



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Projektový plán basketbalového turnaje

Project Plan Of Basketball Tournament

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

MASTNÝ

LUKÁŠ

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Masný Jméno: Lukáš Osobní číslo: 457442  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Projektový plán basketbalového turnaje

Název bakalářské práce anglicky:  
Project Plan Of Basketball Tournament

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem této práce je vytvořit projektový plán pro organizaci basketbalového turnaje.  
PŘÍNOS: Přínosem práce bude projektový plán pro organizování basketbalového turnaje.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část (Projektové řízení, Projektové plánování, Nástroje projektového plánování); 3. Praktická část (Představení projektu, Aplikace nástrojů projektového plánování); 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA  
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)  
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management  
DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Petr Fanta, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

Fanta  
Podpis vedoucí(ho) práce

Fanta  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Fanta  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2019

Datum převzetí zadání

Lukáš  
Podpis studenta(ky)

MASTNÝ, Lukáš. *Projektový plán basketbalového turnaje*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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: 29. 04. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce, Ing. Petru Fantovi Ph.D., za jeho pomoc, ochotu a cenné rady, které mi velmi pomohly při tvorbě této práce. Dále poděkování patří mé rodině a přátelům za jejich podporu.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá projektovým managementem, a to zejména fází plánování projektu. V teoretické části jsou vysvětleny a popsány pojmy a metody projektového řízení, s důrazem kladeným na plánování. V praktické části jsou tyto metody aplikovány na konkrétní projekt basketbalového turnaje.

Cílem a výstupem této práce je ucelený projektový plán, na jehož základě je možné zrealizovat basketbalový turnaj, nebo který může posloužit jako vzor či inspirace při realizaci podobné sportovní akce.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektový management, plán, logický rámec, WBS, Ganttův graf, basketbal, turnaj

# **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the topic of project management, especially on the planning phase of a project. In the theoretical part terms and methods of project management are described and explained, with emphasis on planning. Those are applied later in practical part, which is focused on the project of basketball tournament.

The main objective of this thesis, and the output of it as well, is a complex project plan, which can be used as a guide or an inspiration for realisation of basketball tournament or similar sports events.

## **Key words**

Project, project management, plan, logframe, WBS, Gantt graph, basketball, tournament

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>7</b>
1.1 Projekt.....	7
1.2 Projektový management.....	8
1.2.1 Trojimperativ .....	9
<b>2 FÁZOVÝ MODEL PROJEKTU</b> .....	<b>10</b>
2.1 Předprojektová fáze.....	11
2.1.1 Cíl .....	11
2.2 Zahájení projektu.....	11
2.2.1 Zakládací listina .....	12
2.2.2 Logický rámec .....	12
2.3 Plánování.....	14
2.3.1 Plán projektu .....	15
2.3.2 Podrobný rozpis prací.....	15
2.3.3 Činnosti projektu.....	16
2.3.4 Harmonogram.....	16
2.3.5 Kritická cesta .....	18
2.3.6 Matice odpovědnosti .....	18
2.3.7 Zainteresované strany .....	19
2.4 Realizace projektu .....	20
2.5 Ukončení projektu .....	21
2.6 Poprojektová fáze.....	21
<b>3 PROJEKTOVÝ PLÁN</b> .....	<b>23</b>
3.1 Zahájení a iniciace projektu .....	23
3.1.1 Představení a popis projektu.....	23
3.1.2 Zakládací listina projektu.....	24
3.1.3 Cíl projektu .....	24
3.2 Plánování projektu .....	25
3.2.1 Logický rámec .....	26
3.2.2 WBS .....	28
3.2.3 Aktivity pracovních balíků.....	30
3.2.4 Síťový graf.....	35
3.2.5 Ganttův graf.....	37
3.2.6 Matice odpovědnosti .....	39



3.2.7 Zainteresoované strany .....	44
<b>Závěr .....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>49</b>

# Úvod

Při volbě tématu mé bakalářské práce jsem přemýšlel o tématech, které mě zajímají a které mi jsou blízké. Při seznámení se s projektovým managementem během druhého semestru mého studia jsem ihned získal zájem v celou oblast projektů a jejich řízení. Dokonce natolik, že jsem si ve volném čase hledal informace nebo dokonce zkoušel různé softwary a programy určené právě pro projekty. Došlo mi tak, o jak důležitou oblast managementu se jedná a že její prvky využíváme i v běžném životě, a to téměř na denní bázi.

Neznalým se může proces příprav, plánování a analýz zdát jako zbytečný a zdržující. Praxe ale potvrzuje, že řádné naplánování a odřízení projektu zajistí jeho úspěch, a to v rámci určených nákladů a termínů.

Od svého vzniku a následného vývoje a rozšíření v polovině minulého století projektový management nabývá na významnosti. Ve světě neustálého zrychlování procesů a nedostatku času se firmy stále více k tomuto oboru obracejí. Rychlost dnešní doby ale vytváří nové požadavky i na projektové řízení. To dokonce natolik, že vznikla samostatná odnož, takzvané agilní řízení projektů.

V současné době se projektové řízení používá zejména v oblastech IT, kde se management vyvíjí stejně jako celá tato oblast, nebo stavebnictví, kde už se ale jedná o zavedený pojem. S projekty se ale lze setkat při zavádění změn, bez ohledu na obor, či při vývoji nových produktů nebo služeb.

Basketbalu se věnuji již od raného dětství a věnoval jsem mu velkou část svého života, během kterého jsem tak získal mnoho vzpomínek a také zkušeností. Při volbě tématu bakalářské práce jsem chtěl tyto vědomosti zužitkovat. V propojení s projektovým managementem a zálibou v pořádání akcí jsem určil jako téma práce „projektový plán pro basketbalový turnaj“. Podařilo se mi tak spojit příjemné, tedy basketbal, s užitečným, tedy bakalářskou prací. A to navíc tak, že užitek může být ještě navýšen, pokud bude turnaj uskutečněn.

Cílem této práce je vytvořit ucelený a maximálně efektivní projektový plán, zaměřený především na akční plán a harmonogram projektu, na základě kterého může být daný turnaj zrealizován.

V teoretické části, zpracované s pomocí odborné literatury zabývající se projektovým řízením, představím projektový management jako pojem a jeho souvislosti. Na to naváží rozdělením projektu na fáze, které každou definuji. A poté postupně představím a vysvětlím metody a techniky užívané pro jednotlivé fáze.

V praktické části pak tyto vědomosti a techniky využiji společně s mými zkušenostmi při tvorbě projektového plánu pro výše zmíněný basketbalový turnaj. Výsledný projektový plán může být využit při jeho realizaci, využít může být ale jako inspirace i pro jiné sportovní akce.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

## 1.1 Projekt

Ačkoliv se jedná o nezákladnější pojem projektového řízení, definice projektu není jednoduchá a k nalezení jich je mnoho.

IPMA standard v3.1 definuje projekt takto:

*„Projekt je časově nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“* (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 167)

K nalezení jsou ale i jiné definice, mimo jiné například tyto:

*„Proces změny z počátečního stavu do stavu cílového, který má svůj začátek a konec a další omezení (čas, zdroje, ...).“* (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 167)

*„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *Dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *Definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *Stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“* (Svozilová, 2011, s. 22)

*„Projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.“* (Svozilová, 2011, s. 19)

A v neposlední řadě PMI (2013, s. 3) definují projekt jako dočasnou snahu vynaloženou za účelem vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku, kde dočasností vyznačují, že projekt má definovaný začátek a konec, který je dosažen tehdy, když jsou cíle projektu splněny, když je projekt ukončen, neboť cílů nelze dosáhnout, anebo když již neexistuje potřeba pro daný projekt.

Základní charakteristiky, kterými se projekt odlišuje od rutinní práce jsou:

- Jedinečnost
- Vymezenost v čase, financích a zdrojích
- Složitost a komplexnost
- Rizikovitost
- Potřeba realizace s pomocí týmu lidí s odlišným zaměřením (Doležal, Krátký, 2017, s. 16)

Unikátnost každého projektu pak PMI (2013, s. 3) dokazují i výčtem toho, co vše může projekt vytvořit:

- Produkt, který je součástí jiného produktu, zlepšením produktu nebo samostatným výsledným produktem.
- Služba nebo možnost vykonávání služby
- Zlepšení existujícího produktu či výrobní linky
- Výsledek v podobě vyvození závěru či dokument

## 1.2 Projektový management

Standard PMI (2013, s. 5) definuje projektový management jako aplikaci vědomostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity tak, aby bylo dosaženo projektových požadavků. Toho je dosaženo skrze užití a integraci 47 logicky uskupených procesů projektového řízení, které se dělí do pěti skupin (*Process Groups*). Těmito skupinami jsou:

- Inicializace
- Plánování
- Vykonávání
- Sledování a kontrolování
- Uzavírání

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

Podle Doležala, Máchala, Lacko a kol. (2012, s. 66) je projektové řízení definováno těmito principy:

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

Svozilová (2011, s. 21) také uvádí, jaké výhody projektové řízení přináší:

- U všech aktivit, patřících k danému projektu, jsou jasně definovány a přiřazeny role a také odpovědnosti. Nezáleží tak, pokud dojde k určitým personálním změnám, v rámci role zůstávají odpovědnosti stejné.
- Je konkrétně určen čas a náklady potřebné pro realizaci.
- Zdroje přidělené projektu jsou jeho součástí jen po dobu jeho trvání a následně uvolněny či spotřebovány, čímž je jejich využití flexibilnější a efektivnější.
- Během realizace lze snadno sledovat skutečnost v porovnání s plánem projektu. To umožňuje určit a efektivně řídit odchylky.
- Jasně určené odpovědnosti a postupy při problémech podporují plynulé řízení, a zároveň snižují potřebu většího dohledu ze strany zákazníka či sponzora projektu.
- Principy řízení pomáhají při získání souhlasu o naplnění, případně překročení, plánovaného cíle projektu.
- Systémové řízení projektu umožňuje využití získaných informací a zkušeností při plánování a řízení i dalších projektů.

To se však neobejde i bez problémů, kterými mohou být například:

- Specifické požadavky, které zákazník definoval až při realizaci projektu
- Změny v organizační struktuře dané společnosti
- Očekávaná i neočekávaná rizika projektu a těžko předvídatelné vnější vlivy
- Změny a vývoj v technologii, či technologických postupech.
- Nutnost plánování a odhadování vytížení zdrojů v předstihu před realizací projektu. (Svozilová, 2011, s. 21)

Manažer projektu tak musí předpokládat, že se může, a pravděpodobně bude, potýkat s těmito sounáležitostmi projektu:

- Identifikace požadavků projektu
- Zpracovávání a komunikování různých potřeb, obav a očekávání ze stran sponzorů
- Přípravování, udržování a zprostředkovávání komunikace mezi aktivními a spolupracujícími zainteresovanými stranami
- Řízení schůzí se zainteresovanými stranami s ohledem na požadavky projektu
- Balancování projektových omezení, kterými obvykle jsou:
  - Rozsah
  - Kvalita
  - Harmonogram
  - Rozpočet
  - Zdroje
  - Rizika (PMI, 2013, s. 6)

Vztah mezi těmito faktory a omezeními je takový, že pokud se jeden změní, ovlivní tím alespoň jeden další. (PMI, 2013, s. 6)

Většina autorů však tyto faktory redukuje na pouhé tři – takzvaný trojimperativ.

