

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení projektu v neziskové organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen 2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Filip Hykel KLZ22

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 8. 4. 2019, v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je simulované plánování a vedení projektu v rámci neziskové organizace, včetně jeho ukončení a vyhodnocení.

Díličními cíli práce jsou pak, zejména v její teoretické části, souhrn teoretických poznatků v oblasti projektového řízení, formulace základních pojmů v dané problematice, zpracování přehledu legislativy a rovněž posouzení vhodnosti metod PM pro projekty v neziskových organizacích.

2. Výzkumné metody:

Pro vypracování práce byly použity, jako výzkumné metody, pozorování, v rámci kterého bylo prováděno zejména sledování řízení a realizace jiných projektů s podobnou tematikou (osobní praxe, znalosti odborného okolí, projekty zveřejněné na internetu). Dále se jedná o popis, tedy charakteristiku postupu řešení jednotlivých dílčích problémů tohoto projektu, rozbor – zkoumání způsobů řešení různých projektů včetně přístupů k jejich řízení a ve smyslu komparace o hledání shod a rozdílů v jednotlivých krocích při plnění projektu a jeho způsobu řízení mezi komerční organizací a neziskovým sektorem.

V praktické části pak byla pro práci použita zejména analýza SWOT a rovněž bylo pracováno s Ganttovým diagramem

3. Výsledky výzkumu/práce:

V teoretické části práce bylo vypracováno zhotovení přehledu dané problematiky v oblasti managementu a projektového řízení.

V praktické části byla provedena simulovaná realizace plánování, vedení projektu po uvedení do provozu, včetně zpracování finančního rozpočtu, dále časového harmonogramu, návrhu na sestavení realizačního a provozního týmu

4. Závěry a doporučení:

Tato část práce obsahuje souhrn a interpretace zjištěných skutečností při vytváření projektu, jeho vyhodnocení po ukončení realizační fáze a při uvedení projektu do rutinního provozu. Projekt by se totiž mohl stát určitým vodítkem pro ostatní zájemce, kteří by se podobnou činností chtěli zabývat. Z tohoto důvodu jsou doporučeny i metody, dle kterých lze v těchto opakovaných případech postupovat buď se současným realizačním týmem, nebo jinými subjekty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektové řízení; nezisková organizace; plánování projektu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

As main objective of the thesis is simulated planning and managing of the project within the framework of the non profit – making organization include its completion and evaluation

As partial objectives is in its theoretical part primarily summary of findings in the field of the project management, formulation of basic terms, working out of the summary of legislation as well as consideration of suitable methods of project management for non profit – making organizations

2. Research methods:

For working out of the thesis there were used following research methods: survey of other similar projects, description of partial tasks of the project, analysis – proceeding of various kind of projects, comparison – searching of accordances and differences in particular steps of project managing in commercial and non profit-making corporations

In the practical part of theis was worked with SWOT method and Gantt chart

3. Result of research:

In the theoretical part of the thesis there was worked out the summary of matters in the field of the project management

In the practical part of the thesis there was simulated execution of planning and managing of the project up to leading in final operation, include making of the financial budget, schedule chart and proposition of the personal organisation of executive and operation team

4. Conclusions and recommendation:

This part of the thesis includes summary and interpretation of facts found out during the project proceeding, its evaluation afer completion of the execution phase, as well at featuring to routine operation. Actually the project could provide a guidance for everyone who would like to deal with simile activities. For that reason there are recommendations for methods which can be implemented in simile cases with current execution team or with other unit.

KEYWORDS

Project management, non profit – making organization, project planning

JEL CLASSIFICATION

I25 Education and Economic Development

O22 Project Analysisist

O21 Planning Models

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Filip Hykel
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 22
Název BP:	Řízení projektu v neziskové organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko metodologická část: projekt a projektové řízení - základní pojmy; legislativa k řešenému projektu, metodika práce3. Praktická část: projekt a projektové cíle; plánování projektu; vedení projektu a sledování jeho postupu; ukončení projektu a vyhodnocení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management podle IPMA</i>. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program</i>. Praha : Grada Publishing, 2015. 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.• ROSENAU, M., D. <i>Řízení projektů</i>. Praha : Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1506-0.• SLAVÍK, J. <i>Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích</i>. Praha : Grada Publishing, 2013. 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 09. 2016• Zpracování teoretické části do 30. 09. 2016• Zpracování výsledků do 30. 10. 2016• Finální verze do 30. 11. 2016
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

V Praze dne 1. 9. 2016

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA-10340169, serialNumber=IDCCZ113308764
Datum: 2016.09.01 15:21:11 +02'00'

Obsah

1 Úvod	2
2 Teoreticko-metodologická část práce – Projektové řízení	2
2.1 Cíle a metodika zpracování práce	2
2.1.1 Hlavní a dílčí cíle práce.....	2
2.1.2 Použité metody	2
2.2 Teorie managementu	3
2.3 Projektový management	5
2.3.1 Základní pojmy	6
2.3.2 Vybrané nástroje, metody a techniky projektového řízení	8
2.3.3 Plánování projektu	12
2.3.4 Realizace a ukončení projektu	14
2.4 Legislativa k řešenému projektu	15
3 Praktická část - Projekt „Přes knihovnu ke vzdělání“	18
3.1 Seznámení se spolkem Sovička	18
3.2 Seznámení s projektem.....	19
3.3 SWOT analýza záměru.....	19
3.4 Plánování projektu	22
3.4.1 Projektový plán – hierarchická struktura činností.....	22
3.4.2 Projektový plán – časové hledisko	24
3.4.3 Projektový plán – finanční rozpočet.....	26
3.5 Vedení projektu.....	28
3.6 Sledování postupu projektu	31
3.7 Ukončení projektu.....	33
3.8 Vyhodnocení projektu	34
4 Závěr.....	36
Literatura	39
Přílohy	I

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EU	Evropská unie
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
ICT	Informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization
IPMA	International Project Management Association
NNO	nestátní neziskové organizace
NOZ	nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	Project in Controlled Environments 2nd Version
SZ	stavební zákon, zákon č. 183/2006 Sb.
ŠZ	školský zákon, zákon č. 561/2004 Sb.
WBS	Work Breakdown Structure
ZOK	zákon o obchodních korporacích, zákon č. 90/2012 Sb.
ZPP	zákon o pedagogických pracovnících, zákon č. 563/2004 Sb.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ.....	6
Obrázek 2: Životní cyklus projektu	7
Obrázek 3: Příklad RACI matice.....	11
Obrázek 4: Plánování.....	12
Obrázek 5: Vztahy mezi prvky projektového plánu	13
Obrázek 6: Předpřípravná fáze projektu	23
Obrázek 7: Přípravná fáze projektu	23
Obrázek 8: Realizace projektu	24
Obrázek 9: Závěrečná fáze projektu	24
Obrázek 10: Organigram projektového týmu	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled nástrojů, metod a technik projektového řízení	9
Tabulka 2: SWOT analýza.....	11
Tabulka 3: České účetní standardy.....	16
Tabulka 4: SWOT analýza záměru.....	20
Tabulka 5: Fullerův trojúhelník.....	21
Tabulka 6: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy	21
Tabulka 7: Plán zahájení a zakončení jednotlivých aktivit	27
Tabulka 8: Náklady na přípravnou fázi projektu	27
Tabulka 9: Finanční náklady na realizační fázi projektu	27
Tabulka 10: Finanční náklady projektu celkem.....	28
Tabulka 11: Rozčlenění dílčích činností mezi realizační pracovníky.....	31
Tabulka 12: Přehled monitorovacích zpráv projektu	33
Tabulka 13: Účetní případy s pořízením dlouhodobého hmotného majetku z dotace	34
Tabulka 14: Podklad pro vypracování vyhodnocení projektu	35

Seznam příloh

Příloha 1: Ganttův diagram – Hatmonogram jednotlivých fází	I
---	---

1 Úvod

V posledních dvaceti letech získaly projekty ústřední roli v práci s mládeží a dnes je lze považovat za nástroj sociální změny, základní kámen komunitního rozvoje či dokonce i za prostředek k vytvoření nebo posílení občanské společnosti. Na takto zaměřené projekty se nejvíce specializuje neziskový sektor, tj. např. různé nadace, spolky či obecně prospěšné společnosti, pro které se tak v důsledku toho stává řízení projektů nezbytnou dovedností.

V současné době podléhají všechny oblasti života velmi rychlému vývoji a ani oblast řízení projektů není výjimkou. Projektový management se jako pojem v odborné literatuře začal objevovat již ve 20. století a projektové řízení ve větší míře začalo být využíváno na počátku 60. let. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada záměrů, které měly projektový charakter. Jako vhodný příklad je možno uvést stavbu různých starověkých monumentů. I v těch dobách se začaly vyvíjet různé metody, postupy a techniky ke zvládnutí mimořádných, rozsáhlých a organizačně náročných akcí. Ovšem oproti současnosti bylo několik zásadních rozdílů.

Z dnešního úhlu pohledu by se dalo říci, že doba byla tehdy „pomalejší“ a pro ambiciózní projekty bylo v rozvinutých civilizacích dost a dost zdrojů. A pokud nějaké chyběly (finance, materiál či pracovní síla), tak uspořádané válečné tažení zajistilo jejich doplnění. Ani čas obvykle nebyl příliš velkým omezením. Pyramida pro faraona se obvykle budovala celý jeho život, katedrály mnoha evropských měst vznikaly dokonce i několik století a po několik generací svých stavitelů.

Dnes jsou projekty velmi omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase. Současná doba je rychlá, dynamická, vzájemně provázaná, očekávající rychlé řešení a realizaci. Pokud byla například v historii v nějaké oblasti neúroda, sousední oblasti se problémem příliš netýkal. Naopak neúroda v jedné oblasti dnes zvýší ceny příslušných komodit i na opačné straně zeměkoule během hodin a je obtížné předpovědět, kde všude se dopad takové situace projeví.

Organizace, firmy, podniky a instituce se musí velmi aktivně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Standardní formy managementu postupně selhávají. I z toho důvodu se postupně začal rozvíjet obor projektového řízení, jakožto nástroj pro realizaci změn.

V současné době se tento druh řízení stává hlavním nástrojem pro řízení změn a dosahování strategických cílů téměř u všech typů projektů. Projektový management tak můžeme chápat jako činnost, jež se zaměřuje na dosažení cílů předem stanovených v rámci jednotlivých projektů. Je ale třeba chápat, že projektové řízení neznamená jen používání metod a technik, ale znamená to především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení.

I přesto se postupem času v České republice postupně projektové řízení zabydluje a v určitých oborech doslova dominuje. Bohužel ale v mnoha organizacích je i nadále tento způsob řízení podceňovaný a instituce do této oblasti dostatečně neinvestují. Je možné se domnívat, že ve veřejném sektoru jsou jeho nástroje, metodiky a techniky využívány v menší míře než v sektoru soukromém.

Cílem této práce je rozebrat a přiblížit, jakým způsobem probíhá řízení projektů v neziskových organizacích s praktickou ukázkou na projektu fiktivního spolku Sovička, který si klade za cíl vytvořit a zařídit prostory pro doučování v místní knihovně včetně zajištění této služby.

2 Teoreticko-metodologická část – Projektové řízení

V obecném smyslu je pojmem řízení označováno usměrňování procesů nebo činností, které probíhají v určitém dynamickém souboru vzájemně propojených prvků. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností a to od doby, kdy jednotlivci začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, ke kterým se nemohli samostatně dopracovat. Individuální úsilí bylo v takovéto skupině nutno koordinovat, tj. nějakým způsobem řídit. A když se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, tak vzrůstal i význam lidí řídících tyto skupiny a to jak ve vztahu k lidem ve skupině, tak i ve vztahu k jiným skupinám či jednotlivcům. Tato řídicí činnost se nazývá managementem, přičemž Bělohlávek et al. (2001, s. 24) ho definuje jako „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“.

Management je ale disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakýkoliv proces. Představuje soubor poznatků, které by si měla vedoucí osoba (manažer) osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat a případně i rozvíjet.

2.1 Cíle a metodika zpracování práce

2.1.1 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je simulované plánování a vedení projektu v rámci neziskové organizace.

Mezi dílčí cíle patří provedení souhrnu teoretických poznatků v oblasti projektového řízení, formulace základních pojmů v dané problematice a zpracování přehledu legislativy, ale také zhodnocení využití metod a nástrojů projektového managementu pro projekty v neziskovém sektoru.

Při zpracování teoreticko-metodologické části této bakalářské práce byla využívána odborná literatura k definování základních pojmů a dílčích postupů spojených s projektovým managementem. Dále byly používány internetové zdroje s právní tematikou, v rámci kterých byly získávány informace o legislativě důležité pro řešený projekt. Text byl vypracován na základě sběru dat z primárních zdrojů a na základě literární rešerše.

Praktická část této bakalářské práce se zabývá simulovanou realizací projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“, prováděný neziskovou organizací. V textu budou diskutovány různé možnosti postupu včetně nástinu možných rizik, se kterými je při plnění takového projektu nutno dopředu počítat.

2.1.2 Použité metody

Úvodem k této části je nutné uvést, že vědecká metoda je podle Širokého (2010, s. 15), *systematickým postupem k získání poznatků a dosažení cíle. Metoda představuje způsob, jak se od určitého východiskového stavu dospěje určitou uspořádanou (cílevědomou) činností k nalezení či objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí zkoumaného objektu*“. Také podle Olecké a Ivanové (2010, s. 6) je metoda systém pravidel a principů, znamenajících vědecký postup, umožňující získávání poznatků.

Pro vypracování praktické části této práce pak byly použity následující metody:

- **Pozorování**, tedy sledování řízení a realizace jiných projektů s podobnou tematikou (osobní praxe, znalosti odborného okolí, projekty zveřejněné na internetu). Přitom

budeme dbát na to, aby bylo záměrné a systematické, aby nedocházelo k nějakému zkreslení.

- **Popis**, který charakterizuje postup řešení jednotlivých dílčích problémů daného projektu. Mezi významné předpoklady kladené na vědecký popis přitom patří volba pojmů (definice pojmů by měly vycházet z věrohodných zdrojů), úplnost záznamů (při popisu nesmí být vynechány ani okrajové nebo nahodilé jevy) a objektivita, která je důsledkem předešlých požadavků.
- **Rozbor**, který umožní zkoumání způsobů řešení různých projektů včetně přístupů k jejich řízení. Přitom analýza umožní oddělit podstatné od nepodstatného a odlišit trvalé vztahy od nahodilých, které se v práci vyskytují.
- **Komparace** je hledání shod a rozdílů v jednotlivých krocích při plnění projektu a jeho způsobu řízení mezi komerční organizací a neziskovým sektorem. Na základě takového srovnávání je pak možné vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů. Předpokladem komparace je přesnost předešlých metod pozorování a popisu.

Vybrané nástroje, metody a techniky projektového řízení, jako jsou trojimperativ projektu, stanovení SMART cílů, logický rámec projektu, matice odpovědnosti, WBC, Ganttův diagram, síťová analýza, ICT a další, použité v praktické části této práce jsou pak podrobněji rozebrány v teoretické části práce.

2.2 Teorie managementu

Ačkoliv pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, je důležité si uvědomit, že tento termín definuje řada autorů. Definice lze rozdělit přibližně do tří skupin:

1. zdůrazňující části, které tvoří náplň manažerské profese
2. upozorňující na význam managementu v souvislosti s dosažením vytyčeného cíle
3. poukazující na klíčové faktory, které charakterizují soudobé manažerské činnosti

V poněkud již starší, ale přesto stále světově uznávané učebnici managementu s názvem *Management – Tasks, Responsibilities, Practises*, uvádějí Koontz a Weihrich (1973, s. 28), že „*management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle*“. Pod slovem management si ale také můžeme představit ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, metod a doporučení, které vedoucí pracovníci využívají k zvládnutí specifických činností a jsou nezbytné pro dosažení podnikatelských cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 291). Veber et al. (2009, s. 22) uvádí, že „*management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.*“. Tentýž autor pak shrnuje jednotlivé definice do následujících šesti bodů, které charakterizují typické rysy soudobého managementu:

- jedná se o specifické aktivity zaměřené a působící na lidi tak, aby pracovní u dělali „co je třeba“ – řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí,
- „tah na branku“ – řídicí činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli a přitom musí mít řídicí aktivity na zřeteli výkonnost organizace – manažeři jsou zaměřeni na budoucnost,
- četnost úkolů či problémů je potřeba řešit v zájmu dosažení výše uvedených cílů a vždy je nutno mít na zřeteli priority, klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti, jimž přednostně věnovat pozornost – dělat co je třeba a ne to, co se dělalo doposud,

- řízení probíhá v podmínkách, kde změny jsou každodenní skutečností a týkají se jak vlastních řízených objektů, tak i okolních podmínek – reakce na změny, přijímání a realizace řídicích záměrů musí probíhat rychle,
- riziko je v současnosti dalším rysem manažerských aktivit – rozhodování manažerů o současných podmínkách probíhá za rizika a respektování rizika musí být doprovodným atributem všech manažerských rozhodnutí,
- realizaci řídicích záměrů manažeři zajišťují prostřednictvím specifických manažerských aktivit (rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování apod.) a řady metod vyvinutých speciálně pro účely řízení (Veber et al., 2009, s. 21-22).

