

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plánování

Project and its planning

Tereza Čermáková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plánování“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 4. 2022

v. r. Tereza Čermáková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Adamu Faifrovi za odborný dohled, užitečné rady, trpělivost při konzultacích a za ochotu a podporu, kterou mi v průběhu zpracování této práce věnoval.

Poděkování patří také organizaci IPMA Česká republika a Young Crew Czech Republic za poskytnutí příležitosti účastnit se projektu Project Management Championship 2022, být součástí Young Crew Czech Republic a získávat tak cenné zkušenosti a praxi v oblasti projektového řízení. Také děkuji za poskytnutí doplňujících informací, díky kterým mohla vzniknout tato bakalářská práce.

Obsah

Úvod	6
1 Plánování projektu	7
1.1 Představení projektového managementu.....	7
1.1.1 Projektový management	7
1.1.2 Projekt.....	8
1.1.3 Životní cyklus projektu.....	9
1.1.4 Cíl projektu	10
1.1.5 Logická rámcová matice.....	11
1.1.6 Zainterесované strany	13
1.1.7 Analýza silných a slabých stránek	14
1.2 Plány projektu	15
1.2.1 Plány rozsahu projektu.....	16
1.2.2 Časový plán projektu	17
1.2.3 Plánování a alokace pracovních zdrojů	19
1.2.4 Plánování nákladů projektu	20
1.2.5 Řízení rizik.....	20
1.2.6 Plánování projektové komunikace.....	22
2 Představení projektu	24
2.1 Představení organizace.....	24
2.1.1 International Project Management Association Czech Republic	24
2.1.2 Young Crew	26
2.2 Představení projektu Project Management Championship 2022	27
2.2.1 Cíl a účel projektu.....	28
2.2.2 Projektový tým.....	28

3	Dílčí projektové plány	29
3.1	Podklady pro plánování.....	29
3.1.1	Trojimperativ projektu.....	29
3.1.2	Logická rámcová matice	30
3.1.3	Matice zainteresovaných stran.....	33
3.1.4	SWOT analýza.....	35
3.2	Plány projektu	37
3.2.1	Work Breakdown Structure	37
3.2.2	Časový harmonogram	40
3.2.3	Matice odpovědnosti.....	41
3.2.4	Rozpočet	42
3.2.5	Plán řízení rizik.....	45
3.2.6	Plán projektové komunikace.....	50
4	Hodnocení plánování projektu	52
4.1	Popis průběhu plánování projektu a zhodnocení	52
4.2	Opatření pro zdokonalení procesu plánování projektů	53
4.3	Zhodnocení práce autorky na projektu.....	55
	Závěr	57
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam příloh.....	63
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Projekt a jeho plánování“. Pojednává o fázi plánování projektu se zaměřením na vypracování plánů projektu Project Management Championship 2022 organizovaného neziskovou organizací International Project Management Association Czech Republic (IPMA ČR) a Young Crew Czech Republic.

Cílem práce je představit a naplánovat vybraný projekt s využitím metod, které jsou standardně pro plánování a řízení projektů využívány. Důvodem zpracování bakalářské práce na toto téma je participace autorky na daném projektu a její snaha o úspěšnost tohoto i následujících projektů v rámci uvedené organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se bude pro orientaci v daném tématu nejdříve zabývat základní terminologií projektového managementu a převažující část bude věnována samotnému plánování, konkrétním plánům projektu a základním pojmům a principům stěžejních pro tuto práci s ohledem na vybraný projekt. Praktická část bude zaměřena na představení organizace IPMA, Young Crew, a především vybraného projektu Project Management Championship 2022 a sestavení jeho plánů na základě poznatků z teoretické části.

Zamýšleným výstupem praktické části je rovněž zhodnocení fáze plánování a návrh opatření pro zdokonalení procesu plánování projektů v rámci organizace. Práce by měla být díky opatřením a sestaveným plánům přínosem nejen pro závěrečnou fázi daného projektu u celkového vyhodnocování, ale i pro plánování dalších projektů v rámci organizace, především dalšího ročníku soutěže Project Management Championship.

1 Plánování projektu

Cílem teoretické části této bakalářské práce je vymezení základních pojmů a principů projektového plánování. Pro umožnění správné interpretace a použití nástrojů projektového managementu, které jsou dále aplikovány v praktické části na konkrétním projektu, jsou zde v teoretické části vysvětleny.

1.1 Představení projektového managementu

Pro snazší pohyb v terminologii plánování, orientování se v tématu a chápání kontextu, je potřeba seznámit se nejdříve obecně s projektovým managementem jako celkem. Z tohoto důvodu samotné teorii plánování projektu předchází představení základních pojmů používaných v projektovém managementu.

1.1.1 Projektový management

Projektový management neboli projektové řízení je způsob řízení projektu, díky kterému by projektový tým měl dosáhnout požadovaného výsledku, takzvaných přínosů a cíle projektu, v plánovaném termínu (Doležal, 2016).

Projektový management neobsahuje přesné návody a postupy, jelikož každý projekt je jedinečný. Jeho hlavním smyslem je používání znalostí, dovedností, metod a nástrojů tak, aby byly splněny požadavky a očekávání, které zákazník klade na projekt (Skalický a kol., 2010).

Používání metod a nástrojů projektového řízení nezaručuje stoprocentní úspěch projektu, ale přispívá k jeho efektivnějšímu řešení a pomáhá koordinovat projektové týmy tak, aby všichni jeho členové mířili k stejnému cíli, a eliminovat nedorozumění v komunikaci a problémy při vzájemné spolupráci. Jelikož se tyto nástroje a metody doporučují a vyvíjí již několik desítek let, zvyšují šance na úspěch projektu a usnadňují jeho proces (Doležal & Krátký, 2017).

Dále jsou v rámci obecné teorie projektového managementu představeny tyto klíčové aspekty:

- projekt
- životní cyklus projektu
- cíl projektu

- výstupy (logická rámcová matice, analýza zainteresovaných stran a SWOT analýza).

Po zmínění těchto pojmů následuje hlavní kapitola této bakalářské práce zaměřená na konkrétní fázi projektu a tou je fáze plánování.

1.1.2 Projekt

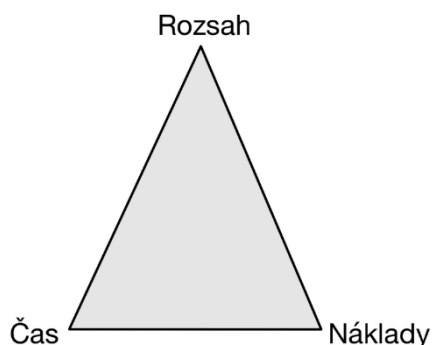
Předmětem projektového managementu je řízení projektů. Základní vlastností projektu je jeho unikátnost, která odlišuje pojem projekt od pojmu proces. Proces neboli operace je jasně daný postup nějaké činnosti, který se může neustále opakovat. Pokud se tedy projekt opakuje za úplně stejných podmínek, ztrácí tak svou jedinečnost a stává se procesem.

„Projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí spolu s 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, 2016, str. 17).

Základny každého projektu jsou tvořeny třemi hlavními charakteristikami, mezi kterými existuje spojitost a navzájem se ovlivňují. Jedná se o takzvaný projektový trojimperativ, který se vyznačuje

- časem
- rozsahem
- náklady (Skalický a kol., 2010).

Obr. 1: Trojimperativ



Zdroj: Skalický a kol. (2010, str. 48), zpracováno autorkou

Tyto tři hodnoty definují pomyslný prostor, ve kterém se projekt realizuje. Čas nejenom v tom smyslu, že projekt je vždy časově ohraničen – má vždy definovaný začátek

a konec, ale i ve smyslu časového harmonogramu a plánování jednotlivých aktivit v rámci projektu tak, aby se daný projekt stihl včas. A jak je již výše zmiňováno, všechny tři charakteristiky se navzájem ovlivňují. Pokud se projektový manažer a jeho tým snaží projekt dokončit včas za každou cenu, může to mít vliv na rozsah projektu z hlediska kvality anebo také na zvýšení nákladů (Skalický a kol., 2010).

Dalším prvkem projektového trojimperativu jsou náklady, „... které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení“ (Svozilová, 2016, str. 21). Omezením nákladů se může prodloužit časový rámec projektu nebo také klesnout kvalita výsledku projektu (Skalický a kol., 2010).

Posledním prvkem trojimperativu je již zmíněný rozsah projektu. Jedná se o to, co má být vyprodukováno a dodáno. Přestože není pravidlem, že jakákoliv změna v jedné ze tří hodnot znamená změnu v některé z těch dalších, je nutné počítat se závislostí mezi těmito proměnnými (PM Consulting, n.d.).

1.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt se skládá z několika fází, které jsou v této kapitole zmíněny a krátce představeny. Každá tato fáze má své opodstatnění a projekt by měl postupně procházet všemi z nich.

Nejjednodušším rozdělením je:

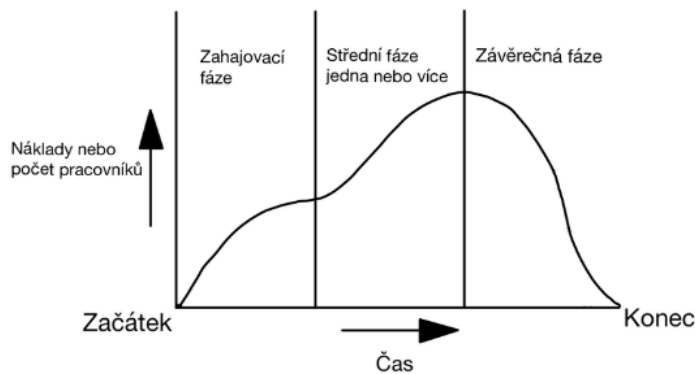
- předprojektová fáze
- projekt
- poprojektová fáze (Doležal, 2016).

Předprojektová fáze trvá od vzniku nápadu na projekt až po jeho zahájení a poprojektová fáze probíhá od ukončení do vyhodnocení projektu a realizaci jeho přínosů. Poprojektová fáze je velice důležitá z toho důvodu, že obsahuje zčásti to, proč byl projekt spuštěn (realizaci přínosů), a také protože z každého ukončeného projektu by se měl každý člen projektového týmu ponaučit z toho, co se nepovedlo, a naopak si vyhodnotit vše, co se povedlo a odnést si toto ponaučení do dalších projektů (Doležal, 2016).

Přestože jednotlivé fáze projektu mohou být nazývány odlišnými způsoby, fakticky se od sebe výrazně neliší. Obecně se jedná o přípravu, plánování, realizaci a ukončení.

Například podle Skalického a kol. (2010) můžeme životní cyklus rozdělit na zahajovací, střední a závěrečnou fázi (viz obr. 2).

Obr. 2: Příklad obecného životního cyklu projektu



Zdroj: Skalický a kol. (2010, str. 53), zpracováno autorkou

Náklady rostou s postupem času a ke konci klesají, stejně tak i počet lidí pracujících na daném projektu. Na začátku je větší nejistota a menší pravděpodobnost dokončení projektu než v závěrečné fázi. Na počátku projektu bývá též největší nadšení celého projektového týmu a zainteresovaných stran a také největší možnost ovlivnit průběh a náklady celého projektu. Proto je velmi důležité sestavit kvalitní plány, aby bylo možné vše podchytit včas a mít jasnou představu o projektu (Skalický a kol., 2010).

Další způsob členění fází projektu uvádí například web BusinessInfo a to tyto:

- koncepční fáze
- plánovací fáze
- řešitelská fáze
- implementační fáze
- závěrečná fáze („Životní cyklus projektu“, 2009).

1.1.4 Cíl projektu

Cíl jednoznačně udává, co má být výsledkem projektu a díky jeho správnému určení má projekt větší šanci na úspěch. Definování cíle projektu musí být dostatečně jasné a srozumitelné pro všechny, kteří si jeho znění přečtou. Nemělo by se stávat, že by po určení cíle měl každý jinou představu o průběhu a očekávaných výstupech (Doležal a kol., 2009).

„Cíl projektu je základním motivem pro zavedení projektu a projevuje se určitým dopadem projektu na jeho okolí“ (Skalický a kol., 2010, str. 50).

Podle techniky SMART by cíle měly splňovat následující vlastnosti:

- S – Specific (specifické)
- M – Measurable (měřitelné)
- A – Achievable (dosažitelné)
- R – Realistic (realistické)
- T – Time-based (časově určené) (Šedivý & Medlíková, 2017).

1.1.5 Logická rámcová matice

Při stanovování cílů projektu a tvorbě dílčích projektových plánů se jako pomůcka používá metoda logického rámce neboli logická rámcová matice. Logický rámec je dokument, který lze sestavit díky logické provázanosti všech dílčích aktivit projektu a pomáhá k určení základních parametrů projektu (Doležal a kol., 2009).

Tab. 1: Logická rámcová matice

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol. (2009, str. 64), zpracováno autorkou

Z uvedené tabulky je zřejmé, že se jedná o matici skládající se z pěti řádků a čtyř sloupců. V prvním sloupci na nejvyšším řádku je uveden záměr neboli přínosy projektu. To je něco, kvůli čemu projekt vznikl a jaký je jeho širší smysl. Po skončení projektu by měl být záměr naplněn nebo by k němu mělo být přispěno tak, jak bylo plánováno. Pátý řádek se vyplňuje jen v posledním sloupci a jedná se o to, co musí být splněno pro spuštění projektu (Doležal, 2016).

Druhý řádek prvního sloupce obsahuje cíl projektu, který je rozebrán v předchozí kapitole. Na třetím řádku jsou konkrétní výstupy, které popisují, co má při realizaci projektu postupně vznikat. Pokud dojde ke splnění těchto jednotlivých výstupů, bude dosaženo definovaného cíle projektu (Doležal, 2016).

V prvním sloupci zbývá už jen poslední nepopsaný, čtvrtý, řádek obsahující klíčové činnosti. Stručně řečeno se jedná o hlubší rozepsání konkrétních výstupů. Neobsahuje však úplně všechny činnosti, protože ty jsou podrobněji rozepsány pomocí jiného nástroje projektového managementu, kterým se tato práce zabývá v dalších kapitolách, a tím je Work Breakdown Structure (WBS). Do logické rámcové matice patří pouze stručný popis způsobu, jakým bude výstupů dosaženo (Doležal & Krátký, 2017).

Druhý sloupec obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele, které slouží k určení dosažení konkrétních výstupů, cíle a záměru. Zde musí být uveden ukazatel a k němu přidělena konkrétní hodnota nebo podoba. Zároveň první řádek by měl být definován tak, aby k němu objektivně ověřitelné ukazatele existovaly. Na čtvrtém řádku druhého sloupce jsou uvedeny zdroje (Doležal a kol., 2009).

Ve třetím sloupci je dáno, jakým způsobem budou objektivně ověřitelné ukazatele zjištěny. Ve čtvrtém řádku na úrovni klíčových činností je uveden odhad časového rámce aktivit. V posledním sloupci se nachází předpoklady a rizika. Přesněji řečeno by to měly být pouze předpoklady, rizika nebo obojí rozeznatelným způsobem, protože pokud jeden řádek bude formulován jako riziko a druhý jako předpoklad, mohlo by se obojí interpretovat jako rizika nebo naopak, a došlo by k nedorozumění. Předpoklady a rizika se nevyplňují do prvního řádku (Doležal a kol., 2009).

