

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Barbora Pajerová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

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

Plzeň dne 5. 5. 2021

v. r. Barbora Pajerová autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Martě Noskové, Ph.D. za odborný dohled, cenné rady a připomínky.

Také bych chtěla poděkovat řediteli plzeňské prodejny, panu Ing. Radovanu Chebeňovi za pomoc a čas při vypracovávání praktické části práce.

Obsah

Úvod	7
1 Základní terminologie projektového řízení	8
1.1 Projekt	8
1.2 Projektový trojúhelník.....	9
1.3 Cíl projektu.....	9
1.4 Životní cyklus projektu	11
1.5 Účastníci projektu – zainteresované strany	12
2 Plán projektu.....	14
2.1 Plán rozsahu	15
2.1.1 Logický rámec	16
2.1.2 Work Breakdown Structure	18
2.2 Časový plán.....	19
2.2.1 Síťový diagram	20
2.2.2 Úsečkový (Ganttův) diagram.....	21
2.3 Plán zdrojů	21
2.4 Plán nákladů	22
2.5 Plán komunikace	23
2.6 Plán řízení rizik	24
2.6.1 Řízení rizik.....	25
2.6.2 Identifikace rizik	25
2.6.3 Hodnocení rizik.....	26
2.6.4 Ošetření rizik.....	27
3 Projekt a jeho plán.....	28
3.1 Charakteristika organizace	28

3.2	Představení projektu	29
3.3	Účastníci projektu – zainteresované strany	33
3.4	Plán rozsahu.....	34
3.4.1	Logický rámec.....	34
3.4.2	Work Breakdown Structure.....	35
3.5	Časový plán	38
3.6	Plán zdrojů.....	39
3.7	Plán nákladů	39
3.8	Plán řízení rizik.....	40
3.8.1	Identifikace rizik	40
3.8.2	Hodnocení rizik	41
3.8.3	Ošetření rizik	42
4	Zhodnocení projektu.....	44
	Závěr.....	46
	Seznam použitých zdrojů.....	47
	Seznam tabulek.....	48
	Seznam obrázků	49
	Seznam použitých zkratk.....	50
	Seznam příloh	51
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Projekt a jeho plán“. Práce je zaměřena na vypracování plánů projektu pro firmu Decathlon s. r. o. s názvem „Dělej, co tě baví“. Tento projekt byl vytvořen primárně pro zaměstnance firmy pro lepší fungování organizační struktury podniku.

Hlavním cílem této práce je na základě teoretické části práce zpracovat projekt „Dělej, co tě baví“. Širším cílem projektu je vize firmy „*stát se nejoblíbenější sportovní značkou*“. Na základě této vize byl vytvořen tento projekt, který má být krokem k naplnění širšího cíle. Projekt se firma rozhodla aplikovat do všech prodejen v České republice.

V této práci se budu zabývat zavedením projektu v plzeňské prodejně. Práce je tvořena ze dvou částí – teoretické a praktické části. Projekt by posléze mohl sloužit jako inspirace pro další firmy. Tento cíl však není momentálně podstatný a je spíše otázkou budoucnosti.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy projektu jako je např. samotná definice projektu, logický rámec či životní cyklus projektu. Poté jsou popsány definice jednotlivých plánů projektu, kam patří plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů a taktéž plán komunikace. V závěru teoretické části se práce věnuje rizikům projektu společně s jejich analýzou a ošetřením.

Praktická část je popsána na základě teoretické části k projektu „Dělej, co tě baví“. V této části je stručně popsán projekt, jeho logický rámec a WBS – Work Breakdown Structure. Pomocí Ganttova diagramu je znázorněn časový plán. Vypracovány jsou i další plány jako je plán zdrojů, plán komunikace a následovně plán řízení rizik. Na závěr této části jsou identifikována rizika, které mohou projekt ohrozit a jsou zde v rámci tohoto plánu navržena ošetření těchto odhalených rizik.

1 Základní terminologie projektového řízení

„Projektové řízení (Project Management) slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovými náklady tak, aby se dosáhlo stanových cílů“ (Ježková, 2013, s. 13).

Projektový management se odlišuje od běžné formy operativního řízení v liniiově řízené společnosti zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu (Svozilová, 2016).

Úspěšný projektový management můžeme tedy definovat jako dosažení cíle projektu v časovém limitu, při předpokládaných nákladech či jiných čerpaných zdrojích, a v to dosažení požadovaného výkonu nebo úrovně technologie s přijutím zákazníka (Svozilová, 2016).

1.1 Projekt

Definovat projekt je poměrně složité a náročné, přestože v dnešní době existuje mnoho různých definic. Především stále platí, že projekt je dočasný a jedinečný. Nikdy nenajdeme projekt, který neskončí či je totožný s jiným projektem.

Podle Aleny Svozilové je projekt definován následovně:

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

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn;*
- definováno datum začátku a konce uskutečnění;*
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“*
(Svozilová, 2016, s. 20).

Další definice pro projekt zní: *„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů“ (Skalický a kol., 2010, s. 46).*

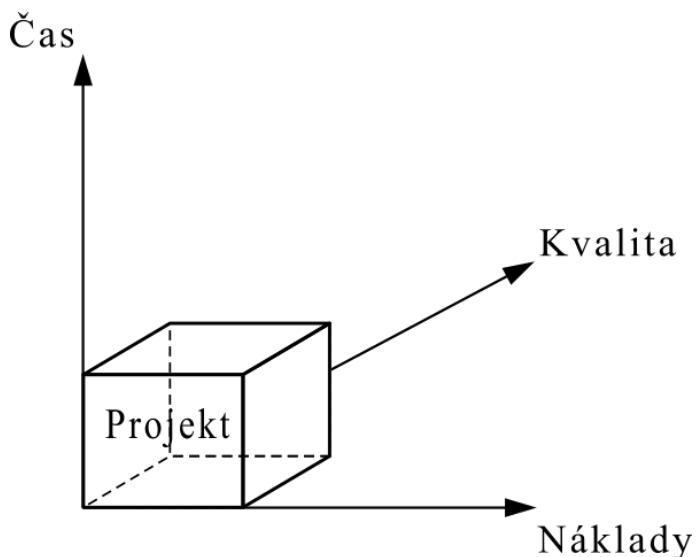
„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (Svozilová, 2016, s. 20).

1.2 Projektový trojúhelník

„Cíl projektu vyjádřený v dimenzích výsledek (kvalita), čas a náklady se nazývá trojimperativ projektu“ (Ježková, 2013, s. 21).

Projektový cíl se skládá se tří základních podmínek, kterými je provedení práce (kvalita výstupu), čas a náklady. Pouze hrstka projektů je realizována tak, že tyto podmínky jsou splněny současně (v dodržené kvalitě, čase i nákladech). Podmínky jsou na sobě závislé, tzn. že pokud se změní jedna podmínka, změní se tak všechny podmínky nebo alespoň jedna z nich. Proto se pouze zřídka setkáme s projektem, kde jsou všechny podmínky splněny v nezměněné formě. Z tohoto důvodu se můžeme v praxi setkat například s preferováním času na úkor kvality a nákladů (Dvořák, 2008).

Obrázek 1 - Projektový trojúhelník



Zdroj: Skalický, Jermář, & Svoboda (2010)

1.3 Cíl projektu

„Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami“ (Svozilová, 2016, s. 22).

Produkt neboli cíl projektu poté tedy vymezuje jedna z možností či jejich kombinace:

- je kvantifikovaný a může prezentovat ucelený fyzický objekt nebo jeho část;
- produkuje určitou službu, například zdokonalení výkonnosti podnikového procesu;
- tvoří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní nebo externí procesy, například dokument jako rezultat výzkumného projektu (Svozilová, 2016).

Cíl projektu je přesný a jasně specifikovaný. Účastníci projektu musí mít stejnou představu o tom, na čem se podílí a věděli, za čím jdou. Přesný popis cíle nestačí, musejí být nastavena kritéria, pomocí nichž se vyhodnotí úspěšnost projektu, resp. dosažení jeho cíle (Ježková, 2013).

Definovat cíl projektu je značně obtížné. Cíle můžeme rozdělit do dvou rovin – strategický cíl a postupný cíl. Za strategický cíl po jeho realizaci můžeme určit přínosy pro organizaci. Postupné cíle napomáhají ke splnění strategického cíle (Skalický a kol., 2010).

K definování cíle je možné použít techniku SMART:

- **S** – specifický,
- **M** – měřitelný,
- **A** – akceptovatelný,
- **R** – realistický,
- **T** – termínovaný.

Technika slouží pro realizující skupinu a stranu vyžadující realizaci projektu, aby si mohli co nejlépe představit, jak bude vypadat finální výsledek.

Úspěšný projekt je definován:

- „naplnil trojimperativ projektu,
- dosáhl plánovaných cílů v plánované kvalitě,
- v plánovaném čase,
- při dodržení plánovaných nákladů
- efektivně využíval požadované zdroje,
- nevyvolal negativní dopady,
- byl oceněn důležitými zainteresovanými stranami“ (Ježková, 2013, s. 19).

1.4 Životní cyklus projektu

Projektový cíl a jeho naplnění se odehrává v rámci tzv. životního cyklu projektu. Životní cyklus projektu obsahuje projektové fáze. Cyklus je vymezen začátkem a koncem. Činnosti, které se nacházejí v předcházející části, musí být zpravidla dokončeny dříve, než začne následující další fáze. Často lze rozlišit pouze tři obecné fáze. Těmi jsou:

- předprojektová fáze,
- projektová fáze,
- poprojektová fáze.

První fáze se zabývá analyzováním možností a posouzením proveditelnosti záměru projektu. Výsledkem této fáze je doporučení, zda se daný projekt s cílem XY bude realizovat či nikoli.

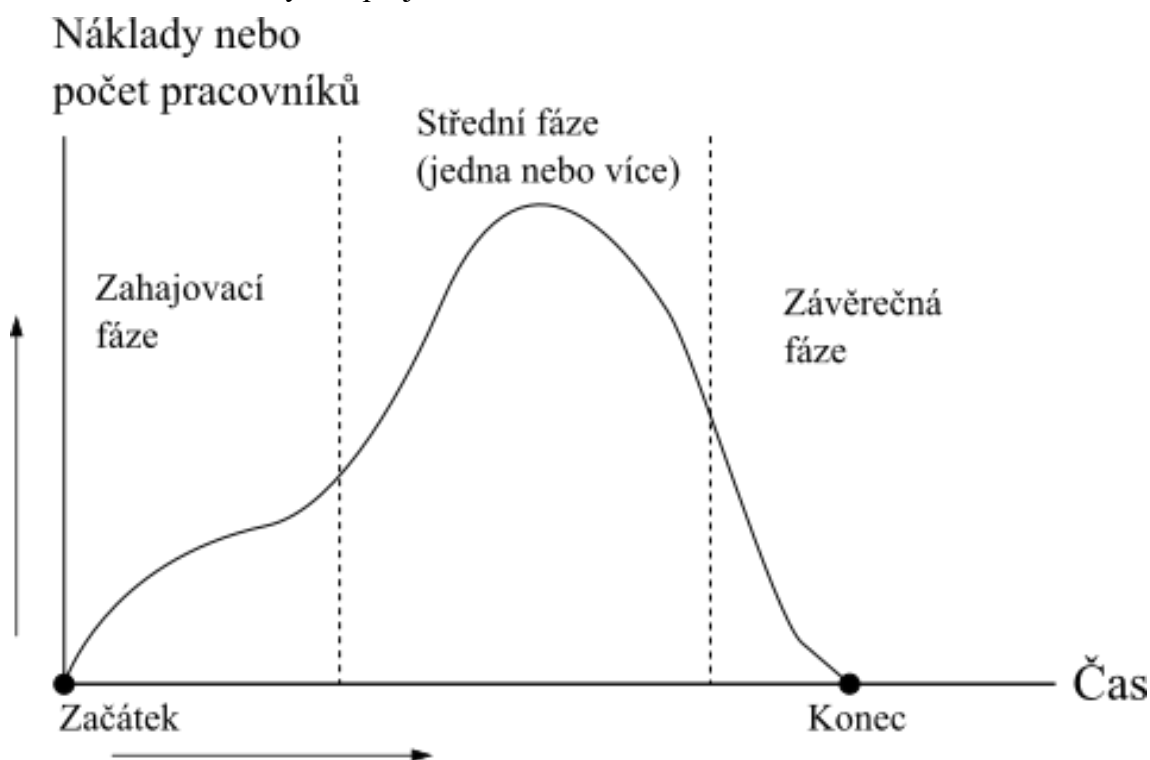
Druhá fáze slouží k vytvoření projektového týmu, vypracování plánu projektu, realizace daného projektu a jeho ukončení. Následně jsou předány výsledky. Celou projektovou fází tak můžeme ještě rozdělit na:

- zahájení,
- plánování,
- vlastní realizaci,
- odevzdání výstupů projektu a zakončení projektu.