Na závěr definování managementu je možné dodat, že velice jednoduchou a často používanou definici uvádí ve své knize „*Management a leadership*“ Michael Armstrong (2008, s. 16), ve které říká, že management znamená „*rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů*“. Současně je třeba konstatovat, že naše společnost se se začátkem nového století změnila, tak jak se změnily globální podmínky pro podnikání, ale i celkový život lidí. Tyto změny velice výstižně vyjádřil Drucker (2000, s. 129), když napsal, že „*nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení, oproti tomu nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať už podnikové nebo nepodnikové, jsou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita*“. Na místo konkurence se dnes více prosazuje spolupráce a stále více dochází k digitalizaci všech procesů.

Moderní teorie managementu je podle Vebera et al. (2009, s. 316-319) rozdělena do tří hlavních myšlenkových směrů:

- **procesní přístupy** – kladou důraz na klasifikaci manažerských procesů pro univerzálně platné podmínky a na systematické třídění řady manažerských aktivit. Procesní přístupy vycházejí zejména z Fayolova správního řízení a Weberovy byrokratické organizace řízení. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady manažerských funkcí s důrazem na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažerských funkcí a obecně platných doporučení pro jejich efektivní zvládnutí. Úspěšné zvládnutí procesů řízení, tj. dosažení cílů organizace je nejlépe zajištěno vzájemným souladem (harmonizací) manažerských funkcí. Představitelé tohoto směru se ale rozcházejí v obsahové náplni manažerských funkcí a uplatňují rozdílný přístup při jejich klasifikaci. Společná zůstává ale snaha o vytvoření obecně platného doporučení jak efektivně zvládnout procesy řízení. Jedno z nejrozšířenějších členění má následující strukturu:
 - plánování
 - organizování
 - personalistika
 - vedení lidí
 - kontrola
- **systémové přístupy** – nahlízejí na organizaci jako na skupinu vzájemně propojených a navzájem se ovlivňujících prvků, které mají společný cíl. Vycházejí z principu, že jakýkoliv objekt můžeme zjednodušit a zároveň důkladněji analyzovat, pokud na něm definujeme systém, subsystemy (jednotlivé jeho části), prvky a jejich vztahy. V rámci tohoto přístupu je organizace chápána jako dynamický celek (komplexní systém), u něhož nelze řešit problémy izolovaně. Je nutno usilovat o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí. Analýza vnitřních vztahů systémů a subsystemů je stejně významná jako interakce organizace s jejím vnějším prostředím. Pro systémový přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní

realitu. Významnými představiteli této skupiny jsou například americký obchodní manažer Ch. Barnard, či americký vědec H. Simon. K přínosům systémových přístupů patří zejména uspořádanost v řídicím procesu, klasifikace, pravidla, rozklad celku na části, hledání souvislostí, snaha o pojmovou jednotnost, možnost využití modelování a výpočetní techniky. V současné době se systémové přístupy stávají jedním z teoretických základů informačního managementu, respektive budování informačních systémů organizací.

- **kvantitativní-matematické přístupy** – byly vytvořeny během druhé světové války na základě využívání matematických a statistických metod při řešení vojenských problémů. Po válce, zejména v 50. a 60. letech minulého století se mnohé z nich začaly uplatňovat také v managementu (např. metody operačního výzkumu). Kvantitativní přístupy využívají pro manažerské aktivity statistiku, optimalizační modely, informační modely a počítačové simulace. Bezprostředně přispívají k podpoře rozhodování a využívají se v dalších manažerských funkcích (zejména v plánování, organizování a kontrole). Nejvýznamněji k rozvoji kvantitativních přístupů přispěli americký fyzik P. M. Morse, americký vědecký pracovník W. W. Cooper, známý jako otec vědeckého managementu a matematik židovského původu J. von Neumann. Přínosy kvantitativních – matematických přístupů pro rozvoj teorie a praxe managementu jsou významné, zejména v souvislosti se současnými možnostmi využívání informačních a komunikačních technologií. Pro řešení vybraných problémů se používají softwarové produkty založené na metodách pro podporu rozhodování (heuristické metody), teorii zásob, teorii hromadné obsluhy, síťové grafy, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, ekonometrické metody založené na matematické statistice, expertní systémy apod.

Zajímavě se k managementu současného století vyjadřuje Monika Barton (online, 2012), která ve svém článku mimo jiné cituje profesora a vizionáře Jána Košturiaka a jeho třináct bodů charakterizujících současné prostředí, které podle něho dává tušit, kudy se bude ubírat další vývoj managementu. Barton (online, 2012) k tomu dodává, že se mu líbí zejména „*větší propojení zákazníka s dodavatelem a především celkem paradoxně díky technologiím návrat lidskosti do businessu, která do něj jednoznačně patří*“. V souvislosti s tím si je ale třeba uvědomit, že manažerská činnost je velice náročnou prací, ve které se projevují jak měkké, tak i tvrdé prvky. Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 103) jsou tvrdé prvky zastoupeny hmotnými aspekty organizace a jejího řízení, jedná se o manažerské a řídicí praktiky, jako například o správu financí, tvorbu organizačních struktur, datových skladů apod. Měkké prvky pak představují všechny nehmotné prvky organizace, kam lze zařadit firemní kulturu, firemní komunikaci a další.

2.3 Projektový management

Cílem projektového řízení je úspěšná realizace projektu. Projekty jsou prostředkem pro uskutečnění změny. Svou povahou jsou jedinečné, a proto se vyznačují vyšší mírou rizika oproti běžným provozním činnostem organizace (ROP Jihovýchod, 2019, s. 3). Projektové řízení je možné tedy charakterizovat jako proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace využívají své zdroje k realizaci projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo nadefinovaných cílů.

2.3.1 Základní pojmy

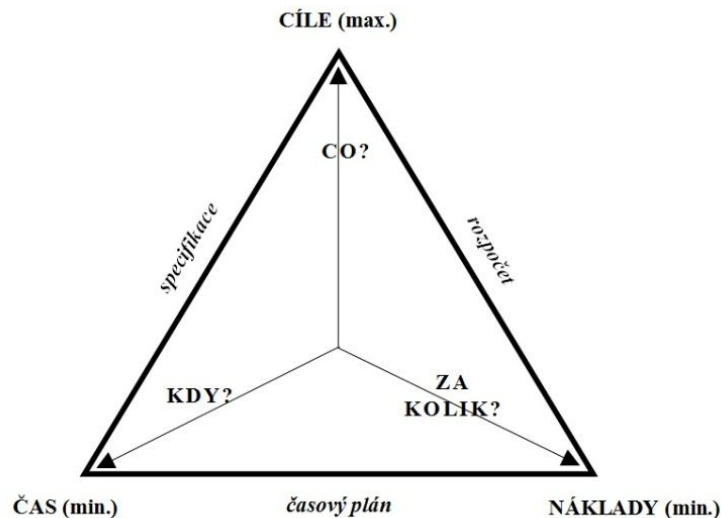
V českém jazyce má slovo **projekt** různé významy. V rámci projektového řízení je však pod termínem projekt (angl. project) chápán jakýkoliv soubor aktivit nebo úkolů, který podle Kerznera (2013, s. 2):

- má konkrétní cíl, jehož naplnění by mělo být dosaženo v rámci určitých specifikací,
- má vymezená data zahájení a ukončení,
- má své limity financování,
- čerpá lidské a nelidské zdroje,
- prochází přes řadu funkčních linií.

Podobně podle Doležala et al. (2012, s. 392) je projektem „rozuměn jedinečný proces změny, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“.

Uvedené definice sice umožňují pochopení vlastního termínu projekt, ale opomíjí jeho další klíčové charakteristiky, které jsou pro správné rozpoznání toho, zda se jedná o aktivitu vyžadující si projektové řízení také důležité. Výčet těchto klíčových charakteristik je možné na základě prací Doležala (2012) nebo Kerznera (2013) stanovit jako jedinečnost, vymezenost zdrojů, nadprůměrnou nejistotu (riziko), komplexnost a tým. V případě Doležala se dokonce jedná o výčet tzv. projektových kritérií. Projekty mají **trojrozměrný cíl**, viz obrázek 1, a proto se označují termínem „trojimperativ“.

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: ROSENAU, M. D., 2007, s. 19.

Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované parametry provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Náklady se mohou počítat buď v konkrétní měně, nebo počtem pracovních hodin, ale také pracovními hodinami v jednotlivých kategoriích (např. tesař, zedník, projektant, inženýr). Klíčovým požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba, jak uvádí Rosenau (2007, s. 19), dosáhnout současně všech tří nezávislých cílů, tj.:

- věcná dimenze – CO – specifikace provedení, v jaké kvalitě má být provedeno,
- časová dimenze – KDY – časový plán, kdy má být co provedeno,
- nákladová dimenze – ZA KOLIK – rozpočet, náklady na provedení.

Tyto cíle jsou navzájem provázané, takže pokud dojde ke změně jednoho z nich (nejčastěji času nebo nákladů) a druhý má zůstat stejný (cíl), tak se musí odpovídajícím způsobem změnit i ten třetí. To znamená, že pokud by zadavatel projektu vyžadoval projekt urychlit a nesnížil by žádnou z vykonávaných činností, tak se musí úměrně této změně zvýšit náklady projektu. Důležité je tedy chápat, že nelze změnit pouze jednu veličinu. Zde je třeba podotknout, že někteří autoři, například Schwalbe (2011, s. 24), berou v úvahu i čtvrtou dimenzi, kterou je kvalita. Té pak přisuzují stejnou důležitost jako třem předcházejícím dimenzím a to zejména proto, že úzce souvisí se spokojeností zákazníka a sponzora projektu. Hovoří se pak o projektovém „čtyřimperativu“.

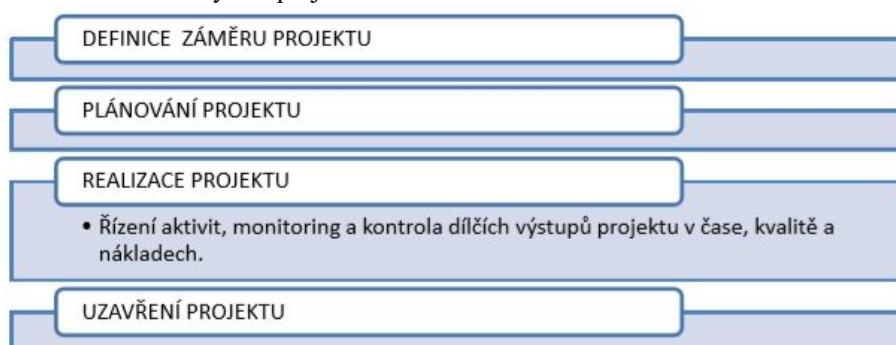
Projektové řízení obecně definuje Taylor (2007, s. 3), když uvádí, že „*projektové řízení je umění i věda, jak řídit relativně krátkodobé aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů [...] s obvykle konkrétním rozpočtem a [...] stanovenými kritérii provedení*“. Konečně IPMA (2017, s. 25), kterou je nadnárodní sdružení národních asociací projektových manažerů, definuje projektové řízení jako „*plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu*“. Taylor (2007, s. 3) dále konstatuje, že je důležité se uvědomit, že projektovému managementu může být nadřazen **management změn**, například když je v rámci řízení změn koordinováno více projektů, nebo může být roven, či může být součástí konkrétního projektu jako dílčí krok.

Důležitým základním pojmem vztaženým na řízení projektu je i jeho **životní cyklus**, respektive životní cyklus řízení projektu. Řízení projektu je totiž jednorázový proces, který od svého zahájení do ukončení prochází svým životním cyklem, který je podle Schwalbe (2011, s. 92) definován jako pětifázový proces zahrnující fáze:

- zahájení (definování),
- plánování,
- realizace,
- monitorování a kontroly,
- ukončení.

Vzájemnou interakci a překrývání fází životního cyklu projektu podle Vokála a Štorka (2013, s. 10) znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: VOKÁL, Z., ŠTORK, R., 2013, s. 10.

K uvedenému je nutné dodat, že podle Schwalbe (2011, s. 29) jsou definovány následující oblasti, které reprezentují nejdůležitější **oblasti řízení** (kategorie), kterými se musíme při řízení projektu zabývat.

Jedná se o:

- integrované řízení projektu,
- řízení rozsahu projektu,
- řízení času projektu,
- řízení nákladů projektu,
- řízení kvality projektu,
- řízení lidských zdrojů v projektu,
- řízení komunikace v projektu,
- řízení rizik projektu,
- řízení dodávek.

Jak vyplynulo z předcházejícího textu, v rámci projektů existují dva důležité principy, díky nimž projekty napomáhají plnit organizační cíle. Zde se, jak uvádí Schwalbe (2011, s. 32), jedná o využívání **programů a portfolií**. Tyto principy se podle něho uplatňují v podnicích, které jsou projektově orientovány a pracují simultánně na mnoha projektech. Přitom program v tomto pojetí není chápán jako složitý, komplexní projekt, ale jako kvalitativně zcela odlišná záležitost.

Doležal et al. (2012, s. 400) definuje základní rozdíly mezi projektem a programem takto:

- *konkrétnost cíle* – strategické cíle jsou obvykle na „vyšší úrovni detailu“,
- *detailnost plánu* – programy často nemají příliš podrobný a detailní plán,
- *doba trvání* – programy typicky trvají několik let a někdy lze vysledovat i synchronizace se strategickými cykly organizace.

Projekty a programy mohou být slučovány do významově vyšších celků, které označujeme jako portfolio. Toto tvrzení potvrzuje Doležal et al. (2012, s. 406), který navíc dodává, že portfolio na rozdíl od projektu nebo programu nemá zcela jasně vymezený začátek a konec.

Tvorba a řízení portfolia projektů v hospodářské praxi je podle Fotra a Součka (2015, s. 28) provázeno mnohými nedostatky, zejména absencí propojení jednotlivých projektů s firemními cíli, projekty jsou zařazovány do portfolií bez ohledu na vzájemné vazby, v příliš velkém objemu. Dalším problémem je podle týchž autorů nevhodné zařazení některých projektů a různá míra rizika, což způsobuje nevyváženost portfolií. Portfolio často není dokumentováno a explicitně řízeno.

2.3.2 Vybrané nástroje, metody a techniky projektového řízení

V této části práce jsou shrnuty vybrané nástroje, metody a techniky projektového řízení. Na základě jejich uvedení je totiž možné si utvořit představu, které z nástrojů, metod nebo metodiky, by byly nejoptimálnější pro projekt řešený v praktické části této práce.

Různé doporučené metody jsou uvedeny ve standardech projektového řízení, které vydávají mezinárodní organizace zabývající se projektovým managementem:

- organizace IPMA (International Project Management Association)
 - o standard ICB (IPMA Competence Baseline)
- organizace PMI (Project Management Institute)
 - o standard PMBoK (Project Management Body of Knowledge)
- organizace AXELOS
 - o metodika Prince2 (Projects in Controlled Environments) – best practices

Kromě těchto standardů je třeba mít na zřeteli i normu ISO 21 500 *Návod k managementu projektu*, která charakterizuje jednotlivé procesy projektu, jejich vstupy a výstupy.

Řízení projektu lze podpořit pomocí různých nástrojů a software. Výběr vlastních nástrojů se pak odvíjí od funkcí a potřeb daného projektu, ale také od typu zvolené metody nebo metod. Pro nestátní neziskové organizace (NNO) jsou většinou dostačující základní nástroje projektového řízení, které se jsou v následujícím textu více rozebrány.