V úvodu této podkapitoly byla již zmíněna logická provázanost logického rámce. Vazby zde jsou jak v horizontální, tak vertikální rovině. Vertikální vazba probíhá vzestupně. Pokud splníme klíčové aktivity, dojde ke splnění konkrétních výstupů a tím i k dosažení cíle, který naplní nebo přispěje k naplnění záměru. Horizontální vazba popisuje o něco složitější proces (Doležal a kol., 2009).

Skalický a kol. (2010, str. 13) popisují princip horizontální vazby tak, že „když budou splněny předpoklady pro projekt ...“ neboli předběžné podmínky, „... – tak můžeme provést aktivity s potřebnými zdroji a v uvedených termínech a také s uvažováním uvedených rizik. Když je splněno vše v tomto řádku – tak splníme výstupy projektu.

Toto je třeba ověřit a také v souvislosti s výstupy projektu je třeba uvažovat uvedená rizika. Když je splněno vše v tomto řádku – ...“ atd.

Přínosy sestavení logické rámcové matice se mohou získat tím, že se na tvoření podílejí všichni členové projektového týmu, nebo alespoň většina, a zákazník, aby se domluvili na základních parametrech projektu a byla vyslovena všechna očekávání. Logický rámec slouží i v průběhu realizace projektu pro sledování důležitých milníků a na začátku projektu i pro tvorbu dalších plánů. Slouží i jako komunikační prostředek, protože popisuje strukturovaně kostru projektu. Dále je důležitý pro odvození nákladů a časového harmonogramu projektu (Skalický a kol., 2010).

1.1.6 Zainteresované strany

Podle Skalického a kol. (2010) se zainteresovanými stranami rozumí fyzické nebo právnické osoby, které se aktivně podílí na projektu, a také jejichž zájmy mohou nějakým způsobem projekt ovlivnit (kladně nebo záporně), nebo jsou projektem nějakým způsobem ovlivněny či dotčeny.

Primární skupina zainteresovaných stran se skládá ze:

- sponzora projektu
- zadavatele projektu
- manažera projektu
- konečného uživatele projektu
- dodavatele výstupů

a sekundární skupinu tvoří:

- vrcholový management organizace, ve které se projekt realizuje
- střední management organizace
- konkurence
- další dotčené strany (Doležal & Krátký, 2017).

Množství zainteresovaných stran vychází z charakteristik projektu. Například u interních projektů v podnicích užívající pouze interní zdroje by bylo zainteresovaných stran mimo podnik velmi málo (Hopkinson, 2011).

Pro projekt je důležité, aby byly zainteresované strany neboli stakeholdeři identifikovány, byla určena jejich důležitost a významnost pro projekt a definován

způsob a míra vzájemné interakce mezi projektovým týmem a danou zainteresovanou stranou (Doležal & Krátký, 2017).

Ignorování některého ze stakeholderů může negativně ovlivnit úspěch projektu, a proto je nutné na začátku projektu provést analýzu zainteresovaných stran. Musí se zjistit, kdo chce, aby projekt uspěl, kdo sází na úspěch nebo i neúspěch projektu, kdo z toho bude těžit a komu to naopak přitíží, koho na projektu potřebujeme a kdo tento projekt podporuje. Po zmapování je důležité k tomuto přihlížet po celou dobu trvání projektu, případně seznam aktualizovat (Doležal a kol., 2009).

Ke stanovení způsobu přístupu k jednotlivým identifikovaným zainteresovaným stranám se používá například matice zainteresovaných stran, která je rozděluje do čtyř skupin podle moci a síly projekt ovlivnit a zájmu dané strany. Dále se posuzuje, zda je vliv zainteresované strany na projekt pozitivní nebo negativní (Doležal a kol., 2009).

Jak se následně k jednotlivým skupinám chovat a do jaké míry je do projektu zapojovat znázorňuje následující obrázek.

Obr. 3: Matice zainteresovaných stran



Zdroj: Doležal a kol. (2012, str. 54), zpracováno autorkou

1.1.7 Analýza silných a slabých stránek

V předprojektové fázi je dobré si uvědomit, jaké jsou silné a slabé stránky projektového týmu. Pro tyto účely slouží metoda SWOT, která mimo to obsahuje i analýzu hrozeb a příležitostí, a je tak i přínosem pro fázi plánování projektu u analýzy rizik (Doležal a kol., 2009).

SWOT analýza nese název odvozený ze čtyř anglických slov, které popisují, v čem samotná analýza spočívá. Tato slova jsou:

- S – Strengths (silné stránky)
- W – Weaknesses (slabé stránky)
- O – Opportunities (příležitosti)
- T – Threats (hrozby) (Poster & Applegarth, 2006).

Tab. 2: SWOT analýza

	Pozitiva	Negativa
Současnost	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Budoucnost	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Doležal (2016, str. 230), zpracováno autorkou

Ze sestavené tabulky vyplyne doporučená strategie. Strategie SO spočívá ve využití silných stránek pro získání konkurenční výhody, strategie WO v překonání slabých stránek využitím příležitostí, strategie SW ve využití silných stránek k odvrácení hrozeb a strategie WT spočívá v minimalizování nákladů a čelení hrozbám. K jednotlivým strategiím se přikláníme na základě toho, kde se v tabulce objeví převaha (Doležal a kol., 2009).

1.2 Plány projektu

Jak již bylo výše zmíněno, každý projekt je jedinečný, a proto je velmi těžké určit konkrétní postup plánování projektu. Existuje mnoho nástrojů, metod a technik, které mohou přispět k sestavení dobrých plánů. Některé jsou vhodné pro všechny projekty, o některých projektový manažer subjektivně rozhodne, zda se jimi bude zabývat u svého projektu a zda jsou pro jeho projekt přínosné. Není vždy důležité jít úplně do podrobností a hloubky, pokud to daný projekt nevyžaduje. Na druhou stranu by se

neměla fáze plánování podcenit, jelikož je důležitá pro dosažení cílů projektu (Dolanský a kol., 1996).

„Plány vám pomohou zjistit, zda a jak je možné dosáhnout cílů. Jakmile jsou hotové, slouží jako neocenitelný komunikační nástroj“ (Davis, 2010, str. 190).

Plánování je jednou z fází životního cyklu každého projektu. Zde v teoretické části jsou popsány převážně ty nástroje a metody, které byly použity pro plánování projektu Project Management Championship 2022, na který se tato práce zaměřuje.

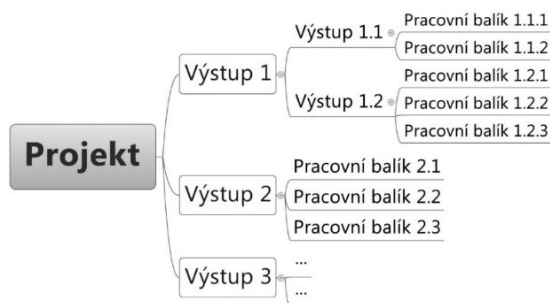
1.2.1 Plány rozsahu projektu

Plány rozsahu jasně stanovují hranice projektu určující, co je a co už není jeho součástí. Existují dva druhy plánů rozsahu, a to struktura projektového produktu (Product Breakdown Structure) a struktura projektového díla (WBS). Product Breakdown Structure (PBS) popisuje charakteristiky a strukturu hlavního výstupu, respektive cíl projektu, a WBS udává, díky kterým činnostem se cíle projektu dosáhne (Skalický a kol., 2010).

WBS je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé činnosti stěžejní pro jeho naplnění. Nejdříve se cíl rozpadne na obecné pracovní balíky, dále se pracovní balíky rozpadnou na další činnosti atd. Jedná se v podstatě o první sloupec logické rámcové matice, ale pokračuje hlouběji až k činnostem, které již nejdou rozdělit do více úkolů (Doležal, 2016).

WBS je ilustrována a organizována do jednotlivých úrovní rozpadu a každá další úroveň je ve znamení podrobnějšího popisu neboli rozpadu té úrovně předešlé. Podstatou je podrobný rozpis prací, který pak následně pomáhá sestavení časového a finančního plánu. Samotná WBS časový rámeček činností nedefinuje. Je nutné zvolit vhodné členění a rozpad činností, jelikož předpokladem funkčnosti WBS je její přehlednost. Počet úrovní vychází z velikosti a složitosti projektu (Doležal, 2016).

Obr. 4: Šablona WBS



Zdroj: Doležal a kol. (2013, str. 59)

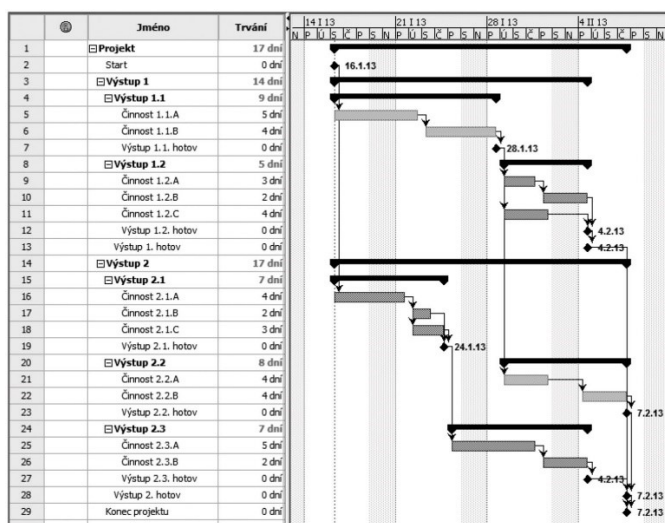
1.2.2 Časový plán projektu

Na podrobný rozpis prací navazuje sestavení časového harmonogramu. Nejdůležitější informace, které by měl časový plán projektu obsahovat jsou:

- „... milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce,...“ (Svozilová, 2007, str. 133).

Pro sestavení časového plánu je důležité mít vypracovanou WBS a ke všem činnostem přiřadit jejich trvání neboli časovou náročnost. Přidáním vazeb mezi jednotlivé činnosti vznikne takzvaný Ganttův diagram, ve kterém je vidět časová souslednost všech činností projektu (Skalický a kol., 2010).

Obr. 5: Ganttův diagram



Zdroj: Doležal a kol. (2013, str. 117)

Ganttův diagram je graf s vodorovnými úsečkami, které vyjadřují dobu trvání dané činnosti a jsou umístěné tam, kde mají být z hlediska času dané činnosti. Jednotlivé aktivity jsou na ose y a osa x znázorňuje čas (Poster & Applegarth, 2006).

Činnosti musí být realizovány v určitém pořadí a nějakým způsobem na sebe navazovat. Existují různé typy vazeb mezi činnostmi, z nichž nejběžnějšími jsou:

- konec-začátek (činnost musí skončit, aby mohla začít další)
- konec-konec (činnost musí skončit, aby mohla skončit další)
- začátek-začátek (činnost musí začít, aby mohla začít další)
- začátek-konec (činnost musí začít, aby mohla skončit další) (Doležal, 2016).

Z Ganttova diagramu lze vyčíst minimální čas potřebný pro dokončení projektu a ve fázi realizace projektu je užitečný v monitorování současného stavu projektu. Dále také pomáhá dodržovat časový plán, jelikož je vidět, zda jsou některé činnosti zpožděny a už měly být splněny, nebo je vše v souladu s definovaným časovým harmonogramem (Poster & Applegarth, 2006).

Pokud není známo, jak dlouho bude daná činnost trvat, pak lze využít nástrojů a technik pro odhad doby trvání. Nejpřesnější odhad lze získat od experta na danou problematiku nebo někoho, kdo s ní má nějaké zkušenosti. Tento typ odhadů se nazývá expertní odhad, musí se ale dávat pozor na jistou subjektivnost odhadu. Nejlepší je nechat si vytvořit odhad nezávisle od více expertů. Dalšími jsou takzvané analogické odhady a ty probíhají na základě podobnosti. Pokud v minulosti byla prováděna činnost, která je velmi podobná nebo dokonce totožná s tou, u které se zjišťuje doba trvání, je možné použít tyto informace a odhad jen přizpůsobit míře podobnosti. Posledním typem je kvantitativní odhad doby trvání související s výpočty (Skalický a kol., 2010).

Ganttův diagram je sice jednoduchý nástroj pro vytvoření rychlého přehledu a utvoření představy o trvání jednotlivých aktivit, ale má i řadu nevýhod. Z hlediska řízení změn je to například potřeba neustálé aktualizace nebo nutnost dělat více diagramů pro různé varianty, protože může dojít ke zpoždění nebo zrychlení projektu. Tento nedostatek nemají síťové diagramy, jako jsou metoda PERT, metoda kritické cesty, metoda šipkových diagramů, metoda grafického hodnocení a kontroly projektu a metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (Svozilová, 2011).

1.2.3 Plánování a alokace pracovních zdrojů

Pro každý projekt je velmi důležité rozdělení úkolů a činností mezi členy projektového týmu tak, aby každý přesně věděl, co má dělat a na koho a s čím se může obrátit v případě potřeby. Přiřazení odpovědnosti za konkrétní činnosti jednotlivým členům projektového týmu je zodpovědností projektového manažera (Dolanský a kol., 1996).

Jedním z nástrojů využívaných pro řízení lidských zdrojů je takzvaná matice odpovědnosti, která vymezuje pravomoci a přiřazuje odpovědnost za jednotlivé činnosti konkrétnímu člověku pracujícímu na projektu. S maticí odpovědnosti by měli být všichni podílející se na projektu seznámeni, pokud se již tak nestalo díky tomu, že se přímo podíleli na jejím vzniku, což je vždy výhodou (Dolanský a kol., 1996).

Jednou z možností, jak matici odpovědnosti sestavit, je takzvaná matice RACI. Název je odvozen z anglických slov:

- R – **R**esponsible
- A – **A**ccountable
- C – **C**onsulted
- I – **I**nformed (Doležal a kol., 2012).

Tab. 3: Matice RACI

Prvky WBS	Projektový manažer	Člen týmu	...
A	R		I
B		A	
C	C		
...			

Zdroj: Doležal a kol. (2012, str. 125), zpracováno autorkou

Písmeno R je přiřazeno osobám, které jsou odpovědné za vykonání daného úkolu. Písmeno A je vyplněno ve sloupci té osoby, která zodpovídá za to, že bude daný úkol splněn dle zadání, avšak tento úkol může delegovat na osobu s písmenem R a nemusí se na plnění podílet. To může být přiřazeno pouze jedné osobě. Písmeno C je spojeno s osobou, která má povinnost se vyjadřovat k dané činnosti, většinou se jedná o experty na dané téma. Písmeno I patří všem, kteří by měli být o postupu plnění daného úkolu informováni, a to například i s ohledem na časové provázání aktivit a strukturou úkolů (Doležal a kol., 2012).

1.2.4 Plánování nákladů projektu

Jako každá část fáze plánování projektu, i plánování nákladů vychází individuálně z charakteristik projektu. Důležité je zamyslet se nad všemi částmi realizace projektu, aby bylo jasné, že byla pokryta všechna místa s možností výskytu nákladů (Dolanský a kol., 1996).

