokument by tomu měl zabránit, protože je zde jasně určeno, co je naší povinností zajistit a dodat, a co už naopak součástí naší práce není.

Součástí projektu a zodpovědností naší agentury je:

- Vytvoření konceptu akce a jejího časového harmonogramu
- Zajištění výtvarných dílniček subdodávkou
- Zajištění dvou divadélek subdodávkou
- Zajištění veškeré grafiky (označení dílniček, program akce, cedule označující šatnu a registraci)
- Zajištění zvukaře subdodávkou
- Zajištění malířů na obličej subdodávkou
- Zajištění hostesek a brigádníků u hostesingové agentury, která dodá dvě hostesky, které budou obsluhovat šatnu, dvě hostesky na registraci hostů a dvě hostesky, které pomáhají s realizací výtvarných dílniček. Zároveň je povinností agentury zajistit i oblečení pro hostesky. Dále hostesingová agentura dodá dva brigádníky na výpomoc s přípravou akce daný den.
- Zajištění nábytku – dva bistrostolky včetně ubrusů a stuh, čtyři štendry, dvě stě ramínek na šatnu a deset odpadkových košů k výtvarným dílničkám
- Zajištění fotokoutku a obsluhy fotokoutku po celou dobu akce subdodávkou
- Zajištění moderátorky včetně jejího kostýmu a sepsání scénáře pro daný den
- Příprava prostoru – vytvoření pracovních míst pro výtvarné dílničky a prodejních míst na prodej výrobků chráněných dílen. Vše z nábytku, který má k dispozici pořádající společnost mimo výše zmiňovaného zajištění nábytku.

Mimo rozsah projektu, co si zajišťuje pořádající společnost sama:

- Zajištění prostor akce. Vánoční odpoledne proběhne v prostorách klienta.
- Veškeré pohoštění, včetně vánočního cukroví.
- Zajištění elektřiny a osvětlení.
- Naprogramování online systému k registraci hostů
- Úklid po ukončení akce.

3.4 Plánování projektu

V druhé sekci projektové fáze jsem vytvořila projektový plán a další projektovou dokumentaci, která slouží především k realizaci projektu. Říká nám, jak se bude v průběhu projektu postupovat a co je vše potřeba udělat, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Díky plánu se můžeme vyhnout problémům ve fázi realizace projektu a snížit případná rizika, která by bránila úspěšnému dokončení projektu. Je proto důležité, aby byl plán kvalitně připraven.

Při tvorbě projektového plánu jsem použila nástroj hierarchické struktury činností, který snižuje pravděpodobnost, že některá z podstatných činností bude opomenuta. Zároveň tento nástroj umožňuje, aby byly činnosti logicky propojeny.

Dále by měl projektový plán obsahovat časový plán, pro jehož tvorbu je důležitá znalost doby trvání jednotlivých činností. V případě činností souvisejících s charitativní akcí jsem čerpala ze zkušeností z předešlých akcí a z informací, které mi poskytli naši dodavatelé různých produktů. Měly by tak být časové odhady relativně přesné. Samozřejmě jsem počítala i s určitou časovou rezervou, kdyby došlo například ke zpoždění nějaké dodávky, tak, aby byl cíl včas dosažen. K vytvoření časového plánu jsem využila Ganttův graf i diagram, díky nimž jsem zjistila časovou náročnost celého projektu a v případě Ganttova grafu určila i jeho kritickou cestu.

Neméně důležitou součástí je i vytvoření podrobného finančního rozpočtu. To je jedna z hlavních položek, která zajímá především zadavatele projektu. Při odhadu se využívá hierarchické struktury činností, kdy je každému úkolu přiřazena finanční částka a celkový rozpočet je součtem všech odhadů pro jednotlivé úkoly. Je vhodné stanovit i určitou finanční rezervu v případě neočekávaných událostí, aby mohl být cíl projektu i přesto splněn. (Svozilová, 2016, s.176)

V mé bakalářské práci se zabývám především časovým a akčním plánováním, proto rozpočet neuvádím, to ale neznamená, že by měl být opomíjen.