Vybrané nástroje, metody a techniky projektového řízení jsou uvedeny v následujícím přehledu v Tabulce 1:

Tabulka 1: Přehled nástrojů, metod a technik projektového řízení

Inicializace projektů	Plánování projektů	Řízení a ukončování projektů
Stanovení cílů a odpovědnosti <ul style="list-style-type: none"> metoda Trojimperativu Malice odpovědnosti (RACI) stanovení SMART cílů Logický rámec (LFM) 	Strukturování projektu <ul style="list-style-type: none"> tvorba WBS 	Dokumentace procesu <ul style="list-style-type: none"> Vývojové diagramy
Metody časového plánování <ul style="list-style-type: none"> Seznam úkolů/milníků 	Metody časového plánování <ul style="list-style-type: none"> harmonogram (Bar chart, Ganttův diagram) Síťový graf (Network Diagram) – hranový, uzlový 	Řízení kvality <ul style="list-style-type: none"> Paretova analýza - Paretův diagram (Pareto Chart)
Plán komunikace		
Analýza výchozí situace <ul style="list-style-type: none"> SWOT analýza PEST analýza Porterův model 5 sil 		
Propočet (odhad) nákladů projektu	Rozpočet nákladů projektu	Metody sledování stavu rozpracovanosti projektu <ul style="list-style-type: none"> Earned Value Management/Analysis (EVM), metody 0-100, 0-50 procentuální vyjádření metoda trendů plnění milníků (MTA) Malice dokončenost + čerpání nárazníků (Buffer management)
Metody vyhodnocování efektivity projektu <ul style="list-style-type: none"> NPV,ROI, IRR, Cost Benefit analýza Bod zvratu, návratnost investice (PP, DPP) 		
Balanced Scorecard pro určení přínosů projektu a programu		
Metody identifikace a analýzy rizik <ul style="list-style-type: none"> RIPRAN Metoda rozhodovacích stromů – Decision Tree Analysis Strategie eliminace rizik 		
Plán řízení kvality <ul style="list-style-type: none"> normy ISO Ishikawův diagram 		
Stakeholder management <ul style="list-style-type: none"> kontext projektu Analýza vlivu zainteresovaných stran 	Plánování zdrojů <ul style="list-style-type: none"> histogramy S-diagramy tabulkové editory 	Rozvoj znalostí <ul style="list-style-type: none"> vedení kreativita orientace na výsledky aj.
Stanovování priorit projektů <ul style="list-style-type: none"> Metoda vícekriteriálního hodnocení Malice Důležitý – urgentní Malice strategické cíle – projekty Portfolio Matrix Model 		

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě IPMA CB (2017)*

Z hlediska správného načasování řešeného projektu je nutné se zabývat jeho **časovým plánováním**. Zde obecně, jak uvádí Rosenau (2007, s. 81 – 103), existují tři metody:

- **úsečkové diagramy** (harmonogramy, často nazývány také jako Ganttovy diagramy¹) – je možno je snadno vytvořit, pochopit a změnit. Na horizontální ose je časové období trvání projektu rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (např. dny, týdny) a na vertikální jsou zobrazeny jednotlivé činnosti, na které se projekt člení (jeden řádek je určen pro jednu činnost). Na ploše diagramu jsou jednotlivé činnosti vyznačeny pruhy, jejichž levá strana označuje plánovaný začátek činnosti a pravá strana její zamýšlené ukončení (délka pruhu tedy označuje předpokládanou dobu trvání činnosti). V rozšířenější podobě mohou diagramy ukazovat také návaznosti činností pomocí lomených šipek či čar vedoucích od začátku nebo konce jedné činnosti k začátku nebo konci jiné činnosti. Během realizace projektu je také často využívána svislá linka, která označuje aktuální datum a zobrazuje míru dokončení jednotlivých činností pomocí postupného vyplňování obdélníků v diagramu,
- **milníky** – časový plán zaznamenává několik klíčových událostí (milníků) na kalendářním úsečkovém diagramu. Klíčem k jejich efektivnímu používání je selektivita (dokončení každé činnosti nebývá samo o sobě milníkem), protože pokud jich využijete pouze několik, tak není časový plán rozdroben. Neposkytuje také jasnou představu o vzájemných vazbách mezi činnostmi a úkoly a proto se musí používat spolu s jinými nástroji,
- **síťové grafy** – ukazují nejdůležitější vzájemné vazby – pro každou činnost vymezují předcházející podmínky a následující omezení. Síťový graf navzájem spojuje projektové činnosti (nebo úkoly) a události s cílem zobrazit jejich vzájemné závislosti. Každá činnost nebo událost má vzájemné vazby s předcházejícími, následujícími a souběžnými (paralelními) činnostmi nebo událostmi. Existuje mnoho forem síťových grafů, ale mezi nejběžnější patří:
 - **síťový graf logického sledu činností** – používá se pro projekty, u nichž je doba trvání každé činnosti nejistá (např. v oblasti výzkumu a vývoje),
 - **uzlově definovaný síťový graf** – činnost znázorňuje prostřednictvím uzlu,
 - **hranově definovaný síťový graf** – zobrazuje činnosti na hraně (název činnosti je umístěn na hraně). Uzel pak znázorňuje časový okamžik počátku nebo konce činnosti. Nejčastěji býval aplikován ve stavebním průmyslu, ale v současných programových nástrojích se již tento typ SG nepoužívá pro jeho horší vlastnosti, např. aktualizovatelnost.

Lze však předpokládat, že v důsledku rozšiřování a zdokonalování dostupných softwarových produktů pro potřeby řízení projektů se pravděpodobně budou stále objevovat další aplikace síťových grafů.

Pro vytvoření časového plánu je nezbytné nejprve vytvořit seznam činností, které musí být dle Tománkové, Čákové (2013, s. 153-155) jednoznačně definovatelné, samostatné měřitelné a kontrolovatelné. **Hierarchická struktura rozdělení prací WBS** (Work Breakdown Structure) je schéma rozdělení prvků projektu na menší části, dokud nejsou prvky definovány dostatečně podrobně. Podrobnost členění by neměla přesáhnout 3-4 úrovně, aby projekt zůstal přehledný. Úrovně hierarchické struktury lze podle autorek členit z různých pohledů, např. podle jednotlivých výstupů projektu, podle fází nebo podle odpovědnosti.

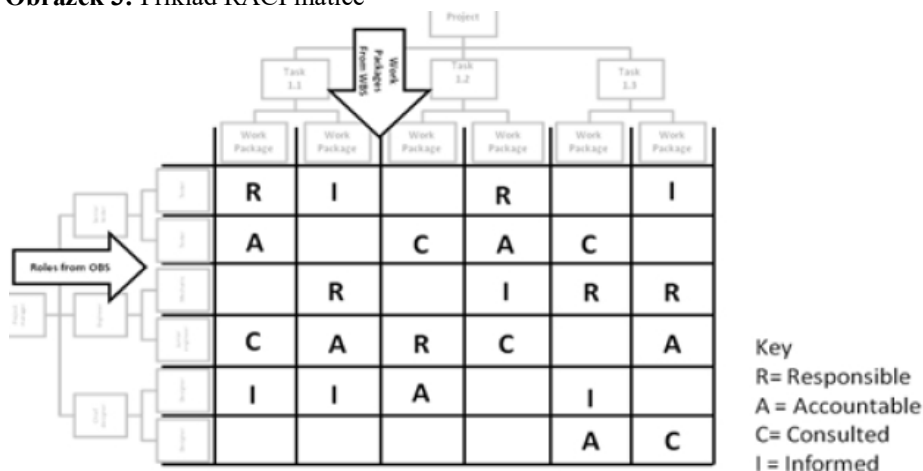
¹ Pojmenovány dle Henryho Laurence Gantta (1861 – 1919), strojího inženýra a konzultanta managementu. Ganttovy diagramy byly využity pro velké infrastrukturní projekty včetně stavby Hooverovy přehrady a americké dálniční sítě

Z hlediska naplnění cíle projektu je důležité vypracovat také **RACI matici** (matici odpovědnosti) jejíž název je podle Doležala et al. (2012, s. 125) „odvozen od možných přiřazení k prvkům WBS v rámci matice“:

- R – responsible (odpovědný). Označení písmenem R přísluší pracovníkovi, který je odpovědný za vykonání dané činnosti, kterou vykoná sám.
- A – accountable/approver (schvalování/schvalovatel). Zde se jedná o osobu, která dohlíží na celý úkol a je odpovědná za jeho výsledek.
- C – consulted (konzultovaný). U úloh, kdy poskytuje své stanovisko odborník v určitém odvětví.
- I – informed (informovaný). Kdo má být informován o průběhu realizace.

Příklad RACI matice je uveden na obrázku 3.

Obrázek 3: Příklad RACI matice



Zdroj: KOŽELUH, J., MAŇHAL, V., 2018, s. 13.

Mezi projektovými manažery je dobře známá i **SWOT analýza**, která se využívá při řízení rizik projektu, posuzování kvality projektových týmů, ale i projektů samotných. Název analýzy je utvořen z anglických slov S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti) a T – Threats (hrozby). SWOT analýzu lze sestavit na nejrůznější předměty analýzy. Analýza má většinou podobu jednoduchých seznamů samotných bodů, nebo jsou jednotlivé seznamy zachyceny v tabulce, tak jak je to znázorněno v tabulce 2.

Tabulka 2: SWOT analýza

<p>Silné stránky:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>	<p>Příležitosti:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>
<p>Slabé stránky:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>	<p>Hrozby:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>

Zdroj: DOLEŽAL, J. et al., 2012, s. 103.

V případě projektů, které jsou obzvláště důležité a náročné, je možné tuto jednoduchou analýzu rozšířit o další prvky a strategie, například může být vyhodnocena i za pomoci tzv. Fullerova trojúhelníku, který patří mezi metody vícekriteriálního hodnocení variant.

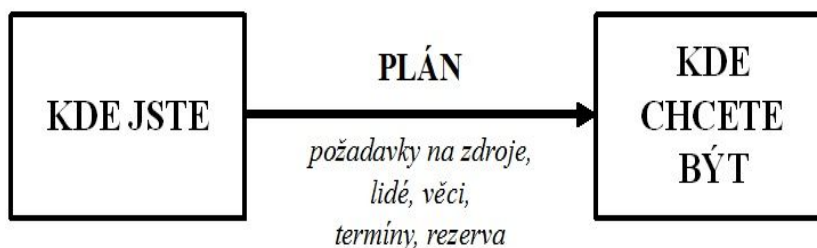
2.3.3 Plánování projektu

Vzhledem k tomu, že projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces koordinovaných činností, je nutné jeho pečlivé plánování. Přesto je jeho plánování také nejvíce podceňovanou fází řízení projektu, jak to uvádí Schwalbe (2011, s. 93), když poukazuje na to, jak Andy Crowe vyzpovídal, že nejlepší projektoví manažeři ve srovnání se svými kolegy věnují plánovacímu procesu zhruba dvojnásobek času. Jak uvádí Rosenau (2007, s. 55), plánování ale vždy vychází z firemní strategie a obecně jsou plány závislé na znalosti následujících tří faktorů:

- kde nyní jste (nebo budete, až co nyní plánujete, začne),
- kam se chcete dostat,
- jakým způsobem se dostanete tam, kde chcete být.

Tyto faktory jsou graficky zpracovány na následujícím obrázku 4.

Obrázek 4: Plánování



Zdroj: ROSENAU, M. D., 2007, s. 55.

Uvedený autor zdůrazňuje, že je nutné znát cíl, jinak nemůžeme mít plán. Fáze projektu jsou pak skupina logicky spolu souvisejících činností, jež lze v nejobecnějším pojetí podle Doležala et al. (2012, s. 168) rozdělit na:

- *předprojektovou fází* (definiční) – má za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. V této části projektu se často zpracovávají různé analýzy a studie (např. studie příležitosti, studie proveditelnosti),
- *projekt* (zahájení, příprava, realizace, ukončení),
- *poprojektovou fází* (vyhodnocení, provoz).

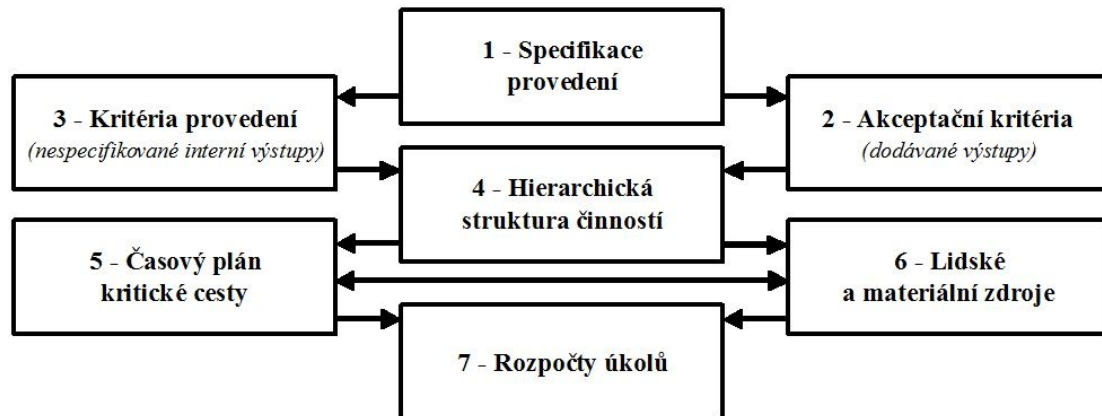
Plán nejčastěji popisuje, co má být dodáno jako výsledek projektu a uvádí veškeré specifikace příslušných položek, tj. charakterizuje, co se má udělat, do kdy a za kolik (podrobný popis trojimperativu). Obvykle zahrnuje většinu z následujících témat (Rosenau, 2007, s. 65):

- souhrn projektu
- požadavky projektu
- milníky
- hierarchická struktura činností
- síťový graf činností s plánovanými termíny
- rozpočet pro všechny činnosti
- schéma řízení a organizace projektu
- definice rozhraní včetně podpory technického vybavení
- logistická podpora

- plán akceptace (přijetí)
- standardy pro řízení a bezpečnost majetku
- kontaktní body organizace zákazníka, pokud jsou relevantní
- způsob kontroly projektu

Vzájemný vztah jednotlivých částí projektového plánu ukazuje obrázek 5.

Obrázek 5: Vztahy mezi prvky projektového plánu



Zdroj: ROSENAU, M. D., 2007, s. 65.

Jak je zřejmé z uvedeného obrázku, ale také z toho, co uvádí Pokorná (2008, s. 15), plán projektu:

- identifikuje vše, co je potřeba k úspěšné realizaci projektu,
- pomáhá projektu držet směr vedoucí k cíli,
- dokumentuje výchozí předpoklady využití při plánování projektu,
- dokumentuje klíčová rozhodnutí o volbě postupu prací,
- podporuje komunikaci mezi členy týmu,
- definuje rozsah, obsah a načasování klíčových kontrolních bodů projektu,
- je základem pro sledování postupu prací a kontrolu projektu.

Při plánování struktury projektu je nutné vycházet ze stanovených cílů a definovaných výsledků, které by měly být **SMART**. Bendová a kol. (2012, s. 8) uvádí, že aby bylo cíle dosaženo, je třeba, aby byl SMART(i).

SMART(i) znamená, že váš cíl bude:

- **Specific** – specifický, konkrétní
- **Measurable** – měřitelný, měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, zda bylo cíle dosaženo
- **Accepted, agreed, assignable** – akceptovaný, odsouhlasený všemi potřebnými subjekty/přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí
- **Realistic, relevant** – reálný, tj. dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů
- **Trackable, timed, time-bound** – načasovaný, sledovatelný, časově ohraničený
- **integrated** – integrovaný, sjednocený

Fotr a Souček (2015, s. 41) k tomu uvádějí, že „cíle jsou vždy orientovány výsledkově, musí být jednoznačně charakterizovány a vyjadřují změnu. Všechny cíle, tedy i cíle strategické, by

měly být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle“.

Za předpokladu, že projektový manažer má všechny podstatné vstupy a informace k vlastní realizaci projektu, připraví projekt a předloží ho ke schválení zadavateli (vedení organizace) se všemi příslušnými a relevantními přílohami. Formou příloh jsou dle Vokála a Štorka (2013, s. 78) v praxi standardně předkládány informace k oblastem:

- rozpočet projektu,
- časový plán – harmonogram,
- plán personálních zdrojů,
- organizační struktura projektu
- analýza rizik projektu.