Rozpočet projektu je stěžejním dokumentem pro většinu zainteresovaných stran. Součástí jsou náklady a výnosy neboli zdroje krytí nákladů. V rozpočtu se pracuje s několika druhy nákladů – přímé, nepřímé a ostatní. Nejvhodnější je si stanovit jako první náklady přímé, jelikož přímo souvisejí s realizací projektu (Svozilová, 2016).

Pro sestavení rozpočtu a hrubých nákladů existují různé metodiky a opět jsou podobné těm, které se používají při odhadech časového plánu a dalších, již výše zmíněných, odhadů. Těmi jsou:

- podnikové metodologie
- expertní náklady
- odhady pomocí výpočtů
- historické informace organizace (Svozilová, 2016).

V rozpočtu je také nutné počítat s rezervou, jelikož není možné odhadnout přesnou částku všech položek a je potřeba počítat jak s identifikovanými, tak i s neidentifikovanými riziky. Rezervy se mohou stanovit jak pro některé položky zvlášť, tak i pro všechny najednou na konci rozpočtu. Pohybují se většinou v řádech jednotek procent z celkové částky rozpočtu (Doležal a kol., 2012).

1.2.5 Řízení rizik

Identifikovat rizika, provést jejich analýzu a ošetření je základem úspěchu každého projektu. Neexistuje projekt, u kterého by nic nehrozilo, a proto je velmi důležité vědět, jaká bude reakce, pokud riziková událost nastane (Dolanský a kol., 1996).

„Identifikování rizik je proces určování, která rizika mohou ovlivnit projekt a dokumentování jejich charakteristiky“ (*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*, c2013, přeloženo autorkou).

Při identifikaci rizik je důležité si uvědomit, co je ještě riziko a co už je problém. Problém je něco špatného, co už se stalo, nebo víme, že se stoprocentně stane a víme, že ho budeme muset řešit (Barker & Cole, 2009).

„Obecně je možno riziko definovat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní“ (Skalický a kol., 2010, str. 162).

Pro analýzu rizik existuje mnoho metod. Jednou z nich je metoda RIPRAN neboli Risk Project Analysis. Jedná se o čtyři fáze, a těmi jsou identifikace rizik, kvantifikace rizik, reakce na rizika, celkové posouzení rizik projektu a sledování rizik v průběhu projektu. Dále to může být například metoda FRAP, technika stromů rizik, citlivostní analýza a další (Doležal a kol., 2009).

Metoda, která je zobrazena v tabulce níže, nese název skórovací metoda s mapou rizik. Obsahuje tři kroky, kterými jsou identifikace rizik, ohodnocení rizik a návrhy na opatření k jejich snížení. Ve druhém kroku se rizika ohodnotí vždy z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt. Poté se sestaví mapa rizik, která má podobu matice, kde jsou jednotlivá rizika umístěna podle velikosti dopadu (osa x) a pravděpodobnosti výskytu (osa y). Nejlepší pro projekt je, když se na analýze podílí více lidí. Výstup je pak více objektivní a je zachyceno co nejvíce podstatných rizik (Doležal a kol., 2009).

Tab. 4: Mapa rizik

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Zdroj: Doležal (2016, str. 203), zpracováno autorkou

Následující tabulka obsahuje informace o tom, jaký rozsah z hlediska procent mají cca jednotlivé úrovně.

Tab. 5: Stanovení úrovně pravděpodobnosti

Pravděpodobnost	Rozsah
Velmi malá (1)	0-2 %
Malá (2)	2-10 %
Střední (3)	10-20 %
Velká (4)	Více než 20 %

Zdroj: Doležal (2016, str. 201), zpracováno autorkou

Existuje několik strategií ošetření rizik a těmi jsou:

- vyhnout se riziku
- přijetí opatření k prevenci rizika nebo zmírnění jeho dopadu
- přijetí rizika
- sdílení rizika
- limitování rizika
- přesunutí rizika na třetí osobu (Lock, 2007).

1.2.6 Plánování projektové komunikace

Efektivní komunikace napříč projektovým týmem, ale i mezi projektovým týmem a některými zainteresovanými stranami, je klíčovým a rozhodujícím prvkem každého projektu, a proto je důležité se nedopouštět chyb, které jsou pro komunikační vztahy typické. Každý by si při osobní komunikaci měl dávat pozor na nepřesné vyjadřování, komplikované a dlouhé monology nebo přehnanou kritiku, podceňování příjemce a jeho znalostí a dovedností a nepřipouštění vlastních chyb. Na rozhovor by se měl každý soustředit, zaměřit se na podstatu rozhovoru a respektovat názory druhých (Dolanský a kol., 1996).

Projektová komunikace ale není jen o rozhovorech z očí do očí, proto je nutné sestavit plán projektové komunikace, ve kterém jsou popsány informační a komunikační potřeby členů projektového týmu a některých zainteresovaných stran a komunikační technologie a způsoby komunikace (Skalický a kol., 2010).

„Plánování řízení komunikace je proces vyvíjení vhodného přístupu a plánu pro projektovou komunikaci na základě potřeb a požadavků zainteresovaných stran ...“
(*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*, c2013, přeloženo autorkou)

Není nutné, aby všechny informace byly přístupné všem, kdo se na projektu podílí. Jedním z cílů efektivní projektové komunikace je nastavení komunikačních toků tak, aby měl každý přesně ty informace, které potřebuje a nebyl zahlcen zbytečnými informacemi a detaily, které mu nejsou ničím užitečné. Ke každému informačnímu toku je přiřazena zodpovědná osoba, která zajišťuje jeho správné fungování (Doležal & kol., 2016).

2 Představení projektu

Praktická část této kvalifikační práce se zabývá projektem Project Management Championship 2022, který realizuje komunita projektových manažerů s názvem Young Crew. Tato komunita je součástí neziskové organizace International Project Management Championship 2022 (PMC 2022). Nejprve budou představeny zmíněné organizace a následně i samotný projekt a sestaveny jeho plány. Praktická část je zakončena zhodnocením fáze plánování projektu a navrženými opatřeními pro zdokonalení procesu plánování v rámci organizace.

2.1 Představení organizace

International Project Management Association (IPMA) je mezinárodní nezisková organizace sdružující národní asociace projektových manažerů. Tato organizace byla založena v roce 1965, tehdy pod názvem Internet, a dnešní název nese již od roku 1996. Původně působila pouze po Evropě, ale nyní má zastoupení po celém světě ve více než 70 zemích. Od roku 1998 IPMA poskytuje certifikace v oblasti projektového řízení založené na IPMA standardu, jemuž je dále věnována samostatná kapitola (International Project Management Association [IPMA], n.d.a).

Nejvyšší orgán IPMA je takzvaný Council of Delegates obsahující zástupce všech zemí, ve kterých nezisková organizace působí. Tento orgán rozhoduje o změnách ve standardu, hlasuje o přijímání nových členů a volí Executive Board obsahující osm členů následně řídící IPMA. Prezidentem Executive Board je Joop Schefferlie pocházející z Nizozemska (IPMA, n.d.b).

Každá země má právo prodávat produkty IPMA na svém území a rozhoduje si o svých činnostech sama. Certifikace dle IPMA standardu je také plně v kompetenci každé země zvlášť, pravidelně ale dochází ke kontrole certifikačních procesů, aby byla zaručena stejná kvalita ve všech zemích (A. P. Vejsadová, osobní komunikace, 6. 3. 2022).

2.1.1 International Project Management Association Czech Republic

IPMA Česká republika (IPMA ČR) je nezisková organizace, která rozvíjí komunitu projektových manažerů v ČR a podporuje mladé profesionály v Young Crew Czech Republic, což je skupina zájemců o projektové řízení do 35 let, kteří si navzájem předávají zkušenosti a pracují na projektech. Hlavním cílem organizace IPMA ČR je

podpora profesionálního rozvoje projektového řízení, což realizuje prostřednictvím svého hlavního produktu, kterým jsou již zmíněné certifikace dle IPMA standardu (International Project Management Association Czech Republic [IPMA Česká republika], n.d.a).

Obr. 6: Logo IPMA Česká republika



Zdroj: IPMA Česká republika (n.d.)

2.1.1.1 Způsob financování organizace

Posledním výkazem dohledatelným na veřejně dostupném zdroji (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020) je účetní uzávěrka z roku 2019. Organizace IPMA ČR je financována převážně z tržeb za vlastní výkony a zboží, kterými jsou především certifikace v oblasti projektového řízení a také literatura. Dále je financována členskými příspěvky, které činí 700 Kč/rok pro fyzickou osobu a 6 000 Kč/rok pro právnickou osobu, a dalšími příspěvky a sponzorskými dary. Výsledek hospodaření po zdanění byl v roce 2019 -33 000 Kč. Byl meziročně výrazně lepší, jelikož v předchozích letech skončilo hospodaření organizace s významnou ztrátou, a to v roce 2018 ve výši -779 000 Kč a v roce 2017 dokonce -1 327 000 Kč.

2.1.1.2 Certifikace dle IPMA standardu

Jelikož certifikační proces dle IPMA standardu je důležitým produktem organizace IPMA, je v této práci zařazena podkapitola o vysvětlení IPMA standardu a krátce uvedena nabídka certifikací, které IPMA ČR nabízí. IPMA standard je založen na kompetencích neboli znalostech a schopnostech aplikovat a demonstrovat osobní vlastnosti neboli kompetence, které potřebuje projektový manažer pro úspěšné řízení projektů (Doležal a kol., 2012).

Kompetenční model je sestaven na základě zkušeností ze všech členských zemí a nese název ICB4 (Individual Competence Baseline v.4). Kompetence projektového manažera se dělí na kontextové, behaviorální a technické. Mezi kontextové kompetence patří například strategie a systém řízení. Behaviorálními kompetencemi jsou sebereflexe

a sebeřízení, osobní integrita atd. Poslední kategorií jsou kompetence technické, mezi které patří návrh projektu, požadavky a cíle a další (Máchal a kol., 2017).

IPMA Česká republika nabízí čtyři certifikační stupně pro projektové manažery a těmi jsou:

- Certified Project Director IPMA Level A
- Certified Senior Project Manager IPMA Level B
- Certified Project Manager IPMA Level C
- Certified Project Management Associate IPMA Level D (IPMA Česká republika, n.d.b).

Dále IPMA ČR poskytuje certifikace nesoucí název Agile Leadership, které mají dva stupně. Poslední kategorií jsou národní certifikace.

2.1.2 Young Crew

Young Crew (dále označované zkratkou YC) je mezinárodní platforma pro mladé profesionály v projektovém managementu a studenty do 35 let. Young Crew Czech Republic buduje komunitu projektových manažerů, kteří mají možnost čerpat know-how a zkušenosti jak samotné organizace IPMA, tak členů IPMA a Young Crew (IPMA Česká republika, n.d.c).

Hlavní náplní Young Crew Czech Republic je organizace workshopů, webinářů, afterworků a soutěží. Nyní YC připravuje například soutěž GeCCo nebo již zmíněný Project Management Championship (PMC), kterému bude věnována celá následující kapitola. GeCCo je mezinárodní on-line soutěž, trvající 24 hodin, tvořena týmy, ve kterých každý člen pochází z jiné země a společně řeší případovou studii a různé úkoly (IPMA, n.d.c).

Obr. 7: Logo Young Crew Czech Republic



Zdroj: IPMA Česká republika (n.d.)

2.2 Představení projektu Project Management Championship 2022

Project Management Championship (PMC) je mezinárodní soutěž zaměřená na znalosti projektového řízení a jejich aplikaci v reálném světě na případových studiích a je určena pro studenty vysokých škol prezenčního studia. Soutěž se koná každoročně, avšak Česká republika se poprvé zapojila až nyní v roce 2022. Soutěžící se musí hlásit po týmech se třemi až čtyřmi členy. Je složena ze tří kol, a to kvalifikačního, národního a mezinárodního (IPMA Česká republika, n.d.d).

Obr. 8: Logo soutěže PMC pro rok 2022



Zdroj: IPMA Česká republika (n.d.)

V kvalifikačním kole každý tým projde on-line testem, který obsahuje testové otázky zaměřené na ověření znalostí projektového managementu podle standardů IPMA. Test se skládá ze sta otázek a jeho vyplnění je omezeno na sto minut. Otázky jsou na úrovni certifikace IPMA stupně D a jsou v anglickém jazyce. Každý tým má k dispozici přihlašovací údaje k testu a splnit ho může kdykoliv v předem definovaném časovém rozmezí. Kvalifikační kolo je pro tento ročník (2022) v České republice naplánováno na 7. března až 10. dubna (IPMA Česká republika, n.d.d).

Z kvalifikace postupuje šest nejlepších týmů do kola národního, které je naplánováno na 23. dubna 2022 v prostorách poskytnutých od VŠ či sponzora. V tomto kole mají soutěžní týmy za úkol přijít s řešením případové studie dodané hlavním partnerem soutěže. Pro určení vítěze bude k dispozici porota složená ze zástupce hlavního partnera, zástupce vybrané zapojené vysoké školy a zástupce organizace IPMA. Hlavní výhrou je získání možnosti zdarma složit certifikační zkoušku IPMA stupně D.

Young Crew Czech Republic, jakožto hlavní organizátor této akce v České republice, poté vyšle výherce národního kola do Německa, kde se tento ročník koná mezinárodní kolo, aby reprezentoval Young Crew a svou vysokou školu, získal zkušenosti a cenné výhry. Tohoto závěrečného kola se zúčastní výherci národních kol všech zúčastněných Young Crew pocházejících z různých částí světa. Mezinárodní kolo není jen o samotné soutěži, ale je také pořádán galavečer, různé workshopy a další společenské akce.

2.2.1 Cíl a účel projektu

Project Management Championship 2022 (dále i „PMC 2022“) je označení projektu české participace na mezinárodní soutěži Project Management Championship. Stanoveným cílem projektu podle techniky SMART je uspořádání školního kola, národního kola a zařízení účasti výherce národního kola na kole mezinárodním pro studenty vysokých škol do června roku 2022.

Zakladatelé soutěže říkají, že „účelem soutěže je zvýšit míru zapojení studentů do oblasti projektového řízení a zvýšit zájem o projektové řízení na národní a mezinárodní úrovni, stejně tak jako prohloubit komunikaci na toto téma a sdílet znalosti a know-how mezi teorií a byznys světem“ (IPMA, n.d.d, přeloženo autorkou).

Účelem projektu na úrovni České republiky, čímž se tato bakalářská práce zabývá, je převážně rozvoj Young Crew Czech Republic jako takové i samotných členů Young Crew, šíření povědomí o neziskové organizaci IPMA a podpora dlouhodobé spolupráce s vysokými školami. V řízení projektu se dbá hlavně na to, aby se členové projektového týmu, a i samotný projektový manažer projektu naučili něco nového, zkusili si řízení projektu a získali tak praxi a cenné zkušenosti.