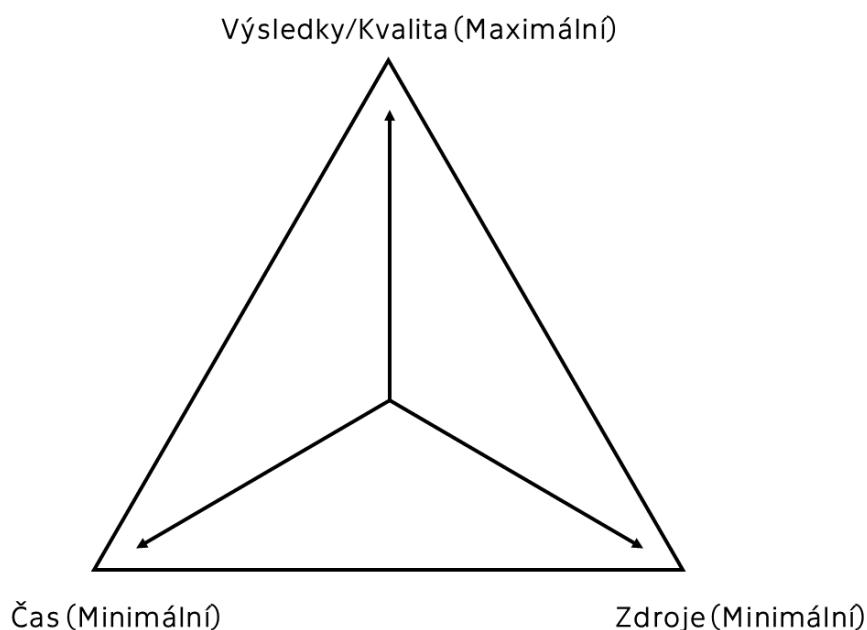
### 1.2.1 Trojimperativ

Při řešení projektů a projektových cílů se v podstatě vždy pracuje se třemi základními faktory – výsledky, časem a zdroji – tzv. trojimperativem projektového managementu, u kterých je stěžejní záměr k jejich optimálnímu vyvážení.

Základním a zásadním principem je provázanost těchto tří faktorů. Ta zajišťuje, že pokud dojde ke změně jednoho faktoru a druhý má zůstat neměnný, musí se třetí odpovídajícím způsobem změnit.

Tento jev si tak lze představit jako trojúhelník. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 66)

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: Přepřacováno autorem (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 66)

*„Náš cíl si představme jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. Pokud jsme pomocí SMART definovali cíl, definovali jsme i vzdálenost od jednotlivých vrcholů. Jestliže poté změním například časový rámec, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu „čas“, ale nejspíše i od obou ostatních.*

*Většinou je požadována maximální specifikace toho, čeho chceme dosáhnout – výsledků, ovšem za minimální čas a s minimálním využitím zdrojů.*

*Provázanost těchto tří veličin vždy existuje. A to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 66)*

S tímto principem souhlasí i Svozilová (2011, s. 23), která trojimperativ definuje jako tři základny, které určují prostor, ve kterém se pomocí určených cílů formuje nová hodnota, kterou je produkt projektu, ve formě výstupu či výsledku projektu.

Těmito základnami jsou:

- Čas, který je zásadní pro plánování návaznosti jednotlivých aktivit projektu
- Dostupnost zdrojů, se kterými se v projektu počítá a které budou využívány
- Náklady, které jinak lze vyjádřit jako využití zdrojů v čase.

*„Téměř nikdy není na začátku zcela jasné, na co zadavatel klade největší důraz, a lidé pracující na projektu mají sklon posuzovat stupeň relativní důležitosti každé omezující podmínky (dimenze) na základě svých vlastních zkraslených názorů a dispozic. To může snadno vést ke katastrofálním důsledkům.“ (Rosenau, 2007, s. 25)*

Rosenau (2007, s. 26) tak vyzdvihuje důležitost kvalitní diskuze mezi podstatnými stranami projektu – zákazníkem, projektovým manažerem i technickým personálem.

## **2 FÁZOVÝ MODEL PROJEKTU**

Životní cyklus projektu je sérií následujících fází projektu, které projekt prochází od jeho počátku po jeho ukončení. Jejich množství a názvy jsou definovány především jednotlivými organizacemi zahrnutými do projektu, a to zejména jejich managementem a potřebou kontroly, a také charakteristikou samotného projektu. (PMI, 2013, s. 38)

Podle Svozilové (2011, s. 24) má projekt 5 základních procesů a těmi jsou:

- Iniclace a zahájení projektu
- Plánování projektu
- Řízení a koordinace projektu
- Monitorování a kontrola
- Uzavření projektu

Jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 168) životní cyklus projektu ale není jen jeho příprava a realizace. Každý projekt musí samozřejmě nejdříve vzniknout, než dojde na jeho zahájení. I zahájení totiž vyžaduje jasně definované zadání, podle kterého se bude řídit. Stejně tak je příhodné zpětně vyhodnotit projekt po jeho ukončení, v ideálním případě nezávislým a nezainteresovaným týmem.

## 2.1 Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitosti projektu a posoudit, zda je daný záměr a cíl proveditelný. Do této fáze lze ale také zahrnout vizi a základní myšlenku pro realizaci projektu.

Výstupem této fáze jsou obvykle různé analýzy či studie, těmi nejužívanějšími jsou ale tyto dva typy dokumentů:

- Studie příležitosti
- Studie proveditelnosti

U některých projektů ale může být zpracován jen jeden dokument, tzv. předprojektová úvaha, která je kombinací výše zmíněných dvou. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 169)

Cílem této fáze je získat odpovědi na stěžejní otázky o projektu – jaký je počáteční bod, jaký je cílový bod, jaká cesta se zvolí a jestli má realizace takového projektu vůbec smysl. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 171)

### 2.1.1 Cíl

Správné definování cíle projektu, a také dílčích cílů projektu, je velmi důležitý krok na cestě k úspěchu projektu. Nesprávně a neurčitě definovaný cíl totiž ohrožuje celý projekt a je jen otázkou času, kdy jedna ze zainteresovaných stran zjistí, že je realizováno něco naprosto odlišného, od toho, co bylo plánováno a chtěno. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 65)

Cíl je „*Nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.*“ (Svozilová, 2011, s. 82)

Cíle projektu lze definovat jako strukturovaný systém stavů, vlastností a podmínek, pomocí kterých je popsán budoucí výsledek projektu. Jinak řečeno jsou slovním popisem účelu, kterého se dosáhne realizací projektu. (Svozilová, 2011, s. 82)

Pro vhodnou formulaci cílů projektu se nejčastěji využívá technika SMART. Ta má různé obdoby, ale její jádro je vždy stejné. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 65) ji například definují takto:

„*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.“*

## 2.2 Zahájení projektu

Poté, co padne rozhodnutí projekt zrealizovat, je potřeba ho řádně zahájit neboli iniciovat. To je, v ideálním případě, jasně definovaný proces, ve kterém na základě vzniku projektu je nutné zkontrolovat, upřesnit či ujasnit základní charakteristiky. Těmi jsou především, ale nikoliv výlučně, cíl projektu, požadované výstupy, personální obsazení a kompetence. Pro tyto účely bývá běžně využíván dokument zakládací listina projektu neboli *project charter*. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 172)



## 2.2.1 Zakládací listina

Zakládací listina je „Projektový dokument definující základní technicko-organizační parametry projektu“. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 172)

Svozilová (2011, s. 80) potom uvádí následující definici zakládací listiny:

„Dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu“

V tomto dokumentu jsou zpravidla zahrnuty cíl projektu, základní hranice projektu – výsledkové, finanční, termínové a také zdrojové – a jmenování zodpovědné osoby neboli manažera projektu. Někdy se do něj zahrnují i základní návrh milníků a další doplňující informace.

Smyslem zakládací listiny je vytvoření konkrétního zadání a definování hlavních mezí, se kterými manažer projektu a projektový tým musí v přípravě počítat. S tím, že její zadání není definitivní, neboť se předpokládá důkladnější rozpracování, upřesňování či případně měnění obsažených informací. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 279)

Tabulka 1: Zakládací listina

Identifikační listina projektu	
Název:	<i>Název projektu</i>
Identifikační číslo:	<i>xxx/xx</i>
Priorita projektu v portfoliu:	<i>X</i>
Zadavatel (vlastník) projektu:	<i>Vlastník projektu</i>
Záměr:	<i>Záměr</i>
Cíl:	<i>Cíl</i>
Výstupy:	<i>1. 2. 3.</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>xx.yy.zzzz</i>
Plánovaný termín dokončení:	<i>aa.bb.cccc</i>
Plánované náklady:	<i>xxx Kč</i>
Hlavní milníky:	<i>a) b) c)</i>
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	<i>Projektový manažer</i>

Zdroj: Přepracováno autorem, (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 280)

## 2.2.2 Logický rámeček

Logický rámeček je jeden konkrétní prvek metodiky pro plánování a řízení projektů nazvané „Logical Framework Approach“, zkracované na LFA, která pomáhá nalézt ucelené řešení návrhu, příprav, realizace i vyhodnocení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 67)

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 67) rozlišují v logickém rámci tři úrovně:

- „Vstupy – zdroje, které spotřebujeme, a činnosti, které realizujeme.“
- Výstupy – produkty (věci, služby), které jsme, jakožto dobří manažeři, zavázání vlastníkovu projektu dodat. Tyto výstupy jsou považovány za požadované výsledky aktivit projektového týmu. Pokud selžeme v dosažení výstupu, je pak na nás, abychom vysvětlili, proč jsme selhali. Je to zkrátka naše zodpovědnost.
- Cíl – důvod, proč produkuje výstupy; je příčinou naší investice do výstupů.“

Tabulka 2: Logický rámec

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevypĺňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Zdroj: [www.pmconsulting.cz](http://www.pmconsulting.cz)

Logický rámec má specifický způsob čtení. A to takový, že se čte zleva doprava, ale zároveň od spodního řádku nahoru. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 72)

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 71) vyzdvihují i rozdělení dle NORAD (1999, s. 12), které pro zjednodušení dělí logický rámec na tři hlavní části: Projekt, Přínosy a Vnější vlivy.

### 2.2.2.1 Úrovně

Na spodní úrovni logického rámce se nachází vstupy projektu, zpravidla označované, jako klíčové činnosti či aktivity. Jedná se o označení, jakým způsobem bude dosaženo výstupů projektu, které se nachází o řádek výše. Tyto aktivity tak mají důrazný vliv na realizaci již zmíněných výstupů, neboť ty závisí právě na vykonání těchto činností.

Již zmíněné výstupy projektu konkrétně definují, co bude projektem dodáno. Jinak řečeno opět v návaznosti na vyšší řádek, výstupy říkají, co je potřeba vytvořit, aby bylo dosaženo cíle projektu. Neboli konkrétně za dodávku čeho projektový tým přebírá zodpovědnost.

Pokud tým zrealizuje zmíněné výstupy, mělo by dojít k naplnění cíle. Ten, pokud je pouze jeden a je správně určen, nabízí odpověď na otázku proč je daný problém realizován – za jakou změnou a s jakým cílovým stavem.

Ve vrchním řádku se pak nachází záměr projektu, který udává, k naplnění čeho projekt napomáhá. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 68)

### **2.2.2.2 Ukazatele a ověření**

Jako další důležitá součást logického rámce jsou dva sloupce – Objektivně ověřitelné ukazatele a Způsob ověření.