2.3.4 Realizace a ukončení projektu

Vlastní realizace projektu je fáze, ve které se snažíme zejména koordinovat a řídit jednotlivé projektové aktivity s cílem doporučení plánovaných výstupů a to v časovém plánu, kvalitě a rozpočtu. Úspěšnost této fáze je do značné míry závislá na kvalitě a kompetencích projektového manažera. Velkou úlohu při realizaci projektu sehrává také podporující organizační kultura. Důležitým prvkem realizace je totiž týmová komunikace, která představuje jakési pojítko mezi lidmi a je tak hybnou silou všech projektů. Podle Svozilové (2006, s. 68) *„není mnoho projektů, které by skončily zásadním neúspěchem vinou špatného řízení nebo kontroly. Většina skutečně katastrofálních konců je výsledkem špatných předpokladů, učiněných ve fázi iniciace, ale zdaleka nejvíce potíží a problémů má svoje kořeny ve špatném plánu“.*

Za obvyklé příčiny potíží objevujících se ve fázi realizace projektu považuje stejná autorka následující případy:

- Chyby v komunikačním plánu, nedostatečná nebo naopak objemná komunikace.
- Nedostupnost některých komunikačních kanálů pro část projektového týmu.
- Špatně rozdělené odpovědnosti a schopnosti rozhodování, pomalé a komplikované rozhodovací a schvalovací procesy, nejasně nastavené priority.
- Nedostatečný rozsah autority manažera projektu, konflikty liniového a projektového řízení, nízká podpora nadřízeného managementu.
- Formální nedostatky řízení a podcenění potřeb formalizace rozhodovacích úkonů, nedůslednosti v delegování k plnění úkolů, špatně definované pravomoci.
- Problémy mezilidských vztahů, osobní rozpory, špatně zvládnuté osobní ambice jednotlivců, nekonstruktivní soutěživost.
- Nedostatky plánovaných kontrolních metod.
- Nedůslednost a nepravidelnost provádění kontrol.
- Nevhodně zvolená korekční opatření nebo chybné nastavení limitů přijatelnosti zjištěných výsledků kontrol.
- Nevhodně zvolená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci.
- Opomenutí kontroly v oblastech řízení rizik a řízení kvality projektu.

Fáze ukončení projektu pak zahrnuje procesy, které napomáhají s ukončením jednotlivých projektových aktivit. Většinou však tato fáze nekončí dokončením projektu, ale často pokračuje činnostmi, které se týkají vyhodnocení projektových aktivit a návrhem opatření pro projekty budoucí. Doležal et al. (2012, s.173) tyto činnosti již ale řadí do poprojektové fáze, přičemž fáze ukončení projektu končí přijetím výstupu zákazníkem. Také podle Svozilové (2006, s. 20) můžeme úspěšné využití projektového managementu označit v případě *„dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných*

nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie s akceptací výstupu zákazníkem“.

Také Koželuh a Maňhal (2018, s. 16) považují a to i bez výpočtu ukazatelů projekt úspěšný, pokud:

- je funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran,
- je výstupní projekt na trhu včas,
- je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí a okolí v obecné rovině.

Na závěr je třeba také provést uzavření administrativy a to takovým způsobem, aby bylo možné se v budoucnu k projektové dokumentaci kdykoliv vrátit a hledat v ní poučení při realizaci dalších projektů. Současně s tím je nutné zabezpečit písemné odsouhlasení toho, že projekt absorboval všechny požadované standardy a certifikace, vyřešit všechny zbývající spory s dodavatelem a vyrovnat nezaplacené účty. Konečně je nutné provést uzavěrku účetnictví, zejména uzavřít všechny nákladové účty a zajistit oficiální potvrzení, že se na projekt nebudou účtovat žádné další nákladové položky.

2.4 Legislativa k řešenému projektu

Jak již bylo v této práci uvedeno, obsahové řešení projektů musí být v souladu s věcně příslušnou legislativou ČR, a pokud daný projekt řeší problematiku, která navazuje na systémy EU, musí odpovídat i relevantní právní regulaci Evropské unie. Všichni členové projektového týmu jsou pak odpovědní za zpracovávané materiály, výstupy a dokumenty, jak aktuálním formátem, tak i obsahem, a to po celou dobu přípravy, ale i vlastní realizace projektu. Z dnešního hlediska je každá projektová činnost náročná, zejména pokud je do projektu začleněna i nová výstavba nebo rekonstrukce budov, nebo jejich zázemí.

V případě řešení projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“ je nutno se řídit zejména **zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)**, který ve svém Dílu 3 – Právnícké osoby, a paragrafech § 118 – § 418 definuje typy právníckých osob. Pododíl 2 se pak zaměřuje přímo na ustanovení pravidel pro spolky, a upravuje například jejich založení, vznik, členství, zánik a další. Pro projekt „*Přes knihovnu ke vzdělání*“ je důležité kritérium veřejné prospěšnosti, která je upravena uvedeným zákonem a to jeho § 146 – 150, vlastní spolek pak § 214 až § 302. Důležitým z hlediska řešeného projektu je § 217 odst. 1), podle kterého „*hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže*“. K předmětu činnosti spolku je vhodné si uvědomit jeho vymezení dle Lavického et al. (2014, s. 759), který uvádí, že „*předmět činnosti (předmět podnikání) je pojmově užší než samotný „účel“, neboť výstižněji vymezuje konkrétní oblast života, v níž bude právnícká osoba působit*“. Dalším důležitým zákonem je **zák. č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech**, tzv. zákon o obchodních korporacích, který z části nahrazuje obchodní zákoník, ale především se věnuje úpravě obchodních společností a družstev, přičemž obchodní závazkové právo je obsaženo v NOZ.

Zákon č. 183/2006 Sb. (SZ), o územním plánování a stavebním řádu, tzv. stavební zákon upravuje vše ve věcech stavebního řádu zejména povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb, dohled a zvláštní pravomoci stavebních úřadů, postavení a oprávnění autorizovaných inspektorů, soustavu stavebních úřadů,

povinnosti a odpovědnost osob při přípravě a provádění staveb. Dále SZ upravuje podmínky pro projektovou činnost a provádění staveb, obecné požadavky na výstavbu, vstupy na pozemky a do staveb apod. Zde je třeba si uvědomit, že každá stavba musí být provedena na základě projektové dokumentace. Součástí projektové dokumentace jsou pak technologické postupy, specifikace materiálů, kontrola kvality a další. Přitom zpracování projektové dokumentace pro stavby, které vyžadují územní rozhodnutí nebo stavební povolení, se řadí mezi tzv. vybranou činnost, která může být provedena pouze autorizovanou osobou. Za autorizovanou osobu se považuje osoba vedená v registru České komory autorizovaných inženýrů a techniků v registru České komory architektů. Se stavební činností proto úzce souvisí **vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb** a **zák. č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek**. Zákon o zadávání veřejných zakázek upravuje činnost, jejímž předmětem je poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací financovaných z veřejných rozpočtů. S projektovou a stavební činností, ale i s konečným využitím staveb bezprostředně souvisí **vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých**. Vyhláška stanovuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid provozoven pro výchovu dětí a mladistvých.

Zákon č. 561/2004 Sb.(ŠZ), o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, tzv. školský zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních. Školský zákon stanovuje podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanovuje působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Se školským zákonem bezprostředně souvisí **zák. č. 563/2004 Sb. (ZPP), o pedagogických pracovnících**. ZPP především upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků.

Konečně činnost každého, tedy i neziskového subjektu je ovlivněna právními předpisy vztahujícími se na účetní a daňovou oblast. Především jde v této souvislosti o **zák. č. 563/1991 Sb., o účetnictví** ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí **vyhláška č. 410/2009 Sb.**, pro některé vybrané účetní jednotky. Jsou to ale i **České účetní standardy č. 701 až č. 710** pro účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhlášky 410/2009 Sb.. Dále pak je to **vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku**, ve znění pozdějších předpisů, **vyhláška č. 220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek**, ve znění pozdějších předpisů a **vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů**, ve znění pozdějších předpisů (Morávek, Z., Prokúpková, D. (2016, s. 205). V tabulce 3 jsou uvedeny České účetní standardy č. 701 až č. 710.

Tabulka 3: České účetní standardy

701 Účty a zásady účtování na účtech	706 Opravné položky a vyřazení pohledávek
702 Otevírání a uzavírání účetních knih	707 Zásoby
703 Transfery	708 Odpisování dlouhodobého majetku
704 Fondy účetní jednotky	709 Vlastní zdroje
705 Rezervy	710 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

Zdroj: vlastní zpracování podle Sagit. ÚZ č. 1253 – České účetní standardy 2018

Neziskové subjekty jsou také obecně poplatníky daně z příjmů, dle **zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, ve znění pozdějších předpisů. Zákon o dani z příjmů neziskové subjekty označuje jako tzv. veřejně prospěšné poplatníky. Za veřejně prospěšného poplatníka je pak považován ten, kdo v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikání.

3 Analytická část - Projekt „Přes knihovnu ke vzdělání“

„Chcete-li dobře vzdělávat, pamatujte na tři věci: hlava, ruce, srdce. Toť ustavičná a přirozená metoda. Dívat se na vše, čemu se máme učit: pokoušet se o všechno, co máme činit; všeho, čeho máme užít, použití k závaznému užítku.“

J. A. Komenský (ROSECKÁ, Z. et al. (2007, s. 2)

Jak již bylo uvedeno na začátku této bakalářské práce v kapitole cíle a metodika práce, hlavním jejím cílem je simulované plánování a vedení projektu v rámci neziskové organizace, za kterou byl vybrán spolek Sovička a jeho projekt „Přes knihovnu ke vzdělávání“. Tento projekt byl vybrán z toho důvodu, že vzdělávání je neustálý a kontinuální proces, který pro jednotlivce začíná ihned po narození a pokračuje během celého jeho života. Jedná se o řízený postup získávání poznatků, učení se nových schopností či dovedností, jejichž výsledkem je vzdělání. To bylo, je a bude jednou z klíčových věcí pro životní úspěch každého člověka. Vzdělaný jedinec se totiž dokáže lépe uplatnit v zaměstnání, ale i ve společnosti všeobecně.

3.1 Seznámení se spolkem Sovička

Hlavní náplní činnosti spolku Sovička je hledání různých způsobů vzdělávání dětí a doučování žáků ze základní školy. Spolek je zaměřen zejména na pomoc žákům, kteří mají z rozličných důvodů učební problémy, takže nestačí tempu běžného školního vyučování, a dosahují slabších studijních výsledků. Zaměření spolku bylo inspirováno pedagogickými přístupy, které v sobě odrážejí soudobé poznatky a zkušenosti moderní pedagogiky v oblasti laskavého a efektivního učení a doučování dětí. Snaha spolku Sovička se přitom vyznačuje především velkým respektem k individuálním vývojovým potřebám každého dítěte a vědomou prací celého kolektivu lidí zapojených do projektu spolku.

Je všeobecně známé, že ne vždy a ne každý jedinec je školním požadavkům schopen bezezbytku dostát. Například podle Perssona a Macháčkové (2011, s. 7) „*Leonardo da Vinci (1452 – 1519) byl nepochybně opravdový genius, a přesto se mu v počátcích školního vzdělávání nedařilo, protože učitelský přístup, ve kterém byl vyučován, nebyl zaměřen na jeho osobnost. I přesto mohou budoucí generace souhlasit s tím, co napsal jeho soudobý životopisec a krajan Giorgio Vasari: „Vlohy, které Leonardo měl, vypadaly neomezené, rozšířené do všech oblastí lidských vědomostí a dovedností – umělec, vědec, architekt, muzikant, inženýr, dvorní bavič, vynálezce a filozof“.* Přitom míra komplikací v učení roste v těch případech, kdy žák trpí nějakou specifickou poruchou učení, hyperaktivitou a poruchou pozornosti nebo pochází ze sociokulturně odlišného prostředí, či je jinak znevýhodněn. I spolek Sovička byl založen na základě podnětů rodičů, kteří si přáli větší zaměření na své děti a to tak, aby byly identifikovány příčiny jejich školní neúspěšnosti. Jednotliví zakladatelé spolku Sovička přitom viděli v doučování ve skupinkách jistou přidanou hodnotu, proti doposud uplatňované hromadné formě výuky, kdy převládá jednosměrná komunikace od pedagoga směrem k žákům. Podle účastníků společného doučování je přitom tato forma lepší než doučování individuální, protože doučované děti si mohou více vzájemně pomáhat a podporovat se, čímž se stávají jistější a sebevědomější.

Vzhledem k tomu, že díky skupinovému doučování hned po založení spolku Sovička došlo nejen ke zlepšení motivace zapojených žáků v rámci doučování i učení, ale také ke zlepšení jejich vztahu s rodiči a tím pádem i ke zlepšení celkových sociálních vazeb, začal narůstat počet zájemců o tuto formu činnosti a to nejen ze strany rodičů a žáků, ale také dobrovolníků a některých učitelů. Bylo proto nutné zajistit pro tuto formu doučování prostory, aby bylo možné uvažovat i o dalším rozšíření činnosti spolku. Protože doučování probíhá

nejintenzivněji od září do června, začal spolek v posledním období uvažovat i o dalších aktivitách, kterými by překlenul letní období, kterými by se mohly stát různé vědomostní, či příměstské denní tábory pro děti rodičů, kteří potřebují zabezpečit péči o děti i v období letních prázdnin.

3.2 Seznámení s projektem

Výchozím článkem vzdělávání nezletilých je základní škola, jejímž cílem je naučit žáky základním vědomostem, ale také pracovat v kolektivu a řešit problémy. Děti se tam vzdělávají v jednotlivých třídách, jejichž průměrná naplněnost je okolo 22 žáků. Znamená to tedy, že jeden učitel má během vyučovací hodiny pracovat s více jak dvaceti dětmi. Každý žák má ale svůj specifický rytmus práce, vzorec chápání či postup přijímání nových informací. Není ale v silách žádného pedagoga, aby svou výuku přizpůsobil individualitě každého žáka. Často se tak stává, že výuka ve škole dítěti nestačí a je nutno problematickou látku procvičit i doma. Potíže ovšem nastávají v okamžiku, kdy rodiče buď sami dané učivo nezvládají, nemají schopnost probíranou látku dětem srozumitelně vysvětlit nebo nemají na domácí výuku svých ratolestí prostě dostatek času. Tuto situaci lze jednoduše vyřešit doučováním, ale jelikož se nejčastěji jedná o službu placenou a nejvíce dětí potřebujících toto doplňkové vzdělávání pochází ze sociálně slabých rodin, tak se již jedná o nemalý problém. A to je právě příležitost pro neziskový sektor. Navrhovaný projekt by tedy měl stavebně rozšířit a vhodně upravit stávající prostory v knihovně² a umožnit tak dalším žákům doplňovat si své vzdělání. Existuje sice další možnost, jak rozšířit výukové kapacity doučovacího projektu, kterou je zavedení častějšího doučování (více dní v týdnu). Na to však již časové kapacity dobrovolných členů nestačí. Zde se jeví jako vhodné řešení navázání spolupráce s pedagogickou fakultou nacházející se v bezprostřední blízkosti knihovny. Studenti z vyšších ročníků by mohli v rámci této dobrovolné aktivity získat požadované zkušenosti z praxe pro své budoucí povolání a žáci doplní své chybějící znalosti a vylepší si tak známky.

3.3 SWOT analýza záměru

V rámci předpřípravné fáze projektu byla provedena SWOT analýza k objasnění účelnosti projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“, tak, aby byly odhaleny všechny silné a slabé stránky projektu, ale také jeho příležitosti a možné hrozby, které by vážným způsobem mohly ohrozit jeho realizaci.