2.2.2 Projektový tým

V květnu prezidentka IPMA Česká republika pověřila členku Young Crew Czech Republic, koordinátorku eventů, sestavením projektového týmu a odstartováním projektu PMC 2022. Koordinátorka rozeslala po získaných kontaktech, ať už díky participaci v různých soutěžích, členství IPMA nebo Young Crew Czech Republic a certifikacím, e-maily o možnosti zapojení do projektu. Těm, kteří se ozvali, poslala pozvánku na kick-off meeting. Tímto způsobem vznikla původní sestava projektového týmu, která prošla několika změnami. Nyní (k 10. 4. 2022) se projektový tým skládá ze dvou studentů bakalářského studia vysokých škol zaměřených na projektové řízení, dvou profesionálů s praxí v projektovém řízení a autorky této práce.

Projektovým manažerem je student magisterského studia na vysoké škole VUT v Brně a pomocnou rukou projektového týmu je výbor IPMA, převážně prezidentka IPMA Česká republika. Projektový manažer zastává i pozici člena týmu a musí plnit i úkoly, které by měl spíše delegovat, z důvodu omezenosti časových kapacit ostatních členů projektového týmu.

3 Dílčí projektové plány

V teoretické části v kapitole „Úvod do projektového managementu“ byl zmíněn pojem životní cyklus projektu a jeho členění bylo uvedeno podle tří různých autorů. Tato bakalářská práce se věnuje pouze jedné fázi projektu, plánování, a v následujících kapitolách jsou představeny jednotlivé plány konkrétního, výše popsaného, projektu Project Management Championship 2022.

3.1 Podklady pro plánování

Podklady pro plánování jsou dokumenty, ze kterých poté čerpají plány projektu uvedené v následující kapitole. Jedná se o logickou rámcovou matici, matici zainteresovaných stran a SWOT analýzu, jakožto tři důležité dokumenty stvořené na začátku projektu PMC 2022. Před sestavením těchto dokumentů je definován trojimperativ projektu (cíl, čas a náklady).

Z logické rámcové matice je dále čerpáno pro tvorbu Work Breakdown Structure nebo časového harmonogramu. SWOT analýza a analýza zainteresovaných stran je užitečná pro tvorbu registru a mapy rizik. Tyto dokumenty jsou zahrnuty do této kvalifikační práce z důvodu lepší orientace v plánech projektu v navazující kapitole.

3.1.1 Trojimperativ projektu

Účel a cíl projektu byl již zmíněn výše. Cílem projektu Project Management Championship 2022 je uspořádání kvalifikačního kola, národního kola a zajištění účasti výherce národního kola na kole mezinárodním pro studenty vysokých škol do června roku 2022.

Z časového harmonogramu sestaveného z informací, které byly dostupné před začátkem plánování, vyplývá, že projekt musí být dokončen do června roku 2022, jelikož tento měsíc je předem určen pro konání mezinárodního kola. Pro konání kvalifikačního kola je zvolen měsíc březen 2022 a pro národní kolo duben 2022, aby vznikl mezi jednotlivými koly dostatečný prostor pro vyhodnocení.

Náklady jsou stanoveny na 75 000 Kč a podrobnější propočty a údaje budou známy po sestavení rozpočtu projektu. Projekt bude financován ze sponzoringu a rozpočtů zúčastněných vysokých škol.

3.1.2 Logická rámcová matice

V teoretické části je zmíněno několik přínosů logické rámcové matice. Pro Project Management Championship je určena převážně jako komunikační prostředek z důvodu neustále přibývajících nových členů projektového týmu, jelikož prezentuje projekt v jeho souhrnné formě. Po prostudování logického rámce získá daný člen hrubý přehled o projektu a snadněji a rychleji se pak orientuje a seznamuje se s ním. Jelikož se v průběhu projektu měnily i jeho důležité parametry, jako například časový rámeček, byla logická rámcová matice několikrát aktualizována, aby stále mohla sloužit jako spolehlivý komunikační prostředek mezi týmem a novými členy týmu. V tabulce níže je znázorněna první verze logické rámcové matice projektu, která je pro přehlednost v rámci této práce rozdělena do čtyř tabulek a v příloze je k nahlédnutí vcelku.

Logickou rámcovou matici projektu Project Management Championship 2022 projektový tým tvořil individuálně ve sdíleném Excel souboru na sdíleném Google disku. Poté byla prodiskutována, dotvořena a odsouhlasena na společné on-line schůzce.

Tab. 6: Logický rámeček projektu PMC 2022 (Přínosy projektu)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika
Přínosy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Šíření povědomí o IPMA. 2. Získání nových členů Young Crew Czech Republic. 3. Podpora dlouhodobé spolupráce se získanými sponzory a VŠ (vysokými školami). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyšší počet prodaných certifikací organizace IPMA, než v roce 2021. 2. Vyšší počet členů Young Crew, než v roce 2021. 3. 3 spřátelené VŠ a 1 sponzor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodané certifikace (seznam vystavených faktur). 2. Schválené přihlášky a zaplacené členské příspěvky – výpis ze systému Mautis. 3. Smlouvy se sponzorem a VŠ. 	

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

První tabulka (Tab. 6) obsahuje přínosy projektu a druhá tabulka (Tab. 7) zahrnuje cíl projektu a dílčí výstupy projektu.

Tab. 7: Logický rámec projektu PMC 2022 (Cíl projektu a dílčí výstupy projektu)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika
Cíl projektu	Uspořádání kvalifikačního kola, národního kola a zajištění účasti výherce národního kola na kole mezinárodním pro studenty vysokých škol do června roku 2022.	Úspěšná realizace kvalifikačního kola a národního kola s minimálně šesti týmy. Účast nejlepšího týmu na mezinárodním kole.	Přihlášky do soutěže a uskutečnění soutěže, ocenění vítězů. Zpráva o potvrzení účasti vítězného týmu českého národního kola na mezinárodním kole od pořadatelů a zpětná vazba od soutěžního týmu.	Projekt se nestihne dokončit do termínu. Rozpad projektového týmu.
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projekt odprezentován výboru IPMA a schválen. 2. Soutěžní týmy zajištěny. 3. Sponzor zajištěn. 4. Kvalifikační kolo uspořádáno. 5. Národní kolo uspořádáno. 6. Účast v mezinárodním kole výhercům zajištěna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentace projektu a odsouhlasení projekt. 2. Minimálně 6 soutěžních týmů zajištěno. 3. Finanční sponzorský dar zajištěn. 4. Kvalifikační kolo proběhlo. 5. Národní kolo proběhlo. 6. Výherci národního kola se zúčastnili kola mezinárodního. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zápis ze setkání s výborem IPMA. 2. Přihlášky do soutěže. 3. Podepsaná smlouva se sponzorem. 4. Zpětná vazba od soutěžních týmů. 5. Fotky, videa a zpětná vazba od soutěžních týmů. 6. Fotky, videa a zpětná vazba od soutěžních týmů. 	<p>Špatná prezentace a nesouhlas výboru IPMA s projektem. Nezájem sponzorů a vysokých škol. Nedostatečný zájem soutěžících a nedostatečná výše sponzorského daru. Nekonání mezinárodního kola (problémy pořadatelů).</p>

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Tabulka 8 obsahuje aktivity projektu, které navazují na dílčí výstupy z předešlé tabulky a podrobněji je popisují. Souvislost je zobrazena pomocí číslování.

Tab. 8: Logický rámec projektu PMC 2022 (Aktivity v projektu)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<p>1.1 Potřebné dokumenty vytvořeny.</p> <p>1.2 Projekt odprezentován a schválen.</p> <p>2.1 On-line schůzka se zájemci uspořádána.</p> <p>2.2 Smlouvy s VŠ podepsány.</p> <p>3.1 E-maily potenciálním sponzorům odeslány.</p> <p>3.2 Smlouva se sponzorem podepsána.</p> <p>4.1 Zda byl kvalifikační on-line test poslán týmům v termínu konání kvalifikačního kola zkontrolováno.</p> <p>4.2 Kvalifikační kolo vyhodnoceno.</p> <p>5.1 Prostor pro konání národního kola zajištěn.</p> <p>5.2 Porota zajištěna.</p> <p>5.3 Study case zajištěna.</p> <p>5.4 Občerstvení a vybavení zajištěno.</p> <p>5.5 Doprava zajištěna.</p> <p>5.6 Národní kolo vyhodnoceno.</p> <p>6.1 Doprava a ubytování výherního týmu zajištěno.</p>	<p>1. Lidské zdroje: projektový tým, výbor IPMA.</p> <p>2. Finanční zdroje: finanční dar od sponzora, finanční příspěvky od vysokých škol: 75 000 Kč.</p> <p>3. Technické zdroje: počítače, software.</p>	<p><u>Časový harmonogram:</u></p> <p>Červen 2021: kick-of meeting.</p> <p>Červenec 2021: prezentace a schválení projektu výborem IPMA.</p> <p>Březen 2022: kvalifikační kolo.</p> <p>Duben 2022: národní kolo.</p> <p>Červen 2022: mezinárodní kolo.</p>	<p>Dokumenty nebudou dostatečně přesvědčivé pro výbor IPMA a projekt nebude schválen.</p> <p>Nereagování sponzorů a vysokých škol na e-maily.</p> <p>Technické problémy s webovými stránkami, registračním portálem a on-line testem.</p>

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Poslední tabulka obsahuje poslední řádek logické rámcové matice, kde se vyplňuje pouze poslední sloupec uvádějící předběžné podmínky.

Tab. 9: Logický rámec projektu PMC 2022 (Poslední řádek LRM)

Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika
			Projektový tým vytvořen. Konání soutěže PMC 2022 na mezinárodní úrovni.

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

3.1.3 Matice zainteresovaných stran

Práce se zainteresovanými stranami je v tomto projektu velmi důležitá, jelikož se jedná o soutěž pro studenty vysokých škol a do projektu musí být zapojeno velké množství lidí. Úspěch projektu je tedy do značné míry odvozen od participace externích stakeholderů projektu. Je nutné získat sponzora, zaujmout vysoké školy a následně s nimi pracovat, probudit nadšení ve studentech těchto škol, jakožto v potenciálních soutěžících atd. Proto je identifikace a analýza zainteresovaných stran velmi užitečná, ovšem pouze pokud je přesná a důkladná.

Nejprve je potřeba identifikovat všechny zainteresované strany, a proto byl vytvořen jejich seznam a zjištěna nebo odhadnuta jejich očekávání, viz tabulka 10. Následně byly zařazeny do matice zainteresovaných stran, viz tabulka 11, kde jsou jasně rozděleny do čtyř skupin a pro každou skupinu tak byla zvolena strategie, respektive bylo určeno, do jaké míry budou zapojovány do projektu a kolik času jim bude věnováno.

Tab. 10: Seznam zainteresovaných stran projektu PMC 2022

Zainteresovaná strana	Očekávání zainteresované strany
Vysoké školy	Propagace VŠ a atraktivnost pro své studenty (nabídka možnosti soutěžit).
Hlavní partner	Propagace společnosti.
Studenti vysokých škol (potenciální soutěžící)	Informovanost.
Registrované týmy (registrovaní soutěžící)	Informovanost, hladký průběh soutěže, získání zkušeností, zážitků a odměn.
IPMA Česká republika	Propagace IPMA, zvýšení zájmu o certifikace.
Young Crew Czech Republic	Propagace Young Crew Czech Republic, získání nových členů, získání zkušeností a zážitků. Získání praxe.
Young Crew mezinárodní	Zajištění kvalifikačního a národního kola Young Crew Czech Republic.

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Tab. 11: Matice zainteresovaných stran projektu PMC 2022

Míra zájmu	Vysoká		Registrované týmy, Young Crew ČR, IPMA ČR, hlavní partner, vysoké školy.
	Nízká		Studenti vysokých škol (potenciální soutěžící), Young Crew mezinárodní.
		Nízká	Vysoká
Míra vlivu			

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Mezinárodní Young Crew, jakožto hlavní organizátoři celé soutěže, mají velký vliv na projekt z hlediska toho, že pokud se soutěž nebude konat, nebude se konat ani projekt PMC 2022. Mezinárodní Young Crew poskytuje on-line prostředí soutěže. Pro zapojení do soutěže se každá Young Crew musí registrovat přes oficiální web www.become.pm, který je provozován mezinárodní YC. Následně dostane každá registrovaná YC přístup do on-line rozhraní, kde má přístup k informacím o soutěžních týmech, které se

registrují přes stejný web. Mezinárodní YC má také velký vliv na konání kvalifikačního kola, jelikož registrovaným týmům zasílá on-line test, který je náplní tohoto kola. Národní kolo je jediné, které je celé v režii lokální YC. Na rozdíl od vlivu, zájem mezinárodní YC není až tak velký, protože se soutěž koná každoročně i bez YC ČR a netrpí nedostatkem soutěžících.

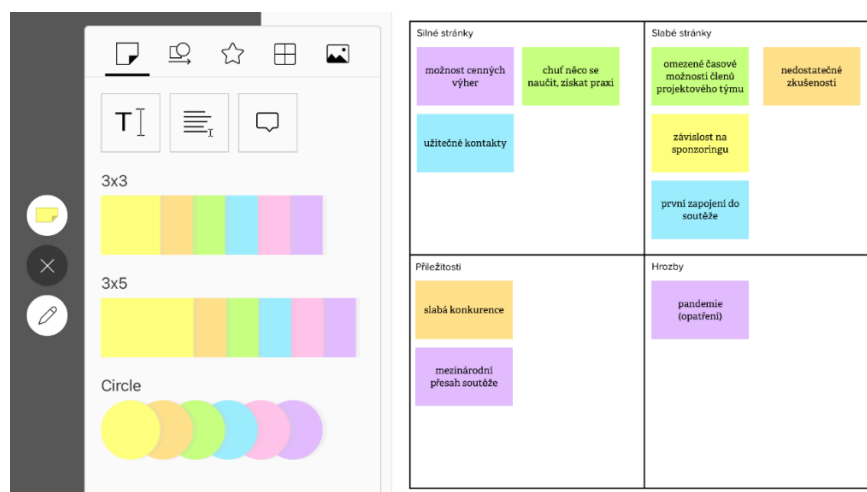
Vysoké školy jsou pro projekt důležité, jelikož se od nich očekává finanční dar v podobě proplacení cesty a dalších nákladů, pokud by se soutěžní tým z jejich školy dostal do národního, nebo i mezinárodního kola. Již zapojené vysoké školy mají velký zájem o úspěch projektu, jelikož jde i o jejich prestiž a uspokojení svých studentů. O prestiž jde i hlavnímu partnerovi soutěže.

Vysoké školy a hlavního partnera je nutno průběžně informovat a s registrovanými týmy, Young Crew ČR a IPMA ČR je nutno vést dialog. U studentů vysokých škol, jakožto potenciálních soutěžících, je důležité zajistit spokojenost a vzbudit zvědavost a zájem o soutěž.

3.1.4 SWOT analýza

Na začátku projektu PMC 2022 byly popsány silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby, pomocí SWOT analýzy. Analýza byla tvořena společně s účastí všech členů projektového týmu v rámci on-line schůzky pomocí on-line nástroje Mural (viz obr. 9). Každý člen si zvolil svou barvu a přikládal lístečky do matice.