3.4.1 Work Breakdown Structure

Mnozí autoři a odborníci na projektové řízení velmi doporučují tento nástroj při sestavování projektového plánu použít. Já jsem však až při jeho použití pochopila proč. Sama jsem si při sestavování této struktury uvědomila, že musím vytvořit více podproduktů, než jsem si původně myslela a dokázala tak díky tomuto nástroji vytvořit kvalitnější plán přípravy této akce. Bez použití hierarchické struktury činností bych určitě s větší pravděpodobností nějaký podprodukt opomenula a došlo by tak

k nepříjemným komplikacím. Tento nástroj tedy opravdu napomáhá vyvarování se některým z rizik, která úspěšný projekt ohrožují.

Tento nástroj mi umožnil vytvořit v přehledné podobě seznam všeho, co musím zajistit, vymyslet, aby mohl být cíl projektu splněn. Cíl projektu jsem rozpracovala do dvou úrovní, kdy každá následná úroveň ještě detailněji specifikuje požadovaný produkt projektu.

Během plánování jsem vytvářela celkem dvě hierarchické struktury činností. První se týká zejména objednávek a zajištění všeho potřebného, aby mohl daný den proběhnout a druhá hierarchická struktura činností se týká realizace daného dne a ukončení projektu. Rozhodla jsem se to takto rozčlenit především z důvodu větší přehlednosti a lepšího pochopení projektu. Zároveň obě struktury místo typické stromové struktury uvádím v tabulce z důvodu lepší čitelnosti a přehlednosti.

Tabulka 2: Hierarchická struktura činností č.1

Vánoční odpoledne s dětmi 2018	1 program akce	1A koncept akce
		1B časový harmonogram akce
	2 výtvarné dílničky	2A výběr chráněných dílen
		2B nabídka výtvarných dílniček
		2C výběr výtvarných dílniček
		2D objednávka výtvarných dílniček
	3 zvukař	3A objednávka ověřeného kontaktu
		3B výběr reprodukované hudby
		3C smlouva s OSA
	4 cedule označení	4A grafika
		4B tisk
5 divadélka	5A poptávka divadelního spolku	
	5B výběr dvou pohádek	
	5C objednávka divadélka	
6 malování na obličej	6A objednávka ověřeného kontaktu	
7 personál (hostesky a brigádníci)	7A poptávka hostesingové agentury	
	7B výběr hostesek ze set karet	
	7C oblečení pro hostesky	
	7D objednávka hostesek	
	7E objednávka 2 brigádníků na výpomoc	
8 vybavení prostoru akce	8A výběr dodavatele	
	8B výběr vybavení	
	8C objednávka vybavení	
9 fotokoutek	9A výběr firmy nabízející fotokoutek	
	9B výběr pozadí a rekvizit fotokoutku	
	9C objednávka fotokoutku	
10 moderátor	10A výběr moderátora	
	10B kostým pro moderátora	
	10C řeč moderátora	
	10D objednávka moderátora	
11 prodejci výrobků	11A výběr prodejců	
	11B sortiment prodeje	
	11C objednávka prodejců	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Hierarchická struktura činností č.2

Vánoční odpoledne s dětmi 2018	1 realizace	1A příprava prostoru akce
		1B řízení personálu
	2 ukončení	2A předávka produktu
		2B zpětná vazba
		2C závěrečné vyfakturování
		2D uvolnění členů projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Seznam aktivit

Na základě WBS jsem určila konkrétní aktivity, které musí být provedeny, aby došlo k dosažení výsledného požadovaného produktu. Dodržovala jsem pravidlo, že by každému pracovnímu balíku z hierarchické struktury činností měla být přiřazena vždy minimálně jedna aktivita.

Každé aktivitě kromě první a poslední jsem přiřadila vždy předchůdce a následovníka a vytvořila tak vazby mezi danými činnostmi, které na sebe logicky navazují. Tím jsem určila vztahy mezi jednotlivými aktivitami. Následně jsem každé aktivitě přiřadila i dobu jejího trvání, případně dobu pracnosti. Vznikl tak seznam daných činností, které poskytují základ pro odhad času a stanovení tak délky trvání celého projektu.