Vypracovaná SWOT analýza je zobrazena v tabulce 4, ale její kompletní vyhodnocení se nachází v následujících tabulkách 5 a 6. V levé polovině SWOT analýzy jsou zaznamenány faktory, které mají pozitivní dopad na připravovaný projekt a pomohou spolku Sovička s jeho realizací. V pravé polovině SWOT analýzy jsou naopak uvedené faktory, které mají opačný dopad. Negativní skutečnosti je třeba buď potlačit, nebo se připravit na jejich možné důsledky. Horní oddíl (silné a slabé stránky) mapuje faktory interní povahy, tj. takové faktory, které může spolek svou činností ovlivnit. Dolní oddíl SWOT analýzy zahrnuje externí vlivy makroprostředí a mikroprostředí

Z tabulky vyplývá, že na základě SWOT analýzy bylo autorem identifikováno celkem 6 silných stránek, 3 slabé stránky, 4 příležitosti a 4 hrozby. Již z toho je zřejmé, že projekt disponuje větším počtem silných stránek, než slabých, přičemž počet příležitostí a hrozeb je ve stejném poměru. Na základě takto stanovených silných stránek, slabých stránek,

² Zde se jedná o stavební úpravy, které nevyžadují ani stavební povolení ani ohlášení – nezasahují do nosných konstrukcí, nemění vzhled stavby ani negativně neovlivňují požární bezpečnost (podle § 3, odst. 1, písm. d zákona 183/2006 Sb., stavebního zákona).

příležitostí a hrozeb byly v každé části SWOT analýzy, na základě vlastního uvážení autora, identifikovány tři nejvýznamnější. Za velice významnou příležitost je potřeba považovat možnost získání dotace města, kdy radní města přislíbili dotaci na podobné účely, tj. včetně doučování žáků pro roky 2018 – 2019. Současně se však tato dotace objevuje ve SWOT analýze jako hrozba, kdy v případě nezískání dotace by mohlo dojít až k ukončení projektu.

Celkem je tedy identifikováno 12 faktorů, které jsou označeny pořadovými čísly 1 – 12. Následně na to bylo potom možné za pomoci Fullerova trojúhelníku navzájem mezi sebou porovnat jednotlivé dvojice podle jejich významnosti (např. 1-2, 1-3 atd.) a takto získané výsledky zařadit do závěrečného vyhodnocení.

Tabulka 4: SWOT analýza záměru

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilní zázemí knihovny (1) 2. Zkušenosti členů spolku se vzděláváním (2) 3. Návaznost školy 4. Spoluúčast učitelů 5. Blízkost pedagogické fakulty 6. Možnost vytvoření kvalifikovaného pracovního týmu (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečné zkušenosti s projektováním (4) 2. Problematicky provoz v době realizace projektu (5) 3. Nedostatek vlastních zdrojů (6)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Možnost získání finanční dotace (7) 2. Možnost zlepšení podmínek (8) 3. Navázání bližších kontaktů s pedagogickou fakultou 4. Zvýšení využitelnosti objektu knihovny (9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nezískání souhlasu zřizovatele knihovny se stavebními úpravami (10) 2. Nezískání finanční dotace (11) 3. Nepochopení ze strany rodičů (12) 4. Skryté překážky při stavební úpravě

Zdroj: vlastní zpracování

Díky váhám faktorů SWOT analýzy bylo tímto způsobem možné určit váhy jednotlivých skupin a definovat výslednou strategii. Obecný zápis provedeného postupu při výpočtu je následující:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i^j, \quad j = 1, 2, \dots, m,$$

kde

- H^j ... celkové ohodnocení (hodnota) j-té varianty,
 v_i ... váha i-tého kritéria,
 h_i^j ... dílčí ohodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu,
 n ... počet kritérií hodnocení,
 m ... počet variant

Celý postup byl zpracován do tabulky 5, ve které bylo provedeno párové porovnání. Je třeba si však uvědomit, že určení možných variant bylo významnou fází rozhodovacího procesu. Čím větší je totiž počet variant, tím větší je šance nalezení skutečně dobrého a vyváženého řešení projektu. Při provádění výpočtu se ukázalo, že Fullerova metoda je celkem jednoduchá a pro uživatele lehce pochopitelná. Základním principem metody je zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií. Pro vyjádření preferencí byl využit tzv. Fullerův trojúhelník, proto je

také metoda někdy označována jako Fullerova metoda párového porovnání. V nejjednodušší modifikaci metody párového porovnání se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. V trojúhelníkové matici rozhodovatel u každé dvojice kritérií zjišťuje, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. Zvolená metoda multikriteriálního vyhodnocení a stanovení vah jednotlivých kritérií byla také pro tento zpracovávaný projekt dostačující a i podrobnost jednotlivých vstupů této metody je plně vyhovující. V tabulce 5 jsou pak zachyceny všechny možné dvouprvkové kombinace kritérií. To kritérium, které je považováno za důležitější, je pak při posuzování označeno modrou barvou. Hodnocení bylo provedeno projektovým manažerem v kooperaci s finančním manažerem a členy týmu provádějící jednotlivé dílčí průzkumy. Finálních hodnot a konečného uspořádání bylo dosaženo použitím dílčích hodnocení tak, jak je projektový manažer prováděl s jednotlivými zúčastněnými členy tohoto procesu, s přihlédnutím k jejich individuálnímu úhlu pohledu.

Tabulka 5: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedeného Fullerova trojúhelníku vyplývá, že nejčastěji ve dvojici převažuje faktor č. 10, tj. nezískání souhlasu zřizovatele a faktor č. 11, tedy nezískání finanční dotace. Oba dva faktory jsou tedy pro úspěšnou realizaci projektu „Přes knihovnu ke vzdělání“ velice významné a jejich naplnění bylo a je třeba věnovat maximální pozornost. Lze konstatovat, že stejně tak jako kvalita projektu a projektového týmu je pro jeho úspěšné realizování důležitá i ochota a angažovanost jednotlivých týmových členů. Vše totiž významnou měrou v konečné fázi ovlivní úspěšnost žadatele o dotační finanční prostředky a to jak ze zdrojů města nebo kraje.

V následující tabulce 6 je provedeno vyhodnocení faktorů SWOT analýzy, kdy je mezi jednotlivé faktory rozděleno celkových 100 bodů, a to podle hodnot preferencí jednotlivých faktorů. Výsledkem je váha každého jednotlivého faktoru. Součtem vah příslušných faktorů

jednotlivých úseků SWOT je stanovena celková váha každého z těchto úseků, přičemž součet vah všech úseků SWOT je roven počtu rozdělených bodů, tedy 100.

Tabulka 6: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy

Faktor	Preference	Váha	Pořadí	Váha
1	6	9,1	5 až 6	21,2
2	6	9,1	5 až 6	
3	2	3,0	10 až 11	13,7
4	4	6,1	7 až 8	
5	1	1,5	12	21,1
6	4	6,1	7 až 8	
7	9	13,6	3	44,0
8	2	3,0	10 až 11	
9	3	4,5	9	100,0
10	11	16,7	1	
11	8	12,1	4	100,0
12	10	15,2	2	
66		100,0		100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6 tedy vyplývá, že v rámci projektu bylo nutné analyzovat a eliminovat především hrozby, kterými bylo uvedené nezískání souhlasu zřizovatele s provedením stavebních úprav a nezískání finanční dotace. Současně s tím bylo nutné využít silných stránek, jako je stabilní zázemí knihovny a zkušenosti členů spolku s domácím doučováním.

3.4 Plánování projektu

Jak bylo uvedeno v teoretické části, v kapitole 2.3.3 Plánování projektu, plánovací činnosti jsou pro řízení projektu rozhodující. Plány můžeme považovat za simulaci projektu, protože obsahují písemný popis jeho realizace.

Ve skutečnosti jsou projektové plány tři:

- pro provedení – hierarchická struktura činností,
- pro časové hledisko – seznam milníků či síťový diagram,
- pro finanční náklady – finanční rozpočet.

Plány napomáhají koordinaci a komunikaci a poskytují základ pro sledování průběhu projektu. Často jsou nutné ke splnění požadavků zadavatele a umožňují vyhnout se případným problémům. To ale vyžaduje, aby již při samotném vytváření plánu byly vzaty do úvahy potenciální překážky, které by mohly celý projekt významnou měrou ohrozit.

3.4.1 Projektový plán – hierarchická struktura činností

Hierarchická struktura činností je vhodnou metodou pro rozdělení pracovních úkolů nebo činností. Účelem tohoto přístupu je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny a nic se neopomnělo. Rozdělení projektu na dílčí aktivity umožňuje dekomponovat složitý problém na jednodušší úkony a prostřednictvím nich snáze sledovat stav projektu. Na druhou stranu velký počet činností vyžaduje rozsáhlejší koordinaci a vyšší náklady na řízení.

Projekt „Přes knihovnu ke vzdělání“ byl rozdělen do čtyř přímo na sebe navazujících fází, fáze předpřípravné (inicializační), přípravné, realizační a ukončovací (zahájení rutinního

provozu). V rámci jednotlivých fází, pak byly identifikovány dílčí činnosti, které jsou včetně návazností znázorněny na schématech na obrázcích 6 až 9.

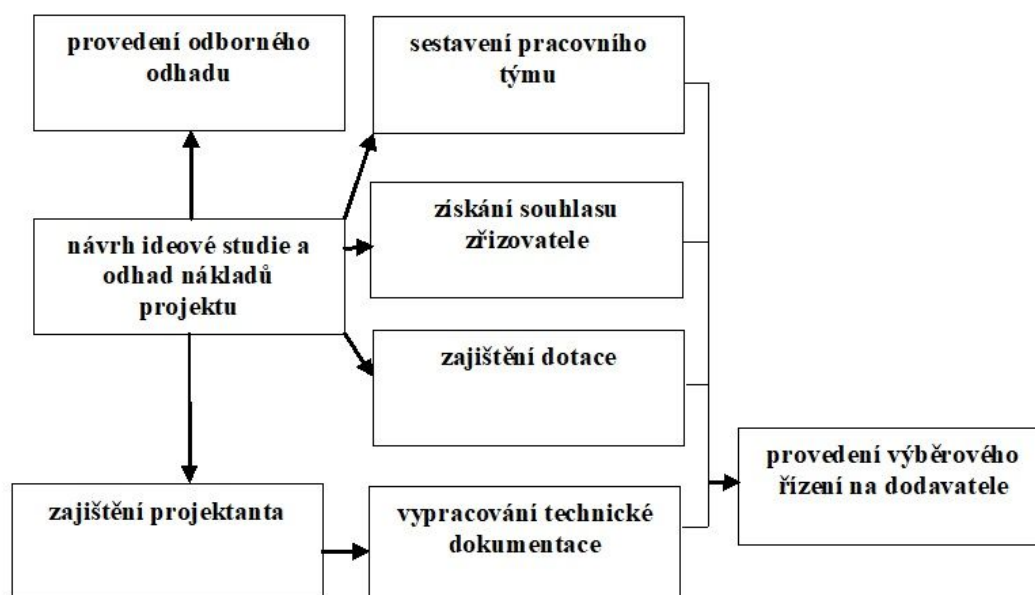
Obrázek 6: Předpřípravná fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování

1. **předpřípravná fáze projektu**, viz schéma na obrázku 6 – tato etapa je zaměřena na zjištění, zda o výstupy zamýšleného projektu je v cílové skupině zájem (tj. zda má projekt smysl) a jestli získá podporu ze strany městského úřadu,
2. **přípravná fáze projektu**, viz schéma na obrázku 7 – v rámci této etapy je nutno zajistit:
 - získání stavebního povolení a ostatních potřebných povolení a souhlasů,
 - výběr architekta či stavebního projektanta, který vypracuje kompletní technickou dokumentaci,
 - udělení souhlasu zřizovatele (městský úřad) k provedení rekonstrukce/rozšíření místní knihovny,
 - finanční dotace nutné pro realizaci,
 - provedení výběrového řízení na jednotlivé dodavatele,
 - sestavení pracovního týmu.

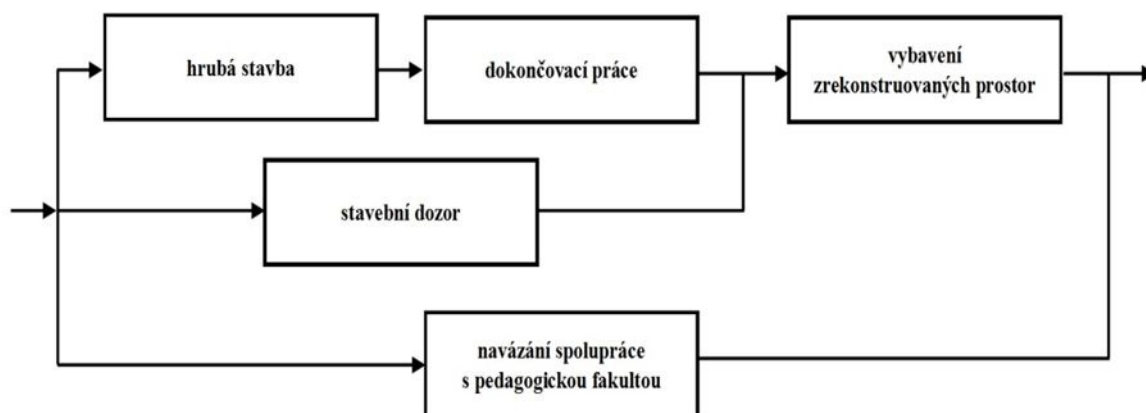
Obrázek 7: Přípravná fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování

3. **fáze realizace projektu**, schéma této fáze je znázorněno na obrázku 8. Cílem fáze je provést veškeré stavební úpravy včetně vybavení rekonstruovaných prostor a navázání spolupráce s pedagogickou fakultou týkající se praxe studentů,

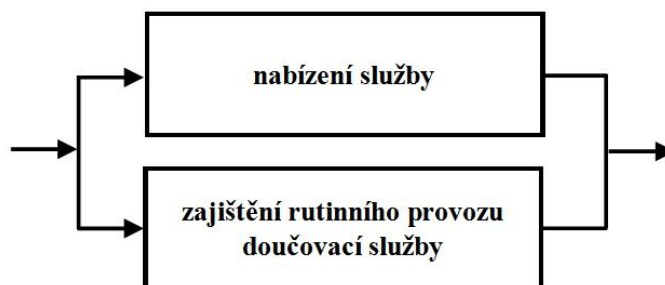
Obrázek 8: Realizace projektu



Zdroj: vlastní zpracování

4. **rutinní provoz služby** (ukončení projektu), viz obrázek 9 – seznámení veřejnosti s nabízenou službou a zajištění rutinního provozu doučovací služby (uzavření smlouvy o nájmu prostoru s knihovnou, zajištění pedagogického personálu, včetně uzavření smluv s jednotlivými vyučujícími, zajištění souvisejícího provozu apod.).

Obrázek 9: Závěrečná fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Z dílčích obrázků s jednotlivými fázemi projektu je zřejmé pořadí provádění jednotlivých činností při řešení projektu včetně možnosti provádět některé aktivity současně. Je důležité si také uvědomit, že hierarchická struktura musí být svázána s časovým a rozpočtovým plánem. Jednotlivé činnosti na nejnižší úrovni je tedy třeba ohodnotit z hlediska času, nákladů a zdrojů, případně i odpovědnosti.

3.4.2 Projektový plán – časové hledisko

Čas v projektu zahrnuje strukturalizaci, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností a to včetně přiřazování zdrojů, odpovědným osobám či týmům k jednotlivým činnostem. Dále stanovuje koncové termíny včetně odpovídajícího monitoringu a controllingu, včetně jejich vykonávání ve stanoveném čase. Tyto aspekty je vhodné pro názornost graficky zobrazit.

Pro zobrazení časového hlediska byl využit program Excel, ve kterém byl zpracován Ganttův diagram (Gantt chart) uvedený v příloze 1. Excel sice nemá přímo zabudovanou podporu pro

vyhotovení Ganttova diagramu, bylo ale možné využít možnosti zbarvení jednotlivých buněk. Jako další varianta využití excelu se pak jeví možnost využití jednoduchého pruhového grafu, který lze následně upravit do podoby Ganttova diagramu. Pokud chceme pro názornost do zpracování zahrnout také postupné plnění, je možné využít i pruhového skládaného grafu. Pokud pak projekt již probíhá, lze graf celkem jednoduše doplňovat a upravovat.

V následující tabulce 7 jsou uvedeny všechny aktivity s dobou jejich plánovaného zahájení a ukončení. Doby trvání jsou odhadnuty autorem na základě konzultací se zakládající a vedoucí vyčující podobného spolku ve Velkých Přílepech, s referenty školského odboru ÚMČ Praha 6 a majitelem menší stavební společnosti, specializující se na zakázky drobnějšího charakteru.