Obr. 9: Ukázka SWOT analýzy projektu PMC 2022



Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Tab. 12: SWOT analýza projektu PMC 2022

<p>Silné stránky</p> <p>Možnost cenných výher; chuť členů projektového týmu něco se naučit a získat praxi; kontakty; dobré jméno organizace IPMA.</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Omezené časové možnosti členů projektového týmu a jejich nedostatečné zkušenosti (první zapojení do soutěže, první práce na projektu); závislost na sponzoringu.</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Slabá konkurence; mezinárodní přesah soutěže; spolupráce s některými VŠ.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Pandemie Covid-19 (opatření).</p>

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Silnými stránkami Young Crew Czech Republic je určitě spolupráce s organizací IPMA, jelikož jsou ochotni poskytnout cenné výhry. Vítězům národního kola poskytnou dokonce možnost projít si certifikačním procesem Certifikace IPMA Level D, který stojí 9 900 Kč bez DPH, zcela zdarma. Dále IPMA i Young Crew může využít kontaktů se zástupci některých vysokých škol a s profesionály v projektovém řízení, kteří mohou tvořit porotu národního kola nebo jinak pomoci při realizaci projektu.

Nejslabší stránkou je závislost realizace projektu na sponzoringu, jelikož organizace IPMA ČR do projektu nechce investovat vlastní finanční prostředky, naopak očekává, že projekt bude zdrojem příjmu a přinese možnost investovat do rozvoje IPMA ČR a Young Crew Czech Republic.

Z této SWOT analýzy vyplývají převážně dvě strategie, a to SO a WO. Projektový tým se bude soustředit na využití všech možných kontaktů, které má již IPMA a Young Crew k dispozici a překoná tak svou slabou stránku, která spočívá v nedostatku zkušeností projektového týmu, neboť se jedná o první zapojení do soutěže a někteří členové nemají dostatek zkušeností. Pro propagaci a získání zájmu potenciálních soutěžících využije především možnosti nabídnout cenné výhry a faktu, že soutěž má mezinárodní přesah.

3.2 Plány projektu

Jednotlivé podkapitoly v této části jsou věnovány vždy konkrétnímu plánu projektu Project Management Championship 2022. Konkrétně se jedná o Work Breakdown Structure, časový harmonogram, matici odpovědnosti, rozpočet, registr a mapu rizik a plán projektové komunikace. U každého plánu je uvedeno, pomocí jakých aplikací nebo nástrojů byl tvořen a zda ho tvořil celý projektový tým nebo jednotlivci.

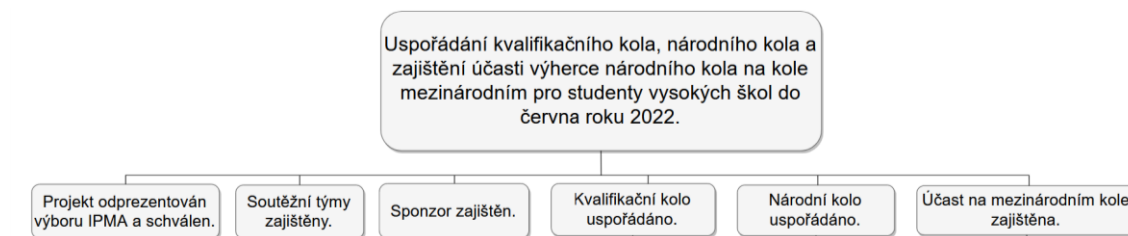
Pokud byl v rámci projektu použit způsob, který není vhodný zde uvádět, je pro účel této bakalářské práce zvolen vhodnější formát daného. Zároveň jsou plány sestaveny na základě teoretických poznatků z praktické části podle doporučovaných metod a nástrojů projektového řízení. Pokud v praxi došlo k odlišným nebo dokonce špatným a neefektivním způsobům sestavení a používání plánů, bude to u daného plánu uvedeno. Na základě toho bude provedeno zhodnocení a navržena opatření v dalších kapitolách.

3.2.1 Work Breakdown Structure

Jako první je uveden jeden z plánů rozsahu, a to Work Breakdown Structure. Tento plán je velmi obsáhlý, jelikož obsahuje podrobný rozpad všech činností v rámci projektu, a proto je zde rozdělen do několika částí pro lepší čitelnost a celý je k nahlédnutí v příloze této bakalářské práce, kde jsou vidět všechny vazby a úrovně mezi jednotlivými činnostmi.

Na prvním obrázku jsou zobrazeny dílčí výstupy projektu PMC 2022, které se následně rozpadají do dalších úrovní (viz obr. 11 – 14). Uvedené grafy jsou tvořeny v programu Draw.io.

Obr. 10: WBS (1. část)

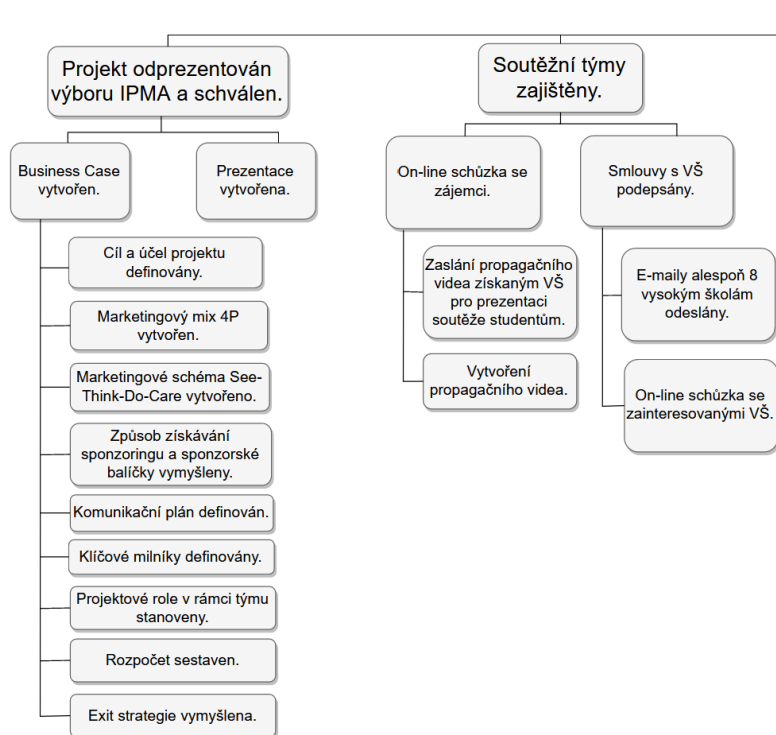


Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Požadavkem výboru IPMA je sepsání Business Case a odprezentování projektu na jednom z jejich on-line zasedání. Je tedy nutné vše dobře připravit, jelikož spuštění projektu bylo podmíněno souhlasem výboru IPMA. Po levé straně na následující části

WBS projektu PMC 2022 jsou plány a výstupy, které je nutné zpracovat v rámci Business Case. Po schválení projektu výborem IPMA je nutné ihned začít řešit shánění sponzoringu a soutěžních týmů.

Obr. 11: WBS (2. část)

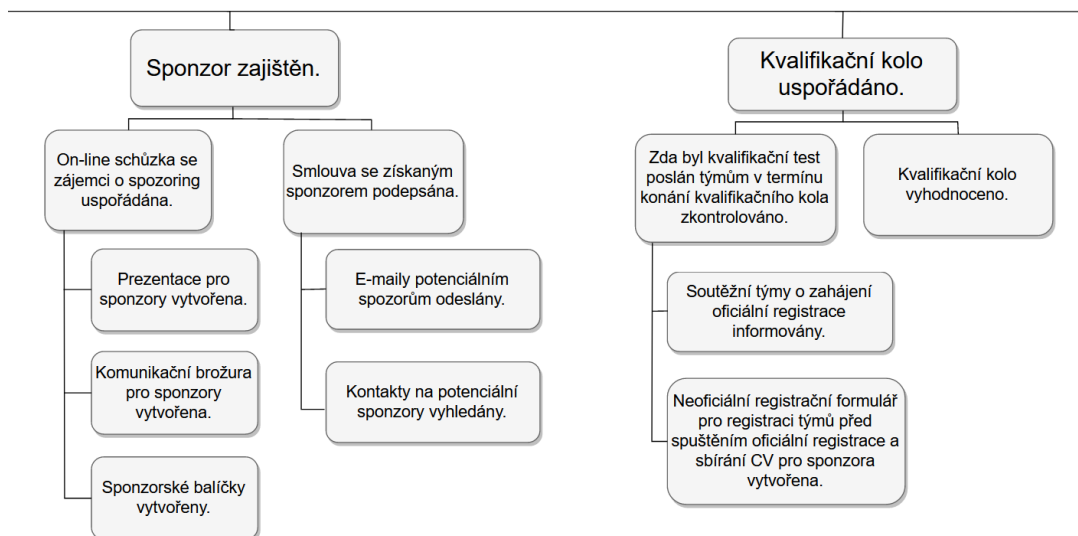


Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

V další části WBS je rozpad výstupu týkajícího se sponzoringu. Cílem je najít co nejvíce kontaktů a oslovit minimálně 100 sponzorů s tím, že pokud by ani po oslovení tohoto množství nikdo neprojevil zájem, pokračovalo by se dál v hledání a oslovování.

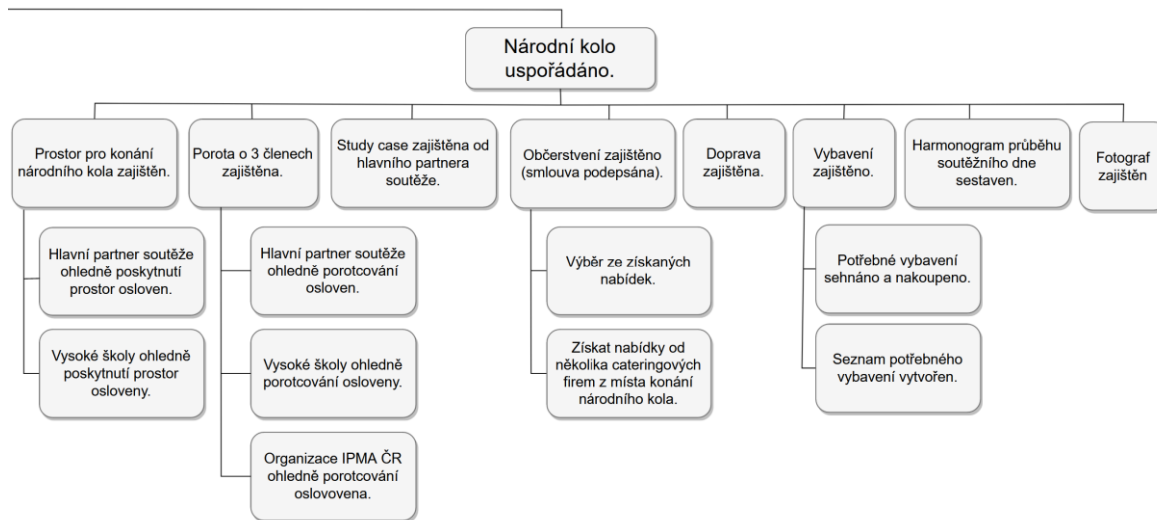
Souvisle se sponzoringem a soutěžními týmy je nutné již začít s organizací kvalifikačního a národního kola (viz obr. 12 a 13). Jedním z úkolů v poslední úrovni rozpadu WBS je vytvoření neoficiální registrace, a to ze dvou důvodů. Zaprvé soutěž ještě nebude probíhat na mezinárodní úrovni a nebude tak ani spuštěn registrační formulář na oficiálním webu. Druhým důvodem je sběr životopisů soutěžících, které jsou určeny pro sponzora, jakožto nabídka nových potenciálních zaměstnanců z řad studentů. Oficiální registrace životopisy nesbírá.

Obr. 12: WBS (3. část)



Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

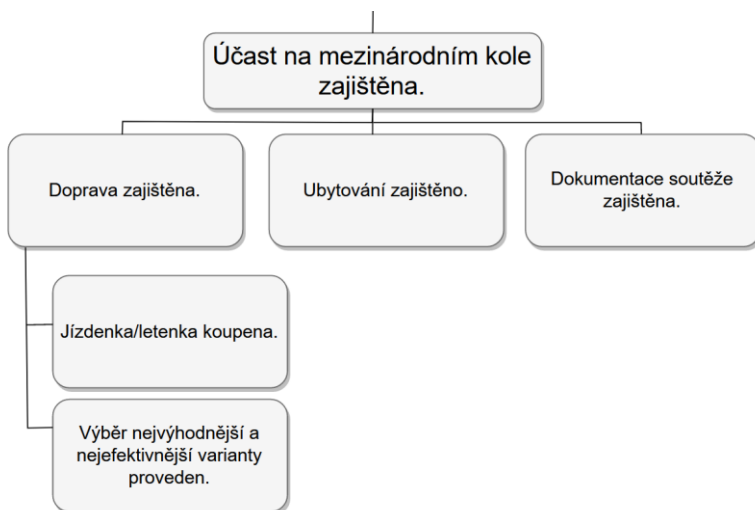
Obr. 13: WBS (4. část)



Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Posledním větším výstupem projektu a část cíle projektu PMC 2022 je zajištění účasti na mezinárodním kole výhernímu týmu národního kola. Organizace mezinárodního kola je v režii hostující Young Crew, pro tento rok jde o Young Crew z Německa. Young Crew Czech Republic pouze zajistí svému reprezentantovi dopravu, stravu a ubytování. Aby byla schopna posoudit, zda toto bylo splněno, zajistí si u německé YC dokumentaci soutěže a zároveň spoléhá na zpětnou vazbu od českého soutěžního týmu.

Obr. 14: WBS (5. část)

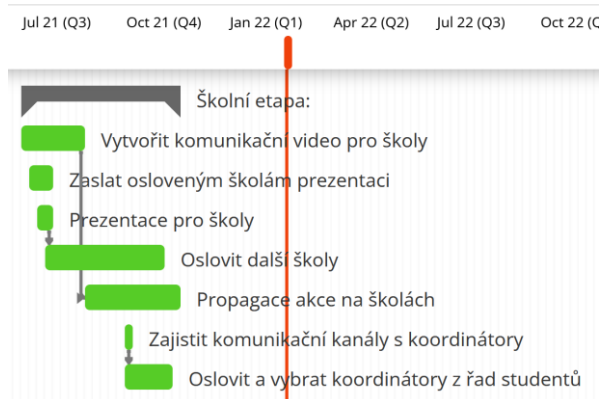


Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

3.2.2 Časový harmonogram

Pro plánování časového harmonogramu byl u projektu PMC 2022 zvolen Ganttův diagram. Jelikož pro spolupráci v rámci projektového týmu je používána on-line aplikace Asana, o které je dále uvedeno více informací, využije se doplněk tohoto nástroje, který se nazývá Instagantt. Pro účely této práce je na následujícím obrázku uvedena pouze ukázka z tohoto plánu znázorňující etapu zařizování kvalifikačního kola. Červená čára znázorňuje, kde se projekt nachází a jednotlivé činnosti jsou zbarveny buď do zelena (splněné činnosti), nebo do červena (nesplněné, tudíž zpožděné činnosti).

Obr. 15: Ukázka z časového harmonogramu projektu PMC 2022 (kvalifikační etapa)



Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Celkový časový harmonogram je uveden pouze zjednodušeně, obsahuje nejdůležitější činnosti a výstupy a je vytvořený v programu Draw.io. Po obrázku následuje výčet důležitých milníků tohoto projektu.

