

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Projektové řízení a návrh směrnice pro řízení projektů
ve vybrané neziskové organizaci**

Adéla Kudrnáčová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Kudrnáčová

Projektové řízení

Název práce

Projektové řízení a návrh směrnice pro řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci

Název anglicky

Project management of a selected non-profit organization, complemented by a proposition of a new project management directive

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy vytvořit směrnici pro řízení projektů v neziskové studentské organizaci ČZU:Go! z.s.

Dílní cíle práce jsou:

- zpracování literární rešerše k dané problematice
- tvorba otázek pro osobní rozhovory s projektovými manažery v neziskové organizaci
- analýza a zhodnocení současného stavu projektového řízení neziskové organizace
- tvorba směrnice pro řízení projektů v neziskové studentské organizaci ČZU:Go! z.s.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou do literární rešerše zpracovány poznatky z odborných článků, časopisů a jiné odborné literatury, které slouží jako základní východiska pro vypracování praktické části práce. V praktické části je popsána nezisková organizace ČZU:Go! z.s., zejména její činnost a orgány. Pro analýzu a zhodnocení současného stavu projektového řízení v organizaci jsou v práci využity rozhovory s projektovými manažery v rámci ČZU:Go! z.s. Na základě získaných informací a zkušeností od projektových manažerů je navržena směrnice pro řízení projektů v organizaci podle mezinárodního standardu PRINCE2.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

ČZU:Go!, nezisková organizace, PRINCE2, projekt, projektové řízení, směrnice, životní cyklus projektu

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Projektové řízení a návrh směrnice pro řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za odborné vedení práce, konzultaci a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat respondentům ze spolku ČZU:Go! z. s., kteří si našli volnou chvíli k vyplnění dotazníkového šetření a zároveň těm, kteří souhlasili s rozhovory a věnovali jim svůj čas.

Projektové řízení a návrh směrnice pro řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením ve vybrané neziskové organizaci. Je rozdělena do dvou hlavních částí, tj. teoretická a praktická část. Do literární rešerše jsou zpracovány informace z odborné literatury související s problematikou práce. Informace tvoří podklad pro zpracování praktické části práce.

V praktické části práce je využito dvou výzkumných metod. První metoda je neformální rozhovor, díky kterému jsou pro práci získané informace od projektových manažerů v organizaci o jejich hodnocení aktuálního stavu projektového řízení a zkušenostech. Druhá metoda je dotazníkové šetření, které bylo rozšířené napříč celou organizací. Z šetření jsou získány informace týkající se projektové dokumentace a práce s ní.

Ze získaných poznatků, analýzy současného stavu projektového řízení v organizaci a doporučení od respondentů je navržena směrnice pro řízení projektů v organizaci, která je zaměřena na projektovou dokumentaci. Na základě získaných informací je pro vytvoření směrnice vybrán mezinárodní standard PRINCE2. Vytvořením návrhu směrnice je dosaženo hlavního cíle práce.

Klíčová slova: ČZU:Go! z. s., nezisková organizace, PRINCE2, projekt, projektová dokumentace, projektové řízení, směrnice, zapsaný spolek, životní cyklus projektu

Project management of a selected non-profit organization, complemented by a proposition of a new project management directive

Abstract

The diploma thesis deals with project management in a selected non-profit organization. It is divided into two main parts, namely the theoretical and practical part. The literature review includes information from professional literature related to the issue, which forms the basis for the practical part of the thesis.

Two research methods were utilized in the practical part of the thesis. The first method was an informal interview, which provided information from project managers in the organization about their evaluation of the current state of project management and their experiences. The second method was a questionnaire survey that was distributed throughout the organization. Information related to project documentation and its management was obtained from the survey.

Based on the acquired knowledge, analysis of the current state of project management in the organization, and recommendations from respondents, a guideline for project management focused on project documentation was proposed. The international standard PRINCE2 was chosen to create the guideline based on the obtained information. The creation of the guideline proposal achieved the main objective of the thesis.

Keywords: ČZU:Go! z. s., non-profit organization, PRINCE2, project, project documentation, project management, guideline, registered association, project life cycle.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Pojmy projektového řízení	15
3.1.1 Projekt	15
3.1.2 Projektové řízení	17
3.1.3 Projektový manažer.....	18
3.1.4 Životní cyklus projektu	19
3.2 Mezinárodní standard PRINCE2	21
3.2.1 Sedm principů	23
3.2.2 Sedm témat.....	26
3.2.3 Sedm procesů	29
3.3 Neziskový sektor	36
3.3.1 Typologie nestátních neziskových organizací	38
3.3.2 Financování neziskové organizace.....	39
3.3.3 Strategické plánování	40
3.3.4 Vize a poslání.....	41
3.3.5 Motivace.....	41
3.3.6 Cílová skupina.....	43
3.4 Zapsaný spolek	44
3.4.1 Založení spolku	44
3.4.2 Likvidace spolku	45

4	Vlastní práce	46
4.1	ČZU:Go! z. s.	46
4.1.1	Činnost spolku	46
4.1.2	Členství	47
4.1.3	Orgány spolku.....	47
4.1.4	Organizační struktura ČZU:Go! z. s.	48
4.2	Sběr dat.....	53
4.2.1	Dotazníkové šetření	53
4.2.2	Rozhovory.....	54
4.3	Aktuální stav projektového řízení ve spolku.....	55
4.3.1	Dotazníkové šetření	56
4.3.2	Rozhovory.....	61
5	Doporučení a návrh řešení	73
5.1	Doporučení pro řízení projektů ve spolku.....	73
5.2	Návrh směrnice pro řízení projektů ve spolku	77
5.2.1	Dokumenty.....	77
5.2.2	Projektový tým.....	91
5.2.3	Distribuce.....	91
5.2.4	Mílníky.....	92
6	Závěr.....	95
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Definice projektu.....	15
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu	20
Obrázek 3 - Organizační struktura projektu.....	21
Obrázek 4 - 7 procesů PRINCE2	29
Obrázek 5 - Starting up a project (vstupy, aktivity, výstupy)	30
Obrázek 6 - Directing a project (vstupy, aktivity, výstupy).....	31
Obrázek 7 - Initiating a project (vstupy, aktivity, výstupy)	32
Obrázek 8 - Controlling a Stage (vstupy, aktivity, výstupy)	33
Obrázek 9 - Managing product delivery (vstupy, aktivity, výstupy)	34
Obrázek 10 - Managing a Stage Boundary (vstupy, aktivity, výstupy)	35
Obrázek 11 - Closing a project (vstupy, aktivity, výstupy)	36
Obrázek 12 - Zařazení neziskového sektoru dle financování	37
Obrázek 13 - Množina strategického plánování	40
Obrázek 14 - Pyramida potřeb podle Maslowa.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdělení dokumentů v projektu.....	19
Tabulka 2 - 7 principů PRINCE2.....	22
Tabulka 3 - 7 témat PRINCE2	22
Tabulka 4 - 7 procesů PRINCE2.....	22
Tabulka 5 - Přehled respondentů pro rozhovor.....	54
Tabulka 6 - Informace o akcích	62
Tabulka 7 - Zdroje informací respondentů	64
Tabulka 8 - Project Brief.....	78
Tabulka 9 - Business Case	80
Tabulka 10 - Plán projektu.....	83
Tabulka 11 - Registr rizik	85
Tabulka 12 - Registr otevřených bodů.....	87
Tabulka 13 - Popisy rolí.....	89
Tabulka 14 - Závěrečné zhodnocení projektu.....	90

Seznam grafů

Graf 1 - Tvorba projektové dokumentace	56
Graf 2 - Náhled do projektové dokumentace	57
Graf 3 - Přínosnost projektové dokumentace	58
Graf 4 - Zadání vypracování projektové dokumentace	59
Graf 5 - Pohlaví respondentů	60
Graf 6 - Věk respondentů.....	60
Graf 7 - Nástup do spolku.....	61

1 Úvod

Projektové řízení je proces, který ve firmách/organizacích nastavuje, jak efektivně realizovat projekty. Jedná se o standardizovaný postup držící se nastavených pravidel a soubor pružných reakcí na neočekávané události. Cílem správného projektového řízení je projektovým týmem v čele s projektovým manažerem vést projekt tak, aby cíl projektu byl naplněn v plném rozsahu ve stanoveném čase a s využitím přiměřených zdrojů a nákladů. Metodika mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2 vznikla ve Velké Británii a je určena pro všechny typy projektů. Vychází z velkého množství zkušeností a pro novodobé projekty je stále vylepšována. Jejími základními prvky je 7 principů, 7 témat a 7 procesů.

Neziskový sektor se dělí do několika typů organizací. Pro práci je stěžejní oblast nestátních neziskových organizací, přičemž nejpočetnější skupinu v této oblasti tvoří zájmové organizace. Na rozdíl od komerčních subjektů, které mají za cíl maximalizovat zisk, neziskové organizace se financují na základě vlastního hospodaření, ale zároveň se stále drží naplnění svého cíle. Cílem těchto organizací je uspokojení společných zájmů členů a plnění poslání. Pro uspokojení potřeb členů i naplnění cíle je třeba si napříč organizací nastavit vizi a poslání, strategii, motivaci, určit cílovou skupinu a v neposlední řadě proces projektového řízení.

Jednou z forem nestátní neziskové organizace je zapsaný spolek, a právě organizace tohoto typu je pro práci vybrána. Navíc se jedná o studentskou organizaci, která působí na vysoké škole a její členové jsou převážně studenti, kteří ve svém volném čase vytváří obsah v podobě pořádání akcí pro studenty pro zpestření studentského života.

Konkrétní studentská organizace je pro práci vybrána na základě osobních preferencí autorky práce, která ve spolku aktivně již několik let působí a eviduje nedostatky napříč celou organizací. Na základě jejího rozhodnutí s podporou vedení organizace bylo rozhodnuto, že vzhledem k růstu projektů vznikajících pod značkou a jejich kvalitě, je třeba aktualizovat nastavení projektového řízení a proces vylepšit a standardizovat. Práce se věnuje problematice projektového řízení, analýze aktuálního stavu a doporučení pro zlepšení projektového řízení a návrhu směrnice pro řízení projektů v organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy ve studentské organizaci ČZU:Go! vytvořit návrh směrnice pro řízení projektů. Tuto směrnici tvoří dokumenty, které jsou pro řízení projektů v organizaci klíčové. Mezi dílčí cíle patří zpracování literární rešerše k dané problematice, vytvoření otázek pro členy organizace v dotazníkovém šetření, vytvoření otázek pro osobní rozhovory s vybranými projektovými manažery v neziskové organizaci, analýza a zhodnocení současného stavu projektového řízení neziskové organizace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou do literární rešerše zpracovány poznatky z odborných článků, časopisů a jiné odborné literatury, která slouží jako základní východiska pro vypracování praktické části práce.

Součástí praktické části je popis neziskové organizace ČZU:Go! z. s., zejména její činnosti a orgánů. Pro analýzu a zhodnocení současného stavu projektového řízení v organizaci je využito dvou výzkumných metod – jedné kvantitativní a jedné kvalitativní.