Tabulka 7: Plán zahájení a zakončení jednotlivých aktivit

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (més.)	Zahájení	Ukončení
1	Analýza dosavadního zájmu a spokojenosti s doučováním	1	1.11.2019	30.11.2019
2	Šetření zájmu o doučování mezi učiteli, rodiči a žáky	1	1.11.2019	30.11.2019
3	Zjištění zájmu dalších neziskových organizací o využití nových prostor	1	1.11.2019	30.11.2019
4	Zajištění podpory ze strany městského úřadu	1	24.11.2019	24.12.2019
5	Návrh ideové studie a odhad nákladů projektu	1	24.11.2019	24.12.2019
6	Provedení odborného odhadu	1	1.12.2019	31.12.2019
7	Zajištění projektanta	1	1.12.2019	31.12.2019
8	Získání souhlasu zřizovatele	2	1.1.2020	28.2.2020
9	Zajištění finanční dotace	2	1.3.2020	30.4.2020
10	Vypracování technické dokumentace	2	15.2.2020	11.4.2020
11	Provedení výběrového řízení na jednotlivé dodavatele	1	10.4.2020	8.5.2020
12	Sestavení pracovního týmu	6	1.1.2020	30.6.2020
13	Hrubá stavba	2,5	25.6.2020	10.9.2020
14	Stavební dozor	2,5	25.6.2020	10.9.2020
15	Dokončovací práce	1	3.9.2020	30.9.2020
16	Vybavení zrekonstruovaných prostor	1	23.9.2020	21.10.2020
17	Navázání spolupráce s pedagogickou fakultou	2	23.9.2020	28.10.2020
18	Nabízení služby	2	23.9.2020	25.11.2020
19	Zajištění rutinního provozu	2	1.11.2020	31.12.2020

Zdroj: vlastní zpracování

Každý časový plán jakéhokoli projektu vyžaduje znalost (či odhad) doby trvání činností nebo úkolů. A protože se projekt ještě nikdy dříve nerealizoval, je tedy přesnost odhadu zcela závislá na zkušenosti osoby odpovědné za plánování. Výhodou je, pokud se tento člověk již

v minulosti s podobnou úlohou setkal, protože získané zkušenosti jsou pro provádění odhadu dobrým vodítkem. Do odhadované doby trvání úkolu je důležité také zahrnout informaci o osobě a způsobu, jakým bude úkol provádět. Postup při odhadování délky činnosti je:

- na základě předchozích realizovaných projektů určit čas, kolik předchozí podobný úkol trval,
- zvážit, o kolik je současný projekt složitější/méně náročný pro získání násobícího koeficientu,
- určení nákladů nového úkolu vynásobením člověkohodin příslušnými pracovními sazbami, přičemž celková výše člověkohodin bude odhadnuta na základě provedených konzultací.

Z tabulky 7 je patrné, že pro činnost v rámci projektu „Přes knihovnu ke vzdělání“ bylo stanoveno datum 1. listopadu 2019 analýzou dosavadního zájmu a spokojenosti s doučováním (aktivita 1), celý projekt včetně zajištění rutinního provozu doučovací služby bude realizován v prosinci 2020 (aktivita 18). Rozložení projektu do třinácti měsíců bylo nutné zejména z důvodu zajištění dokonalé přípravy na projekt a dále s ohledem na vytvoření si dostatečně dlouhé doby pro výběrové řízení na dodavatele a jeho výrobní a dodací lhůty. a načasování stavebních prací, respektive rekonstrukce, na období pro stavební činnost vhodné (mimo zimní měsíce).

3.4.3 Projektový plán – finanční rozpočet

Úkolem finančního rozpočtu je napomoci vyhnout se situaci, kdy skutečné náklady projektu překročí odhadované. Přitom náklady mohou být uváděny dvěma způsoby:

- pouze počtem pracovních hodin (běžně pouze u výzkumných činností),
- v příslušné měně (nejčastější způsob, který vyžaduje rozdílné hodinové sazby pro různé úrovně pracovního zařazení).

Náklady zahrnují i nepracovní výdaje (např. nákupy materiálu, pomůcek či cestovné). Odhady nákladů jsou samozřejmě nutné pro plánování projektu, k jeho získání a i k samotné realizaci. Obecně platí, že se náklady plánují do takových podrobností, v jakých jsou následně vykazovány. Stejně jako u časové dimenze jsou ale nepřesnosti neodmyslitelnou součástí těchto odhadů a je potřeba s nimi počítat. Nicméně jejich tolerování neznamená jejich podporování. Při sestavování finančního rozpočtu si je ale třeba uvědomit, že jak uvádí Slavík (2013, s. 30), „v podnikové praxi se můžeme často setkat s pojmem investiční náklady.....z finančního pohledu je tento pojem nepřesný – investice je výdajem, ale ne nákladem. Není to vážný problém, jen třeba vědět, oč ve skutečnosti jde“.

Rozpočet na činnost se stanovuje až po odhadu délky jejího trvání. Kromě časové náročnosti je také výhodná znalost předcházejících a následujících činností, aby bylo možno snadněji vymezit úkol, pro který jsou odhadovány náklady. Jako nejčastější způsob přesného odhadu nákladů se používá rozdělení projektu na dílčí úkoly tak, aby bylo možno provést co nejpřesnější odhad. Součet těchto jednotlivých položek potom vyjadřuje odhadované náklady na celý projekt.

V řešeném projektu nejsou pro realizaci předpřípravné fáze (analýza dosavadního zájmu a spokojenosti s doučováním; šetření zájmu o doučování mezi učiteli, rodiči a žáky; zjištění zájmu dalších neziskových organizací o využití nebytových prostor; zajištění podpory ze strany městského úřadu), nutné žádné finanční zdroje. Veškeré práce totiž provedli členové spolku Sovička bez nároku na honorář. Stejným postupem byla řešena i otázka získání potřebných informací na příslušném stavebním odboru a některé další činnosti.

Jak vyplývá z tabulky 8, v rámci přípravné fáze bylo počítáno pouze s nákladem 40 tis. Kč na vypracování technické dokumentace ke stavebním úpravám a zpracování výkazu výměr pro výběr dodavatele s tím, že celá výše bude hrazena z prostředků spolku Sovička.

Tabulka 8: Náklady na přípravnou fázi projektu

		spolek Sovička	krajský úřad	městský úřad	CELKEM
přípravná fáze projektu	<i>návrh ideové studie a odhad nákladů projektu</i>	0 Kč			0 Kč
	<i>zajištění projektanta</i>	0 Kč			0 Kč
	<i>vypracování technické dokumentace</i>	40 000 Kč			40 000 Kč
	<i>získání souhlasu zřizovatele</i>	0 Kč			0 Kč
	<i>zajištění finanční dotace</i>	0 Kč			0 Kč
	<i>provedení výběrového řízení</i>	0 Kč			0 Kč
	<i>sestavení pracovního týmu</i>	0 Kč			0 Kč
CELKEM		40 000 Kč	0 Kč	0 Kč	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ve fázi realizace projektu jde především o stavební práce (z části skladu knih bude příčkou stavebně oddělen prostor s oknem pro učebnu, přístupný ze společné chodby, s dveřním otvorem z příčky, takže nebude muset být nový požární oddělený prostor), kde je počítáno s dotací krajského úřadu ve výši 250.000 Kč, což bude také největší položka hrazená v rámci celého projektu. Dokončovací práce jsou předběžně odhadnuty na 150 000 Kč, celková částka dotace z krajského úřadu by tedy činila 400 000 Kč. Dále projekt předpokládá dotaci městského úřadu na vybavení prostor (nábytek, počítače, učebnice aj.). Náklady v rámci realizace projektu jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Finanční náklady na realizační fázi projektu

		spolek Sovička	krajský úřad	městský úřad	CELKEM
realizace projektu	<i>hrubá stavba</i>		250 000 Kč		250 000 Kč
	<i>stavební dozor</i>	5 000 Kč			5 000 Kč
	<i>dokončovací práce</i>		150 000 Kč		150 000 Kč
	<i>vybavení zrekonstruovaných prostor</i>			150 000 Kč	150 000 Kč
	<i>navázání spolupráce s pedagogickou fakultou</i>	0 Kč			0 Kč
CELKEM	5 000 Kč	400 000 Kč	150 000 Kč	555 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci hrubé stavby dojde k vybourání stávající nášlapné a podkladní vrstvy podlahy, dále bude vybourán dveřní otvor ve stávající příčce. V prostoru bude zhotovena nová SDK dělící příčka, nové podkladní vrstvy podlah, tepelná izolace, rozvody UT, ZTI, silnoproudu a

slaboproudu, vše v celkové částce 250 000 Kč. V rámci dokončovacích prací půjde o instalaci nášlapných vrstev podlah, provedení výmalby, instalaci radiátorů, kompletaci elektro a slaboproudu, umyvadla, provedení repase okna, zárubně dveří a dveří, opět v celkové částce 150 000 Kč. Stavební dozor provede po dohodě jeden z rodičů za symbolickou cenu 5 000 Kč.

Celkové náklady na projekt ukazuje tabulka 10.

Tabulka 10: Finanční náklady projektu celkem

Fáze projektu	spolek Sovička	krajský úřad	městský úřad	Celkem
předpřípravná	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
přípravná	40 000 Kč	0 Kč	0 Kč	40 000 Kč
realizace	5 000 Kč	400 000 Kč	150 000 Kč	555 000 Kč
rutinní provoz	5 000 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč
Celkem	50 000 Kč	400 000 Kč	150 000 Kč	600 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že v rámci poslední fáze projektu, která se týká rutinního provozu, se počítá s nákladem 5.000 Kč na pořízení výchozích doučovacích materiálů pro děti, který bude hrazen z vlastních zdrojů spolku Sovička. Celkové náklady na projekt „Přes knihovnu ke vzdělání“ budou činit 600 tis. Kč, z toho se předpokládá, že 50 tis. Kč investuje spolek Sovička z vlastních zdrojů a zbytek 550 tis. Kč pokryje dotace od krajského a městského úřadu. Z toho vyplývá, jak je pro projekt klíčová jeho včasná a profesionální příprava, ale také to, aby měl investor (projektový manažer) vždy a za každých okolností dostatečný přehled o jednotlivých nákladových položkách. Náročnost na projektový tým v případě projektu „Přes knihovnu ke vzdělání“ je také vyšší, než je běžné, protože členové spolku Sovička dosud nemají s projektováním zkušenosti. Není a nebylo proto možné využít odhadu nákladů podle tzv. nákladové analogie, což je v praxi projektových firem zcela běžné (například využití databáze orientačních nákladů na 1 m³ obestavěného prostoru budov podle typu konstrukce a využití). Proto také jestliže se v praxi setkáváme s mnoha přístupy a metodami oceňování nákladů, a to od vysloveně expertních až po různé složité matematické postupy, pro projekt spolku Sovička se využití těchto metod ukázalo jako příliš nákladné.

3.5 Vedení projektu

Je nutné si uvědomit, že i v případě, že se podaří realizovat úspěšný projekt, tak to automaticky neznamená, že byl zároveň dobře řízen. V některých případech je úspěch projektu způsoben také spíše štěstím, improvizací a vyčerpávajícím úsilím zúčastněných, než koncepčním systémem řízení projektů. Platí to ale i obráceně, že dobře řízené projekty nemusí být také nutně úspěšné. Pravděpodobnost úspěchu je však u dobře řízených projektů mnohem vyšší.

Z tohoto důvodu bylo vedení projektu rozděleno do následujících oblastí:

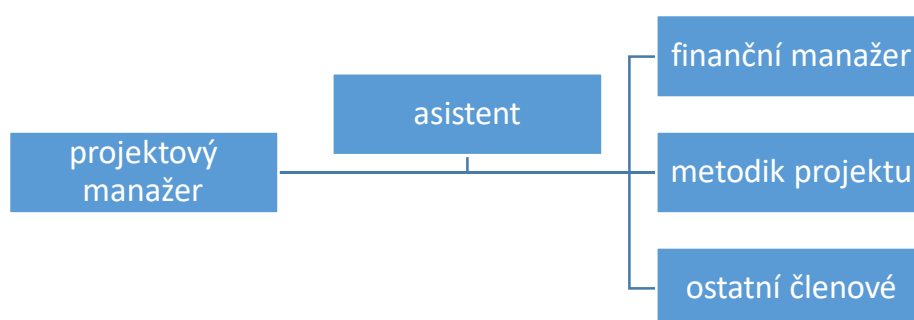
- integrace (plánování, operativní řízení, vedení),
- záměru,
- času,
- nákladů,
- jakosti projektu,
- lidských zdrojů,
- komunikace v projektu,

- projektových rizik,
- obstarávání a smluvních vztahů.

Řízení projektu pak znamenalo definovat postupy pro řízení ve výše zmíněných oblastech, které jsou zpracovány v dokumentu Plán řízení projektu. V něm je definováno, jakým způsobem budou jednotlivé oblasti řešeny, tj. jaké postupy, metody a techniky se použijí. Tento plán je posléze prováděn a průběžně kontrolován, přičemž v případě jeho nedostatků je možné provádět příslušné opravy. Řešitelem projektu je spolek Sovička, který je také zodpovědný za jeho realizaci. Veškeré povinnosti a odpovědnost z toho plynoucí na sebe přebírají jeho členové, kteří také jednotlivé činnosti buď sami provádí, nebo dozorují.

Následující organigram na obrázku 10 a seznam uvádí jednotlivé funkce projektového managementu (týmové role) a náplně práce členů pracovního týmu:

Obrázek 10: Organigram projektového týmu



Zdroj: vlastní zpracování

- **projektový manažer**
 - řízení projektu dle schváleného harmonogramu
 - řízení pracovního týmu
 - řídí, vytváří a naplňuje plán projektu v souladu s rozpočtem projektu
 - zajištění, monitorování a kontrola realizace jednotlivých aktivit projektu
 - zajištění výstupů projektu
 - účast na jednáních realizačního týmu (projektové porady apod.)
 - komunikace s úřady a partnery
 - kontrola plnění rozpočtu
 - realizace výběrových řízení
 - příprava smluv o partnerství
 - vyhledávání a uzavírání právních aktů s dodavateli
 - zajištění publicity projektu, účast na setkáních s laickou i odbornou veřejností, s cílovými skupinami
 - administrativa (tvorba a kontrola výkazů práce, zápisů z jednání atp.)
- **finanční manažer**

s projektovým manažerem zodpovídá za správné čerpání rozpočtu projektu, za řádné vyúčtování nákladů projektu a je přímo odpovědný projektovému manažerovi

 - vedení účetnictví projektu
 - fakturace a likvidace faktur
 - vedení přehledu čerpání rozpočtu

- evidence projektových nákladů
- evidence pohybů na účtu projektu, správa účtu
- **metodik projektu**
je přímo odpovědný projektovému manažerovi
 - konzultace konkrétního zajištění aktivit a výstupů s projektovým týmem i partnery
 - komunikace s manažerem a ostatními účastníky projektu
 - účast na jednáních realizačního týmu (projektové porady apod.)
 - účast na jednáních se zástupci cílových skupin a s laickou i odbornou veřejností
 - vytváření metodických materiálů
 - spolupráce při zajištění výstupů projektu
- **asistent**
je přímo odpovědný projektovému manažerovi
 - vyřizování administrativní agendy manažerů a provádění všech administrativně technických prací včetně pořizování záznamů z jednání
 - vyřizování korespondence podle obecných postupů
 - sestavování a koordinace průběhu denních plánů podle dispozic vedoucího
 - koordinace sekretářských, administrativně-technických nebo jiných provozně-technických prací
 - zajišťování informačních a organizačních prací v ucelené oblasti nebo organizační složce
 - administrativa (výkazy práce, zápisy z jednání, korespondence)
 - sběr dat a údajů, jejich třídění a ukládání
 - spolupráce na zajištění publicity projektu
- **ostatní členové týmu**
jsou přímo odpovědní projektovému manažerovi
 - komunikace s manažerem a ostatními účastníky projektu
 - účast na jednáních realizačního týmu (projektové porady apod.)
 - plnění dílčích úkolů a činností dle dispozic projektového manažera

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že bylo třeba vhodným způsobem vizualizovat přiřazení jednotlivých členů projektového týmu i dalších lidí k jednotlivým činnostem projektu. Z tohoto důvodu byla zpracována tabulka 11, ve které je provedeno rozčlenění dílčích činností mezi osoby podílející se na projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“. Jedině na základě takto zpracovaného přehledu je možné se vyvarovat určitým problémům způsobeným nesouladem jednotlivých činností, nebo překrýváním odpovědností u jednotlivých členů týmu. Tabulka je zjednodušenou verzí RACI matice uvedené v teoretické části. Pro uvedený projekt je rozdělení pravomocí a odpovědnosti na vlastní zajištění (R – responsible) a odpovědnost za výsledek (A – accountable) dostačující.