Během vytváření seznamu aktivit jsem se snažila vyvarovat tzv. pasti plánování sledů dílčích činností a zaměřit se především na to, aby jednotlivé činnosti společně vedly k naplnění cíle projektu a až poté jsem se zabývala plánováním sledu jednotlivých činností.

Vzhledem k tomu, že jsem vytvořila dvě hierarchické struktury činností, tak jsem zpracovala i dva seznamy aktivit, kdy každý z nich vychází právě z jedné hierarchické struktury činností.

U seznamu aktivit vycházející z první hierarchické struktury činností, jsem uváděla dobu trvání jednotlivých aktivit, která zahrnuje i dobu, kdy jsme čekali na schválení daných činností naším klientem, případně na potvrzení objednávky naším dodavatelem apod. Je důležité si dobu trvání neplést s dobou pracnosti. Tu jsem naopak uvedla u druhého seznamu aktivit, který uvádí činnosti nutné k realizaci dané akce v den konání a k ukončení projektu. V tomto případě je určení doby pracnosti vhodnější, jelikož je potřeba mít přesně naplánované, jak dlouho nám daná činnost bude trvat, aby akce mohla začít včas dle stanoveného časového harmonogramu. Během těchto činností nepotřebujeme čekat na schválení našeho klienta, poněvadž všechny činnosti jsou již předem naplánované a dávno schválené. O všem, co na akci budeme dělat, klient předem ví.

Tabulka 4: Seznam aktivit č.1 – část první

Číslo	Název	Doba trvání (dny)	Předchůdce	Následovník	Pracovní balík
1	zpracování konceptu a náplně akce	15	-	3	1A koncept akce
2	vytvoření programu akce	3	3,7,12,15,16,21,22,26,30,38,42,43	45	1B časový harmonogram akce
3	poptání chráněných dílen	1	1	4	2A výběr chráněných dílen
4	vybírání chráněných dílen z nabídky	7	3	5	2A výběr chráněných dílen
5	poptání výtvarných dílniček dle konceptu akce	1	4	6	2B nabídka výtvarných dílniček
6	vybírání výtvarných dílniček	10	5	7	2C výběr výtvarných dílniček
7	objednání 8 výtvarných dílniček	2	6	2	2D objednávka výtvarných dílniček
8	objednání zvukaře - ověřený kontakt	2	1	10	3A objednávka ověřeného kontaktu
9	vybírání hudby dle konceptu akce	2	1	11	3B výběr reprodukované hudby
10	zaslání výběru hudby zvukaři	1	8,9	11	3B výběr reprodukované hudby
11	nahlášení seznamu skladeb OSA	1	10	12	3C smlouva s OSA
12	zaplacení poplatku OSA	1	11	2	3C smlouva s OSA
13	poptávka divadelních spolků	1	1	14	5A poptávka divadelního spolku
14	vybírání 2 pohádek dle nabídky	3	13	15	5B výběr dvou pohádek
15	objednání divadélka	2	14	2	5C objednávka divadélka

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Seznam aktivit č.1 – část druhá

Číslo	Název	Doba trvání (dny)	Předchůdce	Následovník	Pracovní balík
16	objednání malířů na obličej - ověřený kontakt	2	1	2	6A objednávka ověřeného kontaktu
17	poptání hostesek a brigádníků u hostesingové agentury - ověřený kontakt	1	1	18	7A poptávka hostesingové agentury
18	vybírání 6 hostesek dle zaslaných set karet	4	17	19	7B výběr hostesek ze set karet
19	vybírání oblečení pro hostesky	3	18	20	7C oblečení pro hostesky
20	nakoupení oblečení dle konfekční velikosti hostesek	2	19	21	7C oblečení pro hostesky
21	objednání hostesek	2	20	2	7D objednávka hostesek
22	objednání 2 brigádníků na výpomoc	2	18	2	7E objednávka 2 brigádníků na výpomoc
23	poptání dodavatelů	1	1	24	8A výběr dodavatele
24	vybrání dodavatele	3	23	25	8A výběr dodavatele
25	vybrání vybavení dle počtu hostů - 2 bistrostolky, 2 ubrusy, 2 mašle, 4 štendry, 200 ramínek, 10 odpadkových košů	2	24	26	8B výběr vybavení
26	objednání vybavení	2	25	2	8C objednávka vybavení
27	poptání fotokoutku	1	1	28	9A výběr firmy nabízející fotokoutek
28	vybírání firmy dle techniky a ceny	3	27	29	9A výběr firmy nabízející fotokoutek
29	vybírání pozadí a rekvizit fotokoutku dle tématu akce	2	28	30	9B výběr pozadí a rekvizit fotokoutku
30	objednání fotokoutku	2	29	2	9C objednávka fotokoutku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Seznam aktivit č.1 – část třetí