V sloupci Objektivně ověřitelné ukazatele se nacházejí měřitelné ukazatele, s pomocí kterých lze dokázat, že záměru, cíle nebo výstupů bylo dosaženo. U druhého a třetího řádku, u cíle a výstupů, je nutné definovat určitou hodnotu, které je potřeba v rámci projektu dosáhnout, a u které lze při jejím dosažení konstatovat úspěšné splnění. Podobně tak je to i u řádku záměru, tam však je tato hodnota nastavena a porovnávána v rámci širších souvislostí dle kontextu projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 70)

Ve sloupci, který se věnuje způsobu ověření, je uváděno, jak budou ukazatele z vedlejšího sloupce ověřeny, kdo je bude ověřovat, s využitím jakých nákladů, v rámci jaké doby a v neposlední řadě jakým způsobem bude tento proces dokumentován. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 70)

### **2.2.2.3 Předpoklady a rizika**

*„Při navrhování projektu pomocí logického rámce, vyslovujeme následující hypotézy:*

- 1. Jestliže správně odřídíme klíčové činnosti a další vstupy, pak budou vyprodukovány výstupy.*
- 2. Jestliže budou vyprodukovány výstupy, pak bude dosažen cíl.*
- 3. Jestliže bude dosažen cíl, pak přispějeme k dosažení záměru.“* (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 69)

V takovéto formulaci hypotéz nepočítáme s nejistotou, která je u každého projektu přítomna alespoň v nějakém stupni. Je tak potřebné tyto nejistoty určit a definovat v jakých hlavních oblastech našeho projektu se vyskytují neboli stanovit předpoklady. To jsou vnější faktory, které nemohou být pod kontrolou projektového týmu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 69)

## **2.3 Plánování**

Po odsouhlasení projektu a jeho úspěšném zahájení nastává důležitá část plánování. K té dochází ihned po sestavení projektového týmu. Ten má za úkol určit rozsah projektu, identifikovat aktivity nutné k realizaci, sestavit harmonogram projektu, a především vytvořit plán řízení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 172)

Svozilová (2011, s. 112) definuje plánování projektu jako soubor činností, pomocí kterých je vytvořen plán cesty, která skrze pracovní úsilí a využití zdrojů vede k dosažení cílů projektu.

### 2.3.1 Plán projektu

Cílem plánování je vytvořit projektový plán, který PMI (2013, s. 554) ve stručnosti definují jako dokument, který popisuje, jak bude projekt vykonán, monitorován a kontrolován. Sjednocuje a integruje všechny podružné plány a základní hodnoty vycházející z procesu plánování.

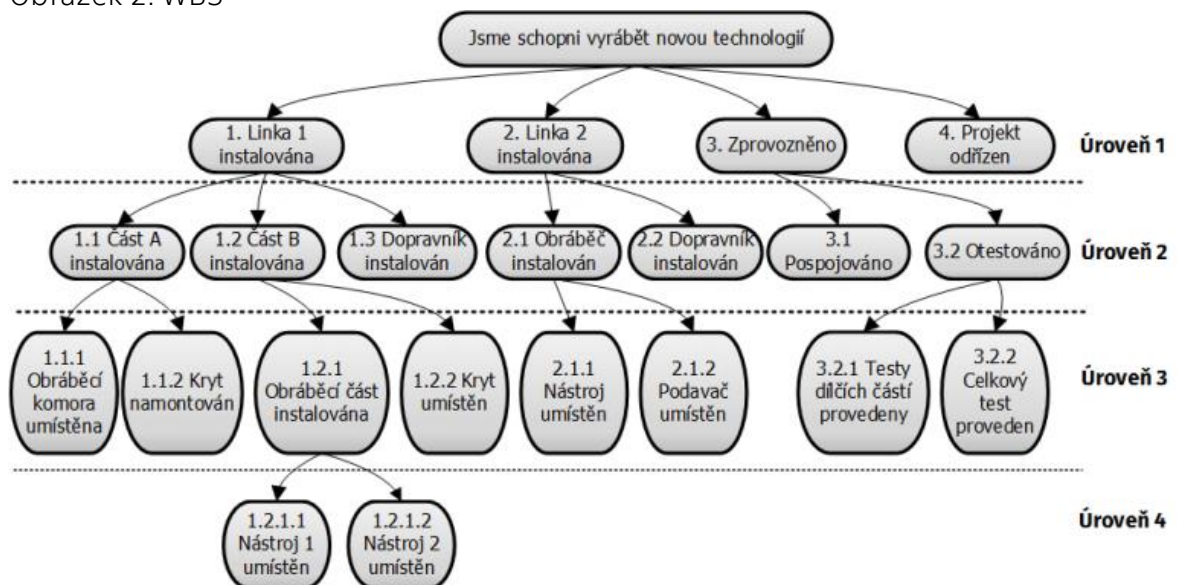
### 2.3.2 Podrobný rozpis prací

Podrobný rozpis prací, známější pod zkratkou WBS z anglického *Work Breakdown Structure*, je klíčová část plánu projektu.

*Jedná se o „přístup ke strukturalizaci projektu hierarchickým rozpadem cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které musejí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Definuje 100 % celkového věcného rozsahu projektu. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 153)*

Slovo *work*, neboli práce, je zde však použito ve smyslu produktovém, například výsledek práce nebo dodávka, jakožto výsledek úsilí, nejedná se však o úsilí samotné. WBS tak odpovídá na otázku co má být vytvořeno, nikoliv však jakým způsobem či kdy má být výstup dokončen. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 153)

Obrázek 2: WBS



Zdroj: [www.pmconsulting.cz](http://www.pmconsulting.cz)

*„Podrobný rozpis prací je hierarchická struktura úseků práce zajišťující splnění stanoveného cíle projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 128)*

Klíčový význam tohoto dokumentu je podle Svozilové (2011, s. 123) především v tom, že skrze něj se projektové cíle promítnou do všech tří stěžejních základů projektového managementu – využití zdrojů, času a nákladů. Získáme tak:

- Rozpis úseků práce
- Časový rozvrh projektu
- Plán čerpání nákladů projektu

Jedná se tak o důležitý počáteční bod pro řízení projektu.

Podle Rosenau (2007, s. 73) je potřeba velikost WBS volit uvážlivě. Důkladnějším rozložením se získá větší množství pracovních balíků, které budou levnější a jednodušší na zpracování. Avšak velký počet balíků výrazně komplikuje jejich propojení a také řízení, což může mít za výsledek vyšší nároky na čas i náklady.

Existuje více technik, jak WBS zpracovat. Tou nejběžnější je takzvaná dekompozice, rozpad TOP-DOWN, jinak řečeno odshora-dolů.

Na nejspodnější úrovni pak nalezneme prvky, které se budou v rámci projektu realizovat. Ostatní, nadřazené, jsou pak jen souhrnem těch již realizovaných prvků z nejnižší úrovně. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 155)

Při sestavování je doporučeno dodržet tyto hlavní principy:

- Každá WBS je součástí jasně definovaného a srozumitelného zadání projektu.
- WBS detailně popisuje, co je potřeba v rámci projektu provést
- Suma realizované práce na určité úrovni je vždy rovna sumě realizované práce na úrovni nižší
- Každý úkol má přiřazenou osobu, která za něj zodpovídá, a to jak z pohledu času, tak kvality. (Svozilová, 2011, s. 123)

### 2.3.3 Činnosti projektu

Po sestavení WBS se na spodní úrovni získají takzvané pracovní balíky (*work packages*). Ty jsou obvykle rozloženy na ještě konkrétnější části představující pracovní úsilí potřebné ke splnění daného pracovního balíku. Těmto částem se říká činnosti nebo aktivity projektu. (PMI, 2013, s. 150)

Tyto činnosti mají různé logické, logistické či technologické návaznosti, podle kterých musejí být realizovány v určitém pořadí a v určité návaznosti.

Existuje více typů vazeb vyjadřujících tyto návaznosti, těmi nejběžnějšími vazbami jsou ale:

- Konec-začátek: nejčastější typ vazby, kde pro to, aby mohla činnost začít je potřeba, aby předcházející skončila
- Konec-konec: aby činnost mohla skončit, musí skončit činnost předcházející
- Začátek-začátek: aby činnost mohla začít, musí začít i činnost předcházející
- Začátek-konec: aby činnost mohla skončit, musí předcházející činnost začít. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 178)

### 2.3.4 Harmonogram

V dalším kroku plánování je nutné u jednotlivých činností odhadnout dobu trvání neboli kolik času je potřeba pro zrealizování každé činnosti. Při tomto odhadu však kromě časové náročnosti je potřeba počítat s dostupností, produktivitou, a především vytížením zdrojů, které se podílejí na daném projektu. Odhad časové náročnosti jednotlivých aktivit je vždy vhodné ponechat na osobách obeznámených s jejich komplexností či technologickou složitostí. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 182)

Pro odhady se nejčastěji používají tyto techniky:

- *Jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti (best guess);*

- *Expertní odhad, kdy je osloven definovaný počet prokazatelných expertů, ti jsou definovaným způsobem osloveni a jejich odpovědi jsou definovaným způsobem vyhodnoceny (expert guess);*
- *Odhad na základě dokumentace předchozích projektů (analogické odhadování);*
- *Parametrické odhadování (např. dle metrů, počtu kusů atd.);*
- *Tříčíselný odhad (three-point estimates) – součást metody PERT;*
- *A další.” (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 182)*

Poté, co jsou určeny návaznosti jednotlivých aktivit a jejich časová náročnost, lze přistoupit k tvorbě harmonogramu.

Pro znázornění návazností činností a jejich zobrazení v čase se používají zejména dva typy grafů: Síťový graf, Ganttův graf.

Pro tvorbu těchto grafů je nutné dodržovat tato základní pravidla:

- Každý graf má pouze jeden počáteční bod;
- Každý graf má pouze jeden koncový bod;
- Směr grafu, zobrazující časový tok, je orientován zleva doprava a nepovoluje vytvářet cykly. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 179)

Častým prvkem těchto grafů je také to, že v nich nejsou obsaženy všechny určené aktivity, ale pouze souhrnné činnosti, které kvůli přehlednosti zastupují více aktivit.

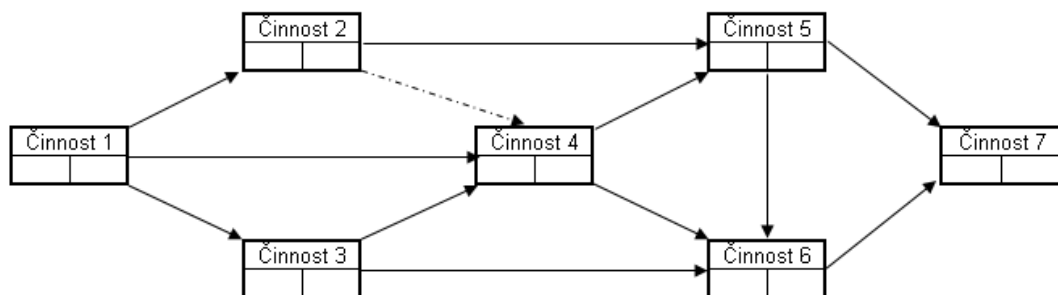
### 2.3.4.1 Síťový graf

PMI (2013, s. 159) definují síťový graf projektu jako grafickou reprezentaci logických vztahů, též označovaných za závislosti, mezi projektovými aktivitami harmonogramu.