První, kvantitativní, metodou je dotazníkové šetření. Dotazníkové otázky byly určeny pro respondenty pouze v rámci neziskové organizace. Do dotazníkového šetření se mohl zapojit každý člen, který pomocí Google Forms odeslal svoji odpověď. Výsledky byly zanalyzovány a zpracovány do praktické části práce.

Druhou, kvalitativní, metodou je neformální rozhovor s projektovými manažery v neziskové organizaci. Pro práci bylo vybráno pět zástupců posledních příchozích generací, se kterými autorka práce hovořila o jejich zkušenostech s řízením projektů ve spolku, vnímání aktuálního stavu řízení projektů a jejich doporučení. Výstupy byly pro práci následně zpracovány a interpretovány.

Na základě získaných informací, zkušeností a doporučení od projektových manažerů byla navržena směrnice pro řízení projektů v organizaci podle mezinárodního standardu PRINCE2. Směrnice je tvořena projektovými dokumenty, které tvoří vzor projektové dokumentace, podle kterého se v budoucnu projekty v organizaci mohou řídit.

3 Teoretická východiska

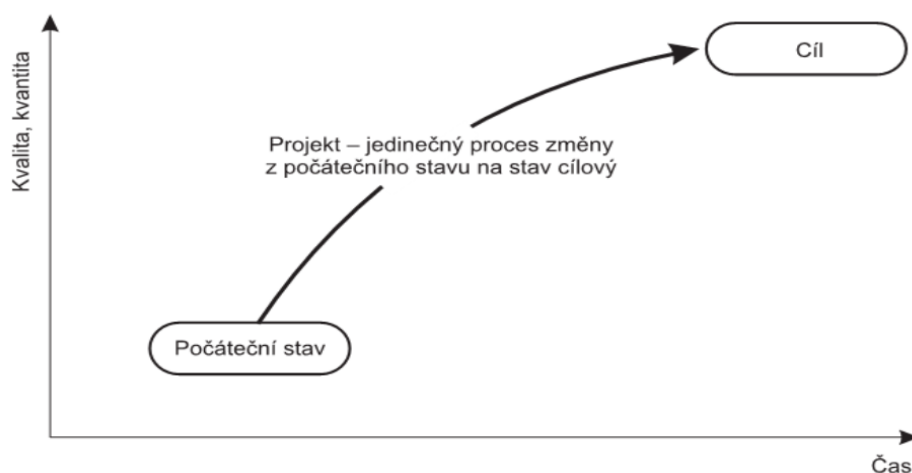
3.1 Pojmy projektového řízení

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy projektového řízení – projekt, projektové řízení, projektový manažer, je zde popsán životní cyklus projektu včetně jeho fází. Všechny uvedené pojmy jsou důležité k pochopení problematiky, kterou se diplomová práce zabývá.

3.1.1 Projekt

Slovo projekt vzniklo v latinského slova *projectum*, které v překladu znamená rozvrh nebo plán. Slovo později dostalo doplňující význam – nikoliv už pouze plán, ale zároveň i jeho celkovou realizaci. Nejedná se tedy pouze o statickou věc, ale vývoj určité činnosti nebo její výsledek v čase. (Křivánek, 2019, st. 14)

V českém jazyce je slovo projekt využíváno v mnoha oblastech a má několik různých významů. Pro oblasti, jako je například stavebnictví, architektura aj., je specifické, že projekt označují jako návrh (specifikace parametrů, technické řešení, dokumentace, použití technologií). V projektovém řízení definice projektu jako návrhu nestačí, ale lze zde definovat jako například popis výstupu projektu. K úplné definici projektu v projektovém řízení je třeba si uvědomit, že je projekt změna z výchozího (počátečního) stavu do stavu koncového (cílového), viz. Obrázek 1. (Doležal, 2016, st. 17)



Obrázek 1 - Definice projektu

Zdroj: Doležal, 2016, st. 18

Podle Doležala a Krátkého (2017, st. 16) je definováno několik kritérií, kterými se řídí projektový tým, aby mohl být projekt úspěšně, efektivně a včas dokončen:

- Projekt je jedinečný
- Projekt je vymezen v čase, penězích a zdrojích
- Projekt je realizován týmem lidí z různých částí organizace
- Projekt je složitý a komplexní úkol
- Projekt je rizikový

Jedinečnost projektu spočívá v jeho neopakovatelném dosažení cíle, přičemž odlišnost může nastat v jednom nebo více aspektech – změna lokace, prostředí aj. Nejedná se o rutinní opakovatelnou akci. (Doležal, 2016, st. 19)

Vymezenost spočívá ve stanovení termínu, zdrojů, rozpočtu aj. před začátkem realizace projektu, což vede k úspěšnému dosažení cíle. (Doležal, 2016, st. 19)

Potřeba realizace **projektovým týmem** spočívá v personálním zajištění dle specifikace projektu. Na každou část projektu by měli být zajištěni pracovníci z oboru s určitou specializací a s osvědčením k výkonu práce. K výběru osvědčených osob mohou být využita například výběrová řízení, která slouží k získání nejkvalifikovanějších pracovníků k výkonu práce. (Doležal, 2016, st. 19)

Komplexnost a složitost je jedním z hlavních kritérií, kterým se vyznačuje každý projekt a pokud nejsou v projektu dodrženy ostatní atributy, lze požadovaného cíle obtížně dosáhnout. Problematika projektu neřeší žádný triviální problém, nýbrž zahrnuje vztahy, které nejsou jasně popsány, a proto je třeba si je předem řádně definovat. (Doležal, 2016, st. 19)

Nadprůměrné **riziko** je sumarizace všech předchozích kritérií. Projekt je dělán poprvé, musí být dokončen ve stanoveném termínu v omezeném rozpočtu, pracuje na něm několik lidí a je sám o sobě složitý, proto je třeba, aby zejména příprava a realizace projektu byla tvořena opatrně, aby riziko bylo co nejnižší. (Doležal, 2016, st. 19)

3.1.2 Projektové řízení

Projektové řízení je proces, ve kterém má určitá skupina (projektový tým) nebo jednotlivci s omezeným počtem zdrojů, nákladů a časového limitu za úkol efektivně realizovat zadaný projekt. Za projekt je zodpovědný projektový manažer nebo jeho tým, který dohlíží na to, aby za předem sjednanou dobu bylo dokončeno vše, co bylo slíbeno, bez přečerpání nákladů a jiných zdrojů, což je smyslem projektu i celého procesu. V projektovém řízení neexistují pojmy jako například pokus/omyl, náhoda, experiment, štěstí, chaos, improvizace aj. Jedná se o pružnou a flexibilní reakci na události, které mohou nastat nebo nastaly během jakékoliv projektové fáze a jejich pohotové a cílené řešení. (Křivánek, 2019, st. 15) Podle Svozilové (2016, st. 19) má projektové řízení několik výhod, mezi které lze zařadit:

- Každá aktivita, která je v projektu zahrnuta, má přiřazenou roli a odpovědnost za ni. A to i tehdy, pokud v projektu dojde k personálním změnám.
- Před začátkem realizace je jasně definován časový a nákladový rámeček.
- Zdroje v projektu jsou efektivně využívány – během projektu jsou přiděleny na projekt a po skončení projektu uvolněny na projekt další nebo jsou spotřebovány.
- Před realizací projektu je vytvořen plán projektu, který je během realizace porovnáván se skutečným plánem projektu. Díky tomu je možné definovat odchylky od původního plánu projektu a efektivně na ně reagovat vytvořením korektivní akce.
- Není nutný nadměrný dohled ze strany zákazníka/sponzora, protože je systémově rozdělena odpovědnost za řízení projektu a pravidla eskalace problémů, což umožňuje plynulé řízení.
- K naplnění plánovaného cíle projektu nebo jeho překročení přispívají principy řízení.
- Během projektu je za pomoci systémového přístupu k řízení projektů generována řada informací, které je možné použít pro realizaci dalších projektů.

Podle Svozilové (2016, st. 19) se mezi nevýhody projektového řízení řadí situace, které jsou pro projektového manažera těžce předvídatelné a úspěšné řešení závisí na jeho talentu, zkušenostech a připravenosti:

- Projekt je svým komplexním rozsahem zařazen do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu.

- Nejsou předem definované specifické požadavky zákazníka a zákazník je určuje až během realizace projektu.
- Ve společnosti nastanou organizační změny během projektu.
- Technologické změny.
- V projektu se objeví rizika a obtížně předvídatelné situace způsobené vnějšími vlivy.
- Oceňování a plánování nastane již během plánování před vlastní realizací projektu.

3.1.3 Projektový manažer

Projektový manažer je osoba, která v projektu zodpovídá za dosažení cíle projektu a hlídá dodržování pravidel, která byla v projektu nastavena. Koordinuje projektový tým tak, aby vytvořením plánu projektu došlo k úspěšné realizaci a zakončení projektu. Projektový manažer řeší problémy, rizika, změny a podává zprávy o vývoji projektu (reporty) sponzorům. (Doležal, Krátký, 2017, st. 18-19) Podle Svozilové (2016, st. 16) má každý projektový manažer podle IPMA 3 základní složky:

- **Znalosti** – získává je zejména zkušenostmi a studiem, příklad znalost nástrojů projektového řízení.
- **Dovednosti** – získává je zejména praxí, příklad praktické použití nástrojů projektového řízení.
- **Schopnosti** – získává je studiem i praxí, záleží i na talentu, příklad dosažení výsledku praktickým použitím nástrojů projektového řízení.

Podle Doležala (2016, st. 39) projektový manažer v projektu zodpovídá za:

- Ve splněném termínu, rozpočtu, včetně využitých zdrojů dodává výsledek ve sjednaném rozsahu a ten je kompatibilní s očekávanými výnosy.
- Dodržuje rozsah projektu, postup projektu v čase včetně dodržování požadavků na zdroje.
- Odhaluje včasnou reakcí nepříznivý trend projektu a informuje vlastníka projektu o změnách.

Podle Doležala (2016, st. 40) projektová manažer v projektu nikdy nezodpovídá za:

- Formulování zakládací listiny projektu (za tu zodpovídá sponzor projektu).
- Výstupy projektu, které vytvořil (za ty zodpovídá garant výstupu).

3.1.4 Životní cyklus projektu

Jak již bylo zmíněno, projekty se od sebe navzájem odlišují svojí jedinečností a neopakovatelností. Nelze tedy aplikovat jeden postup obecně daný pro všechny projekty. Projekty spojuje pouze několik základních principů a otázek, které je třeba si položit před přípravou projektu. Podle Doležala, Krátkého a Cingla (2013, st. 10) se zcela jistě jedná o projekt, pokud si projektový manažer pokládá tyto otázky:

- Čeho chceme dosáhnout?
- Co bude projekt obnášet?
- Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát?
- Jak projekt řídit?
- Jak ho správně zakončit?

