

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Plánování a realizace vybraného projektu

**Planning and implementation of the chosen
project**

Libor Víta

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Plánování a realizace vybraného projektu

vypracoval samostatně po odborném dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v.r. *Libor Víta*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice plánování a realizace projektů.
2. Charakterizujte vybranou organizaci a popište konkrétní projekt včetně logického rámce.
3. Vypracujte vybrané plány uvedeného projektu.
4. Zhodnoťte plány vybraného projektu včetně průběhu jeho realizace a navrhněte případná doporučení.

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za možnost účastnit se velmi zajímavého projektu a za čas, který věnovala mým konzultacím. Paní Ing. Olze Šlechtové Sojkové děkuji za cenné rady týkající se projektu i psaní práce a za přátelský přístup. Své sestře Natálii děkuji za pomoc s formální úpravou mé bakalářské práce a za její stálou podporu. V neposlední řadě patří můj velký dík mé rodině za to, že při mně vždy stojí.

Obsah

Úvod	6
1 Plánování a realizace projektů	7
1.1 Projektový management	7
1.2 Projekt	8
1.2.1 Typy projektů	8
1.2.2 Projektový trojimperativ	9
1.3 Životní cyklus projektu	10
1.4 Lidské zdroje	11
1.4.1 Zainteresované strany	11
1.4.2 Organizační struktura	11
1.4.3 Projektové role a projektový tým	12
1.5 Komunikace během projektu	13
1.6 Plánování	14
1.6.1 Logický rámec	14
1.6.2 Hierarchický rozpad cíle projektu	17
1.6.3 Časový harmonogram	18
1.6.4 Rozpočet projektu	19
1.6.5 Plán rizik a řízení rizik	21
1.7 Realizace a ukončení projektu	24
2 Charakterizace organizace a projektu	26
2.1 Představení organizace	26
2.2 Představení projektu	27
3 Plány projektu	29
3.1 Logický rámec	29
3.2 Zainteresované strany	32
3.3 Projektový tým	33
3.4 Hierarchický rozpad cíle projektu	34
3.5 Ganttův graf	36
3.6 Rozpočet	37
3.7 Způsob financování	40
3.8 Rizika projektu	41
4 Realizace a zhodnocení projektu	43
4.1 Realizace	43
4.1.1 Proces registrace na konferenci	43
4.1.2 Anonymizace	43
4.1.3 Komunikace během projektu	44
4.1.4 Poptávání hotelů	44
4.1.5 Recenzní řízení	44
4.1.6 Obecný program konference	45
4.1.7 Placení účastnických poplatků za konferenci	45
4.1.8 Průběh konference	46

4.2	Zhodnocení	48
4.3	Doporučení	50
	Závěr	52
	Literatura	53
	Seznam obrázků	55
	Seznam tabulek	56
	Seznam příloh	57
	A Akronymy	
	B Registr rizik	
	C Dotazník	

Úvod

Tato bakalářská práce vznikla na katedře podnikové ekonomiky a managementu fakulty ekonomické ZČU pod vedením Ing. Jarmily Ircingové, Ph.D. Myšlenka na téma práce vzešla z konkrétní potřeby vytvořit projektové plány pro projekt konference Trendy v podnikání, pravidelně pořádané studenty doktorských studijních programů.

Vybraným projektem pro zpracování v této práci byl poslední ročník mezinárodní konference Trendy v podnikání 2022. Tato konference se konala s dvouletým intervalem již po osmé 10. - 11. listopadu 2022 v sálech Secese, Plzeňský Prazdroj, Plzeň. Autor se osobně podílel na přípravě a realizaci této konference a projekt pak zpracoval v této práci, včetně svých postřehů. Hlavním cílem tohoto projektu byla vlastní realizace konference. Dílčími cíli projektu byli prezentace výsledků vědecké a odborné činnosti účastníků konference, setkání a diskuse akademických pracovníků, studentů doktorských programů a odborníků z praxe a navázání kontaktů pro spolupráci ve výzkumné a publikační činnosti a pro spolupráci s praxí.

Cílem předkládané bakalářské práce bylo přehledné shrnutí teorie plánování a realizace projektů, objasnění základních pojmů, metod a postupů při přípravě a řešení projektů, včetně uvedení současných trendů. Dalším cílem bylo plánování a realizace skutečného projektu, vytvoření projektových plánů, vyhodnocení projektu a předložení závěrečných doporučení. Práce je rozdělena do čtyř kapitol, ve kterých je zpracováno teoretické východisko projektu a poté jeho skutečná realizace.

V první části (kapitola 1) je představeno teoretické pozadí plánování a realizace projektů včetně definování jednotlivých pojmů k dané problematice přehledně rozčleněných do podkapitol. Druhá část (kapitoly 2-4) shrnuje reálný průběh projektu konference Trendy v podnikání 2022. Druhá kapitola představuje organizaci a samotný projekt. Třetí kapitola obsahuje plánování, přípravu, průběh a zhodnocení projektu. V této kapitole jsou také prezentovány vypracované plány uvedeného projektu jako jsou projektový tým, logický rámec, hierarchický rozpad cíle projektu, časový harmonogram, rozpočet, způsob financování a rizika projektu.

Na závěr práce, v kapitole 4, jsou předložena konkrétní doporučení pro realizaci dalšího projektu konference Trendy v podnikání, vycházející ze zhodnocení plánů projektu a pozorování a zkušenosti autora s průběhem současného projektu.

1. Plánování a realizace projektů

Úvodní kapitola se zabývá vymezením základních pojmů dané problematiky, shrnuje historii, používané metody a také uvádí některé nové trendy v plánování a realizaci projektů.

1.1 Projektový management

V první sekci budou popsány teoretická východiska ohledně projektového managementu a dílčích částí plánování, přípravy a řízení projektu.

Projektový management je celkem novou disciplínou, ačkoli se jeho základy objevují již ve starověku. V dřívějších dobách se věci dělaly pomaleji. Příkladem může být komunikace, která trvala i několik dní, s ohledem na to, že někdo musel danou zprávu doručit osobně. Na projekty bývalo více zdrojů, příkladem můžou být stavby pro různé panovníky, kteří si obstarali zdroje pomocí válečných tažení. I přes dostatek zdrojů výstavby trvaly desítky let někdy i staletí. Dnešní doba je mnohem rychlejší. Komunikace se řeší v reálném čase a to i na jakoukoliv vzdálenost. Různé projekty je potřeba dodělat za jednotky roků, ještě lépe za několik měsíců. K tomu se ještě přičítá větší omezenost zdrojů, které jsou velmi náchylné na stále se měnící podmínky ve světovém měřítku. (Doležal et al., 2016)

Projektové řízení je stanoveno určitými normami a doporučeními, které souvisejí s tím, jak postupovat při řízení projektu. Projekty mohou být nejrůznějšího charakteru a proto se jedná spíše o obecné body ohledně přístupu k nim, než jasně stanovené příručky. Projektové řízení by se dalo popsat jako jakýsi nástroj, pomáhající projektovému týmu pracovat tak, aby byl projekt včas dokončen se správnými výsledky s dodržением daného rozpočtu a bylo tak dosaženo navrženého cíle. (Doležal & Krátký, 2017)

Podle Project Management Institute (PMI) (www.pmi.org) lze rozdělit projektové řízení na několik oblastí. Zahájení a definice projektu je první oblastí, ve které se určují cíle a hlavní smysl projektu se zahájením úvodních aktivit. Následuje plánování, které stanovuje, jak bude již určených cílů dosaženo. Tato oblast zahrnuje určení metod a postupů společně s jednotlivými plány například časového průběhu, finanční plány a rozvržení zdrojů. Další oblastí je realizace veškerých aktivit projektu. V průběhu realizace je důležitou oblastí monitorování a kontrola postupu projektových činností. Slouží k nalezení odchylek od plánů a k jejich následné nápravě. Poslední oblastí je zakončení, během kterého se vyhodnotí, zda bylo dosaženo toho, co se stanovilo v zahájení a plánování. Dále se dopracuje potřebná dokumentace. (Doležal et al., 2016)

Významným aspektem současného projektového managementu se stává udržitelnost. Tou je míněna udržitelnost finanční, sociální a udržitelnost životního prostředí (v angličtině model Price, People, Planet (3P)). Zvyšující se zaměření na otázky udržitelnosti v obchodních operacích a procesech má zásadní dopad také na koncepci, plánování, realizaci a řízení aktivit projektového managementu, ve kterých musí být udržitelnost zohledněna. (Chawla et al., 2018)

Spolu s globalizací a rychlým vývojem moderních technologií dochází zároveň k transformaci komunikace v projektovém managementu. Ta se digitalizuje a přesouvá do virtuálního prostoru. Tomuto trendu významně napomohla pandemie

COVID-19, která znemožnila jednání tváří v tvář (Garro-Abarca et al., 2021). Spolu s digitalizací komunikace se částečně mění a posouvají výzvy a kritické faktory úspěšnosti v projektovém managementu. Systematickým průzkumem odborné literatury bylo vytyčeno 8 klíčových témat v komunikaci, spolupráci a sdílení znalostí virtuálních projektových týmů: důvěra, kulturní diverzita, nástroje a technologie spolupráce, komunikace a shromažďování znalostí, vedení, psychologická bezpečnost, komunikační pravidla a trénink, a plánování zdrojů (Swart et al., 2022)

Zajímavým trendem je využití umělé inteligence (anglicky "Artificial Intelligence (AI)") v projektovém managementu. Techniky učení, cílené na jednotlivé oblasti projektového managementu, jsou většinou v počátečních stádiích vývoje, a přestože jsou přesnější než tradiční nástroje, jsou zatím spíše jejich doplňkem. Nástroje umělé inteligence jsou prozatím užitečné zejména v oblasti kontroly a monitorování projektu. Bez člověka-manažera se řízení projektů ještě neobejde. (Gil et al., 2021)

1.2 Projekt

Projekt je unikátní soubor kroků, sloužící k dosažení předem stanoveného cíle či výstupu. Tento soubor je časově a zdrojově omezen. Konkrétní definice projektu se v literatuře liší, ale podstata zůstává stejná. Dle Svozilové (Svozilová, 2016) je touto podstatou dočasnost a unikátnost. Dočasností se míní, že projekt má stanovené datum začátku a konce, tudíž je ohraničen časovým rámcem. To může být vyjádřeno kromě datem také stavem výsledných cílů či konstatováním, že projekt nelze být dokončen z důvodu změny okolností. Společně s unikátností, dočasnost činí projekt jedinečným, neboli neopakovatelným. (Svozilová, 2016) Unikátnost je dána například dočasnou existencí projektového týmu a přechodností okolností potřeby projektu. Projekt je složitý a komplexní úkol, vykazující rizikovost, čímž se liší od rutinní práce. (Doležal & Krátký, 2017)

Projekt musí být nějakým způsobem řízen, což spočívá v realizaci souboru aktivit, vedoucích k cíli, který je relativně krátkodobý a byl stanoven pro realizaci specifických záměrů. (Kerzner, 2022) Každý projekt má své interní a externí prostředí, ve kterém je řešen. Jedná se o soubor aspektů, které mají přímý či nepřímý vliv na chod projektu, nebo na některé jeho aspekty. Mohou mít pozitivní, negativní nebo neutrální dopad. Interním prostředím jsou myšleny aspekty uvnitř organizace. Spadají do nich postupy, vědomosti či "know how". Příklady mohou být: procesní aktiva, organizační politika, kultura a struktura, bezpečnost, infrastruktura, informační technologie, expertíza zaměstnanců a další. Externí prostředí zahrnuje faktory vně organizace. Mezi ně patří například podmínky na trhu, zákony, předpisy, akademický výzkum, sociální a kulturní činitele, či fyzické prostředí. (Project Management Institute, 2021)

1.2.1 Typy projektů

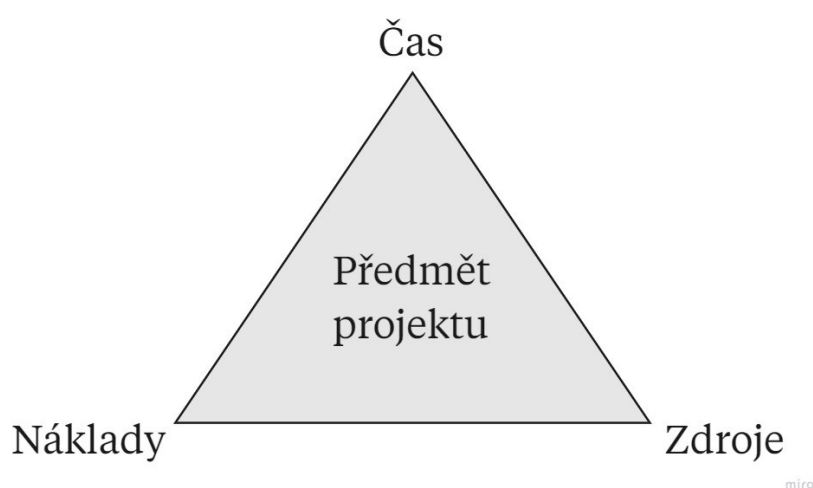
Existuje celá řada typů projektů, které mohou být tříděny do jednotlivých kategorií. Jejich kategorizace není samoúčelná, protože proces řízení projektů se podle jejich typu může značně lišit. Různé typy projektů také vyžadují různé klíčové kompetence projektových manažerů. Pouze asi 20 procent klíčových kompetencí

je shodných pro všechny typy projektů. Jsou to většinou behaviorální kompetence jako etika, spolehlivost, angažovanost, otevřenost či vůdčí schopnost (Dias et al., 2014). Projekty lze dělit podle různých kritérií, jako jsou například finanční náklady, velikost, obor, povaha výstupu, rizika, sektor (výzkumný, průmyslový, podnikatelský) atd. Zařazením projektu do správné kategorie či subkategorie, si mohou projektoví manažeři usnadnit a zefektivnit svou práci, protože v každé kategorii dochází k určité standardizaci projektového řízení. Životní cyklus projektů v dané kategorii je velmi podobný a lze tak využít podobné plánování, rozpočtování či kontrolu. (Archibald, 2017)

Jednotlivé kategorie či subkategorie se mohou v případě některých projektů prolínat. V rámci každé kategorie existují projekty malé a velké. Na rozdíl od malých projektů, velké projekty se obvykle vyznačují větší složitostí či rizikem, a vyžadují proto formální ustanovení sponzora, alokaci manažera projektu na plný úvazek a plné uplatnění procesu řízení projektů specifikované pro konkrétní projektovou kategorii. Existují také tzv. mega projekty, které zahrnují obvykle velké množství společností a jsou často mezinárodní. (Archibald, 2017)

1.2.2 Projektový trojimperativ

Pro výše zmíněné informace o projektovém managementu a projektu dobře platí model projektového trojimperativu. Tento model tvoří tři hlavní pilíře, které vytyčují prostor, ve kterém se vykonávají aktivity projektového managementu, neboli projekt leží v této oblasti. Prvním pilířem je čas, který je limitován, jak již bylo uvedeno. Druhým pilířem jsou náklady, které určují kolik bude vynaloženo finančních prostředků za užití zdroje během projektu. Pomyslný trojúhelník prostoru završuje dostupnost zdrojů, která zobrazuje, kolik prostředků je přiděleno danému projektu. Dalo by se říci, že stanovuje velikost projektu. (Svozilová, 2016)



Obrázek 1: Trojimperativ projektu. (zdroj: vlastní zpracování podle Svozilová (2016), 2023)

1.3 Životní cyklus projektu

Čas je důležitým prvkem celého projektu.

Nejobecnější rozdělení projektu z časového pohledu je na tři úseky. Prvním úsekem je předprojektová fáze, ve které se definuje základní myšlenka projektu. Následuje fáze projektu, která se skládá ze zahájení, plánování s přípravami, realizace a ukončení. Časový rozvrh je završen poprojektovou částí, ve které se provede vyhodnocení projektu, dojde k využití výstupů a v některých případech se produkt projektu využívá dále v provozu. (Doležal et al., 2012)

Teorie projektového managementu nabízí celou řadu metod a nástrojů použitelných v odlišném rozsahu v jednotlivých fázích životního cyklu projektu. Správný výběr metod v dané fázi je klíčový pro úspěšnou realizaci projektu, a závisí též na jeho typu. (Kostalova & Tetrejova, 2016)

Dále budou jednotlivé fáze rozepsány detailněji. V literatuře se mohou některé fáze částečně lišit z důvodu, rozmanitosti projektů a s tím související odlišný organizační přístup v různých projektových oblastech. Předprojektová fáze projektu by měla prozkoumat okolnosti, za jakých je projekt realizovatelný. V této fázi se může stanovit základní myšlenka či vize zamýšleného projektu. Většinou se analyzují okolnosti pomocí určitých studií. Může se vypracovat například příležitostní studie. Jedná se o prozkoumání okolí, jaké záležitosti by se daly řešit projektem. Analyzují se například příležitosti na trhu, nové požadavky zákazníků, hrozby, na které je třeba reagovat, nové poznatky z oblasti vědy a technologie a další. Výsledkem této studie je poté, zda daný projekt realizovat, či nikoliv. Případně také může poukázat na potřebu jiného zaměření projektu. Další studií je studie proveditelnosti. V té se zkoumá jak by daný projekt, který je již rozhodnutý k realizaci, šel udělat nejlepší cestou. Zde už se jedná konkrétněji o to, jak by daný projekt vypadal, co budou jeho hlavní cíle a výstupy, hrubé odhady určitých aspektů, jako kdy bude projekt začínat a končit. Dále například hrubé náklady projektu, analýza podmínek či základních rizik projektu. Na základě dané situace se určí, zda je vhodná doba pro realizaci projektu. V některých případech se zpracovává předprojektová studie jako jediný dokument, obsahující dané analýzy.

Zahájení projektu je první fází, která již spadá do části projektu. Měli by se již stanovit jasný cíl a dílčí výstupy. Projekt by měl mít stanovené, kdo na něm bude pracovat. Společně s dalšími základními definicemi by tyto informace měly být popsány v listině projektu, neboli projektové chartě. V této části je také vhodná doba pro vypracování logického rámce. V některých případech se vypracovává pouze druhý zmíněný dokument. Tento základní model je stěžijním pilířem projektu, který bude vysvětlen podrobně níže.

Po úspěšném zahájení projektu následuje fáze plánování. V této chvíli je již definováno personální obsazení společně s poměrně jasným zadáním projektu. Nyní je tedy třeba práci rozdělit pomocí modelu Work breakdown structure (WBS), který bude také podrobně vysvětlen níže. Dále se stanoví jasné kompetence postav projektového týmu a jednotlivé aktivity se rozepíší do podrobného plánu (harmogramu), který může být zobrazen například pomocí Ganttova grafu (viz níže).

Jakmile je vše naplánováno, může začít fáze realizace. Jedná se tedy o začátek fyzické realizace naplánovaných aktivit v reálném prostředí. V průběhu této fáze je třeba veškeré aktivity kontrolovat. Na základě reportů a zpráv kontroly je třeba řídit případné změny a také aktivně pracovat s plánem rizik. Často je potřeba se

vracet k původním plánům a přizpůsobovat je dané situaci.

Následuje fáze ukončení projektu, ve které je nutné předat veškeré výstupy. Dochází k podepsání administrativních dokumentů. Často je zpracována závěrečná zpráva o průběhu celého projektu. Realizační tým je zpravidla rozpuštěn, i když v některých případech může přejít na jiný projekt. Mělo by se dbát na jasné ukončení projektu, jelikož může nastat protahování projektů do neurčité doby, což není vhodným postupem.