Třetí fáze slouží ke zhodnocení celého projektu. Zhodnocení spočívá v dobrých i ve špatných rozhodnutích a popisuje průběh projektu. Účelem této fáze je především nalezení chyb proto, aby se tyto chyby již do budoucna neobjevovaly (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Obrázek 2 znázorňuje obecný cyklus projektu, včetně vývoje nákladů při jednotlivých fázích.

Obrázek 2 - Životní cyklus projektu



Zdroj: Skalický, Jermář, & Svoboda (2010)

1.5 Účastníci projektu – zainteresované strany

Jedná se o zúčastněné strany, účastníky projektu nebo stakeholders. Jsou to fyzické nebo právnické osoby, které jsou projektem ovlivněny nebo dotčeny. Aktivně se na něm podílejí, či o něj mají zájem. Hlavní výkonný článek projektu je projektový tým. Tento tým má za úkol odhalit všechny účastníky projektu a těm určit požadavky a očekávání, poté je řídit a ovlivňovat tak, aby byl zajištěn zdárný průběh projektu. Měřítkem úspěšnosti projektu je uspokojení požadavků a splnění očekávání daných účastníků projektu. Nejvyšší prioritou je vyhovění zadání zákazníka a uživatele projektového produktu.

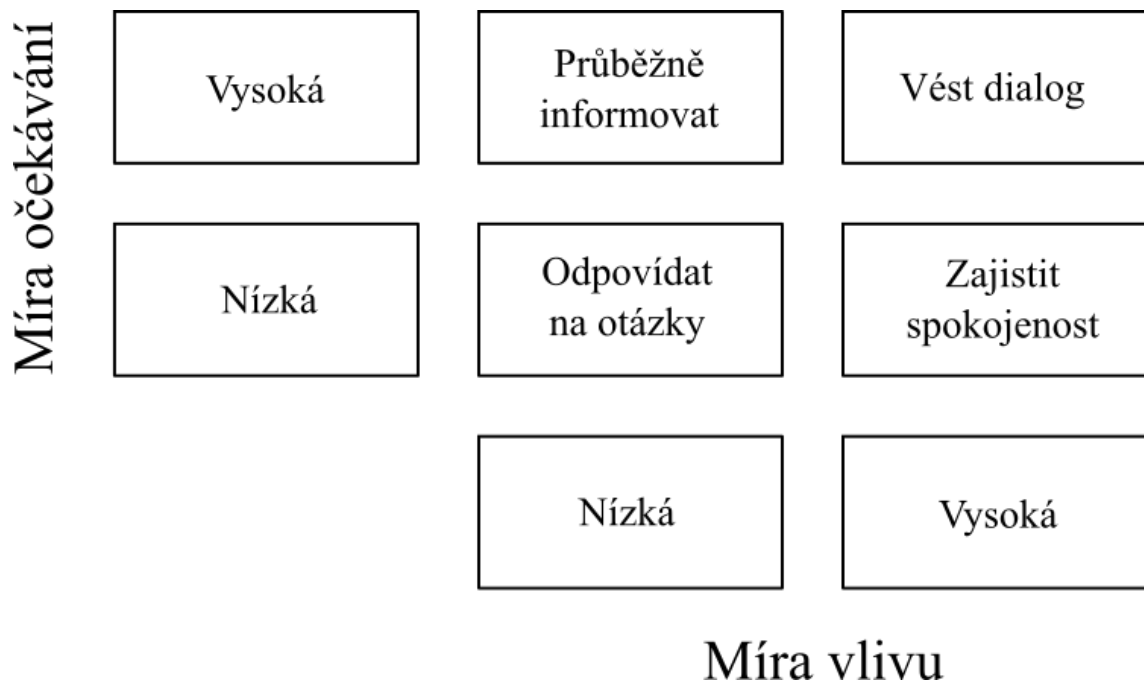
Účastníky projektu je možné rozlišit na přímé účastníky (taková osoba, která se aktivně podílí na projektu) a nepřímé účastníky (taková osoba, která projekt ovlivňuje nebo je jím ovlivněna) (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Zájmové skupiny projektu jsou osoby a organizace, které jsou aktivně zařazeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být kladně či negativně ovlivněny vývojem nebo výsledkem projektu (Svozilová, 2011).

Důležité je efektivně vytřídit zainteresované strany tak, aby bylo zcela zřejmé, se kterými stranami se bude úzce spolupracovat. Tento krok s sebou nese další možná rizika, například přehlednutí některé z vlivných stran projektu.

Pro lepší přehlednost zainteresovaných stran a jejich očekávání od projektu je možné využít analýzu zainteresovaných stran (viz Obrázek 3 – Matice zainteresovaných stran).

Obrázek 3 - Matice zainteresovaných stran



Zdroj: Ježková (2003)

2 Plán projektu

Plán projektu je cílem skupiny v předprojektové fázi. Vymezuje se hlavní faktory a sestaví se plánovací dokumenty projektu. Jde o zpřesnění výstupů předchozí fáze – strukturování globálního cíle do dílčích položek a konkrétních výstupů, rozdělení pracovních témat, realistický odhad časového plánu, identifikace potřebných zdrojů a definice rizik a předpokladů omezení jejich důsledků (Svozilová, 2011).

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vypracování modelu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 120).

Z hlediska struktury je možné plány rozdělit do dvou skupin:

Primární plány projektu:

- plán rozsahu,
- časový plán,
- plán zdrojů,
- plán nákladů.

Doplňující plány:

- plán komunikace,
- plán řízení rizik,
- plán řízení kvality,
- plán obchodní činnosti.

Primární plán je plánem tří základních dimenzí projektu z projektového trojimperativu (náklady, čas a kvalita). Plán nákladů je odvozen z plánu zdrojů, jenž patří do základního plánu. Doplnkové plány se týkají dalších oblastí projektu, které jsou také velice důležité pro naplánování projektu (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Shrnutí plánu projektu:

- *„slouží jako celek k vykonání projektu,*
- *dokumentuje předpoklady, za nichž byl projektový plán vypracován,*
- *dokumentuje učiněná rozhodnutí pro výběr alternativ plánu,*
- *upravuje komunikaci mezi účastníky projektu,*
- *poskytuje základnu pro měření postupu projektu, pro jeho řízení a kontrolu,*

- *definuje klíčová rozhodnutí managementu, která se týkají obsahu, rozsahu a termínů projektu,*
- *plánovanými opatřeními reaguje na rizika projektu“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 124).*

2.1 Plán rozsahu

Zahájení projektu je souhrnem činností, které jsou orientovány na stanovení cílů projektu a formování základních předpokladů jeho realizace. Řadí se mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s uskutečněním budoucího projektu (Svozilová, 2011).

Rozsah projektu a jeho řízení obsahuje procesy, které zajišťují, že projekt zahrnuje všechny práce, které byly požadovány, ale jen ty, které byly požadovány. Dané práce musí zajistit úspěšné zakončení projektu. Primárním cílem řízení projektu je vymezení a kontrola, co je a co není náplní projektu (Skalický & Vostracký, 2003).

Dělíme na:

- Plán rozsahu projektového produktu – vychází z požadavků zákazníka na projektový produkt, kdy zákazník definuje a specifikuje cíl projektu a postupné výstupy projektu.
- Plán rozsahu projektového díla – primární činností projektu je uvědomění, co bude třeba dodat a jaká je struktura produktu, na kterou navazuje tvorba úplné množiny procesů, pomocí nichž realizujeme postupné cíle (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Plán rozsahu obsahuje procesy, kterými jsou:

- inicializace, zahájení projektu,
- stanovení a definování rozsahu,
- ověření rozsahu
- a řízení změn rozsahu (Skalický & Vostracký, 2003).

2.1.1 Logický rámec

Logický rámec je přesnou definicí projektu a všeho ostatního, co je s ním spojeno.

„Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním aspektem je efekt sladění úhlu pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, s. 64).

Logický rámec tvoří tabulka s jasně daným schématem (viz Obrázek 4 – Logický rámec).

Obrázek 4 - Logický rámec

Účel	Objektivně ověřitelné zdroje	Způsob ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné zdroje	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (postupné cíle)	Objektivně ověřitelné zdroje	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko (2009)

První sloupec obsahuje popis účelu, hlavního cíle, postupných cílů (výstupů) projektu a klíčových skupin činností (aktivit).

- Popis účelu deklaruje příčinu provádění projektu a zodpovídá dotaz „Proč chceme dosáhnout níže uvedeného cíle?“. Jde o popis přínosů projektu po jeho realizaci. Většinou se jedná o nepřímou dosažitelnou věc, např. „zvýšení konkurenceschopnosti“.
- Hlavní cíl popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku „Čeho chceme konkrétně dosáhnout?“. Platí, jeden projekt = jeden cíl.

- Výstupy specifikují, jak chceme změny (účelu) dosáhnout. Odpovědí je poté vše, co je potřeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna.
- Aktivity jsou potom ty, které určitým způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.

Druhý sloupec uvádí objektivně ověřitelné ukazatele, které prokazují, že cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Druhý sloupec taktéž obsahuje zdroje, které jsou potřebné pro realizaci dané skupiny aktivit (peníze, stroje a zařízení, personál atd.)

Třetí sloupec obsahuje způsob, jak budou ukazatele zjištěny, kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude zdokumentován. Na řádku klíčových činností se uvádí hrubý odhad časové náročnosti realizace dané skupiny aktivit.

Čtvrtý sloupec výslovně popisuje předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Také se uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a je potřeba jim věnovat pozornost při návrhu a realizaci projektu. Předběžné podmínky obsahují položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o projektu a bude zajištěno jeho financování.