Existují a běžně jsou užívány tyto dva typy síťových grafů:

- *„Uzlově definovaný síťový graf. Pro znázornění činností se používají ohodnocené uzly, kdy orientované hrany představují závislost mezi činnostmi. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 179)*

Obrázek 3: Uzlově definovaný síťový graf

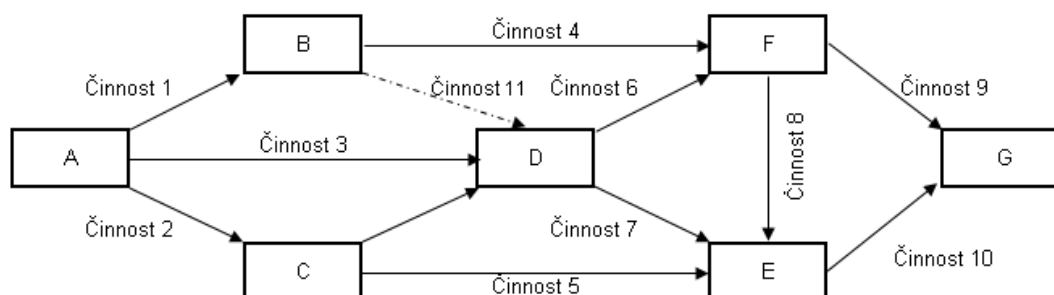


Zdroj: (Fiala, 2004, s. 53)

- *Hranově orientovaný síťový graf. Pro znázornění činností se používají ohodnocené orientované hrany, uzly představují okamžik začátku a konce činnosti. U této techniky je pro správné znázornění vazeb v některých případech nutné*

použít fiktivní ohodnocené hrany (fiktivní činnosti)“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 179)

Obrázek 4: Hranově orientovaný síťový graf



Zdroj: (Fiala, 2004, s. 53)

### 2.3.4.2 Ganttův diagram a graf

Ganttův diagram je pruhový graf informací, kde aktivity se nacházejí na vertikální ose a čas na ose horizontální, čímž doba trvání jednotlivých aktivit se zobrazuje horizontálně od data začátku realizace aktivity, do data jejího ukončení. (PMI, 2013, s. 542)

Kvůli své jednoduchosti, snadnému vytvoření i bez softwarové podpory, a především snadnému porozumění jsou tyto diagramy často využívány. V jejich jednoduchosti se však vyskytují také jisté nedostatky, kterými jsou zejména chybějící závislosti mezi aktivitami a to, že změna doby trvání jedné aktivity se nijak nepromítne do zbytku harmonogramu. (Svozilová, 2011, s. 138)

Těmito nedostatky však netrpí Ganttův graf, který je v podstatě dalším krokem těchto diagramů.

Ganttův graf vychází z Ganttova diagramu, který znázorňuje dobu trvání jednotlivých činností pomocí úseček o odpovídajících délkách nad časovou osou. Graf je však navíc doplněn o vazby, a tedy návaznosti činností. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 179)

### 2.3.5 Kritická cesta

Za kritickou cestu se v síťovém grafu označuje ta cesta, která vykazuje nejdelší dobu trvání z počátečního do koncového bodu. Určuje nejkratší časové rozmezí, v jakém může být projekt zrealizován. Je tak velmi důležité činnosti na kritické cestě důkladně pozorovat, neboť každá změna v nich může způsobit změnu doby trvání projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 184)

### 2.3.6 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti, jinak známá jako *responsibility* či *accountability matrix*, je nástroj, který pomáhá jasně a přesně vymezit kompetence a přiřadit odpovědnost jednotlivým členům týmu projektu za každý z prvků WBS, potažmo za každý projektový výsledek či produkt. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 125)

PMI (2013, s. 559) tuto matici označují jako tabulku, jež zobrazuje přiřazení zdrojů projektu k jednotlivým pracovním balíkům.

Způsobů sestavení této provázanosti WBS s organizační strukturou je několik, nejrozšířenější je takzvaná RACI matice:

R – responsible – to je osoba, která je zodpovědná za plnění a tvorbu výsledků dané činnosti

A – accountable – někdy také approver, v českém jazyce označovaný jako ručitel je osoba, která završuje realizaci daného výsledku. Nemusí se tak podílet na tvorbě přímo, stačí, když tuto činnost deleguje na někoho jiného. Je však přímo odpovědná za dodání daného výsledku, proto ručitelem může být osoba pouze jedna.

C – consulted – obvykle osoba, která je expertem na danou oblast či problematiku, neboť dodává k výsledku, či jeho tvorbě, svůj odborný názor.

I – informed – to jsou všechny osoby, které mají být informovány o průběhu realizace daného výsledku. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 125)

V některých případech je vhodné sledovat podrobnější alokaci v projektovém týmu. Pak lze tuto matici doplnit na RASCI, a to pomocí přiřazení odpovědnosti S.

S – support – překládáno jako spolupracující či podporující. To je osoba, která je podřízena osobě realizující danou činnost a spolupracuje s ní tak na její realizaci. Tuto roli může mít přiřazeno k jedné činnosti i více osob. (Doležal, Krátký, 2017, s. 111)

Tato písmena přiřazující odpovědnosti jsou pak příslušně zapsána v tabulce, kde se ve sloupcích nachází organizační struktura a v řádcích názvy jednotlivých pracovních balíků. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 126)

### **2.3.7 Zainteresané strany**

Zainteresanou stranou projektu je každý jednotlivec nebo organizace aktivně zapojená do projektu nebo taková osoba/organizace, jejíž činnost může mít kladný či záporný vliv na realizaci projektu a jeho výsledek. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 49)

Každá zainteresaná strana má při účasti na projektu jinou úroveň odpovědnosti a moci, které se ale v průběhu projektu mohou měnit. (PMI, 2013, s. 31)

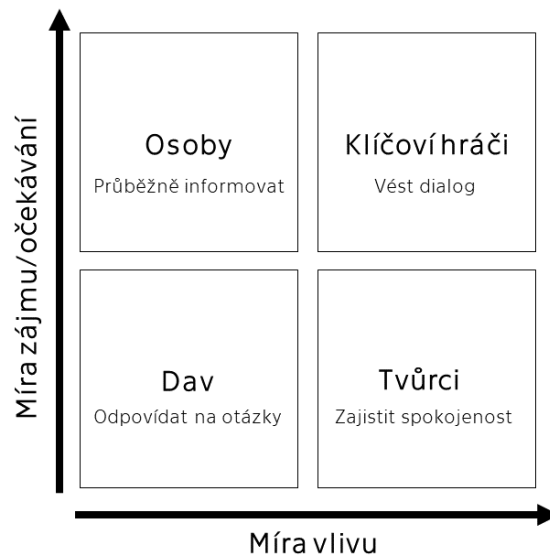
Doležal a Krátký (2017, s. 59) udávají, jak by měl vypadat postup práce se zainteresanými stranami.

Nejprve je potřeba jednotlivé strany identifikovat, poté odhadnout jejich zájmy a očekávání, a na závěr sestavit strategii, jak budou tyto jednotlivé strany zapojovány do projektu.

Při správném provedení těchto kroků může být výstupem matice zájem/vliv, která pomáhá s řízením jednotlivých stran a může vypadat například takto:



Obrázek 5: Matice zainteresovaných stran



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

Strategii k přístupu u jednotlivých zainteresovaných stran dělí Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 55) zejména v ohledu na zapojení do projektu na několik úrovní, a to takto:

- „Informování o průběhu řešení (bez aktivní účasti daného subjektu, typicky pro „dav“).
- Připomínkování – danému subjektu je umožněno formulovat připomínky, které musí být vypořádány (vhodná strategie pro méně významné tvůrce nebo pro „osoby“).
- Zapojení, spoluúčast na řešení (významní tvůrci).
- Spolurozhodování, spolupráce na rozhodování (klíčoví hráči).
- Zmocnění zainteresované strany k provedení definovaných rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu (klíčoví hráči).“

Špatné řízení vztahů se zainteresovanými stranami může vést ke zpožděním, nárůstu nákladů, nečekaným problémům a dalším negativním následkům, kterými může být, nebo které mohou způsobit, až ukončení projektu. (PMI, 2013, s. 31)

## 2.4 Realizace projektu

Praktická část je zaměřena na přípravu plánu projektu, realizační a vyhodnocovací fáze v ní tak nejsou zahrnuty. Pro ucelený pohled do projektového řízení však, alespoň ve stručnosti, nemohou být vynechány.

Realizační fáze projektu se skládá z procesů definovaných v projektovém plánu, které je potřeba vykonat tak, aby byly uspokojeny projektové požadavky. Tato fáze obsahuje procesy jako koordinace lidí a zdrojů, řízení vztahů se zainteresovanými stranami a také již zmíněné vykonávání aktivit dle projektového plánu. (PMI, 2013, s. 56)

Svozilová (2011, s. 180) tuto fázi označuje jako část projektu, ve které je vytvářen jeho produkt.

Z pohledu manažera projektu je hlavní činností této fáze řízení projektových aktivit

neboli snaha o dosažení naplánovaných cílů skrze směřování pracovního úsilí dalších osob.

V průběhu vykonávání aktivit projektu mohou nastat situace, které vynutí změnu v plánu projektu či dokonce v základních hodnotách projektu. To může způsobit například změny v dobách trvání jednotlivých činností, změny v dostupnosti a produktivitě zdrojů, nebo nepředvídatelná rizika. Tyto změny tak mohou mít dopad na celý projektový plán, projektové dokumenty a mohou vyžadovat detailnější analýzu pro vhodnou odpověď projektového managementu. Obvyklým následkem pak je zvýšení projektových nákladů. (PMI, 2013, s. 56)

S tím souhlasí i Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 172), kteří proto upozorňují a doporučují:

*„V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. Na základě zjištění odchylek od plánu, případně v reakci na změny nebo nová zjištění, je třeba provádět korekční opatření, přeplánovat a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu.“*

Tyto aktivity bývají souhrnně pojmenovány jako „Monitoring“ či „Kontrola projektu“ a někdy bývají označovány i jako samostatný proces projektu.

## **2.5 Ukončení projektu**

Do této fáze se řadí fyzické a protokolární předání výstupů projektu, podpis akceptačních protokolů nebo také fakturace a podobné dokumenty.

Od projektového týmu se zpravidla ještě očekává zpracování závěrečné zprávy, do které se uvádějí zkušenosti, postupy a případná doporučení, získané při realizaci projektu. Následuje vyhodnocení projektovým týmem, po kterém je možné projekt označit za uzavřený. Veškeré činnosti a procesy jsou tak ukončeny, stejně tak jako trvání projektového týmu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 173)

Tato fáze se skládá z procesů vykonávaných k ukončení všech projektových aktivit za účelem formálního dokončení celého projektu. Skončením této fáze se ověřuje, že byl projekt splněn, a to dle dohodnutých parametrů. (PMI (2013, s. 57)

## **2.6 Poprojektová fáze**

Každý projekt, a především jeho realizace, s sebou nese mnoho nových zkušeností, a tedy i poznatků, které tak lze uplatnit v následujících projektech. Je vhodné celý průběh projektu prozkoumat a tyto zkušenosti určit – bez ohledu na to, zda jsou pozitivní či negativní.

Tuto analýzu a vyhodnocování má obvykle na starost nestranný, nezaujatý tým.