Po ukončení projektu může nastat fáze poprojektová, nicméně její náplň může také proběhnout již při ukončení projektu, záleží jak kdo na daný projekt nahlíží. Tato fáze je reflexí ohledně průběhu celého projektu, ze které mohou vyjít no-vé poznatky a zkušenosti přínosné pro budoucí projekty. Tato reflexe by měla obsahovat jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu. Na tomto hodnocení se může podílet projektový tým, nicméně často tuto fázi provádí nezaujatá strana z důvodu objektivity. (Doležal et al., 2012)

1.4 Lidské zdroje

Nyní bude představeno několik pojmů, které spolu úzce souvisejí a tak se mnohdy vzájemně prolínají. Jedná se o pojmy zainteresované strany, organizační struktura, projektové role, odpovědnosti a projektový tým.

1.4.1 Zainteresované strany

Zainteresované strany (anglicky "stakeholders") jsou buďto individuálními jedinci, nebo celými organizacemi, na které má výstup projektu, nebo jakákoliv část procesu projektu, určitý dopad. Zainteresované strany jsou zapojeny do průběhu buď přímo či nepřímo, nebo vystupují jako pozorovatelé ve kterékoliv době životního cyklu projektu. Subjekt, který je zainteresovanou stranou se může z pasivní role změnit na roli aktivní. V praxi je mnohdy náročné zajistit spokojenost a souhlas s postupem všech zúčastněných osob. Tato skutečnost nastává především kvůli zapojení aspektů moci, autority a hierarchických pozic v organizacích. Je tedy důležité aby se pro projekt zajistila spolupráce nadřízených pracovníků například získáním jejich souhlasů postupu, kompetencí a autority hlavně projektového manažera, ale také jednotlivých členů projektového týmu. Je dobré když se vedoucí pracovníci zaváží ke vhodným podmínkám projektu, jinak může docházet k přebírání kompetencí a vzniku mikromanažerování, které je pro projekt škodlivé. (Kerzner, 2022)

1.4.2 Organizační struktura

Jedná se o velmi rozsáhlou disciplínu. Pro účely této práce je dobré zmínit, že se jedná o provázání pracovních pozic kompetencí a odpovědností. Slouží ke vhodnému rozdělení práce. Představuje pomyslnou kostru organizace. Pro organizační strukturu je vhodné stanovit určité pojmy. Autorita (anglicky "authority") znamená moc rozhodovat o určitých aspektech. Jedinci disponují touto mocí často díky jejich pracovní pozici. V literatuře se stanovují dvě varianty odpovědnosti. Odpovědnost (anglicky "responsibility") je formální prvek struktury, který je přidělen roli jedince za účelem efektivního vykonání úkolu. Jedná se o povinnost

vykonat daný úkol, nebo také realizovat danou činnost. Druhou odpovědností (anglicky "accountability") je myšleno, kdo je odpovědný za výsledek daného úkolu. S tím, že platí vztah, že druhý druh odpovědnosti se rovná autoritě plus první zmíněné odpovědnosti. Autorita a odpovědnost za provedení práce se může delegovat na nižší úroveň organizační struktury a odpovědnost za výsledek většinou zůstává nadřazeným pozicím. Na základě těchto pojmů se vytvářejí organizační struktury, kterých může být mnoho druhů. (Kerzner, 2022)

1.4.3 Projektové role a projektový tým

Doležal & Krátký (2017) uvádějí čtyři základní projektové role. První rolí je projektový sponzor, tím bývá většinou člen vrcholového managementu organizace. Tato role má potřebné pravomoci pro klíčová rozhodnutí projektu. Projektový sponzor může být vlastníkem projektu, ale také ho může pouze zastupovat.

Rolí zákazníka projektu je fyzická či právnická osoba, zadávající realizaci projektu. Jeho hlavním posláním je stanovení požadavků na výstupy projektu, která také posléze přebírá. Během průběhu realizace bývá informován o postupu práce. Zákazníky jsou většinou osoby, které budou využívat výstup projektu. Někdy se může ještě odlišovat postava zadavatele projektu od zákazníka projektu. Manažer projektu je rozsáhlou rolí, která má především odpovědnost za realizaci stanoveného cíle projektu. Hlavní činností je tak koordinace a řízení projektového týmu za účelem plynulého chodu projektu. Sám provádí mnoho z aktivit projektu, které budou představeny níže. Například vytváří většinu plánů, řídí procesy komunikace, rozdělování práce, monitorování, kontrolingu, dále také provádí část administrativních povinností projektu. Je velmi důležité, jaké má vlastnosti a schopnosti konkrétní projektový manažer. Ty jsou stěžejní v oblastech leadershipu, organizování, vytváření dobrého pracovního prostředí, řešení konfliktů a další. Většinou se také jedná o pracovníka s určitou technickou expertízou ohledně oblasti, která se týká daného projektu. (Kerzner, 2022)

Člen projektového týmu má zpravidla za úkol vykonat určité aktivity daného projektu. Může být také zodpovědný za některý z dílčích výstupů. Musí se řídit stanovenými pravidly, harmonogramem a rozpočtem projektu. Svou aktivitu hlásí projektovému manažerovi. (Doležal & Krátký, 2017)

Svozilová (2016) přidává k výše zmíněným rolím asistenta projektového manažera. Tato pozice může být jedna, ale v některých případech je zapotřebí vytvořit těchto pozic více. Asistent má za úkol vyřizovat určité úlohy projektového manažera, tak aby se manažer nepřehltl. Napomáhá například při různých činnostech plánování, analyzování průběhu práce a reportování daných skutečností projektovému manažerovi či vykonávání dílčích aktivit projektu. Asistent může být zároveň členem projektového týmu, záleží jak je na danou problematiku pohlíženo. (Svozilová, 2016)

Hlavním výkonným orgánem projektu je projektový tým. Jedná se o seskupení jednotlivců, které je sestaveno na dobu trvání projektu, čili dočasně. Všichni členové jsou odpovědní projektovému manažerovi. Jednotlivec může být přiřazen k projektu ve sto procentním zatížení či částečném určeném procentním úvazkem. Při obsazování jednotlivých pozic projektového týmu se bere v potaz odbornost zaměstnance vzhledem k požadované náplni práce, časová dostupnost s ohledem na harmonogram projektu a náklady za provedenou práci s ohledem na rozpočet

projektu. Vzhledem k obecnému charakteru výše zmíněných informací se mohou dané skutečnosti lišit s ohledem na konkrétní situaci ve firmě. Záleží také, jak je na projektový tým pohlíženo. Projektový manažer společně s projektovým asistentem stojí nad projektovým týmem a tvoří takzvanou projektovou kancelář, nicméně jsou také přímo součástí týmu. (Svozilová, 2016)

1.5 Komunikace během projektu

Klíčem k úspěšnosti projektu je kvalitní komunikace. Základem plynulé přípravy, realizace a dokončení projektu jsou zvládnuté jednotlivé procesy komunikace. „Jednotlivé procesy se snaží zajistit to, aby veškeré informace týkající se projektu (včetně plánů projektu, vyhodnocení rizik, záznamů z jednání apod.) byly shromážděny, zdokumentovány, archivovány a také ve správný čas zlikvidovány.“ (Adámek, 2017) Pro plánování komunikace v projektu je potřeba zodpovědět následující otázky:

- Kdo informaci potřebuje?
- Jakou informaci každá zúčastněná strana potřebuje?
- Proč by měla být informace sdílena?
- Jaká je nejlepší cesta poskytnutí informace?
- Kdy a jak často je informace potřebná?
- Kdo má potřebnou informaci?

Existují různé kategorie informací jako interní a externí, důvěrné a veřejné, obecné a detailní. Správná analýza zúčastněných stran, potřebných informací a jejich kategorií jsou základem pro vybudování funkčních komunikačních procesů v projektu. (Project Management Institute, 2021) Příjem informace může být ovlivněn komunikačním prostředím. Například logistika komunikace, fyzické či online prostředí, četnost a objem korespondence. Dalším důležitým aspektem komunikace je zpětná vazba (anglicky "feedback"), která je často vnímána jako něco negativního. (Kerzner, 2022) Formy projektové komunikace mohou být formální i neformální, verbální i písemné. Jednotlivé procesy komunikace nastaví komunikační plán. Velká část projektové komunikace probíhá neformálně. Neformální komunikace je přirozená, ale má pochopitelně své nevýhody; není ani důkladná, ani spolehlivá, ani přesná. Manažeři nemohou neformální komunikaci kontrolovat, ale mohou např. vytvořit vhodnou strukturu shromažďující neformální procesy komunikace a rozhodování. V komunikaci u mezinárodních projektů hraje roli také znalost či neznalost kulturního prostředí, jazyková bariéra, komunikační zvyklosti či časový posun. (Nicholas & Steyn, 2021) S těmito aspekty komunikace je také třeba počítat, a jejich zvládnutí je známkou dobrých komunikačních schopností projektového manažera či člena projektového týmu.

Pro zajištění efektivní komunikace se často využívá software. Mezi nejběžnější nástroje online komunikace patří platformy Zoom, Microsoft Teams, Basecamp, Project Manager, Asana a další. Většina z nich má možnost přímé online komunikace, chattování, sdílení obsahu a některé mají navíc možnost přiřazování úkolů, zobrazení živého harmonogramu a převedení plánů do kreativní vizuální podoby.

1.6 Plánování

Tato rozsáhlá disciplína zahrnuje aktivity a nástroje, díky kterým se zajistí organizace a koordinace projektu ve všech jeho fázích, která je stěžejní k dosažení výstupů a cílů projektu. Díky plánování je průběh projektu plynulý a zajišťuje se efektivní nakládání s časem a zdroji. Dále se plánováním lépe daří naplnit očekávání sponzora či zákazníka projektu. (Project Management Institute, 2021) Pro tvorbu veškerých plánů během příprav projektu je možné využívat záznamné metody. Když se odhlédne od historických metod, je možné plány zapisovat na papír, využívat pomocné tabule, lepicí papírky a tak podobně. Nicméně v dnešní době i tyto metody mohou být zastaralé. Jak již bylo zmíněno výše, trendem současnosti je digitalizace a proto se nejvíce využívají počítačové softwary na tvorbu projektových plánů.

Příkladem mohou být programy Enterprise Project Management od společnosti Microsoft, či Primavera od Oracle. (Doležal & Krátký, 2017) Nicméně k tvorbě plánů se také velmi často využívají běžné programy z balíčku Microsoft Office 365 jako je například Excel, Word, či databázový program Access.

1.6.1 Logický rámec

Logický rámec je nástroj, který slouží k vytvoření cílů projektu. Jedná se o dokument, který napomáhá při návrhu a řízení projektu. Dokument, definující logický rámec, se nazývá matice logického rámce (viz Tab. 1). Od samotného dokumentu je třeba odlišit metodiku, která se označuje Logical Framework Approach (LFA). Z této metodiky vychází daný dokument a díky ní se plánuje příprava, rozvržení, realizace a závěrečná hodnocení projektu. Metodika LFA je využívána v mnoha zemích po celém světě.

Dokument logického rámce je tabulka čtyři krát čtyři buněk. Tato tabulka je rozdělena na základě čtyř hlavních kategorií. Buňky jsou zleva od shora dolů popsány následovně: smysl či přínosy projektu, hlavní cíl projektu, dílčí výstupy projektu a poslední část aktivity projektu. Tabulka je dále rozdělena podle sloupců. První sloupec zleva je prostý popis skutečností na základě toho o jaký řádek se jedná. Popis má logickou návaznost podle daného projektu. Druhý sloupec znázorňuje objektivně ověřitelné ukazatele, neboli jaké aspekty nám prokazují, že bylo dosaženo aspektů z prvního sloupce. Ve třetím sloupci jsou zdroje a prostředky pro ověření zmíněných objektivně ověřitelných ukazatelů ze druhého sloupce. Poslední sloupec obsahuje předpoklady. Jedná se o externí faktory, které by mohly mít určitý dopad na projekt, ať už pozitivní či negativní. Do logického rámce by se měly uvádět především předpoklady, které mají dopad na úspěch projektu, ale nedají se přímo kontrolovat. (Roebuck, 2012)

Tabulka 1: Logická rámcová matice. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2013), 2023)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Přínosy projektu	<i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	<i>NEVYPLŇUJE SE</i>
Cíl projektu	<i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i>	<i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i>	<i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i>
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	<i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i>
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>	<i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i>	<i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i>	<i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i>
				Předběžné podmínky.

Vhodným způsobem, jak stanovit rozsah projektu, je vytvoření popisného dokumentu, který jej definuje. Do tohoto dokumentu vstupují nashromážděné požadavky všech zainteresovaných stran. Detailní popis všech skutečností by měl konkrétně znázornit, co bude a co nebude v rámci projektu vykonáno. Díky tomu-to dokumentu by se mělo zamezit veškerým nedorozuměním mezi zainteresovaný-mi stranami, ke kterým může mnohdy dojít. V dokumentu se mohou vyskytovat

například popis zaměření, kritéria úspěchu, dílčí produkty, externí a interní omezení společně s oblastmi, které řešeny nebudou.

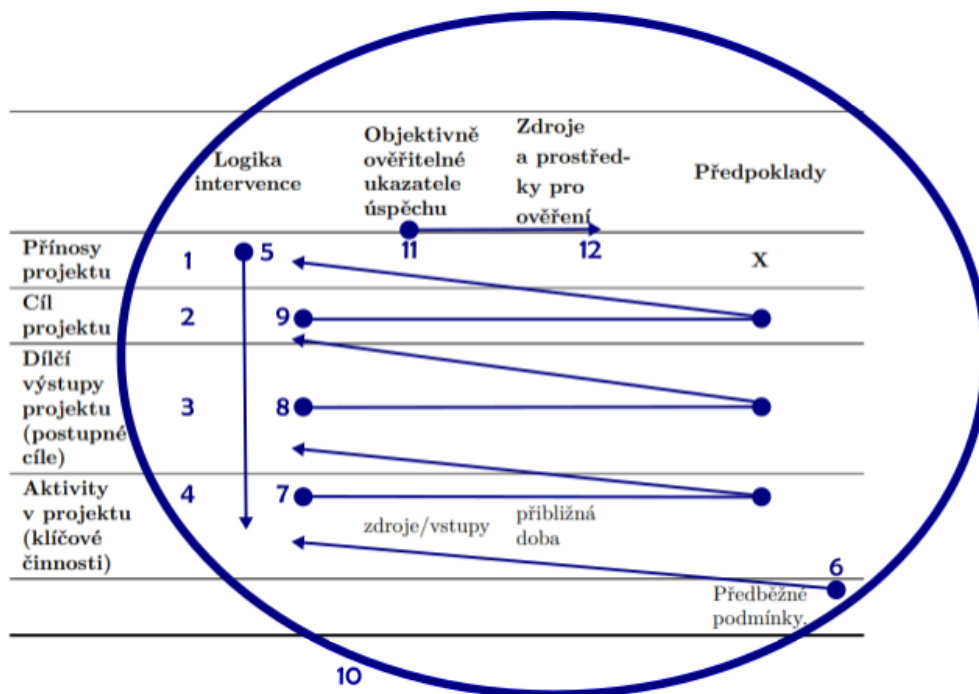
Matice logického rámce má typický vzhled, kde jednotlivá pole jsou provázána logickými vazbami (viz Obr. 2). Logické vazby fungují ve dvou směrech – vertikálním a horizontálním (vertikální a horizontální logika). Tato vertikální a horizontální logika umožňuje chápání logického rámce a využití logického rámce pro práci s projektem. (Adámek, 2017)

První sloupec matice vymezuje logické kroky, hierarchii cílů projektu a intervenční logiku. Intervenční logika znamená, že musí existovat logické a jasné spojení mezi definovanými cíli projektu a plánovanými opatřeními, případně aktivitami. Aby bylo možné toto jednoznačné spojení popsat, definují se ukazatele (indikátory), pomocí nichž lze měřit jednak dopad (ukazatele výsledku) a jednak i pokrok v projektu (ukazatele výstupu) ve vztahu k formulovaným cílům. První sloupec matice jednoznačně určuje logiku jednotlivých řádků matice tedy cíle projektu, účelu projektu, výsledků a výstupů projektu, a klíčových aktivit či činností (Obr. 2, šipky 1, 2, 3 a 4). Ve druhém sloupci jsou definovány ověřitelné ukazatele pro každý řádek matice. Třetí sloupec konkretizuje zdroje a nástroje získávání podkladů pro ověření ukazatelů poznatků. Je důležitým vodítkem při evaluaci úspěšnosti projektu. Čtvrtý sloupec shrnuje podmínky, které musí být splněny, aby mohl být projekt úspěšně zakončen. V těchto podmínkách jsou zároveň obsažena rizika jednotlivých kroků a úrovní projektu. Směrem shora dolů tedy zobrazuje vertikální logika vztahy mezi jednotlivými řádky matice (cíl, účel, výsledky, aktivity) (Obr. 2, šipka 5). (Skalický et al., 2010)

Vazbu příčiny a následku popisuje vertikální logika v obráceném směru tedy zdola nahoru. Pokud realizujeme stanovené aktivity, tak získáme konkrétní výsledky a výstupy, pokud budeme mít všechny plánovaný výstupy, tak bude splněn účel, což povede k dosažení celkového cíle projektu. (Skalický et al., 2010)

V případě horizontální logiky (vazby) „čteme“ matici cik-cak způsobem z pravého dolního rohu směrem doleva nahoru (Obr. 2, šipky 6, 7, 8 a 9). Jednotlivé řádky matice představují jednotlivé úrovně projektu. Postupujeme od splnění prvního předpokladu (zcela vpravo dole) vlevo na řádek 4, dále horizontálně vpravo přes objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje a prostředky ověření ukazatelů na předpoklady. Po naplnění těchto předpokladů, můžeme postoupit na vyšší úroveň projektu - řádek 3 atd. Mezi řádkem 2 a 3 prochází pomyslná linie, nad kterou již nedosahuje přímý vliv řešitele a projektového týmu na úspěšnost projektu. (Adámek, 2017)

Posledním krokem při tvorbě matice logického rámce je kontrola. Projektový manažer musí zkontrolovat úplnost a logickou návaznost. Kontroluje zejména vertikální logiku sloupce 1 (Obr. 2, šipka 5), platnost logiky sloupce 1 společně s horizontální logikou po řádcích (Obr. 2, ovál 10), definování ukazatelů a indikátorů projektu popisujících celkový cíl, specifické cíle a účel, výsledky a výstupy, aktivity a činnosti projektu, a definování zdrojů pro objektivní ověření dosažení ukazatelů a indikátorů projektu (Obr. 2, šipka 11-12).



Obrázek 2: Logické vazby v matici logického rámce. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2016), 2023)

1.6.2 Hierarchický rozpad cíle projektu

Jak bývá v projektech mnohdy užitečné, je zapotřebí práci rozdělit do jednotlivých dílčích kroků. K tomu může vhodně sloužit například hierarchický rozpad cíle projektu (anglicky "WBS"). Hierarchický rozpad se týká výsledku projektu neboli finálního produktu, který vzejde z vynaloženého úsilí, toto úsilí však již není popsáno v daném modelu. WBS obsahuje jednotlivé dodávky, jsou zde popsány z důvodu, aby se nezapomnělo na důležité výstupy, a aby se nevytvářely výstupy, které již nejsou předmětem projektu. Pracovní balíky jsou vhodně zobrazeny ve stromovité struktuře, která je hlavní výhodou tohoto modelu, jelikož vytváří stručný přehled toho, co má být doručeno (Doležal et al., 2016). Výsledkem WBS je stromovitý diagram, ve kterém jsou horní prvky nadskupinami rozpadajících se nižších dílčích komponent. Výše hierarchicky položené elementy jsou přiřazeny manažerské pozici z důvodu potřeby řízení zdrojů, kvality a času. Dílčí hierarchické komponenty jsou přiřazeny pracovníkům, kteří se podílejí na technické tvorbě projektového produktu. Ti mají také zodpovědnost za dodržení stanoveného času a dodání požadované kvality v jednotlivých úkolech, které jsou jim přiřazeny. (Svozilová, 2016) Dále autorka Svozilová (2016) definuje úkol: "... přirozený díl činnosti, u níž můžeme specifikovat požadovaný výsledek. Má relativně krátkou dobu trvání a minimum interakcí s jinými úseky práce."