Logický rámec je matice logických vazeb. Tyto vazby mají dva směry, kterými lze logický rámec číst:

- směrem shora dolů – zobrazuje hierarchické vazby mezi strategickým cílem projektu, postupnými cíli, výsledky projektu, výstupy a činnosti, které se v projektu provádějí), tj. klíčové činnosti – konkrétní výstupy – cíl – účel,
- směrem zdola nahoru – specifikuje vazby ve vztahu příčiny a následku, vykonáním aktivity získáme výsledek, který realizuje cíl projektu a ten nám umožní splnit záměr projektu, tj. účel – objektivně ověřitelné ukazatele – předpoklady a rizika (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Obrázek 5 - Způsob čtení logického rámce

Účel	OOU	Způsob ověření	
Cíl	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko (2009)

Verbálně vyjádřeno: Pokud uskutečníme položky popsané na daném řádku, což prokážeme prostřednictvím ukazatelů, které zkontrolujeme definovaným způsobem, tak za platnosti předpokladů a při ošetření rizik dosahujeme úrovně vyšší (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

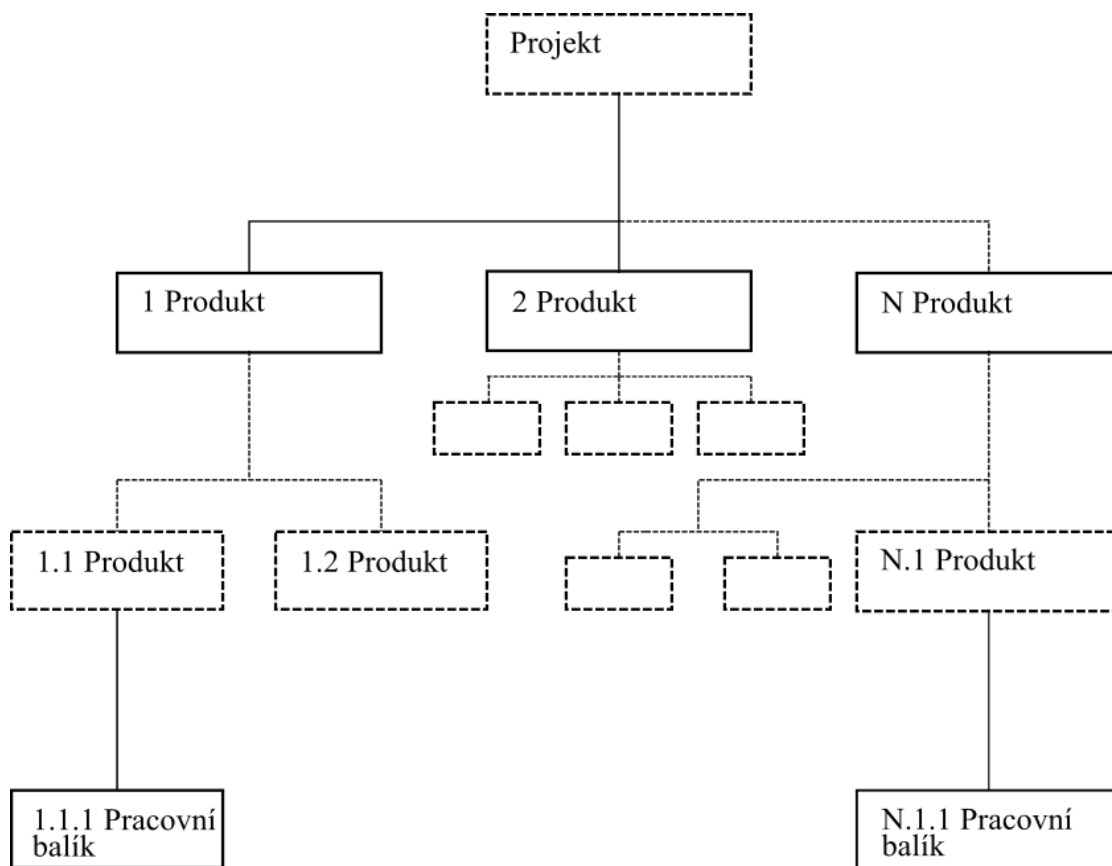
2.1.2 Work Breakdown Structure

„Hierarchická struktura činností je vhodnou metodou pro rozdělení projektu do pracovních balíků, úkolů nebo činností. Hierarchická struktura činností snižuje pravděpodobnost, že vám něco vypadne. Jinak řečeno, účelem hierarchické struktury činností je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny“ (Rosenau, 2000).

Jedná se o základní přístup ke strukturalizaci projektu pomocí produktově orientovaného hierarchického rozpadu cíle projektu na jednotlivé produkty až na výši jednotlivých pracovních balíků, které je třeba během projektu realizovat „Právě nejnížší úroveň WBS je to, co se bude fakticky realizovat – veškeré nadřazené prvky WBS jsou jen souborem níže realizovaných prvků“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, s. 142).

Work Breakdown Structure (WBS) obsahuje minimálně kořen, úroveň produktů a úroveň pracovních balíků. Maximální počet definován není, dohromady však musí každá z nich složit celý projekt, jen na jiném stupni detailu (Ježková, 2013).

Obrázek 6 - WBS



Zdroj: Ježková (2013)

2.2 Časový plán

Časové plány obsahují všechny informace o termínech a časových sledech, ve kterých budou práce na projektu probíhat. Jednotlivé úseky časového plánu obsahují realizační zdroje, které provádějí výkony podle zadání dílčích úseků a jsou odpovědné za vykonání úkolů a realizaci výstupů spojených s daným zadáním dílčího úkolu.

Časové plány konkretizují:

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací transformované do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce,
- vazby a souslednosti úseků práce, které podporují zachování logiky výkonu práce i při časových změnách v harmonogramu,
- jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu (Svozilová, 2011).

Během vytváření časového plánu musí současně zohlednit i celý trojimperativ projektu (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Časové plány je možné prezentovat pomocí:

- síťového diagramu,
- sloupcového diagramu nebo
- tabulkou četností (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Časový harmonogram lze sestavit pomocí logických vazeb mezi činnostmi. Vazby jsou dány technologickým postupem, také mohou být ovlivněny i vnějšími vlivy. Existuje více typů vazeb. Nejčastějšími typy, které jsou využívány jsou:

- konec – začátek: předcházející činnosti musí skončit, aby následující činnosti mohly začít;
- konec – konec: předcházející činnosti musí skončit, aby následující činnosti mohly skončit;
- začátek – začátek: předcházející činnosti musí začít, aby následující činnosti mohly začít;
- začátek – konec: předcházející činnosti musí začít, aby následující činnosti mohly skončit (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

2.2.1 Síťový diagram

Síťový graf lze zobrazit pomocí několika forem. Nejběžnějšími formami jsou však:

- síťový graf sledu činností PERT (technika vyhodnocení a kontroly programu),
- uzlově orientovaný síťový graf (PDM)
- a hranově orientovaný síťový graf (ADM).

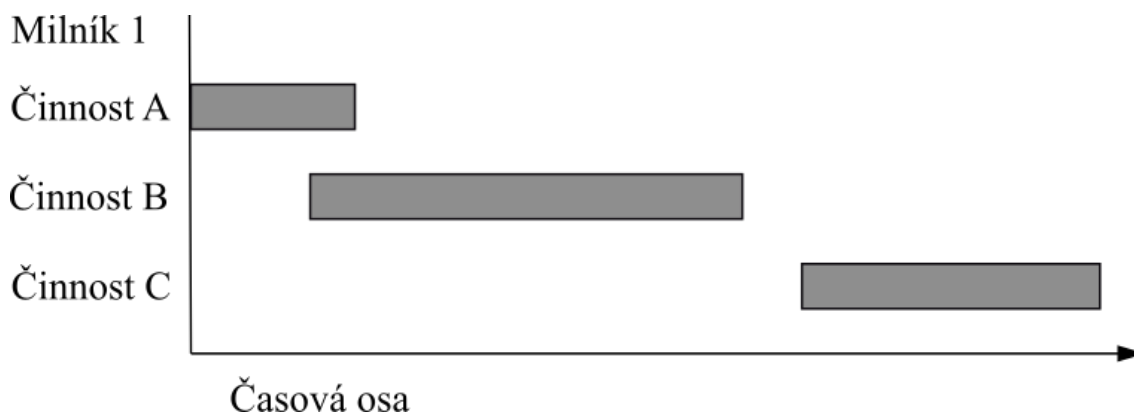
„Síťový graf“ je poté obecným názvem pro výše uvedené bublinové grafy a lze vyjmenovat mnoho dalších.

„Síťové grafy jsou doporučenými postupy plánování časové dimenze pro jakýkoli projekt. U každé činnosti vymezují předcházející podmínky a následující omezení“ (Rosenau, 2000, s. 83-84).

2.2.2 Úsečkový (Ganttův) diagram

Ganttův diagram je jednoduchou vizualizací časového průběhu několika činností, které probíhají současně či nikoliv. Princip diagramu spočívá v rozložení všech aktivit a milníků projektu v čase. Každý jeden řádek zobrazuje vždy jednu aktivitu či milník a její průběh je znázorněn úsečkou (Ježková, 2013).

Obrázek 7 - Úsečkový (Ganttův) diagram



Zdroj: Ježková (2013)

2.3 Plán zdrojů

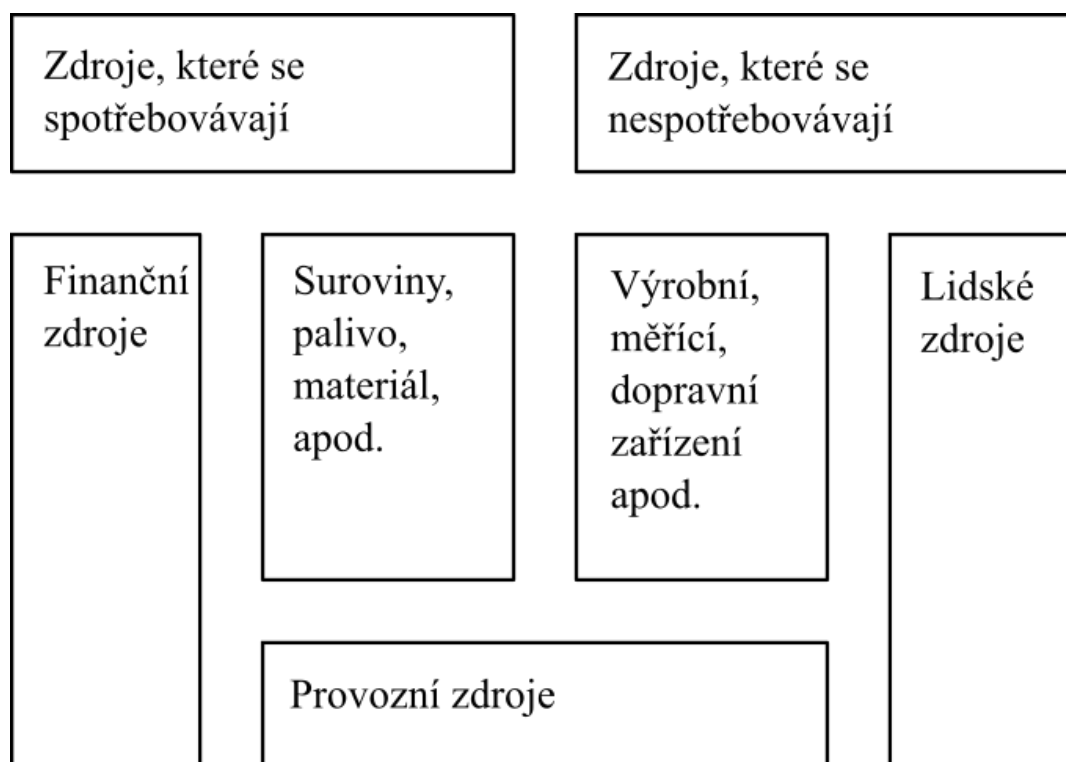
Zdroje slouží k provedení projektové činnosti. Jejich plánování určuje zdroje potřebné pro provedení jednotlivých činností. Plánování zdrojů optimalizuje jejich využití a dostupnou kapacitu zdrojů.