Tabulka 11: Rozdělení dílčích činností mezi realizační pracovníky

		projektový management					projektant	stavební firma
		projektový manažer	finanční manažer	metodik projektu	asistent	člen týmu		
předpřípravná fáze projektu	<i>analýza dosavadního zájmu a spokojenosti s doučováním</i>			A		R		
	<i>šetření zájmu o doučování mezi učiteli, rodiči a žáky</i>			A		R		
	<i>zjištění zájmu dalších neziskových organizací o využití nových prostor</i>			A		R		
	<i>zajištění podpory ze strany městského úřadu</i>	A		R				
přípravná fáze projektu	<i>Návrh ideové studie a odhad nákladů projektu</i>					A		
	<i>zajištění projektanta</i>	A	R					
	<i>vypracování technické dokumentace</i>	A					R	
	<i>získání souhlasu zřizovatele</i>	A	R	R				
	<i>zajištění finanční dotace</i>	A	R					
	<i>provedení výběrového řízení na jednotlivé dodavatele</i>	A	R		R	R		
	<i>sestavení pracovního týmu</i>	A	R		R			
realizace projektu	<i>hrubá stavba</i>	A	R				R	R
	<i>stavební dozor</i>	A	R				R	R
	<i>dokončovací práce</i>	A	R				R	R
	<i>vybavení zrekonstruovaných prostor</i>	A	R		R	R		
	<i>navázání spolupráce s pedagogickou fakultou</i>	A		R				
rutinní provoz služby	<i>nabízení služby</i>			A	R	R		
	<i>zajištění rutinního provozu doučovací služby</i>				A	R		

Poznámka: A odpovídá; R zajišťuje

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení podle plánu řízení projektu se realizuje na pravidelných koordinačních poradách, v rámci kterých se provádí také monitoring a controlling dílčích úkolů dle harmonogramu práce. Odpovědní pracovníci referují o stavu příslušného úkolu včetně případných nesnází při jejich plnění. V případě potřeby řešení naléhavého problému je možno ke komunikaci projektového týmu využít také e-mail, telefon či konferenci na internetu. V plánu je samozřejmě i počítáno s využíváním externistů a to na kratší dobu v případech, nenadále krize, kdy bude třeba zastřesit některý dílčí úkol, když úkolem pověřený pracovník nebude přítomen (např. nemoc). Vychází se tak i z předpokladu obecného povědomí, že ne vždy jsou nejlevnější a nejzodpovědnější lidé ti interní.

3.6 Sledování postupu projektu

Kontrola a řízení vychází z cílů, plánů a smluv projektu. Měří skutečný postup a efektivitu projektu, porovnává aktuální stav činností se směrodatným plánem a v případě potřeby činí

nutná nápravná opatření. Podávání zpráv poskytuje nejen informace o stavu rozpracovanosti jednotlivých úkolů, ale také naznačuje budoucí vývoj až do ukončení projektu. Pokud jsou projektový manažer a tým projektu velmi zkušení, může být dostatečné podávání zpráv zainteresovaným stranám pouze v případě potřeby. Tzn., že se sdělení předávají pouze tehdy, jestliže vznikne důležitá situace, která by se měla „hlásit“ namísto pravidelných zpráv o stavu projektu.

Integrovaná kontrola, řízení a podávání zpráv o projektu zahrnuje veškeré projektové cíle a související kritéria úspěšnosti pro příslušné fáze projektu včetně požadavků na všechny zainteresované strany.

Procesní kroky pak jsou následující:

- ustanovení efektivního systému podávání zpráv,
- monitorování stavu projektu a jeho efektivity,
- analyzování cíle, plánů a identifikování odchylky,
- plánování náhradních možností,
- používání nápravných opatření,
- přizpůsobení se cílům projektu,
- podávání zpráv o stavu projektu a efektivitě postupu,
- dokumentování získaných poznatků.

Aby mohlo být zajištěno účinné sledování stavu projektu (někdy se užívá též termín monitorování stavu a průběhu projektu), je nutné zajistit měřitelné hodnocení spotřebovaného času na výkon činností, spotřebovaných nákladů na činnosti, použitého množství zdrojů, měření kvality provedených činností, spotřebovaných surovin apod. Za zvlášť důležité se považuje provádět dohled díla nad průběhem stavebních a montážních prací a to v souladu s uzavřenou smlouvou s technickým dozorem stavebníka, případně autorským dozorem projektanta, zejména z hlediska dodržení sjednaného rozsahu díla a způsobu jeho provádění dle projektové dokumentace, případně požadovaných víceprací, či náhrad materiálů. Projektový manažer se přitom musí vyhnout chybám, které se velmi často u kontrolního sledování činností v projektu vyskytují.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, sledování stavu projektu se vykonává v rámci pravidelných koordinačních porad, na kterých odpovědní pracovníci dílčích úkolů referují o aktuální situaci (procento splnění úkolu, čerpané náklady na úkol, problémy při plnění, další postup atp.), čímž se mimo jiné provádí také kontrola těchto úkolů. Výsledkem schůzek jsou v případě potřeby i nápravná opatření ke korekci stávajícího stavu a pro dosažení vytýčených cílů. Pro sdílení projektových dokumentů (např. dokumentace, výkazy, zprávy, analýzy) v elektronické podobě jsou používány služby webového úložiště, kam mají přístup všichni projektoví pracovníci.

V rámci monitoringu projektu budou vypracovány podle jednotlivých fází základní monitorovací zprávy, které budou na sebe striktně navázány, ale také termínovány, přičemž jejich stanovený termín bude pro jednotlivé členy týmu závazný. Prodloužení předložení zprávy bude možné pouze na základě jednání se zadavatelem projektu, kterým je spolek Sovička. Podobně oprava nebo doplnění již schválené monitorovací zprávy bude možná pouze se souhlasem zadavatele. V tabulce 12 je uveden přehled závazných monitorovacích zpráv projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“, za celé projektové období.

Tabulka 12: Přehled monitorovacích zpráv projektu

Typ zprávy	Závazný termín	Předkládá seznamuje
Vyhodnocení analýzy spokojenosti s doučováním a zjištění zájmu dalších neziskových organizací o využití nových prostor	31.12.2019	management spolku Sovička
Vyhodnocení přípravné fáze projektu	30.06.2020	projektový manažer
Vyhodnocení realizační fáze	30.09.2020	projektový manažer
Závěrečná komplexní zpráva	30.03.2021	projektový manažer

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem k této části lze dodat, že v případě vytváření jednotlivých monitorovacích zpráv nebude jejich předávání tak formální, jako tomu bude u ukončení projektu jako takového.

3.7 Ukončení projektu

Ukončení projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“ se bude týkat jeho dokončení poté, co budou všechny výsledky dosaženy, přičemž každou fází projektu bude třeba formálně vyhodnotit a zdokumentovat. Bude nezbytné zkontrolovat, zda byly dosaženy cíle a byla splněna všechna očekávání. U projektu se musí vypracovat předávací dokumentace a vyškolit uživatele výsledků projektu. Tyto aktivity jsou nezbytně nutné, aby byla zajištěna realizace přínosů z investic do projektu.

Součástí předávacích materiálů bude:

- předání dokumentace projektu:
 - zkušební protokoly,
 - akceptační protokoly,
 - inspekční zprávy,
 - dokumentace dosažených výsledků,
 - protokolární ukončení projektu,
- konečné vyhodnocení finanční stránky projektu, včetně vypořádání všech závazků z realizace projektu plynoucích,
- kontrola správnosti zaúčtování přijatých dotací souvisejících s pořízením dlouhodobého hmotného majetku, dle předpisu viz tabulka 13 a jeho zařazení,
- závěrečná zpráva projektového týmu,
- případný seznam položek k dalšímu dořešení,
- uzavření, popřípadě doplnění dohody o následném režimu provozu projektových výstupů.

Nebude-li z důvodu určitých zákonných postupů možné zařadit do dokumentace originály dokumentů (např. faktury, mzdové výkazy), bude nutné přiložit k dokumentaci písemné sdělení, kde lze tyto dokumenty nalézt a ověřit si tak kopii s originálem. Účetně jde tak o tzv. auditní stopu. Současně s tím dojde k archivaci všeho relevantního a likvidaci historických verzí dokumentů, pro archivaci nevhodných.

Tabulka 13: Účetní případy s pořízením dlouhodobého hmotného majetku z dotace

Účetní případ	MD	D
Přijetí dotace	221	347, 348
Předpis dotace	347, 348	901
Pořízení dlouhodobého DHM	042	321
Úhrada faktury	321	221
Zařazení DHM	02x	042
Odpis DHM	551	08x

Zdroj: vlastní zpracování

K tabulce je třeba dodat, že jednotlivé subjekty při obdržení dotace na pořízení DHM zaúčtují snížení pořizovací ceny, proto bude majetek v účetnictví evidován v pořizovací ceně snížené o přijatou dotaci a z této ceny se bude odepisovat.

V rámci ukončení projektu proběhne také poděkování všem účastníkům, projektovému týmu a zástupcům jednotlivých zainteresovaných stran, včetně městského a krajského úřadu. Závěrem lze konstatovat, že projekt „Přes knihovnu ke vzdělání“ je výjimečný i tím, že v případě jeho úspěšného ukončení se prostorovým rozšířením knihovny jedná o začátek jejího dalšího využití. Objekt knihovny totiž bude využíván i jako komunitní centrum. Přesto hlavním cílem projektu zůstává rozšíření a zkvalitnění doučování žáků zejména ze sociálně slabších poměrů. Přestavbu knihovny tedy můžeme označit za počátek širšího a dlouhodobějšího záměru spolku Sovička.

3.8 Vyhodnocení projektu

Cílem vyhodnocení projektu bude provedení celkové bilance projektu tak, aby bylo možné, mimo jiné, poučit se z případných chyb. Ty není vhodné opakovat v případných dalších projektech. Vyhodnocení projektu proto bude provedeno vysoce odborně a objektivně, což znamená, že při něm nesmí být opomenuty žádná dále uvedené záležitosti:

- časové skluzu,
- překračování respektive nečerpání plánovaných nákladů,
- odchylky od předpokládaných návazností v činnostech,
- odchylky v potřebě zdrojů na jednotlivé činnosti,
- důvody provádění různých změn,
- účinnost a vhodnost používaných metod a různých pomůcek,
- práci projektového týmu jako celku i jeho jednotlivých členů včetně vedoucího projektu,
- efektivita a funkčnost používaných programů pro podporu projektového řízení,
- působení směrnic a jiných organizačních metodických pokynů,
- konflikty, krize a různé mimořádné události, které negativně ovlivňovaly průběh projektu,
- úroveň a strukturu dokumentace,
- schopnost a činnost subdodavatelů.

Pro vyhodnocení projektu byl vypracován tiskopis, do kterého bude vyhodnocení projektu vyhotoveno, viz tabulka 14.

Tabulka 14: Podklad pro vypracování vyhodnocení projektu

Název projektu:	„Přes knihovnu ke vzdělání“
Název subjektu:	Spolek Sovička
Cíl projektu:	
Výstupy projektu:	
Adresa webové stránky, na které je projekt prezentován:	
Věcné vyhodnocení projektu: Zrealizované aktivity: Plnění pracovního harmonogramu:	
Schváleno dne:	
Schvalovatel:	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení projektu „Přes knihovnu ke vzdělání“ bude uspořádán workshop, na kterém spolek Sovička prezentuje projekt pro případné zájemce o tento způsob mimoškolního doučování. Workshop sice nebude určen pro úplné začátečníky, přesto by měl i běžným účastníkům ukázat cestu, jak lze v podobných případech postupovat. Přenositelnost projektu do obecné praxe je totiž vysoká. Přitom se jedná o dlouhodobě udržitelný projekt, ve kterém díky spolupráci města (možnost zdarma vzdělávání žáků v místní knihovně), pedagogické fakulty (poskytování studentů jako vyučujících, kteří tím získají potřebnou praxi) a spolku Sovička (dlouhodobé zajištění organizace služby) je a i nadále bude doučování poskytováno zdarma.

Již delší dobu se totiž ukazuje, že způsob doučování, jaký je využíván v spolku Sovička, pozitivně ovlivňuje nejen vnímání vzdělávání, ale má i pozitivní vliv na školní výsledky a edukační schopnosti žáků, ale také na rozvoj osobnosti a zlepšení adaptačních schopností v sociální oblasti. Neopominutelné je také větší zapojení rodiny do edukačního procesu dětí, což je významné zejména u sociálně slabších, nebo problémových rodin. Pozitivní na projektu je i to, že pedagogové takto doučovaných žáků, projekt považují za nedílnou součást každodenního života dětí a vhodných prostředek na cestě k dosažení jejich úspěchu.

4 Závěr

V České republice má projektové řízení v současné době již relativně zavedené postavení a to jak v teorii, tak praxi. Základy projektového řízení jsou proto vyučovány na celé řadě vysokých, ale i středních odborných škol, včetně motivace pedagogických zaměstnanců k jejich využívání. Výuka pak ve většině případů probíhá s názornými ukázkami a následným procvičováním tématu na praktickém příkladu. Proto také na téma projektového řízení vyšlo poměrně velké množství odborných knih, z nichž mnohé statě byly citovány v teoretickém přehledu této práce a podchyceny v seznamu použité literatury. Jsou to však také různé internetové zdroje, které se zabývají teorií a zkušenostmi z projektového řízení, a které mohou každého zájemce uvést do této zajímavé problematiky. Ve své podstatě lze konstatovat, že v uvedených zdrojích se můžeme setkat i s mnoha pojmy, které se od sebe někdy odlišují, ale ve své podstatě říkají totéž, a sice, že projektové řízení je určité vynaložené úsilí těch lidí, kteří v krátkém čase využívají svých vědomostí a metod projektového řízení, aby dosáhli vytčených cílů. Tento cíl, nebo cíle, jsou pak rozhodujícím činitelem smysluplnosti jejich práce.

Hlavním cílem této práce bylo simulované plánování a vedení projektu v rámci neziskové organizace, tedy spolku Sovička s vedlejšími cíli, kterými byl souhrn teoretických poznatků v oblasti projektového řízení, včetně vysvětlení základních pojmů v dané problematice a zpracování přehledu legislativy. V případě návrhu projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“, jehož simulované plánování a vedení bylo součástí praktické části práce, se ukázalo, jaké požadavky jsou kladené na vlastní řízení projektu v oblasti mimoškolního doučování. Tímto způsobem lze totiž poskytnout větší pomoc žákům, kteří potřebují k získání vědomostí péči i mimo pedagoga ve škole v rámci běžné výuky. Je jim tak umožněno, aby prostřednictvím vzdělání mohli ve svém dospělém životě dělat vše, co si přáli. Za velkou přednost uvedeného projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“ je možné označit jak to, že přináší výhodu všem zúčastněným (žáci získávají vzdělání, studenti pedagogické fakulty praxi a spolek Sovička plní své stanovy), tak i to, že se jedná o dlouhodobě udržitelný projekt, který lze v praxi na mnoha místech v rámci celé České republiky opakovat.

Jak vyplynulo z vlastního zpracování projektu, bylo možné konstatovat, že při srovnání realizace projektu nevládní neziskovou organizací a komerční firmou, lze nalézt celou řadu základních rozdílů. Za nejvýraznější z nich lze označit fakt, že zatímco v obchodní firmě pracují lidé za účelem získání finančního ohodnocení, ve spolku je to kvůli své snaze se angažovat a z nadšení pro věc. Takže i když v mnohých případech nemají stejné časové možnosti (pracovníci spolku se totiž věnují projektu ve svém volném čase), srovnatelné znalosti o tom, jak efektivně realizovat určitý projekt, tyto nedostatky nahrazují entusiasmem, nadšením a motivací k naplnění vytčených cílů. Za další odlišnost je možné označit otázku financí a to jak v oblasti dostupných finančních zdrojů (je možno předpokládat, že komerční firma disponuje větším množstvím prostředků), tak i v případě tvorby zisku. Cílem projektu obchodní společnosti je totiž vytvořit co největší zisk, což je vlastně základem ekonomického myšlení, nezisková organizace a její členové nejčastěji sledují sociální či filantropický záměr projektu. Dobrou motivací pro lidi v organizacích typu spolku Sovička jsou tak nejen příjemný pocit z úspěšně zakončeného projektu, jakým může být například simulovaný „*Přes knihovnu ke vzdělání*“, ale i dosažené školní výsledky doučovaných žáků, včetně úspěšné adaptace dětí ze sociálně vyloučených rodin ve školním kolektivu i mimo něj. Všem dětem je tak prakticky dávana možnost lepšího vzdělání a budoucnosti jako takové.