Projektový manažer vypracovává a je zodpovědný za kvalitu WBS. S vytvářením modelu mu může asistovat jeho přidělený projektový tým. Interní dokument rozklad cíle projektu je důležitým základem pro časový plán projektu, sestavení vhodného rozpočtu a plánu jeho čerpání společně s využíváním zdrojů, vytvoření organizačních přístupů a poskytuje prostor pro zmapování předpokladů, známých skutečností a potenciálních rizik. (Svozilová, 2016) Tvorba WBS je často podce-

ňována a chybně považována za snadný úkol. Nicméně po odstartování projektu je velmi nákladné přidávat nebo nějakým způsobem měnit úrovně či podúrovně **WBS**. Správné sestavení **WBS** je důležitým aspektem rizikového managementu. Pro vytvoření modelu se často využívají zaběhnuté kontrolní seznamy (anglicky "checklists"). (Kerzner, 2022)

1.6.3 Časový harmonogram

Rozvrh aktivit v čase, neboli harmonogram je dalším důležitým krokem plánování projektu. Pro stanovení správného harmonogramu jsou třeba určité vstupy. Základním vstupem jsou mezní termíny, které bývají stanoveny v základacím dokumentu (projektové chartě), detailně rozepsaný průběh celého projektu, ten může být například v podobě **WBS**, dále detailněji stanovené pracovní balíky a případně další drobnější aktivity. Informace o kompetencích a pracovním rozvrhu všech pracovníků společně s plánem zdrojů také vstupují do projektového harmonogramu. Je třeba stanovit veškeré činnosti, které je třeba učinit a poté udělat kvalifikované odhady pro každou činnost. Zde už se neřeší tolik produkt samotný jako ve **WBS**, nýbrž postup jak se daného produktu docílí. Poté je třeba zvolit vhodné časové měřítko, které se může u různých projektů lišit. Nejběžnější bývá měřítko dnů, někdy to mohou být týdny u delších projektů. Po stanovení všech potřebných aktivit je třeba vytvořit logickou návaznost, která vychází z několika faktorů. Na návaznost může mít vliv například technologický postup, normy dané společností, vnitřní či vnější činitele, což mohou být různé termíny, jako je například termín dodávky, dostupnost lidí a zdrojů, nebo zákony dané země a mnoho dalších aspektů. V rozhodování o návaznosti aktivit často hrají roli zkušenosti projektových manažerů a pracovníků podílejících se na tvorbě harmonogramu. (Doležal & Krátký, 2017) Existuje několik různých typů grafů či diagramů, kterými je možné harmonogram projektu zobrazit. Nejvíce se ve světě využívá Úsečkový (liniový, Ganttův) graf a Úsečkový (liniový, Ganttův) diagram obě metody budou představeny níže. Dále se například využívají Uzlově definovaný orientovaný síťový graf a Hranově definovaný orientovaný síťový graf, ty v této práci představeny nebudou.

Pro tvorbu těchto vizuálních časových plánů jsou stanovena určitá pravidla. Základním prvkem jsou vazby mezi jednotlivými činnostmi. Základními vazbami jsou:

- Konec - Začátek (Finish - Start **FS**): následující činnost může začít po skončení činnosti předcházející. Tato vazba se využívá nejčastěji.
- Konec - Konec (Finish - Finish **FF**): následující činnost může skončit po skončení činnosti předcházející.
- Začátek - Začátek (Start - Start **SS**): následující činnost může začít po začátku činnosti předcházející.
- Začátek - Konec (Start - Finish **SF**): následující činnost může skončit po začátku činnosti předcházející.

1.6.3.1 Ganttův diagram a graf

Úsečkový (liniový, Ganttův) diagram zobrazuje harmonogram na časové ose pomocí úseček. Délka trvání dané činnosti je zobrazena délkou dané úsečky. Úsečkový (liniový, Ganttův) graf je doplněním diagramu. V grafu jsou zobrazeny délky trvání aktivit obdelníky či pruhy, které mezi sebou mají vazby navazování aktivit. Do grafu se také mohou doplnit další informace, jako jsou například zdroje. Pro tento graf platí určitá pravidla. Graf má vždy jeden začátek a jeden konec. Pomocí šipek se zobrazuje časový průběh a zpravidla se do grafu informace zapisují zleva doprava (Doležal et al., 2016). V praxi se často názvy těchto dvou modelů zaměňují, z důvodu podobnosti či z důvodu zvyklosti častěji zmiňovat Ganttův diagram. Existuje mnoho softwarových programů, které je možné pro tvorbu tohoto grafu využít. Hlavním příkladem může být komerční program Microsoft Project, který se hodí především pro velké a střední podniky. Tento software obsahuje mnoho dalších podpůrných funkcí, které umožňují provázanost projektových informací. Je možné využít zdarma volně přístupné obdobné varianty jako je například ProjectLibre nebo GanttProject. Ty ovšem mají své nedostatky, jak i sám autor uvádí. (Doležal & Krátký, 2017)

1.6.3.2 Kritická cesta

”Kritická cesta je nejdelší souvislý sled aktivit projektu, který neobsahuje časové rezervy.” (Svozilová, 2016)

Metoda kritické cesty (anglicky ”Critical path method (CPM)”) slouží k výpočtu a stanovení trvání projektu, nejdříve možný začátek a konec jednotlivých činností, nejpozději přípustný začátek a konec činnosti, dobu trvání jednotlivých činností a jejich rezervy. (Doležal et al., 2016)

Pokud se zpozdí některý z úkolů, který leží na kritické cestě dojde k prodloužení celého projektu. Toto zpoždění může být vykompenzováno dřívějším koncem jiné činnosti ležící na kritické cestě. (Svozilová, 2016)

1.6.4 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je plánem, který stanovuje jak budou čerpány veškeré zdroje během projektu. Svozilová (2016) definuje rozpočet jako ”... časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.” Projektový rozpočet je prvkem řízení nákladů a finančního managementu, které jsou potřeba v průběhu celého životního cyklu projektu. Projektový manažer, případně finanční manažer by měl být schopen říci v kteroukoliv dobu, jaký je stav nákladů projektu oproti stanovenému plánu. Značnou částí řízení rozpočtu je stanovení nákladů, které bývají mnohdy dopředu neznámé. Využívá se mnoho metod stanovení a odhadnutí nákladů, které by měly být spočitatelné či měřitelné. Po stanovení nákladů pomocí metod odhadů se dané hodnoty schválí a vhodně zaznamenají. (Adámek, 2017)

Co se týče nákladů v projektu můžeme je rozdělit na dvě základní skupiny, přímé (anglicky ”direct costs”) a nepřímé (anglicky ”indirect costs”). Nepřímé náklady se také mohou nazývat režijní náklady (anglicky ”overhead costs”). Jedná se o náklady, které nelze přiřadit ke konkrétním aktivitám. Vedení rozhoduje, jak s takovými náklady naložit, ke kterým položkám je přiřadit a ”rozpustit” je tak

do aktivit organizace. Příkladem přímých nákladů mohou být mzdy zaměstnanců, nákup materiálu a služeb, cestovné či pronájem. Režijní náklady mohou být například mzdy vedoucích pracovníků, administrativa, marketing, provoz pracovišť či odvody daní. Náklady, které nespádají do těchto dvou skupin se nazývají ostatní náklady (anglicky "other costs"). Tam mohou spadat například rezervy či bonusy za dobře vykonanou práci. (Doležal et al., 2012)

Do této chvíle byly zmiňovány pouze náklady projektu, nicméně výnosy jsou také velmi důležitou částí rozpočtu. Zde je nejdůležitější odkud příjmy budou plynout. V praxi se mohou nejprve vypočítat náklady a poté k nim hledat zdroje krytí, nebo se může postupovat naopak, kdy jsou nejprve stanoveny výnosy a do určité sumy se musejí vejít náklady. Druhý způsob bývá použit v případech, kdy má firma stanovený rozpočet na investice, které se většinou realizují v podobě projektů. (Doležal et al., 2012)

Při tvorbě projektového rozpočtu je vhodné nejprve mít vypracovány WBS a časový harmonogram. Informace z těchto dvou modelů jsou hlavním vstupem pro rozpočet. Nicméně v některých případech je také potřeba vytvořit hrubý rozpočet v předprojektové fázi pro posouzení proveditelnosti projektu. Ve fázi plánování se rozpočet rozpracovává podrobněji. Zde již vstupují informace například o pracovních balících či délce trvání, od kterých se odvíjí cena či náklady jednotlivých činností. Nejprve je vhodné určit náklady přímé a poté nepřímé. (Doležal et al., 2012)

Je také potřeba zmínit, že rozpočet se v každém podniku vypracovává na základě interních metodologií, vyhlášek, standardních postupů a vlastních modelů. Do plánu nákladů a výnosů vstupují dále expertní odhady, k těm se v některých případech využívají statistické výpočty, které jsou prováděny ručně nebo s využitím výpočetní techniky. Finanční manažer by měl také spolupracovat s účetním oddělením podniku, pro dodržení stanovených účetních číselníků. (Svozilová, 2016)

Na základě všech informací, které byly doposud získány během příprav a plánování projektu, vstupujících do rozpočtu, jsou vytvořeny odhady. Existuje mnoho technik, postupů a nástrojů pro provedení potřebných odhadů.

Kvantitativní odhady mohou být pro náklady, ale i pro zdroje, výkonnost, doby trvání a mohou se týkat zdrojů fyzických i lidských. K tvorbě odhadů se pojí určité základní pojmy, které jsou například:

- Rozsah - jedná se o odchylku odhadu od budoucí reálné hodnoty. Na začátku projektu bývá zpravidla větší z důvodu méně známých informací, může být cca minus dvacet pět až sedmdesát pět procent. V průběhu projektu se může rozsah odhadu zmenšit na minus pět až deset procent.
- Přesnost - souvisí s rozsahem. Pojí se ke správnosti odhadu. Čím větší přesnost tím menší rozsah bude a naopak. Začátek projektu má menší přesnost a v jeho průběhu se přesnost zlepšuje.
- Jistota - s rostoucí zkušeností roste jistota odhadu. Proto často zkušenější pracovníci pomáhají při tvorbě plánů. (Project Management Institute, 2021)

Může se provést odhad pomocí analogie, kdy se vychází z podobnosti s dříve realizovanou akcí. Jedná se o metodu, která se využívá převážně v rané fázi projektu. Je levná, ale také nejméně přesná. Odhad podle jednotlivých sazeb zdrojů

je přenásobením určité sazby počtem jednotek. Odhad zdola nahoru je založen na vypracování detailního plánu, kdy se postupuje od drobnějších položek ke skupinám a nadskupinám nákladů. Statistická metoda parametrického odhadu může být další způsob, jak vyjádřit vztah projektu s historickou hodnotou. Dalšími způsoby může být využití výpočetní technologie pro matematické minimalizace nákladů, porovnávání s konkurencí podniku a další. (Svozilová, 2016)

Po stanovení všech odhadů a finálním vypracování rozpočtu, je důležité dokument řádně využívat a upravovat na základě postupování projektu. K tomu je potřeba dobrý přístup projektového či finančního manažera. Do řízení nákladů a finančních toků spadá vhodné plánování, monitorování a kontrolování. Je vhodné stanovit jednotný způsob dokumentace. Přidělení odpovědnosti za dílčí nákladové skupiny může být nápomocným prostředkem. Dále je důležité brát ohledy na případné změny v průběhu projektu, provádět analýzy odchylek a aplikovat případná průběžná opatření. (Doležal et al., 2012)

1.6.5 Plán rizik a řízení rizik

”Riziko projektu je nejistá událost, nebo podmínka, která - pokud nastane - má negativní vliv na dosažení cíle projektu ...” (Doležal et al., 2016)

Je třeba rozlišit hrozbu (anglicky ”threat”) od rizika (anglicky ”risk”). Pokud se hrozba stane skutečností, vznikne konkrétní situace, která se nazývá riziko. Jedna hrozba může vyústit v různá rizika s různou intenzitou dopadu. Je třeba stanovit možné scénáře, které mohou nastat. Následně scénáře mají určitý dopad. Všechny pojmy je potřeba stanovit velmi konkrétně, tak aby se s nimi dalo dále pracovat. Nelze předpovědět všechny možné scénáře, jelikož se stále jedná o odhady, které mohou mít také různou přesnost. Nicméně je důležité mít rizika popsána co nejlépe to jde, aby se dále mohla stanovit pravděpodobnost a míra dopadu, který může nastat. Dopad je určitý vliv na některý z aspektů či aktiv projektu. Většinou to bývá část cíle či výsledku, ke kterému projekt směřuje. V některých případech může dopad přesahovat hranice projektu k obecnějším aspektům organizace, jako může být například styk s veřejností (anglicky ”Public relations (PR)”), či vztahy se zaměstnanci, obchodními partnery a podobně. Díky správnému stanovení rizik se také mohou lépe hledat případná opatření pro ovlivnění příčin jednotlivých scénářů. Je tedy stanovený sled hrozba - riziko - dopad. (Doležal & Krátký, 2017) Je třeba zmínit, že kromě rizika existuje i příležitost (anglicky ”opportunity”), neboli pozitivní situace, která může nastat a přinést tak určitý zisk. Většinou se ale pracuje pouze s riziky.

Než se začnou sepisovat konkrétní hrozby, rizika a dopady je dobré si definovat kontext. S kontextem úzce souvisí řízení rizik, které je stěžejní pro úspěšnou práci s riziky a vyplývajícímu ochránění aktiv projektu. Řízení rizik, jako každé jiné řízení je třeba naplánovat a k tomu také slouží stanovení kontextu. Jedná se o určitá pravidla, jak budeme postupovat při řízení a definování rizik. V plánu je dobré si stanovit metodiku, role a zodpovědnosti pro řízení rizik. Dále časový harmonogram pro řešení rizik, vytvoření stupňů pravděpodobnosti a míry dopadu, či další možné aspekty plánu. (Doležal et al., 2016)

Příkladem stupňů pravděpodobnosti může být tato škála (Tab. 2):

Tabulka 2: Pravděpodobnosti rizik projektu. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal & Krátký (2017), 2023)

Pravděpodobnosti rizik

- Velmi malá pravděpodobnost (1) - 0 až 5 %
- Malá pravděpodobnost (2) - 5 až 15 %
- Velká pravděpodobnost (3) - 15 až 30 %
- Velmi velká pravděpodobnost (4) - více než 30 %

Příkladem stanovení míry dopadů mohou být tyto hodnoty (Tab. 3):

Tabulka 3: Hodnoty dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal & Krátký (2017), 2023)

Velikost dopadu	Aktivum ČAS - zdržení oproti plánu	Aktivum ROZSAH - dopad na dodávky projektu z věcného hlediska	Aktivum NÁKLADY - dopad na rozpočet	Aktivum KVALITA - dopad na kvalitu produktů projektu
Velmi malý dopad (1)	0 – 5 % doby trvání projektu	Sotva znatelné zmenšení rozsahu.	0 – 2 % rozpočtu projektu	Sotva znatelné snížení kvality.
Malý dopad (2)	5 – 15 % doby trvání projektu	Některé méně důležité položky nebudou dodány.	2 – 5 % rozpočtu projektu	Je ovlivněno jen to nejnáročnější použití.
Velký dopad (3)	15 – 30 % doby trvání projektu	Nebudou dodány významné položky/vlastnosti.	5 – 25 % rozpočtu projektu	Snížení kvality vyžadující schválení sponzorem.
Velmi velký dopad (4)	Více než 30 % doby trvání projektu	Neakceptovatelné zmenšení rozsahu.	Více než 25 % rozpočtu projektu	Snížení kvality je neakceptovatelné.

Samotná identifikace rizik spočívá v nalezení významných hrozeb - rizik - dopadů. Významných proto, že je třeba zhodnotit, kterým rizikům by se měla věnovat pozornost. K nalezení vhodných příkladů se využívá brainstorming, záznamové metody, jako diagramy, nebo myšlenkové mapy či další kreativní metody. Zároveň by se mělo vycházet z logického rámce projektu. Identifikovaná rizika se poté zapisují do registru rizik (anglicky "risk registr"). Struktura tohoto

dokumentu se může lišit na základě postupů dané společnosti. Nicméně většinou registr obsahuje informace o ID rizika, popis rizika, prevence, zodpovědnost, pravděpodobnost, dopad, hodnota rizika případně nápravné akce, které také mohou být samostatnou tabulkou. Do registru se nejprve zapíše ID a popisy rizik. Poté se přechází k dalšímu kroku. (Doležal et al., 2016)

Analýza rizik spočívá v odhadnutí pravděpodobnosti, že nastane scénář z registru, odhadnutí negativní míry dopadu na projekt a případně dalších aspektů upřesňujících rizika. Nejdříve se provádí kvalitativní analýza, ke které se dá využít mnoho metod, nicméně většinou projektový manažer vychází z vlastní zkušenosti, znalostí svého projektového týmu a z informací historických projektů. (Svozilová, 2016)

V této analýze jsou některé hodnoty vyjádřeny čísly, ale ta jsou určena na základě kvalitativního názoru.

V některých případech se dále provádí kvantitativní analýza, kdy se doplňují rizika číselnými charakteristikami, které jsou již výsledkem složitějších výpočtů. Většinou jsou uvedeny v určitých peněžních, časových či procentuálních jednotkách.