Co je důležité si v této fázi uvědomit, je to, že vliv a přínos některých projektů se může dostavit až po uplynutí určité doby. V těchto případech okamžitý rozbor nemá význam a je tak nutné naplánovat a stanovit termín, po kterém by se výsledky projektu měly prokázat, a způsob, jakým tyto výsledky vyhodnotíme. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 173)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 3 PROJEKTOVÝ PLÁN

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na využití metod, postupů a nástrojů projektového managementu, popsanych v teoretické části, na konkrétním případu. Tím je organizace předsezónního basketbalového turnaje pro juniorské týmy z České republiky.

V této části využiji znalostí a postupů získaných při zpracovávání teoretické části, stejně tak jako poznatků a zkušeností nabytých za 16 let hraní basketbalu. Vzhledem k dlouhodobému vyskytování se v oblasti daného sportu jsem se také účastnil mnoha turnajů. Díky tomu vím, jaké součásti takový turnaj má, jaké jsou jejich charakteristiky a nároky.

Nejdříve je představen záměr a cíl tohoto projektu, a následně jsou uvedeny a komentovány jednotlivé projektové dokumenty tvořící projektový plán pro realizaci basketbalového turnaje.

## 3.1 Zahájení a iniciace projektu

V této části bude představen projekt, definován záměr a cíl, a budou vymezeny hranice, v rámci kterých se bude projekt vyskytovat – a to z pohledu financí, nákladů i rozsahu projektu.

### 3.1.1 Představení a popis projektu

Sportovní týmy mají vždy rok rozdělený na dvě části – na sezónu a mimosezónní část. Sezóna obsahuje základní skupiny, vyřazovací část a pro nejlepší týmy i finálový turnaj. Mimosezónní část zpravidla obsahuje volno a čas na regeneraci, personální změny a přípravu.

Změny v obsazení týmu jsou stěžejním faktorem značně rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu v nadcházející sezóně. Zatímco v dospělých kategoriích jsou tyto změny obvykle v řádu pár jednotlivců, v mládežnických kategoriích je situace naprosto odlišná. Vzhledem k tomu, že tyto mládežnické kategorie jsou v basketbalu koncipovány jako dvou ročníkové, po skončení sezóny se posouvá mnohdy i více než polovina hráčů do vyšších kategorií, a zároveň tedy přicházejí noví hráči z mladšího ročníku. To způsobuje vysokou nesourodost a neznámost v rámci daného týmu. Z toho důvodu je kladen vysoký důraz na předsezónní přípravu.

Basketbalový turnaj, jehož projektový plán je základem této práce, má za úkol právě prověřit připravenost jednotlivých týmů k závěru přípravné fáze. Turnaj tak má umožnit srovnání aktuálního stavu týmu se soupeři ze stejné věkové kategorie. Toto srovnání předá managementu jednotlivých týmů cenné informace, které mohou posloužit jako iniciativa k dalším změnám – ať v sestavě týmu, v přístupu k jednotlivým hráčům nebo k úpravám stylu přípravy.

Turnaj je tak organizován poslední srpnový víkend, kdy týmy již absolvovali předsezónní přípravu, ale zároveň ještě managementu a trenérům zbývá čas pro změny vycházející právě z turnaje.

Akce je zamýšlena jako třídní juniorský basketbalový turnaj pro osm týmů. Těchto osm účastnících se týmů bude rovnoměrně rozděleno do dvou základních skupin. V rámci každé skupiny během prvního a první poloviny druhého dne odehrají každý

tým tři zápasy takovým způsobem, že bude s každým soupeřem hrát právě jeden zápas. Na základě výsledků ze základní skupiny první dva týmy postoupí do dalšího kola, ve kterém se utkají s týmem jiného umístění z druhé skupiny. Tzn. první ze skupiny A nastoupí proti druhému týmu ze skupiny B a naopak. Z těchto zápasů odehraných v druhé polovině druhého dne vyjdou dva vítězové a dva poražení, kteří spolu odehrají zápasy v třetí den turnaje o první, respektive o třetí, místo. Na závěr turnaje budou předány medaile a poháry dle umístění týmů, a také individuální ceny pro Hvězdnou pětku turnaje a Nejužitečnějšího hráče turnaje.

### 3.1.2 Zakládací listina projektu

Pokud je základní myšlenka projektu představena a sponzor s ní souhlasí, nebo pokud projekt teprve sponzora získal, je nutné začít definovat konkrétní vlastnosti projektu. K tomu se zpravidla používá dokument zvaný Zakládací listina nebo Project charter, v které se určuje konkrétní zadání projektu.

Dokument zajišťuje, že projektový tým, který projekt plánuje a realizuje, je srozuměn s požadavky sponzora, který projekt zadává.

Tabulka 3: Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu	
Název:	Basketbalový turnaj
Záměr:	Umožnit týmům srovnání jejich aktuálního stavu
Cíl:	Předsezónní basketbalový turnaj pro 8 týmu kategorie muži U19 CZE
Výstupy:	1. Pronájem haly 2. Registrace týmů 3. Zajištěné vybavení 4. Program turnaje
Plánovaný termín zahájení:	22.07.2019
Plánovaný termín dokončení:	10.09.2019
Plánované náklady:	300 000 Kč
Hlavní milníky:	a) Domluvení pronájmu haly b) Zaregistrování týmů c) Zahájení turnaje d) Ukončení turnaje
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	Lukáš Mastný

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.3 Cíl projektu

V teoretické části je definování cíle projektu označováno za stěžejní část projektu. Proto jsem pro správné určení a znění cíle projektu zvolil ucelenou metodu SMART, ze které vzešla tato formulace:

Cílem projektu je realizace týdenního předsezónního basketbalového turnaje pro 8 týmu z mužské mládežnické kategorie U19 České republiky, který bude probíhat od ranních hodin 30.08.2019 do večerních hodin 01.09.2019.

Specifický: Cíl projektu je konkrétní ve svém znění a zadání, ve kterém jasně definuje typ sportu, kategorie týmů, jejich počet, a také termín. Jedná se tak o předsezónní basketbalový turnaj pro mužské juniorské kategorie.

Měřitelný: Měřitelnost cíle projektu je zajištěna konkrétním počtem týmů (8) a počtem odehraných zápasů (16).

Akceptovaný: S cílem projektu je vyrozuměn projektový tým, který zajišťuje průběh celého projektu, i ostatní zainteresované strany, které zajišťují zdroje a vybavení projektu.

Realistický: Proveditelnost projektu je ověřena důkladným naplánováním, které umožňuje projekt realizovat v daných termínech a s daným využitím zdrojů, a také požadavkem na 8 mužských týmů kategorie U19, neboť těch se v extralize vyskytuje 12 a v první lize dokonce 24.

Termínovaný: Časové ohraničení projektu je definováno jednak konkrétními daty, kdy bude turnaj probíhat, tak i dobou trvání projektu. Turnaj bude probíhat od 9:00, 30. srpna až do 18:00, 1. září 2019. Doba trvání projektu je vymezena od zahájení, 1. července 2019, po ukončení, 6. září 2019. Tato data jsou podřízena předsezónnímu charakteru turnaje.

## 3.2 Plánování projektu

Po definování a ujasnění základních charakteristik projektu mezi sponzory a projektovým týmem přichází na řadu stěžejní část této práce, a tou je projektový plán. S jeho pomocí je zajištěn hladký chod realizační fáze a je možné sledovat a určovat konkrétní případy odchylek. Díky tomu lze neprodleně na tyto odchylky reagovat, čímž se zamezí především plýtváním zdrojů. Plán projektu je tak velice stěžejní a jeho provedení musí být důkladné a kvalitní.

Plán projektu jsem vytvořil za pomoci jednotlivých technik a nástrojů popsaných v teoretické části. Jeho výsledkem je tak určitý počet konkrétních dokumentů, které jsou následně uvedeny a komentovány.

Nejdříve je představen logický rámeček, který podává všechny důležité informace plánu projektu ve stručné a přehledné podobě. Jednotlivé části jsou poté upřesněny a rozpracovány do potřebné detailnosti.

Jako první je uveden podrobný rozpis prací, který napomáhá určit všechny potřebné výstupy projektu a rozkládá je na jednotlivé pracovní balíky. V dalším kroku jsou jednotlivé pracovní balíky rozděleny do jednotlivých činností, čímž je definován seznam aktivit potřebných k získání daného produktu pracovního balíku. Následuje propojení s časovým plánováním, a výsledkem je síťový a Ganttův graf, které nabízejí přehledný, a přesto kompletní harmonogram projektu. Na řadu pak přichází propojení harmonogramu s organizační strukturou, jehož výsledkem je matice odpovědnosti. Nechybí ani matice zainteresovaných stran, s pomocí které je řízen vztah a interakce s jednotlivými stranami, ke spokojenosti jich i projektového týmu. Matice je obvykle uváděna mezi prvními dokumenty projektu. Během plánování projektu se však s novými aktivitami mohou objevit i nové zainteresované strany a je tak potřeba tento dokument neustále aktualizovat. Z tohoto důvodu ji tak uvádím až ke konci.

Součástí plánu projektu je také rozpočet a řízení rizik. Já se ve své práci zaměřuji ale především na časový a akční plán projektu a z toho důvodu je ve svém plánu

nezahrnuji. Ačkoliv já tyto části ve své práci neuvádím, stále se jedná o velmi důležité části plánu, na které by se nemělo zapomínat.

### **3.2.1 Logický rámec**

Logický rámec projektu podává uspořádaný vhled do projektu, jeho cílů, výstupů i vstupů. Důležitou součástí, kterou se výrazně odlišuje od stručné zakládací listiny, jsou ověřitelné ukazatele a podmínky projektu.

Logický rámec jsem vytvářel podle vzoru z teoretické části tak, aby při jeho správném čtení od spodního řádku nahoru byly předány všechny potřebné informace o jeho zdrojích, předpokladech, výstupech, ověřitelných ukazatelích, cíli i záměru. Jeho celé znění se nachází na další straně, vyzdvihnu zde tak jen zajímavé části, které mohou vyžadovat určité doplnění.

Poměrně důležité je zmínit předběžné podmínky turnaje, kterými jsou zajištěné financování projektu, dostatek finančních prostředků týmů, především pro zajištění dopravy a ubytování, a stálá struktura basketbalové sezóny, která má velký vliv na termín pořádání turnaje.

Pozornost by měla být věnována i prostředním dvěma sloupcům, zabývajícími se ověřitelnými ukazateli dosažení výstupů/cíle/záměru a způsoby jejich ověření. Z tabulky je jasné zaměření na důležité dokumenty a projektovou dokumentaci, na kterou tak bude při realizaci kladen velký důraz. K ověření dosažení záměru projektu bude nutné vytvořit dotazník pro zpětnou vazbu, který bude po skončení turnaje zaslán zúčastněným týmům. Na základě jejich odpovědí bude určeno, zda bylo či nebylo záměru dosaženo. Hranicí jsem určil na alespoň 6 kladných odpovědí z celkového počtu 8 týmů, rovnající se spokojenosti s turnajem třem čtvrtinám zúčastněných týmů.