Každý projekt je jinak velký a náročný, proto se pravděpodobně v dalších otázkách budou projekty od sebe navzájem lišit. Existují však dokumenty, které se využívají v projektovém řízení k aplikaci nástrojů, technik a postupů. Použití dokumentů opět záleží na velikosti a charakteristice projektu, avšak některé dokumenty jsou základní a považují se za nutné a projekt by jimi měl disponovat. Ostatní jsou spíše doplňkové, ačkoliv poskytují vysokou přidanou hodnotu, pokud jsou vhodně použity – viz Tabulka 1. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, st. 10)

Fáze řízení projektu	Základní dokumenty	Doplňkové dokumenty
Čeho chceme dosáhnout? – Identifikace	- Identifikační listina projektu	- Projektový záměr - Logický rámec
Co bude projekt obnášet? – Definice	- WPS	- Registr zainteresovaných stran - Tabulka souvislostí
Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát? - Plánování	- Matice odpovědnosti - Registr rizik - Harmonogram, Rozpočet	- Plán řízení projektu - Organizační struktura - Komunikační plán
Jak projekt řídit? – Realizace	- Zápis z porady - Změnový požadavek	- Report o stavu projektu - Seznam bodů řešení - Seznam poučení
Jak ho správně zakončit? - Ukončení	- Akceptační protokol - Vyhodnocení projektu	- Předávací protokol - Poučení z projektu

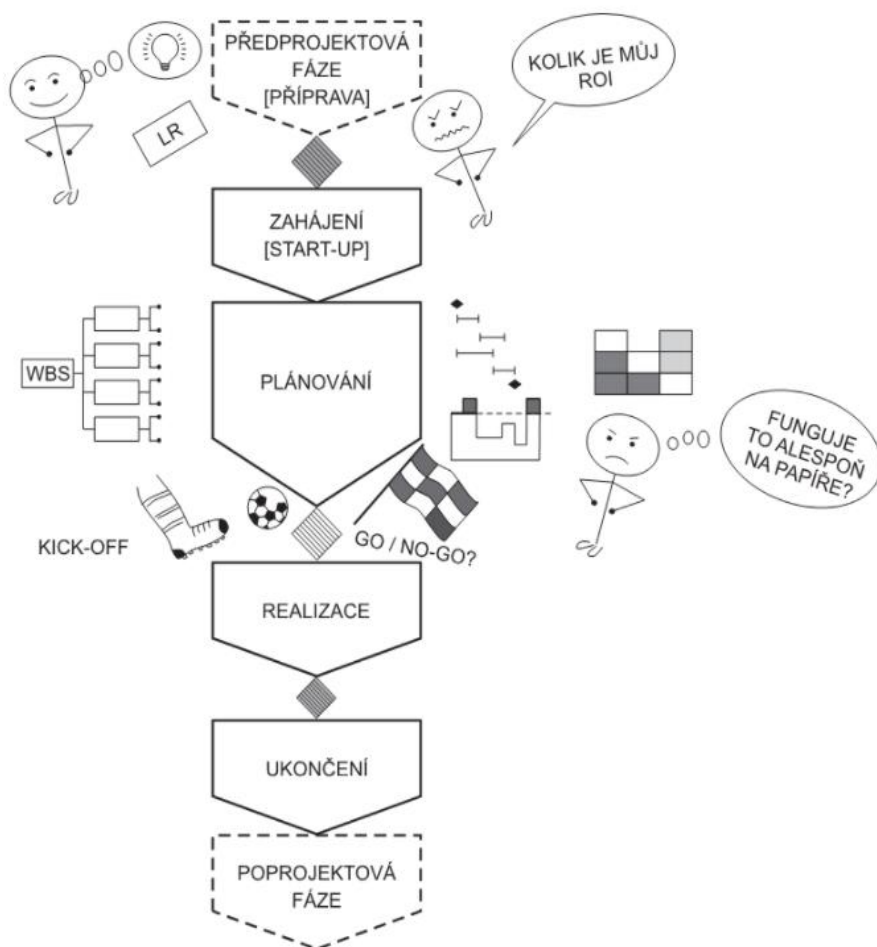
Tabulka 1 - Rozdělení dokumentů v projektu

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl, 2013, st. 10

Projekt začíná v počátečním stavu a končí ve stavu koncovém. Kromě začátku a konce má i další omezení, mezi která patří především čas a zdroje. Na časovém rámci je závislá z velké části úspěšnost celého projektu, proto je čas přísně sledován a je zároveň i jedním z hlavních parametrů. Z časového hlediska můžeme projekt rozdělit do několika fází řízení projektu, což dohromady tvoří životní cyklus projektu. Podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, st. 167 a 168) dělíme fáze podle IPMA na:

- Předprojektová fáze (příprava)
- Projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení)
- Poprojektová fáze

Životní cyklus projektu tvoří několik fází. Některé fáze mohou být stejné pro více projektů a nemusí tak souviset s věcnou podstatou projektu. Naopak fáze realizace je jedinečná pro každý projekt. Životní cyklus projektu je vyobrazen na Obrázku 2.



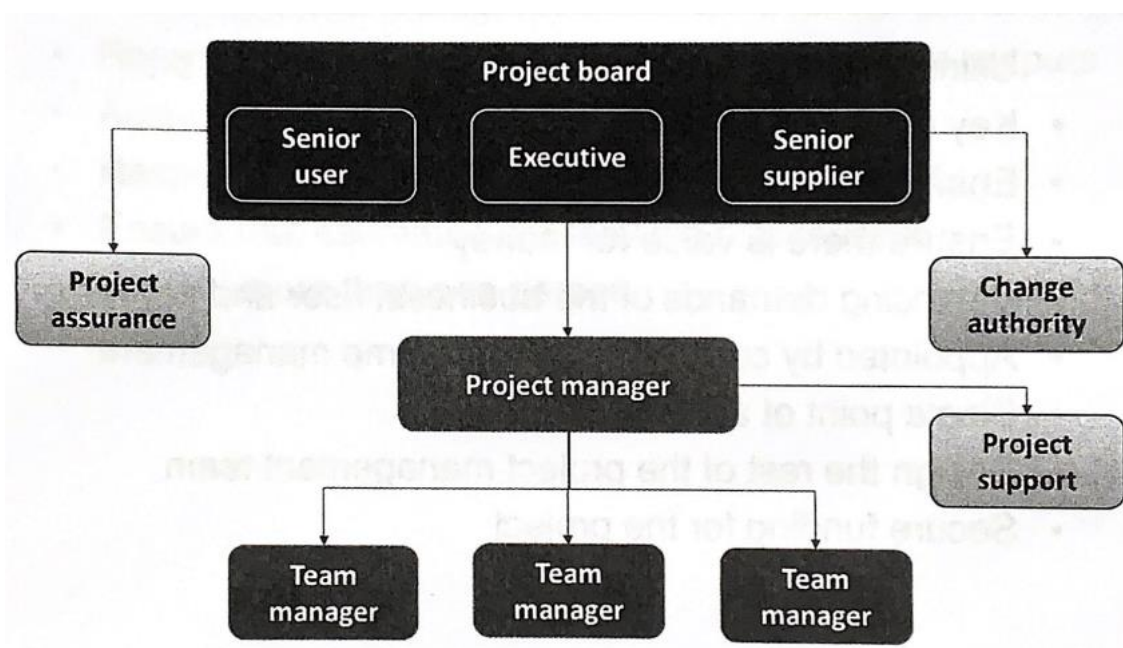
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu

Zdroj: Doležal, 2016, st. 58

Fáze řízení projektu se standardně nepřekrývají a jsou realizovány postupně s časovým odstupem. Existuje pojem inkubační doba, kdy hovoříme o nestandardním odstupu mezi fázemi, který může mít až několik měsíců či let. K lepšímu zorientování se mezi etapami slouží tzv. milníky, které od sebe oddělují jednotlivé etapy. Milník je bod, ve kterém probíhají kontroly a u produktů se většinou mění charakter rozpracování. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, st. 169)

3.2 Mezinárodní standard PRINCE2

Mirko Křivánek vydal publikaci v roce 2019, ve které uvádí, že metodika PRINCE2 je jednou z nejdůležitějších a nejpoužívanějších technik pro řízení projektů. Tyto techniky popisují procesy od začátku do konce projektu. Metodika PRINCE2 pochází z Velké Británie a byla vytvořena původně pro potřeby britské vlády pro IT projekty. Křivánek také uvádí, že se jedná o univerzální a flexibilní metodiku, kterou lze použít na jakýkoliv projekt. Tato metodika vychází ze systémových zkušeností získaných z velkého množství projektů a je stále vylepšována, aby odpovídala současným potřebám a požadavkům. I přesto, že se do ní zahrnují nové myšlenky a prvky z jiných metodik, její základní procesy zůstávají stejné. (Křivánek, 2019, st. 111) Na Obrázku 3 je vyobrazena organizační struktura projektu podle PRINCE2. Jsou zde hierarchicky zobrazeny subjekty – projektový výbor (uživatel, sponzor, dodavatel), projektový manažer, týmoví manažeři a další podpůrné subjekty.



Zdroj: PM Consulting

Podle Doležala a jeho kolegů (2016, st. 28) se jedná o procesně zaměřenou metodiku, kterou spravuje společnost AXELOS. První verze této metodiky PRINCE byla vytvořena v roce 1989 jako standard pro projekty informačních systémů v rámci státní správy. Verze z roku 1996, označovaná jako PRINCE2, byla upravena tak, aby mohla pokrýt všechny typy projektů, nejen projekty v rámci veřejného sektoru. Aktuální verze PRINCE2 byla revidována v roce 2009 a zahrnuje sedm hlavních principů, sedm témat a sedm procesů jako základní prvky metodiky (Tabulka 2, 3 a 4).

Neustálé zdůvodňování projektu	7 principů	Řízení na základě výjimky
Poučení se ze zkušeností		Zaměření se na produkty
Definované role a odpovědnosti		Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu
Řízení po etapách		Zdroj: Vlastní zpracování dle: Prince-2.cz, 2022

Tabulka 2 - 7 principů PRINCE2

Obchodní případ	7 témat	Rizika
Organizace		Změna
Kvalita		Vývoj
Plány		Zdroj: Vlastní zpracování dle: Prince-2.cz, 2022

Tabulka 3 - 7 témat PRINCE2

Zahájení projektu	7 procesů	Řízení dodávky produktu
Směrování projektu		Řízení přechodu mezi etapami
Nastavení projektu		Ukončení projektu
Řízení etapy		Zdroj: Vlastní zpracování dle: Prince-2.cz, 2022

Tabulka 4 - 7 procesů PRINCE2

3.2.1 Sedm principů

Podle Prince-2.cz (2022) metodika PRINCE2 definuje **sedm základních principů**, které musí být pro úspěšný průběh projektu neustále respektovány. Tyto principy tvoří pevný rámec pro řízení projektu a jsou nezbytné pro to, aby bylo možné dosáhnout cílů projektu a výsledků, které byly stanoveny v projektové iniciační dokumentaci. Tyto principy zahrnují zodpovědnost za řízení projektu, kontinuální podporu od stěžejních zúčastněných stran, rozumné plánování a kontrolu projektu, adaptaci na změny, zohlednění rizik a výstrah, komunikaci mezi zúčastněnými stranami a plánování ukončení projektu. Pokud se v projektu nedodrží tyto principy, hovoříme o tzv. **PINO projektech**, tedy projektech, které se jen názvem odkazují na metodiku PRINCE2, ale ve skutečnosti jí nedodrží. Tyto projekty se často potýkají s problémy a nedosahují požadovaných výsledků, což má za následek ztrátu času, peněz a úsilí. Proto je nutné dodržovat principy metodiky PRINCE2, aby bylo možné zajistit úspěšný průběh projektu a dosáhnout požadovaných výsledků. Mezi principy patří:

- **Neustálé zdůvodňování projektu - Continued business justification**

Pro úspěšné dokončení projektu je nezbytné mít pevně stanovený důvod pro jeho realizaci již na samém počátku. Tento důvod nám umožňuje soustředit se na klíčové cíle a úkoly, které jsou nutné k dosažení požadovaného výsledku. Během trvání projektu je důležité pravidelně ověřovat, zda se stále držíme původního záměru a zda je stále relevantní. Pokud se v průběhu projektu ukáže, že se situace změnila a opodstatněnost projektu se ztratila, je nutné jednat rychle a efektivně. Může se jednat o to, že na trh přišla lepší konkurenční aplikace, nebo že se změnila poptávka po určitém produktu nebo službě. V takovém případě je nutné buď projekt zastavit, nebo ho změnit tak, aby stále splňoval svůj původní účel a zároveň byl konkurenceschopný. Význam důvodu pro realizaci projektu platí nejen na začátku, ale i na konci projektu. Při hodnocení úspěšnosti projektu je nutné se zaměřit na dosažení stanovených cílů a na to, zda byl projekt úspěšný v plnění svého účelu. Pokud projekt nebyl úspěšný, je nutné zjistit, co bylo špatně a co by se mělo při příštím projektu udělat jinak. Tyto zkušenosti nám umožňují zlepšovat proces realizace projektů a zvyšovat šance na úspěšné dokončení v budoucnu.