Tabulka 4: Míry pravděpodobnosti a dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2016), 2023)

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

Matice pravděpodobnosti a dopadu je zobrazením hodnot rizik (Tab. 4). Jednotlivé hodnoty se vypočítávají jako součin pravděpodobnosti a míry dopadu. V některých případech se dá vypočítat hodnota ve finančních jednotkách, nicméně většinou máme pouze přiřazené hodnoty velikosti pravděpodobnosti či dopadu. Proto existuje tato matice, ve které se vhodně zobrazí přiřazené stupně. Podle toho, v jaké oblasti matice se riziko nachází se určují metody vypořádání se s rizikem. Jak již bylo zmíněno, matice může mít různé měřítka a záleží pouze na dané organizaci, jaký přístup zvolí. (Doležal et al., 2016)

Existuje mnoho metod, jak se s riziky vypořádat. Jsou stanovené obecné skupiny přístupů k rizikům. První skupinou je přenesení rizika, kdy se zodpovědnost za nastání negativní situace může předat částečně či úplně někomu jinému. Typickým příkladem je pojištění, či najmutí zkušené firmy na práci, nebo zadání pouze části práce odborníkovi. Při přenesení rizika je třeba jasně stanovit podmínky, za jakou část rizika je kdo odpovědný. V některých případech se dá využít vyhnutí se riziku, kdy se upraví zadání či projektová charta eliminací některé problémové části projektu. Většinou se tak zúží měřítko projektu. Mohou se provést

například procedury jako snížení požadavků kvality, změnění kontraktů, snížení komplexity systémů a podobně. V některých případech paradoxně vyhnutí určitým rizikům způsobí zavedení více monitorování a kontroly, což může vést ke vzniku jiných rizik. Další skupinou je redukce rizika, při které se provedou opatření pro snížení pravděpodobnosti, dopadu, nebo obou faktorů rizika. Příkladem může být zapojení kvalitnějších zdrojů, ať už lidských či fyzických, jako je moderní technologie. Dále využití simulací, testování, či provedení riskantní operace na začátku projektu, z důvodu většího času na případnou opravu způsobené škody. Poslední skupinou je přijetí rizika, při kterém se počítá dopředu s nastáním dané situace. Využívá se v případech, kdy se s danými riziky nedá nic udělat, nebo kdy by jejich řešení bylo nákladnější než riziko samotné. (Nicholas & Steyn, 2021)

1.7 Realizace a ukončení projektu

Realizace projektu začíná po schválení projektu. Musí dojít ke schválení všech částí plánu řízení projektu a pochopitelně také ke schválení jeho financování. Hlavní kapitoly plánu řízení vytvářejí tzv. směrné plány (anglicky „baseline“), které jsou podkladem pro realizaci projektu. Realizace bývá často zahájena tzv. kick-off meetingem, kde se setkají zainteresované strany, seznámí se členové projektového týmu, je představen rámec a detaily projektu apod. (Doležal et al., 2016)

Během realizace je třeba projekt řídit, kontrolovat, zda se dodržuje časový harmonogram a porovnávat průběh projektu s plánem. Pokud se navržený plán nedaří plnit, nebo dochází k nečekaným situacím, je třeba reagovat a operativně původní plán upravovat. Pro řízení během realizace je důležité monitorování a kontrola jednotlivých činností a fází projektu. K tomu slouží podávání zpráv tzv. reporting. Pokud je reporting správně nastaven je přínosným nástrojem pro rozhodování a řízení během realizace projektu. (Doležal et al., 2016) Důraz na tyto postupy se klade více u projektů technického zaměření, nicméně nemělo by se na ně zapomínat ani u projektů, které jsou orientované na službu či akci jako hlavní cíl. Řízení provádí převážně role projektového manažera. Řízení provádí veškeré oblasti projektu. K této komplexní disciplíně je mnoho přístupů na základě různých ekonomických škol. Pro účely této práce se může vyzdvihnout vlastnost řízení, kterou je efektivita. Projekt je řízen tak, aby bylo dosaženo nejlepších možných výsledků v rámci trojimperativu. Vhodným průběžným upravováním všech plánů na základě zjištěných odchylek se zajistí požadovaná efektivita. K nalezení těchto odchylek je třeba využít metody zaznamenávání průběhu projektu již výše zmíněný reporting. I při sebedůkladnějším plánování, monitorování a kontrole mohou nastat okolnosti, vedoucí k selhání plánu. To je riziko každého projektu. Když selže určitá část plánu, může být uskutečněna, nebo dokončena pomocí improvizace. Improvizace není v literatuře o projektovém managementu příliš diskutována, protože je kvůli důrazu na kontrolu často vnímána jako negativní aspekt. To se však v současné době mění a improvizace začíná být považována za žádoucí schopnost umožňující provádět významné kroky v omezeném časovém rozpětí, pod časovým tlakem, bez dostatečných informací nebo zdrojů. (Malucelli et al., 2021) V takovém scénáři je improvizace nesmírně důležitá, protože zahrnuje schopnost tvořit a implementovat neplánovaná řešení tváří v tvář problémům nebo neočekávaným změnám. Improvizace vychází z kreativity,

intuice a zkušeností, které jsou základní kompetence pro projektové manažery. Improvizace tedy zahrnuje kreativitu, ale zvláštního druhu, která spojuje tvorbu a výkon. Improvizaci lze definovat jako schopnost tvořit a realizovat neplánovaně řešení, nechat se vést spontánní intuicí a pomocí kreativity dojít k řešení problematické situace. (Malucelli et al., 2021)

Finální fází projektu je jeho ukončení. Projekt může být ukončen až po odevzdání všech výstupů projektu dle stanoveného časového harmonogramu. Většinou je součástí procesu ukončení projektu také vypracování závěrečné zprávy, která shrnuje průběh realizace projektu, získané zkušenosti a doporučení pro další podobné projekty. Po ukončení projektu je rozpuštěn projektový tým. Pokud je výstupem projektu nějaký produkt nebo služba, jejich implementace již nebývá součástí projektu. Implementace může být zahrnuta v poprojektové fázi, jejíž součástí bývá také nezávislé vyhodnocení projektu, které ukáže úspěšnost a přínosy projektu. (Doležal et al., 2016)

2. Charakterizace organizace a projektu

V této kapitole bude představena Západočeská univerzita v Plzni, coby organizace realizující vybraný projekt, a také samotný projekt konference Trendy v podnikání 2022.

2.1 Představení organizace

Západočeská univerzita v Plzni (**ZČU**) je jednou z nejúspěšnějších vysokých škol v České republice. Byla založena v roce 1991 sloučením Vysoké školy strojní a elektrotechnické a Pedagogické fakulty v Plzni. Nyní funguje pod vedením rektora prof. RNDr. Miroslav Lávička, Ph.D. Převážná část univerzity je umístěna v kampusu na Borských polích v Plzni. V současné době se zde nachází rektorát, pět fakult, výzkumné ústavy, Centrum informatizace a výpočetní techniky (**CIV**), Ústav jazykové přípravy, univerzitní knihovna, menza, tělocvičny a další prvky kampusu zajišťující zázemí pro poskytování kvalitní výuky. Některé další fakulty a části univerzity se nacházejí v centru Plzně. Univerzita se skládá z devíti fakult - aplikovaných věd, designu a umění Ladislava Sutnara, ekonomické, elektrotechnické, filozofické, pedagogické, právnické, strojní a zdravotnických studií, dále pak z centra Nové Technologie - výzkumné centrum (**NTC**) a Ústavu jazykové přípravy (**ÚJP**). ([Západočeská univerzita v Plzni, 2023b](#))

Posláním **ZČU** je zajistit kvalitní vzdělání studentům tuzemským i zahraničním. Důraz je kladen zejména na interdisciplinaritu, propojení vzdělání s praxí a intenzivní mezinárodní spolupráci. Významná je přeshraniční spolupráce s Bavorskem. **ZČU** je zapojena do celé řady grantových projektů výzkumu a vývoje. Do těchto projektů jsou zapojovány také motivovaní studenti navazujícího a doktorského studia. Univerzita dále podporuje studenty pomocí projektů Studentská grantová soutěž (**SGS**) a Studentská vědecká konference (**SVK**). ([Západočeská univerzita v Plzni, 2022d](#))

Fakulta ekonomická (**FEK**) působí od založení na dvou pracovištích. První se nachází v kampusu univerzity na Borských polích v Plzni a druhé v Chebu. Fakulta byla založena v roce 1990. Nabízí bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy s ekonomickým zaměřením. Skládá se z pěti kateder a pěti středisek. Fakulta nyní funguje pod vedením paní děkanky doc. Ing. Michaely Krechovské, Ph.D. Kromě kvalitní výuky je **FEK** velmi aktivní ve výzkumné a odborné činnosti, o čemž svědčí zapojení do celé řady národních i mezinárodních projektů. Například byla nově zahájena spolupráce v oblasti behaviorální a experimentální ekonomie s "Universidad del País Vasco" v Bilbao, Španělsko v rámci projektu, který se jmenuje "Internal Doctoral Educational Grant (**IDEG**)". **FEK** získala ocenění "HR Excellence in Research Award", které uděluje Evropská komise za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. ([Západočeská univerzita v Plzni, 2020a](#))

2.2 Představení projektu

V tomto projektu bylo hlavním cílem uspořádání mezinárodní vědecké konference, která nesla název Trendy v podnikání 2022 - sekce pro studenty doktorských studijních programů. Tato konference proběhla již po osmé s dvouletým intervalem. Pořádala ji Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, v aktuálním ročníku konání opět pod záštitou paní děkanky FEK doc. Ing. Michaely Krechovské, Ph.D. Dílčími cíli konference byli prezentace výsledků vědecké a odborné činnosti účastníků konference, setkání a diskuse akademických pracovníků, doktorandů a odborníků z praxe a navázání kontaktů pro spolupráci ve výzkumné a publikační činnosti a pro spolupráci s praxí. Poslední 8. ročník konference se uskutečnil 10. - 11. listopadu 2022 v konferenčních sálech Secese pivovaru Plzeňský Prazdroj. Na základě této poslední konference byla vypracována tato práce. [Západočeská univerzita v Plzni \(2023a\)](#)

Během konference byly prezentovány příspěvky účastníků, které byly rozděleny do šesti tematických sekcí:

1. Trendy marketingu a managementu
2. Kvantitativní metody v podnikatelském a investičním rozhodování
3. Inovativní a udržitelné přístupy a metody v podnikání a regionálním rozvoji
4. Nové trendy ve finančním managementu, účetnictví a daních
5. Ekonomický pohled na moderní trendy transformace k digitální společnosti
6. Otázky a politiky v oblasti zemědělství, životního prostředí, venkova a energetiky

Jednacími jazyky byly jazyk anglický, český a slovenský. Odborné příspěvky, které úspěšně prošly recenzním řízením, byly zařazeny do sborníku, nebo do časopisu Trendy v podnikání (TVP), který je indexován v databázi ERIH+. ([Západočeská univerzita v Plzni, 2020b](#)) Pro rok 2022 byly vytvořeny dva sborníky konference a dvě čísla časopisu. Více informací o tomto vědeckém časopisu je dostupných na [Západočeská univerzita v Plzni \(2020b\)](#). Z tohoto odkazu lze také přejít na stránky konference [Západočeská univerzita v Plzni \(2023a\)](#), kde se nachází uprostřed nahoře tlačítko "Conference Proceedings Business Trends 2022", kterým se uživatel dostane k časopisu konference. V dolní části stránek je možno nalézt záložku Dokumenty s odkazem na Archiv sborníků. O zařazení příspěvku vždy rozhoduje Vědecký výbor konference. ([Západočeská univerzita v Plzni, 2023a](#))

Konference byla pořádána a částečně financována v rámci řešení projektu SVK1-2022-013 TVP 2022. Tato podpora je poskytována Západočeskou univerzitou v Plzni a je určena pro organizaci studentských vědeckých konferencí, na kterých jsou prezentovány výsledky výzkumu prováděného studenty akreditovaných magisterských a doktorských studijních programů na ZČU. Zásady pro podporu SVK vyhláší každoročně prorektor pro výzkum a vývoj. Dokument zásad je dostupný v pdf formě viz [Západočeská univerzita v Plzni \(2022c\)](#). Další informace o SVK společně s dodatkem zásad pro podporu a případně také o dalším programu SGS jsou přístupné z [Západočeská univerzita v Plzni \(2022a\)](#).

Žádost o podporu podává žadatel v soutěžní lhůtě, výhradně elektronicky prostřednictvím informačního systému IS [ZČU II](#), do kterého mají přístup členové organizačního týmu. Na této softwarové platformě je potřeba založit nový projekt a vyplnit návrh projektu. Lze využít nápovědy každoročně zveřejňovaného Návodu podání projektu viz [Západočeská univerzita v Plzni \(2022b\)](#).

Oprávněným žadatelem je student akreditovaného doktorského nebo magisterského studijního programu, nebo akademický pracovník [ZČU](#). Členy řešitelského týmu mohou být studenti akreditovaného doktorského nebo magisterského studijního programu [ZČU](#), akademičtí nebo vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci [ZČU](#) (specialisté v oblasti vědy, výzkumu a vývoje). Projekty k financování jsou vybírány formou soutěže a podporu schvaluje grantový výbor [ZČU](#). [Západočeská univerzita v Plzni \(2022b,c\)](#)

Část finančních prostředků pocházela z účastnických poplatků. Základní poplatek za účast v roce 2022 činil 4 000 Kč (160 EUR), dále byla možnost zlevněného poplatku pro studenty doktorského studia v hodnotě 2 500 Kč (100 EUR). Poplatky zahrnovaly účast na konferenci, náklady na recenzní řízení, publikování příspěvku, občerstvení a oběd v obou dnech konference, večeři formou rautu a účast na společenském večeru v Plzeňském Prazdroji a doprovodný program (prohlídka pivovaru Plzeňský Prazdroj a Škola čepování). V účastnickém poplatku nebyla zahrnuta doprava a ubytování účastníků. ([Západočeská univerzita v Plzni, 2023a](#)) Pravidla a zásady pro výše zmíněné informace jsou vyhlášeny na základě směrnice č. 3R/2015 Grantový systém ve znění všech dodatků až do roku 2022. Grantový systém se skládá z výše zmíněných [SGS](#) a [SVK Západočeská univerzita v Plzni \(2022a\)](#) Mezinárodní konference [TVP](#) je jedinečnou příležitostí pro studenty doktorského studia prezentovat a publikovat své výsledky, seznámit se s nejnovějšími pokroky v oboru a setkat se i se zahraničními odborníky.

Projekt konference vyžaduje organizační a fakturační zajištění. Je to projekt z kategorie malých projektů v oblasti služeb a akademického sektoru. Zodpovědnost za přípravu a organizaci jednotlivých ročníků konference se přesouvala po jednotlivých katedrách ekonomické fakulty. Tyto organizační záležitosti se řešily již od prvního konání konference v roce 2011, kdy byl projekt výjimečně organizován subjektem Středisko projektových aktivit ([SPA](#)). Fakturační zajištění mělo na starost v každém ročníku konání [SPA](#). Je vhodné vyzdvihnout zavedení redakční systém ([RS](#)), který je obohacením organizačního zajištění z roku 2022 (viz níže).

3. Plány projektu

Vypracované plány projektu jsou zde přehledně prezentovány formou tabulek, grafů a matic tak, aby byly v budoucnu použitelné pro obdobný projekt.

3.1 Logický rámec

Pro projekt konference je vypracován hlavní nejpodrobnější plán v podobě logické rámcové matice (Tab. 5). Tento plán doposud nebyl vytvořen pro projekt konference. V minulosti se postupovalo při realizaci projektu na základě zkušeností interních pracovníků, kteří se již na projektu podíleli. Postupování bez plánu může být velmi nákladné a také stresující. Pokud se projekt připravuje a realizuje pouze na základě zkušeností může se na mnohé zapomenout, či je potřeba vynaložit velké úsilí pro opětovné zajištění veškerých potřebných náležitostí projektu. Logická rámcová matice byla vytvořena, aby napomohla ke standardizaci procesů přípravy a realizace konference. Vzhledem k tomu, že se v budoucnu mohou měnit členové organizačního týmu, slouží plán také jako pomůcka ke snadnějšímu seznámení se s projektem pro nové členy týmu.

První sloupec matice shrnuje cíle projektu a jejich posloupnost. Přínosem projektu je výměna informací, prezentace výsledků a navázání nových kontaktů a spolupráce pro účastníky konference. Tohoto přínosu bude dosaženo realizací hlavního cíle projektu, jímž je realizace mezinárodní konference TVP. Hlavního cíle může být dosaženo splněním jednotlivých konkrétních dílčích výstupů: plánování konference, organizační zajištění, přípravy před konferencí, získání kvalitních příspěvků, proběhnutí konference - tj. prezentování příspěvků během dvou dnů konference, vytvoření časopisu a sborníku a závěrečné vyhodnocení. Dílčím výstupům předcházejí aktivity vedoucí k jejich realizaci. Tyto aktivity jsou provázány s jednotlivými dílčími výstupy. Tedy například ke splnění výstupu 1. Plánování konference vedou aktivity: 1.1 Úvodní schůze proběhla, 1.2 Organizační tým zajištěn, 1.3 Administrativní rámec zajištěn, atd.

Ve druhém sloupci jsou uvedeny ověřitelné ukazatele úspěchu vztahující se k cíli, jednotlivým výstupům a aktivitám. Sem patří např. Konference realizována, Časopis a sborník dostupný on-line, Recenzní posudky, apod. Pro aktivity jsou zde uvedeny finanční a lidské zdroje (např. 200 000 Kč z projektu SVK; projektový a finanční manažer, předsedkyně organizačního výboru, atd.).

Tabulka 5: Logická rámcová matice. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje ověření	Předpoklady
Přínosy projektu			
Rozšíření a výměna informací, prezentace dosažených výsledků i navazování styků a spolupráce	Zpětná vazba Vyhodnocení konference	Vedení konference Zpětné hodnocení organizačního týmu Dotazníky zpětné vazby	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu			
Realizace mezinárodní konference "Trendy v podnikání" 10.11. - 11.11.2022 v prostorech sálů Secese, v Plzeňském Prazdroji	Konference realizována	Fotodokumentace Prezenční listina Zpětná vazba z redakčního systému	Aktuální a kvalitní témata příspěvků Zájem o účast na konferenci Úspěšný průběh konference Dostatek prezentací výsledků
Dílčí výstupy projektu			
1. Plánování konference 2. Organizační zajištění 3. Přípravy před konferencí 4. Získání kvalitních příspěvků 5. Proběhnutí konference tj. prezentování příspěvků 6. Vytvoření časopisu a sborníku 7. Závěrečné vyhodnocení	Kvalitativní hodnocení vedoucích pracovníků Ceny nákladových položek Recenzní posudky Fyzické proběhnutí konference Počet příspěvků Počet fyzicky přítomných osob Časopis a sborník dostupný online Vyhodnocení výstupů	Proděkan pro strategii a rozvoj, předseda organizačního výboru Faktury Redakční systém a IS pro reg straci účastníků okum tace ze dnů konference Web konference áv á Z ěrečná zpr va	Kompetence schváleny Recenze provedeny Propagace události provedena Přípravy konference provedeny Příspěvky shromážděny Podklady shromážděny
Aktivity projektu			
1.1 Úvodní schůze proběhla 1.2 Organizační tým zajištěn 1.3 Administrativní rámec zajištěn 1.4 Finance z SVK zajištěny 1.5 Plán konference vypracován 2.1 Sál a catering zajištěny 2.2 Objednávky materiálů vytvořeny 2.3 Komunikace s dodavateli vyřízena 2.4 Fakturace provedena 2.5 Prodloužení emailové adresy zajištěno 2.6 Celoroční kontrola emailové adresy zajištěna	200 000 Kč z projektu SVK 320 000 Kč z poplatků za účast	1 měsíc 1 měsíc	Zahájení vedoucím projektu provedeno Souhlasy členů organizačního týmu získány Vhodné datum konference stanoveno Povolné setkávání na veřejnosti ověřeno Výběrové řízení zajištěno Včasné zmluvení sálů provedeno Převedení majitele emailové adresy provedeno

Pokračuje na další straně

Tabulka 5 – pokračování z předchozí strany

Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje ověření	Předpoklady
3.1 Redakční systém a webové stránky připraveny (společně s registračním systémem)	Kontakty s vyzvanými přednášejícími Redakční systém a IS pro registrační účastníků Vědecký výbor Předseda organizačního boru Projektový manažer vý Finanční manažer Administrativní podpora Editor RS Studenti z SVK Šéfredaktor a odborný konzultant časopisu	3-4 měsíce	Technická způsobilost redakčního systému a webových stránek zajištěny Prodloužení emailové adresy zajištěno Zájem vyzvaných mluvčích ověřen Efektivní komunikace v interním prostředí zajištěna Potvrzení účasti získána Ranní příprava prostor konání zajištěna
3.2 Spravování redakčního systému zajištěno			
3.3 Hotely poptány			
3.4 Registrace do systému konference a redakčního systému zahájeny			
3.5 Emailová korespondence (před konferencí a po konferenci) zajištěna			
3.6 Vyzvaní mluvčí osloveni			
3.7 Program konference stanoven			
3.8 Platební údaje zaslány (proces plateb účastníků a poplatků)			
3.9 Dárkové tasky připraveny			
3.10 Technické vybavení (počítače, materiály pro prezenci,...) připraveno			
3.11 Potřebné materiály vytisknuty			
4.1 Recenzenti zajištění/aktualizování	2 měsíce	Včasné reakce recenzentů potvrzeny	
4.2 Recenzní řízení (Celý proces přijímání, anonymizace a přiřazování příspěvků) provedeno			
4.3 Zpětná vazba autorům příspěvků poskytnuta			
5.1 Technické vybavení prezentace připraveno	2 dny	Omluvení členů organizačního týmu z ostatních povinností zajištěno	
5.2 Prezence účastníků zajištěna			
5.3 Organizace průběhu obou dnů konference zajištěna			
5.4 Moderace konference zajištěna			
6.1 Časopis a sborník zpracován	1-2 měsíce	Dodržení požadavků daného typu publikace zajištěno Odborná konzultace obsahu časopisu provedena	
6.2 Výsledky publikovány			
7.1 Dotazníky zpětné vazby zpracovány	1 měsíc	Zpětná vazba získána	
7.2 Administrativní ukončení projektu provedeno			
7.3 Finální vyhodnocení konference vypracováno			
7.4 Příprava na realizace v příštích letech provedena			
			Rozhodnutí FEK o pořádání konference. Vyčlenění finančních prostředků z projektu SVK.