Marketingová etapa probíhá během celého projektu. Jedná se převážně o propagaci soutěže a Young Crew Czech Republic na sociálních sítích a je za ni zodpovědná autorka této práce. Marketing není v této práci, ani ve většině plánů zařazen, jelikož nemá jasně dané výstupy a cíle a je řešen poměrně agilně.

Obr. 16: Časový harmonogram

	Červenec 21	Srpen 21	Září 21	Říjen 21	Listopad 21	Prosinec 21	Leden 22	Únor 22	Březen 22	Duben 22	Květen 22	Červen 22
Business Case												
Marketingová etapa												
Kvalifikační etapa												
Kvalifikační kolo												
Sponzorská etapa												
Národní kolo												
Mezinárodní kolo												

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Nejdůležitějšími daty jsou:

- do 31. 3. 2022 (registrace soutěžních týmů)
- 7. 3. 2022 – 10. 4. 2022 (kvalifikační kolo)
- 23. 4. 2022 (národní kolo)
- 10. 6. 2022 – 12. 6. 2022 (mezinárodní kolo).

3.2.3 Matice odpovědnosti

Na začátku projektu měl každý člen projektového týmu možnost vyjádřit se k tomu, jakým způsobem by se chtěl na projektu podílet a co by si chtěl zkusit. Po vytvoření WBS a časového harmonogramu přidělil projektový manažer každému úkoly přihlížejíc na tato vyslovená přání. Z důvodu nedostatku lidských zdrojů byli členové projektového týmu nejprve přiřazeni k vybrané oblasti (viz tab. 12) a následně se úkoly rozdělovaly podle časových možností a schopností členů. Například komunikaci s registrovanými týmy mají za úkol všichni, ale každý týden bude úkol plnit pouze právě ten, který bude pro daný týden pověřen.

Tab. 13: Matice odpovědnosti (RACI) projektu PMC 2022

Prvky WBS	Projektový manažer Ch.	Člen K.	Člen Č.	Člen U.	Člen P.	Výbor IPMA
Komunikace s vysokými školami (VŠ)	R, A	R	I	I	R	C
Komunikace se sponzory	R, A	R	I	I	I	C
Marketing/propagace	I		R, A	R	R	C
Komunikace s registrovanými soutěžními týmy	R, A	R	R	R	R	C
Organizace národního kola	R, A	R	R	R	R	C

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Podrobnější rozdělování jednotlivých úkolů projektu PMC 2022 probíhalo v on-line aplikaci Asana.

3.2.4 Rozpočet

Tvorba rozpočtu projektu PMC 2022 probíhala v několika krocích. Nejdříve každý člen projektového týmu sestavil vlastní rozpočet ve sdílených Google Excel souborech a následně proběhl na on-line schůzce brainstorming ohledně toho, jaké položky jsou opodstatněné a zda jsou ceny dobře zjištěny nebo odhadnuty a vznikl tak konečný rozpočet. Konečný ale jen pro začátek. O tom, jak se rozpočet projektu v průběhu času měnil je zmínka v celkovém zhodnocení průběhu projektu ke konci této bakalářské práce. Projekt má být financován ze získaných sponzorských darů.

Po prezentaci výboru IPMA, zda projekt bude spuštěn, vyvstal další úkol, a to do kdy je možné projekt zastavit, aniž by došlo k čerpání finančních a materiálních zdrojů. Projektový tým přišel s několika variantami na základě informací z časového harmonogramu a rozpočtu, které se lišily tím, kdy se povede sehnat sponzorský dar.

Posledním možným termínem je březen kdy již bude nutné čerpat finanční zdroje za účelem konání národního kola soutěže.

Rozpočet je pro lepší přehlednost v této práci rozdělen na dvě části. Znaménko vyjadřující násobení je v rozpočtu nahrazeno symbolem (*).

Tab. 14: Rozpočet projektu PMC 2022 (1. část)

Pracovní balík	Položka	Realistická verze	Propočet	Komentář
Komunikace s VŠ	osobní návštěva 3 VŠ	900 Kč	2 osoby*150 Kč/osoba*3 VŠ	jeli by jen 2 z týmu
	telefony	- Kč		tarif zdarma/ on- line schůzky
Zajistit porotce pro národní kolo	dary pro porotce	2 500 Kč	5 osob*500 Kč	dárkové koše, dary od IPMA
	náklady na cestu	1 000 Kč	5 osob*200 Kč	orientační, záleží na tom, odkud budou
Propagace	reklama na sociálních sítí	6 000 Kč	100 Kč*6 dní*10 příspěvků	
	tisk plakátů/letáků	350 Kč	100 ks*3,50 Kč	A4 letáky
	osobní propagace na VŠ (cestovné)	900 Kč	3 VŠ*2 osoby*150 Kč	navštívení jen některých VŠ
	roll up	1 180 Kč	590 Kč*2 roll upy	
Zajištění finančních prostředků	osobní setkání se sponzory (cestovné)	600 Kč	2 osoby*2 sponzoři*150 Kč	
	balíčky pro sponzora	1 500 Kč		náklady pro IPMA (certifikace, ...)
Kvalifikační kolo soutěže	licence testových otázek	- Kč		poskytnuto zdarma od mezinárodních pořadatelů
	prostory	- Kč		testy jsou řešeny on-line

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

V této části rozpočtu je možné zjistit, že kvalifikační kolo soutěže negeneruje žádné náklady a pro jeho konání není potřeba tedy žádných finančních zdrojů. Následující tabulka obsahuje položky spojené s národním a mezinárodním kolem soutěže.

Tab. 15: Rozpočet projektu PMC 2022 (2. část)

Pracovní balík	Položka	Realistická verze	Propočet	Komentář
Národní kolo soutěže	prostory	- Kč		poskytnuto některou z VŠ nebo hlavním partnerem zdarma
	tisk materiálů	150 Kč	1,50 Kč*100 ks	
	občerstvení během soutěže	610 Kč	chlebíček 23 Kč*30 osob	pítí poskytnuto v rámci prostoru
	oběd	6 150 Kč	30 osob*hlavní jídlo, káva, dezert	Vypočítáno dle JK Catering
	papíry a tužky pro soutěžící	700 Kč	tužky 17 Kč*30 osob + papír 100 Kč	papír 500 ks balík
	ceny pro vítězný tým	2 600 Kč	studentská certifikace	od IPMA
	fotograf	- Kč		člen IPMA/YC
	náklady na cestu	3 000 Kč	20 osob*150 Kč	
	zadání/case study	- Kč		od sponzorů/IPMA
Mezinárodní kolo soutěže	náklady na cestu	20 000 Kč	4 osoby*5000 Kč letenka/jízdenka	záleží na místě, kde se bude konat mezinárodní kolo
	náklady na stravu	4 000 Kč	kapesné 1 000 Kč*4 osoby	
	náklady na ubytování	8 000 Kč	hotel 2 noci 1000 Kč*4 osoby	
Celkem		60 130 Kč		
Rezerva	10 %	6 013 Kč		
Celkem s rezervou		66 143 Kč		

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Rozpočet je rozdělen na pracovní balíky, které se ve druhém sloupci rozpadají na jednotlivé položky související s náklady. V tomto sloupci jsou zmíněné i některé činnosti negenerující žádné náklady, viz výše zmíněné kvalifikační kolo. Jsou v rozpočtu uvedeny, aby nedocházelo k domněnce, že v rozpočtu chybí. Poslední sloupec obsahuje potřebná dovysvětlení.

Nejdůležitější položky jsou převážně spojeny s dopravou a organizací národního kola. Nejnákladnější část je zajištění účasti výherního týmu národního kola na mezinárodním kole, jelikož se musí zajistit doprava, ubytování a strava.

Konečná částka první verze rozpočtu je 60 130 Kč. Protože se pracovalo jen s odhady, byla přidána rezerva 10 % doporučená organizací IPMA ČR, a tím vznikla nová částka, 66 143 Kč. Pro projekt byla vytvořena i optimistická verze (100 000 Kč) a pesimistická verze (40 000 Kč) rozpočtu na základě toho, bez kterých položek se nelze obejít a naopak.

3.2.5 Plán řízení rizik

Jako každý projekt i PMC 2022 je ovlivněn několika riziky, které je nutné identifikovat, analyzovat a následně zvolit způsob jejich ošetření.

3.2.5.1 Identifikace a analýza rizik

U projektu Project Management Championship 2022 bylo identifikováno 15 rizik, které jsou uvedeny v následující tabulce s názvem Registr rizik. K identifikaci rizik docházelo v průběhu celého projektu a na začátku projektu tak došlo k identifikaci pouze rizik, která jsou uvedena v logické rámcové matici. K řízení rizik byl věnován čas na některých schůzkách projektového týmu. Identifikovala se rizika, která byla v dané fázi projektu aktuální.

V tabulce jsou uvedeny souhrnně všechna rizika tak, jak by mělo být provedeno na začátku projektu. Tabulka zároveň obsahuje i analýzu rizik, ve které jsou rizika obodována z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na projekt. Poslední sloupec značí závažnost a čísla jsou získána vynásobením pravděpodobnosti a dopadu daného rizika.

Tab. 16: Registr rizik

ID	Popis rizika.	Pravděpodobnost (1 až 4)	Dopad (1 až 4)	Skóre (1 až 16)
1	Nesouhlas IPMA s projektem.	1	4	4
2	Rozpad projektového týmu.	1	4	4
3	Nedostatečné časové kapacity projektového týmu.	4	4	16
4	Špatná a pomalá adaptace nově příchozích členů projektového týmu.	3	2	6
5	Nezájem vysokých škol.	1	3	3
6	Nedostatečná výše sponzorského daru.	2	3	6
7	Nedostatečný zájem potenciálních soutěžících (studentů vysokých škol).	1	4	4
8	Kvalifikační a národní kolo neproběhne včas (před konáním mezinárodního kola).	1	4	4
9	Nekonání mezinárodního kola (problémy pořadatelů).	2	4	8
10	Nedostatečná prezentace a propagace soutěže na VŠ.	3	2	6
11	Technické problémy s webovými stránkami, registračním portálem a on-line kvalifikačním testem.	3	4	12
12	Nemožnost konání národního kola prezenčně.	2	4	8
13	Registrované týmy se nakonec nezúčastní.	1	4	4
14	Prezenční účast na národním kole pouze pro očkované proti onemocnění Covid-19.	3	4	12
15	Vycestování na mezinárodní kolo do Německa umožněno pouze očkovaným proti onemocnění Covid-19.	3	4	12

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Většina závažnějších rizik souvisí samozřejmě s pandemickou situací ohledně onemocnění Covid-19, protože v době, kdy byl plán řízení rizik sestavován, bylo předpokladem, že i v průběhu následujícího roku bude tato situace přetrvávat a bude omezovat průběh projektu.

Další významná skupina rizik je spojena s fungováním projektového týmu. Nejvýznamnějším rizikem jsou nedostatečné časové kapacity projektového týmu a špatná a pomalá orientace nově přichozích členů projektového týmu.

Následující tabulkou je mapa rizik neboli zařazení jednotlivých rizik do matice podle výše jejich pravděpodobnosti a velikosti dopadu na projekt, které byly uvedeny v předcházející tabulce.

Tab. 17: Mapa rizik

Pravděpodobnost	Dopad			
	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)			5	1, 2, 7, 8, 13
Malá (2)			6	9, 12
Střední (3)		4, 10		11, 14, 15
Velká (4)				3

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Z mapy rizik lze lépe a přehledněji vyčíst, která jsou nejzávažnější a naopak. Na základě toho jsou zvoleny strategie ošetření daných rizik.

3.2.5.2 Ošetření rizik

V závorce za každým rizikem je uvedeno pro přehlednost jejich výsledné skóre závažnosti. Pro všechna rizika byla zvolena strategie přijetí opatření k jejich rizika až na riziko 9 (strategie přijetí rizika), 11 a 12 (viz text dále). Konkrétní způsob opatření je uveden u každého rizika.

1 – Nesouhlas IPMA s projektem. (4)

Pravděpodobnost tohoto rizika je velmi malá, ale dopad by byl velký, protože projekt by musel být v této fázi ukončen. Důležité je tedy připravit přesvědčivou a dobrou prezentaci a mít připraveny všechny podklady na setkání s výborem IPMA ČR. Pokud by i tak IPMA projekt neodsouhlasila, není toto riziko možné nijak více řešit, jelikož souhlas IPMA ČR s projektem je podmínkou pro jeho pokračování.

2 – Rozpad projektového týmu. (4)

Toto riziko se pojí se všemi projekty, ale jelikož v IPMA a Young Crew pracují dobrovolníci, mají všichni členové projektového týmu ještě další práci nebo se věnují studiu, a proto se s tímto rizikem musí počítat. Aby se riziko nestalo realitou, musí být

k sobě členové týmu upřímní ohledně svých časových možností a případně shánět další lidi na výpomoc. Na každé schůzce projektového týmu každý krátce sdělí, jaké jsou jeho kapacitní možnosti a na základě toho se určí následující postup. Stejná ošetření byla zvolena i pro riziko 3 – Nedostatečné časové kapacity projektového týmu (16).

4 – Špatná a pomalá adaptace nově příchozích členů projektového týmu. (6)

Toto riziko nastává s fluktuací členů projektového týmu, se kterou se na základě zkušeností počítá již od začátku projektu. Pro zmírnění dopadu rizika jsou důležité důkladně propracované plány projektu, jelikož obsahují souhrnné informace o celém projektu. Lze je tak použít jako komunikační prostředky, respektive poskytnout je nově příchozím členům pro získání základních informací o projektu.

5 – Nezájem vysokých škol. (3)

Nejdříve je nutné získat přízeň vysokých škol prostřednictvím oslovovacích e-mailů a prezentace, a proto je nutné vybrat vhodné kontakty na konkrétních vysokých školách. Vhodným kontaktem je myšlen někdo, kdo se na dané škole pohybuje v oblasti projektového řízení nebo je garantem předmětu spojeného s projektovým řízením. Opatřením je tedy důkladná rešerše.

6 – Nedostatečná výše sponzorského daru. (6)

Je nutné zaměřit se na sestavení prezentace o soutěži tak, aby byla adresována konkrétnímu potenciálnímu sponzorovi a obsahovala důvody, proč by daný potenciální sponzor měl o sponzoringu uvažovat. Cílit například na jejich projektová oddělení a zmínit možnost získání nových pracovních sil v rámci spojení se studenty vysokých škol. Dalším opatřením je také zjistit možnost a dohodnout s vysokými školami případné financování dopravy, ubytování nebo občerstvení soutěžního týmu z jejich školy.

Výše získaného sponzorského daru se promítne na kvalitě soutěže. Pokud žádná z těchto opatření nezaberou a nepodaří se získat žádné finanční zdroje do data, který je určen jako bod, ve kterém projekt lze zastavit, aniž by došlo k čerpání finančních a materiálních zdrojů, projekt bude muset být zastaven.

7 – Nedostatečný zájem potenciálních soutěžících (studentů vysokých škol). (4)

Pro vzbuzení zájmu o soutěž ve studentech oslovených vysokých škol je nutné soustředit se na propagaci soutěže jak přes učitele, tak i na sociálních sítích Young

Crew Czech Republic a IPMA ČR. Pro propagaci na školách se jedná o prezentaci a video o soutěži, a na sociálních sítích o pravidelné příspěvky o soutěži a komunikace s potenciálními zájemci.