Základní dělení zdrojů:

- materiálové zdroje,
- pracovní zdroje
- a finanční zdroje.

Další možné dělení zdrojů je na zdroje, které se spotřebovávají – peníze, materiál atp. a na ty, které se nespotebovávají – lidské zdroje, stroje, různá zařízení apod. (viz Obrázek 8 – Typy zdrojů) (Doležal, Máchal, & Lacko, 2012).

Obrázek 8 - Typy zdrojů



Zdroj: Skalický, Jermář, & Svoboda (2010)

Zdroje lze naplánovat ve třech krocích – určení potřebných zdrojů, určení dostupných zdrojů a následné porovnání potřebných a dostupných zdrojů (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

2.4 Plán nákladů

Rozpočet nákladů je souborem parametrů a číselných údajů. Parametry a číselné údaje poskytují do spojitosti časová, množstevní a finanční kvanta, která posléze formulují plán realizací dílčích elementů projektu. Rozpočet projektu se tak považuje za jednu z nejdůležitějších charakteristik projektu a je nedílnou součástí projektu.

Typický rozpočet obsahuje položky, které lze rozčlenit následovně:

- přímé náklady,
- nepřímé (režijní) náklady
- a ostatní náklady.

Přímé náklady – lze je přímo přiřadit k projektu (práce, materiál, cestovné, licence a poplatky, pojištění atp.).

Nepřímé (režijní) náklady – zpravidla zahrnují takové náklady, které se v projektu promítnou na základě procentuálních koeficientů předepsaných ekonomickým manažerem (osobní náklady, marketing, náklady na provoz budov, daně a odvody atp.).

Ostatní náklady – nejsou přímo zahrnuty v předchozích kategoriích a jejichž výše je stanovena pomocí specifických analýz (manažerská rezerva, vyplacené bonusy obchodníkům atp.) (Svozilová, 2011).

2.5 Plán komunikace

„Komunikace vyplývá z potřeby člověka vyměňovat si informace s jinými lidmi a integrovat se s nimi“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, s. 245).

Veškeré projekty mají potřebu sdělovat projektové informace. Plán komunikace je prostředkem, který zahrnuje rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách účastníků projektu (komu, kdy a jakým způsobem bude informace předána). Identifikace informačních potřeb účastníků projektu a určení vhodných prostředků pro splnění těchto potřeb. Tento proces je jeden z hlavních faktorů, který docílí projekt úspěšným (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

„Jedním z kritických faktorů úspěchu je efektivní komunikace (vzájemné dorozumívání) zapojených osob. Naplnění trojimperativu závisí na správném předávání informací, jak členů projektového týmu mezi sebou, tak mezi týmem a řídicím výborem i všemi zainteresovanými stranami“ (Ježková, 2013, s. 167).

Projektový manažer musí své komunikační schopnosti rozvíjet, zároveň tak i u dalších členů v týmu. Komunikaci v projektech je třeba cíleně řídit. V projektech mezi sebou komunikují až desítky osob. To znamená, že v projektech se vyskytují stovky individuálních komunikačních kanálů (Ježková, 2013).

Plán komunikací bude obsahovat:

- strukturu sběru dat a metody využívány pro sběr dat,
- strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace a metody a nosiče, které se použijí k distribuci informací,
- popis informace
- a rozvrh vydáváníí dat (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

2.6 Plán řízení rizik

V průběhu celé doby trvání projektu musí mít nejen projektový manažer, ale i tým na paměti, že hrozí mnoho nepředvídatelných hrozeb. Projektový tým musí nepřetržitě sledovat zejména možné nepříznivé vlivy na projekt a zároveň připravovat možná ošetření rizik. Tímto projektový tým zvyšuje pravděpodobnost úspěšného zakončení projektu (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

„Projektové řízení doporučuje provést kvantifikovanou analýzu rizik, která je dobrým základem ke zvládnutí situací, které představují možná nebezpečí pro projekt. Realizaci navržených opatření je pak hodnota rizika v projektu snížena na akceptovatelnou úroveň. Je dobré si uvědomit, že nejistoty skryté v projektech nepředstavují jen možnost utrpět ztrátu, ale může znamenat i výhodné využití mimořádné příležitosti, která se za určité situace nabízí“ (Ježková, 2013, s. 149).

„Vzhledem k dané definici z knihy (rizikem je definováno nejistota, která pokud nastane, ovlivní tak dosažení cílů) je zásadním prvním krokem procesu rizik definování rizikových cílů. To zajistí rozsah procesu rizika. Nadále je dobré mít na paměti, že každé riziko má pro projekt různou úroveň důležitosti. Je nutné škálovat rizikový proces tak, aby vyhověl rizikové výzvě každého projektu. Projekty, které jsou vysoce rizikové nebo strategicky důležité, budou vyžadovat robustnější přístup k řízení rizik než ty, které jsou jednodušší nebo rutinnější“ (Hillson, c2009, s. 30).

2.6.1 Řízení rizik

Řízení rizik vychází z rizikového inženýrství. Rizikové inženýrství představuje disciplínu, která se zabývá problematikou rizika a chápe obecné riziko jako možnost utrpět ztrátu (škodu). Moderní projektové řízení chápe rizika jako ohrožení, ale i příležitosti.

Řízení rizik zahrnuje z pohledu rizikového inženýrství procesy, kterými jsou:

- identifikace rizik,
- posouzení rizik,
- odezvy rizik
- a sledování rizik (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Obrázek 9 - Řízení rizik



Zdroj: Ježková (2013)

„Řízení rizika obsahuje procesy zabývající se identifikací, analýzou projektového rizika a reagováním na ně. Zabývá se maximalizací výsledků pozitivních událostí a minimalizací důsledků událostí negativních“ (Skalický & Vostracký, 2003, s. 139).

2.6.2 Identifikace rizik

Cílem je identifikace, která rizika mnohou způsobit nebezpečí. Cílem však není vypsát všechna možná rizika, pouze jen ty významná, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. Nejčastěji se používá metoda brainstormingu (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

„Identifikace rizika se provádí zkoumáním logického vztahu příčina – následek (co by se mohlo stát a co bude následovat) nebo vztahu výsledek a jeho příčina (jaké výsledky se snažíme vyloučit nebo podpořit a jak každý výsledek mohl vzniknout)“ (Skalický & Vostracký, 2003, s. 140).

2.6.3 Hodnocení rizik

Posouzení rizik můžeme provést:

- kvantitativně (určíme hodnotu pravděpodobností a hodnotu ztráty pomocí přímé číselné hodnoty);
- kvalitativně (určíme hodnotu pravděpodobností a hodnotu ztráty pomocí slovního (verbálního) vyjádření nebo použijeme bodovací stupnici) (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Informace o povaze rizik jsou výsledkem kvalitativní analýza rizik, která zjišťuje:

- vliv a předpoklady vzniku a podmínky existence rizika,
- rozdělení rizik vzhledem k jeho životnímu cyklu,
- identifikace zdrojů rizik,
- závažnost rizik
- a předvídatelnost se stupněm kontrolovatelnosti.

Závažnost rizik a odhady možných škod jsou výsledky kvantitativní analýzy, která se zabývá:

- pravděpodobností vzniku rizik,
- celkovou hodnotou, která je ohrožena působením rizika
- a očekávaným dopadem rizika (Svozilová, 2011).

Pomocí následující tabulky „pravděpodobnost rizika / vliv rizika na projekt“ lze kvalitativně hodnotit význam rizika. Význam je dán polohou rizika v tabulce. Oblasti tabulky pak vypovídají o významnosti rizika:

- malé a zanedbatelné,
- střední
- a velké (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

Tabulka 1 - Mapa rizik

Pravděpodobnost rizika	Velmi vysoká					
	Vysoká		RFi			
	Střední				RF2	
	Nizká	RF3				RF1
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Dopad rizika						
Význam rizika		Vysoký		Střední		Nízký

Zdroj: Skalický, Jermář, & Svoboda (2010)

2.6.4 Ošetření rizik

Jedná se o proces rozhodování reakcí na riziko, kde se rozhodujeme o tom, jaké kroky vedou k redukování nebezpečí či naopak k využití příležitostí odhalených během procesů rizikové analýzy. Lze použít několik možných strategií. Reakce na rizikové události může obsahovat některou z uvedených strategií:

- nevšímat si rizika,
- monitorování rizika,
- vyhnoutí se riziku,
- přenesení rizika,
- zmírnění rizika,
- akceptování rizika (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010).

3 Projekt a jeho plán

Tato část bakalářské práce se zabývá projektem s názvem „Dělej, co tě baví“, který se odehrává v prodejnách firmy Decathlon po celé České republice. V této práci je rozebrána aplikace projektu do plzeňské pobočky.

Autorka práce je ve firmě zaměstnána, konkrétně na pozici sportovního poradce v plzeňské pobočce, a zároveň se aktivně podílí na projektu.

3.1 Charakteristika organizace

Decathlon s. r. o. je rodinná firma s více než 40letou tradicí. Firma je zaměřená na vývoj, výrobu a prodej sportovního vybavení. Byla založena roku 1976 ve Francii a zakladatelem je Michel Leclercq.

Ve firmě po celém světě pracuje více než 92 000 nadšených sportovců. Více než 80 rozdílných národností se každý den snaží naplnit společné poslání: “zpřístupnit sport co nejvíce lidem“. Všichni zaměstnanci sdílejí jedinečnou firemní kulturu. Ta je založená na dvou hlavních hodnotách, a to chutí do života a zodpovědnosti.

Klíčem úspěchu firmy jsou zkušenosti zaměstnanců, které vytváří rámec jejich hracího pole a jejich originální koncept: „všechny sporty pod jednou střešou“.

Decathlon si zakládá na inovacích, ve kterých se se zaměřuje na výzkum, koncepce výrobků, design, výrobu, logistiku, prodej, finance a komunikaci.

Firma má vlastní značky, jejichž týmy intenzivně pracují na vyvíjení funkčních, jednoduchých a estetických výrobků. Výrobky prodává za co nejnižší ceny. Sortiment je určen milovníkům sportu od začátečníků až po pokročilé sportovce. Výrobky jsou k dostání pouze v Decathlonu.

Decathlon je zavázán k trvalé podpoře udržitelného rozvoje, přičemž pomocí vlastních značek a způsobem zaujímá společnost zodpovědnou za přístup ke všem oblastem hospodářského a společenského života všude tam, kde působí. Jedním z cílů je vytváření trvalých hodnot pro jejich zaměstnance, zákazníky, partnery i akcionáře (Company Culture Market, 2021).

3.2 Představení projektu

Projekt s názvem „Dělej, co tě baví“ lze chápat dvěma možnými způsoby. Oba způsoby pohledu na projekt společně velmi úzce souvisí, proto je celý projekt chápán jako jeden. Dva možné způsoby pohledu na projekt jsou:

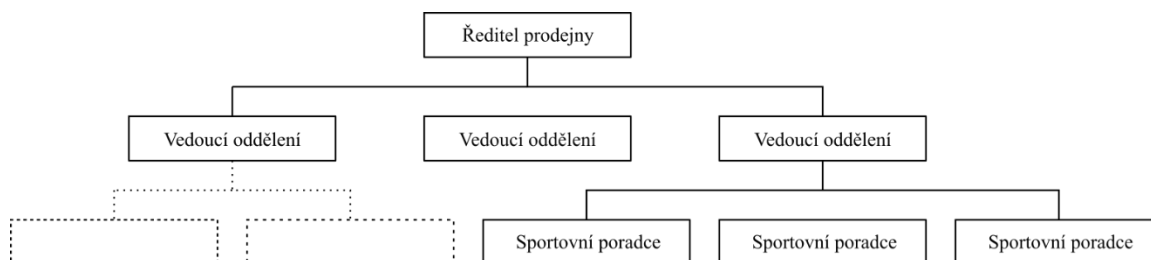
- změna organizační struktury uvnitř určité prodejny
- komunikační projekt pro nábor nových zaměstnanců

Změna organizační struktury

Hlavní cíl projektu je změna organizační struktury zaměstnanců. Níže je popsána aktuální i nová plánovaná organizační struktura, vč. obrázků.