Tabulka 4: Logický rámec projektu

Sportovní akce umožňující týmům posoudit/srovnat jejich aktuální stav	Alespoň 6 týmů odpoví, že jim turnaj pomohl porovnat jejich aktuální stav	Zpětná vazba od zúčastněných formou dotazníku	
3denní předsezónní basketbalový turnaj pro 8 CZ týmu U19-muži	Dostavení se min. 6 týmů, odehráno min. 12 zápasů (max. 16)	Výsledková listina	Týmy nastoupí v plné sestavě odpovídající jejich aktuálnímu stavu
1. Hala 2. Ceny 3. Vybavení 4. Marketing 5. Organizace 6. Týmy	1. Smlouva o pronájmu 2. Kupní smlouva/faktura 3. Nájemní/Kupní smlouva / faktura 4. Výstupy kampaně 5. Zápisy zápasů 6. Registrační smlouvy	Registr smluv, Projektová dokumentace	Hala bude v domluveném stavu, Výroba a dodávka cen se výrazně neprodlouží, Vybavení bude funkční, Personál se dostaví, Týmy se dostaví
1.1 Zajištění pronájmu haly 2.1 Objednání cen 2.2 Rozdání cen podle umístění 3.1 Zajištění vybavení (míče, časomíra, audiotechnika) 4.1 Naplánování kampaně 4.2 Realizace kampaně 5.1 Sestavení programu turnaje 5.2 Najmutí personálu 5.3 Zajištění rozhodčích 6.1 Nabídnutí turnaje týmům 6.2 Registrování týmů	Rozpočet 300 000 Kč, 4členný projektový tým + najatá pracovní síla	Turnaj proběhne 30.08.2019 – 01.09.2019 Projekt bude probíhat od 22.07.2019 do 10.09.2019	Zájem týmů, Volné haly v Praze k pronájmu, Dostatečná pracovní poptávka, Dostatek spolupracujících rozhodčích
Doprava a ubytování týmů		Financování projektu je zajištěno, Týmy mají dostatek finančních prostředků, Struktura sezóny zůstane stejná (začátek v říjnu, konec v květnu)	

Zdroj: Vlastní zpracování



### 3.2.2 WBS

Podrobný rozpis prací, v původním znění „*Work Breakdown Structure*“, je označován za klíčový nástroj plánování projektu. Je tomu tak především díky tomu, že pokud je WBS provedena správně, na žádnou součást projektu při plánování nebylo zapomenuto. A také proto, že se následně promítá do dalších metod plánování.

Basketbalový turnaj jsem rozložil na 6 hlavních produktů, po jejichž splnění bude turnaj připraven i zrealizován. V některých případech tyto produkty nedosahovaly potřebné jednoduchosti a jasnosti úkolů, které se pod ně zahrnují. Z tohoto důvodu jsou produkty 1., 3., 4. a 5. dále rozděleny na konkrétnější podprodukty. Výsledným stavem tak je dvouúrovňová WBS s celkovým počtem 16 pracovních balíků.

Po takto důkladném zpracování předpokládám, že se předejde možným pozapomněním na podstatné části, neshodám či nečekaným překážkám k dosažení cíle.

Výsledný zpracování WBS lze nalézt níže jako Tabulku 5. Ačkoliv je to poměrně netypická forma, tabulka se, s ohledem na přehlednost a jednoduchost pochopení, jeví jako vhodná volba.

Tabulka 5: WBS projektu

Basketbalový turnaj	1. Hala	1.1. Pronájem
		1.2. Nahlášení akce
		1.3. Prostor
	2. Ceny	
	3. Vybavení	3.1. Míče
		3.2. Časomíra a audiotechnika
		3.3. Zápisy
	4. Marketing	4.1. Propagační předměty
		4.2. Kampaň
		4.3. Grafika
		4.4. Bannery
		4.5. Fotografie
	5. Organizace	5.1. Program turnaje
		5.2. Personál najat
		5.3. Zajištění regulérnosti
	6. Registrace týmů	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.3 Aktivity pracovních balíčků

Z kompletního rozložení prací ve WBS jsem získal jednotlivé pracovní balíčky. Vzhledem k tomu, že ty jsou produktově orientovány, každý v sobě zahrnuje zpravidla několik aktivit, vždy však minimálně jednu.

U každého balíčku jsem tak určil aktivity potřebné k získání daného výstupu. Poté jsem definoval typy vazeb mezi jednotlivými aktivitami a určil u každé následníky a předchůdce. Typ vazby mezi aktivitami je vždy konec-začátek, což znamená, že až teprve předcházející aktivita skončí, daná aktivita může začít. Podle Doležala, Máchala, Lacko a kol. (2012, s. 178) se jedná o nejčastější vazby, což lze vzhledem k tomuto projektu jen potvrdit.

Kvůli přehlednosti a pro snížení množství tabulek jsem do seznamu aktivit na následujících stranách zahrnul i odhad doby trvání jednotlivých aktivit, který je jinak vyžadovaný až pro nadcházející nástroje plánování harmonogramu.

Odhad dob trvání jsem učinil jako jednočíselný odhad na základě vlastních zkušeností, známý také jako „*best guess*“, vyjádřený v jednotce pracovních dní. Vycházel jsem ze zkušeností nabytých během dlouholetého hraní basketbalu a také z vysokoškolského studia.

Tabulka 6: Seznam aktivit projektu – část 1/4

Pracovní balík	Index	Aktivita	Doba trvání	Předchůdce	Následovník
1.1. Pronájem	1.	Vyhledání možných prostorů	6	-	2
	2.	Výběr haly	2	1	3
	3.	Smlouvení pronájmu	2	2	4, 15, 43
1.2. Nahlášení akce	4.	Nahlášení akce na příslušném úřadě	1	3	40
1.3. Prostor	5.	Příprava prostoru na turnaj	2	3, 44	13, 32
	6.	Udržování stavu	3	40	42
	7.	Úklid prostoru po skončení turnaje	2	42	14, 21, 33
2. Ceny	8.	Vytvoření vzhledu	2	29	9
	9.	Objednání cen	10	8	40
	10.	Rozdání medailí a pohárů dle umístění	0,1	20, 48, 56	11
	11.	Předání ocenění All-star a MVP vítězům	0,1	10	42
3.1. Míče	12.	Objednání míčů	6	51	13
	13.	Připravení k použití	0,5	5, 12	40
	14.	Uskladnění	1	7	45
3.2. Časomíra a audiotechnika	15.	Zajištění vybavení v hale	8	3	16
	16.	Zkontrolování funkčnosti	1	15	17
	17.	Proškolení personálu	1	16, 44	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Seznam aktivit projektu – část 2/4

Pracovní balík	Index	Aktivita	Doba trvání	Předchůdce	Následovník
3.3. Zápisy	18.	Objednání zápisových archů	6	51	40
	19.	Objednání psacích potřeb	5	51	40
	20.	Vyplnění zápisů dle odehraných zápasů	2,5	25	10
	21.	Archivace zápisů	1	7	45
4.1. Propagační předměty	22.	Výběr typů předmětů	2	-	23
	23.	Vytvoření vzhledu předmětů	2	22, 29	24
	24.	Objednání propagačních předmětů	12	23	40
	25.	Rozdání předmětů účastníkům turnaje	0,1	40	20, 48
4.2. Kampaň	26.	Určení marketingové kampaně	5	29	27
	27.	Realizace kampaně	25,5	26	-
4.3. Grafika	28.	Najmutí grafika	2	-	29
	29.	Vytvoření názvu a loga turnaje	3	28	8, 23, 26, 30, 52
4.4. Bannery	30.	Vytvoření vzhledu reklamních bannerů	2	29	31
	31.	Objednání bannerů	10	30	32
	32.	Rozvěšení bannerů	1	5, 31, 44	40
	33.	Úklid a skladování	1	7	45

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Seznam aktivit projektu – část 3/4

Pracovní balík	Index	Aktivita	Doba trvání	Předchůdce	Následovník
4.5. Fotografie	34.	Najmutí fotografa	1	51	39
	35.	Pořízení fotografií	3	40	42
	36.	Předání fotografií	1	42	37
	37.	Sdílení a uchování fotografií	1	36	-
6.1. Program turnaje	38.	Vytvoření programu turnaje	2	-	39
	39.	Seznámení účastníků turnaje s programem	1	34, 38, 44, 47, 54	40
	40.	Zahájení programu turnaje	0,1	4, 9, 13, 17, 18, 19, 24, 32, 39	6, 25, 35, 41, 56
	41.	Sledování dodržování programu	3	40	42
	42.	Ukončení programu turnaje	0,1	6, 11, 35, 41	7, 36, 49
6.2. Personál najat	43.	Vypsání výběrového řízení	2	3	44
	44.	Najmutí personálu	12	43	5, 17, 32, 39
	45.	Vyplacení personálu	1	14, 21, 33	-
6.3. Zajištěna regulérnost	46.	Kontaktování České basketbalové federace o potřebě rozhodčích	1	51	47
	47.	Zajištění rozhodčích	3	46	39
	48.	Odpískání zápasů	2,5	25	10
	49.	Vyplacení rozhodčích	1	42	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Seznam aktivit projektu – část 4/4

Pracovní balík	Index	Aktivita	Doba trvání	Předchůdce	Následovník
7. Registrace týmů	50.	Získání kontaktů na týmy	2	-	51
	51.	Zjištění zájmu o turnaj	3	50	12, 18, 19, 34, 46, 52
	52.	Vytvoření registračního formuláře	1	29, 51	53
	53.	Odeslání dohodnutým týmům	1	52	54
	54.	Kompletace vyplněných registrací	5	53	39, 55
	55.	Archivace registrací	1	54	57
	56.	Kontrola účasti týmů na zápasech	3	40	10
	57.	Získání zpětné vazby od týmů	5	42, 55	-

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.4 Síťový graf

První krok pro vytvoření harmonogramu projektu, kterým je určení návazností a posloupností jednotlivých aktivit, jsem již zahrnul do předcházející tabulky. Takovéto provedení je ale velmi nepřehledné a z toho důvodu se využívá síťový graf, jak je definováno v teoretické části.

Já jsem se při zpracovávání rozhodl pro uzlově orientovaný typ grafu, což znamená že aktivity jsou vyjádřeny v uzlech grafu a šipky mezi nimi jen zobrazují jejich návaznost. Graf jsem vytvořil pomocí programu Draw.io, což je volně dostupný online software sloužící k tvorbě grafů a diagramů.

Po složení grafu jsem našel kritickou cestu projektu. Ta udává, jaká je maximální doba trvání projektu a lze i vyčíst, jaké aktivity na to mají největší vliv a jsou tedy případným rizikem projektu.