8 – Kvalifikační a národní kolo neproběhne včas (před konáním mezinárodního kola). (4)

Toto riziko je velmi nepravděpodobné, pokud se dodrží časový harmonogram projektu. Dodržení časového harmonogramu závisí na ošetření rizik, které se týkají fluktuace a nedostatečných kapacit projektového týmu. Další problém by mohl nastat ve chvíli, kdy by mezinárodní pořadatel posunul mezinárodní kolo na dřívější datum. Ošetřením tohoto rizika je stanovit data konání kvalifikačního a národního kola tak, aby vznikla přibližně měsíční časová rezerva mezi jednotlivými koly.

10 – Nedostatečná prezentace a propagace soutěže na VŠ. (6)

Ošetření tohoto rizika spočívá v přípravě propagačních materiálů vhodných pro prezentaci i on-line, kdyby školy vyučovaly distančním způsobem, kvůli pandemické situaci ohledně onemocnění Covid-19. Dalším ošetřením je určení způsobu komunikace s jednotlivými VŠ a průběžné zjišťování, jak propagace probíhá a zda není potřeba doplnit nějaké informace či materiály.

11 – Technické problémy s webovými stránkami, registračním portálem a on-line kvalifikačním testem. (12, zmírnění dopadu rizika)

Jelikož on-line prostředí ohledně registrací i kvalifikačních testů je celé pod záštitou mezinárodní Young Crew, tak YC ČR je technicky závislá a jediný způsob, jak mít pod kontrolou technické problémy, je být v kontaktu s mezinárodní Young Crew, komunikovat se soutěžními týmy a rychle řešit vzniklé problémy.

12 – Nemožnost konání národního kola prezenčně. (8, vyhnutí se riziku)

Protože se musí počítat s pandemickou situací onemocnění Covid-19, která je nepředvídatelná, je třeba vytvořit záložní plán, jak provést národní kolo on-line formou. Stejně ošetření platí i pro riziko 14 – Prezenční účast na národním kole pouze pro očkované proti onemocnění Covid-19, jelikož by bylo velmi těžko proveditelné, aby bylo národní kolo pro někoho on-line a pro někoho prezenčně.

13 – Registrované týmy se nakonec soutěže nezúčastní. (4)

Prevenčí tohoto rizika je zajištění dostatečné propagace soutěže, snaha o udržení kladného postoje registrovaných soutěžících k soutěži a průběžná komunikace s registrovanými pro ujištění se, že se stále plánují účastnit.

15 – Vycestování na mezinárodní kolo do Německa umožněno pouze očkovaným proti onemocnění Covid-19. (16)

Je pravděpodobné, že pokud by tato situace nastala, konalo by se mezinárodní kolo celé on-line stejně jako tomu bylo minulý rok (2021). Je nutné toto zjistit u pořadatelů mezinárodního kola 2022 nebo získat nějaké informace od mezinárodní Young Crew. Prestiž soutěže by jistě klesla, jelikož by nedošlo k vycestování do zahraničí a zážitek z mezinárodního kola by byl velmi malý, ale v rámci pandemické situace je toto bohužel neřešitelné.

3.2.6 Plán projektové komunikace

Na úplném začátku projektu, po zvolení projektového manažera je prioritou zvolit si způsob komunikace v rámci projektového týmu. Jelikož se projektový tým skládá z lidí pocházejících z různých částí České republiky, není možné pravidelně se osobně scházet, a proto bylo nutné stanovit pravidelné on-line schůzky a následně si zvolit několik termínů, kdy se projektový tým sejde i osobně. Z časových možností všech členů vyplynuly schůzky on-line každou středu od 18:00 s využitím platformy Google Meet.

Dále bylo potřeba stanovit způsob komunikace mimo on-line schůzky a najít vhodný nástroj pro rozdělování úkolů, určování deadlinů atd. Při rozhodování si projektový tým vyzkoušel různá prostředí, a nakonec se rozhodl pro nástroj Asana, který je vhodný pro týmovou spolupráci. Úkoly se tam můžou dělit do různých kategorií, přiřazovat k nim konkrétního člena projektového týmu, nastavit deadline úkolu, připojovat k němu soubory, fotky i poznámky. Po splnění lze úkol označit jako hotový.

Dalším pomocníkem pro komunikaci a sdílení si různých souborů, materiálů a společné tvoření tabulek nebo dokumentů, je Google Disk. A díky tomu, že IPMA je nezisková organizace, tak má možnost zdarma využívat komunikační on-line nástroj Slack. Ten svým prostředím nejvíce připomíná Discord, což je další prostor, kde jsou různá vlákna

a chatovací skupiny, a tím pádem je v množství probíraných témat větší přehled a nedochází tak ke spamu.

Pro externí komunikaci byly všem členům projektového týmu založeny oficiální e-maily. Pro komunikaci se zainteresovanými stranami byla vytvořena následující tabulka, která jasně určuje způsob komunikace s danými stranami. Způsob komunikace s vysokými školami byl nejdříve stanoven obecně pro všechny stejný a po získání konkrétních kontaktů na jednotlivé školy byl komunikační plán rozpracován na základě požadavků jednotlivých vysokých škol.

Tab. 18: Komunikační plán se zainteresovanými stranami

Příjemce informace	Cíle komunikace	Formát/komunikační kanál	Správce
Vysoké školy	Vzbuzení zájmu o zapojení studentů do soutěže a zajištění podpory.	E-mail, Google meet (on-line setkání), osobní setkání.	Člen Ch.
Hlavní partner	Zajištění oboustranné spokojenosti.	E-mail, Google meet (on-line setkání).	Člen K.
Studenti vysokých škol (potenciální soutěžící)	Vzbuzení zájmu o soutěž a o organizaci IPMA a Young Crew.	Osobní setkání (návštěva jejich vysokých škol), sociální sítě Young Crew a IPMA ČR.	Čermáková
Registrované týmy (registrovaní soutěžící)	Udržení zájmu a zajištění informovanosti.	E-mail, sociální sítě YC a IPMA ČR.	Celý projektový tým
IPMA Česká republika	Úspěšný projekt.	Google meet (pravidelné týdenní on-line schůzky), Slack (on-line aplikace).	Celý projektový tým
Young Crew Czech Republic	Splněný cíl projektu.	Google meet (pravidelné týdenní on-line schůzky), Slack (on-line aplikace).	Celý projektový tým
Young Crew mezinárodní	Splněný cíl projektu.	WhatsApp (on-line aplikace), e-mail.	Člen Ch.

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

4 Hodnocení plánování projektu

V této kapitole je nejdříve uveden stav projektu k 10. 4. 2022, zhodnocena celková práce projektového týmu na projektu a popsána úspěšnost projektu do tohoto data se zaměřením převážně na fázi plánování, jakožto na hlavní téma této kvalifikační práce. Druhá část kapitoly je věnována návrhům autorky práce na zdokonalení procesu plánování projektů v organizaci IPMA a Young Crew, a nakonec je zhodnocena práce na projektu autorky této práce, jakožto jednoho z členů projektového týmu.

4.1 Popis průběhu plánování projektu a zhodnocení

Projekt se v této chvíli blíží pomalu ke konci realizační fáze. Právě končí kvalifikační kolo soutěže se 100% účastí registrovaných týmů a 23. 4. 2022 proběhne na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze národní kolo soutěže. Projektový tým se nyní soustředí už jen na úspěšnou organizaci tohoto kola a udržení dobré pověsti prvního ročníku české participace na této mezinárodní soutěži včasným řešením všech problémů a komunikací se soutěžními týmy a dalšími zainteresovanými stranami. Zároveň již proběhla rezervace ubytování a dopravy týmu na kolo mezinárodní budoucímu vítěznému týmu národního kola.

Projekt začal v červnu roku 2021, kdy proběhla kick-off schůzka projektu prostřednictvím on-line hovoru na platformě Google Meet a všichni zájemci byli seznámeni s projektem. Byl zvolen projektový manažer a práce na projektu byla spuštěna.

V červenci 2021, druhém měsíci projektu, nastaly první komplikace z důvodu časového omezení všech členů projektového týmu, jelikož v IPMA i v Young Crew jsou všichni dobrovolníci a pracují ve svém volném čase. Za celou dobu projektu se třikrát změnil projektový manažer a téměř kompletně se obměnil projektový tým, jelikož členové postupně začali odcházet kvůli práci nebo studijním povinnostem.

Naštěstí do Young Crew přicházeli noví členové, a tak početně na tom byl projektový tým pořád přibližně stejně. Fluktuaci členů nešlo zcela zabránit, jelikož prioritou bohužel nebyl projekt PMC 2022, ale práce nebo studium vysokých škol jednotlivých členů projektového týmu. I přes výraznou fluktuaci členů i několik změn samotného projektového manažera, probíhá projekt dle nastavených plánů.

K sestavování plánů a podkladů nedocházelo systematickým způsobem, ale byly tvořeny v průběhu celého projektu. Pro začátek byl vytvořen pouze logický rámec, hrubý rozpočet a další prvky pro účely prezentace výboru IPMA (viz WBS). Následně byly tvořeny plány dle důležitosti a potřeby. Docházelo tak k neefektivnímu využívání plánů a času.

Co se týče finančních zdrojů, bylo nakonec potřeba oslovit cca 150 potenciálních sponzorů a z toho byl získán pouze jeden, společnost Ernst&Young, se sponzorským darem ve výši 25 000 Kč. Čerpání finančních prostředků bylo tedy výrazně omezeno, ale nakonec přispěje i samotná organizace IPMA ČR.

Vzhledem k aktuálnímu průběhu projektu lze očekávat, že bude splněn cíl projektu. Projekt získal dostatek finančních zdrojů, počet registrovaných soutěžních týmů je ve srovnání s ostatními zeměmi nadprůměrná (28), vysoké školy jeví o soutěž zájem a projektový tým je kapacitně dostatečně silný na to, aby byl projekt úspěšně dokončen. Z důvodu neefektivního využívání plánů byl ale celý projekt řízen s vynaložením mnohem většího úsilí z hlediska pracnosti a časové náročnosti, než by bylo nutné.

4.2 Opatření pro zdokonalení procesu plánování projektů

Na základě zkušenosti z fáze plánování projektu PMC 2022 navrhuje autorka této práce několik opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu plánování a využívání sestavených plánů, a tím pádem i k zefektivnění práce na následujících projektech Young Crew Czech Republic.

Nastavení jednotného postupu fáze plánování projektu

Prvním návrhem pro zdokonalení procesu plánování je zaměřit se na sestavení základních plánů na začátku projektu. Pokud bude sestavení plánů věnováno dostatek času a pozornosti, budou sestaveny rychleji a lépe, než kdyby se sestavovaly v průběhu času dle potřeby, jako tomu bylo v projektu PMC 2022. V této práci již byla zmíněna vzájemná závislost mezi jednotlivými plány. Návrhem je tedy tvořit plány v pořadí respektující doporučené metody projektového managementu. Přínosem takového opatření je potenciální snížení časové náročnosti plánování i realizace projektu.

Za dodržování těchto postupů bude zodpovědný vždy projektový manažer projektu. Plány projektu by se měly průběžně kontrolovat a aktualizovat. U projektu PMC 2022 se skoro pokaždé tvořil nový plán, jiným způsobem a pomocí jiného nástroje. Proto

návrhem autorky je, aby se stanovily způsoby a nástroje pro tvoření jednotlivých plánů tak, aby byly vyhovující a mohly se během projektů pouze aktualizovat, a ne tvořit od začátku. Autorka navrhuje tyto způsoby a nástroje pro tvoření jednotlivých plánů projektu:

Tab. 19: Seznam plánů a podkladů projektu

Plán	Nástroje	Způsob
Logická rámcová matice	Microsoft Excel, sdílená tabulka	Brainstorming v rámci schůzky
Matice zainteresovaných stran	Microsoft Excel, sdílená tabulka	Brainstorming v rámci schůzky
SWOT analýza	On-line aplikace Mural	Brainstorming v rámci schůzky
WBS	Papír, dále zpracovat do on-line aplikace Draw.io	Brainstorming v rámci schůzky
Časový harmonogram	On-line aplikace Instagantt	Pověřený člen týmu zpracuje časový harmonogram s pomocí WBS a po konzultování důležitých termínů s určitými zainteresovanými stranami
Matice odpovědnosti	Microsoft Excel	Sestaví projektový manažer, případně po domluvě s projektovým týmem
Rozpočet	Microsoft Excel, sdílená tabulka	Brainstorming nad pracovními balíky a jednotlivými položkami, následně zvoleno několik členů týmu, kteří se pokusí o sestavení rozpočtu, sestavení konečného rozpočtu na schůzce
Plán řízení rizik	Microsoft Excel, sdílená tabulka	Brainstorming na schůzce
Plán projektové komunikace	Microsoft Excel	Sestaví projektový manažer s pomocí projektového týmu a zainteresovaných stran

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Využívání plánů v průběhu projektu

Dalším návrhem autorky je shromažďování všech sestavených plánů projektu na stanoveném místě a jejich využívání v průběhu projektu. Na některé plány projektu PMC 2022 se od doby jeho vytvoření nikdo nepodíval a plán tak byl sestaven zbytečně.

Sestavené plány by měly sloužit i jako komunikační prostředky. Při příchodu nového člena projektového týmu ztrácel čas zdlouhavým vysvětlováním cílů a postupu projektu, přičemž by stačilo poskytnout plány projektu a dovysvětlit pouze detaily a odpovědět na případné otázky.

Na stanoveném místě (návrhem autorky je sdílený Google disk, který se používal částečně i pro projekt PMC 2022) by plány byly doplněny informacemi o způsobu jejich využívání v průběhu projektu a o účelu a důvodu sestavení plánu. Vždy, když by bylo potřeba nebo nastala stanovená situace, použil by se takto dobře dohledatelný plán.

Monitoring rizik a problémů

Posledním návrhem je lepší práce s plánem řízení rizik. Často byla rizika řešena až když nastal problém, anebo se projektový tým soustředil na rizika, která nebyla pro danou situaci podstatná a hrozila jiná. Průběžně by mělo docházet k vyhodnocování, zda některá rizika již nejsou realitou a projektový tým by se měl soustředit na včasné řešení nastalých problémů.

Nejvhodnější by bylo, kdyby s tímto plánem pracoval celý projektový tým, jelikož více lidí si vždy všimne více věcí, ale také aby byl přidělen jeden člen projektového týmu k intenzivnější práci s tímto plánem, měl vše pod kontrolou a byl za fungování tohoto plánu odpovědný.

4.3 Zhodnocení práce autorky na projektu

Autorka této bakalářské práce je jedním z členů projektového týmu PMC 2022 od samého začátku projektu a podílela se tak na jeho plánování. Tato kapitola je zaměřena na sebehodnocení autorky a na zhodnocení práce autorky organizací IPMA Česká republika.

V rámci projektu zastávala roli vedoucí neformálně ustanoveného marketingového realizačního týmu. Ve fázi plánování se podílela na stanovování strategických cílů pro oblast marketingu a také sestavila komunikační plán v rámci marketingového týmu, na jehož členy delegovala úkoly z WBS projektu sestavené projektovým manažerem.

Ve fázi plánování vytvořila plán neboli harmonogram publikace příspěvků na sociální síť pro celý průběh projektu, který průběžně aktualizovala podle potřeby a požadavků projektového manažera a ostatních členů týmu, tvořila dle něj příspěvky a publikovala je na sociální síť Young Crew Czech Republic.

Tab. 20: Kostra harmonogramu publikace příspěvků

Téma příspěvku	Datum publikace	Příspěvek připraven	Příspěvek publikován	Zpětná vazba (k určitému datu)	Poznámky
		ANO/NE	ANO/NE	Dosah, interakce, ...	

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Autorka se zapojila do tvorby logické rámcové matice projektu, SWOT analýzy a rozpočtu projektu tak, jak bylo uvedeno u jednotlivých plánů výše. Dále jí byly přiděleny další úkoly a činnosti v realizaci projektu, když bylo potřeba a stačily na to její časové kapacitní možnosti.

Samotná propagace projektu na základě sestavených plánů a vymyšlených strategií přispěla k získání nadprůměrného počtu soutěžních týmů a sociální sítě Young Crew Czech Republic získaly nové sledující. Young Crew Czech Republic zároveň také získala nové členy a plánované přínosy projektu se tak již začínají plnit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo představit a naplánovat projekt Project Management Championship 2022 s využitím teoretických poznatků získaných z odborné literatury, tedy metod standardně využívaných pro plánování a řízení projektů.

Odborné poznatky byly zpracovány v teoretické části práce tak, aby byla umožněna správná interpretace konkrétních plánů v části praktické. Jednotlivé plány projektu PMC 2022 byly sestaveny dle doporučovaných metod a nástrojů projektového řízení a byl u nich vždy uveden jejich způsob tvorby a využití při plánování projektu v praxi.

V praktické části sestavení plánů předcházelo představení organizace, kde je daný projekt realizován, a následovalo celkové zhodnocení projektu, v rámci kterého je popsán aktuální (k 10. 4. 2022) stav projektu, zhodnocen jeho průběh a navržena opatření s cílem zefektivnit proces plánování projektů v organizaci.

Největší chybou, zjištěnou díky vyhodnocení procesu plánování projektu v rámci této kvalifikační práce, byl neefektivní způsob tvorby a využívání plánů projektu nerespektující doporučené principy projektového managementu. Nejdůležitějším opatřením pro zdokonalení procesu plánování projektů je tedy nastavení jednotného postupu plánování, a proto byla vytvořena tabulka (tab. 18) obsahující seznam plánů a podkladů projektu s využitím stanoveného nástroje stanoveným způsobem.

Tato práce poskytuje souhrn informací o procesu plánování projektu PMC 2022 a je tak přínosem pro další projekty, především pro následující ročník této soutěže.

Seznam použitých zdrojů

- A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (c2013) (5th ed). Project management institute.
- Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektový management pro praxi*. Grada.
- Davis, B. (2010). *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Computer Press.
- Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). *Projektový management*. Grada.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Grada.
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA (2., aktualiz. a dopl. vyd)*. Grada.
- Hopkinson, M. (2011). *The Project Risk Maturity Model*. Gower.
- IPMA (n.d.a). *About us*. <https://www.ipma.world/about-us/>
- IPMA (n.d.b). *Executive board*. <https://www.ipma.world/about-us/contact-us/executive-board/>
- IPMA (n.d.c). *Competitions and events*. <https://www.ipma.world/ipma-young-crew/competitions-and-events/>
- IPMA (n.d.d). *Vision and mission*. <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/vision-and-mission/>
- IPMA Česká republika (n.d.a). *O nás*. <https://www.ipma.cz/o-nas/>
- IPMA Česká republika (n.d.b). *Certifikace*. <https://www.ipma.cz/certifikace/>
- IPMA Česká republika (n.d.c). *Young Crew Czech Republic*. <https://www.ipma.cz/young-crew-czech-republic/>
- IPMA Česká republika (n.d.d). <https://www.ipma.cz/pmc/>
- Lock, D. (2007). *The Essentials od Project management* (3rd ed). Gower.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., Krunčíková, I., Nováková, M., Chlupatý, P., & Motal, M. (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. IPMA Czech Republic.
- PM Consulting (n.d.). *Rozsah projektu*. <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/rozsah-projektu/>
- Poster, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management: příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti*] (přeložil Klára VAŇKOVÁ). Portál.

- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2007). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektu; Plán a rozpočet projektu; Řízení projektových týmů; Kontrola postupu projektu; Řízení projektových rizik; Osobnost manažera* (dotisk 2007). GRADA Publishing.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management* (2. aktualiz. a dopl. vyd). Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin (2020). *IPMA Česká republika, z.s.*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=772089>
- Životní cyklus projektu (2009). <https://www.businessinfo.cz/navody/management-zivotni-cyklus-projektu/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Logická rámcová matice.....	11
Tab. 2: SWOT analýza.....	15
Tab. 3: Matice RACI	19
Tab. 4: Mapa rizik.....	21
Tab. 5: Stanovení úrovně pravděpodobnosti	22
Tab. 6: Logický rámec projektu PMC 2022 (Přínosy projektu).....	30
Tab. 7: Logický rámec projektu PMC 2022 (Cíl projektu a dílčí výstupy projektu)	31
Tab. 8: Logický rámec projektu PMC 2022 (Aktivity v projektu).....	32
Tab. 9: Logický rámec projektu PMC 2022 (Poslední řádek LRM)	33
Tab. 10: Seznam zainteresovaných stran projektu PMC 2022	34
Tab. 11: Matice zainteresovaných stran projektu PMC 2022.....	34
Tab. 12: SWOT analýza projektu PMC 2022.....	36
Tab. 13: Matice odpovědnosti (RACI) projektu PMC 2022	42
Tab. 14: Rozpočet projektu PMC 2022 (1. část)	43
Tab. 15: Rozpočet projektu PMC 2022 (2. část)	44
Tab. 16: Registr rizik	46
Tab. 17: Mapa rizik.....	47
Tab. 18: Komunikační plán se zainteresovanými stranami	51
Tab. 19: Seznam plánů a podkladů projektu.....	54

Seznam obrázků

Obr. 1: Trojimperativ	8
Obr. 2: Příklad obecného životního cyklu projektu	10
Obr. 3: Matice zainteresovaných stran	14
Obr. 4: Šablona WBS.....	17
Obr. 5: Ganttův diagram	17
Obr. 6: Logo IPMA Česká republika.....	25
Obr. 7: Logo Young Crew Czech Republic.....	26
Obr. 8: Logo soutěže PMC pro rok 2022.....	27
Obr. 9: Ukázka SWOT analýzy projektu PMC 2022	35
Obr. 10: WBS (1. část).....	37
Obr. 11: WBS (2. část).....	38
Obr. 12: WBS (3. část).....	39
Obr. 13: WBS (4. část).....	39
Obr. 14: WBS (5. část).....	40
Obr. 15: Ukázka z časového harmonogramu projektu PMC 2022 (kvalifikační etapa). 40	
Obr. 16: Časový harmonogram.....	41

Seznam použitých zkratk

atd. – a tak dále

cca – cirka, přibližně

ČR – Česká republika

E&Y – Ernst&Young

FRAP – Facility Risk Analysis Process

IPMA – International Project Management Association

Kč – koruna česká

LRM – logická rámcová matice

Obr. – obrázek

PBS – Product Breakdown Structure

PMC – Project Management Championship

RACI – responsible, accountable, consulted, informed

SMART – specific, measurable, achievable, realistic, time-based

Str. – strana

SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

Tab. – tabulka

VŠ – vysoká škola

VUT – Vysoké učení technické

WBS – Work Breakdown Structure

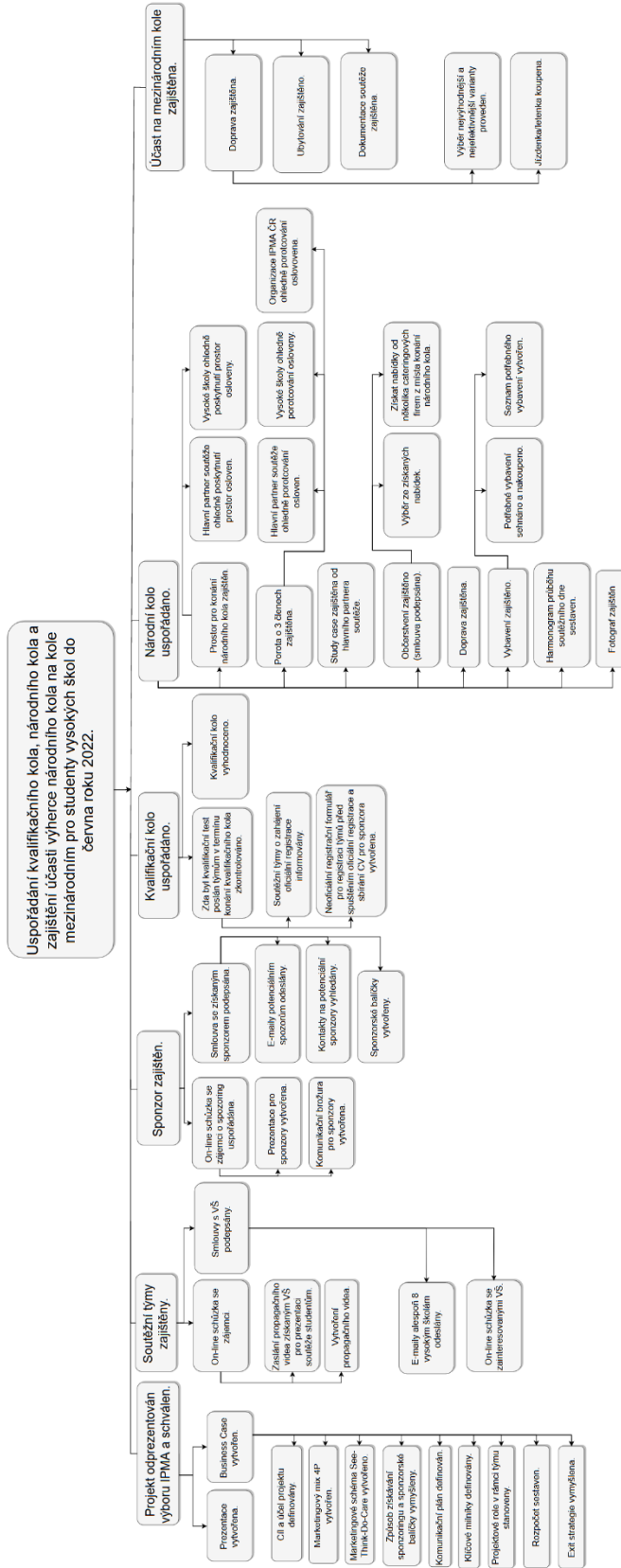
YC – Young Crew

Seznam příloh

Příloha A: Work Breakdown Structure projektu PMC 2022

Příloha B: Logická rámcová matice projektu PMC 2022

Příloha A: WBS projektu Project Management Championship



Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Příloha B: Logická rámcová matice projektu PMC 2022

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Rizika
Přínosy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Šíření povědomí o IPMA. 2. Získání nových členů Young Crew Czech Republic. 3. Podpora dlouhodobé spolupráce se získanými sponzory a VŠ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyšší počet prodaných certifikací organizace IPMA, než v roce 2021. 2. Vyšší počet členů Young Crew, než v roce 2021. 3. 3 spřátelené VŠ a 1 sponzor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodané certifikace (seznam vystavených faktur). 2. Schválené přihlášky a zaplacené členské příspěvky – výpis ze systému Mautis. 3. Smlouvy se sponzorem a VŠ. 	
Cíl projektu	Uspořádání kvalifikačního kola, národního kola a zajištění účasti výherce národního kola na kole mezinárodním pro studenty vysokých škol do června roku 2022.	Úspěšná realizace kvalifikačního kola a národního kola s minimálně šesti týmy. Účast nejlepšího týmu na mezinárodním kole.	Přihlášky do soutěže a uskutečnění soutěže, ocenění vítězů. Zpráva o potvrzení účasti vítězného týmu na mezinárodním kole od pořadatelů a zpětná vazba od soutěžního týmu.	Projekt se nestihne dokončit do termínu. Rozpad projektového týmu.
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projekt odprezentován výboru IPMA a schválen. 2. Soutěžní týmy zajištěny. 3. Sponzor zajištěn. 4. Kvalifikační kolo uspořádáno. 5. Národní kolo uspořádáno. 6. Účast v mezinárodním kole výhercům zajištěna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentace projektu a odsouhlasený projekt. 2. Minimálně 6 soutěžních týmů zajištěno. 3. Finanční sponzorský dar zajištěn. 4. Kvalifikační kolo proběhlo. 5. Národní kolo proběhlo. 6. Výherci národního kola se zúčastnili kola mezinárodního. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zápis ze setkání s výborem IPMA. 2. Přihlášky do soutěže. 3. Podepsaná smlouva se sponzorem. 4. Zpětná vazba od soutěžních týmů. 5. Fotky, videa a zpětná vazba od soutěžních týmů. 6. Fotky, videa a zpětná vazba od soutěžních týmů. 	Špatná prezentace a nesouhlas výboru IPMA s projektem. Nezájem sponzorů a vysokých škol. Nedostatečný zájem soutěžících a nedostatečná výše sponzorského daru. Nekonání mezinárodního kola (problémy pořadatelů).

Projektový tým vytvořen. Konání soutěže PMC 2022 na mezinárodní úrovni.

Zdroj: zpracováno autorkou (2022)

Abstrakt

Čermáková, T. (2022). *Projekt a jeho plánování*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, plánování, efektivita, řízení rizik, nezisková organizace, WBS, logická rámcová matice

Tato bakalářská práce je zaměřena na plánování projektu. Cílem je sestavení plánů projektu Project Management Championship 2022 (mezinárodní soutěže) dle doporučovaných metod a nástrojů projektového managementu. Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy, především s pojmy a nástroji spojenými s fází plánování projektu. V praktické části je čtenáři představena nezisková organizace IPMA ČR, v rámci které je projekt realizován, samotný projekt, jeho plány a hodnocení projektu. Hlavními výstupy práce jsou opatření pro zdokonalení procesu plánování projektů v organizaci. Práce je přínosem pro závěrečnou fázi projektu, ve které dojde k uzavření a vyhodnocení celého projektu a využití bude mít především v plánování dalšího ročníku soutěže.

Abstract

Čermáková, T. (2022). *Project and its planning*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, planning, effectiveness, risk management, non-profit organization, WBS, logframe

This bachelor thesis is focused on project planning. The aim is to create individual project plans for the project named Project Management Championship 2022 (international competition) using the recommended project management methods and tools. The theoretical part acquaints the reader with the basic concepts and terms and tools associated with the project planning phase. Practical part introduces non-profit organization IPMA Czech Republic, author of the project, the project itself, its individual plans and project evaluation. The main outputs of this work are measures to improve the project planning process within the organization. The work is a benefit for the final phase of the project, in which the whole project will be closed and evaluated and will be used mainly in planning the next year of the competition.