Vždyť naši společnosti záleží na vzdělanosti obyvatel a na tom, jak člověk umí vycházet s dalšími lidmi, s nimi žít a pracovat, ale také bezproblémově komunikovat. Je-li však vzdělání člověka (zejména dětí) určitým způsobem ovlivněno, nebo oslabeno, potřebuje

pomoc druhých lidí, aby svůj handicap minimalizoval. A právě jednou z možností k dosažení vyšší úrovně edukačních schopností jsou aktivity spolku Sovička a realizovaný projekt, jehož součástí je stavební rozšíření a upravení prostor knihovny, kde realizace doučování probíhá. Zajímavou součástí projektu je ale také spolupráce s pedagogickou fakultou nacházející se v bezprostřední blízkosti knihovny, kdy studenti vyšších ročníků budou moci v rámci dobrovolné aktivity získávat při doučování praktické znalosti pro svoje budoucí povolání. Konečně výsledky spolku Sovička v doučování toto za několik let své činnosti prokázaly jak zlepšením se doučovaných žáků ve škole, tak i zvyšujícím se počtem zapojených dětí a zvýšeným zájmem rodičů o tento typ doučování.

Tyto výsledky spolku tak potvrzují důvody rozmachu doučování ve světě (např. Anglie, Wales), ale i v České republice, kde se tomu detailněji věnovala například Marie Höschlová, ve své práci s názvem „*Rozsah a příčiny doučování na prvním stupni ZŠ*“ (2012) a i když její výzkumný vzorek nebyl obsáhlý, poskytl k tomuto problému určité informace použitelné i v rámci úvah o plánování projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“. Situace v doučování a vzdělávání se je však odlišná jak od státu k jinému státu, ale trochu paradoxně i od školy k jiné škole v téže lokalitě. Jisté však je, že programy na podporu doučování, které poskytují nestátní neziskové organizace typu spolku Školička, zcela jednoznačně poskytují dětem možnost zlepšení se ve škole, ale u sociálně slabých i ve vytvoření stabilnějšího prostředí v rodině. A v tomto se také ukazuje významná pozice pracovníků nestátních neziskových organizací, ale také studentů vysokých pedagogických škol, jak je tomu v případě projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“.

Příležitosti a silné stránky projektu ukázala nakonec již samotná SWOT analýza závěru, která poukázala zejména na stabilní zázemí knihovny, zkušenosti spolku s doučováním, ale i dobré možnosti spolku Sovička na vytvoření kvalifikovaného pracovního týmu. Protože však spolek Sovička, jako nezisková organizace, nemá dostatek vlastních finančních prostředků, vlastní realizace projektu značně závisí na získání finančních dotací z města a kraje. To jsou některé slabé stránky projektu a jeho hrozby, které je nutné v rámci realizace minimalizovat. Toto se také stalo součástí plánování projektu, které bylo zpracováno ve stejnojmenné kapitole. I proto bylo v této části práce poukázáno na to, že aby se dalo vyhnout případným problémům, je třeba vzít při vytváření plánu v úvahu všechny potenciální překážky, které by mohly projekt významnou měrou ohrozit. Zde byla nastíněna i hierarchická struktura jednotlivých činností, která je vhodnou metodou pro rozdělení pracovních úkolů a rozdělení dílčích aktivit na jednodušší úkony. Podobně zpracované časové hledisko projektového plánu v práci uvedené v podobě Ganttova diagramu a pruhového diagramu prokázalo jeho realnost, navíc podpořenou rozpočtem finančních nákladů na projekt.

Již vlastní plánování projektu, které bylo rozčleněné na čtyři fáze (předpřípravná fáze, přípravná fáze, realizace, rutinní provoz služby) ukázalo, že rozdělení projektu na činnosti v rámci řízení projektů není pro méně odborně zdatné pracovníky, bez větších zkušeností, zcela jednoduchou záležitostí. Dokonce bylo možné dojít k poznání, že i dobře zrealizovaný projekt zcela automaticky neznamená, že byl i dobře řízen. Hodně totiž záleží na sledování projektu a na vyhodnocování průběžných monitorovacích zpráv v průběhu celé doby jeho zpracování a realizace. Přičemž za zvlášť důležité je nutné považovat provádění dohledu nad průběhem stavebních a montážních prací a to v souladu s uzavřenou smlouvou, ale také nad kontrolou čerpání nákladů na jednotlivé dílčí úkoly. Za tím účelem budou pravidelně zpracovávány monitorovací zprávy, jejichž výstupy jsou pak pro jednotlivé členy projektového týmu závazné. Poslední část práce byla věnována ukončením projektu a jeho vyhodnocení. Zde byl kladen veliký důraz na objektivní, ale také vysoce odborné zpracování hodnocení a to tak, aby při tomto hodnocení nebylo nic opomenuto. Plánovaný workshop na

základě ukončení projektu „*Přes knihovnu ke vzdělání*“ by totiž měl prezentovat způsob uplatňovaného mimoškolního doučování pro další zájemce z řad laické tak odborné veřejnosti.

Formou projektů lze totiž realizovat různé typy aktivit nebo dodávek produktů, včetně implementace různých informačních a komunikačních technologií, nebo učebních pomůcek. Projektové řízení se tím týká většiny organizací, ať si to již uvědomují nebo ne. Přesto, že neexistuje jakýsi „typický projekt“, nebo jeden jediný správný přístup k projektové činnosti, je vhodné jednotlivé projekty prezentovat, jako významnou pomoc pro další organizace a spolky pro rozvoj jejich aktivit. Zejména malé neziskové organizace se tak mohou vyvarovat chyb při projektové činnosti, kterými mohou být špatné plánování, nedostatečná specifikace cíle, nedostatečný rozsah projektu, jeho nereálný rozpočet, nedostatečné, nebo špatně zajištěné zdroje, málo účinné řízení rizik, špatná komunikace v projektovém týmu a nedostatečná kontrola jednotlivých členů projektového týmu, nebo projektu jako takového.

Z uvedeného pohledu jsou v části vedení projektu popsány v této práci i klíčové kompetence jednotlivých členů projektového týmu, přičemž největší zřetel je kladen na projektového manažera, protože podle mnoha zkušeností je projektový manažer hodnocený jako za jeden z kritických faktorů úspěchu každého projektu. Samozřejmě práci projektového týmu nemalou měrou ovlivňuje i finanční manažer, který spolu zodpovídá za správné čerpání rozpočtu projektu a vyúčtování nákladů, ale i další členové týmu jako metodik projektu, nebo asistent projektového manažera. V praxi se totiž ukázalo, že vytvoření jasné a konečné představy o cílech projektu je záležitostí všech členů týmu. Z uvedených důvodů je proto vhodné vizualizovat přiřazení jednotlivých členů projektového týmu činnostem, což bylo v této práci ukázáno. V plánu projektu „*Přes knihovnu ke vzdělávání*“ je počítáno i s externisty v projektovém týmu, což je zapříčiněno tím, že se jedná o malou neziskovou organizaci, která ve svých řadách nemá pro jednotlivé činnosti dostatek kvalifikovaných odborníků (např. technický dozor).

Na základě vypracování i studia podkladů k této práci bylo možné si uvědomit, jak lze v mnoha případech ovlivnit zdroje a náklady ze strany lidského činitele. V oblasti projektového řízení však působí tři základní elementy, kterými jsou mimo výše uvedených i kvalita a čas. A doba trvání projektu má z hlediska vlivu lidského činitele na jeho řízení zcela výsadní postavení. Velice často se totiž můžeme setkat s obecným jevem, který se někdy označuje jako tzv. „Studentův syndrom“, protože byl v akademickém prostředí poprvé popsán na studentech vysokých škol. Bohužel se s ním ale setkáváme i v oblasti projektového managementu, kdy se s uběhnutým časem řada lidí stále hůře soustřeďují na vytyčený cíl. Důsledkem toho jsou pak u nich pozorovány výkyvy v pracovním úsilí, intenzitě práce a rozpracovanosti úkolu. Ohrožením termínu jednotlivé fáze projektu pak může ohrozit i konečný termín celého projektu. I proto je třeba výběru členů projektového týmu, zejména však projektovým manažerům maximální pozornost.

Přes všechna úskalí řízení projektu se však v našem případě ukázalo, že i malá nezisková organizace, typu spolku Sovička, je schopna vytvořit a řídit, ale také realizovat projekt úkol, který jak by se při prvním pohledu mohlo zdát je nad možnosti tohoto dobrovolného uskupení. Týmová spolupráce, dobře vypracovaný plán, ale hlavně entuziasmus při jeho realizaci však dokáže mnoho hrozeb a „úzkých“ míst v projektu odstranit, nebo alespoň silně omezit. To konečně dokazuje řada projektových manažerů ve své každodenní práci, a to někdy i při řízení celé skupiny projektů. Práce projektových manažerů při řízení projektů však sebou přináší dost značnou míru stresu a nepohodlí. Za příležitost a naplnění svého poslání však považují, pokud mohou pracovat na vzdělání a komunikaci jako tomu bylo i při simulaci v této bakalářské práci řešeného projektu s názvem „*Přes knihovnu ke vzdělání*“.

Literatura

Monografie:

ARMSTRONG, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN, P., ŠULEŘ, O. (2001). *Management I*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DOLEŽAL, J. et al. (2012). *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DRUCKER, P. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-102-1-X.

FOTR, J., SOUČEK, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

MÁCHAL, P. a kol. (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. IPMA Česká republika, z.s. ISBN 978-80-7326-285-3.

KERZNER, H. (2013). *Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11 th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-1-118-02227-6.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1973). *Management – Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row. ISBN 80-85605-45-7.

KOŽELUH, J., MAŇHAL, V. (2018). *Projektové řízení – základní přístupy*. Univerzita Hradec Králové. Studijní materiál ke kurzu Projektový management, 20 s.

LAVICKÝ, P. et al. (2014). *Občanský zákoník I. Obecná část (§ 1-654). Komentář*. Praha: C. H. Beck, s. 759. ISBN 978-80-7400-529.

MORÁVEK, Z., PROKÚPKOVÁ, D. (2016). *Příspěvkové organizace 2016-2017*. 3. aktualizované vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 328 s. ISBN 978-80-7552-310-5.

OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.

PERSSON, B., MACHÁČKOVÁ, A. (2012). „*Applied Scholastics*“: *Klíč k efektivnímu vzdělávání*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 44 s. ISBN 978-80-7395-465-9.

POKORNÁ, G. (2008). *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta, 54 s. Reg. čís. publikace CZ.04.1.03/3.2.15.2/0263.

ROSECKÁ, Z. et al. (2007). *Malá didaktika činnostního učení*. 3. přepracované vydání, Brno: Tvořivá škola, 98 s. ISBN 978-80-903397-3-63.

ROSENAU, M., D. (2007). *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 360 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SAGIT. (2018) ÚZ č. 1253 – *České účetní standardy 2018*. Sagit a.s., 2018, 224 s. ISBN 978-80-7488-286-9.

SCHWALBE, K. (2011). *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SLAVÍK, J. (2013). *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada Publishing, 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.

SVOZILOVÁ, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠIROKÝ, J. (2010). *Publikování a presentace výsledků vědy a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 54 s. ISBN 978-80-87240-41-0.

TAYLOR, J. (2007). *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 344 s. ISBN 978-802-5117-590.

TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D. (2013): *Management staveb*. Praha: FinEco, 226 s.. ISBN 978-80-86590-12-7.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁČEK, K., VODÁČKOVÁ, O. (1999). *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vydání, Praha: Management Press, 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

VOKÁL, Z., ŠTORK, R. (2013). *Projektový management*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 97 s. ISBN 978-80-87779-08-8.

Zdroje použité z internetu:

BARTON, M. (2012). *Kam se to vlastně řítí management 21. století?* [online], 2012 [cit. 18.06.2018], dostupné z: <<http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/management-a-leadership/kam-se-to-vlastne-riti-management-21-stol>>

ROP Jihovýchod. *Úvod do projektového řízení*. Studijní podklady ke vzdělávacímu programu v rámci projektu, „Zvyšování absorpční kapacity území Jihomoravského kraje“, reg. č. CZ.1.11/4.2.00/39.01659, [online], [cit. 01.04.2019], dostupné z: <<https://rskjmk.kr-jihomoravsky.cz/api/media/110/%C3%A9vod+do+projektov%C3%A9ho+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.pdf>>

Právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění

Zákon č. 563/2004 Sb. (ZPP), o pedagogických pracovnicích

Zákon č. 183/2006 Sb. (SZ), o územním plánování a stavebním řádu

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb

Vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů

Vyhláška č. 410/2009 Sb., pro některé vybrané účetní jednotky

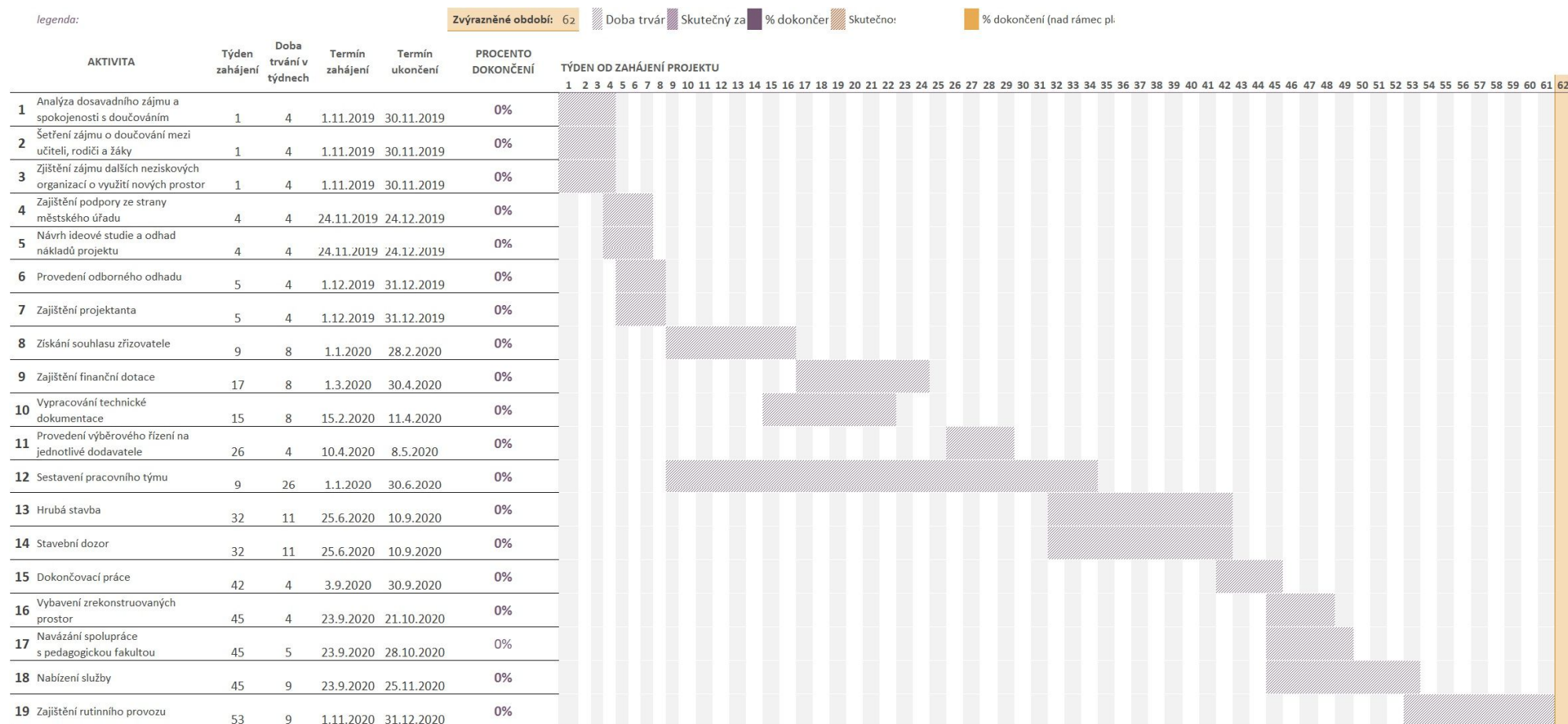
Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek

České účetní standardy č. 701 až č. 710 pro účetní jednotky

Přílohy

Příloha 1: Ganttův diagram - Harmonogram jednotlivých fází



Zdroj: vlastní zpracování