Číslo	Název	Doba trvání (dny)	Předchůdce	Následovník	Pracovní balík
31	poptání moderátora	1	1	32	10A výběr moderátora
32	vybrání moderátora dle zaslaných portfolií	3	31	33	10A výběr moderátora
33	vybrání vhodných kostýmů	3	32	34	10B kostým pro moderátora
34	zkoušení kostýmu	1	33	35	10B kostým pro moderátora
35	objednání kostýmu	2	34	38	10B kostým pro moderátora
36	domluvení obsahu scénáře moderátora	4	32	37	10C řeč moderátora
37	schválení scénáře (řeči) moderátora	2	36	38	10C řeč moderátora
38	objednání moderátora	2	36	2	10D objednávka moderátora
39	poptání chráněných dílen - prodejců	1	1	40	11A výběr prodejců
40	vybrání chráněných dílen - prodejců	4	39	41	11A výběr prodejců
41	vybrání sortimentu prodeje	3	40	42	11B sortiment prodeje
42	objednání prodejců	2	41	2	11C objednávka prodejců
43	navržení grafiky	3	1	44	4A grafika
44	grafické zpracování potřebných cedulí	1	2, 43	45	4A grafika
45	vytištění cedulí	1	44	-	4B tisk

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Seznam aktiv č.2 – část první

Číslo	Název	Pracnost (min)	Předchůdce	Následovník	Pracovní balík
1	vytvoření pracovních míst pro výtvarné dílničky	60	8	11	1A příprava prostoru akce
2	uvolnění prostoru pro fotokoutek	15	8	11	1A příprava prostoru akce
3	vytvoření hlediště pro divadélka	20	8	11	1A příprava prostoru akce
4	vytvoření pódia pro moderátora	30	8	11	1A příprava prostoru akce
5	vytvoření šatny a registrace	10	8	11	1A příprava prostoru akce
6	postavení prodejních stánků	40	8	11	1A příprava prostoru akce
7	rozmístění cedulí a navigací	15	8	11	1A příprava prostoru akce
8	seznámení personálu s prostorem akce	45	-	1,2,3,4,5,6,7,10	1B řízení personálu
9	zaučení hostesek s registračním a šatním systémem	30	10	11	1B řízení personálu
10	seznámení hostesek s náplní práce	15	8	9	1B řízení personálu
11	zajištění hladkého průběhu akce	300	1,2,3,4,5,6,7,9	12	1B řízení personálu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Seznam aktivit č.2 – část druhá

Číslo	Název	Pracnost (min)	Předchůdce	Následovník	Pracovní balík
12	dohlížení nad prací personálu a jejich koordinace	300	11	13	1B řízení personálu
13	uvedení místa do původního stavu	60	12	14	2A předávka produktu
14	schvalování produktu	30	13	15	2A předávka produktu
15	uvolnění personálu	15	14	16	2A předávka produktu
16	zaplacení dodavatelům a personálu	60	15	17,18	2C závěrečné vyfakturování
17	závěrečné vyfakturování pro klienta	75	16	19	2C závěrečné vyfakturování
18	domluvení schůzky s klientem	15	16	19	2B zpětná vazba
19	vypracování prezentace - zhodnocení akce	60	17,18	20	2B zpětná vazba
20	prezentování prezentace klientovi	90	19	21	2B zpětná vazba
21	zhodnocení práce členů týmu	45	20	22	2B zpětná vazba
22	uvolnění členů týmu z jejich rolí	30	21	-	2D uvolnění členů projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.3 Ganttův graf a diagram

Dále jsem v rámci mé práce na projektovém plánu vytvořila Ganttův graf v návaznosti na první seznam aktivit a Ganttův diagram navazující na druhý seznam aktivit.