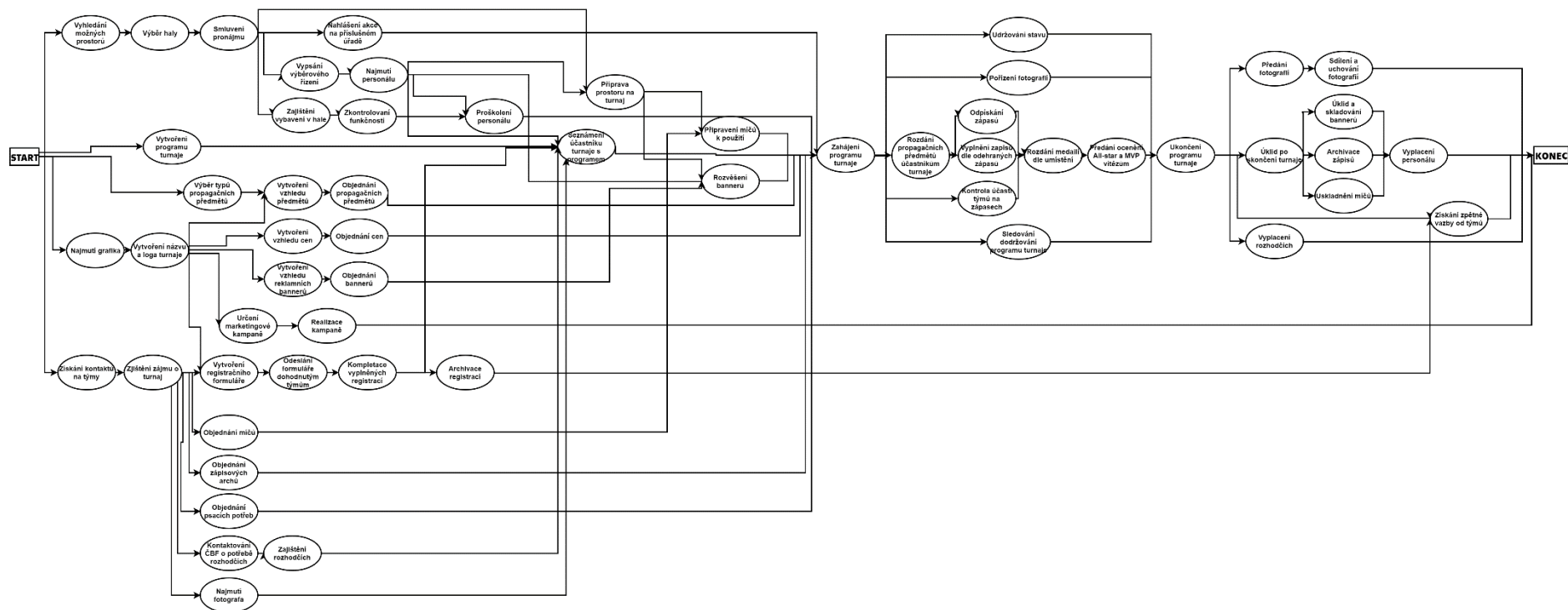
V případě turnaje délka kritické cesty vychází na 35 pracovních dní, což je téměř doba trvání celého projektu. Vzhledem k záměru projektu je nutné dodržení termínu turnaje a přípravná část se tak nemůže výrazně zpozdít. Je tedy jasné, že při realizaci bude kladen velký důraz na čas, což podle principu trojimperativu může mít negativní vliv na kvalitu nebo náklady.

Kromě času lze také vyčíst stěžejní aktivity a úzká místa projektu. Jako stěžejní se hned z počátku jeví aktivity spojené především s pronájmem haly, registrací týmů a tvorbou názvu a loga pro turnaj. Zejména první dvě jmenované jsou naprosto zásadní potřeby pro realizaci celého projektu a od jejich naplnění se tak odvíjí větší množství činností. Pokud by se nepodařilo sehnat halu a/nebo týmy pro turnaj, celý projekt by se dostal do krizové situace. V případě grafického zpracování názvu a loga turnaje se z pohledu uskutečnění akce nejedná o stěžejní činnost, dodává však turnaji hodnotu navíc, která může upoutat a vygenerovat tak větší zájem. Na vytvoření názvu i loga turnaje jsou tedy závislé všechny aktivity, při kterých se bude používat jakékoliv grafické zpracování, které tak musí být jednotné.

Další dvě úzká místa grafu jsou při zahájení a ukončení turnaje, což je naprosto logické. Do zahájení musejí být splněny všechny přípravné aktivity a do ukončení se musí stihnout veškerá činnost související s realizací turnaje.



Obrázek 6: Síťový graf projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.5 Ganttův graf

Ještě přehlednější způsob zobrazení harmonogramu projektu je Ganttův diagram, který je v zásadě síťový graf s poměrovým zobrazením délky trvání jednotlivých aktivit. Na první pohled tak lze určit činnosti s nejdelší časovou náročností, které mohou postup projektu zdržovat, a je tedy potřebné jejich průběh řádně sledovat. Další výhodou je také to, že po provázání se zdroji se může přijít na nesplnitelné vytížení zdrojů. To může nastat, pokud větší množství aktivit má stejné logické předchůdce a následovníky, a tedy souběžný chod, ale zdrojů přiřazených k daným činnostem je jen omezený počet a nezvládnou pokrýt takové množství aktivit najednou.

Při tvorbě Ganttova grafu pro turnaj jsem využil softwaru ProjectLibre, kam jsem zadal aktivity s jejich dobou trvání a vazbami na ostatní, jak je zapsáno v seznamu aktivit. Tento program jsem zvolil vzhledem k tomu, že je zdarma a je vybaven českým jazykem. Jak je však vidět z výsledku v podobě obrázku na následující straně, v kompletním českém jazyce s diakritikou bohužel nelze výstup exportovat.

Je potřeba upozornit, že se jedná o zobrazení doby trvání jednotlivých činností, nikoliv dobu pracnosti. To znamená, kolik času uplyne od začátku po konec aktivity, ne jakou mírou, vyjádřenou v čase, vytíží členy týmu.

Z grafu lze samozřejmě vyčíst stejné informace jako z grafu síťového. Z Ganttova grafu lze ale vyčíst ještě mnohem více, a to především co se týče aktivit s rizikem zdržení projektu a také souběžnosti aktivit. Ta je důležitá zejména z pohledu zdrojů a jejich dostupnosti.

Důležitým momentem tohoto projektu je souběžná realizace až 12 aktivit najednou v prostřední části grafu. Jedná se o aktivity týkající se příprav a zajištění potřebného vybavení. Co je ale podstatné u většiny těchto aktivit, je to, že nestojí pouze na vytížení členů projektového týmu. Významnou roli hrají také třetí strany v podobě výrobců a dodavatelů. To znamená, že daní členové týmu nebudou těmito aktivitami plně vytížení, nicméně bude stále nutné kontrolovat jejich průběh a dodržení termínu ze stran právě výrobců či dodavatelů.

Velkou pozornost si v grafu žádá i marketingová kampaň, zobrazená dlouhou čarou doprovázející většinu příprav, celou realizaci a ukončení projektu. Z pohledu projektu však takovou prioritu nevykazuje, a to z vícera důvodů. Jednak proto, že se jedná o aktivitu, která ačkoliv je prováděna po velkou část projektu, vyžaduje pouze průběžnou práci člena týmu – jeho vytížení s touto činností tak není soustavné. Dalším důvodem je také fakt, že žádná další aktivita na ní není přímo závislá. Proto její odchýlení od plánu nemusí mít katastrofické následky v rámci celého projektu.

Poněkud kratší, zato o mnoho důležitější, je činnost najímání personálu pro turnaj. Nejenže má aktivita poměrně dlouhou dobu trvání, ale následují po ní činnosti finálních příprav pro realizaci turnaje. Neúspěšné nebo opožděné najmutí personálu tak zkomplikuje přípravy a také samotnou realizaci turnaje, kde je personál zdrojem pro určité aktivity.



### 3.2.6 Matice odpovědnosti

V této fázi plánování jsem provázal seznam aktivit a organizační strukturu, a tedy přiřadil odpovědnosti za jednotlivé aktivity a výstupy. Jedná se opět o důležitý krok, který předchází komplikacím a scénářům, kde nějaký výstup není vůbec dodán, protože jej nikdo neměl na starost. Jasně rozdělení odpovědností tak upřesňuje role členů projektového týmu v návaznosti na aktivity a výstupy, a zaručuje jejich dodání.

K tvorbě této struktury jsem využil metody matice RACI, která přiřazuje čtyři typy vztahu k dané aktivitě, a jasně definuje osobu zodpovědnou za konkrétní výstup. Určil jsem vždy osobu plně zodpovědnou, kterou jsem často, jakožto manažer projektu, já nebo jeden z členů projektového týmu. Jako vykonavatel jednotlivých aktivit jsou příslušně označeni personální zdroje, vždy podle typu a oboru dané aktivity. Do pozice osob konzultovaných jsem vždy obsadil členy basketbalově a organizačně zkušenější nebo sebe, manažera projektu. Na závěr osoby informované jsou především sponzor, a v určitých případech ti členové týmu, kteří potřebují být vyrozuměni s postupem dané aktivity. To z důvodu toho, že mají například odpovědnost za následníka dané činnosti, a potřebují tak vědět v jakém stavu se předchozí činnost nachází, případně jaké problémy se vyskytly.

Vzhledem k tomu, že při tvorbě plánu projektu není projektový tým, s výjimkou jeho manažera, zatím sestaven, matice odpovědnosti se může jevit jako obecná. Pro přesnější představu o složení týmu tak uvádím i stručné charakteristiky jednotlivých členů, které i vysvětlují určení odpovědnosti k činnostem.

- Člen1 je osobou organizačně schopnou, obeznámenou s prostředím sportu, ideálně basketbalu. Jak lze z matice vyčíst, v mnoha činnostech bude konzultován, zabývat se bude ale především vybavením potřebným pro turnaj a přípravou prostoru.
- Člen2 je jednatel s dlouholetými pracovními zkušenostmi z oblasti basketbalu, přinášející tak především takzvané know-how a kontakty na důležité osoby basketbalového prostředí. Jakožto expert oblasti bude poskytovat konzultace při rozhodování v rámci stěžejních aktivit. Jeho další pracovní náplň obsahuje starost o týmy, rozhodčí a personál.
- Člen3 je blíže nezaměřený pracovník schopný kvalitního odvedení práce, případně nabízející jiný pohled na situaci. Na starost bude mít především zajištění cen a plnění marketingové kampaně.

Tabulka 10: Matice odpovědnosti projektu – část 1/4

Aktivita	Manažer	Člen1	Člen2	Člen3	Sponzor	Grafik	Fotograf	Personál	Rozhodčí
Vyhledání možných prostorů	I	R/A	C	I					
Výběr haly	R/A	C	C	I	I				
Smlouvení pronájmu	R/A	I	I	I	I				
Nahlášení akce na příslušném úřadě	R/A	I	I	I	I				
Příprava prostoru na turnaj	C	R						A	
Udržování stavu	I	R						A	
Úklid prostoru po skončení turnaje	R							A	
Vytvoření vzhledu	C			R		A			
Objednání cen	I			R/A					
Rozdání medailí a pohárů dle umístění	R/A								
Předání ocenění All-star a MVP vítězům	R/A								
Objednání míčů	C	R/A	C						
Připravení k použití		R						A	
Uskladnění	C	R						A	
Zajištění vybavení v hale	C	R/A	C						
Zkontrolování funkčnosti	I	R/A							
Proškolení personálu	R	A						I	
R = responsible; A = accountable; C = consulted; I = informed									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Matice odpovědnosti projektu – část 2/4

Aktivita	Manažer	Člen1	Člen2	Člen3	Sponzor	Grafik	Fotograf	Personál	Rozhodčí
Objednání zápisových archů	I	R/A							
Objednání psacích potřeb	I	R/A							
Vyplnění zápisů dle odehraných zápasů	I							R/A	C
Archivace zápisů	R	A							
Výběr typů předmětů	R/A	C	C	C					
Vytvoření vzhledu předmětů	C			I		R/A			
Objednání propagačních předmětů	I			R/A					
Rozdání předmětů účastníkům turnaje	R							A	
Určení marketingové kampaně	R/A	C	C	C					
Realizace kampaně	C			R/A					
Najmutí grafika	R/A	C	C	I		I			
Vytvoření názvu a loga turnaje	C	C	C	C	I	R/A			
Vytvoření vzhledu reklamních bannerů	C			I		R/A			
Objednání bannerů				R/A					
Rozvěšení bannerů				R				A	
Úklid a skladování	R							A	
R = responsible; A = accountable; C = consulted; I = informed									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Matice odpovědnosti projektu – část 3/4