Dosavadní organizační struktura v prodejně je pyramidového typu. Obrázek 10 je vizualizací této struktury. Dosavadní struktura je hierarchie s nejvyšší výkonnou úrovní, která postupně vede k nižším výkonným úrovním v organizaci.

Obrázek 10 - Dosavadní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Struktura je rozdělena pomocí nejvyšší výkonné pozice, kde je ředitel prodejny. Ten velmi úzce spolupracuje s ostatními řediteli ostatních prodejen a lídry z České republiky. V dané prodejně je nadřazený nad všemi ostatními. Ředitel prodejny je zodpovědný za celkový chod prodejny, zpracovává analýzy a přispívá k ekonomické prosperitě prodejny. Analyzuje a vyhotovuje finanční plány a výsledky hospodaření pomocí ekonomických výsledků vykázaných prodejnou. Jeho dalším úkolem je řízení týmu vedoucích oddělení.

Vedoucí oddělení jsou ve struktuře na střední úrovni. Jejich odpovědnost v organizaci je velmi vysoká. Odpovědnost je rozložena v rozsahu celkového chodu jejich oddělení, splněním úkolů ze strany ředitele a následná odpovědnost za nejnižší úroveň z organizační struktury. K jejich odpovědnosti někteří vedoucí oddělení na prodejně mají přidanou odpovědnost (např. provozní pracovník prodejny, personální pracovník, finanční pracovník atp.).

Sportovní poradci jsou nejnižší úrovní v organizační struktuře. Náplní práce sportovního poradce je především komunikace se zákazníkem, příprava produktů a zboží do regálů, jejich následná inventarizace atp. Poradci ale nemají v organizaci žádnou určitou odpovědnost a za všechnu jejich odvedenou práci odpovídá právě jejich určitý vedoucí oddělení.

Odpovědnost a rozložení úkolů je rozdělena nerovnoměrně, a tak vede k přepracovanosti vedoucích oddělení, kteří díky tomu mohou častěji chybovat a vykazovat horší výsledky. Sportovní poradci nejsou nijak dále motivováni, nevykazují předpokládané výsledky a mnohdy svou práci berou lehkomyšlně. V souhrnu struktura v organizaci nefunguje příliš dobře.

Projekt, kterým se zabývá tato práce, je zaměřen na změnu této struktury. Naplánovaná organizační struktura by měla být síťová. Vizualizace této plánované struktury zobrazuje Obrázek 11. Struktura se vyznačuje heslem „všichni jsou si rovni“. Z hesla vyplývá, že odpovědnost je rozložena mnohem víc rovnoměrně.

Projekt zruší jednu hierarchickou úroveň, která nejenom, že povede k odbourání přepracovanosti vedoucích oddělení, ale celkově povede k budování větší zodpovědnosti všech zaměstnanců na prodejně. Tento krok a změna struktury vede ke spokojenějšímu zákazníkovi. Díky spokojenějšímu zákazníkovi vzniknout vyšší tržby. Zaměstnanci budou vykazovat efektivnější prodeje za mnohem kratší čas. Pokud firma bude excelovat efektivnějšími prodeji, na trhu bude výrazně v postavení vyšší konkurenceschopnosti. Díky lepšímu postavení na trhu a ovládnutí poptávky dosáhne cíle maximalizace zisku a širšího cíle projektu „stát se nejoblíbenější sportovní značkou“.

Nová organizační struktura je plánovaná od nejvyšší pozice, kde zůstává ředitel prodejny. Jeho kompetence a odpovědnost se razantně nemění. V projektu vystupuje jako hlavní koordinátor projektu. S menší skupinou vedoucích oddělení vytvoří tým, se kterým budou přispívat k naplnění cíle projektu.

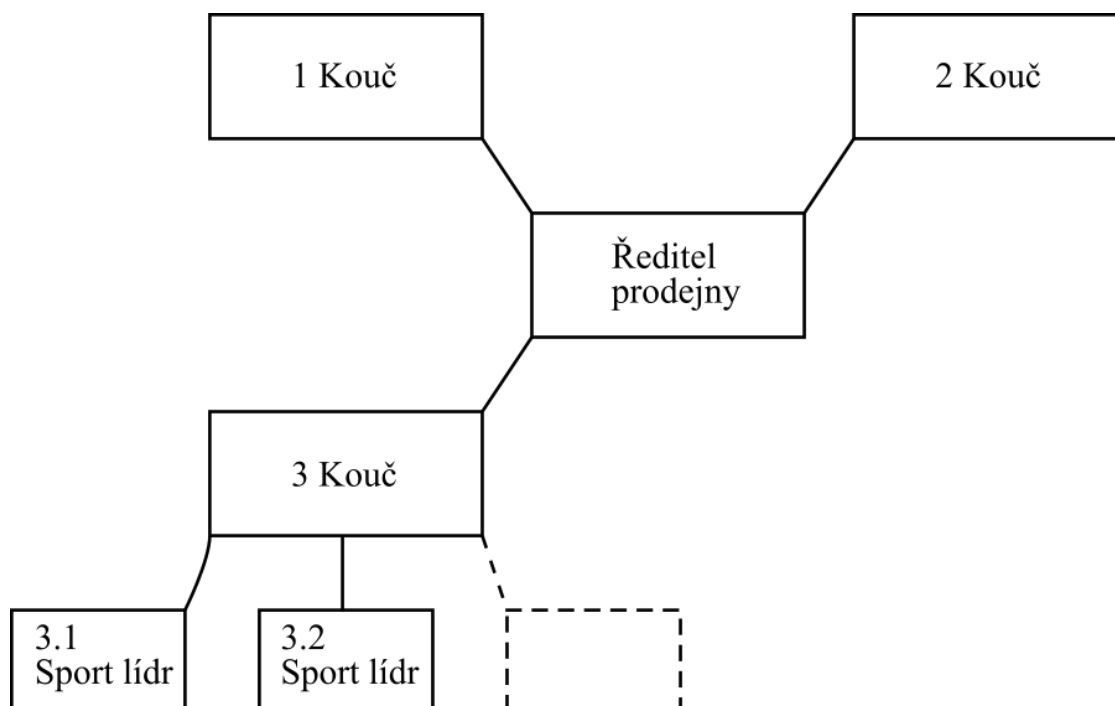
Zásadní změna v organizační struktuře přichází pro střední úroveň organizační struktury. Zde se nacházejí vedoucí oddělení. Pro zachování hesla z nové struktury „všichni jsou si rovni“ tak bude mít každý vedoucí oddělení stejně jako sportovní poradce na starost určitou část regálu daného sportu na prodejně. O tuto část se musí starat primárně a odpovědnost z této části plyne pouze k danému vedoucímu oddělení/sportovnímu

poradci. Vedoucí oddělení má však možnost pro zachování jeho bývalé náplně práce přiřadit další pozici – kouč sport lídrů.

Pozice kouče sport lídra je nadřazená pozici sport lídr, jelikož obnáší mnohem více odpovědnosti. Kouč sport lídrů by měl být schopen se starat o svou část na obchodě a zároveň by nesl odpovědnost za rozvíjení osobnostní a profesní stránky sport lídrů. Daní sport lídři by s ním vytvořili skupinu. Daným sport lídrům bude poskytovat rady a bude jim k dispozici. Nebude však mít odpovědnost za jejich odvedenou práci. Pozice kouč sport lídrů je v organizaci definována jako manažerská pozice, tudíž i ohodnocení za tuto pozici je vyšší. Vedoucí oddělení tak mají velkou motivaci se dostat právě na tyto pozice.

Odpovědnost z předešlé organizační struktury se v nové struktuře rozprostřela mezi kouče sport lídrů a sport lídry. To znamená, že je eliminována přepracovanost vedoucích oddělení, ze kterých by měli být v nové struktuře převážně koučové sport lídrů. Pozice kouč sport lídrů posouvá odpovědnost v rozsahu vedoucích oddělení níže.

Obrázek 11 - Nová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Sport lídr je v projektu definován jako nižší manažerská pozice, která s sebou nese větší odpovědnost. Sport lídr má primárně na starosti daný sport, ke kterému má blíže. Primárně se stará o svoji část regálu a úzce spolupracuje se svým koučem a dalšími sport lídry v dané skupině. Jak je již tedy psáno výše, rozkládá se tak odpovědnost bývalého

vedoucího oddělení, který nesl odpovědnost za chod celého oddělení. Část regálu neboli sport si sport lídr může vybrat sám – projekt definuje činnost, která ho baví a sport, kterému se aktivně věnuje. Na základě tohoto rozhodnutí je zvýšená efektivnost zaměstnance, který vykazuje mnohem lepší výsledky. Je to zaměstnanec, který se věnuje právě tomu, co si vybral. Takový zaměstnanec má přehled o sportu, se kterým může mnohem lépe poradit zákazníkům. Dokáže analyzovat místní poptávku a trendy, a tak předpovídat budoucí prodeje. Spolupracuje s místními spolky a týmy. Je schopný poskytnout vlastní reference a zkušenosti s daným zbožím. Ve struktuře a pro organizaci je to správně umístěný zaměstnanec.

Pro vytvoření struktury je nutné splnit několik důležitých kroků. Kroky pro vytvoření popisuje níže popsany logický rámec.

Komunikační projekt pro nábor nových zaměstnanců

Sport lídrem se může stát interní zaměstnanec, který byl dříve na pozici sportovního poradce či externí uchazeč. Firma upřednostňuje interní nábor zaměstnanců. Pro externí nábor zaměstnanců byl vytvořen komunikační kanál k danému projektu, což je jeden z cílů projektu „Dělej, co tě baví“. Lákavé nabídky pozic přilákají nové uchazeče, které společnost dokáže umístit na správné místo v organizaci. Nadále tímto projektem nabízí firma zaměstnancům kariérní růst. V praxi to vypadá tak, že firma Decathlon nového zaměstnance zaměstnala na pozici sport lídr horské cyklistiky. V průběhu let zaměstnanec projevil zájem o marketing. Pozice spjatá s marketingem je jedna z řídicích pozic ve firmě. Takové pozice tvoří tým v Praze a nejedná o prodejnu. Zaměstnance firma pro zachování smyslu projektu „Dělej, co tě baví“ přesune na marketingovou pozici do týmu v Praze (za splněných podmínek a předpokladů pro přestup na jinou pozici).

K tomuto cíli pro nábor nových zaměstnanců je vytvořen web i Instagram, kde jsou umístěny nabídky pozic v různých prodejnách. Taktéž se zde nachází inspirativní příběhy zaměstnanců z firmy, kteří jsou v projektu zapojeni.

Na základě strukturovaného rozhovoru s bývalým ředitelem Radovanem Chebeňem olomoucké prodejny (nynějším ředitelem plzeňské prodejny), kde je projekt již zaveden, je navrženo zavedení projektu pro plzeňskou prodejnu.