Jedná se o další užitečné nástroje projektového managementu, které jsou často využívané pro svou jednoduchost a u menších projektů i přehlednost. Slouží k zobrazení logického sledu konkrétních aktivit, v případě Ganttova grafu i vazeb mezi nimi, a zobrazení doby jejich trvání. Díky nim sestavíme časový rozpis úloh projektu, v němž bude zahrnuto v jakém časovém horizontu bude daná úloha splněna.

Ganttův graf i diagram zobrazuje dobu trvání daných činností úměrnou délce úsečky zobrazované činnosti. Je tedy zřejmé, jak dlouho trvají dané aktivity. Osa X zobrazuje činnosti, které je nutné splnit, aby bylo dosaženo stanoveného cíle a osa Y zobrazuje den, v němž příslušná činnost bude zahájena a tedy i délku jejího trvání.

Vzhledem k tomu, že druhý seznam aktivit se týká především realizace akce daný den, kdy může většina aktivit probíhat současně, rozhodla jsem pro časové znázornění použít Ganttův diagram, který nezobrazuje vazby mezi jednotlivými činnostmi. Myslím si, že je pro tento případ Ganttův diagram dostačující a především přehlednější. Každý člen realizačního týmu ví, za jaké činnosti nese zodpovědnost, a ohlídá, aby byly všechny aktivity provedeny a především včas. Ganttův graf tedy v tomto případě není nezbytností. Každý člen týmu ví, co a kdy má dělat.

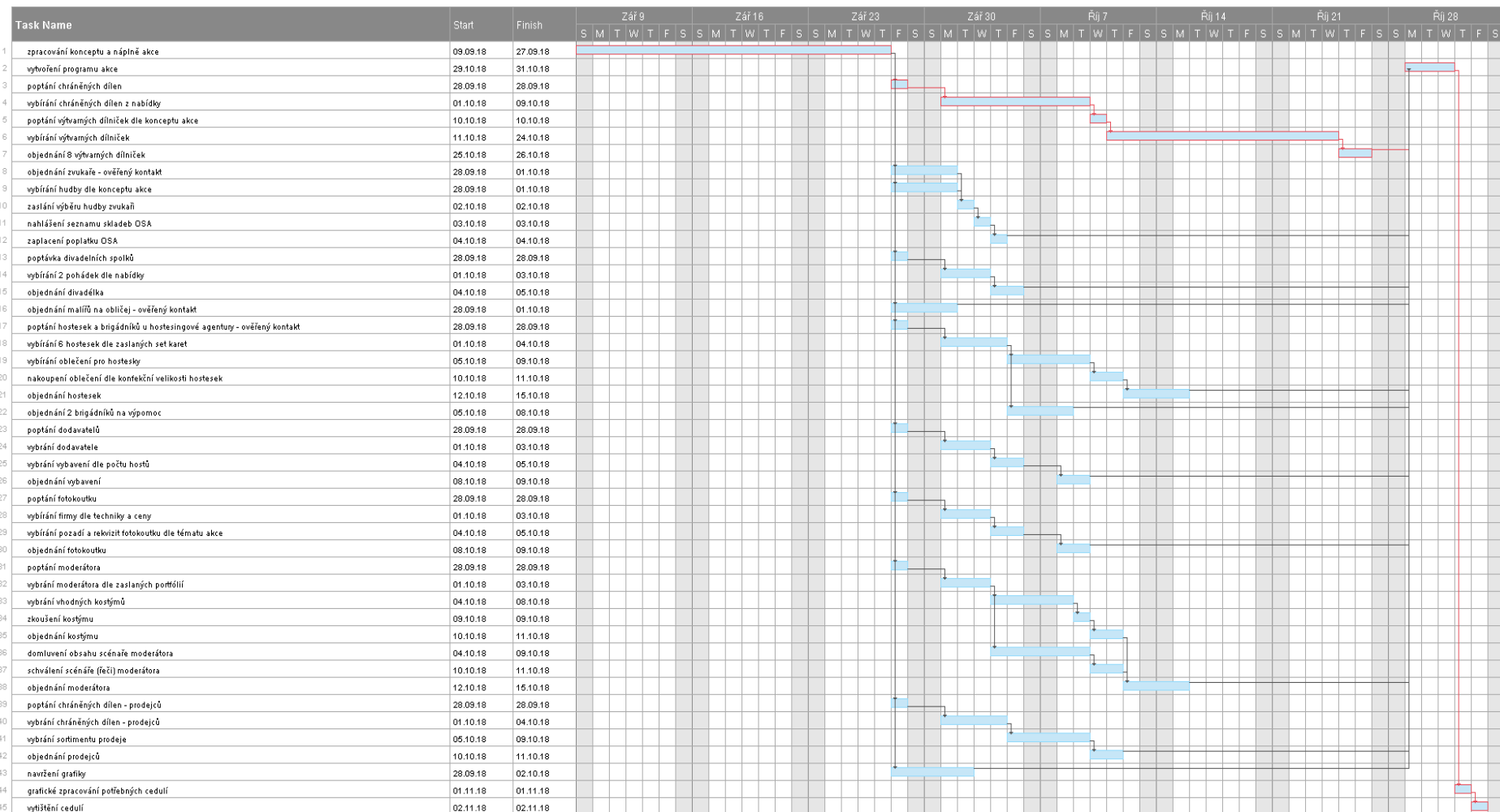
Naopak pro časové znázornění činností vycházející z prvního seznamu aktivit, které se týkají přípravy a objednání všeho potřebného, jsem použila Ganttův graf, kdy si myslím, že je důležité určení vazeb mezi jednotlivými aktivitami. Docílíme tím plynulého průběhu příprav akce a systematičnosti. Nemůžeme například vytvářet program akce, aniž bychom věděli, jaké výtvarné dílničky na akci budou realizovány.