– **Poučení se ze zkušeností - Learn from experience**

Je důležité brát v potaz zkušenosti z projektů, které již byly realizovány jinými organizacemi, abychom se vyhnuli stejným chybám a mohli zlepšit výsledky našeho projektu. Nepřehlížejme lekce, které mohou být vyčteny z úspěchů a neúspěchů jiných. Místo toho, abychom se drželi pořekadla "člověk se učí z vlastních chyb", měli bychom si uvědomit, že moudrost spočívá v tom, že se můžeme poučit z chyb jiných. Tímto způsobem můžeme dosáhnout lepších výsledků a snížit riziko selhání.

– **Definované role a odpovědnosti - Defined roles and responsibilities**

V armádě je důležité, aby bylo jasně určeno, kdo má v dané situaci vedení a kdo podléhá jeho rozkazům. Stejně tak platí, že i v projektech je nutné mít pevnou projektovou strukturu s jasně definovanými rolemi a povinnostmi pro každého účastníka. Tyto role a povinnosti musí být odsouhlaseny všemi zúčastněnými stranami, což pomůže zajistit plynulý průběh projektu a minimalizovat možnost nejasností a konfliktů. Je také nutné mít jasně stanovený systém reportování, který umožní sledovat postup projektu a zajistit, aby byly dodržovány předem stanovené termíny a cíle.

– **Řízení po etapách - Manage by stage**

Projekty, stejně jako jídlo, musí být rozděleny na menší, srozumitelné a přístupné části, aby bylo možné zkontrolovat, zda se držíme plánu a zda se dostáváme k našemu cíli. Tyto části musí být pečlivě plánovány a vykonávány s přesností a pečlivostí, aby se zajistil úspěch celého projektu. Je důležité mít na paměti, že stavba 10-patrové budovy není jen o samotné výstavbě hrubé stavby, ale také o dodání rozvodů elektřiny a vody, instalaci příček, okenních rámců, fasády, získání kolaudačního rozhodnutí a mnoha dalších kroků. Je nutné pečlivě zvážit všechny aspekty projektu a zajistit, aby byl plán správně vypracován, aby bylo možné dosáhnout úspěšného dokončení.

– **Řízení na základě výjimky - Manage by exception**

Projektový management vyžaduje určitou míru flexibility a volnosti, aby se mohl projekt řídit efektivně. Pokud je projektový manažer vázán příliš striktními rozpočtovými a časovými limity, pak jeho schopnost řízení projektu může být omezena. V takovém případě by mohl být v situaci, kdy bude muset žádat o schválení výjimky v případě, že by došlo k nárůstu ceny stavebního materiálu nebo k nějakému zdržení v průběhu projektu. Tyto žádosti mohou vést ke zpoždění nebo zdražení, což může být v rozporu s cíli projektu. Na druhou stranu, pokud projektový manažer dosáhne úspor nebo dokončí práci před termínem, může být také hodnocen negativně, pokud nemá určenou toleranci od-do, ve které se může pohybovat. Tyto limity mu umožňují řídit projekt s větší samostatností a efektivitou, aniž by musel vše neustále konzultovat se svými nadřízenými. Z tohoto důvodu je důležité, aby projektový manažer měl určitou míru volnosti a flexibility, aby mohl řídit projekt efektivně a dosáhnout požadovaných výsledků.

– **Zaměření se na produkty - Focus on products**

Při řízení projektu podle metodiky PRINCE2 se prvotně klade důraz na definování produktů, které projekt dodá. Ty představují cíle a výstupy projektu a stanovují, co se vlastně bude v projektu realizovat. Až poté se začíná přemýšlet o aktivitách, které jsou nezbytné k dosažení definovaných produktů. Toto zaměření na produkty umožňuje pečlivě plánovat a řídit projekt, aby se zajistilo, že bude splňovat požadavky a očekávání zákazníka. Stejný princip lze aplikovat na příkladu stavby rodinného domu. Je nutné nejdříve stanovit, jaký dům se bude stavět a jaké požadavky na něj budou kladené (velikost, počet pokojů atd.). Až poté lze začít plánovat, jak bude dům postavený. Tento přístup zajišťuje, že proces stavby bude soustředěn na dosahování kýžených výsledků a že bude probíhat efektivně a úspěšně.

– **Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu - Tailor to suit the environment**

Při řízení projektu je nutné vzít v úvahu, že každý projekt má své vlastní specifikace a rozdíly. To zahrnuje velikost projektu, typ dodávky, prostředí, ve kterém se bude realizovat a mnoho dalších faktorů. Projektový manažer musí být schopen přizpůsobit své řízení projektu tak, aby bylo v souladu s těmito specifiky. Cílem je

zajistit spolehlivé a účinné řízení projektu, aniž by bylo nutné zbytečně komplikovat proces s přílišnou administrativou. Vzhledem k rozmanitosti projektů je důležité, aby projektový manažer měl flexibilní přístup a byl schopen přizpůsobit své řízení tak, aby odpovídalo potřebám každého konkrétního projektu.

3.2.2 Sedm témat

Podle Prince-2.cz (2022) je PRINCE2 projektový managementový přístup, který se zaměřuje na řízení projektů z hlediska jednotlivých aspektů, které se v průběhu realizace projektu vyskytnou. Tyto aspekty jsou označovány jako "**témata PRINCE2**" a celkem jich existuje sedm. Tato témata by měla být považována za klíčová a během celého projektu by se jim měla věnovat dostatečná pozornost. Konkrétně, sedm témat PRINCE2 zahrnuje: řízení kvality, řízení rizik, řízení zdrojů, řízení časových plánů, řízení komunikace, řízení změn a řízení ukončení projektu. Témata se stávají součástí průběžných úvah projektového manažera a týmu, aby bylo možné zajistit, že se projekt vydaří a že všechny klíčové aspekty jsou správně řízeny. Témata se týkají otázek, jako je například: Jsou kvality produktů projektu na vysoké úrovni? Je možné identifikovat a řešit potenciální rizika projektu? Je dostatečně plánována a řízena spotřeba zdrojů projektu? Otázky pomáhají projektovým manažerům udržet projekt na správné cestě a zajistit jeho úspěšné dokončení:

- **Obchodní případ - Business Case. Otázka Proč?**

Proces vzniku projektu je velmi důležitý a klíčový pro úspěšné dokončení projektu. Projekt začíná s nápadem, který je poté rozvíjen a přetavován do konkrétního projektu. Je nezbytné stále zvažovat, zda má projekt smysl a zdali je projekt opravdu potřeba uskutečnit. Úvahy mohou být významné pro celkový úspěch projektu. Zdůvodnění projektu je dokument, který vysvětluje, proč je projekt potřeba realizovat. Jeho cílem je poskytnout vysvětlení projektu a argumenty pro jeho realizaci. Tento dokument je vypracován a je zodpovědností Sponzora projektu, takzvaného Executive, aby byl během celého projektu k dispozici a byl aktualizován v případě potřeby. Zdůvodnění projektu slouží jako průvodce pro všechny zúčastněné strany a udržuje projekt na správné cestě, aby byl úspěšně dokončen.

– **Organizace - Organization. Otázka Kdo?**

Struktura projektu je klíčovým prvkem úspěšného řízení. Je důležité, aby byla jasně definována, a aby každá role v projektovém týmu byla srozumitelně popsána. PRINCE2 pečlivě formuluje pozice a odpovědnosti v dočasném týmu projektu, což zajišťuje efektivní řízení projektu a snižuje riziko konfliktů a nedorozumění. Navíc, je třeba mít vytvořeny jasné komunikační kanály, aby mohly být informace v projektu rychle a efektivně předány. Tyto prvky významně přispívají k úspěšnosti projektu a zajišťují, že každý člen týmu ví, jakým způsobem může přispět k dosažení cílů projektu.

– **Kvalita - Quality. Otázka co?**

V PRINCE2 je kvalita jedním z klíčových témat, které ovlivňuje úspěšnost projektu. Proto je nutné, aby projektový tým měl jasnou představu o požadavcích na kvalitu výsledných produktů projektu. V rámci řízení projektu PRINCE2 se věnuje zvláštní pozornost zodpovědnosti za dosažení kvality a významnosti plánování a kontroly kvality. Kromě toho je důležité mít systém pro měření a hodnocení kvality, který umožňuje sledovat postup a zlepšovat procesy. Proto je nutné, aby všichni účastníci projektu měli jasnou představu o požadavcích na kvalitu a její dosažení, což pomůže k dosažení úspěšného výsledku projektu.

– **Plány - plans. Otázka Jak? Kolik? Kde?**

Projekty bez dobře sestavených plánů nejsou schopny dosáhnout úspěšného zakončení. Plány PRINCE2 nejen ukazují časový rozvrh jednotlivých aktivit, ale také umožňují detailní přehled o produktech, které budou v rámci projektu vytvářeny, nákladech a potřebných zdrojích. PRINCE2 rozlišuje tři typy plánů: Plán projektu, Plány etapy a Plány týmů, které jsou nezbytné pro úspěšné řízení projektu. Tyto plány nejen že pomáhají v koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými účastníky projektu, ale také umožňují sledovat a řídit pokrok projektu.

– **Rizika - Risks. Otázka - Co když?**

Rizika v projektech mohou značně ovlivnit jejich úspěšnost a případně způsobit značné zdržení, zvýšení nákladů, či dokonce i selhání projektu jako celku. Proto je

důležité věnovat pozornost a správně řídit rizika, aby se minimalizovaly jejich negativní dopady. Řízení rizik se skládá z řady postupů, které se používají k identifikaci, analýze, hodnocení, plánování a následnému řízení rizik. Tyto postupy pomáhají snižovat nebo zcela eliminovat vliv rizik na projekt a zvyšují tak pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. Navíc efektivní řízení rizik může také pomoci identifikovat a získat příležitosti, které mohou přispět k úspěšnosti projektu. Je tedy nezbytné investovat čas a úsilí do řízení rizik, aby se zajistilo úspěšné dokončení projektu.