Aktivita	Manažer	Člen1	Člen2	Člen3	Sponzor	Grafik	Fotograf	Personál	Rozhodčí
Najmutí fotografa	R		A				I		
Pořízení fotografií	I						R/A		
Předání fotografií			R				A		
Sdílení a uchování fotografií	R			A					
Vytvoření programu turnaje	R/A	C	C	C					
Seznámení účastníků turnaje s programem	R/A	I	I	I			I	I	I
Zahájení programu turnaje	R/A	I	I	I	I		I	I	I
Sledování dodržování programu	R/A								
Ukončení programu turnaje	R/A	I	I	I	I		I	I	I
Vypsání výběrového řízení	C		R/A						
Najmutí personálu	C	C	R/A	I				I	
Vyplacení personálu	R/A							I	
Kontaktování ČBF o potřebě rozhodčích			R/A						
Zajištění rozhodčích	I		R/A		I				I
Odpískání zápasů	I		I						R/A
Vyplacení rozhodčích	R/A								I
R = responsible; A = accountable; C = consulted; I = informed									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Matice odpovědnosti projektu – část 4/4

Aktivita	Manažer	Člen1	Člen2	Člen3	Sponzor	Grafik	Fotograf	Personál	Rozhodčí
Získání kontaktů na týmy	I		R/A						
Zjištění zájmu o turnaj	I		R/A		I				
Vytvoření registračního formuláře			R/A			C			
Odeslání dohodnutým týmům			R/A						
Kompletace vyplněných registrací	I	I	R/A	I	I				
Archivace registrací	R/A								
Kontrola účasti týmů na zápasech	I		R/A						I
Získání zpětné vazby od týmů	R/A	C	C	C	I				
R = responsible; A = accountable; C = consulted; I = informed									

Zdroj: Vlastní zpracování

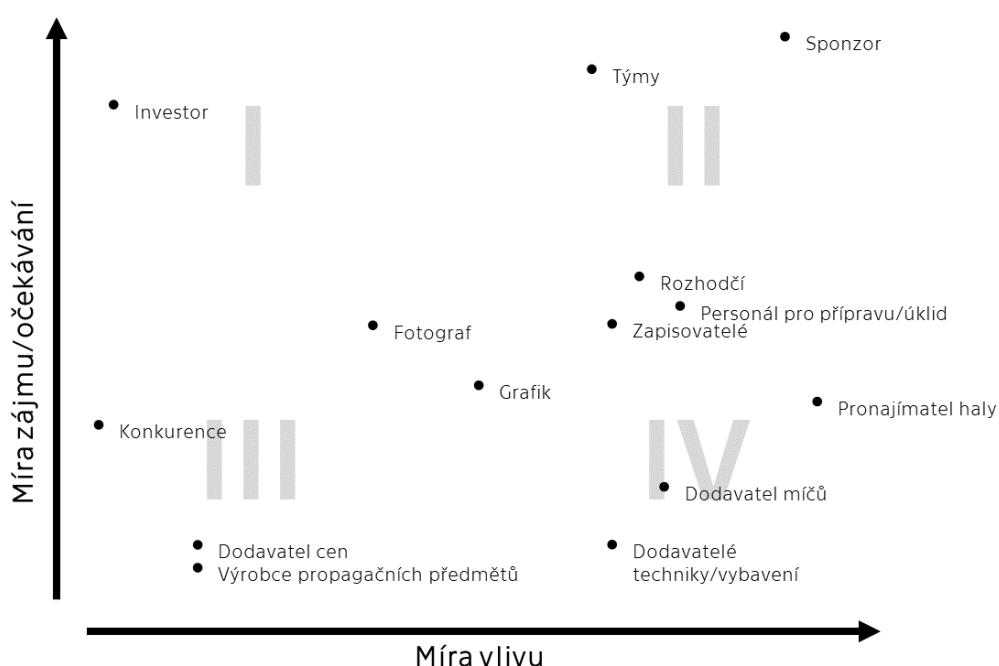


### 3.2.7 Zainterесované strany

V každém projektu je mnoho faktorů, které mají vliv na jeho úspěšnost a dokončení. Jedním z těchto faktorů jsou zainterесované strany, což jsou všichni, kteří mohou svou akcí ovlivnit projekt – ať pozitivně či negativně. Proto je důležité určit všechny tyto strany a jejich míru vlivu, a následně rozhodnout, jak bude s jednotlivými stranami zacházeno a jednáno.

Pro přehledné zobrazení se obvykle používá matice zainterесovaných stran, jinak známá jako matice moc/očekávání podle jejich os. Tu jsem v rámci plánování projektu sestavil také, a má následující podobu:

Obrázek 8: Zainterесované strany projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z té vychází, že do projektu zasahuje poměrně velké množství stran s vyšším až vysokým vlivem na jeho průběh – kvadranty II a IV – a je tak nutné definovat způsob aktivní komunikace a řízení vztahů s těmito stranami. Zapomenout se ale nesmí ani na zbývající dva kvadranty, neboť i strana s nižší mírou vlivu může projekt značně poškodit. Ačkoliv každá zainterесovaná strana vyžaduje personalizovaný plán řízení vztahu, zaměřuji se v této práci na akční a časový plán projektu. Proto tak popíši obecnější plán komunikace pouze pro kvadranty, což ale v kombinaci s obrázkem výše jako základ pro zacházení se zainterесovanými stranami tohoto projektu postačí.

Strany z kvadrantu I budou během projektu informovány o postupech v projektu a o překročených milnících. Informace budou předávány pomocí emailů nebo skrze sociální síť.

Druhý kvadrant, zasluhující největší pozornost, bude v neustálém spojení pro případ jakýchkoliv dotazů, připomínek či návrhů, a také bude informován o pokroku v rámci projektu. V případě sponzora, či sponzorů, jakožto nejvýznamnější zainterесované strany, budou naplánovány porady, ve kterých se obě strany budou moci přesvědčit o

směřování projektu správným směrem, případně kde bude prostor pro řešení změn a odchylek od plánu.

U kvadrantu III je nutné pouze zamezit negativnímu vlivu stran. Proto strany budou seznámeny s cestou ke kontaktování projektového týmu, který v případě jakýchkoliv dotazů odpoví, či upřesní jakékoliv nejasnosti – zejména v případě dodavatelů.

U stran z kvadrantu IV je důležité zajistit maximální spokojenost, protože samotný projekt jim tolik uspokojení nepřinese, a protože jejich vliv může mít zásadní vliv na pokračování projektu. Stěžejní stranou, a ukázkovým příkladem pro tento kvadrant, je pronajímatel/vlastník haly, ve které se bude turnaj uskutečňovat. S touto i ostatními stranami z tohoto kvadrantu se bude dbát na co nejhladší proces zapojení do projektu s minimálními, ideálně žádnými, problémy.

# Závěr

V této práci jsem se zabýval tématem projektového managementu, se zaměřením na projektové plánování, a především jeho využitím v praxi.

V teoretické části jsem s pomocí odborné literatury představil projektový management a především projekt. Rozdělil jsem jej na jednotlivé fáze, s tím, že jsem se zaměřil zejména na fázi plánování. Pro každou fázi jsem definoval a popsal jednotlivé metody, nástroje a techniky, které se v rámci nich používají.

V praktické části jsem aplikoval vědomosti získané z teoretické části a zkušenosti ze studia i hraní basketbalu.

Cílem této práce bylo vytvořit ucelený projektový plán, se zaměřením na akční část a harmonogram, na základě kterého je možné zrealizovat daný basketbalový turnaj nebo který může posloužit jako inspirace a volná předloha i pro podobné sportovní akce.

Pomocí aplikování metod projektového managementu na tento projekt turnaje, jejichž výstupem jsou jednotlivé tabulky, grafy a další dokumenty společně tak tvořící projektový plán, jsem potvrdil, že je projekt v daném čase a s potřebnými zdroji plně realizovatelný.

Přínosem této práce je především její výstup, tedy plán projektu, který nalezne využití při uskutečnění turnaje, o což bych se v budoucnu velmi rád pokusil.

Vedlejším přínosem je ale také důkladné prohloubení mých vědomostí a nabytí nových zkušeností, plynoucích z vypracování této práce. Těmi jsou například uvědomění si vysoké důležitosti WBS, která si vzhledem k tomu, že z ní vychází většina nástrojů plánování, žádá o maximální pozornost při jejím zpracování. Její zpracování tak pro mě bylo výrazně složitější a náročnější, než jsem očekával. Dále jsem si také mohl vyzkoušet práci se softwary projektového managementu. ProjectLibre, ačkoliv je jako jeden z mála v podstatě přeložený do českého jazyka, při dalších projektech pravděpodobně nevyužiji. Důvody jsou chyba v podobě nepřevedení české diakritiky při exportování a zejména zbytečně komplikovaná práce s dobou trvání a termíny projektu. Naopak online program Draw.io pro tvorbu diagramů mě příjemně překvapil a pravděpodobně pro něj naleznu využití i v budoucnu.

Věřím, že tyto zkušenosti a vědomosti budou mít svůj užitek, a to ať v osobním, tak pracovním životě. Třeba přímo u realizace tohoto basketbalového turnaje nebo u jakékoliv jiné akce, na které se budu moci podílet, či dokonce ji plánovat a realizovat.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- D. Rosenau, Milton. 2007. *Řízení projektů. 3. vydání.* Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- Doležal, Jan a Krátký, Jiří. 2017. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- Doležal, Jan, Máchal, Pavel, Lacko, Branislav a kol. 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- Fiala, Petr. 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy.* Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- NORAD. 1999. *The Logical Framework Approach (LFA): handbook for objectives-oriented planning.* místo neznámé : NORAD, 1999. ISBN 82-7548-160-0.
- Project Management Institute. 2013. *A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK guide). Fifth edition.* Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- Svozilová, Alena. 2011. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

## Elektronické zdroje

- PM Consulting. WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>
- Česká basketbalová federace [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.cbf.cz/>
- ProjectLibre Open Source. *ProjectLibre* [online]. [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.projectlibre.com/product/projectlibre-open-source>
- Draw.io [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.draw.io/>

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ .....	9
Obrázek 2 WBS .....	15
Obrázek 3 Uzlově definovaný síťový graf .....	17
Obrázek 4 Hranově orientovaný síťový graf.....	18
Obrázek 5 Matice zainteresovaných stran .....	20
Obrázek 6 Síťový graf projektu .....	36
Obrázek 7 Ganttův graf projektu .....	38
Obrázek 8 Zainteresované strany projektu.....	44

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Zakládací listina .....	12
Tabulka 2: Logický rámec.....	13
Tabulka 3: Zakládací listina projektu.....	24
Tabulka 4: Logický rámec projektu .....	27
Tabulka 5: WBS projektu .....	29
Tabulka 6: Seznam aktivit projektu – část 1/4.....	31
Tabulka 7: Seznam aktivit projektu – část 2/4.....	32
Tabulka 8: Seznam aktivit projektu – část 3/4.....	33
Tabulka 9: Seznam aktivit projektu – část 4/4.....	34
Tabulka 10 Matice odpovědnosti projektu – část 1/4 .....	40
Tabulka 11 Matice odpovědnosti projektu – část 2/4.....	41
Tabulka 12 Matice odpovědnosti projektu – část 3/4.....	42
Tabulka 13 Matice odpovědnosti projektu – část 4/4 .....	43