V Ganttově grafu jsem vyznačila i kritickou cestu projektu, která zobrazuje nejdelší sled činností projektu a udává tak nejkratší možnou dobu realizace projektu. V tomto případě určuje, jak dlouho budou trvat přípravy na realizaci charitativní akce.

V Ganttově diagramu kritickou cestu zobrazit nelze, jelikož neurčuje vazby mezi jednotlivými činnostmi. Myslím si ale, že vzhledem k tomu, že se tento podprojekt týká především realizace akce, která potrvá pouze jeden den, uvádění kritické cesty není pro tyto účely nutné.

Pro tvorbu Ganttova grafu i diagramu jsem využila online systém „Smartsheet“, který zdarma umožňuje vytvoření jakkoliv rozsáhlého Ganttova grafu či diagramu.

Obrázek 7: Ganttův graf



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8: Ganttův diagram

Task Name	03. 12. 2018							10. 12. 2018							17. 12. 2018							
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	
1 seznámení personálu s prostorem akce			■	■	■																	
2 vytvoření pracovních míst pro výtvarné dílničky			■	■	■																	
3 uvolnění prostoru pro fotokoutek			■	■	■																	
4 vytvoření hlediště pro divadélka			■	■	■																	
5 vytvoření pódia pro moderátora			■	■	■																	
6 vytvoření šatny a registrace			■	■	■																	
7 postavení prodejních stánků			■	■	■																	
8 rozmístění cedulí a navigací			■	■	■																	
9 zaučení hostesek s registračním a šatním systémem			■	■	■																	
10 seznámení hostesek s náplní práce			■	■	■																	
11 zajištění hladkého průběhu akce			■	■	■																	
12 dohlížení nad prací personálu a jejich koordinace			■	■	■																	
13 uvedení místa do původního stavu			■	■	■																	
14 schvalování produktu			■	■	■																	
15 uvolnění personálu			■	■	■																	
16 zaplacení dodavatelům a personálu										■	■	■	■	■								
17 závěrečné vyřizování pro klienta										■	■	■	■	■								
18 domluvení schůzky s klientem										■	■	■	■	■								
19 vypracování prezentace - zhodnocení akce										■	■	■	■	■								
20 prezentování prezentace klientovi																					■	■
21 zhodnocení práce členů týmu																					■	■
22 uvolnění členů týmu z jejich rolí																					■	■