Třetí sloupec uvádí zdroje informací a prostředky ověření jako jsou fotodokumentace, prezenční listina, web konference apod., a také časový odhad jednotlivých skupin aktivit vztažených k výstupům v řádku aktivit.

Poslední sloupec předpokladů shrnuje podmínky pro úspěšné splnění projektu, přičemž zohledňuje potenciální rizika. V logickém rámci se postupuje z pravého dolního rohu, směrem doleva o stupeň výše, poté doprava na stejné úrovni, dále se postup opakuje až se končí v levém horním rohu (viz teoretická východiska práce). Tedy klíčovým předpokladem je Rozhodnutí FEK o pořádání konference a vyčlenění finančních prostředků z projektu SVK. Bez tohoto předpokladu nemůže být projekt realizován. Po jeho splnění může být projekt zahájen.

Následuje realizace jednotlivých aktivit za pomoci přiřazených zdrojů ve stanoveném čase a naplní se předpoklady nutné pro dosažení dílčích výstupů realizací aktivit projektu. Např. aktivity 6.1 Časopis a sborník zpracován a následně 6.2 Výsledky publikovány jsou splněny za pomoci šéfredaktora a odborného konzultanta, za stanovený čas a naplněním kvalitní odborné konzultace obsahu společně s dodržáním požadavků daného typu publikace je splněn dílčí výstup 6. Vytvoření časopisu. Realizací jednotlivých aktivit budou splněny všechny dílčí výstupy o úroveň výše v logickém rámci, které se dají ověřit pomocí ukazatelů a zdrojů. Následně dojde k naplnění předpokladů, které jsou třeba, aby dílčí výstupy vedly k naplnění hlavního cíle. Např. splnění výstupu 5. Proběhnutí konference se dá ověřit pomocí počtu fyzicky přítomných osob, které se dají vyčíst ze zdrojů dokumentace ze dnů konference. Naplnění předpokladu Přípravy konference provedeny částečně vede ke splnění cíle Realizace mezinárodní konference Trendy v podnikání. Realizace konference se poté dá ověřit např. pomocí fotodokumentace, či zpětné vazby z RS. Naplněním předpokladů např. Aktuální a kvalitní témata příspěvků či dostatek prezentací výsledků dojde k úspěšnému dokončení a naplnění záměru, či přínosu projektu, který se dá ověřit např. zpětnou vazbou z dotazníků či od vedení konference.

3.2 Zainteresané strany

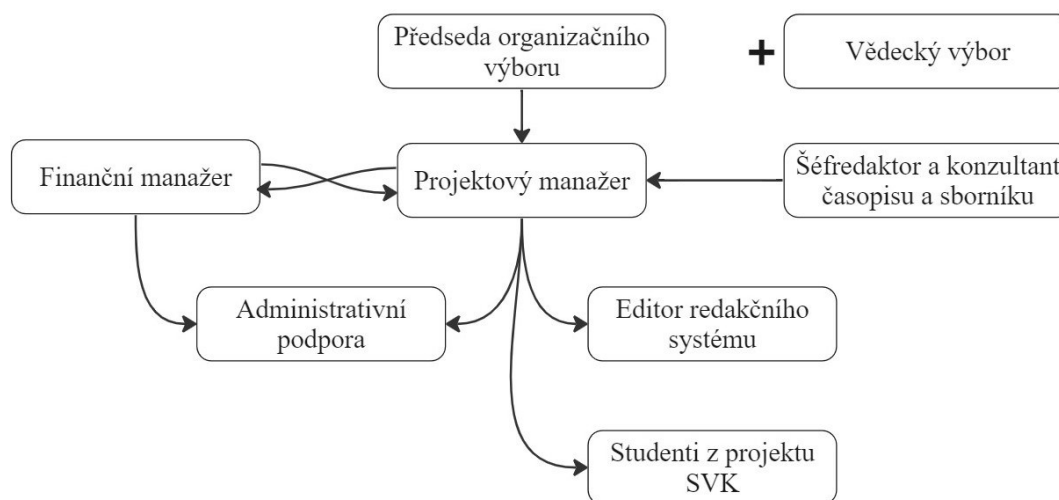
Konference jakéhokoliv typu je vždy založena na lidech, kteří se akce účastní. Proto je třeba věnovat pozornost zainteresaným stranám. Ty však nejsou jenom účastníci konference, ale také další významní činitelé tohoto projektu. Každá skupina zainteresaných stran má jiné požadavky a cíle související s konáním konference. Je důležité zajistit interní požadavky univerzity, dále fakulty, jednotlivých kateder, je třeba oslovit potenciální účastníky apod. Aby se dalo se zainteresanými stranami dobře pracovat je nejdříve nutné identifikovat jejich hlavní skupiny. Pro projekt konference byly stanoveny hlavní zainteresané strany společně s odhadem jejich požadavků či očekávání (Tab. 6). Dále byla stanovena doporučení jak s těmito skupinami pracovat.

Tabulka 6: Zainterесované strany. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Zainterесované strany	Požadavky a očekávání
Akademičtí pracovníci	možnost účastnit se na akademické události a možnost prezentace v mezinárodním prostředí, navázání nových kontaktů, kontakt se svými studenty doktorského studia a možnost konzultace
FEK	propagace fakulty, aktivita v oblasti prezentace výzkumu
Pivovar Prazdroj	propagace organizace, získání zakázka a následného zisku
Realizační tým	hodnotná praktická zkušenost, pracovní příležitost
Studenti doktorského studia	splnění studijních povinností, získání zkušeností, navázání kontaktů
Vědecký výbor	viz akademičtí pracovníci, dále odměna z pracovní náplně
Vysoké školy	příležitost účastnit se na vědecké akci, navázání pracovních kontaktů
Vyzvaní přednášející	možnost účastnit se na akademické události a možnost prezentace v mezinárodním prostředí
ZČU vedení (společnost)	propagace univerzity

3.3 Projektový tým

Pro přípravu a realizaci konference je potřeba projektový tým, nebo jiným označením organizační výbor, či organizační tým (Obr. 3). Pro nejužší organizační tým je potřeba pět až šest osob. Tyto osoby mají určené role, které mají vymezené kompetence a povinnosti. Role všech členů organizačního týmu jsou spolu úzce provázány. Je třeba, aby spolu členové organizačního týmu dostatečně komunikovali veškeré dílčí aktivity a výstupy.



Obrázek 3: Projektový tým. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Vedoucí katedry, která je za daný ročník konání konference zodpovědná, je většinou předsedou organizačního výboru. Ten má za úkol na začátku určit hlav-

ního řešitele projektu, neboli projektového manažera. Dále zůstává k dispozici jako hlavní konzultant celého procesu.

Hlavní řešitel projektu, neboli projektový manažer má nejvíce kompetencí a povinností. Například podává zadání a žádost o finanční podporu projektu, připravuje dílčí plány projektu, má na starost řízení příprav a vedení organizace konference. Jednotlivé aktivity přidělené této roli budou popsány níže.

K aktuálnímu ročníku konání konference je přiřazen správce rozpočtu, neboli finanční manažer, který stanovuje finanční plán celého projektu. Vytváří seznam účastníků pro platbu účastnických poplatků a administrativní vypořádání s účastníky z realizující katedry. Zajišťuje další administrativní záležitosti spojené s projektem.

Administrativní podpora pomáhá s administrativními náležitostmi projektu. Má na starost řízení emailové adresy společně s komunikací se všemi účastníky konference. Úzce spolupracuje s projektovým manažerem a správcem rozpočtu.

Další rolí je editor redakčního systému, který má na starost technické zajištění a správu **RS**. Nastavuje a opravuje redakční systém z programátorského hlediska. Dále má na starost proces recenzního řízení (viz níže) a také se podílí na editaci časopisu a sborníku konference.

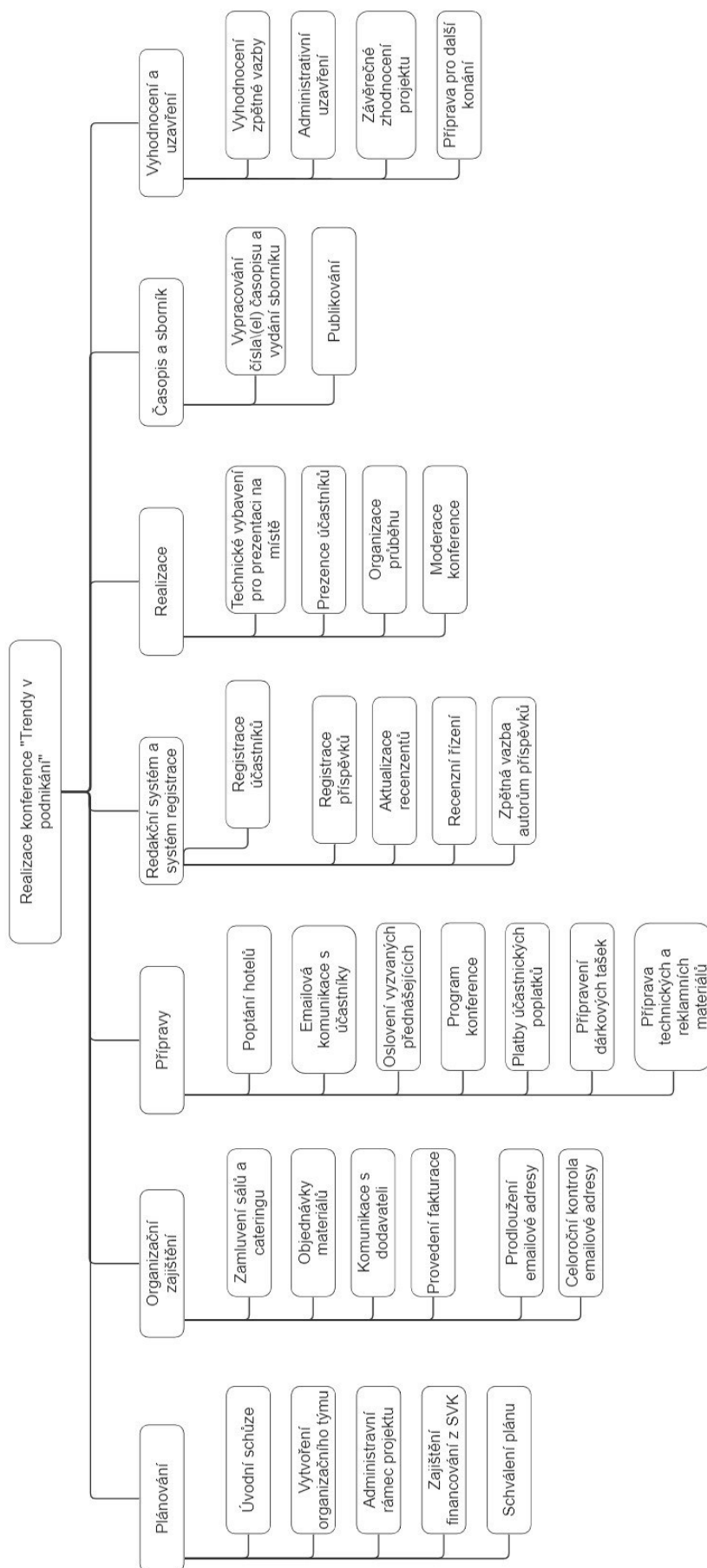
Posledními konkrétními rolemi jsou šéfredaktor časopisu **TVP** a konzultant pro tvorbu časopisu a sborníku. Šéfredaktor je zodpovědnou osobou za vhodnou organizaci redakce časopisu. Konzultant disponuje dovednostmi jazyka LaTeX a odbornými znalostmi v dané problematice. Díky nim je možné správně vytvořit časopis a sborník.

Studenti z projektu **SVK** jsou členové realizačního týmu. Zpravidla se jedná o všechny studenty doktorského studia **FEK**. Do realizace aktuálního ročníku konference se také zapojují někteří vybraní studenti navazujícího stupně studia **FEK**. Studenti mají na starost pomoc s dílčími aktivitami, které jsou potřeba během přípravy a konání konference.

Kromě organizačního výboru participuje na realizaci projektu konference vědecký výbor. Jedná se o několikačlenný výbor sestavený pro odbornou konzultaci vědeckých příspěvků. Tento výbor má za úkol rozhodnout, které z příspěvků budou zařazeny do časopisu a které do sborníku. Dále se také všichni členové fyzicky účastní konference. Někteří ze členů vědeckého výboru jsou zároveň vyzvanými přednášejícími. Do vědeckého výboru také patří pan proděkan pro strategii a rozvoj prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D., s nímž se konzultovaly důležité části projektu. Pan profesor mimo jiné také částečně moderoval konání plenárního zasedání.

3.4 Hierarchický rozpad cíle projektu

WBS projektu je znázorněna na **Obr. 4**. Tento schematický vizuální plán projektu člení navržené činnosti a úkoly, které jsou předmětem projektu, do jednotlivých úrovní. V tomto plánu je přehledně vidět, jak má být projekt realizován. Často **WBS** slouží jako hlavní kontrolní plán, zda se při průběhu projektu na nějaký dílčí výstup nezapomnělo.



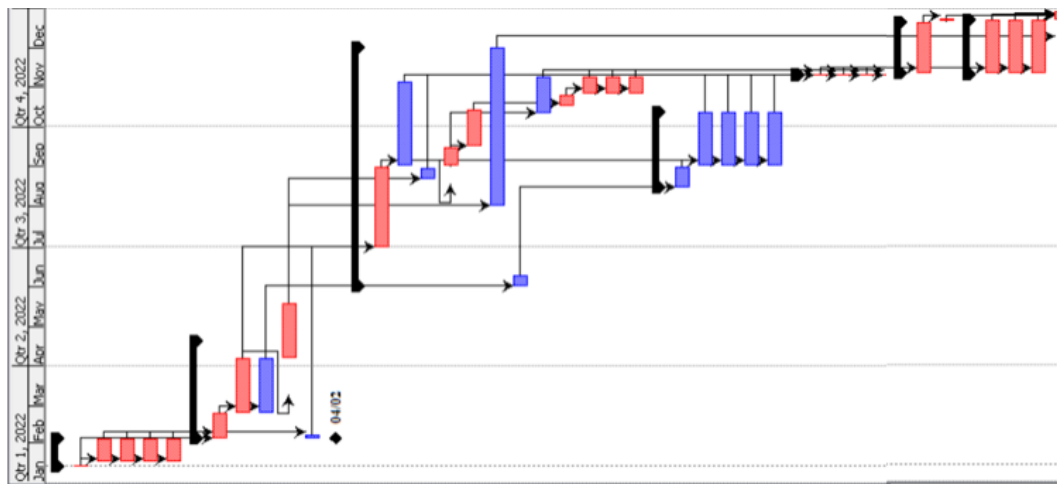
Obrázek 4: Hierarchický rozpad cíle projektu ("WBS"). (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Vlastní projekt Realizace konference Trendy v podnikání se na první úrovni **WBS** dělí na sedm bloků Plánování, Organizační zajištění, Přípravy, Redakční systém a systém registrace, Realizace, Časopis a sborník, Vyhodnocení a uzavření. Tyto základní bloky se dále podle potřeby rozpadají na další úrovni pracovní struktury s různým počtem bloků činností potřebných pro jejich realizaci. **WBS** tohoto konkrétního projektu má 3 úrovně. Jako příklady jsou uvedeny dva bloky. Např. blok Redakční systém a systém registrace se dále člení na druhé úrovni na pět bloků Registrace účastníků, Registrace příspěvků, Aktualizace recenzentů, Recenzní řízení a Zpětná vazba autorům příspěvků. K tomuto bloku je dobré zdůraznit, že projekt konference měl dva informační systémy. První sloužil k registraci účastníků na samotnou konferenci. Druhým byl redakční systém, který sloužil pro zaregistrování příspěvků pomocí zaslání abstraktu a informací o autorech článku. Do tohoto systému se dále nahrávaly finální příspěvky a následně je mohli recenzenti v tomto systému hodnotit. Nejrozsáhlejší blok Přípravy je členěn na třetí úrovni do sedm bloků Poptání hotelů, Emailová komunikace s účastníky, Oslovení vyzvaných přednášejících, Program konference, Platby účastníků poplatků, Přípravení dárkových tašek a Příprava technických a reklamních materiálů. Splnění výstupů na třetí úrovni **WBS** vede ke splnění hlavního bloku Přípravy. Analogicky takto fungují všechny větve **WBS** jednotlivých hlavních bloků.

3.5 Ganttův graf

Tento Ganttův graf byl vypracován v programu Project Libre. Veškeré části z logické rámcové matice projektu jsou přeneseny do časového plánu. Všechny skupiny aktivit z **WBS** jsou rozčleněny do dílčích činností (**Obr. 5**). Identifikace časového průběhu je zajištěna přiřazením délky trvání, datu začátku, datu konce a předcházející aktivity. Posléze je pro dané aktivity vytvořeno grafické zobrazení, ve kterém jsou patrné návaznosti jednotlivých aktivit (**Obr. 6**). Červené obdélníky znázorňují aktivity ležící na kritické cestě projektu. Jedná se tedy o ty aktivity, u kterých by nemělo dojít ke zpoždění, jinak by se celý projekt prodloužil. Modré obdélníky představují aktivity, které naopak mají časovou rezervu a tudíž nevadí pokud u nich dojde ke zpoždění. Černé lišty v grafu znázorňují určitou skupinu či pracovní balík aktivit. Pro lepší viditelnost je dobré plán otevřít v programu Project Libre. Zdrojový soubor je možné získat od autora práce.

První aktivitou časového plánu celého projektu je úvodní schůze, kterou se odstartuje samotný projekt. Úvodní schůze by měla proběhnout přibližně deset měsíců před konáním konference. V aktuálním plánu je tak stanovena na čtrnáctého ledna roku 2022. Během první aktivity je možno začít plánovat průběh projektu, či domluvit další potřebné náležitosti. Jak je patrné z obrázku grafu první aktivita leží na kritické cestě společně s dalšími aktivitami ze skupiny plánování. Časově nejnáročnější skupinou jsou přípravy projektu. Důležitým prvkem časového plánu je skupina aktivit proběhnutí konference. Tyto aktivity je třeba vykonat v den konání a ten je pevně stanoven od samotného začátku. Mnoho ostatních aktivit se tak odvíjí od tohoto stanoveného data. Poslední aktivitou je příprava na realizaci dalších konání konference, kterou je třeba vykonat do finálního data projektu. To bylo stanoveno pro aktuální konání na konec roku 2022. Před touto aktivitou je třeba finalizovat a vydat všechna čísla časopisu a sborníky **TVP**.



Obrázek 6: Ganttův graf. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	Plánování	15 days	14/01/22 10:00	04/02/22 10:00	
2	Úvodní schůze	0.5 days	14/01/22 10:00	14/01/22 15:00	
3	Vytvoření organizačního týmu	14 days	17/01/22 10:00	04/02/22 10:00	2
4	Administrativní zajištění projektu	14 days	17/01/22 09:00	04/02/22 09:00	2
5	Zajištění financí z SVK	14 days	17/01/22 09:00	04/02/22 09:00	2
6	Schválení plánu konference	14 days	17/01/22 09:00	04/02/22 09:00	2
7	Organizační zajištění	53.25 days	04/02/22 09:00	20/04/22 11:00	
8	Zamluvení sálu a cateringu	14 days	04/02/22 10:00	24/02/22 10:00	2;3;4;5;6
9	Vytvoření objednávek materiálů	30 days	24/02/22 10:00	07/04/22 10:00	8
10	Komunikace s dodavateli	30 days	24/02/22 10:00	07/04/22 10:00	8
11	Fakturace	30 days	09/03/22 11:00	20/04/22 11:00	9
12	Produktování emailové adresy	1 day	04/02/22 10:00	07/02/22 10:00	3;4;5;6
13	Celoroční kontrola	0 days	04/02/22 09:00	04/02/22 09:00	
14	Příprava	131 days	01/06/22 08:00	30/11/22 17:00	
15	Připravení redakčního systému a webových stránek	44 days	01/07/22 08:00	31/08/22 17:00	11;12;9
16	Správu redakčního systému	47 days	01/09/22 08:00	04/11/22 17:00	15
17	Popisání hotelů	7 days	22/08/22 08:00	30/08/22 17:00	11
18	Proces registrace do redakčního systému	11 days	17/08/22 08:00	31/08/22 17:00	15
19	Průběh recenzního řízení	21 days	16/09/22 08:00	14/10/22 17:00	18
20	Emailová korespondence	88 days	01/08/22 08:00	30/11/22 17:00	11
21	Oslovení vyzvaných mluvčích	7 days	01/06/22 08:00	09/06/22 17:00	11;10
22	Program konference	21 days	11/10/22 08:00	08/11/22 17:00	18
23	Platby účastnických poplatků	7 days	17/10/22 08:00	25/10/22 17:00	19
24	Příprava reklamních a důstojných materiálů	10 days	26/10/22 08:00	08/11/22 17:00	23
25	Příprava technických materiálů	10 days	26/10/22 08:00	08/11/22 17:00	23
26	Tisknutí materiálů	10 days	25/10/22 09:00	08/11/22 09:00	23
27	Recenzní řízení	43 days	15/08/22 08:00	12/10/22 17:00	
28	Zajištění/aktualizace recenzentů	13 days	15/08/22 08:00	31/08/22 17:00	21
29	Přijímání příspěvků	30 days	01/09/22 08:00	12/10/22 17:00	15;28
30	Anonymizace příspěvků	30 days	01/09/22 08:00	12/10/22 17:00	15;28
31	Přizpůsobení příspěvků	30 days	01/09/22 08:00	12/10/22 17:00	15;28
32	Zpětná vazba autorům příspěvků	30 days	01/09/22 08:00	12/10/22 17:00	15;28
33	Proběhnutí konference	1.875 days	09/11/22 09:00	10/11/22 17:00	
34	Příprava technického vybavení prezentace	1.875 days	09/11/22 09:00	10/11/22 17:00	16;26;25;24;17;29;30;31;3...
35	Proces prezentace účastníků	1.875 days	09/11/22 09:00	10/11/22 17:00	16;24;25;26;29;30;31;32
36	Organizování průběhu obou dnů konference	1.875 days	09/11/22 09:00	10/11/22 17:00	16;25;26;29;30;31;32
37	Moderování konference	1.875 days	09/11/22 09:00	10/11/22 17:00	16;25;26;32
38	Vytvoření časopisu a sborníku	28 days	11/11/22 08:00	20/12/22 17:00	
39	Zpracování příspěvků	28 days	11/11/22 08:00	20/12/22 17:00	34;35;36;37
40	Publikování výsledků	3 days	15/12/22 09:00	20/12/22 09:00	39
41	Závěrečné vyhodnocení	30.625 days	10/11/22 10:00	22/12/22 16:00	
42	Zpracování dotazníků zpětné vazby	29.625 days	10/11/22 10:00	21/12/22 16:00	37;35;36
43	Administrativní ukončení projektu	29.625 days	11/11/22 10:00	22/12/22 16:00	35;36;37
44	Finální vyhodnocení projektu	29.625 days	11/11/22 08:00	22/12/22 14:00	35;36;37
45	Příprava na realizaci příštích setkání konference	4 days	09/12/22 14:00	15/12/22 14:00	40;42;43;44;20

Obrázek 5: Ganttův graf - popis aktivit. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

3.6 Rozpočet

Níže je uvedena tabulka zobrazující rozpočet projektu (Tab. 7). V ní jsou uvedeny hlavní položky finančních nákladů projektu. Tento rozpočet byl vytvořen autorem této práce, aby vznikl jakýsi vzorový plán nákladů. Tento rozpočet se liší od reálného plánu použitého pro současnou realizaci projektu. Důvodem bylo vytvoření

alternativního pohledu na financování konference. Plánování a aktualizaci reálného rozpočtu měla na starost finanční manažerka. Ta také zajišťovala veškerou administrativu spojenou s financováním projektu. Při vytváření tohoto vzorového rozpočtu vycházel autor ze znalosti rozpočtů předchozích projektů obdobného typu. Hlavním podkladem pak bylo vlastní pozorování realizace současného projektu. Dále byly využity znalosti celkové sumy reálného rozpočtu a možných cen cateringu, poskytnutých finanční manažerkou projektu.

Tabulka 7: Vzorový rozpočet projektu. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Náklady	Typ jednotky	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
Místo konání konference:				
Pronájem Konferenčního centra Secese (Plzeňský Prazdroj)	Položka	1	25 500 Kč	25 500 Kč
Pronájem sálů školy čepování (Plzeňský Prazdroj)	Celokonferenční položka	1	12 000 Kč	12 000 Kč
Prohlídka pivovaru Plzeňský Prazdroj	Kusy	45 ks	250 Kč	11 250 Kč
Škola čepování	Položka	1 ks	15 000 Kč	15 000 Kč
Dárkové předměty a materiální náklady:				
Dárkové tašky	Kusy	100 ks	32 Kč	3 200 Kč
Otvíráky na pivo	Kusy	100 ks	10,5 Kč	1 050 Kč
Propisky	Kusy	100 ks	7 Kč	700 Kč
Blok	Kusy	100 ks	39 Kč	3 900 Kč
Speciální dárková taška (pro vyzvané mluvčí)	Kusy	7 ks	300 Kč	2 100 Kč
Visačky pro účastníky	Kusy	100 ks	12 Kč	1 200 Kč
Další materiální náklady (kancelářské potřeby, ...)	Nákladová položka			10 000 Kč
Tiskové služby:				
Cedulky	Kusy	12 ks	1,5 Kč	18 Kč
Jmenovky	Kusy	13 ks	1,5 Kč	20 Kč

Pokračuje na další straně

Tabulka 7 – pokračování z předchozí strany

Náklady	Typ jednotky	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
Programy	Kusy	125 ks	4, 5 Kč	563 Kč
Certifikáty za účast	Kusy	120 ks	2, 5 Kč	300 Kč
Náklady na vydání sborníku s ISBN	Nákladová položka	x	x	1 000 Kč
Catering a s tím spojené služby:				
Ranní nápoje	Kusy	100 ks	80 Kč	8 000 Kč
1. dopolední coffee break (Menu 1)	Kusy	100 ks	180 Kč	18 000 Kč
1. oběd	Kusy	100 ks	55 Kč 245 Kč	30 000 Kč
Přípitek	Kusy	100 ks	69 Kč	6 900 Kč
Odpolední coffee break (Menu 1)	Kusy	100 ks	180 Kč	18 000 Kč
Večerní raut (Raut 2)	Kusy	100 ks	845 Kč	84 500 Kč
Večerní nápoje	Kusy	100 ks	250 Kč	25 000 Kč
2. dopolední coffee break (Menu 1)	Kusy	80 ks	180 Kč	14 400 Kč
2. oběd	Kusy	80 ks	55 Kč 245 Kč	24 000 Kč
Finanční odměny:				
Předsedkyně organizačního výboru	Nákladová položka	x	x	10 000 Kč
Projektová manažerka	Nákladová položka	x	x	25 000 Kč
Finanční manažerka	Nákladová položka	x	x	25 000 Kč
Editor redakčního systému	Nákladová položka	x	x	15 000 Kč
Administrativní podpora	Nákladová položka	x	x	18 800 Kč
Členové organizačního týmu (studenti z SVK)	Nákladová položka	x	x	20 000 Kč
Recenze příspěvků	Počet recenzí	200	269 Kč	53 808 Kč
Celkem	x	x	x	511 121 Kč

Celková suma rozpočtu je 485 209 korun českých. Plán nákladů je rozdělen do jednotlivých nákladových kategorií. První kategorií je místo konání konference, do které spadají pronájem sálů na oba dva dny a kulturní program konference (63 750 Kč). Pronájem konferenčních sálů Secese Plzeňského pivovaru Prazdroj zahrnuje technické parametry potřebné pro zajištění prostor společně s personálem nápomocným k technickým potřebám konference a obsluhy občerstvení. Pronájem zahrnuje pět sálů pro prezentaci příspěvků a chodby společně se zázemím potřebným pro organizaci a chod konference. Kulturní doprovodný program je také zajištěn odborným personálem pivovaru. Nejmenší kategorií jsou dárkové předměty kam spadají dárkové tašky a jejich obsah pro účastníky konference (22 150 Kč). Třetí kategorií jsou tiskové služby zahrnující tisk doprovodného materiálu včetně programů, orientačních cedulek, jmenovek do visaček, certifikátů účasti (nutno podepsat autoritou univerzity) (1 901 Kč). Největší kategorií je catering zajišťující veškeré stravování a pitný režim během obou dnů konference, včetně coffeebreaků a večerního rautu (228 800 Kč). Catering je zajištěn od pivovaru Plzeňský Prazdroj. Poslední kategorií jsou finanční odměny za provedenou práci (168 608 Kč). Jedná se o mzdy pracovníků, stipendia a odměny za recenze příspěvků. Příklady kalkulace nákladových položek jsou znázorněny v Tab. 8.

Tabulka 8: Kalkulace. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

<u>Projektová manažerka</u>		<u>Finanční manažerka</u>	
2 měsíce - 0,2 úvazek	2 měsíce - 0,3 úvazek	2 měsíce - 0,2 úvazek	2 měsíce - 0,3 úvazek
$0.2 \cdot 25\,000 = 5\,000$ Kč	$0.3 \cdot 25\,000 = 7\,500$ Kč	$0.2 \cdot 25\,000 = 5\,000$ Kč	$0.3 \cdot 25\,000 = 7\,500$ Kč
$2 \cdot 5\,000 = 10\,000$ Kč	$2 \cdot 7\,500 = 15\,000$ Kč	$2 \cdot 5\,000 = 10\,000$ Kč	$2 \cdot 7\,500 = 15\,000$ Kč
$10\,000 + 15\,000 = 25\,000$ Kč		$10\,000 + 15\,000 = 25\,000$ Kč	
<u>Recenze příspěvků</u>			
cena jedné recenze je 200 Kč	33,8% zdravotní a sociální pojištění		
100 článků - každé dvě	recenze 0,42% úrok		
$1\,200 \cdot 1,30452 = 1\,565,424$ Kč	0,3% sociální fond		
$200 \cdot 269 = 53\,808$ Kč	1,3452		

Je třeba si uvědomit, že projekt vyžaduje další potřebné materiály a náklady spojené s logistikou, které nejsou součástí tohoto rozpočtu. Materiálové položky jsou majetkem ZČU a byly nakoupeny z jiných rozpočtů ZČU. Mezi využitá prostředky patří například notebooky univerzity s technickým příslušenstvím, roll-up (reklamní materiál) a kancelářské vybavení. K plánování a přípravám projektu byly také využity administrativní prostory a zázemí ZČU.

3.7 Způsob financování

Tabulka 9: Způsob financování. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

Odkud peníze pochází	Částka
Projekt Studentská vědecká konference	200 000 Kč
Příspěvky za účast	320 000 Kč
Celkem	520 000 Kč

Tab. 9 shrnuje zdroje financování konference. Prvním příjmem konference jsou přiřazené peníze z projektu Studentská vědecká konference, které činí 200 000 Kč. Druhým příjmem jsou příspěvky za účast na konferenci, který ve výsledku činí 320 000 Kč. Studentů doktorandského studia se zúčastnilo 32, ti měli zlevněný poplatek na 2 500 Kč. Příspěvky od studentů činily 80 000 Kč. Dále platilo 60 akademických pracovníků plný poplatek 4 000 Kč. Dohromady se tak na příspěvcích akademických pracovníků vybralo 240 000 Kč. Finální příjem konference je stanoven na 520 000 Kč.

Z celkové kalkulace nákladů rozpočtu a částky reálných příjmů ze současného konání konference vyplývá výnos projektu v částce 34 791 korun českých. V případě, že by se situace nevyvíjela podle stanoveného rozpočtu je možné využít výnos jako rezervu pro vyrovnání těchto nadbytečných nákladů.

3.8 Rizika projektu

Rizika projektu jsou zobrazena v registru rizik (viz [příloha B](#)). Identifikace rizik byla provedena na základě vlastního pozorování projektu. Po stanovení nejvýznamnějších rizik autor práce provedl kvalitativní hodnocení rizik. Případně by se dalo hovořit o semikvalitativním hodnocení, jelikož jsou k rizikům přiřazeny číselné hodnoty. Pro tento registr rizik byl použit postup zapisování rizik v podobě přiřazení následujících informací: ID, název, popis, spouštěč, dopad, příklad jak předejít riziku, vlastník, hodnota pravděpodobnosti (**P**), hodnota dopadu (**D**) a celková hodnota rizika (**H**). V registru je možné vidět rizika a jejich přiřazené informace, nicméně pro přehlednost plánu jsou informace zestručněny.

Nyní budou doplněna některá rizika o další informace, které by rušily přehlednost vypracovaného plánu. Například riziku R2 je možné k popisu doplnit pozdní oznámení konání konference, či nedostatečné zviditelnění konference v zahraničí. Účastníci z cizích zemí jsou důležití pro zajištění mezinárodního statusu konference. V případě naplnění tohoto rizika by se snížila prestiž celého projektu. Riziko R3, nestanovení či špatné stanovení plánu může vést k opomenutí některých prvků přípravy konference, které by oslabilo kvalitu projektu. Toto riziko může mít dále například dopad na spokojenost členů realizačního týmu. Obecným opatřením je dostatečné plánování či využití metod "time managementu". Co se týče rizika R6, pro zajištění správné komunikace a domluvy ohledně rozvrhů členů by bylo dobré vyzkoušet vhodné komunikační prostředky (viz níže). Pro riziko R8 platí opatření stanovení jednotných vnitropodnikových pravidel pro všechny zúčastněné procesu recenzního řízení. Opatřením rizika R10 je předběžná domluva s vyzvanými přednášejícími již při realizaci aktuální konference na další konání. Je také vhodné volit politicky nestranné přednášející.

K rizikům je možné ještě doplnit jedno obecné riziko a tím je nebrání v potaz vyhodnocení předešlé konference. Jedná se o opakování chyb při přípravě či realizaci projektu, které nastaly v předešlých letech konání konference. Takové jednání je neefektivním nakládáním se zdroji, či plýtváním prostředků na realizaci. K výše zmíněným informacím by se dala doplnit další vhodná opatření rizik. Ta budou dále zmíněna v kapitole celkového doporučení k projektu.

V následující tabulce jsou rizika zobrazena v matici míry pravděpodobnosti a míry dopadu ([Tab. 10](#)). Do matice jsou zapsána na základě výše zmíněného registru rizik.

Tabulka 10: Matice míry pravděpodobnosti a dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)

5 Vysoká					R9
4 Spíše vyšší		R11	R8, R12		
3 Střední	R6		R5		R13
2 Spíše nižší		R10	R2	R1	
1 Nízká		R7	R3	R4	
Pravděpodobnost ↑					
Dopad →	1 Malý	2 Spíše menší	3 Střední	4 Spíše větší	5 Velký

4. Realizace a zhodnocení projektu

V této kapitole bude popsáno, jak projekt konference Trendy v podnikání byl realizován a jeho následné zhodnocení. V závěru kapitoly budou navržena doporučení, vycházející z hodnocení průběhu projektu a vlastního pozorování.

4.1 Realizace

V následujících sekcích podkapitoly 4.1 budou podrobně popsány jednotlivé kroky a procesy realizace projektu.

4.1.1 Proces registrace na konferenci

Všichni lidé, co se chtějí zúčastnit konference, se nejprve na začátku musejí zaregistrovat do online systému. Tento online registrační systém mohou najít na webových stránkách dostupných z [Západočeská univerzita v Plzni \(2023a\)](#). Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní konferenci, tak si potenciální účastníci mohou zvolit stránky v jazyce čeština či angličtina. Dalším oficiálním jazykem konference je slovenština, nicméně kvůli podobnosti jazyka s češtinou není možnost pro zvolení slovenštiny. Uprostřed stránky pod úvodními fotografiemi s popisem, kdo danou konferenci pořádá (Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni pod záštitou děkanky Fakulty ekonomické doc. Ing. Michaely Krechovské, Ph.D.) a s datem konání konference (letošní ročník 10.11.-11.11.2022), se nacházejí dvě hlavní tlačítka. První tlačítko „Registrace“ slouží k přesměrování na google formuláře (systému registrace) pro samotnou registraci. Formulář je univerzálně v obou hlavních jazycích konference (čeština a angličtina). Budoucí účastníci konference vyplňují základní údaje jako je jméno, příjmení, instituce pro kterou pracují, adresu této instituce, stát ze kterého pocházejí, telefonní číslo a emailovou adresu.

Vedle tlačítka registrace se nachází tlačítko pro „Odeslání abstraktu/příspěvku“. Toto tlačítko odkazuje na formulář, ve kterém uživatel vyplní jméno příspěvku, abstrakt příspěvku a veškeré autory, kteří se na práci podíleli.

Po úspěšné registraci a schválení zaslání abstraktu přijde dané osobě email s přihlašovacími údaji, které jsou potřeba pro veškerou práci s webovým systémem konference, neboli redakčním systémem. Dále tímto emailem dostává souhlas k nahrání hotového příspěvku do systému konference. Pro tento proces musí projektový tým stanovit datum, od kterého se budou registrace přijímat. Minimálně by to mělo být pět měsíců před zahájením konference. Doporučené datum je prvního června.

4.1.2 Anonymizace

Po zaslání příspěvků je potřeba dané články zanonymizovat, aby mohly být dále předány k recenzi. Proces recenze bude vysvětlen níže. Proces anonymizace se

provádí především pro objektivní provedení recenze. Dále pro dodržení zásad GDPR.

V procesu anonymizace se především jedná o vymazání identifikačních údajů autora. V souboru článku se vymazává jméno a příjmení společně s dalšími údaji, jako je například instituce, pro kterou autor pracuje, či kontaktní email. Na konci článku, před seznamem literatury, se smazává poděkování, ve kterém je většinou označeno ve spolupráci s jakým projektem byla práce vypracována. Někdy se na konci souboru nachází znovu jméno a příjmení autora pod čestným prohlášením. To je také potřeba vymazat. Po vymazání těchto údajů se soubor uloží. Dále je zapotřebí odebrat informace o souboru neboli metadata. Tímto se vymaže údaj o původním autorovi. Ideální případ je, když nezůstane ani jako nový autor osoba, která provedla proces anonymizace. Proto je nejlepší vymazat všechny údaje najednou přes tlačítko označit všechny údaje a následně je vymazat. Tento proces má na starost jeden člen projektového týmu, který by měl v daném termínu kontrolovat nově přichozí články přibližně jednou za dva dny.

4.1.3 Komunikace během projektu

Komunikace projektového týmu probíhá zejména pomocí aplikace WhatsApp a emailu. Pro konferenci je zřízena kontaktní emailová adresa. Vyřizování korespondence v tomto prostředí má na starost administrativní podpora. Přichozí emaily vyřizuje administrativní podpora podle vlastního uvážení, v případě složitějších dotazů předává emaily k vyřízení odpovědným členům organizačního týmu. Emailovou adresu je třeba kontrolovat v průběhu celého roku, ne jenom v průběhu příprav a konání konference.

4.1.4 Poptávání hotelů

Ubytování pro účastníky je dalším důležitým bodem. Rezervace si zaregistrovaní vyřizují sami. Nicméně je nabídnuto určité množství ubytování, které má sjednané slevy pro návštěvníky konference. Tyto dohody s hotely a dalšími poskytovateli ubytování je potřeba včas zařídit. Paní asistentka komunikuje s hotely a ubytováním, s kterými byly v minulosti dobré zkušenosti. Seznam s možnostmi ubytování je zapotřebí vyvěsit na webové stránky konference (tvp.zcu.cz) přibližně 8 týdnů před zahájením konference. Nahrává se soubor s názvy ubytování, jejich adresami, s dostupností od místa konání konference, s cenami za ubytování jedné či dvou osob a případným promo kódem se slevou. Tento soubor je dobré aktualizovat o případné změny. Může například dojít k naplnění kapacit, které byly daným subjektem poskytnuty při domluvě na začátku, nebo dojde ke změně počtu daných kapacit ze strany poskytovatele ubytování či jiné další změny. Pokud by taková situace nastala daný subjekt by se ozval na kontaktní emailovou adresu konference. Daný případ by řešila paní asistentka. Účastníci si také mohou najít sami jiné ubytování.

4.1.5 Recenzní řízení

Na pozadí výše zmíněných aktivit neustále běží proces recenzního řízení. Jak již bylo zmíněno, přichozí články je potřeba anonymizovat, což je prvním krokem

zpracování souborů. Tyto články se dále přidělují jednotlivým recenzentům, což je krok druhý. Ještě před zahájením příprav projektu vedoucí jednotlivých kateder sestavili seznam recenzentů, ke kterým připsali také oblasti vědních disciplín, kterými se daní pracovníci zabývají. Tak tomu bylo pro rok 2022. V následujících ročních konferencích bude probíhat pouze aktualizace databáze recenzentů. Ta je aktuálně nahrána v redakčním systému s příslušnými oblastmi odborností. Revize databáze je úkolem pro příští konání projektu, během níž je potřeba doplnit, případně vyřadit určité recenzenty.

Ve druhém kroku je potřeba otevřít soubor a na základě názvu, klíčových slov a abstraktu přiřadit daný článek konkrétnímu recenzentovi. Při přiřazování také hrají velikou roli zkušenosti a znalosti editora případně obou editorů. Editoři mohou vidět, jak jsou daní recenzenti výkonní. Po přiřazení článku běží týdenní lhůta, během které recenzent musí přijmout či odmítnout revizi daného souboru. Po skončení první týdenní lhůty, v případě přijetí, nastává lhůta druhá, která trvá také týden. Do konce druhé lhůty musí zvolený pracovník zadat recenzi do systému.

4.1.6 Obecný program konference

Nejméně čtyři týdny před konáním konference je potřeba vytvořit předběžný program. Ten se poté nahraje na webové stránky. V něm by měly být uvedeny rámcově časy aktivit pro oba dva dny konference. V tomto programu zatím nejsou zveřejněny konkrétní prezentace autorů a názvy jejich článků. Ty zatím nejsou známy. Tudíž v obecném programu jsou zatím stanoveny pouze rámcové časy jednání v sekcích, pauzy a společenský program. Program se průběžně upravuje během přípravných fází projektu. Hlavním úkolem je stanovit čas pro vyzvané řečníky. Například jeden z vyzvaných řečníků v letošním roce mohl pouze v odpoledních hodinách, tudíž je potřeba tomu přizpůsobit jednání v sekcích. Společenský program Prohlídka pivovaru má maximální kapacitu čtyřicet pět členů, proto se z účastníků konference vybírá.

4.1.7 Placení účastnických poplatků za konferenci

Již po přijetí prvních článků se začnou ozývat autoři ohledně placení. Proto je důležité zvolit správný čas pro zaslání platebních údajů. Tyto údaje jsou zasílány pomocí hromadné korespondence emailem. Pro platby je klíčový seznam všech zúčastněných. Pro vytváření platebních údajů je důležité pracovat se seznamem registrovaných účastníků, nikoliv se seznamem zasláných abstraktů a jejich autorů. Registrovaných účastníků je více než zasláných abstraktů, jelikož část zúčastněných je spoluautory. Pro platební údaje je vyhrazen v excelovém souboru řádek pro každou osobu. V abstraktech je řádek pro každý příspěvek, kde může být více autorů. Pro zaslání personalizovaných platebních údajů je potřeba vytvořit jednotlivé emaily pro jednotlivé účastníky. Pro vytvoření specifických symbolů se využije excelový soubor se seznamem zúčastněných. Zde byla vytvořena nová kolonka „Jméno + příjmení“, která spojí samostatné buňky jména a příjmení, tak aby se s těmito údaji dále snáze pracovalo. Specifický symbol je sedmimístné číslo tvořené vždy z čísla roku (2022), dále pořadovým číslem na straně souboru pro jednotlivé účastníky. Vzhledem k počtu zúčastněných je pořadové číslo třímístné

(očekává se přes 100 účastníků). Systém hromadné korespondence si tak do finálního souboru „Účastnický poplatek“ bere ze souboru zúčastněných údaj z kolonky „Jméno + příjmení“ a údaj z kolonky specifický symbol. Tímto způsobem jsou vytvořeny pdf soubory pro každého zaregistrovaného. Tyto soubory jsou uloženy na sdíleném google disku. Zde je také přiložený nepropojený soubor se seznamem zúčastněných tak, aby paní asistentka, která má na starost emailovou komunikaci, si mohla vyhledat kontaktní údaje k jednotlivým zaregistrovaným.

Vyzvaní mluvčí registrační poplatek neplatí. Tím, že se většinou jedná o vážené hosty konference, se tito mluvčí neregistrují do systému sami. Registraci tak ručně zajišťuje paní asistentka, která má na starost chod konferenčního emailu.

4.1.8 Průběh konference

První den konference se organizační tým sejde ráno před zahájením konference. Doporučený čas je minimálně hodinu před zahájením registrace. Na místě konání – sále Secese v prostorách Plzeňského Prazdroje, jsou připraveny stoly přímo u vstupu, které slouží k prezenci zúčastněných. Nejdříve je potřeba vynosit všechny potřebné věci z auta. Projektová manažerka vysvětlí proces zaznamenání prezence studentům, kteří mají na starost prezenci. Připraví se na stoly všechny potřebné materiály. Na stolech u vchodu se tak nachází dvojí prezenční listina (jedna na první den konání a druhá na druhý den konání), krabice s jmenovkami pro jistotu i se jmenovkami zaregistrovaných, kteří účast na konferenci odřekli. Tyto jmenovky jsou abecedně seřazeny a obsahují vždy poukazy na obědy, podle toho, jak si kdo obědy nahlásil. Některé ze jmenovek obsahují také poukaz na večerní prohlídku pivovaru. Dále je na stolech připravena krabice s visačkami, na které se připínají jmenovky. Pod stoly se připraví krabice s dárkovými taškami, ve kterých jsou dárkové materiály. Další krabice obsahuje speciální dárkové tašky pro vyzvané přednášející. Jsou připraveny dotazníky spokojenosti v českém a anglickém jazyce. K dispozici jsou také starší vydání časopisů Trendy v podnikání. U prezence na začátku, kdy je nově příchozích nejvíce, sedí dva studenti/ky případně třetí člen z organizačního týmu.

Personál Plzeňského Prazdroje zajišťuje přípravu prostor sálů, tj. připravuje židle k sezení, stoly s pitím k dispozici je perlivá či neperlivá voda, ve třech kávovarech si účastníci mohou udělat kávu či čaj. Dále personál zajišťuje občerstvení včetně obsluhy během přestávek dle programu a také večerní raut.

Jeden či dva členové organizačního týmu jdou zapojit přinesené notebooky do sálů k televizím. To obnáší zapojení kabelu k televizi a nabíjecího kabelu, zapnutí notebooků, zapojení myši a prezentérů. Personál Plzeňského Prazdroje poskytuje mikrofon do hlavního sálu Secese – Pilsner Urquell a vysvětluje, jak funguje hlavní centrální počítač, který je zabudovaný v prostorách sálu. Je zde také možnost pustit hudbu k večernímu programu.

Organizační tým vyvěsí programy na dveře jednotlivých sálů, které odpovídají pouze dané místnosti. Do jednotlivých sálů se připraví potvrzení o účasti pro přednášející ze sekcí, které tam zrovna probíhají. Ty jim předají vždy daní členové organizačního výboru. V každé sekci je minimálně jeden člen organizačního výboru, který tvoří podporu dané sekce.

Proces prezence probíhá tak, že když přijde nový účastník nejprve ho pošlou studenti si odložit věci do šatny, dále se podepíše na prezenční listiny, dle plá-

nované účasti. Studenti předají dané osobě vlastní jmenovku na textilní pásce, zeptají se, zda účastník bude přítomen po celou dobu, na kterou se zaregistroval a dle toho se upraví počet poukazů ve jmenovce. Za každý vydaný poukaz na oběd se zapíše čárka na papír pro kontrolu počtu obědů. Dále se zeptají, zda vytipovaní účastníci, kteří mají poukaz i na večerní prohlídku pivovaru, mají zájem se prohlídky zúčastnit. Pro kontrolu se také zapisují čárky. V případě nezájmu o určitý poukaz se daný poukaz vyndá stranou a případně se operativně nabízí někomu jinému. Podobné situace pomáhá řešit projektová manažerka. Počet obědů a účastníků prohlídky je třeba komunikovat s personálem pivovaru. Účastníci dále obdrží dárkovou tašku, dotazník spokojenosti podle jazyka a nabídnou se jim časopisy Trendy v podnikání z minulých let. V dárkových taškách jsou programy v českém jazyce, proto když přijde návštěvník, který je cizinec tak obdrží zvlášť program v anglickém jazyce. Zúčastnění se mohou obsloužit z volně dostupných nápojů čili vodou, kávou, nebo čajem kdykoliv během konference. Mohou si také zakoupit nápoje Prazdroje z aktuální nabídky.

Lidé se postupně shromažďují v hlavním sále Pilsner Urquell na oficiální zahájení konference, které se koná v deset hodin. Toto zahájení uvádí paní děkanka v českém jazyce a pan proděkan pro strategii a rozvoj v anglickém jazyce.

Projektová manažerka je většinu času konference v uvítacích prostorách, kde se také řeší organizace celého chodu konference. Během konference nastanou různé situace, které se řeší ihned na místě. Například se zjišťovalo wifi připojení, tak aby se zúčastněným, kteří měli zájem mohly poskytnout přihlašovací údaje.

Po úvodním zahájení následuje Plenární zasedání v sálu Pilsner Urquell. Zde se jedná o prezentace vyzvaných mluvčích. V roce 2022 bylo šest vyzvaných mluvčích. Tento počet lze považovat za možné dopolední maximum.

Po plenárním zasedání proběhne hodinová pauza na oběd. Hromadně se zúčastnění, kteří mají poukaz na oběd přesunou do restaurace Na Spilce. Zde probíhají neformální konverzace u jídla či také probírání pracovních záležitostí. Během pauzy na oběd se vystřídají studenti, kteří jsou součástí organizačního výboru, tak aby v každém sále byl jeden plus stálá služba u prezence. V průběhu dne probíhá průběžná výměna studentů, dle jejich časových možností a potřeb konference.

Po obědě se lidé rozejdou do daných sálů, podle toho, kde prezentují. Nicméně někteří neprezentují a ti si tak mohou vybrat podle programu jaké přednášky chtějí slyšet. Díky tomu je tak chod konference dynamický, kdy lidé přecházejí ze sálů, potkávají se na chodbě a v uvítacích prostorách. Velmi důležitým prvkem konference je vytváření sítě kontaktů čili setkávání se mezi sebou.

Projektová manažerka s asistentem projdou, po zahájení jednání v sekcích, jednotlivé sály a zkontrolují, že vše probíhá, tak jak má. Dále si připraví drobnou pozornost jako poděkování pro jednotlivé moderátory sekcí.

Finanční manažerka projektu je také přítomna převážně v uvítacích prostorách. Po celou dobu konání konference je ku pomoci při řešení náhlých organizačních situací. Komunikuje s personálem pivovaru o průběhu zajišťování servisu pro účastníky. Dále také kontroluje s manažerem sálových prostor průběžnou cenu občerstvení, tak aby se výsledná cena vešla do stanoveného limitu.

Po skončení dopoledního jednání v sekcích je třeba shromáždit návštěvníky prohlídky pivovaru. Sejdou se před sály Recese a společně odcházejí na prohlídku v doprovodu člena organizačního týmu. Nyní nastává neoficiální pauza pro zbytek organizačního týmu, jelikož se sály Recese poměrně vylidní. Účastníci, kteří

nejdou na prohlídku společně diskutují o různých tématech. Někteří využívají čas pro konzultaci závěrečných prací, či navazování nových kontaktů.

Během večera je třeba ještě stanovit místo, kde se bude konat večerní přípitek, který připraví personál pivovaru. Manažerky domluví možnost uschování věcí do kanceláře sálů Recese. Dále je například potřeba rozhodnout, kdo bude zahajovat večerní program. Během večera probíhá raut, diskuze a volný večerní program. Po přibližně hodině od zahájení společenského večera mají účastníci možnost zúčastnit se Školy čepování. Škola začíná v pravidelných třicetiminutových intervalech, čímž mají účastníci možnost střídat se v malých skupinkách a více tak utužit mezilidské vztahy.

Po ukončení večerního programu je třeba uschovat notebooky a další potřebné materiály v kanceláři sálů Recese. Manažerky projektu odcházejí z místa konání jako poslední.

Druhý den opět probíhá od rána prezence. Zapisují se nově příchozí, kteří se účastnili předešlého dne. U nich stačí pouze podpis na prezenční listinu. Někteří účastníci přicházejí poprvé, jelikož se účastní pouze druhého dne. U nich je potřeba udělat celý proces prezence, jako předešlý den.

Je potřeba připravit prezenční sály, do nich se opět nastaví notebooky s kabely a příslušenstvím. Druhý den probíhá méně sekcí. V roce 2022 to byly dvě sekce. Do obou sálů se dodají potvrzení o účasti. Moderátoři sekcí předávají tato potvrzení jednotlivým prezentujícím po jejich přednesu.

Během dopoledne probíhá také vědecká rada. Pro konání této sešlosti se připraví daný sál. Personál pivovaru napomáhá s potřebnými přípravami. Je třeba například zajistit prodlužovací kabely pro možnost připojení více notebooků, či připravit dokumenty s potřebnými formálními náležitostmi pro konání vědecké rady.

Druhý den obecně bývá atmosféra a tempo konference uvolněnější, což může napomáhat jednomu z hlavních cílů konference, a to setkávání se a navazování nových kontaktů. Po skončení obou sekcí se celá konference postupně ukončuje v sálech Recese. Účastníci se přesouvají do restaurace Na Spilce. Organizační tým odchází z místa konání jako poslední. Prostory je možné uzamknout, a proto se tam přes oběd zanechají veškeré materiály, které se využívaly během konference. Po obědě v restauraci konference končí. Organizační tým se vrací do sálů Recese sklidit materiály a podepsat administrativní náležitosti s personálem pivovaru.

4.2 Zhodnocení

V roce 2022 byl projekt úspěšný, což je nesmírnou zásluhou všech akademických pracovníků ZČU, kteří se na přípravě projektu podíleli a také těch, kteří se konference účastnili. Začátek příprav a plánování zajišťovala finanční manažerka se zvoleným zadavatelem (projektovým manažerem) projektu. Finanční manažerka zajistila potřebné rezervace a vyjednání vhodných podmínek pro realizaci jako je například zajištění prostor konání, objednání materiálů a podobně. Tehdejší projektový manažer započal proces administrativního podání a prvních příprav projektu. Nicméně po první fázi projektu ukončil pracovní poměr na univerzitě a proto bylo potřeba zvolit jiného vedoucího projektu. Zadání projektu není úplně dogmatické a proto se také měnili někteří další členové projektového týmu. Nově zvolená projektová manažerka přišla do projektu na začátku letních prázdn-

nin. Musela tak "naskočit" do již rozběhnutého projektu. Pro realizaci zmíněného ročníku to bylo klíčové. Projektová manažerka rozhodla o založení redakčního systému, jakožto softwarového řešení vyřizování recenzního procesu příspěvků. Od začátku září bylo možno se do systému zaregistrovat a tím mohli účastníci začít pracovat na svých příspěvcích.

Od začátku akademického roku 2022/2023 byl spuštěn RS, čímž byl zahájen proces přijímání nových příspěvků. V tuto dobu se také k projektu připojil autor této práce. Při postupu přijímání příspěvků a recenzního řízení docházelo k mírnému časovému skluzu. Pro včasné vyřízení recenzí je třeba postupovat dle stanovených pravidel a postupů recenzního řízení. To se nedařilo u jedné z kateder, u které docházelo ke zpoždění odpovědí na příspěvky. V rámci hodnocení projektu je dobré vyzdvihnout potřebu souhlasu všech zainteresovaných stran s postupem, pravomocemi a pravidly týkajícími se realizace projektu.

Nakonec se podařilo zajistit všechny příspěvky účastníků včas. Pozitivně je možno hodnotit dostatečné množství kvalitních příspěvků. Bylo tak možno vytvořit jak plánovaný časopis tak sborník. Finální přípravy poslední týden před konferencí také proběhly v pořádku, především díky zapojení studentů doktorského stupně a správného řízení. Je třeba zmínit, že v posledních třech týdnech byla projektová manažerka velmi vytížena. Zde vzniká otázka, jakými způsoby by se dala tato skutečnost řešit. Vzhledem k povaze podobných projektů a reálnému průběhu těsně před konáním akcí, jako je konference, je velmi náročné snížit tlak a množství finální práce. Samotné konání konference během dvou realizačních dnů proběhlo velmi úspěšně. Pozitivní hodnocení vyplývá také z dotazníků zpětné vazby účastníků. Vzorový dotazník viz [příloha C](#). Velké popularitě se tradičně těšil kulturní doprovodný program, jímž byla hlavně návštěva prostor pivovaru a škola čepování. Účastníci hodnotili pozitivně, že společenský program včetně občerstvení a rautu byly součástí vstupního poplatku.

Projekt splnil své dílčí výstupy, hlavní cíl a přínos. Realizace konference jasně potvrdila pozitivní přínos pro studenty doktorského studia. Ti měli jedinečnou možnost si vyzkoušet prezentování v přítomnosti mezinárodních odborníků. Viditelně došlo k přínosu projektu v podobě navazování nových kontaktů a spolupráce. K tomu také přispěla dobrá a pozitivní atmosféra. Ta vznikla zejména díky nadšení organizačního týmu, který se postaral o hladký průběh obou konferenčních dnů.

Díky poučení z minulých let se v tomto projektu zajistila správná poprojektová emailová komunikace se zúčastněnými. Při tvorbě časopisu a sborníku došlo také k časovému tlaku. Ten byl způsoben zejména poměrně brzkým finálním termínem a hlavně potřebou hodnocení příspěvků ze strany vědeckého výboru. Na rozdělení příspěvků do sborníku a časopisu vědeckým výborem se čekalo relativně dlouho. Nicméně nakonec se také podařilo vytvořit kvalitní časopis a sborník. K tomu byl velmi nápomocen odborný konzultant JUDr. Ing. David Martinčík, Ph.D., který poskytl cenné rady a připomínky. Také vypomohl projektové manažerce při tvorbě časopisu a sborníku v programu Overleaf za pomoci systému LaTeX.)

V poprojektové fázi došlo k internímu administrativnímu uzavření a hodnocení celého projektu. Tyto závěrečné aktivity již nejsou součástí této práce.

4.3 Doporučení

Jedním z hlavních doporučení je dále pracovat na redakčním systému. Vylepšení a zapojení více automatizace **RS** společně s další digitalizací procesů projektu konference může značně zjednodušit a urychlit celý proces realizace. K tomu by mohli být nápomocni studenti fakulty aplikovaných věd, kterým by se vylepšení informačních procesů mohlo zadat v rámci seminární, bakalářské či diplomové práce. Studenti ekonomické fakulty by mohli vytvořit video návody na potřebné postupy a pravidla konference, jako je například registrace a práce s redakčním systémem. Dále také návodné video organizace konference.