– **Změna - Change. Otázka - Jaký je dopad?**

Projekt, který je zaměřen na zlepšení fungování podniku nebo programu, má samozřejmě potenciál také vyvolat změny v rámci samotného projektu. Tyto změny však musí být řízeny s péčí a odpovědností, aby nedošlo k chaosu a náhodnému provádění změn bez předchozího souhlasu relevantních autorit. Je nutné zajistit, aby každá změna byla řádně schválena a bylo zajištěno, že bude v souladu s celkovými cíli projektu. Je důležité si uvědomit, že nekontrolované změny mohou vést ke ztrátě času a nákladů, a také mohou ohrozit úspěšné dokončení projektu. Proto je nezbytné dbát na řádnou správu změn v rámci projektu, což přispěje ke kvalitnímu a hladkému průběhu projektu.

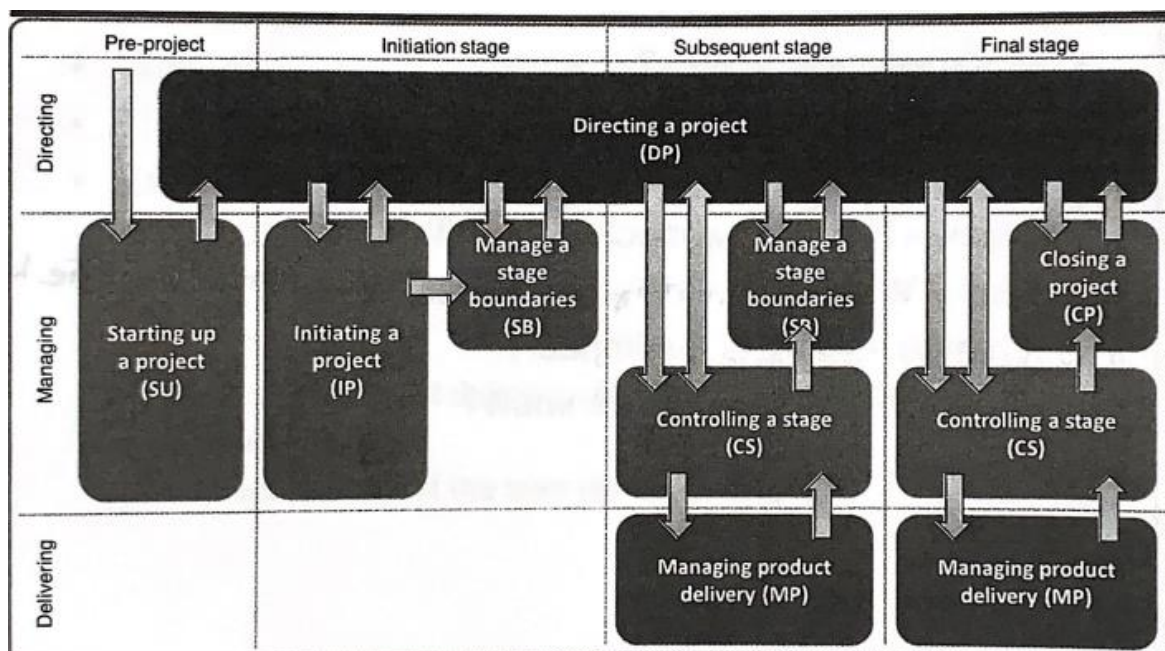
– **Vývoj - Progress. Otázka Kde se nacházíme, kam směřujeme?**

Význam řízení projektu spočívá v tom, že musíme být schopni neustále kontrolovat a sledovat, zda se projekt vyvíjí podle plánu a zda se nachází na správné cestě. Tuto kontrolu můžeme provádět pomocí sledování progresu projektu. Progres je důležitým ukazatelem, který umožňuje identifikovat případné problémy a včas reagovat na změny. Téma progresu v rámci řízení projektu také stanovuje linii odpovědnosti a určuje, kdo bude zodpovědný za sledování a správu projektu na nižší úrovni. Díky tomu se mohou tolerance a kontrolní mechanismy přidělit správně a efektivně, což pomáhá zajistit, že projekt bude pokračovat v souladu s plánem. Je také důležité si uvědomit, že sledování progresu projektu má význam nejen pro vedení projektu, ale také pro samotné účastníky projektu a pro všechny zainteresované strany. To umožňuje zajistit, že všichni budou mít aktuální a přesné informace o stavu projektu a budou schopni reagovat na změny a přizpůsobit se jim.

V závěru lze říci, že sledování progresu projektu je klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení projektu a jeho důležitost nelze podceňovat. Je nutné věnovat dostatek pozornosti tomuto tématu a zajistit, aby bylo sledování progresu prováděno s odpovědností a pečlivostí.

3.2.3 Sedm procesů

Metodika PRINCE2 se zaměřuje na poskytnutí strukturovaného přístupu k řízení projektů. Tyto procesy se snaží vymezit jednotlivé fáze životního cyklu projektu a zajistit, aby všechny potřebné kroky byly podniknuty v pořádku a ve správný čas. Procesy nejsou pevně dané, ale lze je upravit tak, aby odpovídaly specifickým potřebám projektu. Celkově tak PRINCE2 nabízí širší možnosti projektovým manažerům přizpůsobit řízení projektu tak, aby bylo efektivní a přiměřené. Význam PRINCE2 spočívá v tom, že nabízí standardizovaný přístup k řízení projektů, což má za následek vyšší úspěšnost projektů a snazší koordinaci mezi členy týmu. (Prince-2.cz, 2022)



Obrázek 4 - 7 procesů PRINCE2

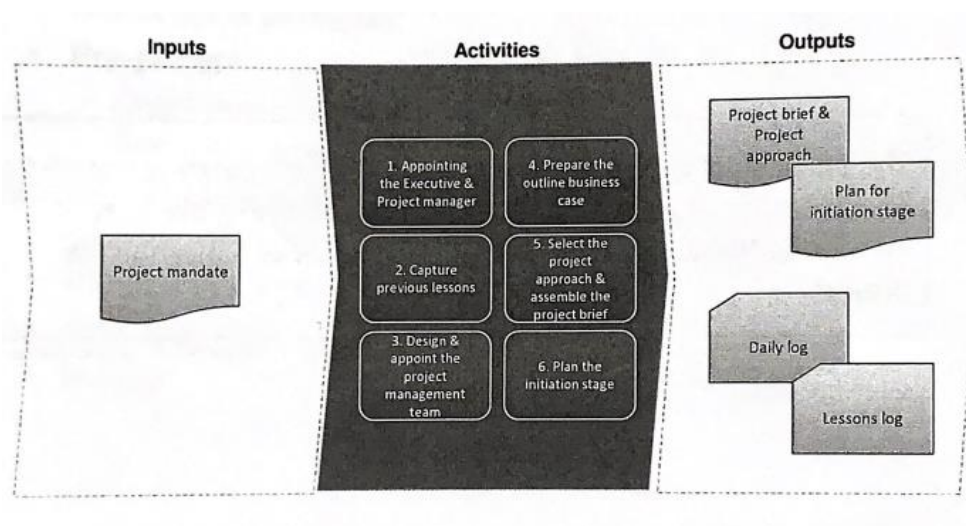
Zdroj: PM Consulting

Podle Prince-2.cz (2022) se **procesy** týkají všech aspektů projektu, jako jsou náklady, časový harmonogram, kvalita a rizika, a zajišťují, aby všichni zúčastnění byli informováni a plnili své úkoly v souladu s celkovým plánem projektu. PRINCE2 také poskytuje jednotnou terminologii a předpis pro správu projektu, což umožňuje projektovým

manažerům lépe komunikovat s ostatními členy týmu, externími dodavateli a zákazníky. Procesy také poskytují jasný rámec pro hodnocení postupu projektu a řízení změn, což pomáhá zajistit, aby byla přijímána správná rozhodnutí a aby projekt byl úspěšně dokončen. Procesy jsou zobrazeny na Obrázku 4 a patří mezi ně:

– **Zahájení projektu - Starting up a project process**

Proces Zahájení projektu je prvním krokem v procesu PRINCE2. Jeho úkolem je posoudit, zda projekt má smysl realizovat a zda má šanci na úspěšné dokončení. Tento proces je spuštěn Mandátem projektu, což je pokyn z vedení podniku nebo programu k realizaci projektu. V rámci tohoto procesu se provádějí hrubé odhady nákladů, časového harmonogramu, organizační struktury a dalších aspektů, které jsou potřebné a stěžejní pro zhodnocení realističnosti každého projektu.



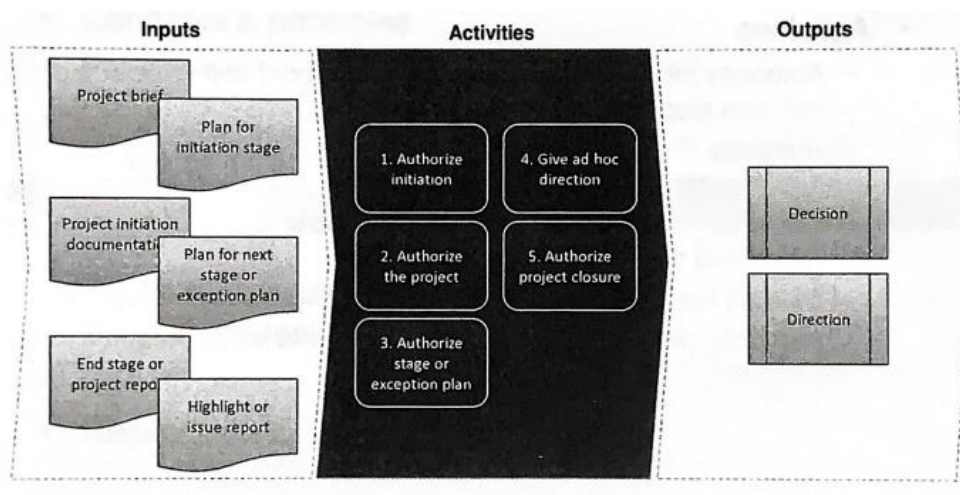
Obrázek 5 - Starting up a project (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

Mezi aktivity na Obrázku 5 v procesu Zahájení projektu patří například jmenování sponzora projektu a projektového manažera, vytvoření deníku projektového manažera a seznamu ponaučení, příprava organizační struktury a projektového týmu, definice projektu a popisu produktu, určení zákaznických očekávání kvality a akceptačních kritérií, příprava náčrtu obchodního případu a plánu etapy zahájení. Tyto aktivity pomáhají vytvořit pevný základ pro další postup v realizaci projektu a poskytují důležité informace pro rozhodování o dalších krocích.

– Směrování projektu - Directing a project

Proces Směrování projektu je zodpovědný za vydávání strategických rozhodnutí a řízení projektového manažera. Tuto funkci vykonává projektový výbor, který se skládá ze zástupců dodavatele, odběratele a investora. Cílem tohoto procesu je udržet projekt na správné cestě a dosáhnout úspěšného ukončení.



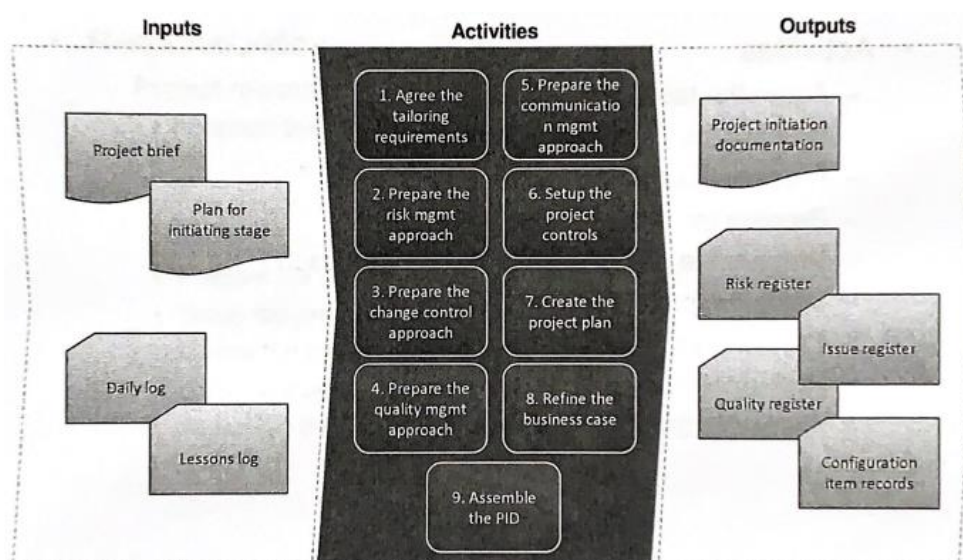
Obrázek 6 - Directing a project (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

Mezi hlavní aktivity na Obrázku 6 v procesu Směrování projektu patří: schválení nastavení projektu, schválení samotného projektu, schválení plánu etapy nebo plánu výjimky, ad-hoc rozhodnutí a schválení ukončení projektu. Schválení nastavení projektu závisí na výstupech z procesu Předprojektová příprava. Schválení projektu závisí na výstupech z procesu Předprojektové přípravy a Řízení přechodu mezi etapami. Schválení plánu etapy nebo plánu výjimky se realizuje na konci každé etapy, kdy projektový manažer vyhodnocuje předchozí etapu a připravuje plán následující etapy. Ad-hoc rozhodnutí mohou být vydána v rámci strategického řízení v případě náhlých situací a projektový manažer na ně musí reagovat. Schválení ukončení projektu je nezbytné pro úspěšné ukončení projektu PRINCE2. V průběhu celého projektu je třeba zajistit, aby projektový manažer dostával potřebné pokyny a autorizace od projektového výboru, aby mohl úspěšně realizovat projekt. Tyto pokyny a autorizace jsou zásadní pro zajištění správného směrování projektu a dosažení požadovaných výsledků.

- Nastavení projektu - Initiating a project

Proces Nastavení projektu je navržen tak, aby organizace mohla přesně porozumět práci, která bude nutná k dosažení cílů projektu, a to před tím, než se do projektu vloží prostředky. Cílem je zabránit tomu, aby se investice do projektu nepromarnily na špatně připravené nebo neúčinné projekty.



Obrázek 7 - Initiating a project (vstupy, aktivita, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

V rámci procesu Nastavení projektu se provádí řada klíčových aktivit (Obrázek 7), jako například příprava strategie řízení rizik, strategie řízení kvality, strategie řízení konfigurací a strategie řízení komunikace a souvisejících dokumentů. Tyto strategie slouží jako základ pro budoucí řízení projektu a umožňují organizaci předem identifikovat a plánovat řešení možných problémů. Dále se v rámci procesu vytváří registr rizik, registr otevřených bodů, registr kvality a záznamy o konfiguračních položkách. Tyto dokumenty slouží k evidenci a sledování stavu projektu a jsou nezbytné pro správné řízení projektu. Kromě toho se také definuje organizační struktura projektu a seřizují se řídicí prvky (kontrolní mechanismy), což je nezbytné pro správné fungování projektu a udržení kontroly nad jeho výsledky. Celkově lze říci, že proces Nastavení projektu je klíčovým krokem při přípravě projektu a jeho úspěšném dokončení. Organizace, která tento proces řádně provádí, je schopna identifikovat a plánovat řešení potenciálních problémů, udržet kontrolu nad

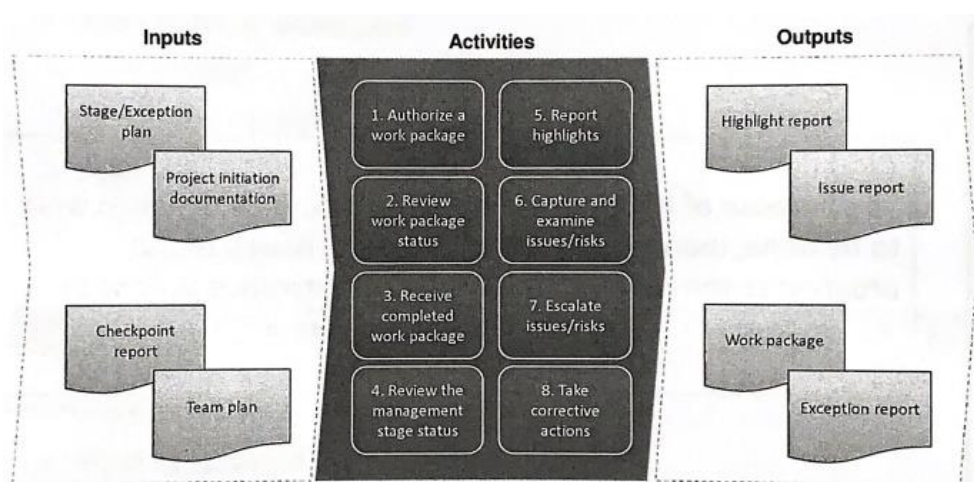
projektem a zajistit, že bude dodán produkt s požadovanými vlastnostmi a v souladu s plánem.

– Řízení etapy - Controlling a Stage

Proces Řízení etapy se zabývá rozdělováním práce ve formě pracovních balíčků, sledováním jejího průběhu, řešením problémů a zasíláním zpráv o pokroku na projektový výbor. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby etapa byla v souladu se svými předem stanovenými mezemi a aby se předcházelo plýtvání časem a náklady. Mezi klíčové aktivity vyobrazené na Obrázku 8 v procesu řízení etapy patří:

- Autorizace pracovních balíčků a jejich rozdělení mezi jednotlivé účastníky
- Kontrola stavu pracovních balíčků a ověření, že byly správně vypracovány
- Získání hotových pracovních balíčků a jejich kontrola
- Periodické zasílání zpráv o stavu etapy (Highlight report)
- Identifikace a sledování otevřených bodů a rizik
- Eskalace vážných problémů a rizik
- Implementace nápravných opatření, pokud je nutné, aby se etapa vydala správným směrem.

Všechny tyto kroky jsou důležité pro úspěšné dokončení etapy a pro dosažení očekávaných výsledků projektu.

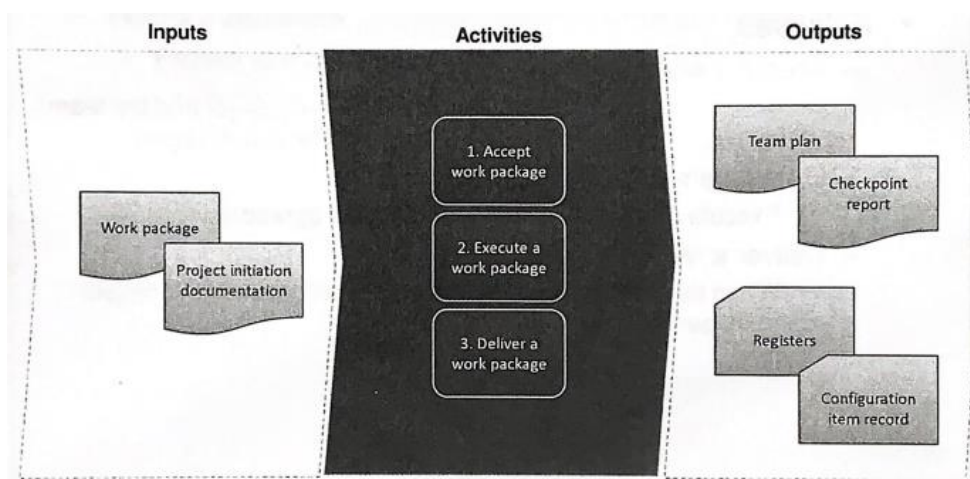


Obrázek 8 - Controlling a Stage (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

– Řízení dodávky produktu - Managing product delivery

V rámci procesu Řízení dodávky produktu se provádí kontrola vzájemných vztahů mezi projektovým manažerem a vedoucími týmů. Tento proces se stará o to, aby byly jasně definovány požadavky na akceptaci, zpracování a dodání projektových produktů. Vedoucí týmu hrají klíčovou roli v řízení práce na dodávce jednotlivých produktů, které mohou být externími či interními dodavateli vzhledem k organizaci zadavatele.



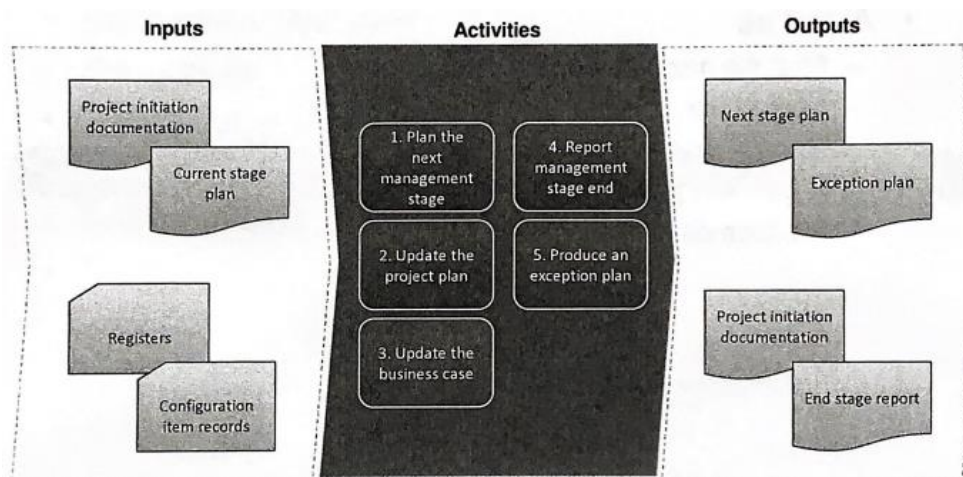
Obrázek 9 - Managing product delivery (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

Konkrétně, mezi aktivity (Obrázek 9) v procesu Řízení dodávky produktu patří akceptace pracovního balíku, provedení požadované práce a následné dodání pracovního balíku, tj. výsledného produktu. Tyto kroky umožňují jasné a účinné řízení práce na dodávce produktů v rámci projektu, což v konečném důsledku umožňuje dosáhnout cíle projektu v co nejkratší době a s co největší efektivitou.

– Řízení přechodu mezi etapami - Managing a Stage Boundary

Proces Řízení přechodu mezi etapami má jako svůj hlavní cíl zajistit, aby bylo možné posoudit pokrok a úspěšnost realizace projektu. Jeho úkolem je pomoci projektovému výboru získat důležité informace od projektového manažera. Tyto informace budou zahrnovat aktualizaci projektového plánu, aktualizaci obchodního případu a připravení zprávy o ukončení etapy.



Obrázek 10 - Managing a Stage Boundary (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

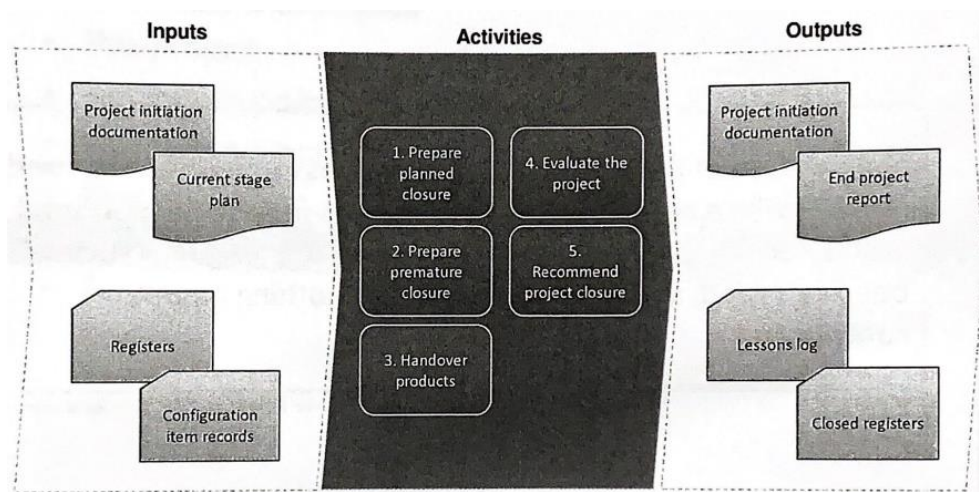
V rámci procesu Řízení přechodu mezi etapami se provádí několik klíčových aktivit (Obrázek 10), jako například plánování následující etapy, aktualizace projektového plánu a obchodního případu, příprava zprávy o ukončení etapy a pokud je to nezbytné, vytvoření plánu výjimky. Tyto aktivity pomáhají zajistit, že Projektový výbor má potřebné informace k posouzení, zda projekt stále splňuje své požadavky a zda přijatelnost rizik zůstává na správné úrovni.

- Ukončení projektu - Closing a project

Proces Ukončení projektu má za úkol zajistit, aby byl projektový produkt předán v náležitě kvalitě a aby bylo zajištěno, že všechny požadavky projektu, které byly stanoveny v projektové iniciační dokumentaci, byly splněny. Cílem procesu je ukončit projekt v dohodnutém termínu a zajistit, aby nebyl zbytečně prodlužován. Mezi klíčové kroky (Obrázek 11) v rámci procesu Ukončení projektu patří:

- Příprava plánu na plánované ukončení projektu, nebo příprava plánu na předčasné ukončení projektu, v případě, že dojde k potřebě ukončit projekt dříve, než bylo plánováno.
- Odevzdání všech produktů projektu, které byly vytvořeny během trvání projektu.
- Provádění hodnocení projektu za účelem zjištění, zda byly splněny všechny stanovené cíle a zda byly všechny požadavky projektu splněny.

- Zpracování doporučení pro ukončení projektu. Toto doporučení by mělo být založeno na výsledcích hodnocení projektu a mělo by ukázat, že projekt má být formálně ukončen, protože již není potřeba provádět žádné další práce.



Obrázek 11 - Closing a project (vstupy, aktivity, výstupy)

Zdroj: PM Consulting

3.3 Neziskový sektor

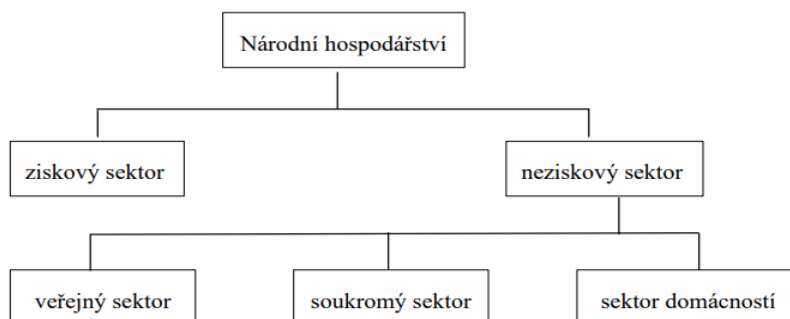
Podle Škarabelové (2005, st. 41) je terminologie určující neziskový sektor velmi komplexní a často zavádějící. V českém jazykovém prostředí existuje mnoho různých termínů, které se používají k popisu neziskových organizací. Termíny zahrnují:

- Neziskový sektor
- Veřejný neziskový sektor
- Občanský sektor
- Nestátní neziskové organizace
- Soukromé neziskové organizace
- Organizace třetího sektoru
- Dobrovolné organizace
- Nevládní sektor nebo nevládní organizace

Některé další používané termíny zahrnují nezávislý sektor, komunitní organizace a organizace občanského sektoru. Různé termíny mohou vést ke zmatkům a nesprávnému

pochopení konceptu neziskového sektoru, a proto je důležité mít jasno o jejich významu a rozdílech. (Škarabelová, 2005, st. 41)

Organizace lze rozdělit na základě mnoha faktorů, které určují jejich charakter a fungování. Faktory zahrnují zákonodárství České republiky, poslání dané organizace, zdroj financování, instituci, která ji zřizuje, a také míru zapojení občanů do její činnosti. Organizace se vyznačují tím, že nejsou součástí státní správy ani samosprávy a také nejsou součástí tržního mechanismu. V podstatě se jedná o část národního hospodářství, která funguje nezávisle na státních institucích a na trhu. Organizace mají své specifické cíle a poslání, které mohou být určeny legislativou, ale mohou také vycházet z volby zřizovatele nebo z vlastního poslání. Mohou být financovány ze státních zdrojů, ze soukromých zdrojů nebo ze smíšených zdrojů. V neposlední řadě, míra zapojení občanů do činnosti těchto organizací může být velmi rozdílná a může mít vliv na jejich fungování a úspěšnost. Dále mohou být volné a nezávislé nebo mohou být pod kontrolou státních institucí. Hrají důležitou roli v našem společenském a hospodářském životě a jsou nepostradatelnou součástí naší společnosti. Zařazení neziskového sektoru dle financování je zobrazeno na Obrázku 12. (Škarabelová, 2005, st. 37)



Obrázek 12 - Zařazení neziskového sektoru dle financování

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rektořík, 2002, st. 21

Práce se bude dále zabývat nestátním neziskovým sektorem (NNO). Vzhledem k charakteru práce budou následně rozepsána témata, která se NNO zabývají a jak se liší od čistě podnikatelských projektů. Neziskový sektor patří do kategorie organizací, které tvoří organizovanou část občanské společnosti. Organizace, jako jsou soukromé neziskové organizace, představují novou generaci spolkové činnosti, která je v České republice pevně zakořeněna. Nehledají zisk, ale zaměřují se na dosahování specifických cílů v rámci svého poslání, které může být zaměřeno na sociální, kulturní, environmentální nebo jiné oblasti.

Často využívají svobodného a nezávislého postavení, aby dosahovaly svých cílů a pomáhaly různým skupinám obyvatelstva. (Potůček a kol., 2005, st. 154-155)

Podle Šedivého a Medlíkové (2017, st. 20) existují tři významné rozdíly mezi neziskovými projekty a čistě podnikatelskými projekty, a to v tom, jak se vypořádávají s hospodářským výsledkem, jakou strategii používají a jak orientují svou marketingovou činnost. V případě neziskových organizací není cílem maximalizovat zisk, ale vynakládat finanční příjmy na další období v souladu se svým posláním. Také zaměřují svou strategii na efektivní uskutečňování svého poslání, což je pro ně klíčové. Marketingová činnost neziskových organizací se většinou soustředí na klienty a dárcce, kteří jim pomáhají realizovat jejich poslání, a nikoli na maximalizaci zisku. Rozdílnost lze vysvětlit tím, že neziskové projekty se často zaměřují na konkrétní sociální nebo environmentální cíle, kterým slouží. Projekty také často získávají finanční prostředky od neziskových organizací, vládních institucí nebo od dárců, kteří podporují jejich poslání. V kontrastu s tím, podnikatelské projekty jsou často motivovány touhou po zisku a snaží se maximalizovat svůj zisk prostřednictvím efektivního marketingu a strategického plánování.

3.3.1 Typologie nestátních neziskových organizací

Podle Škarabelové (2005, st. 26) se neziskový sektor v České republice skládá z různých typů organizací, jako jsou advokační, filantropické, humanitární a servisní společnosti. Avšak nejpočetnější skupinou v této oblasti jsou zájmové organizace. Organizace lze rozdělit na dva typy v závislosti na charakteru svého poslání:

- **Organizace veřejně prospěšné** (Public Benefit Organizations, PBO) se zaměřují na organizování zájmových činností, které přesahují své členské zázemí a jsou určeny širší veřejnosti. Tyto organizace jsou založeny na principu globálního poslání a jejich cílem je pomoci všem bez rozdílu.
- Na druhé straně, **organizace vzájemně prospěšné** (Mutual Benefit Organizations, MBO) jsou organizace, které se zaměřují výhradně na své členy. Tyto organizace tvoří skupina občanů (včetně právnických osob), která je spojena společným zájmem a jeho uspokojováním. Organizace poskytují výhody a služby pouze svým členům a nikomu jinému.

V obou případech zájmových organizací je důležité, aby se členové spojili s cílem uspokojovat svůj společný zájem. Organizace se tak stávají místem, kde se členové mohou setkávat, spolupracovat a realizovat své zájmy. (Škarabelová, 2005, st. 26)

Výzkumný projekt na Johns Hopkins University se zabývá mapováním a kategorizací neziskového sektoru v celosvětovém měřítku. Organizace působí v široké škále oblastí společenského života a výsledky této studie publikoval v České republice tým autorů, který zahrnuje Friče, Goulli a další (2001, st. 15). Cílem projektu bylo získat lepší porozumění v kategoriích neziskových organizací a umožnit tak porovnání mezi jednotlivými zeměmi. Výzkumný projekt, který se zabývá mapováním neziskového sektoru a snaží se najít vhodnou klasifikaci, rozděluje neziskové organizace do dvanácti základních oblastí podle jejich působení. Tyto oblasti zahrnují a pomáhají poskytovat ucelený obraz o rozmanité působnosti neziskových organizací ve společenském životě:

- Kultura a umění; sport a rekreace
- Vzdělání a výzkum
- Zdraví
- Sociální služby
- Ekologie
- Rozvoj obce a bydlení
- Ochranu práv a obhajobu zájmů; politika
- Organizování dobročinnosti
- Náboženství
- Mezinárodní aktivity
- Profesní a pracovní vztahy
- Jiná oblast.