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.4 Matice zodpovědnosti

V návaznosti na seznam aktivit týkající se přípravy charitativní akce jsem sestavila i matici zodpovědnosti. Jedná se o další nástroj projektového managementu, který slouží k jednoznačnému určení odpovědností všech členů týmu za jednotlivé aktivity. Zpřehledňuje tak vztahy v projektovém týmu a každý člen ví, jakou má roli a co je jeho úkolem.

Vždy jsem ke každé činnosti určila jednu osobu, která je zodpovědná za daný úkol. To jsem byla nejčastěji já. Výjimku tvořily aktivity týkající se grafiky, za kterou nesla odpovědnost naše art directorka, paní Zacharová. Provádění daných činností jsem rozdělila mezi sebe, produkčního a grafika, vždy dle typu aktivity. Jako osobu, která je vhodná na konzultace a odborné rady jsem zvolila služebně staršího a zkušenějšího kolegu, našeho account directora, který zároveň musí být informován o průběhu prací na projektu, jelikož nese hlavní zodpovědnost za všechny zakázky celé naší reklamní agentury.

Může se zdát, že projektový tým tvoří malý počet osob, ale jsme malá reklamní agentura, takže každý zaměstnanec nese zodpovědnost za více pracovních činností, než by třeba bylo u větších firem běžné.

Tabulka 9: Matice zodpovědnosti – část první

Činnosti	Projektový manager	Produkční	Grafik	Art director	Account director	Sponzor projektu
zpracování konceptu a náplně akce	A/R				C/I	I
vytvoření programu akce	A/R				C/I	I
poptání chráněných dílen	A/R					
vybírání chráněných dílen z nabídky	A/R					
poptání výtvarných dílniček dle konceptu akce	A/R					
vybírání výtvarných dílniček	A/R					I
objednání 8 výtvarných dílniček	A/R					I
objednání zvukaře - ověřený kontakt	R	A			C	
vybírání hudby dle konceptu akce	R	A				
zaslání výběru hudby zvukaři	R	A				
nahlášení seznamu skladeb OSA	A/R					
zaplacení poplatku OSA	A/R					
poptávka divadelních spolků	A/R					
vybírání 2 pohádek dle nabídky	A/R					I
objednání divadélka	A/R					I
R = responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed						

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Matice zodpovědnosti – část druhá

Činnosti	Projektový manager	Pro-dukční	Grafik	Art director	Account director	Sponzor pro-jektu
objednání malířů na obličej - ověřený kontakt	R	A			C	
poptání hostesek a brigádníků u hostesingové agentury - ověřený kontakt	A/R				C	
vybírání 6 hostesek dle zaslaných set karet	A/R					I
vybírání oblečení pro hostesky	A/R	A				
nakoupení oblečení dle konfekční velikosti hostesek	R	A				
objednání hostesek	A/R					I
objednání 2 brigádníků na výpomoc	A/R					
poptání dodavatelů	A/R					
vybrání dodavatele	A/R				C	I
vybrání vybavení dle počtu hostů - 2 bistrostolky, 2 ubrusy, 2 mašle, 4 štendry, 200 rámeček, 10 odpadkových košů	A/R	A				I
objednání vybavení	A/R					
poptání fotokoutku	A/R					
vybírání firmy dle techniky a ceny	A/R				C	I
vybírání pozadí a rekvizit fotokoutku dle tématu akce	R	A				I
objednání fotokoutku	A/R					
R = responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed						

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Matice zodpovědnosti – část třetí