3.3 Účastníci projektu – zainteresované strany

V projektu vystupují tři stakeholderi – ředitel prodejny, vedoucí oddělení a sportovní poradci. Tabulka 2 stanovuje komunikační strategii, která je konkrétně popsána pod tabulkou.

Tabulka 2 - Matice zainteresovaných stran

Míra očekávání	Vysoká		sportovní poradci	
			vedoucí oddělení	
			ředitel prodejny	
	Nizká			
		Nizká	Vysoká	
Míra vlivu				

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Odhalení stakeholderi v projektu jsou přímými účastníky projektu. Podílí se na konkrétní části k naplnění cíle v projektu. Jejich míra vlivu i zájmu je vysoká.

Ředitel prodejny je ten, kdo celý projekt odsouhlasil a je hlavním koordinátorem projektu. Jeho míra zájmu i vlivu je vysoká. Hlavní náplní ředitele prodejny je motivovat další zaměstnance pro úspěšné dokončení změny organizační struktury na dané prodejně.

Vedoucí oddělení – vystupují v projektu jako subjekty s vysokou mírou změny. Mají za úkol se zapojit do projektu a napomáhat novým sport lídrům se rychle zařadit do struktury, a tak plnit cíl projektu. Míra vlivu i zájmu je opět vysoká, jelikož v případě jejich nezapojení do změny je celý projekt velice ohrožen. Jejich lepší vidinou je zmírnění jejich odpovědnosti a možnost kariérního růstu na pozici kouč sport lídrů.

Sportovní poradci v projektu prochází také zásadní změnou. I zde je míra vlivu a zájmu vysoká. Jejich pozice v organizaci a náplň práce se razantně změní. Jejich odpovědnost sice bude vyšší, ale přínosem by pro ně měl být dobrý pocit z práce. Měli by se věnovat právě tomu, co je baví. V případě nezapojení sportovních poradců do změny organizační struktury je celý projekt velmi ohrožen a žádné změny ve struktuře se tak nebudou dít.

3.4 Plán rozsahu

Plán rozsahu je rozdělen na logický rámec a strukturu prací (WBS). Logický rámec a WBS jsou detailními plány, které projekt popisují do větších detailů. Plán rozsahu je především důležitý pro plánování a realizaci cíle projektu.

3.4.1 Logický rámec

Logický rámec popisuje základní cíle, přínosy a předpoklady pro projekt. Je to nástroj pro stanovení cílů projektu a nástroj pro jejich naplnění. Popisuje daný projekt, který bude zaveden na plzeňské prodejně.

Tabulka 3 - Logický rámec

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Přínosy projektu	Stát se nejoblíbenější sportovní značkou.	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Vyhodnocení dotazník spokojenosti zaměstnanců	NEVYPLŇUJE SE
		Zvýšení obrátu	Ekonomické výsledky	
Cíl projektu	Do 1. 6. 2023 bude změněna organizační struktura.	Splněný datum změny organizační struktury.	Změněná a fungující organizační struktura do 1.6. 2023.	Neochota a nezájem ze strany zaměstnanců Nedodržení harmonogramu Fluktuace zaměstnanců
Díleční výstupy	1. Přípravná fáze	Úspěšně dokončený projekt.	Vlastní projekt	Kvalitní plán projektu
	2. Realizační fáze			Nedostatečný počet vhodných zaměstnanců
	3. Závěrečná fáze			
Aktivity v projektu	1. 1. Zahájení plánování	Lidské zdroje:	Celý projekt bude trvat maximálně 2 roky.	Kladný přístup ze strany zaměstnanců
	2. 1. Příprava na změnu org. struktury	Ředitel prodejny		
	2. 2. Změna org. struktury	Vedoucí oddělení		Dodržení harmonogramu
	3. 1. Zhodnocení projektu	Sportovní poradci		
				Společnost Decathlon je ochotna na projektu pracovat a plzeňská prodejna je ochotna projekt realizovat.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.4.2 Work Breakdown Structure

Plán struktury prací byl vypracován na základě logického rámce. Je rozdělen na tři fáze – přípravná, realizační a závěrečná (viz Obrázek 12 – WBS – První úroveň rozpadu). Podrobněji popisuje aktivity z logického rámce.

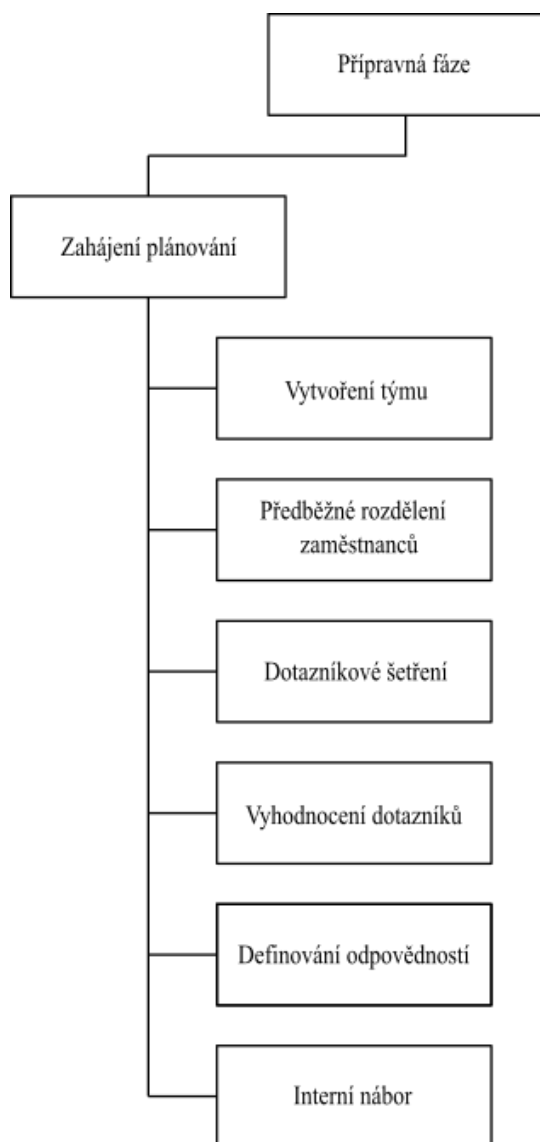
Obrázek 12 - WBS – První úroveň rozpadu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Přípravná fáze se rozpadá na jednu hlavní činnost, kterou je nutno dokončit pro zahájení realizační fáze. Tato činnost se rozkládá na několik úkolů, které je potřeba splnit pro danou činnost. V rámci zahájení plánování je potřeba vytvořit tým, který bude zbytek zaměstnanců na prodejně podporovat k účasti do projektu. Posléze je nutno navrhnout předběžné rozdělení zaměstnanců na prodejně. Předběžné rozdělení bude sloužit především pro celkový přehled zaměstnanců. Nadále bude vypracován dotazník, který se bude dotazovat na preference zaměstnanců. V dotazníku budou dvě základní otázky: „*Ke kterému sportu na obchodě máš nejbližší a kterému by se chtěl primárně věnovat? Kdo by měl být tvým koučem, kdo bude dohlížet na tvou práci?*“. Na základě zjištění struktury zaměstnanců na prodejně je nutné definovat nové odpovědnosti a rozdělení, jak by se zaměstnanci měli rozdělit. V případě neobsazení některé z pozic sport lídra nebo kouče sport lídrů budou provedeny interní nebo externí náborů zaměstnanců.

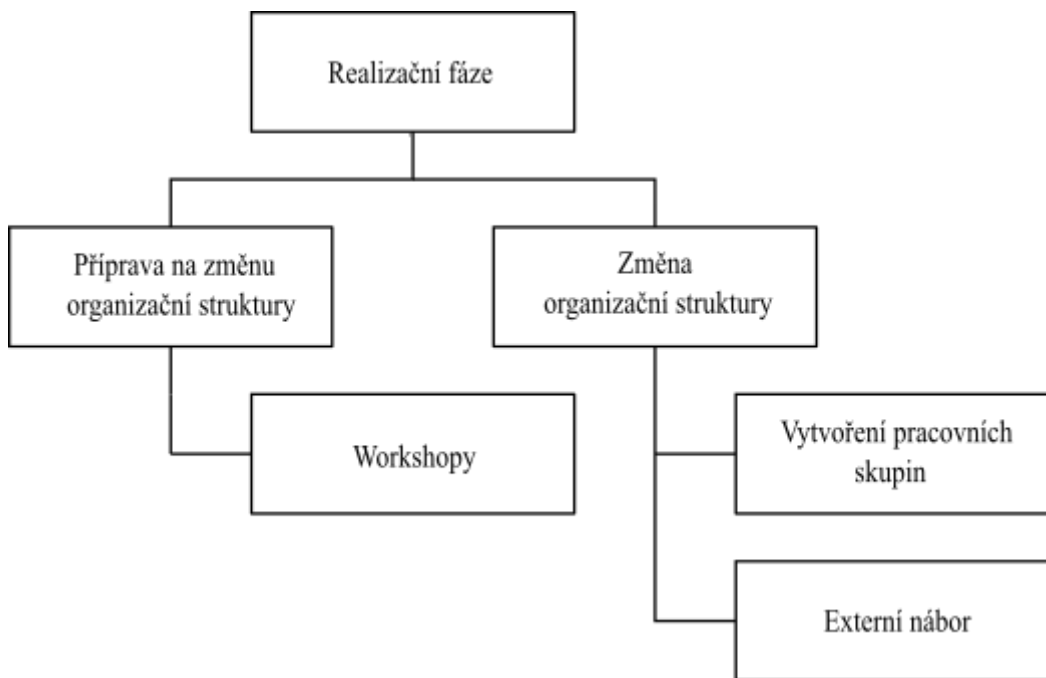
Obrázek 13 - WBS – Přípravná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Realizační fáze se rozkládá na dvě závislé činnosti. První danou činností je příprava na změnu organizační struktury. Z počátku této činnosti je nutné vytvořit tým, který bude vést workshopy. Zde bude vystupovat především hlavní koordinátor projektu, což je ředitel prodejny. K němu budou přiřazeni další zaměstnanci, kteří budou mít zájem o aktivní podíl na rozvoji projektu. Tým bude pořádat workshopy, kde bude seznamovat ostatní zaměstnance s jejich novými odpovědnostmi a společně tak budou měnit organizační strukturu. Druhou činností v realizační fázi je samotná změna organizační struktury. V rámci této činnosti je nutné začít s vytvořením skupin koučů sport lídrů se samotnými sport lídry. Pokud bude odhalena chybějící pozice na prodejně, bude proveden externí nábor zaměstnanců. Pokud bude tato činnost splněna, realizační fáze je splněna.

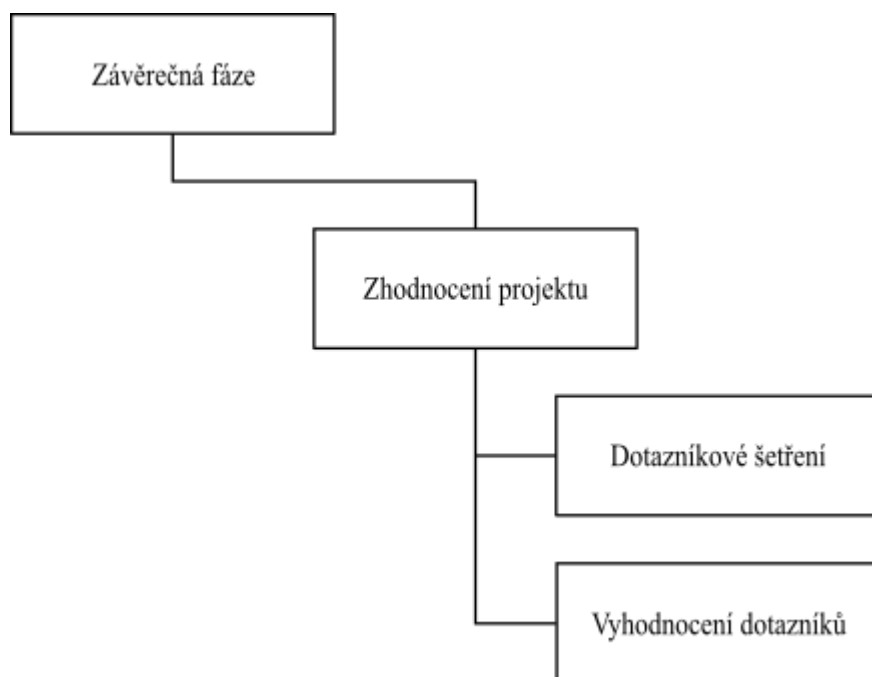
Obrázek 14 - WBS – Realizační fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Závěrečná fáze se skládá ze zhodnocení projektu. V této činnosti proběhne dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Takové šetření se ve firmě aplikuje každý rok za každých okolností. Na základě vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců lze odhadnout úspěšnost projektu. Vyhodnocení dotazníků bude obsahovat porovnání. Porovnávat se bude výsledek minulého období, resp. minulý rok před změnou organizační struktury a výsledek současného období, resp. po změně organizační struktury. Na základě vyhodnocení obou dotazníků bude firma schopna zhodnotit projekt za úspěšný či neúspěšný.

Obrázek 15 - WBS – Závěrečná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3.5 Časový plán

Časový plán byl vypracován na základě WBS. Plán udává časovou náročnost dílčích činností a jejich návaznost. Ganttův digram je výstupem časového plánování. Diagram je zpracovaný pomocí softwaru MS Project.

Celkový časový plán je odhadnut na 518 dní. Tvoří ho 19 činností, které jsou rozděleny do fází přípravy, realizace a závěru. Začátek projektu je plánovaný 1. 9. 2021 a končit by měl nejpozději 1. 9. 2023. Časový plán předpokládá ukončení projektu 24. 8. 2023. Plán byl vytvořen na základě parametrického odhadu pomocí znalosti dob trvání u zavádění projektu v jiné prodejně v České republice. Projekt má časovou rezervu od 24. 8. 2023 do 1. 9. 2023.

Časový harmonogram tvoří přípravná fáze (1.9.2021–5.9.2022), realizační fáze (6.9.2022-10.7.2023) a závěrečná fáze (11.7.2023-24.8.2023). Obrázek 16 – Ganttův diagram – závěrečná fáze znázorňuje závěrečnou fázi projektu, celý Ganttův diagram je umístěn v přílohách práce (viz Příloha C).

Obrázek 16 - Ganttův diagram – závěrečná fáze

16		☐ <i>Zhodnocení projektu</i>	33 dny	11.7. 23	24.8. 23	
17		Dotazníkové šetření	14 dny	11.7. 23	28.7. 23	14
18		Vyhodnocení dotazníků	19 dny	31.7. 23	24.8. 23	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3.6 Plán zdrojů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, plán zdrojů se skládá z lidských, materiálních a finančních zdrojů. V projektu „Dělej, co tě baví“ se využívají lidské zdroje.

Lidskými zdroji v projektu jsou všichni zaměstnanci plzeňské prodejny. Jedná se o sportovní poradce, vedoucí oddělení i ředitele prodejny. Všichni zaměstnanci jsou do projektu zahrnuti. Tyto lidské zdroje je potřeba správně naplánovat, aby celý projekt správně fungoval a byl dodržen časový harmonogram.

Celý projekt řídí především ředitel prodejny společně s jeho týmem a koučové sport lídrů, kteří napomáhají sportovním poradcům v posunu v organizační struktuře. Koučové učí a pomáhají sport lídrům, jak správně připravit regály na následující sezónu a mít dostatečné skladové zásoby. Je důležité, aby dokázali předpovídat budoucí prodeje, a tak odhadnout následující obraty. S touto dovedností, kterou prokážou v průběhu zavádění projektu, se přesouvají na pozici sport lídr.

Ředitel prodejny společně s jeho týmem dohlíží na celkový chod projektu. Společně jsou ostražití vůči možným rizikům, která by mohly projekt ohrozit. Včas reagují na změny či zpoždění, a tak stále napomáhají k úspěšnému naplnění cíle projektu.

3.7 Plán nákladů

Projekt „Dělej, co tě baví“ zaváděný na plzeňské prodejně podle předpokladu nebude vykazovat žádné významné finanční náklady. Na základě zavedeného projektu v olomoucké prodejně není potřeba vynakládat náklady na inspiraci například v jiných prodejnách v jiných zemích, jako tomu bylo u zavádění projektu v Olomouci.

Plzeňskou prodejnu v momentální době řídí bývalý olomoucký ředitel, který má s projektem bohaté zkušenosti. Na základě jeho zkušeností a poznatků se předpokládá, že finanční náklady na zavedení projektu v plzeňské prodejně nevzniknou.

3.8 Plán řízení rizik

V každém projektu je možné identifikovat několik rizik. Na základě jejich identifikace je poté zapotřebí rizika ohodnotit a nalézt správné ošetření rizik. Pro lepší přehlednost jsou rizika vložena do matice pravděpodobnosti a dopadu.

3.8.1 Identifikace rizik

R1 – Nedodržení harmonogramu projektu

Nedodržení předem stanoveného termínu dokončení projektu znamená pro projekt prodloužení. To s sebou nese obětované příležitosti, například v podobě vyššího zisku či lepšího postavení a trhu, které by projekt mohl pro prodejnu přinést.

R2 – Neochota a nezáměr ze strany zaměstnanců

V důsledku nezáměru a neochoty zaměstnanců se aktivně podílet na projektu, je tak celý projekt značně ohrožen. Pokud zaměstnanci nebudou ochotni se zapojit, je ohrožen start pro změnu organizační struktury.

R3 – Neobsazení určitých segmentů sportů

Se změnou organizační struktury je spjato riziko neobsazení určitých segmentů sportů. Daný segment by měl mít na starosti určitý sport lídr. Rizikem se tedy stává neobsazení segmentu pomocí interních zaměstnanců.

R4 – Nedostatečný počet pracovníků

Pokud nebude nalezeno dostatečné množství nových zaměstnanců na chybějící pozice v daném segmentu určitého sportu, organizační struktura nebude úplná.

R5 – Fluktuace zaměstnanců

V důsledku aktuálních statusů zaměstnanců na plzeňské prodejně vzniká riziko související s fluktuací zaměstnanců. Většina zaměstnanců na plzeňské prodejně jsou studenti, kteří nemají ještě zcela jasno, kde chtějí bydlet nebo co za práci chtějí vykonávat.

3.8.2 Hodnocení rizik

Pro provedení kvalitativní analýzy je potřeba definovat stupnici ohodnocení rizik. Stupnice je definována faktory, kterými je pravděpodobnost a dopad rizik.

Stupnice se pohybuje pro oba faktory v rozmezí od 1 do 5.

Stupnice pravděpodobnosti

1 – velmi nízká, 2 – nízká, 3 – střední, 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká

Stupnice dopadu

1 – velmi malý, 2 – malý, 3 – střední, 4 – významný, 5 – velmi významný.

Tabulka 4 - Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	3	2	6
R2	4	4	16
R3	5	3	15
R4	3	2	6
R5	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě výše uvedené tabulky je zřejmé, že největší pozornost je potřeba věnovat rizikům R5, R2 a R3. Tato rizika je nutné důsledně sledovat a případně eliminovat.

Tabulka 5 - Mapa rizik v projektu

Pravděpodobnost rizika	Velmi vysoká					
	Vysoká			R3	R2	R5
	Střední		R1, R4			
	Nizká					
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
		Dopad rizika				
Význam rizika		Vysoký	Střední	Nízký		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3.8.3 Ošetření rizik

R1 – Nedodržení harmonogramu projektu

Riziku je možné předejít na základě dodržení vypracované struktury WBS. Činnosti mají dané časové rozpětí, kdy je nutné činnost splnit. V časovém plánu projektu vznikla časová rezerva, která představuje ošetření pro riziko.

R2 – Neochota a nezájem ze strany zaměstnanců

Riziko je možné eliminovat prostřednictvím správné motivace zaměstnanců. Především se bude jednat o benefity spjaté s kariérním růstem v podobě vyššího ohodnocení a dobrého pocitu z práce.

R3 – Neobsazení určitých segmentů sportů

Ke zmírnění rizika R3 je možné využít interní nábor zaměstnanců z ostatních prodejen v České republice.

R4 – Nedostatečný počet pracovníků

Eliminace tohoto rizika souvisí s náborem externích zaměstnanců, kteří vyplní neobsazené pozice na prodejně.

R5 – Fluktuace zaměstnanců

Riziko R5 je možné snížit prostřednictvím náborem externích zaměstnanců, kteří nebudou studenti a budou hledat práci na hlavní pracovní poměr. Zcela eliminovat toto riziko nelze z důvodu aktuálních statusů studentů současných zaměstnanců.

4 Zhodnocení projektu

V této chvíli není možné zhodnotit projekt jako úspěšný či neúspěšný. Projekt se realizovat ještě nezačal a naplánován do budoucna. Plán projektu je kompletně vypracován, tudíž momentálně záleží pouze na rozhodnutí firmy Decathlon, kdy projekt bude spuštěn.

Základní pojmy projektu byly vymezeny v teoretické části práce. Popsány byly nejdůležitější plány, které jsou v projektech používány. Definovány byly pojmy z projektového managementu, kde jejich znalost byla důležitá pro následné vyhotovení plánů.

V praktické části byla nejdříve představena firma Decathlon. Po představení firmy byl detailně popsán samotný projekt, kterým se zabývá tato práce. Praktická část plynule navázala na část teoretickou. Zpočátku byl vytvořen plán rozsahu, tj. logický rámec a WBS. WBS projekt rozdělila na tři fáze. Těmi byly fáze přípravná, realizační a závěrečná. Tyto fáze obsahovaly činnosti, které bude nutno splnit pro splnění dané fáze. Činnosti obsahovaly úkoly. Časový plán byl vytvořen pomocí odhadu ředitele prodejny. Úkolům z WBS byly přiřazeny časové náročnosti. V prostředí MS Project pomocí Ganttova diagramu byl plán posléze vytvořen.

V závěru práce bylo identifikováno pět rizik, které projekt může mít. Rizika byla ohodnocena a vložena do mapy rizik. Na základě mapy rizik je jasné, kterému riziku se musí při projektu věnovat nejvíce pozornosti.

Při zpracování této práce proběhla velmi úzká spolupráce autorky a vedení firmy Decathlon. Během vypracovávání práce byl velmi nápomocen především ředitel prodejny Radovan Chebeň. Když se v olomoucké prodejně zaváděla změna organizační struktury, ředitelem prodejny byl Radovan Chebeň a byl hlavním koordinátorem daného projektu. V olomoucké prodejně je již organizační struktura zcela změněna.

Snaha a aktivní přístup ze strany ředitele prodejny přispěly k naplnění cíle. Na základě strukturovaného rozhovoru s panem Chebeňem bylo autorkou navrženo několik částí různých plánů. Plány projektu autorka práce považuje za dobře promyšlené a připravené s největší pečlivostí. V práci jsou zaneseny předchozí zkušenosti se zavedením projektu v olomoucké prodejně.

Autorka práce je přesvědčena, že realizovaný projekt bude mít velký přínos pro firmu, především pro plzeňskou prodejnu. Ve firmě budou zaměstnáni nadšení sportovci, kteří budou svou práci odvádět svědomitě, pečlivě a s nadšením. Projekt bude mít přidanou hodnotu i pro zákazníky prodejny. Pro jejich potřeby zde budou zaměstnanci, kteří se daným sportům budou aktivně věnovat, tudíž jejich rady budou cenné a užitečné. Zaměstnanci budou moci poskytnout vlastní zkušenosti s výrobky nebo předat vlastní doporučení. Šanci na úspěch má projekt velikou.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vypracování plánů projektu pro firmu Decathlon s. r. o. Cílem projektu bylo naplánování změny organizační struktury podniku. Jednalo se o plán zavedení pro plzeňskou prodejnu na základě zkušenosti zavedení projektu v jiné prodejně. Plán projektu je výsledkem mé práce. Dokončený projekt bude krokem k naplnění širšího cíle projektu „*stát se nejoblíbenější sportovní značkou*“.

Plánování projektu považuji jako jednu z nejdůležitějších fází. Bez předešlého plánování jsou projekty velmi často neúspěšné nebo se v nich objevují problémy. Proto si troufám říct, že klíčem k úspěchu projektu je právě dokonalé plánování.

Na základě vize firmy Decathlon jsem přesvědčena, že projekt se zrealizuje a mé plány budou použity pro zavedení projektu v plzeňské prodejně.

Práce především slouží pro firmu Decathlon, která má v plánu zavést projekt v každé prodejně po České republice. Jedná se o souhrnný zdroj informací ohledně projektu „Dělej, co tě baví“. Celý tento plán projektu bude sloužit jako podklad pro zavedení projektu v dané plzeňské pobočce. Tento zdroj bude moct firma využít pro další plánování na dalších pobočkách v republice.

Pokud se firma rozhodne pro aplikaci plánu do ostatních prodejen, je nutné, aby nový plán zohlednil několik za mě významných kritérií. Při plánování plánu pro plzeňskou prodejnu jsem se inspirovala zavedením projektu v olomoucké prodejně. Zohledňovala jsem především velikost prodejny a počet sportů, které jsou na prodejně nabídnuty. Taktéž je důležité brát v potaz počet zaměstnanců a jejich možnou fluktuaci, která může projekt značně ohrozit. Všechny tyto kritéria a možné hrozby je nutné brát v úvahu a případně je transformovat do jiné podoby.

Dalším možným přínosem této bakalářské práce je využití plánů i dalšími firmami, kteří mají podobný záměr jako firma Decathlon.

Seznam použitých zdrojů

- Company Culture Market s.r.o. (2021) *Decathlon* získáno z 23. 4. 2021 a link <https://www.cocuma.cz/company/decathlon/>
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Dvořák, D. (2008). *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press.
- Hillson, D. (c2009). *Managing risk in projects* (Farnham). Gower.
- Ježková, Z. (2013). *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit.
- Rosenau, M. D. (2000). *Řízení projektů*. Praha: Computer Press.
- Skalický, J., & Vostracký, Z. (2003). *Projektový management* (3. vyd). V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Mapa rizik	27
Tabulka 2 - Matice zainteresovaných stran	33
Tabulka 3 - Logický rámec	34
Tabulka 4 - Hodnocení rizik.....	41
Tabulka 5 - Mapa rizik v projektu.....	42

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Projektový trojúhelník	9
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu	12
Obrázek 3 - Matice zainteresovaných stran	13
Obrázek 4 - Logický rámec	16
Obrázek 5 - Způsob čtení logického rámce	18
Obrázek 6 - WBS	19
Obrázek 7 - Úsečkový (Ganttův) diagram	21
Obrázek 8 - Typy zdrojů	22
Obrázek 9 - Řízení rizik	25
Obrázek 10 - Dosavadní organizační struktura	29
Obrázek 11 - Nová organizační struktura	31
Obrázek 12 - WBS – První úroveň rozpadu	35
Obrázek 13 - WBS – Přípravná fáze	36
Obrázek 14 - WBS – Realizační fáze	37
Obrázek 15 - WBS – Závěrečná fáze	38
Obrázek 16 - Ganttův diagram – závěrečná fáze	39

Seznam použitých zkratek

atp. – a tak podobně

např. – například

s. – strana

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tj. – to jest

WBS – Work Breakdown Structure

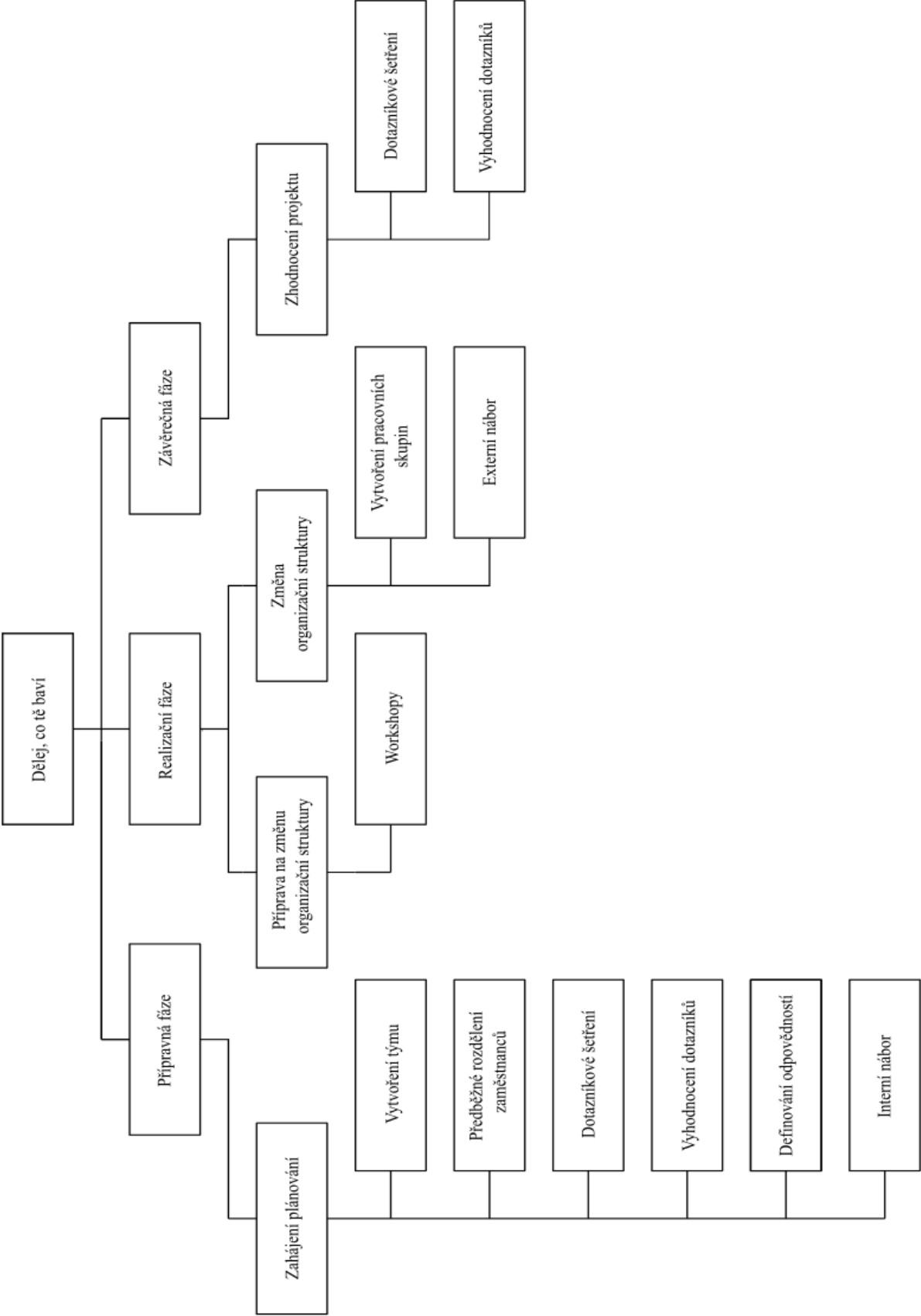
Seznam příloh

Příloha A: WBS – Work Breakdown Structure

Příloha B: Časový rozvrh činností

Příloha C: Ganttův diagram

Příloha A: WBS – Work Breakdown Structure



Příloha B: Časový rozvrh činností

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
☐ Dělej, co tě baví	518 dny	1.9. 21	24.8. 23	
☐ Přípravná fáze	265 dny	1.9. 21	5.9. 22	
☐ Zahájení plánování	265 dny	1.9. 21	5.9. 22	
Vytvoření týmu	1,5 měsíce	1.9. 21	12.10. 21	
Předběžné rozdělení zaměstnanců	3,25 měsíce	13.10. 21	10.1. 22	3
Dotazníkové šetření	30 dny	11.1. 22	21.2. 22	4
Vyhodnocení dotazníků	2 měsíce	22.2. 22	18.4. 22	5
Definování odpovědností	3 měsíce	19.4. 22	11.7. 22	6
Interní nábor	2 měsíce	12.7. 22	5.9. 22	7
☐ Realizační fáze	220 dny	6.9. 22	10.7. 23	2
☐ Příprava na změnu organizační struktury	60 dny	6.9. 22	28.11. 22	
Workshopy	3 měsíce	6.9. 22	28.11. 22	8
☐ Změna organizační struktury	160 dny	29.11. 22	10.7. 23	
Vytvoření prac. skupin	2 měsíce	29.11. 22	23.1. 23	11
Externí nábor	6 měsíce	24.1. 23	10.7. 23	13
☐ Závěrečná fáze	33 dny	11.7. 23	24.8. 23	
☐ Zhodnocení projektu	33 dny	11.7. 23	24.8. 23	
Dotazníkové šetření	14 dny	11.7. 23	28.7. 23	14
Vyhodnocení dotazníků	19 dny	31.7. 23	24.8. 23	17

Abstrakt

Pajerová, B. (2021). *Projekt a jeho plán* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: projekt, plán, logický rámeček, WBS, časový plán, analýza rizik, organizační struktura

Tato bakalářská práce se zabývá projektovým managementem, konkrétně tématem na projekt a jeho plán. Cílem práce bylo vytvořit plány pro projekt „Dělej, co tě baví“ pro firmu Decathlon. Práce obsahuje dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, které souvisí s plánováním projektu. V praktické části jsou plány posléze vypracovány pro reálný projekt. Projekt je definován pomocí plánu rozsahu, časového plánu, plánu zdrojů, plánu komunikace a plánu řízení rizik. Přínosem této práce je vypracování konkrétních plánů projektu, které mohou být později využity firmou Decathlon. Dalším možným přínosem této práce je využití plánů i dalšími firmami, kteří mají podobný záměr jako firma Decathlon.

Abstract

Pajerová, B. (2021). *Project and its plan* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: project, plan, logical framework, WBS, time plan, risk analysis, organizational structure

This bachelor thesis deals with project management, specifically the topic of the project and its plan. The aim of the work was to create plans for the project "Do what you enjoy" for the company Decathlon. The work contains two parts – theoretical and practical. The theoretical part describes the basic concepts related to project planning. In the practical part, the plans are then drawn up for an implementation of a real project. The project is defined by a scope plan, time schedule, resource plan, communication plan and risk management plan. The benefit of this work is the creation of specific project plans, which can later be used by Decathlon. Another possible benefit of this work is the use of plans by other companies that have a similar intention as the company Decathlon.