Dalším často vyzdvihovaným tématem během příprav projektu byla potřeba vylepšení komunikačních procesů. Ty do této doby probíhaly pouze prostřednictvím fyzické komunikace a online nástrojů WhatsApp a email. V této oblasti by bylo vhodné zapojit některý z online komunikačních nástrojů jako je například Microsoft Teams. Tato aplikace se již na univerzitě využívá a mají k ní přístup všichni akademičtí pracovníci. Využití tohoto prostředku je vhodné zejména z důvodu možnosti vytvoření "týmu". V rámci něho je možné dobře řídit veškerou komunikaci, která může být skupinová, ale také mezi určitými jednotlivci. Dále se v tomto týmu mohou snadno sdílet veškeré dokumenty včetně potřebných plánů projektu. Může se také využít možnost online meetingů, což může výrazně zvýšit účast a ušetřit čas. V této aplikaci se mohou nastavit různé úrovně přístupů k určitým informacím či dokumentům, což se ukázalo během příprav projektu jako potřebná vlastnost. Dále je výhodou možnost přidání rozšíření aplikace, které se jmenuje Asana. Tento nástroj slouží k zajištění efektivní spolupráce. Tato aplikace je uzpůsobena pro řízení a spravování projektů, či také řízení organizačních procesů a dílčích úkolů. Rozdělení práce se tak může zpracovat v kreativním vizuálním provedení.

Návrhem pro zefektivnění časového harmonogramu by mohlo být stanovení časnějšího finálního termínu odevzdání příspěvků. Ten je třeba také vhodně komunikovat vedoucími pracovníky univerzity. Ti jsou obecně klíčoví v podpoře jasných a jednotných pravidel postupu při registraci, tvorbě a zaslání příspěvků, recenzním řízení, dodržování časového harmonogramu a celkově přípravy projektu. V případě dřívějšího shromáždění příspěvků může započít proces tvorby sborníku a časopisu také dříve, což povede k zmírnění časového tlaku ve finální fázi projektu.

Pro zajištění žádoucí zpětné vazby by bylo dobré vytvořit dotazník spokojenosti v online podobě. Jeho vyplnění by mohlo být podmínkou pro obdržení potvrzení o účasti na konferenci. Konference by se mohl zúčastnit omezený počet vybraných studentů navazujícího stupně studia. Výběr by mohl probíhat na základě doporučení jejich vedoucích diplomových prací. Tito studenti by mohli prezentovat svou práci formou plakátových sdělení (anglicky "posters"). Tím by se rozšířila konference o "poster session".

Vhodné by bylo oslovit začínající firmy (anglicky "startups"), které by konferenci obohatily o dynamický praktický pohled. Pro ně by to mohlo být dobrým marketingem. Prestiž konference by zvýšilo vyhlášení soutěže o nejlepší prezentaci. Oslovením potenciálních sponzorů by se mohly zajistit vhodné ceny.

Obecně tedy by bylo dobré zapojit více studentů na pomoc s projektem. K tomu by také přispěla výraznější spolupráce jednotlivých fakult **ZČU**. Podstatným

opatřením by bylo sjednotit postup příprav konference tak, aby se v příštích letech mohl použít ověřený postup pouze upravený o vyhodnocení z předešlého konání konference. Zásadním předpokladem zjednodušení práce a úspěšnosti budoucího projektu (příští realizace konference) je postupovat podle praktických poznatků v této práci, například vypracovaných projektových plánů.

Jedním ze zvažovaných témat během projektu bylo, zda je dobré pro každé pořádání konference měnit realizační tým. Na základě průběhu projektu bylo vyzporováno, že ustálení některých členů organizačního týmu by značně napomohlo k úspěšnosti projektu. Například pro využívání redakčního systému by bylo dobré stanovit stálé členy z důvodu potřeby specifických znalostí ovládnutí systému. Zadáání, řízení a organizování projektu by bylo dobré dále předávat po katedrách z důvodu zkušeností pro nové studenty doktorského studia. Administrativní (programátorská) správa **RS** by tak byla v rukách Ing. Zdeňka Kresy a Ing. Olgy Šlechtové Sojkové. Obecně je potřeba pro správu a technické zajištění recenzního řízení znalost MySQL a PHP. Se zavedením redakčního systému je potřeba tyto požadavky na členy organizačního týmu zohlednit.

Vzhledem k riziku neregistrace účastníků na konferenci z důvodu existence dvou systémů, kdy je třeba zaregistrovat zvlášť příspěvek a zvlášť účastníka, by bylo dobré systémy konference sjednotit. Systém registrace, který byl doteď ve formě google formulářů by se tak mohl přidat do redakčního systému. Sjednocením dvou systémů do jednoho by se předešlo jednomu z hlavních rizik projektu.

Závěr

Plánování a realizace projektu byly v této bakalářské práci zpracovány nejen teoretickou formou, ale i na základě skutečného projektu, jehož hlavním cílem byla realizace konference Trendy v podnikání 2022.

Zatímco první část práce byla věnována úvodu do problematiky plánování, managementu a realizaci projektů, konkrétní vybraný projekt byl popsán a zpracován v části druhé.

Stěžejní částí práce jsou vypracované plány projektu Trendy v podnikání 2022. Patří sem projektový tým, logický rámec hierarchický rozpad cíle projektu, harmonogram, rozpočet, způsob financování a rizika projektu. Plány jsou prezentovány formou tabulek, grafů či matic podle platné metodiky projektového managementu a přehledně rozčleněny do samostatných podkapitol.

Důležitým úkolem bylo také zhodnocení celého projektu. Byl splněn přínos projektu, jímž bylo Rozšíření a výměna informací, prezentace dosažených výsledků i navazování styků a spolupráce. Dále byl splněn cíl projektu Realizace mezinárodní konference "Trendy v podnikání" 10. - 11. 11. 2022 v prostorech sálů Secese v Plzeňském Prazdroji. Jelikož byly splněny i dílčí výstupy projektu, mezi něž patřila např. publikace odborných příspěvků ve sborníku a časopisu Trendy v podnikání, byl projekt zhodnocen jako úspěšný.

Přínos této práce spočíval ve vytvoření projektového plánu, který může sloužit při budoucí realizaci dalšího ročníku konference Trendy v podnikání. Takový plán doposud vytvořen nebyl, a představuje výrazné usnadnění práce při plánování a realizaci projektu. Navíc byla v závěrečné kapitole navržena konkrétní doporučení, vyplývající z hodnocení jednotlivých plánů projektu a postřehů autora. Mezi ně patří např. zlepšení automatizace redakčního systému, implementace komunikačních online nástrojů, drobné úpravy harmonogramu, zavedení „poster session“, soutěž o nejlepší prezentaci či oslovení „startups“. Obecně bylo doporučeno větší zapojení studentů z různých oborů, kteří by pomohli s realizací některých navržených zlepšení v rámci svých akademických prací.

Cíle práce shrnout teoretický základ plánování a realizace projektů a nových trendů v oboru bylo dosaženo. Zároveň byl splněn i další cíl této práce a to realizace skutečného projektu, vytvoření plánů projektu, jeho vyhodnocení a návrhů na zlepšení. Práce shromáždila praktické poznatky a navrhla postup vedoucí ke zjednodušení, zrychlení a usnadnění práce a k úspěšnosti obdobného budoucího projektu, jímž je příští realizace konference Trendy v podnikání.

Literatura

- Adámek, P. (2017). *Projektový management*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Archibald, R. D. (2017). The purposes and methods of practical project categorization. *PM World*, 6(5),1–19.
- Chawla, V., Chanda, A., Angra, S., & Chawla, G. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*, 3,157–170.
- Dias, M., Tereso, A., Braga, A. C., & Fernandes, A. G. (2014). The key project managers' competences for different types of projects.
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků K Úspěšnému Projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 Kompletní reálné projekty*. Grada.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management Podle IPMA*. Grada Publishing.
- Doležal, J. & Krátký, J. (2017). *Projektový Management V praxi: Naučte se řídit projekty!* Grada Publishing.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12,1–14.
- Gil, J., Martínez Torres, J., & González-Crespo, R. (2021). The application of artificial intelligence in project management research: A review. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 6(6),54.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kostalova, J. & Tetrevoval, L. (2016). Application of project management methods and tools with respect to the project life cycle and the project type. *9th International Scientific Conference "Business and Management 2016"*.
- Malucelli, G., Marcos, T. B., & Monteiro de Carvalho, M. (2021). Facing the challenge of improvisation in project management: A critical review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2),369–389.
- Nicholas, J. M. & Steyn, H. (2021). *Project management for engineering, business and technology*. Routledge/Taylor & Francis Group, London, sixth edition.
- Project Management Institute (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the standard for Project Management*.

- Roebuck, K. (2012). *Project Portfolio Management (PPM)*.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Grada Publishing.
- Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: A review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4),59–75.
- Západočeská univerzita v Plzni (2022a). <https://www.rektorat.zcu.cz/cs/Divisions/VYZ/specific-research.html>. Dostupné online 12.4.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (2022b). Návod na podání projektu - Studentská vědecká konference pro rok 2022. Dostupné online 12.4.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (2022c). Vyhlášení a zásady pro podporu studentských vědeckých konferencí pro rok 2022. <https://www.rektorat.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/dd5c3a73-3254-4ea1-b004-6f7b1ab7fe46;1.0/content>. Dostupné online 12.4.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (2022d). Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2021. <https://www.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/020d0c73-f903-48eb-a665-07bccbee8041;1.0/content>. Dostupné online 25.2.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (2023a). Trendy v podnikání. <https://tvp.zcu.cz/>. Dostupné online 12.4.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (©1991-2020a). O nás. <https://www.fek.zcu.cz/fakulta.php?zobraz=onas>. Dostupné online 25.2.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (©1991-2020b). Trendy v podnikání. <https://fek.zcu.cz/tvp/>. Dostupné online 12.4.2023.
- Západočeská univerzita v Plzni (©1991-2023b). Západočeská univerzita v Plzni. <https://www.zcu.cz/cs/index.html>. Dostupné online 25.2.2023.

Seznam obrázků

1	Trojimperativ projektu. (zdroj: vlastní zpracování podle Svozilová (2016), 2023)	9
2	Logické vazby v matici logického rámce. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2016), 2023)	17
3	Projektový tým. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	33
4	Hierarchický rozpad cíle projektu ("WBS"). (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	35
5	Ganttův graf - popis aktivit. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	37
6	Ganttův graf. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	37

Seznam tabulek

1	Logická rámcová matice. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2013), 2023)	15
2	Pravděpodobnosti rizik projektu. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal & Krátký (2017), 2023)	22
3	Hodnoty dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal & Krátký (2017), 2023)	22
4	Míry pravděpodobnosti a dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování podle Doležal et al. (2016), 2023)	23
5	Logická rámcová matice. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	30
6	Zainteresované strany. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	33
7	Vzorový rozpočet projektu. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	38
8	Kalkulace. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	40
9	Způsob financování. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	40
10	Matice míry pravděpodobnosti a dopadu rizik. (zdroj: vlastní zpracování, 2023)	42

Seznam příloh

Příloha A Akronymy

Příloha B Registr rizik

Příloha C Dotazník

A Akronymy

3P	Price, People, Planet
AI	Artificial Intelligence
CIV	Centrum informatizace a výpočetní techniky
CPM	Critical path method
FEK	Fakulta ekonomická
FF	Finish - Finish
FS	Finish - Start
IDEG	Internal Doctoral Educational Grant
IS	Informační systém
LFA	Logical Framwork Approach
NTC	Nové Technologie - výzkumné centrum
PMI	Project Management Institute
PR	Public relations
RS	redakční systém
SF	Start - Finish
SGS	Studentská grantová soutěž
SPA	Středisko projektových aktivit
SS	Start - Start
SVK	Studentská vědecká konference
TVP	Trendy v podnikání
ÚJP	Ústav jazykové přípravy
WBS	Work breakdown structure
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
P	hodnota pravděpodobnosti
D	hodnota dopadu
H	celková hodnota rizika

B Registr rizik

Registr rizik

ID Riziko	Popis	Spouštěč	Dopad	Jak předejít riziku	Vlastník	P	D	H
R1	Obsazení tradičních prostor Pozdní domluva s pivovarem Plzeňský Prazdroj.	Odkládání příprav	Náklady spojené s organizací, zajištěním jiných prostor, změnami zaběhnutých postupů.	Zapsat včas upomínku do dlouhodobých plánů. Držení stejného data - domluva s pivovarem Plzeňský Prazdroj.	Finanční manažer-ka	2	4	8
R2	Propagace Nedostatečná propagace pořádané konference.	Málo marketingové aktivity, nedostatečná atraktivita.	Kvalita realizace konference. Zajištění mezinárodního statusu. Nedostatečné rozložení nákladů do počtu účastníků.	Vyzkoušet různé marketingové přístupy. Zadat propagaci marketingovému týmu univerzity. Zapojení studentů s marketingovým zaměřením.	Projektový manažer	2	3	6
R3	Plán Špatně stanovený plán či nevypracování plánu způsobí, že bude potřeba přípravy dělat na poslední chvíli.	Nedostatečná pozornost věnovaná přípravám	Obraz průběhu konference. Narušení plynulého chodu projektu.	Porovnat plán s plány předšších let. Pracovat s dílčími plány v průběhu projektu.	Předseda organizace	1	3	3
R4	Nedostatek financí Málo platících účastníků.	Nedostatečná předběžná příprava	Celý projekt.	Dostatek pozornosti tvorbě finančních plánů. Příprava projektu SVK	Finanční manažer-ka	1	4	4
R5	Výpadek člena týmu Některý z členů organizačního týmu odstoupí v průběhu příprav.	Nedostatečný zájem či přetížení členů týmu.	Dílčí aktivity spojené s organizační konference. Náklady na zajištění jiného člena týmu.	Přípravení krizového scénáře. Dobře popsané dílčí aktivity. Rozdělení pracovního vytížení na více osob.	Předseda organizace	3	3	9
R6	Problémy v komunikaci při organizaci, vyřízení členů Špatná volba komunikačních prostředků. Odlišné názory při organizaci. Povinnosti hlavních pracovních poměrů.	Nedostatečná příprava či nedostatek meetingů	Průběh organizace příprav. Pracovní morálka.	Připravit plán komunikace. Workshopy práce v týmech pro členy organizačního týmu. Jasně rozdělení kompetencí. Zharmonizovat rozvrhy	Projektová manažer-ka	3	1	3
R7	Redakční systém a systém registrace Dva systémy způsobí neregistraci účastníků. Redakční systém není dostatečně připraven.	Nedostatek oprav na základě minulého použití	Nezapočítání účastníků do rozpočtu a složitost zajišťování kvalitních příspěvků.	Sjednocení + testování	Editor redakčního systému	1	2	2

pokračování z předchozí strany

ID	Riziko	Popis	Spouštěč	Dopad	Jak předejít riziku	Vlastník	P	D	H
R8	Recenze	Zpoždění recenzí, pozdní reakce, či nedostatek recenzentů.	Nedostatek času a motivace pro recenzenty	Nabourání plánu příprav projektu - posouvání aktivit.	Vhodné motivační prvky. Stanovení časnějšího termínu.	Předseda organizačního výboru	4	3	12
R9	Příspěvky	Účastníci reagují pozdě na danou zpětnou vazbu k jejich příspěvkům.	Nedostatek motivace či nedostatečný popis	Množství organizační práce.	Posunutí mezních termínů - časová rezerva. Jasný popis pravidel účasti.	Projektová manažerka	5	5	25
R10	Nedostatek vyzvaných přednášejících	Vyzvání přednášející nebudou mít čas či zájem o účast.	Nedostatek kontaktování	Atraktivita konference.	Vhodné motivační prvky pro vyzvané mluvčí.	Předseda organizačního výboru	2	2	4
R11	Nezájem o projekt po konferenci	Po zrealizování konference budou členové brát projekt za ukončený, což povede k neefektivní práci na dílčích aktivitách, které následují po konání konference.	Nedostatečný leadership	Délka trvání projektu. Kvalita výstupů projektu. Zajištění materiálů pro lepší chod budoucího konání projektu.	Zvýraznit tuto skutečnost do všech plánů konference. Připomenutí neúčastněnou osobou. Dané aktivity zapojit co nejdříve po realizaci konference.	Projektová manažerka	4	2	8
R12	Zpoždění časopisu a sborníku	Dlouhá odezva od vědeckého výboru ohledně zařazení příspěvků do časopisu či sborníku. Problémy s editací časopisu a sborníku.	Nedostatečný zájem	Délka trvání projektu. Administrativní ukončení projektu. Image fakulty ekonomické.	Diskutovat příspěvky s vědeckým výborem již před realizací konference. Editor časopisu neúčastněná osoba. Příprava struktury časopisu a sborníku s předstihem.	Editor časopisu	4	3	12
R13	Pandemie	Vypuknutí pandemie či jiné nahodilé události, která znemožní fyzické setkávání.	Nahodilá událost	Průběh příprav, náklady na zajištění distanční formy konference, přínosy projektu spojené s fyzickým setkáváním, jako je na příklad navazování nových kontaktů.	Vytvoření krizového plánu.	Předseda organizačního výboru	3	5	15

C Dotazník

Trendy v podnikání 2022

Evaluace konference

Dovolujeme si Vás požádat o anonymní vyplnění evaluačního dotazníku, který se týká celého průběhu konference Trendy v podnikání, konané ve dnech 10. – 11. 11. 2022 v Plzni.

Hodnocení: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

Organizace:

Informace o konferenci (dostatečný rozsah, včasnost poskytnutí, přehlednost, ...)

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Organizační výbor (způsob komunikace, ...)

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Časový harmonogram (dobrý timing, vyváženost programu, ...)

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Délka jednotlivých příspěvků a jejich logická návaznost

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Moderování konference

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Konferenční prostory

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Jídlo:

Obědy

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Večerní raut

1 2 3 4 5

Slovní hodnocení:.....

Celkové hodnocení:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkujeme Vám za spolupráci a těšíme se na další setkání!

Váš organizační výbor

Abstrakt

Víta, L. (2023). *Plánování a realizace vybraného projektu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt; plánování; management; realizace projektu; konference Trendy v podnikání

Předmětem práce byl návrh plánování, řízení a realizace projektu mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2022 pořádané studenty doktorských studijních programů. Ve studii byla popsána pořádající organizace, představena vlastní konference a plány projektu. V plánech projektu byly zpracovány projektový tým, logický rámec, hierarchický rozpad cíle projektu, časový harmonogram ve formě Ganttova grafu, rozpočet a způsob financování. Byla také identifikována rizika projektu. Závěrem byla shrnuta vlastní realizace konference Trendy v podnikání 2022 a její zhodnocení. Po kontrole výstupů a přínosu projektu, byl projekt zhodnocen jako úspěšný.

Na základě zhodnocení průběhu projektu byla navržena doporučení pro realizaci obdobného projektu tedy dalšího ročníku konference Trendy v podnikání.

Abstract

Víta, L. (2023). *Planning and implementation of the chosen project* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project; planning; management; project realization; conference Trends in Business

The subject of the thesis was to design the planning, management, and implementation of the project of the international scientific conference Trends in Business 2022 organized by students of doctoral study programs. The study described the organizing institution, presented the conference itself and the project plans. In the project plans, the project team, logical framework, work break-down structure, time schedule in the form of a Gantt chart, budget, and method of financing were elaborated. Project risks were also identified. In conclusion, the actual realization of the Trends in Business 2022 conference and its evaluation were summarized. After checking the outputs and the benefit of the project, the project was assessed as successful.

Based on the evaluation of the course of the project, recommendations were proposed for the realization of a similar project, i.e. the next edition of the Trends in Business conference.