Činnosti	Projektový manager	Pro-dukční	Grafik	Art director	Account director	Sponzor pro-jektu
poptání moderátora	A/R				C	
vybrání moderátora dle zaslaných portfólií	A/R				C	I
vybrání vhodných kostýmů	R	A				I
zkoušení kostýmu	R	A				
objednání kostýmu	A/R					
domluvení obsahu scénáře moderátora	A/R				C	I
schválení scénáře (řeči) moderátora	A/R					
objednání moderátora	A/R					
poptání chráněných dílen - prodejců	A/R					
vybrání chráněných dílen - prodejců	A/R					I
vybrání sortimentu prodeje	A/R					
objednání prodejců	A/R					I
navržení grafiky			A	R/I		
grafické zpracování potřebných cedulí			A	R/I		
vytištění cedulí	R	A				I
R = responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed						

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit projektový plán se zaměřením na časové a akční plánování pro reálný projekt, kterým je charitativní akce s názvem „Vánoční odpoledne s dětmi 2018“ za využití vhodných nástrojů projektového managementu.

Na základě prostudování dostupné odborné literatury pojednávající o této problematice jsem zpracovala literární přehled týkající se základních pojmů projektového managementu a používaných nástrojů při tvorbě projektového plánu, které jsem pak při vytváření daného plánu i reálně použila. Vznikl tak plán pro tento projekt. Cíl mé práce byl tedy, dle mého názoru, splněn.

Vypracování této práce pro mě bylo velikým přínosem, protože jsem se ještě nikdy takto důkladně projektovým řízením a vytvářením projektového plánu nezabývala. Ukázalo mi to, že se při větších zakázkách opravdu vyplatí nástroje projektového managementu použít a díky této práci jsem navíc zjistila jak.

Výsledky mé bakalářské práce využiji při výkonu mé pracovní činnosti v reklamní agentuře, při realizaci této akce, která skutečně proběhne, pokud do té doby nedojde ke změnám dle nových požadavků našeho klienta, dle mnou zpracovaného plánu.

Věřím, že když použijeme projektový plán, ve kterém jsem využila vhodných nástrojů projektového managementu, bude práce na této zakázce efektivnější a dojde k jejímu úspěšnému dokončení ke spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Výsledky mé bakalářské práce by ale mohly být využity i v nadcházejících letech při realizování období této charitativní akce, či podobných projektů. Případně by mohly být využity i jinými eventovými koordinátory z dalších společností.

Seznam použité literatury

KNIŽNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
2. ČSN ISO 10006 ed. 2 (01 0333) Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů. Praha: Český normalizační institut, 2004.
3. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
4. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
6. FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
7. HODAŇ, Bohuslav. Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3651-7.
8. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
9. ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
10. SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
11. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
12. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
13. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Seznam použité literatury

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. MEDIA AGE, komunikační agentura. *MEDIA AGE, komunikační agentura* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.mediaage.cz>
2. PM Consulting. *WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu* [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>
3. Pro život jaký je | Kooperativa. *Pro život jaký je | Kooperativa* [online]. Copyright © 2017 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.koop.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	8
Obrázek 2: Hierarchická struktura činností.....	16
Obrázek 3: Uzlově orientovaný síťový graf	18
Obrázek 4: Hranově orientovaný síťový graf	18
Obrázek 5: Ganttův graf.....	19
Obrázek 6: Diagram milníků	19
Obrázek 7: Ganttův graf.....	41
Obrázek 8: Ganttův diagram.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zakládající listina projektu.....	29
Tabulka 2: Hierarchická struktura činností č.1	33
Tabulka 3: Hierarchická struktura činností č.2	34
Tabulka 4: Seznam aktivit č.1 – část první	35
Tabulka 5: Seznam aktivit č.1 – část druhá.....	36
Tabulka 6: Seznam aktivit č.1 – část třetí	37
Tabulka 7: Seznam aktiv č.2 – část první.....	38
Tabulka 8: Seznam aktivit č.2 – část druhá.....	39
Tabulka 9: Matice zodpovědnosti – část první.....	44
Tabulka 10: Matice zodpovědnosti – část druhá.....	45
Tabulka 11: Matice zodpovědnosti – část třetí	46

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Magdalena Mudrochová

V Praze dne: 4. května 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis