

Využití metod projektového managementu při realizaci Senior CUPu

Alžběta Jadrníčková

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta Jadrníčková**
Osobní číslo: **M15145**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití metod projektového managementu při realizaci Senior CUPu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

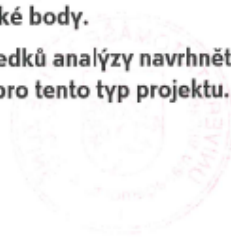
I. Teoretická část

- Proveďte rozbor informačních zdrojů souvisejících s tématem projektového managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav realizace projektu Senior CUP a definujte jeho dosavadní kritické body.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte přenositelnou metodiku aplikovatelnou pro tento typ projektu.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5th ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, c2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2016, 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Komínková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, papř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 10. 5. 2018

Jméno a příjmení: *Alžběta Jadrníčková*


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá popisem projektového managementu a následnou aplikací projektového řízení na projekt Senior CUP. V teoretické části je definována základní terminologie v souvislosti se standardy projektového managementu a životní cyklus projektu zahrnující nástroje projektového managementu. V praktické části jsou pomocí SWOT analýzy definovány kritické body dosavadní realizace projektu. Na jejich základě je navržena metodika projektu Senior CUP.

Klíčová slova:

Senior CUP, projekt, projektové řízení, standardy projektového řízení, SWOT analýza, registr zainteresovaných stran, logický rámec, identifikační listina, hierarchická struktura prací, harmonogram, rozpočet, registr rizik, poučení z projektu

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with description of project management and subsequent application of project management to the Senior CUP project. The theoretical part defines the basic terminology in relation to the project management standards and the life cycle of the project, including project management tools. In the practical part, the SWOT analysis defines the critical points of the project's implementation. Based on them, the methodology of the Senior CUP project is proposed.

Keywords:

Senior CUP, Project, Project Management, Standards of Project Management, SWOT Analysis, Stakeholders Register, Logframe, Identification Letter of Project, Work Breakdown Structure, Schedule, Budget, Risk Register, Lessons Log

Mé poděkování patří především mé vedoucí Ing. Miroslavě Komínkové, Ph.D. za její čas společně se vstřícným přístupem i za její odbornou kritiku.

Dále bych zde chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporují, motivují a umožňují mi můj rozvoj.

„Nechtěj být člověkem, který je úspěšný, ale člověkem, který za něco stojí.“

Albert Einstein

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE PROJEKTU A PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	12
1.1 PROJEKT	12
1.1.1 Atributy projektu	13
1.1.2 Trojimperativ	14
1.1.3 Kritéria úspěšnosti projektu	14
1.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	15
1.3 STANDARDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	16
1.3.1 IPMA competence baseline	17
1.3.2 Project Management Body of Knowledge	19
1.3.3 Project in Controlled Environments	21
1.3.4 ISO 21 500	22
2 FÁZE A ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	23
2.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	23
2.1.1 Zainteresované strany	24
2.1.2 SMART cíl	25
2.1.3 Logický rámec	26
2.1.4 SWOT analýza	27
2.2 START-UP	28
2.2.1 Identifikační listina projektu	29
2.3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	29
2.3.1 WBS	30
2.3.2 Harmonogram projektu	32
2.3.3 Rozpočet a finanční plán	32
2.3.4 Registr rizik	33
2.4 REALIZACE PROJEKTU	34
2.5 UKONČENÍ PROJEKTU (CLOSE-OUT)	34
2.6 POPROJEKTOVÁ FÁZE	35
2.7 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU SENIOR CUP	37
3.1 ZADAVATEL A PARTNER PROJEKTU	38
3.1.1 Zlínský kraj	38
3.1.2 Lázně Luhačovice, a.s.	38
3.2 ORGANIZACE PROJEKTU	39

4	SWOT ANALÝZA	40
4.1	SILNÉ STRÁNKY	41
4.2	SLABÉ STRÁNKY	41
4.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	41
4.4	HROZBY	42
4.5	SHRNUTÍ ANALÝZY	42
5	NÁVRH METODIKY	44
5.1	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	45
5.1.1	Registr zainteresovaných stran.....	45
5.1.2	Logický rámec.....	47
5.2	START-UP	49
5.2.1	Identifikační listina projektu	49
5.3	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	50
5.3.1	WBS	50
5.3.2	Harmonogram	52
5.3.3	Rozpočet.....	52
5.3.4	Registr rizik.....	54
5.4	REALIZACE PROJEKTU	56
5.5	UKONČENÍ PROJEKTU (CLOSE-OUT)	57
5.6	POPROJEKTOVÁ FÁZE	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Využití metod projektového managementu při realizaci Senior CUPu“. Na projektu Senior CUP jsem se podílela již od prvního ročníku a každým rokem jsem se společně s organizačním týmem snažila o jeho zdokonalení. Neustále měnící se týmové obsazení spojené se značným úsilím předat informace, zapojit a motivovat nové kolegy mě však dovedlo k myšlence, že by bylo přínosné projekt standardizovat pomocí metod a technik projektového řízení (a ty zapracované do dokumentace předávat). V případě standardizace a spokojenosti ze strany zadavatele v podobě Zlínského kraje se bude moci Senior CUP každoročně konat i při změně členů organizačního týmu bez značného úsilí.

Projektové řízení usiluje vždy o to, aby se snížila úroveň nahodilosti v průběhu zakázky/projektu a aby bylo dosaženo výsledku ve stanoveném čase, s přidělenými zdroji a v dohodnutých finančních limitech. Nástroje projektového managementu lze aplikovat na různé druhy projektů napříč různými obory, a proto jsem se rozhodla je aplikovat i na projekt Senior CUP.

V teoretické části bude proto nastíněna nejprve základní terminologie v souvislostech se standardy, které jsou v oblasti projektového řízení celosvětově uplatňovány. Všechny tyto standardy mají společný prvek - nabízejí prověřené metody, které by měly projekt dovést k cíli při zachování trojimperativu. V další části teoretické pasáže bude nastíněn životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze včetně nástrojů projektového řízení, které k uvedeným fázím spadají.

Praktická část bakalářské práce bude nejprve věnována základním informacím o projektu Senior CUP a subjektům, které se na realizaci podílejí. Prostřednictvím SWOT analýzy budou identifikovány stěžejní body dosavadního stavu realizace projektu. Na základě výsledku této analýzy pak bude navržena metodika přenositelná pro další ročníky projektu a uplatnitelná také pro obdobné typy akcí s cílovou skupinou 65+. Tato metodika by měla pomoci udržet tradici projektu Senior CUP a ulehčit novým členům organizačního týmu všechny etapy tohoto smysluplného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je zjistit, nakolik jsou v průběhu realizace projektu Senior CUP uplatněny techniky a metody projektového řízení. Za tímto účelem bude nejprve proveden průzkum aktuálních informačních zdrojů pojednávajících o projektovém řízení. Obsahovou analýzou těchto zdrojů budou extrahovány nejpodstatnější informace definující základní pojmy této oblasti. Terminologie bude dána do souvislosti se standardy projektového managementu, které jsou běžně v praxi uplatňovány.

Teoretická východiska pak poslouží v praktické části, jejímž výchozím bodem bude SWOT analýza. Kritické body vzešlé z této analýzy budou pak předmětem pro metodické zhodnocení celého projektu.

V rámci navrhované metodiky budou použity analytické techniky a metody standardně používané v oblasti projektového řízení promítnuté do jednotlivých druhů dokumentů (časová analýza, analýza rizik apod.). V těchto dokumentech jsou běžně specifikována kvalitativní a kvantitativní ukazatele úspěšnosti projektu Senior CUP.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE PROJEKTU A PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Doležal a kolektiv (2012, s. 22) uvádí, že projektový management je poměrně mladý obor. O počátcích projektového řízení, jakožto oblasti managementu, se začíná hovořit až po druhé světové válce. Počátky lze však najít i v dávné minulosti, kdy probíhala řada akcí s projektovým charakterem. Jako příklad lze uvést různé stavby starověkých monumentů, při kterých se začaly vyvíjet různé metody, postupy a techniky ke zvládnutí tak rozsáhlých a organizačně náročných akcí.

Projektový management zapustil kořeny v 60. letech, kdy byl především doménou pouze sofistikovaných a velmi nákladných projektů. V 70. letech se používání projektového řízení rozšířilo i do jednoduššího podnikatelského prostředí, avšak stále převažovaly větší a komplikovanější projekty. Teprve v 80. letech se projektový management postupně začal ujímat hlavní role ve všech podnikatelských aktivitách.

Projektový management byl vždy považován za inženýrskou disciplínu, která vychází z všeobecně uznávaných principů, nástrojů a postupů, což od projektového manažera vyžadovalo určité dovednosti a způsobilosti pro vedení týmu. Cílem projektového týmu byla realizace svěřeného projektu v rámci stanoveného trojimperativu. (Štefánek et al., 2011, s. 4)

Objasnění pojmu trojimperativ je předmětem kapitoly 1.1.2.

1.1 Projekt

Ochrana a kol. (2010, s. 198) definuje projekt podle normy ISO 10 006 jako jedinečný proces, který se sestává z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který odpovídá specifikovaným požadavkům, včetně veškerých omezení daných náklady, zdroji a časem.

Svozilová (2011, s. 22) s tímto výrokem souhlasí a pojem projekt definuje jako jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, při jasně definovaném datu začátku a konce uskutečnění za podmínky dodržení stanoveného rámce pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Dále dodává, že projekt lze vymezit také jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.

Dle Newtona (2008, s. 20) je projekt v zásadě způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů. Projekt začíná v určitém časovém okamžiku a je uzavřen, když je dosaženo výsledku, který

byl definován na začátku projektu. Typicky jsou vymezeny zdroje, nejčastěji finanční prostředky, a čas, který je potřeba k dosažení požadovaného výsledku.

Doležal a kol. (2012, s. 421) potvrzuje definicí předchozí výroky a uvádí, že projekt je časem a náklady omezená operace, jejímž účelem je realizovat množinu definovaných výstupů neboli cílů a to vše dle standardů a požadavků kvality.

Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 102) souhlasně uvádí, že projekt je operace s definovaným začátkem a koncem, která vyžaduje speciální řízení k udržení rozpočtu a k zajištění včasného ukončení. Dále dodávají, že projekt může být vývoj či zavedení výrobku, otevření nové továrny nebo jakákoli investice.

Když výše zmíněné zobecníme, lze konstatovat, že projekt je dočasné úsilí vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Dočasná povaha projektu má určitý počátek a konec. Konec nastává tehdy, když byly dosaženy cíle projektu nebo byl projekt ukončen, neboť jeho cíle nebudou nebo nemohou být splněny, nebo když potřeba projektu již neexistuje. Projekt může být také ukončen na základě žádosti klienta. Dočasná povaha projektu nemusí nutně znamenat, že doba trvání projektu je krátká. To se týká angažovanosti projektu a jeho dlouhověkosti. Dočasné se obvykle nevztahuje na produkt, službu nebo výsledek vytvořený projektem, většina projektů se provádí tak, aby vytvořila trvalý výsledek. (Project Management Institute, c2013, s. 3)

Z uvedených definic vyplývá, že projektem může být i činnost, kterou si naplánujeme v osobním životě, například průběh studia, poznávací cesta či oslava narozenin. Tyto projekty jsou však, co se týče doby trvání, počtu zapojených osob a nákladů značně jednodušší než projekty prováděné organizacemi. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 47)

1.1.1 Atributy projektu

Dle Doležala a kolektivu (2016, s. 17) je důležité včas rozpoznat, zda se jedná o akci, která by měla být řízena jako projekt. K tomu mohou sloužit tzv. projektová kritéria, mezi která patří jedinečnost cíle, vymezenost, potřeba realizace projektovým týmem, komplexnost a složitost a nadprůměrné riziko. Za jedinečnost cíle lze považovat akci, která se rutinně neopakuje a je odlišná v prostředí, lokalitě, personálním obsazení a podobně. Mezi atributy vymezenosti lze zařadit termíny, rozpočet, zdroje a legislativu. Komplexností a složitostí akce se rozumí, že se nejedná o triviální problém. A nadprůměrné riziko vyplývá z předcho-

zích kritérií, znamená, že daná věc se v daných podmínkách ještě nerealizovala, jsou omezeny čas, peníze i zdroje a podílí se na tom celá řada různých lidí. Pokud zamýšlená akce splňuje daná kritéria, pak je vhodné ji řídit pomocí postupů a nástrojů projektového managementu, protože ty jsou nastaveny a ověřeny právě pro takové situace. Lze dokonce tvrdit, že většina nástrojů a metod projektového řízení je určena k tomu, aby se lidé mezi sebou dokázali efektivně domluvit a zkoordinovat.

Dle Rosenaua (c2007, s. 8) existují ještě další čtyři aspekty projektu, mezi které řadí původ projektu, charakter výstupu, trh a velikost projektu.

1.1.2 Trojimperativ

V souvislosti s projekty a projektovými cíli pracujeme v podstatě vždy se třemi základními pojmy – výsledky, časem a zdroji – tedy tzv. projektovým trojúhelníkem neboli trojimperativem, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků. Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Například pokud se změní jedna veličina a druhá má zůstat stejná, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí. Z toho důvodu se pro lepší představu trojimperativ znázorňuje jako trojúhelník. Většinou je u projektu požadována maximální specifikace výsledků, kterých chceme dosáhnout a to ovšem za minimální čas a s minimálním využitím zdrojů. Avšak provázanost všech tří veličin vždy existuje, a to nejen na úrovni projektu jako celku, ale i jeho fází a jednotlivých činností. (Doležal a kol., 2012, s. 66)

Zvětšuje-li se rozsah projektu je požadavek na vyšší kvalitativní stupeň, zvýší se většinou i nároky na čas a peníze. Chceme-li například provést projekt v kratším termínu a na vysokém kvalitativním stupni, bude to znamenat zvýšení nákladů. Je důležité stanovit všechny tři veličiny trojimperativu již na začátku projektu při jeho definování. Projektový manažer musí dbát na to, aby se při změně jedné z veličin posouvaly všechny tři rozměry současně jako systém či celek. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 47)

1.1.3 Kritéria úspěšnosti projektu

Kritéria dosažení úspěchu a splnění cíle projektu by měla jasně specifikovat hodnoty, které budou vytvořeny realizací projektu. Účelem kritérií úspěchu je poskytnout rámec pro plánování vlastních technických návrhů a získání souhlasů s naplněním cíle v závěru projektu. Cíle projektu mohou specifikovat jak dodávku prací, tak i zhotovení určitého předmětu nebo

jejich kombinaci. Kritéria dosažení úspěchu projektu by měla být v maximální míře kvantifikovaná. Není vždy snadné doplnit formulované cíle kritérií, které přesně vymezují hranice jejich dosažení, u některých projektů to ani není dost možné. (Svozilová, 2011, s. 84)

Doležal s kolektivem (2016, s. 108) potvrzují, že velmi důležitou součástí zahájení projektu je určení kritérií úspěchu, tedy stanovení kritérií a podmínek, podle kterých lze posoudit, zda projekt uspěl a splnil své cíle či nikoliv. Hlavním požadavkem na kritéria úspěchu je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Pro každý nový projekt by měla být kritéria znovu stanovena, analyzována a zhodnocena. Kritéria se mohou v průběhu projektu upravovat podle aktuálních podmínek a schválených změn, zejména při změně rámcových podmínek.

Kritéria úspěchu dělíme na tzv. tvrdá kritéria úspěchu a měkká kritéria úspěchu. Tvrdá kritéria úspěchu se vyznačují zcela objektivně, číselně stanoveným parametrem, který je možné poměrně snadno změřit. Mezi tvrdá kritéria úspěchu lze zařadit například, zda je výsledný produkt projektu funkční v zadaných parametrech, zda jsou splněny požadavky zákazníka dle stanovených kritérií či zda je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně. Měkká kritéria úspěchu jsou subjektivní povahy a je poměrně obtížné je exaktně změřit. Proto se většinou ověřují například formou pohovorů či dotazníkového šetření. Mezi měkká kritéria úspěchu patří například spokojenost zákazníka, motivace projektového týmu, nebo zda zaměstnanci vnímají změnu pozitivně. (Doležal a kol., 2016, s. 108)

1.2 Projektový management

Doležal popisuje projektový management jako soubor norem, doporučení a zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů se jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, jistou filosofii přístupu k řešení dané problematiky, než o podrobné a konkrétní směrnice či návody. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu realizace procesu změn tak, aby vznikl úspěšný projekt, což znamená dosažení předpokládaného cíle v plánovaném termínu a při dodržení stanoveného rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí efekty.

Doležal se spoluautory (2016, s. 16) dále tvrdí, že tento druh managementu zahrnuje především samotné řízení projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska disponibilních zdrojů a termínů.

Svozilová (2011, s. 19) zmiňuje dvě základní definice projektového řízení. První z nich říká, že projektový management je souhrn aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společností s relativně krátkodobým cílem, jenž byl stanoven pro realizaci specifických záměrů a cílů. Druhá definice uvádí, že projektové řízení je aplikace nástrojů, znalostí, schopností a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu. Dále uvádí, že ačkoli se obě definice ve svém doslovném znění liší, jejich podstata je obdobná. Což v konečném znění znamená, že řízení projektu je jisté krátkodobě vynaložené úsilí, které je doprovázeno aplikací metod a znalostí, jehož účelem je přeměna materiálních i nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb či jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů.

Tyto definice potvrzují Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 102), kteří doplňují, že projektové řízení představuje popsání a ověřené postupy, organizované úsilí, které komplexně řeší realizaci a řízení vymezené sady činností. To znamená, že účelem projektového managementu je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby byl splněn očekávaný výsledek a užitek.

Pro Newtona (2008, s. 21) je projektový management je formální disciplínou, která byla vytvořena za účelem řízení projektů. Poukazuje na to fakt, že z této disciplíny může mít užitek široká oblast lidských činností jako například stavba domů či lodí, vývoj informačních technologií, vývoj a zavedení nového produktu do výroby, stejně jako zavedení strategie na snížení nákladů.

1.3 Standardy projektového managementu

Doležal a kol. (2016, s. 27) uvádí, že standardy projektového managementu nejsou přesné v matematicko-technickém smyslu. Standardů projektového řízení je více, a tak je potřeba je vnímat spíše jako inspiraci než jako tvrdý zákon. Z definic projektu vyplývá, že jednou ze jeho základních vlastností je jedinečnost, což znamená, že co se plně osvědčí v jednom projektu, nemusí nutně fungovat ve druhém. Lidé jsou různí, chovají se různě a mají rozdílné zvyky - a řízení projektů znamená především řídit lidi.

Z druhé strany skoro všechny standardy projektového managementu mají podobnou základní filosofii, používají podobné názvosloví i metody a mají pozitivní vliv na vzájemné porozumění a efektivní spolupráci pracovníků.

Mezi hlavní světové standardy a metodiky patří PMBOK®, ICB, PRINCE2® a ISO 21 500. Liší se místem vzniku, způsobem zpracování i podkladem, ze kterého byly vytvořeny, avšak jejich základní filosofie je téměř stejná, liší se většinou jen v jiném úhlu pohledu na tutéž oblast.

1.3.1 IPMA competence baseline

International Project Management Association neboli IPMA je sdružení s více než padesáti pěti členy na pěti kontinentech. Členové IPMA rozvíjejí vztahy nejen s firmami, vládními agenturami, univerzitami, ale také se vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi. V dnešní době jsou vyžadovány efektivní postupy při realizaci projektů, a proto se IPMA zaměřila na ověření znalostí a zkušeností projektových manažerů. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 18)

Tento standard není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich aplikaci, ale na kompetence projektových portfolio a programových manažerů a členů jejich týmu. ICB vznikl v šedesátých letech na základě národních norem některých evropských států, a tudíž nediktuje procesy, ale doporučuje jisté procesní kroky, které je třeba vhodně aplikovat na konkrétní projektové situace. (Doležal a kol., 2016, s. 29)

Aby bylo možné u kandidátů změřit jejich úroveň kompetencí certifikační autoritou a pomoci jim dále se rozvíjet, jsou tyto kompetence rozděleny na jednotlivé elementy – technické kompetence, behaviorální a kontextové kompetence.

Technické kompetence obsahují základní elementy pro řízení projektu. Standardy IPMA představují dvacet elementů technické způsobilosti projektového manažera.

Behaviorální kompetence popisují osobnostní charakter, postoje a dovednosti projektového manažera. Dle standardů IPMA lze uvést patnáct elementů způsobilosti projektového manažera, které zahrnují například vedení týmu či schopnost motivovat.

Kontextové kompetence pokrývají řadu znalostí například z oblasti řídicích vztahů ve firmě, znalosti legislativy či schopnosti efektivně řídit projekty, programy a portfolia v projektově zaměřené organizaci. Standardy IPMA uvádějí jedenáct elementů spadajících do kontextové kompetence. Každý element kompetencí je popsán z hlediska potřebných znalostí a zkušeností. Kromě obecného popisu s uvedením významu a smyslu elementu kompetencí jsou uvedeny i možné procesní kroky, které umožní kandidátovi i zkoušejícímu lépe pochopit, jak může být element aplikován v řízení projektu. Bližší popis kompetencí přináší Tab. 1.

Kompetenční pojetí standardů IPMA je založeno na nejlepších praktikách projektového řízení všech svých členů a jsou zde respektovány národní a kulturní odlišnosti. To znamená, že každý člen IPMA má možnost tyto elementy upravovat a přidávat jiné na základě kulturních odlišností. Jelikož IPMA zaručuje, že jí vydaný certifikát dané osobě v jedné členské zemi platí po celém světě, je nutné dodržovat pevný základ pro harmonizaci národních certifikačních systémů (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 19)

Více informací o certifikaci dle standardu IPMA lze nalézt přímo na webových stránkách IPMA® Česká republika, která je členskou národní asociací International Project Management Association. (IPMA®, 2018)

*Tab. 1 Kompetence projektového řízení dle standardu IPMA
(Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 19)*

	Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
1	Úspěšnost řízení projektu	Vedení	Orientace na projekt
2	Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
3	Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
4	Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace PPP
5	Kvalita	Relaxace	Trvalá organizace
6	Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
7	Týmová práce	Kreativita	Systemy, produkty, technologie
8	Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
9	Struktury v projektu	Výkonost	Zdraví, bezpečnost, životní prostředí
10	Rozsah a výstupy projektu	Diskuse	Finance
11	Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
12	Zdroje	Konflikty a krize	
13	Náklady a financování	Spolehlivost	
14	Obstarávání a smluvní	Porozumění hodnotám	
15	Změny	Etika	
16	Kontrola, řízení a podá-		
17	Informace a dokumentace		
18	Komunikace		
19	Zahájení		
20	Ukončení		

1.3.2 Project Management Body of Knowledge

Project Management Body of Knowledge, neboli PMBOK®, byl vytvořen a je udržován profesním sdružením firem a individuálních projektových manažerů s názvem Project Management Institute, PMI®. Tento institut má přes 500 000 aktivních členů z většiny zemí po celém světě. PMI® usilovně pracuje na neustálém vývoji a zlepšování tohoto standardu, který je momentálně ve verzi 5.

Základním přístupem je procesní pojetí problematiky projektového managementu. Standard definuje pět hlavních rodin, deset oblastí znalostí a jednotlivé procesy s jejich vzájemnými vazbami. Všechny procesy i procesní kroky mají nadefinovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace, tedy úkony, metody a techniky. V tuzemsku se se standardem PMBOK® lze setkat především v mezinárodních firmách, které mají tento standard zakomponován do kmenových směrnic. V České republice se podařilo vytvořit zastoupení s názvem PMI® Chapter, který lze považovat za komunitní platformu pro setkávání členů PMI® v celosvětovém měřítku. (Doležal a kol., 2016, s. 28)

Jak již bylo uvedeno, standard PMI je orientován procesně a vychází z manažerské praxe a jejích osvědčených postupů. Proces je v pojetí PMBOK® charakterizován jako soubor vzájemně se ovlivňujících aktivit, které jsou vykonávány za účelem dosažení cíle vytvořit předem specifikovaný produkt či službu. Každý proces je charakterizován svými vstupy a výstupy, a dále také nástroji a technikami, které lze využít. PMBOK® Guide rozděluje procesy do pěti hlavních procesních skupin – iniciace, plánování, realizace, monitoring a kontrola, ukončení. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 46)

Řeháček (2013, s. 22) potvrzuje existenci pěti skupin procesů řízení projektu, avšak nazývá je jinak – zahajovací proces, plánovací proces, prováděcí proces, procesy operativního řízení a uzavírací procesy.

Podstatou procesu zahájení je existence nového projektu. V některých organizacích není projekt formálně zahájen, pokud není dokončena studie proveditelnosti či jiná rovnocenná forma analýzy, která byla započata samostatně. U procesu zahájení lze určit několik vstupů, které jsou pro tento proces charakteristické. Patří zde popis produktu, plán strategie, výběrová kritéria pro projekt a historické souvislosti. Tento proces využívá dvě techniky pro zahájení projektu – výběrové metody projektu, které lze také nazvat rozhodovací modely a odborný úsudek, který poskytuje osoba či skupina s odbornými znalostmi. U tohoto procesu lze vymezit jednotlivé výstupy, mezi něž patří listina základního vymezení projektu

(dokument, který oficiálně uznává existenci projektu), dále navržený/pověřený vedoucí projektu, dále také omezující faktory (například rozpočet) a předpoklady (obvykle zahrnují určitou míru rizik). (Řeháček, 2013, s. 33)

Skupina plánovacích procesů se skládá z procesů, které jsou využity k určení celkového rozsahu úsilí, definují a upřesňují cíle a rozvíjejí postup potřebný k dosažení těchto cílů. Plánovací procesy rozvíjejí plán řízení projektu a projektové dokumenty, které budou použity k realizaci projektu. Komplexní povaha řízení projektů může vyžadovat použití opakovaných smyček zpětné vazby pro další analýzu. Klíčovým přínosem této skupiny procesů je vymezení strategie a taktiky, stejně jako průběhu akce nebo cesty k úspěšnému dokončení projektu nebo fáze. Plán řízení projektu a projektové dokumenty vypracované jako výstupy z plánovacích procesů prozkoumají všechny aspekty rozsahu, času, nákladů, kvality, komunikace, lidských zdrojů a rizik. (Project Management Institute, c2013, s. 55)

Skupina prováděcích procesů se skládá z těch procesů, které byly určeny ke splnění práce definované v plánu řízení projektu za účelem splnění specifikací projektu. Tato procesní skupina zahrnuje koordinaci lidí a zdrojů, plnění očekávání zúčastněných stran, jakož i integraci a realizaci činností projektu v souladu s plánem řízení projektu. Během realizace projektu mohou výsledky vyžadovat aktualizaci plánů. To může zahrnovat změny očekávané doby trvání činnosti, změny v produktivnosti a dostupnosti zdrojů a nepředvídaná rizika. Takové odchylky mohou mít vliv na plán řízení projektu nebo projektové dokumenty a mohou vyžadovat podrobnou analýzu a vývoj vhodných reakcí. Výsledky analýzy mohou vést ke změně vyžadující zavedení nových základních hodnot. Velká část rozpočtu projektu bývá vynaložena na realizační skupinu prováděcích procesů. (Project Management Institute, c2013, s. 56)

Skupina procesů monitorování a řízení se skládá z procesů, které jsou nezbytné pro sledování, přezkoumání a organizování průběhu a plnění projektu, dále identifikuje všechny oblasti, ve kterých jsou požadovány změny plánu, a iniciuje příslušné změny. Klíčovým přínosem této skupiny procesů je to, že výkonnost projektu je měřena a analyzována v pravidelných intervalech, vhodných událostech nebo podmínkách výjimek pro identifikaci odchylek z plánu řízení projektu. (Project Management Institute, c2013, s. 57)

Skupina uzavíracího procesu se skládá z procesů, které byly provedeny za účelem uzavření všech činností ve všech skupinách procesů řízení projektů, a které formálně dokončily projektové, fázové nebo smluvní závazky. Tato procesní skupina po dokončení ověří, zda jsou

definované procesy dokončeny v rámci celé skupiny procesů, aby se uzavřel projekt nebo fáze projektu podle potřeby a formálně zjistí, že projekt nebo projektová fáze je dokončena. (Project Management Institute, c2013, s. 57)

1.3.3 Project in Controlled Environments

Project in Controlled Environments, zkráceně PRINCE2®, je britský standard, který spravuje a udržuje společnost AXELOS. Jedná se opět o procesní pojetí, jehož historicky první verze metodiky PRINCE2® vznikla v roce 1989 jako standard pro projekty informačních systémů státní správy. Původní metodiku PRINCE2® zpracovala agentura CCTA v návaznosti na metodiku PROMPTII za účelem předcházení negativním jevům v projektu, jako nedodržení harmonogramu či rozpočtu. Verze PRINCE2® vznikla v roce 1996 a byla zobecněna tak, aby zahrnovala všechny typy projektů, nejen projekty informačních technologií. Současná verze PRINCE2® byla aktualizována v roce 2009. (Doležal a kol., 2016, s. 28)

Za hlavní aspekty realizace projektu jsou považovány čas, rozsah, náklady, kvalita, riziko a přínosy. Projekt v pojetí metodiky PRINCE2® je chápán jako dočasná organizace aktivit, která je vytvořena s cílem dodání produktů, a to na základě schváleného investičního záměru. Mezi základní charakteristiky projektu lze zařadit faktory změny, nejistoty, dočasnosti, polyfunkčnosti a jedinečnosti. Struktura metodiky PRINCE2® je dána prostřednictvím čtyř integrovaných elementů – principy, témata, procesy a přizpůsobení metodiky PRINCE2® prostředí projektu.

Metodika PRINCE2® je založena na sedmi základních principech. Prvním principem je nepřetržitá opodstatněnost investice, což vychází z předpokladu, že projekt musí být založen na životaschopné investici. Druhým principem jsou jasně definované role a odpovědnost, což tvoří základ efektivní komunikace. Třetím principem je zaměření se na produkty, jelikož projekt je zaměřen na výrobu finálního produktu, nikoli na aktivity, jejichž prostřednictvím k výrobě dochází. Čtvrtým principem je řízení po etapách, což znamená, že projekt je rozdělen na jednotlivé části s cílem definovat klíčové body kontrol dosavadního vývoje projektu. Pátým principem je řízení na základě výjimky, což zajišťuje rychlou akceschopnost projektového týmu při řešení problémů. Šestým principem je učení se ze zkušeností, které jsou v projektové činnosti neocenitelné. Posledním, sedmým, principem je přizpůsobení metodiky PRINCE2® prostředí projektu, což znamená zajištění úrovně projektového řízení odpovídající prostředí projektu.

Druhým elementem projektového řízení dle metodiky PRINCE2® jsou témata, mezi která patří investice, organizace, kvalita, plány, riziko, změna a progres.

Posledním sledovaným elementem jsou procesy, které charakterizují chronologický tok projektu. V rámci metodiky PRINCE2® je definováno sedm procesů – zahájení projektu, nastavení projektu, směřování projektu, kontrola etapy, řízení dodávky produktu, řízení přechodu mezi etapami a ukončení projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 85)

1.3.4 ISO 21 500

Dříve se ISO k systémům řízení projektu vyjadřovalo v rámci řady 10 000, konkrétně směrnicí 10 006, která se zabývala doplňkovými návody a příručkami. V tomto případě nešlo o komplexní standard ale o tzv. směrnici jakosti v managementu projektu. Tento návod byl později nahrazen ČSN ISO 21 500 Návod k managementu projektu, který byl do jisté míry modernizován a rozšířen, avšak základní účel zůstal. Jedná se o návod, co a jak popsat v systému řízení kvality s ohledem na řízení projektů. Nejedná se o tzv. systémovou normu, jelikož nejsou obsaženy referenční prvky, vůči kterým by bylo možné vyjadřovat shodu. To znamená, že v tomto případě nelze certifikovat jako je tomu u standardu PMI® nebo IPMA®. Obsah ISO 21 500 se pojmově i procesně shoduje s PMI® PMBOK® verze 5 a jsou zde doplněny informace o potřebných kompetencích lidí pohybujících se v projektech, což je blíže standardu IPMA ICB. (Doležal a kol., 2016, s. 30; ČSN ISO 21500, 2013)

2 FÁZE A ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Za jeden z klíčových parametrů projektů lze považovat čas, tudíž je důležité jej důsledně sledovat a dodržet definovaný časový rámec. Projekt jako celek lze z hlediska času a charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady vytvářejí životní cyklus projektu. Z všeobecného hlediska lze etapy řízení projektu rozdělit na předprojektovou fázi, samotný projekt a poprojektovou fázi. (Doležal a kol., 2016, s. 54)

Modely životního cyklu projektu a jejich časové rámce jsou specifické pro různá odvětví. Například modely využívané ve výrobě se liší od modelů využívaných ve stavebnictví či logistice. Obdobně modely užívané v dodavatelských řetězcích se liší od modelů využívaných například ve výzkumu a vývoji.

Skupinu logicky spolu souvisejících činností z pohledu řízení projektu nazýváme fáze projektu. Jedná se o část životního cyklu, která slouží ke stanovení dokumentů a procesu sloužících k řízení projektu. Fáze mají dané časové rozmezí a cíle. Mohou být použity různé modely členění na fáze v závislosti na druhu projektu. Pro lepší usměrňování prací vedoucích k cílům a pro dodržení intervalů mezi fázemi či cíli lze použít milníky projektu. Hlavním cílem časového plánování je stanovit, které činnosti je potřeba vykonávat a kdy, aby bylo možné na časovou osu do logické posloupnosti tyto činnosti seřadit. (Doležal a kol., 2012, s. 166)

2.1 Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Obvykle v této fázi vzniká formalizovaný námět a logický rámec. Může vzniknout také studie proveditelnosti, jejímž hlavním úkolem je prozkoumat různé varianty, které vedou k vytyčenému cíli a porovnat mezi sebou ty, které se jeví jako reálné. V případě jednodušších projektů může být zpracován pouze jediný dokument, tzv. předprojektová úvaha, která kombinuje výše zmíněné dokumenty. Obecně bychom v této fázi měli dospět k základním informacím o projektu, o jeho vstupech, konkrétním postupu, výstupech, a zda má smysl projekt vůbec realizovat. Hlavním účelem předprojektové fáze je shromáždit náměty a požadavky na projekt a vytvořit z nich strukturované informace, tak abychom byli schopni rozhodnout, zda má projekt smysl a jaký je nejlepší způsob jeho realizace. (Doležal a kol., 2016, s. 64)

Doležal a kol. (2012, s. 171) dále doplňují, že kromě studie proveditelnosti, která je v této fázi většinou zpracovávána a doporučuje, zda daný projekt realizovat či ne, bývá zpracovávána také tzv. studie proveditelnosti. Tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, předpokládané celkové náklady a odhad potřebných zdrojů.

2.1.1 Zainteresované strany

Zainteresovanou stranou jsou lidé či skupiny, kteří mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu anebo jsou projektem ovlivněni či omezeni. Všichni jednotlivci i skupiny, kteří jsou pro úspěch projektu kriticky důležití, by měli být identifikováni jako zainteresované strany. Zainteresované strany lze dle významnosti rozdělit na dvě skupiny – primární a sekundární. Primárními stranami mohou být například vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), dodavatelé atd. Mezi sekundární zainteresované strany lze zařadit například veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenty atd. Úkolem manažera projektu je identifikovat všechny zainteresované strany a určit jejich zájmy, a popřípadě projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran.

Zainteresované strany mohou projekt ovlivnit jak přímo, tak nepřímo. Vlivy jako například zájmy zainteresovaných stran, organizační zralost v projektovém managementu, postupy projektového řízení, použité standardy, různé trendy či rozdělení pravomocí, do značné míry souvisí s tím, jak je projekt chápán a jak se vyvíjí. (Doležal a kol., 2012, s. 48)

Pojem *zainteresovaná strana* se všeobecně definuje jako „osoba se zájmem“. V podnikatelské literatuře se zainteresované strany definují jako jednotlivci či skupiny, kteří jsou dotčeni realizací podnikatelských cílů, respektive mohou jejich dosažení ovlivnit. K hodnocení vlivu a významnosti zainteresovaných stran jsou uvedeny znaky jako sociální, ekonomický a politický status, dotčenosti a vědomosti. Výsledek je zpracován do tabulky, z níž lze pak zjistit, jakou formou se má konkrétní jednotlivec či skupina účastnit. (Štefánek et al., 2011, s. 4)

Svozilová (2011, s. 26) nazývá interesované skupiny jako zájmové skupiny a uvádí, že zájmové skupiny projektu třídí jednotlivé interní účastníky projektu či skupiny a jednotlivce z vnějšího prostředí se vztahem k projektu podle rozložení jejich skupinových či individuálních cílů. Identifikace zájmových skupin je jedním z prvních úkolů spojených s přípravou a plánováním projektu. Spektrum zájmových skupin je široké, spadají zde osoby občasné poskytující informace, manažeři, kteří mohou poskytovat politickou či finanční podporu a také osoby, které mohou ovlivnit sponzorování projektu. Podle vztahu k projektu mohou mít

tito účastníci určité odpovědnosti, jejichž neplněním nebo zneužitím mohou negativně ovlivnit průběh i úspěšné ukončení projektu. Rovněž negativní zájmové skupiny, které jsou v konfliktu nebo rozporu s projektem, mohou ovlivnit projekt k jeho neúspěchu.

2.1.2 SMART cíl

Tato technika se používá jak při procesním řízení podle cílů, tak i v projektovém řízení. Řízení vychází z dohy sjednané mezi manažerem a kolektivem pracovníků, popřípadě jednotlivých zaměstnanců, pravomocí a odpovědnosti na jednotlivých pracovních pozicích, obsahu a rozsahu stanovení cílů a vymezení doby, kdy mají být cíle splněny. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 96)

Správná definice cílového stavu projektu, popřípadě dílčích cílů, je jedním z klíčových faktorů úspěchů projektu. Čím nepřesněji je cíl definován, tím nejistější je úspěšný výsledek projektu a je vysoká pravděpodobnost, že některá ze zainteresovaných stran zjistí, že to, co je realizováno, není to, co očekávala. Správně definovat cíl je však poměrně obtížná záležitost. Nejedná se pouze o technický popis, ale především o potřebu, aby si různé zainteresované strany porozuměly, co má být výstupem projektu a za jakých podmínek by mělo být těchto výstupů či cílů dosaženo. (Doležal a kol., 2016, s. 79)

Vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu při formulaci cílů lze pozitivně ovlivnit použitím techniky SMART.

S – Specific (specifický)	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M – Measurable (měřitelný)	Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze poznat, zda bylo cíle dosaženo.
A – Assignable (přidělitelný)	Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R – Realistic (realistický)	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů.
T – Time-bound (termínovaný)	Cíle mají být časově ohraničené.

Globální cíl projektu je obvykle jediný hlavní cíl, který určuje celkový směr a konečný výsledek daného projektu. Tento globální cíl je většinou rozpracován do podrobnějších dílčích cílů, které jsou předpokladem přesného stanovení rozsahu požadavků zadavatele a správného pochopení zadání pro budoucího realizátora projektu. Je nutné se soustředit na popis

předmětu, služby nebo jejich kombinace v podobě, jaká má být k určitému datu splněna, nikoli na činnosti, které k jeho splnění vedou. Je důležité, aby globální cíl shrnoval ty nejdůležitější informace, podle kterých jsou projektu přiděleny priority a zdroje na realizaci. Musí být stanoven tak, aby mu porozuměly veškeré zainteresované strany, které mají vliv na rozhodování v tomto kroku.

Definice cílů projektu by měla obsahovat čtyři hlavní charakteristiky – popis výstupu, který má být vytvořen, očekávaný časový rámec pro zhotovení daného výstupu, měřítko, podle kterých lze cíl považovat za splněný a podmínky, které upřesňují představy zadavatele o způsobu splnění tohoto cíle. (Svozilová, 2011, s. 26)

2.1.3 Logický rámec

Metoda logického rámce neboli Logical Frame Matrix se obvykle používá v zemích s vyspělým řízením projektů, ale i v mezinárodních organizacích, při přípravě projektu a také při realizaci a kontrole projektu. Logický rámec je jinou formou definování projektu. Místo volného textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky. Základním principem je, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 110)

Metoda logického rámce slouží k přehlednému zmapování záměrů a očekávání, a k jejich uvedení do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Je to postup, s jehož pomocí lze stručně, srozumitelně a přehledně popsat projekt na velmi malém prostoru (max. 1 listu formátu A4). Logický rámec umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit činnosti vedoucí k jejich řešení. Tato ověřuje projekt z hlediska vhodnosti, přiměřenosti, proveditelnosti a trvalé udržitelnosti projektu. Logický rámec projektu by měl být sestaven na začátku celého plánovacího procesu. Za pomoci této metody by mělo dojít k odhalení a specifikaci činností, které jsou nutné pro dosažení stanovených cílů a zároveň k odhalení rizik, spojených s realizací těchto činností. (Štefánek et al., 2011, s. 59)

Logická matice se skládá ze čtyř řádků a čtyř sloupců. V řádcích jsou uvedeny přínosy projektu, cíl projektu, výstupy projektu a klíčové aktivity. Přínosy projektu neboli záměr projektu je nepřímo dosažitelná věc, k níž projekt přispívá a za jejich dosažení není zodpovědný manažer projektu. Cíl projektu je zásadně formulován pro jeden projekt. Formulací cíle projektu se odpovídá na otázku, PROČ chceme projekt realizovat a jakou konkrétní změnu má projekt zajistit. Tím se rozumí kvalitativní a kvantitativní změna, kterou není tým schopen

přímo dosáhnout a měl by být konkrétním vyjádřením potřeby, kterou má projekt naplnit. Výstupy projektu specifikují, CO bude projektem dodáno a co vše je třeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna (dosažení cílového stavu). Výstupy lze považovat za přímé důsledky realizace klíčových aktivit. Klíčové aktivity jsou ty, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci projektu. V logickém rámci se nevypisuje detailní výčet všech činností, ale JAK bude výstupů dosaženo (zdroje + časový rámec).

Tab. 2 Logický rámec (Doležal a kol., 2012, s. 68)

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

Ve sloupcích logického rámce jsou objektivně ověřitelné rámcové ukazatele, způsob ověření a předpoklady/rizika. Objektivně ověřitelné ukazatele ověřitelně prokazují dosažení přínosu, cíle a výstupu projektu. Ve sloupci se způsobem ověření je uveden zdroj či postup ověření stanoveného ukazatele a jeho dokumentace. V dalším sloupci se uvádějí předpoklady, které podmiňují úspěšnou realizaci projektu, popřípadě rizika, která v průběhu realizace mohou ohrozit projekt. Logika této techniky je dvojí – vertikální a horizontální. Vertikální vazba vyjadřuje logickou souvislost mezi klíčovými činnostmi, výstupy, cílem projektu a jeho záměrem. Horizontální vazba má pro všechny řádky vyjma prvního stejný význam. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 33-34)

2.1.4 SWOT analýza

V projektovém managementu je velmi osvědčenou technikou tzv. SWOT analýza, která je využívána v oblasti řízení rizik a v oblasti analýzy potenciálu projektového týmu. Jde o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v 60. letech 20. století. Metoda SWOT analýzy je relativně jednoduchá, avšak dokáže

efektivním způsobem pomoci identifikovat zejména rizika, která z běžných podkladů a dokumentů nelze zjistit. Je však důležité se ke SWOT analýze vracet v průběhu všech fází životního cyklu projektu a aktualizovat ji. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 35)

Doležal a kol. (2016, s. 229) uvádí, že v předprojektových fázích je možné předběžnou analýzu rizik a příležitostí provést s využitím metody SWOT, která je u nás často nazývána metodou analýzy silných a slabých stránek. Metoda zahrnuje nejen analýzu silných a slabých stránek, ale také analýzu hrozeb a příležitostí.

Analýza SWOT získala název seskupením prvních písmen anglických slov:

S – strengths	vnitřní síly a přednosti neboli silné stránky
W – weaknesses	vnitřní slabosti neboli slabé stránky
O – opportunities	externí příležitosti
T – threats	externí hrozby

Tyto čtyři skutečnosti jsou centrem prováděné analýzy. Před prováděním analýzy musíme stanovit, co je předmětem analýzy. SWOT analýzu můžeme provádět pro různé předměty našeho zájmu, například projekt, projektový tým nebo navržené řešení nějakého problému apod. Cílem metody SWOT je sestavit reprezentativní seznamy pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

2.2 Start-up

Rozhodnutí, zda bude projekt spuštěn či ne, je většinou zodpovědností liniového vedení. Tým nebo skupina, která realizuje předprojektové dokumenty, pouze dodává informace potřebné k rozhodnutí a doporučuje vhodný postup. Rozhodnutím spustit projekt začíná fáze řízení projektu zvaná zahájení neboli Start-up. Zahájení není konkrétní bod na časové ose, ale je to složitější proces, který často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu. Tento proces není přímým začátkem vlastní realizace projektu, která následuje až po dalších fázích projektu.

Proces zahájení je většinou spuštěn jmenováním vlastníka neboli sponzora, který nese zodpovědnost za další průběh projektu. V průběhu Start-up fáze je obvykle sestavena a schválena tzv. Zakládací listina projektu neboli Identifikační listina a následně jsou uvolněny zdroje potřebné pro další přípravu projektu, čímž projekt přejde do plánovací fáze projektu.

V rámci některých přístupů není rozlišována předprojektová fáze a zahájení projektu, ale vše je sloučeno do iniciace projektu, avšak toto rozdělení je pro plánování přehlednější. (Doležal a kol., 2016, s. 106)

2.2.1 Identifikační listina projektu

Identifikační listina či zakládací listina projektu je dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů k naplnění požadavků spojených s realizací projektu. Identifikační listina formálně zahajuje práce na projektu. Obsah a rozsah identifikační listiny je závislý na velikosti a typu projektu, avšak každá identifikační listina by měla obsahovat minimálně tyto informace – o jaký projekt se jedná, kdo je pověřen jeho realizací, jaký je rozsah jeho pravomocí a jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace. (Svozilová, 2011, s. 80)

Zakládací listina projektu definuje meze rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků projektu. Je hlavním výstupem zahajovací fáze projektu. Ze zakládací listiny projektu vychází veškeré kroky přípravy a realizace projektu. Tento dokument obvykle obsahuje také základní organizační strukturu projektu. Někdy může obsahovat i základní návrh dílčích milníků a další informace. (Doležal a kol., 2016, s. 109)

Z identifikační listiny vychází všechny další kroky přípravy a realizace projektu. Vlastní podoba tohoto dokumentu se v různých organizacích mírně liší, ve vhodných případech ji lze redukovat či naopak rozšířit o další položky. Pojem identifikační listina lze v různé literatuře najít pod alternativním označením jako charta projektu, zadání projektu či definiční dokument. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 39)

2.3 Plánování projektu

Tato fáze projektu se nazývá Plánování, avšak přesnější název by byl nejspíše Příprava projektu. V této fázi je již jmenován tým, který má k dispozici poměrně konkrétní zadání, které vyplývá z identifikační listiny a logického rámce a případně dalších dokumentů, které vznikly dříve. Jmenovaný tým má v této fázi jednoznačný úkol, kterým je vytvoření *project management plan* neboli *plán řízení projektu*. Jedná se o sadu dokumentů, které pokrývají budoucí projekt ve veškerých relevantních otázkách řízení, což znamená, že je stanoven postup pro danou oblast a následně i výchozí plán pro danou oblast. Mezi tyto oblasti lze zařadit: řízení projektu, rozsah projektu, čas v projektu, náklady, kvalitu projektu, lidé a další zdroje projektu, komunikace, projektová rizika, externí služby a zboží, zainteresované

strany. Tým, který se zabývá řízením projektu, vybere, které z výše uvedených oblastí jsou relevantní pro daný projekt a stanoví, jakým způsobem by měly být řešeny a následně vytvoří výchozí plán pro danou oblast. (Doležal a kol., 2016, s. 112)

2.3.1 WBS

Hierarchická struktura prací (Work Breakdown Structure, zkráceně WBS) představuje dle standardu PMBOK® Guide proces, v němž dochází k rozdělování výstupů a aktivit projektu, do menších a lépe říditelných částí. Cílem WBS je poskytnout strukturovaný přehled o výstupech, které mají být na projektu vykonány. Plánovaná práce je zahrnuta na úrovni komponentů WBS, která je nazývána jako *pracovní balík* neboli *work package*. Pracovní balíky jsou používány pro seskupování prací, které jsou členěny v rámci harmonogramu, monitorovány a kontrolovány.

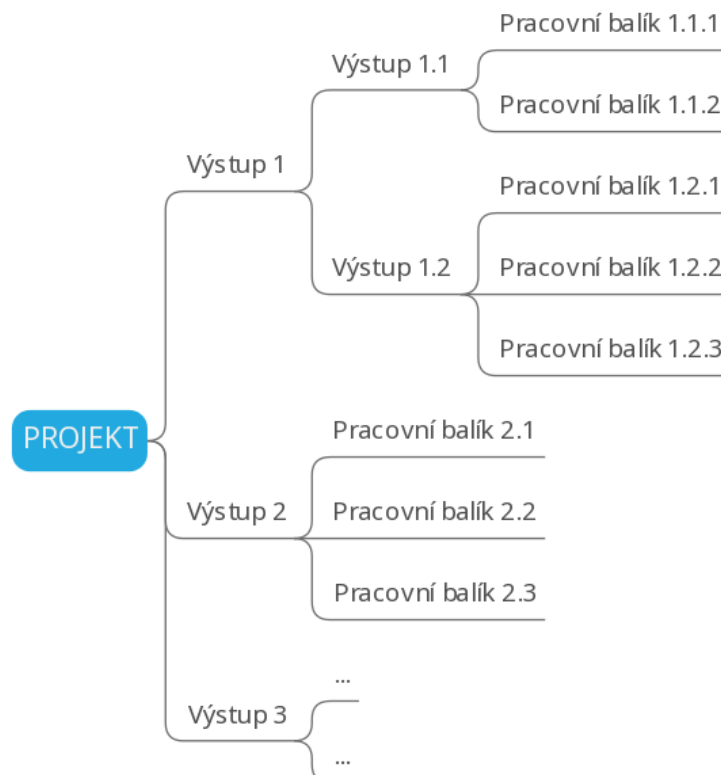
Rozlišujeme dva způsoby tvorby WBS, a to pomocí dekompozice a pomocí expertního hodnocení. Dekompozice je rozdělení rozsahu práce projektu na lépe říditelné menší části. Úroveň dekompozice je často volena na základě stupně kontroly, kterou je třeba vykonávat pro efektivní řízení projektu. Následné seskupování aktivit do pracovních balíků se liší podle složitosti a velikosti projektu. Expertní hodnocení je používáno zejména pro analýzu informací, které jsou využívány při dekompozici výstupů projektu. Tyto informace jsou využívány pro sladění rozdílů v názorech, jaká bude nejefektivnější struktura prací na projektu. Mezi tyto informace lze zařadit například technické detaily apod. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 77)

Sestavení podrobného rozpisu prací projektu je jedním ze základních metodických přístupů projektového managementu. WBS je hierarchická struktura úseků práce zajišťující splnění stanoveného cíle projektu. Podrobný rozpis prací je souborem elementů, které umožňují, aby byl projekt říditelný, měřitelný, integrovaný a nezávislý.

Existuje několik principů, které by měly být při tvorbě WBS dodrženy. Prvním je, že každá WBS musí být doplňkem jasného, srozumitelného a jednoznačného zadání projektu tak, aby projektový manažer a jeho tým dobře porozuměl tomu, co má být výsledkem projektu. Druhým principem je, že podrobný rozpis prací by měl rozepisovat do detailu, co má být v rámci projektu vykonáváno a měl by dát základ pro vytvoření časového harmonogramu. Třetím principem je, že množství realizované práce na určité úrovni podrobného rozpisu kroků projektu je vždy sumou práce na nižší úrovni. (Svozilová, 2011, s. 130)

Strukturování umožňuje ucelený pohled na všechny projektové činnosti, usnadňuje řízení komplexních a velmi rozsáhlých projektů. Uplatňují se snadněji nové požadavky, dílčí činnosti a subprojekty jsou snadněji pochopitelné, lépe se odstraňují chyby a efektivně se využívají zdroje. Strukturování projektu je předpokladem zahájení a plánování všech tří dimenzí projektu, a to specifikace času a nákladů pro jednotlivé činnosti. Uplatňování strukturování projektu se týká především dekompozice projektových činností, které představují proces vedoucí k dosažení stanovených cílů projektu. Postup dekompozice probíhá dle zpodrobňování jednotlivých podsystémů způsobem top-down čili shora dolů. Znamená to, že projektový cíl na určité vyšší úrovni je vhodným způsobem dekomponován a vzniklé podsystémy se detailně rozpracují jako soustava dílčích činností pro nižší úrovně. Vlastní realizace projektu se naopak většinou provádí metodou bottom-up tj. zdola nahoru implementací jeho jednotlivých částí. (Štefánek et al., 2011, s. 108)

Podrobnějšímu popisu WBS a především analýze hierarchického rozkladu na jednotlivé úrovně se věnuje Taylor (2007, s. 59).



Obr. 1 Ukázka WBS (Doležal, 2014)

2.3.2 Harmonogram projektu

Dvořák (2008, s. 66) definuje harmonogram jako celkový časový plán projektu, který je odhadem dob trvání jednotlivých úkolů, jeho následným propojením do síťového diagramu a doplněním o omezení a konečné termíny.

Lze také říci, že harmonogram informuje, které úkoly by se měly realizovat, v jakém časovém období a jak jsou konkrétní úkoly náročné na lidské zdroje. (Národní institut pro další vzdělávání, 2012b)

Svozilová (2011, s. 137) charakterizuje harmonogram jako časový rozpis kroků, který obsahuje veškeré informace o tom, v jakých časových sledech a termínech budou probíhat práce na projektu. Časový rozpis projektu je představovaný diagramy a harmonogramy, které slouží k úplnému a přehlednému podchycení velkého kvanta informací potřebných k řízení projektu. Ke znázornění harmonogramu lze využít několik technik a metod jako jsou například diagramy milníků, Ganttův diagram, metoda kritické cesty či metoda hodnocení a kontroly projektu.

2.3.3 Rozpočet a finanční plán

Budget neboli *rozpočet projektu* detailně specifikuje výdaje nebo náklady projektu, může být také doplněn o rozpis zdrojů příjmů, výnosů a zdrojů krytí nákladů. Finanční plán neboli směrný plán nákladů (*cost baseline*) se skládá z plánů čerpání výdajů a popřípadě i plánů zdrojů krytí nákladů. Vhodným způsobem zpracování směrného plánu nákladů je rozepsání výdajů projektu v čase, například po jednotlivých měsících, při dodržení vazby na WBS. Vždy je vhodné volit takovou formu zápisu finančního plánu, která co nejjednodušeji umožní následnou kontrolu a sledování skutečně vynaložených nákladů, určení odchylky od plánu apod. Pokud je využit nějaký software na plánování a řízení projektů, většinou umožňuje uvádět různé typy nákladů k jednotlivým činnostem, což je pro většinu finančních plánů naprosto dostačující a není tak důvod vytvářet samostatný dokument. Takový plán v daném softwaru v sobě pak víceméně agreguje všechny tři základní dimenze – rozsah, čas a náklady. (Doležal a kol., 2016, s. 153)

Rozpočet projektu je nedílnou součástí plánování projektu a obsahuje všechny informace o plánu čerpání zdrojů a to jak v celkovém souhrnu, tak i v dílčích fázích. Svozilová (2011, s. 159) definuje rozpočet projektu jako časově fázový plán obvykle reprezentovaný peněž-

ními nebo pracovními jednotkami. Rozpočet je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností, které jsou součástí projektu a pro kontrolu postupu projektu vzhledem k jeho plánu. Rozpočet je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací projektu.

Každý plán řízení projektu obsahuje odhad nákladů, rozpočet nebo obojí. Odhad nákladů je obvykle ve formátu tabulky a zahrnuje souhrn nákladů na každý hlavní úkol nebo prvek projektu. Rozpočty jsou odhady nákladů, které byly schváleny vedením a formálně zavedeny pro kontrolu nákladů. Skutečné náklady se při dokončení projektu porovnávají s rozpočty s cílem identifikovat odchylky, potenciální problémy a poskytnout informace o tom, jaké náklady nakonec budou. Rozpočtový proces často zahrnuje rozsáhlé přezkoumávání a revize odhadu nákladů, aby bylo dosaženo konečného rozpočtu. (Dinsmore a Cabanis-Brewin, 2014, s. 54)

Existuje několik účinných technik pro projektové řízení nákladů, z nichž většinu využívá řada organizací po celém světě. Techniky vybrané pro řízení nákladů na projekt by měly být založeny na pečlivém zvážení faktorů projektu, jako je velikost, složitost, firemní postupy a pokyny a také potřeby zákazníků. Cílem jakéhokoli systému by mělo být umožnění efektivního řízení bez vytváření zbytečné zátěže. (Dinsmore a Cabanis-Brewin, 2014, s. 112)

Podrobnější analýze nákladů projektů a finanční matematice zejména pro rozsáhlé projekty se zabývá Kuncová, Novotný a Stolín (2016, s. 132).

2.3.4 Registr rizik

Každý projekt je spojen s určitými riziky, které mohou nastat a ovlivnit tak průběh projektu, a to zejména negativně. V rámci projektu se snažíme rizika analyzovat a řídit. Jejich analýzou se snažíme rizika předvídat, odhadovat pravděpodobnost jejich výskytu a velikost dopadu. Jejich řízením se snažíme snížit pravděpodobnost jejich výskytu, zmenšit případné dopady a vytvořit nouzové plány pro případ, že by daná rizika nastala. Registr rizik je tedy dokument, ve kterém se veškeré tyto informace sdružují. (Národní institut pro další vzdělávání, 2012d)

Rizika lze dělit do dvou základních kategorií – interní a externí rizika. Interní rizika se týkají především prvků stojících uvnitř projektu, jako například náhodné události spojené s týmem

či přesností časových odhadů. Společným rysem interních rizik je, že je může manažer projektu ovlivnit. Na rozdíl od toho rizika externí nemůže manažer projektu ovlivnit. Rizika externí jsou všechny jevy, které působí mimo projekt, může se jednat například o počasí, politickou situaci či úroveň služeb dodavatelů. (Dvořák, 2008, s. 154)

2.4 Realizace projektu

Projekt přechází do fáze realizace projektu schválením plánu řízení projektu, jehož hlavní části, to jest WBS, harmonogram, a rozpočet jsou nazývány jako směrné plány. Ostatní části, jako například plán řízení rizik či plán řízení zainteresovaných stran slouží jako nezbytná podpora pro úspěšnou realizaci projektu.

Pokud byl stanoven cíl projektu a plán k dosažení cíle projektu, je úkolem projektového týmu, aby stanoveného cíle dle plánu dosáhl. Je důležité sledovat aktuální stav, jelikož činnosti projektu ovlivňují náhodné vlivy z okolí projektu, takže často neprobíhají dle plánu. Proto je důležité neustále sledovat a vyhodnocovat průběh projektu. Ovlivněním činnosti projektu se změní průběh projektu a je tedy nutné zjistit, zda provedené zásahy měly na projekt příznivý či negativní dopad. (Doležal a kol., 2016, s. 247)

2.5 Ukončení projektu (Close-out)

Ukončení projektu nastává poté, co jsou předány a akceptovány veškeré výstupy podle platného plánu řízení projektu a vlastník projektu či zákazník nemají další relevantní požadavky. Během ukončení projektu je obvykle zpracována závěrečná zpráva o projektu, ve které je uveden souhrn zkušeností z realizace a případná doporučení pro další projekty. Je třeba přesně stanovit, kdy projekt začíná a končí, a popřípadě kdy začíná provozní fáze, pokud se jedná o produkt. Pokud by tyto okamžiky nebyly přesně stanoveny, nelze v podstatě k projektu vztáhnout fond zdrojů, vyčerpané peníze a další parametry. (Doležal a kol., 2016, s. 297)

Každou fázi projektu je třeba formálně ukončit. Přitom je potřeba ukončovanou fázi vyhodnotit, zdokumentovat a také zkontrolovat, zda byly dosaženy všechny vytyčené cíle. V rámci fáze ukončení projektu by mělo proběhnout poděkování všem účastníkům, projektovému týmu a zástupcům zainteresovaných stran, a také tzv. úklid a to hmotného i nehmotného majetku a následná archivace všeho relevantního (včetně dokumentů týkajících se projektu). (Doležal a kol., 2012, s. 286)

Nezbytnou součástí ukončení projektu je akceptace a předání projektu, k čemuž slouží akceptační a předávací protokol. Akceptace je právním aktem objednatele, který tímto stvrzuje dokončení projektu, jeho správnost a kvalitu. Akceptační protokol slouží jako doklad o provedení tzv. akceptační procedury. Tato umožňuje objednateli ověřit kvalitu předávaného plnění a uvést výhrady přímo při převzetí projektu. Předávací protokol slouží k formálnímu potvrzení předání plnění. Většinou se jedná o potvrzení fyzického předání, kterým se toto plnění zpřístupňuje zákazníkovi. (Národní institut pro další vzdělávání, 2012a, 2012c)

2.6 Poprojektová fáze

Realizace projektu přináší mnoho nových zkušeností a poznatků, které lze využít v dalších projektech. Proto je důležité analyzovat celý průběh projektu a určit dobré a špatné zkušenosti. Účelem tohoto nezávislého hodnocení je nalézt chyby, aby se již příště neopakovaly. Vyhodnocení většinou provádí jiná skupina lidí, než která projekt řídila, aby bylo dosaženo nezávislé perspektivy a průběh projektu byl objektivně posouzen. Mnoho projektů je koncipováno tak, že se jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby, proto je potřeba projekt závěrečně vyhodnotit až po tomto termínu. (Doležal a kol., 2012, s. 173)

2.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část poskytla čtenáři náhled na základní pojmy projektového řízení - definovala projekt a s ním spojené atributy, trojimperativ a kritéria úspěšnosti jeho řešení. Projektový management pak byl dán do vztahu se standardy, podle nichž mohou být řízeny jednotlivé fáze životního cyklu projektu. S každou z těchto fází jsou spojeny metody a techniky vtištěné do určitých dokumentů, které lze využít pro optimální dosažení výsledku projektu. Bližší seznámení s touto dokumentací přináší následující praktická část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU SENIOR CUP

Projekt zvaný Senior CUP vznikl v roce 2014 na základě zadání Zlínského kraje. Jedná se o kulturně-sportovní akci - turnaj v pétanque určenou seniorským klubům a organizacím působícím ve Zlínském kraji. Na realizaci Senior CUPu konaného od počátku pod záštitou Zlínského kraje se společnou měrou podílí společnost Lázně Luhačovice, a.s., organizační trio završuje Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně prostřednictvím studentů vedených pedagogy.

Senior CUP dává prostor zúčastněným seniorům nejen porovnat své síly ve hře pétanque, ale také vyměnit si zkušenosti a strávit čas ve společnosti lidí se stejnými zájmy. V rámci projektu je pro seniory připraven nejen samotný turnaj s vyhlášením nejlepších týmů, ale také doprovodný program v podobě různých vystoupení, vědomostních soutěží a dalších aktivit, které seniorům zpříjemňují čas strávený na turnaji. (Krajský úřad Zlínského kraje, 2015)

Turnaj se každoročně koná během měsíce května v prostorách Společenského domu v Luhačovicích, při příznivém počasí také v přílehlých písčítých prostranstvích lázeňské kolonády.

V roce 2016 se Senior CUP zařadil mezi největší turnaje svého druhu v rámci České republiky a to díky zvýšení počtu zúčastněných seniorských týmů na dvojnásobek oproti předchozím ročníkům. (Vandík, 2016)

Senior CUPu byl v průběhu jednotlivých let vtištěn určitý ráz, který se promítl formou grafického zpracování, jak je zjevné z následujících obrázků (Obr. 2 a Obr. 3).



Obr. 2 Logo projektu Senior CUP



Obr. 3 Grafické ztvárnění soutěže v pétanque pro věkovou skupinu 65+

3.1 Zadavatel a partner projektu

3.1.1 Zlínský kraj

Jak již bylo zmíněno, hlavním zadavatelem a také tvůrcem myšlenky pro vznik projektu Senior CUP je Zlínský kraj, potažmo tehdejší krajská radní pro sociální oblast Mgr. Taťána Valentová Nersesjan (nyní pomyslně žezlo převzala současná krajská radní Michaela Blahová odpovědná za tentýž sektor). V gesci radní a ve spolupráci s vybranými zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje v oblasti sociální probíhá přímá komunikace s cílovou skupinou v podobě seniorských klubů; tito lidé jsou nezbytnou „spojkou“ v ekonomických záležitostech (fakturace, vyúčtování nákladů apod.).

Vybraní představitelé Krajského úřadu Zlínského kraje se účastní schůzek, odsouhlasují znění pozvánek, programu (slunečné a deštivé alternativy), doprovodného programu a s tím souvisejících položek.

Zlínský kraj vkládá každoročně na komplexní realizaci projektu Senior CUP určitou finanční částku, která koreluje s objemem přihlášených účastníků turnaje v pétanque.

3.1.2 Lázně Luhačovice, a.s.

Největší moravské lázně Luhačovice s více jak 300letou tradicí jsou zaměřeny na léčbu dýchacích cest. (Lázně Luhačovice, 2018) Přírodní léčivé minerální prameny, včetně známé minerální vody Vincentky, vybízí k relaxaci i k aktivnímu odpočinku, a tak akciová společnost Lázně Luhačovice je více než vhodným partnerem projektu Senior CUP.

Malebné prostředí lázeňské kolonády s dokreslující architekturou Dušana Jurkoviče, prostory Společenského domu či přílehlá prostranství jsou v projektu základním vstupem tohoto partnera.

Zástupci Lázní Luhačovice, a.s. se účastní schůzek, podílí se na odsouhlasení znění pozvánek, programu (slunečné a deštivé alternativy), doprovodného programu, mají zodpovědnost za poskytnuté prostory (ve Společenském domě), obědové menu nabízené v prostorách zmíněného Společenského domu a věcné ceny pro vítěze.

Obdobně jako Zlínský kraj poskytují Lázně Luhačovice, a.s. finanční obnos na realizaci projektu přetavený právě do výše uvedených ocenění vítězů soutěže a na zajištění oběda pro všechny účastníky projektu.

3.2 Organizace projektu

Organizace projektu byla již od počáteční myšlenky svěřena do rukou studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Od roku 2014 se v jednoletých intervalech obměňují studenti Fakulty managementu a ekonomiky a Fakulty humanitních studií, kteří se při plánování celodenní akce a její realizaci učí konkrétním (projektovým) krokům dle požadavků zadavatele a získávají tak nezbytnou praxi. Zatímco studentská část z fakulty ekonomického zaměření má v kompetenci program turnaje, doprovodný program, komunikaci se zainteresovanými stranami, materiálové zázemí apod., studenti humanitních oborů zajišťují zdravotnický dozor a výpomoc pro seniory. Toto rozložení se v posledních letech realizace pozměnilo z důvodu odlišných preferencí zapojených fakult a podpory studentských projektových aktivit tohoto druhu.

K základnímu týmu se od počátečního Senior CUPu přidali též studenti Fakulty multimediálních komunikací buď v roli moderátora či grafika.

4 SWOT ANALÝZA

Základem pro analytické posouzení uplatněných metod projektového řízení při organizaci Senior CUPu bude SWOT analýza. Při jejím sestavení se vychází prvotně ze zkušeností autorky, následně z veškerých dostupných informačních zdrojů souvisejících s realizací projektu v předešlých letech.

V tabulce uvedené níže (Tab. 3) jsou vypsány základní faktory popisující silné/slabe stránky, příležitosti a hrozby zmíněného projektu; bližší zamyšlení nad jednotlivými body pak přináší následující podkapitoly.

Tab. 3 SWOT analýza

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • projekt s tradicí • spolupráce širokého spektra organizací • stabilní a vyhovující zázemí pro konání Senior CUPu • rozvinuté kontakty s potenciálními účastníky projektu • velký zájem ze strany účastníků 	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikace mezi jednotlivými subjekty podílejícími se na organizaci projektu • nedostatečná kapacita pro uspokojení všech potenciálních účastníků • každoročně měnící se tým spolupracující na projektu • absence standardů projektového řízení
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • široká základna seniorů ve Zlínském kraji • inovace doprovodného programu • standardizace řízení projektu Senior CUP • rozšíření spolupráce se školami ve Zlínském kraji • zajištění sponzorů na úrovni peněžní i nepeněžní 	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • klimatické podmínky ovlivňující průběh turnaje • změny v personálním obsazení projektového týmu • změna strategického záměru Zlínského kraje • politická situace související s volbami • opomenutí adaptace turnajových prostor a podmínek na specifické potřeby seniorů

4.1 Silné stránky

Jak je zjevné z předchozích odkazů popisujících úspěch Senior CUPu (v kap. 3), má projekt nakročeno stát se tradicí jak v organizaci turnaje v pétanque, tak tradicí ve spolupráci obou zadavatelských subjektů. Zájem ze strany seniorů se s každým ročníkem zvyšuje (nyní prozatím zvaní senioři Zlínského kraje), existuje tedy pravděpodobnost, že by za určitých okolností mohlo být zváno širší spektrum hráčů (ať už mimo rámec 65+ či mimo aktivní hráčské kluby) nebo se ve spolupráci s jinými kraji zvýší dosah.

Lázně Luhačovice poskytují výborné podmínky pro konání akce (prostory, zázemí, vstřícnost, příjemné klima lázní aj.), Zlínský kraj vstupuje zase se svou kvalitní kontaktní bází na zájemce o turnajové klání (ať už jednotlivce či přímo kluby a profesní organizace). Oba subjekty vkládají do každého ročníku akce vždy určitou finanční částku, která plně pokryje nezbytné náklady a umožňuje dle aktuální finanční nabídky studentům kreativně připravovat program.

4.2 Slabé stránky

Z dosavadní zkušenosti při organizaci akce je nejvíce kritickým bodem komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami a nevýhoda v každoroční obměně realizačního týmu, která s sebou přináší nutnost v každém dalším ročníku znovu studenty se vším od počátku seznamovat a učit projektovým metodám a technikám. Chybějící metody projektového řízení mohou v určitých fázích (zejména projektových, ale i poprojektových) znamenat chaos, který zbytečně ztíží situaci studentům, kteří se podílejí na organizaci akce nad rámec studijních povinností (a v důsledku i jejich pedagogům), ale i snížit důvěryhodnost spolupráce s univerzitou.

Výše uvedená nedostačující kapacita pro uspokojení všech potenciálních účastníků je spíše otázkou pro společnost Lázně Luhačovice a Zlínský kraj. Touha seniorů hrát je velká, prostranství pro hru již menší a síly organizačního týmu a jeho koordinátora má své limity.

4.3 Příležitosti

Jako příležitost spatřuji právě určitou standardizaci již zavedených projektových postupů a metod, které v důsledku vyhovují jak zadavateli, tak partnerským luhačovickým lázním. V případě vytvoření metodiky (třeba v podobě informačního balíčku) se základními postupy tak získá organizační tým sestavený z nových členů bázi, na níž může pak kreativně stavět.

Prostor pro inovaci skýtá zejména doprovodný program (na rozdíl od programu vlastního turnaje v pétanque, který je svázán pravidly hry a možnostmi dle počtu hráčů a dostupných rozhodčích).

Široká základna seniorů ve Zlínském kraji s aktivním přístupem k životu a hře je jedním ze základních předpokladů pro Senior CUP a do budoucna představuje stabilní základnu cílové skupiny.

V případě, že se umožní širšímu spektru zájemců o turnaj účastnit se, rýsuje se zde příležitost v navázání aktivní spolupráce či rozšíření té dosavadní se školami ve Zlínském kraji. To znamená posílení organizačního týmu a v důsledku tolik potřebnou praxi pro studenty.

4.4 Hrozby

Základní hrozbou, kterou nelze však z této pozice ovlivnit, je politická situace ve smyslu naklonění relevantních představitelů Zlínského kraje tomuto druhu sociálních a kulturně-společenských aktivit a jejich financování. S čímž jde ruku v ruce změna strategických záležitostí zadavatele.

Dalším faktorem, který je vnímán jako reálná hrozba, jsou nepříznivé klimatické podmínky. A to jak v podobě deštivého a chladného počasí, tak v podobě slunečného počasí s vyššími teplotami, které starším osobám nesvědčí.

Ohled je nutno také brát na specifické potřeby cílové skupiny (speciální stravování, přístup pro handicapované, atd.), které si realizátoři ve své generaci nemusí nutně uvědomovat.

Skupinu hrozeb, které vnímám jako stěžejní, doplňuje riziko změn v personálním obsazení projektového týmu (v nejméně přijatelné alternativě = při kompletní změně týmu). Pokud by se hrozba naplnila, existuje vysoká pravděpodobnost, že komplexní informace o systému realizace a organizace projektu nebudou předány v celé své šíři, případně budou zkreslené.

4.5 Shrnutí analýzy

Z provedené analýzy je zjevné, že projekt má svou pozitivní i negativní (nedořešenou) stránku a je zapotřebí zpracovat zejména na systému předávání informací mezi jednotlivými ročníky, aby docházelo dle pravidel trojimperativu k včasnému a kvalitnímu výsledku (turnaji) při současném dodržení finančních limitů.

Dále pak je nezbytné posílit komunikaci mezi jednotlivými subjekty navzájem (zadavatel - partner - realizační tým) a podpořit informační tok dokumenty dle pravidel projektového řízení.

V návrhové části práce se budu věnovat pouze těm faktorům, které jsou v rámci SWOT analýzy definovány jako slabá místa a hrozby *a současně je v silách projektového týmu tyto body ovlivnit a změnit.*

5 NÁVRH METODIKY

Na základě výsledků SWOT analýzy navrhuji vytvoření metodiky v podobě souhrnu základních dokumentů upravených dle standardů projektového řízení. Tyto dokumenty mají primárně za úkol vytvořit informační základnu tak, aby při jakékoliv změně personálního obsazení u kteréhokoliv ze zapojených subjektů (Zlínský kraj, Lázně Luhačovice, a.s. a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně) nebyl porušený informační tok.

Z různorodé dokumentace volím takovou, která odpovídá charakteru a velikosti projektu a dle mých zkušeností je pro komunikaci mezi zainteresovanými stranami právě tak dostatečující, aby bylo dosaženo zdárného výsledku. Jedná se o:

- registr zainteresovaných stran,
- logický rámec,
- identifikační listinu projektu,
- WBS,
- harmonogram,
- rozpočet projektu,
- registr rizik,
- zápis z porady,
- poučení z projektu.

Předmětem následujících podkapitol budou tyto dokumenty, rámcově předvyplněné tam, kde je to relevantní a posazené do jednotlivých etap životního cyklu Senior CUPu. Jedná se o dosavadní fixní položky, které jsou nastaveny zadavatelem. Nevyplněná místa jsou variabilními položkami, které se v průběhu jednotlivých ročníků mění anebo jsou otázkou kreativity studentského týmu.

Za podstatné považuji zmínit, že metodika vychází z předpokladu určitého počtu účastníků Senior CUPu, který nepřekročí objem 200. V případě vyššího počtu účastníků je zapotřebí některé údaje přizpůsobit.

5.1 Předprojektová fáze

Mezi nejpodstatnější dokumenty, které jsou v této fázi zpracovány, patří registr zainteresovaných stran (v případě rozsáhlých projektů lze uplatnit analýzu zainteresovaných stran) a také logický rámec.

5.1.1 Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran uvedený níže (Tab. 4) stručně identifikuje osoby či skupiny lidí, které se na projektu podílejí či na něj mají nějaký vliv. Jsou zde zohledněny veškeré subjekty, které mohou projekt ovlivnit byť i nepatrným způsobem. Tabulka je vyplněna tak, aby na základě zkušenosti pokryla dosavadní zainteresované strany, volné řádky naznačují pro budoucí realizační tým možnost zohlednění dalších, nových subjektů.

Tab. 4 Registr zainteresovaných stran projektu Senior CUP

REGISTR ZAINTERESOVANÝCH STRAN				
Název projektu	Senior CUP	Datum zpracování:		dd.mm.rrrr
Zainteresaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Poznámka
Zlínský kraj	Projekt bude dokončen včas, v rámci rozpočtu a splní svůj cíl.	Velký	Kladný	Stanovit způsob komunikace a osobu odpovědnou za spolupráci na projektu.
Lázně Luhačovice, a.s.	Projekt bude dokončen včas, splní svůj cíl a přitáhne nové zákazníky.	Velký	Kladný	Stanovit způsob komunikace a osobu odpovědnou za spolupráci na projektu.
UTB ve Zlíně	Získání zkušeností a praxe studentů.	Velký	Kladný	
Senioři	Navázání nových kontaktů, aktivní využití volného času.	Velký	Kladný	Vzít v úvahu možná zdravotní omezení.
Sponzoři	Propagace produktů a jména firmy, zisk z prodeje produktů.	Malý	Neutrální	
Dodavatelé	Navázání spolupráce, zisk.	Velký	Neutrální	Specifická doba splatnosti faktur Zlínského kraje.
Ostatní hosté lázní	Neovlivnění průběhu jejich pobytu.	Malý	Neutrální	Rozlišit soutěžící od běžných lázeňských hostů.
Účinkující v doprovodném programu	Navázání spolupráce, propagace, zisk.	Malý	Neutrální	

5.1.2 Logický rámec

Logický rámec vyplněný níže (Tab. 5) by měl splňovat rozsah stručně definovaného projektu na 1 list A4. Dokument pracovaný na následujících řádcích poslouží projektovému studentskému týmu při ujasnění výchozích požadavků projektu a hned v počátcích umožní odfiltrovat nepochopení v komunikaci mezi zástupci Zlínského kraje, Lázní Luhačovice, a.s. a samozřejmě i mezi členy organizačního (a realizačního) týmu. Veškeré aktivity by měly následovat teprve po odsouhlasení všech tří stran na jednotlivých bodech tohoto dokumentu.

Tab. 5 Logický rámec projektu Senior CUP

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU				
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Přínosy	Uspokojení, rozvoj, spolupráce a podpora aktivního života seniorů.	Minimálně 70 % účastníků se zúčastní dalších ročníků Senior CUPu.	Prezenční listiny, tiskové zprávy	
Cíl	Realizovaný Senior CUP	Účast seniorských týmů naplní kapacity (tj. 180 soutěžících) a turnaj s doprovodným programem proběhne ke spokojenosti všech zúčastněných.	Seznamy přihlášených týmů, fotografie z akce	<ul style="list-style-type: none"> • Zadavatel a partner projektu nezmění zadání v průběhu realizace, finanční rámec.
Výstupy	1. Občerstvení pro seniory zajištěno	Nakoupeno dostatečné množství občerstvení pro plánovaný počet účastníků 200.	Daňové doklady zakoupených produktů	<ul style="list-style-type: none"> • Turnaj proběhne bez potíží ke spokojenosti všech zainteresovaných stran.
	2. Program pro slunečné a deštivé počasí připraven	Připravena varianta programu pro slunečné i deštivé počasí včetně průběhu turnaje do konce dubna.	Program pro slunečnou variantu Program pro deštivou variantu Turnajový pavouk	<ul style="list-style-type: none"> • Na univerzitě bude dostatečný počet studentů se zájmem o projektový management a praxi.
	3. Ceny pro vítězné týmy zajištěny	Nakoupeny věcné ceny, poháry (3 ks) a medaile (9 ks) do konce dubna.	Seznam cen pro výherní týmy, daňové doklady za ceny, medaile a poháry.	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé budou schopni splnit své závazky včas.
	4. Jednání se sponzory proběhlo	Uzavřeny smlouvy s min. 5 sponzory do konce března.	Uzavřené smlouvy	

Klíčové činnosti	Zdroje		Časový rámec	<ul style="list-style-type: none"> • Sponzoři budou mít zájem podílet se na projektu. • Zadavatelé budou mít dostatek času vyčleněného na plánování projektu a komunikaci s organizačním týmem. 	
	1.1 Sestavení obědového menu	<i>Finanční zdroje:</i>	<i>Milníky:</i>		
	1.2 Zajištění rautu pro seniory	Na projekt je předem schválený rozpočet ve výši X tis. Kč.	31.1. stanovení termínu konání SC		
	1.3 Zajištění pitného režimu		15.2. sestavení organizačního týmu		
	2.1 Zajištění příjezdu účastníků		28.2. sestavení pozvánky		
	2.2 Příprava hracích ploch	<i>Lidské zdroje:</i>	15.3. oslovení sponzorů		
	2.3 Doprovodný program		15.3. rozeslání pozvánek		
	2.4 Zajištění lidských zdrojů		31.3. kompletní zajištění doprovodného programu		
	2.5 Zapůjčení sad na pétanque		31.3. zajistit zapůjčení pétanqueových koulí		
	3.1 Zajištění diplomů		15.4. sestavení obědového menu		
	3.2 Zajištění věcných cen	• základní organizační tým (5 lidí) • zástupce Zlínského kraje pověřený organizací (1 člověk)	15.4. zajištění moderátora		
	4.1 Vyhledání sponzorů	• zástupce Lázní Luhačovic, a.s. pověřený organizací (1 člověk)	15.4. deadline pro přihlášení družstev		
	4.2 Oslovení sponzorů	• moderátor (1 člověk)	30.4. zajištění cen pro oceněné týmy včetně poháru a medailí		
	4.3 Sepsání smluv	• zdravotní dozor (7 lidí) • rozhodčí (6 lidí)	30.4. zajištění občerstvení a pitného režimu		
	<i>Materiál:</i>				
	PC, tiskárna, papíry, toner, auto na převoz				
			Předběžné podmínky: Projekt schválen Zlínským krajem (zadavatelem) a Lázněmi Luhačovice, a.s. (partnerem projektu).		

5.2 Start-up

Pokud se na základě dokumentů zpracovaných v předprojektové fázi zadavatel rozhodne projekt realizovat, je nutné jej řádně zahájit. K tomuto účelu je zpracována Identifikační listina projektu, po jejímž schválení je projekt oficiálně zahájen.

5.2.1 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu slouží mimo jiné jako zdroj základních informací pro jednání s potenciálními sponzory akce. V tabulce (Tab. 6) je uveden její návrh. Jak bylo již dříve zmiňováno, vyplněné položky jsou pevně dané zadavatelem, volná pole jsou otázkou řešení aktuálního ročníku Senior CUPU. Tým řízení projektu se každoročně obměňuje. Vždy spolupracuje jeden pověřený zástupce za Zlínský kraj, jeden zástupce z akciové společnosti Lázně Luhačovice a zbytek týmu tvoří zaměstnanci a studenti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tab. 6 Identifikační listina projektu Senior CUP

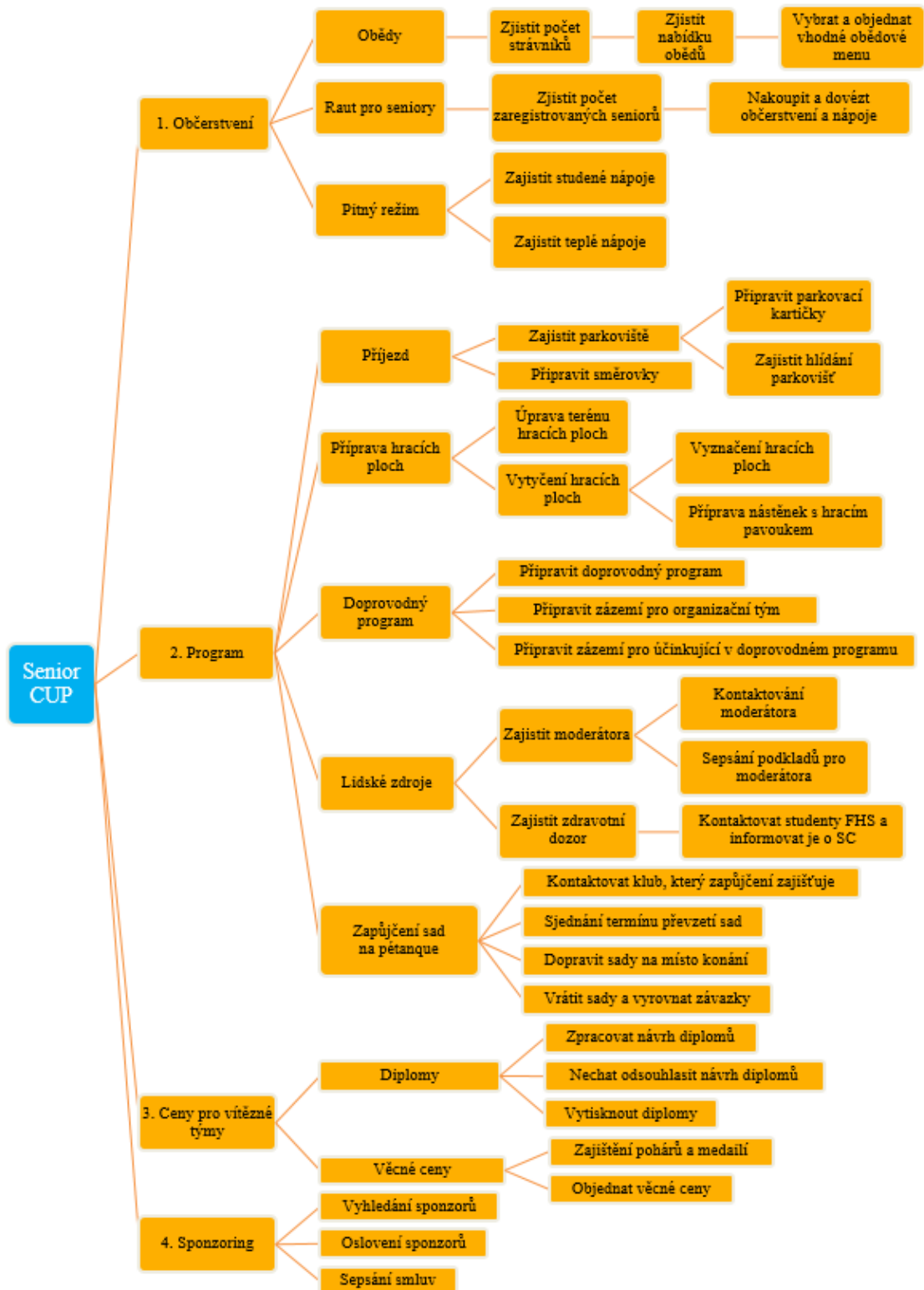
IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU			
Název projektu:	Senior CUP		
Záměr:	Sociální rozvoj, podpora aktivního života seniorů ve Zlínském kraji.		
Cíl projektu:	Uspořádat Senior CUP		
Výstupy projektu:	Turnaj v pétanque včetně doprovodného celodenního programu		
Plánovaný termín zahájení:	Leden daného roku	Plánovaný termín dokončení:	V den konání turnaje (květen daného roku)
Milníky:	31.1. stanovení termínu konání Senior CUPu a sestavení projektového týmu 31.3. kompletní zajištění doprovodného programu 30.4. zajištění cen pro oceněné týmy včetně pohárů a medailí		
Lokalizace projektu:	Lázně Luhačovice - Společenský dům		
Kritéria úspěšnosti:	Dodržení rozpočtu Účast maximálního počtu předem stanovených účastníků		
Schválené výjimky:			
Zadavatel projektu:	Zlínský kraj		
Partner projektu:	Lázně Luhačovice, a.s.		
Manažer projektu:			
Tým řízení projektu:			
SCHVÁLENÍ PROJEKTU			
Schváleno dne:	dd.mm.rrrr		
Schválil:	Podpis		
Jméno a příjmení, funkce			

5.3 Plánování projektu

V rámci plánování projektu jsou v rámci metodiky navrženy dokumenty jako je WBS, harmonogram, rozpočet a registr rizik.

5.3.1 WBS

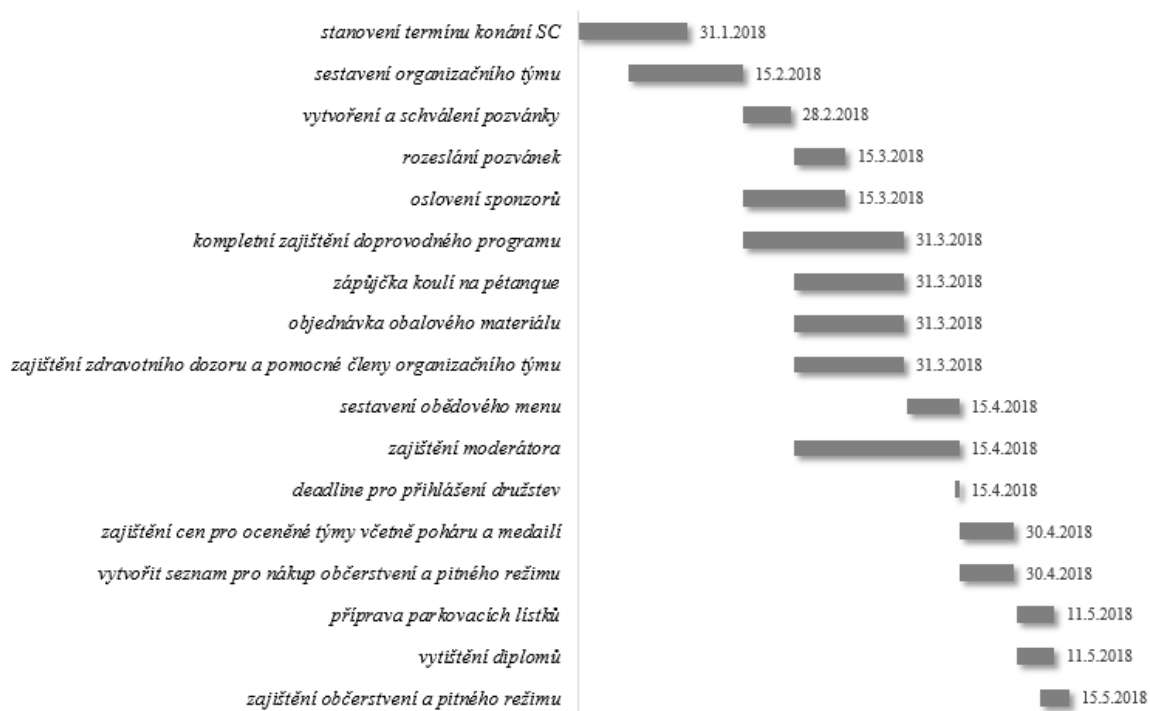
Základní struktura WBS je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 4). Pracovní balíky zde vzhledem rozsahu stránky uvedeny nejsou.



Obr. 4 WBS projektu Senior CUP

5.3.2 Harmonogram

Harmonogram projektu vychází z WBS a jejích jednotlivých úrovní. Při tvorbě harmonogramu je vhodné použít jeden ze softwarů balíčku Microsoft Office - optimálně lze využít MS Project, případně jinou freewarovou verzi softwaru zaměřenou na projektové řízení; nebo také MS Excel. Pro tvorbu harmonogramu projektu Senior CUP jsem se rozhodla využít Ganttova diagramu - viz Obr. 5.



Obr. 5 Ganttův diagram s milníky projektu

V diagramu je počátek projektu nastaven na 1. 1. 2018, obecně se uvažuje vlastní realizace turnaje v polovině měsíce května, tj. 15. 5. 2018. Diagram simuluje letošní ročník.

5.3.3 Rozpočet

Nedílnou součástí projektové dokumentace, a tudíž i navrhované metodiky, je rozpočet, který přímo navazuje na WBS a harmonogram. Senior CUP je spíše menším projektem a vzhledem k jeho charakteru není nutné řešit plán čerpání výdajů v čase (ve skutečnosti jsou prakticky veškeré výdaje uskutečněny v rozmezí 1-30 dnů před vlastním turnajem a v den akce). Z toho důvodu navrhuji jednodušší zpracování rozpočtové tabulky (Tab. 7).

Opět jsou v navržené rozpočtové tabulce předem vyplněny pouze položky, které jsou v rámci projektu Senior CUP neměnné a výdaje na tyto položky se každoročně opakují.

V rámci těchto položek se mění pouze cena a množství, které je závislé na stavu zásob z předchozích let. Prázdné řádky poslouží novým ročníkům projektu adaptovat aktuální potřeby do finančního vyjádření.

Tab. 7 Návrh rozpočtu projektu

ROZPOČET PROJEKTU				
Název projektu:	Senior CUP			
Výdaj	Množství	Jednotková cena (Kč)	Výdaj celkem (Kč)	Úhrada (ZK/LL/sponzor)
<i>Materiál</i>				
Obalový materiál				
Občerstvení				
Pitný režim				
Pásky na ruku				
<i>Služby</i>				
Moderátor				
Hudební doprovod				
Poháry, medaile				
Věcné výherní ceny				
Zvukař				
Obědy				
<i>Ostatní</i>				
Výdaje celkem (Kč)				

5.3.4 Registr rizik

Registr rizik navržený pro tyto účely shrnuje základní rizika, s nimiž se již tým v minulosti potýkal či je velká pravděpodobnost, že se jimi bude v dalších ročnících Senior CUPu zabývat. Součástí tabulky (Tab. 8) jsou jednotlivá identifikovaná rizika, jejich pravděpodobnost, dopad a strategie s opatřeními, které vedou k eliminaci či snížení daných rizik.

Tab. 8 Registr rizik pro projekt Senior CUP

REGISTR RIZIK PROJEKTU							
				<i>Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku</i>		<i>Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu</i>	
Popis rizika	Pravděp. 1 – nejnižší 5 - nejvyšší	Dopad 1 – nejnižší 5 - nejvyšší	Skóre (1 – 25)	Strategie proti riziku	Plán opatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí
Nepříznivé počasí	3	4	12	Akceptace	Přípravení mokré (deš- tivé) varianty.	V den realizace bude nepříznivá předpověď počasí.	Přípravení hřišť pro hru v čáře v zastřešených částech Spole- čenského domu.
Zranění účastníků turnaje	1	5	5	Snížení	Bezpečné ohraničení hracího prostoru.	Účastník se zraní během turnaje.	Zajištění zdravotních sester.
Nespokojenost účastníků turnaje	1	4	4	Eliminace	Zajištění zajímavého doprovodného pro- gramu pro účastníky.	Účastníci se nezú- častňují doprovod- ného programu.	Moderátor připomene mož- nost využití doprovodného programu.
Přihlášený tým ne- dorazí na konání turnaje	3	3	9	Akceptace	Zajištění náhradníků.	K prezenci týmů ne- dorazí všechny zare- gistrované týmy.	Hrací pavouk se upraví dle re- álného počtu týmů na hřišti.

5.4 Realizace projektu

Z této fáze projektu považuji za nejdůležitější (pokud nebudu brát ohled na jednotlivé konkrétní výstupy) nastavení komunikační úrovně. Zejména studentská část realizačního týmu nemá konkrétní zkušenosti s předáváním informací v určité kvalitě, rozsahu a především včas. Proto v rámci metodiky navrhuji důsledné používání zápisu ze setkání projektového týmu. Studenti se naučí formulovat vhodně informace tak, aby byly předány celistvé a kopii zápisu pak zasílat zadavateli a partnerovi projektu pro případné korektury (při nesrovnalostech). Návrh zápisu je uveden v následující tabulce (Tab. 9).

Tab. 9 Vzor zápisu z porady

ZÁPIS Z PORADY					
Název projektu:	Senior CUP				
Účastníci:					
Přílohy:					
Datum:		Čas:		Místo:	
Program porady:					
1. Název prvního bodu v programu porady <ul style="list-style-type: none"> • text zápisu 					
KONTROLA ÚKOLŮ					
Poř. číslo	Popis úkolu	Termín	Odpovědnost	S/N	Pozn.
ÚKOLY Z PORADY					
Poř. číslo	Popis úkolu	Odpovědnost	Termín		
Termín příští porady:					
Zápis vytvořil:		Zápis schválil:			
Rozdělovník:					

Poznámka k Tab. 9: pořadí úkolů se čísluje vzestupně dále, což znamená, že každý jednotlivý úkol má své jednoznačné číslo a lze se tak k němu kdykoliv přehledně dostat a zkontrolovat jeho znění, časové údobí řešení, odpovědnost přiřazenou ke konkrétní osobě/osobám a stav řešení úkolu (splněn/nesplněn).

5.5 Ukončení projektu (Close-out)

V rámci fáze ukončení projektu se dle metod projektového managementu vypracovává předávací a akceptační protokol. Vzhledem ke specifickému charakteru projektu Senior CUP není dle mého názoru potřeba tyto dokumenty zpracovávat. Samotné předání a akceptace SC probíhá přímo v den konání realizací turnaje.

5.6 Poprojektová fáze

V rámci této etapy projektu se projektový tým vrací ke zkušenostem zaznamenaným v průběhu projektu a jednotlivé záznamy spojí do strukturovaného poučení z projektu. Návrh takového poučení z dosavadních ročníků Senior CUPu je dostupný v tabulce níže (Tab. 10).

Tab. 10 Poučení z projektu předchozích ročníků Senior CUPu

POUČENÍ Z PROJEKTU				
Název projektu:		Senior CUP		
Oblast	Typ	Popis	Dopad na projekt	Doporučení
<i>Nakupování</i>	Problém	Zlínský kraj má specifickou dobu splatnosti faktur.	Mohou nastat problémy při financování, resp. zaplacení faktur.	Nechat dodavatele vytvořit předběžnou kalkulaci a upozornit je na specifickou dobu splatnosti faktur.
<i>Prezence účastníků</i>	Úspěch	Nutnost zajistit prezenci zúčastněných týmů v krátké době.	Pokud prezence neproběhne v předem stanoveném čase, celý program se opozdí.	Při prezenci týmů jsou zapotřebí minimálně tři členové týmu. Při zapisování do herního pavouka je vhodné zápis dělat přímo do elektronické podoby pro urychlení zpracování.
<i>Občerstvení</i>	Problém	Z důvodu vysokého počtu zúčastněných seniorů připravené jídlo a teplé nápoje velmi rychle ubývají.	Senioři jsou nespokojeni, jelikož nemají přísun jídla a teplých nápojů.	Zajistit minimálně deset členů týmu, kteří budou trvale zajišťovat přísun občerstvení a nakoupit občerstvení, které není náročné na přípravu.
<i>Zdravotní omezení účastníků</i>	Úspěch	Někteří zúčastnění mohou mít zdravotní omezení, zejména stravovací.	Účastníci by byli nespokojeni, že se nemohou v průběhu turnaje najíst.	V přihlášce musí účastníci uvést, zda mají nějaká omezení a podle toho je třeba nakoupit občerstvení a popřípadě i objednat speciální oběd.
<i>Počasí</i>	Problém	Průběh turnaje může ohrozit proměnlivé počasí.	Počasí by mohlo ohrozit celé konání turnaje.	V případě nepříznivého počasí proběhne místo turnaje v pétanque turnaj v čáře.
<i>Občerstvení</i>	Úspěch	V průběhu turnaje by mohli lázeňští hosté konzumovat občerstvení připravené pro účastníky turnaje.	Kvůli množství občerstvení, které je nakoupeno na základě počtu účastníku, by se mohlo stát, že by na účastníky nezbylo.	Účastníci budou při prezentaci označeni identifikačním páskem. Díky tomu může realizační tým kontrolovat, kdo občerstvení konzumuje.

ZÁVĚR

Jedním z cílů bakalářské práce bylo vytvořit metodiku, která bude přenositelná (mezi jednotlivými ročníky Senior CUPu do budoucna) a aplikovatelná nejen pro zmíněný projekt, ale i pro další sportovně-kulturní akce tohoto typu optimálně pro věkovou skupinu 65+. Důvodem jsou specifika práce s touto věkovou skupinou a program pro ně vytvořený na tyto faktory již reaguje.

Na předchozích stranách jsou proto nejprve definovány základní pojmy projektového řízení, dané následně do souvislostí se standardy projektového managementu. Teoretickou část z velké části tvoří popis jednotlivých etap životního cyklu projektu a s nimi spojených metod a technik, které jsou navázány na konkrétní dokumenty. Na tomto základě pak staví praktická část. Ta se věnuje nejprve popisu projektu Senior CUP, zainteresovaným stranám v podobě zadavatele Zlínského kraje, partnera projektu - Lázní Luhačovice, a.s. a v neposlední řadě organizátorovi a realizačnímu týmu, který tvoří studenti různých fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Základem pro vytvořenou metodiku byla SWOT analýza, jejíž slabé stránky a hrozby posloužily jako výchozí bod. Součástí metodiky jsou tak návrhy dokumentů v podobě registru zainteresovaných stran, logického rámce, identifikační listiny projektu a hierarchického rozpadu prací (WBS), které jsou časově propojeny formou harmonogramu, finančně pak rozpočtem. Návrh metodiky doplňuje nezbytný registr rizik a poučení z projektu. Metodiku doplňuje formulář pro zápis z porady, který vymezí komunikační pravidla mezi všemi členy týmu, kteří se na Senior CUPu podílí.

Věřím, že vytvořená metodika - dle pravidel projektového řízení - poslouží pro další ročníky Senior CUPu jako všeobecný základ, který lze dle potřeby upravit pro specifické podmínky nových turnajových klání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČSN ISO 21500 (010345), 2013. *Návod k managementu projektu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 66 s.
2. DINSMORE, Paul C. a Jeannette CABANIS-BREWING, 2014. *The AMA handbook of project management*. 4th ed. New York: AMACOM. xvi, 560 s. ISBN 978-0-8144-3339-3.
3. DOLEŽAL, Jan, 2014. Řízení (nejen) IT projektů. *IT Systems* [online]. (1-2) [cit. 2018-05-09]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-nejen-it-projektu-3.-dil-1.htm>
4. DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vyd. Praha: Grada. 418 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
5. DOLEŽAL, Jan a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
6. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada. 181 s. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.
7. DVOŘÁK, Drahošlav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
8. IPMA® Czech Republic, 2018. O nás. *IPMA* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/o-nas/>
9. KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2015. Více než stovka hráčů si užila Senior CUP v Luhačovicích, nejstaršímu bylo 84 let. *Zlínský kraj* [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/vice-nez-stovka-hracu-si-uzila-senior-cup-v-luhacovicich-nejstarsimu-bylo-84-let-aktuality-12353.html>
10. KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN, 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress. 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
11. LÁZNĚ LUHAČOVICE, 2018. O akciové společnosti Lázně Luhačovice. *Lázně Luhačovice* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/25032-o-spolecnosti>
12. MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada. 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
13. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ, 2012a. *Akceptační protokol*. 3 s. Dostupné také z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/3-4akceptacniprotokol.pdf>

14. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ, 2012b. *Harmonogram*. 3 s. Dostupné také z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-2harmonogram.pdf>
15. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ, 2012c. *Předávací protokol*. 2 s. Dostupné také z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/3-5predavaciprotokol.pdf>
16. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Registr rizik*. 2012d, 5 s. Dostupné také z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-6registrrizik.pdf>
17. NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.
18. OCHRANA, František a kol., 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada. 261 s. Expert. ISBN 978-80-247-3228-2.
19. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, c2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.
20. ROSENAU, Milton D., ©2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. x, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
21. ŘEHÁČEK, Petr, 2013. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.
22. SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita. xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
23. SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
24. ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
25. TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
26. VANDÍK, Jan, 2016. Stále populárnější Senior CUP v Luhačovicích zaznamenal rekordní účast. *Zlínský kraj* [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/stale-popularnejsi-senior-cup-v-luhacovicich-zaznamenal-rekordni-ucast-aktuality-13172.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ICB	IPMA competence baseline
IPMA	International Project Management Association
LL	Lázně Luhačovice, a.s.
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PRINCE2®	Project in Controlled Environments
SC	Senior CUP
S/N	splněno/nesplněno
WBS	Work Breakdown Structure
ZK	Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Ukázka WBS	31
Obr. 2 Logo projektu Senior CUP	37
Obr. 3 Grafické ztvárnění soutěže v pétanque pro věkovou skupinu 65+	38
Obr. 4 WBS projektu Senior CUP	51
Obr. 5 Ganttův diagram s milníky projektu	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Kompetence projektového řízení dle standardu IPMA	18
Tab. 2 Logický rámec	27
Tab. 3 SWOT analýza.....	40
Tab. 4 Registr zainteresovaných stran projektu Senior CUP.....	46
Tab. 5 Logický rámec projektu Senior CUP.....	47
Tab. 6 Identifikační listina projektu Senior CUP	50
Tab. 7 Návrh rozpočtu projektu.....	53
Tab. 8 Registr rizik pro projekt Senior CUP	55
Tab. 9 Vzor zápisu z porady	56
Tab. 10 Poučení z projektu předchozích ročníků Senior CUPu	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Návrh diplomu	66
Příloha P II Turnajový pavouk.....	67
Příloha P III Tabulka pro finálová kola	68

PŘÍLOHA P I NÁVRH DIPLOMU



PŘÍLOHA P II TURNAJOVÝ PAVOUK

HŘIŠTĚ A

Turnajový pavouk Senior CUP - základní skupina

Číslo zápasu	Tým	# Tým	# Tým	Výsledek
1		1	2	:
2		3	4	:
3		5	6	:
4		7	1	:
5		6	2	:
6		5	3	:
7		4	7	:
		1	3	:
		2	5	:
		4	6	:
		7	5	:
		1	4	:
		2	3	:
		7	6	:
		5	1	:
		2	4	:
		3	6	:
		7	2	:
		4	5	:
		6	1	:
		7	3	:

PŘÍLOHA P III TABULKA PRO FINÁLOVÁ KOLA