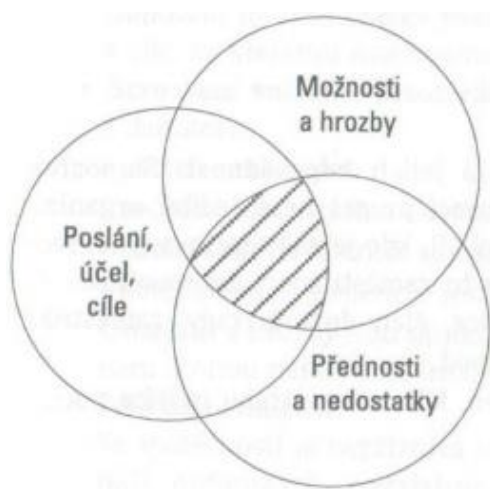
3.3.2 Financování neziskové organizace

Finanční řízení neziskových organizací se odlišuje od finančního řízení podnikatelských subjektů. Neziskové organizace nemají jako hlavní cíl maximalizaci tržní hodnoty, ale naplňování svého poslání. Organizace by měly být finančně stabilní a soběstačné. Krátkodobým cílem je zajištění platební schopnosti, a ke získání zdrojů financování je nutné zvolit vhodnou finanční strategii. Hlavní činností neziskové organizace je plnění svého účelu, a vedlejší činností může být činnost hospodářská, která produkuje

zisk, který slouží k posílení vlastního kapitálu. Rozpočet hlavní činnosti by měl být vyrovnaný, zatímco rozpočet vedlejší činnosti by měl být sestavován tak, aby vykazoval zisk. Menší neziskové organizace získávají financování z veřejných zdrojů, jako jsou dotace ze státních, krajských a obecních rozpočtů a státních fondů, a také ze soukromých zdrojů, jako jsou vlastní příjmy a dary od soukromých osob. Fundraising je klíčovým aspektem finančního řízení organizací, které se spoléhají na vícezdrojové financování. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, st. 56–57, 59)

3.3.3 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, který slouží k udržení dlouhodobé prosperity neziskové organizace. Cílem tohoto plánování je jasně definovat aktuální situaci organizace a její budoucí cíle. Je to důležité, protože je třeba nastavit plán na příští období a kontrolovat, zda organizace splňuje své poslání a vizi. Strategické plánování využívá různé nástroje, včetně analýzy vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci, a analýzy vnitřního prostředí v organizaci, včetně image organizace. (Šedivý, Medlíková, 2017, st. 34) Při strategickém plánování můžeme také využít metodu hledání shod mezi různými skupinami, které jsou zobrazeny na Obrázku 13. Metoda nám umožňuje analyzovat a porovnávat tyto skupiny a nalézt bod spojení, který nám pomůže vytvořit účinnou a efektivní strategii. Toto porovnání může také odhalit překážky a výzvy, se kterými se musíme vyrovnat, a pomoci nám najít způsoby, jak je překonat. Výsledkem je strategie, která vychází ze shody mezi jednotlivými skupinami a která bude pro všechny relevantní strany přijatelná a účinná.



Obrázek 13 - Množina strategického plánování

Zdroj: Plamínek, 1996, st. 117

Řízení lidských zdrojů patří mezi strategické nástroje. Ridder, McCandless a Piercing vytvořili typologii řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích, která zahrnuje čtyři kategorie, založené na míře strategické orientace a zaměření na lidské zdroje. Tyto kategorie zahrnují **administrativní architekturu**, ve které se zaměstnanci považují za snadno nahraditelné náklady, **motivační architekturu**, která se zaměřuje na spolupráci, podporu, sdílení informací, respekt a toleranci, **strategickou architekturu**, která se opírá o motivační systémy pro zaměstnance, a **hodnotovou architekturu**, která zahrnuje vyvážení mezi strategickou orientací, organizačním posláním a silnými stránkami zaměstnanců. (Vrzáček, 2015, st. 8-9)

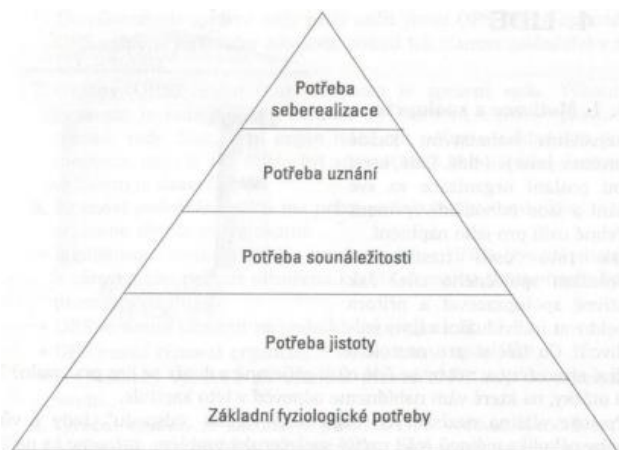
3.3.4 Vize a poslání

Vize „definiuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tedy dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu“ (Šedivý, Medlíková, 2017, st. 39).

Hlavním cílem neziskových organizací je plnění úkolu, pro který byly založeny. Úkol se může považovat za poslání organizace a může být vnímáno následovně: *„Je samozřejmé, že kdo nechápe vlastní poslání, nechápe dost dobře sám sebe, svou roli ve světě a své možnosti (...) Poslání je zhuťněním hlavních myšlenek, jimiž se organizace obrací ke svému okolí (...) Správně zformulované poslání obsahuje citový náboj a vyjadřuje určitou výzvu. Minimálně intelektuální výzvu, tedy náznak problému anebo jeho řešení, což nutí k zamýšlení toho, kdo si poslání přečte nebo vyslechne.“ (Čepelka, 1997, st. 75).*

3.3.5 Motivace

V neziskovém sektoru je motivace klíčovou součástí pro realizaci jakýchkoli činností. Každý člověk má jiný impulz, který ho nutí k akci. Abychom pochopili chování lidí, je nutné se zaměřit na jejich potřeby a míru jejich uspokojení. To nám pomůže lépe pochopit i jejich činy. K tomu pomáhá teorie uspokojení lidských potřeb, kterou vytvořil ve 40. letech 20. století americký psycholog Abraham Maslow a uspořádal ji do hierarchie pěti skupin. Teorie v podobě pyramidy potřeb je vyobrazena na Obrázku 14. (Plamínek, 1996, st. 30)



Obrázek 14 - Pyramida potřeb podle Maslowa

Zdroj: Plamínek, 1996, st. 30

Maslow (1954, st. 35-46) potřeby popsal:

- Ty nejzákladnější jsou **fyziologické potřeby**, jako je například potřeba jídla, pití, správné teploty a čerstvého vzduchu. Potřeby jsou nezbytné pro zachování života.
- Další kategorií jsou **potřeby jistoty a bezpečí**, což zahrnuje potřebu žít v bezpečném prostředí, v němž není ohroženo naše zdraví a existenci. Ty jsou důležité pro udržení stability a pocitu jistoty v budoucnosti.
- **Potřeby sounáležitosti, lásky a přátelství** zahrnují touhu být součástí větší skupiny lidí a vytvářet pevné a dobré vztahy s ostatními. Potřeby se týkají sociální interakce a nutnosti být součástí komunity.
- **Potřeby uznání a ocenění** zahrnují touhu být oceňován a respektován ostatními, stejně jako mít dobrou pověst a určitý druh prestiže. Ty se týkají sebeocenění a potřeby být uznáván.
- Poslední kategorií jsou **potřeby sebeaktualizace a seberealizace**, které zahrnují touhu realizovat svůj plný potenciál, využívat své schopnosti a talenty, být kreativní a aktivní. Tyto potřeby se týkají osobnostního a duševního rozvoje.

Podle Plamínka (1996, st. 29-32) nám výsledky tohoto schématu umožňují získat ucelené závěry o práci s lidským faktorem v neziskovém sektoru:

- Práce v těchto organizacích přináší možnost pro lidi, aby uspokojili své potřeby v oblasti sounáležitosti se skupinou, sociálních vazeb, volnočasových aktivit, uznání

a respektu a seberealizace. Tyto potřeby však musí být zajištěny až poté, co jsou základní fyziologické potřeby a potřeby jistoty uspokojeny.

- Když dokážeme najít cestu, jak nabídnout člověku možnost uspokojení, snadno s ním navážeme kontakt a spojení.
- Pokud se snažíme projevit respekt a vážit si práce jiných lidí, může to vést ke vstřícným krokům ze strany ostatních.
- Pozitivní zpětná vazba v podobě pochvaly nebo poděkování může uspokojit potřebu uznání a tím vytvořit prostor pro budoucí spolupráci. Je však nutné být upřímný, jakékoli předstírání by mohlo vést ke zklamání a poškození vztahů.

3.3.6 Cílová skupina

Pro dosažení úspěšného chodu organizace je nutné stanovit správně cílovou skupinu a podporovatele a uvědomit si, kdo je tvoří. Je nezbytné získat informace o potřebách těchto jedinců, abychom mohli přizpůsobit naši strategii a plány tak, aby odpovídaly skutečným požadavkům. Je třeba pečlivě analyzovat situaci, abychom mohli vytvářet efektivní plány a účinně řídit organizaci. Je nutné věnovat pozornost tomu, co skutečně cílové skupiny potřebují, a nikoli to, co si myslíme, že potřebují. (Šedivý, Medlíková, 2017, st. 42)

V oblasti public relations (PR) se zabýváme vztahem mezi organizacemi a veřejností. Každá organizace má svůj vlastní pohled na to, kdo představuje veřejnost. Ve skutečnosti se jedná o skupiny lidí, se kterými organizace vstupuje do komunikace. Kontakty jsou nezbytné, aby organizace udržela dobré vztahy s veřejností, získala její podporu, finanční prostředky, starala se o ně a informovala je o důležitých záležitostech. Skupiny jsou propojeny společnými zájmy a uvědomují si, že jejich vztah s organizací má význam. Interakce vedou k rozvoji vztahů a vzájemného porozumění. (Čepelka, 1997, s. 40–41)

V oboru marketingu používáme pojem "cílové skupiny", abychom identifikovali jednotlivé segmenty veřejnosti, s nimiž chceme komunikovat. Zatímco tento pojem může evokovat jednostranný přístup ke komunikaci, ve skutečnosti se v oblasti public relations snažíme o vybudování vzájemného dialogu a oboustranného styku. Proto se usiluje o vytvoření prostředí, kde mohou obě strany vyjádřit své názory a zájmy, což vede k lepšímu porozumění a rozvoji vztahů. (Čepelka, 1997, s. 43)

3.4 Zapsaný spolek

Podle Občanského zákoníku (nový), Zákon č. 89/2012 Sb. - Pododdíl 2 - Spolek, Předpis č. 89/2012 Sb. v České republice existují určitá pravidla pro založení spolku, kterými je nutné se řídit. Pro založení spolku je nutné mít alespoň tři osoby, které mají společný zájem. Tyto osoby se mohou v takovém spolku dobrovolně svazovat. Spolky mohou tvořit i další spolky, pokud vyjadřují svazovou povahu v názvu. Účast ve spolku není nikomu povinná a nikomu není bráněno vystoupit. Členové spolku nenesou žádnou odpovědnost za dluhy spolku. Název spolku musí obsahovat název "spolek" nebo "zapsaný spolek", ale stačí také zkratka "z. s.". Hlavní činností spolku může být jen naplňování a ochrana společných zájmů. Podnikání nebo jiné výdělečné činnosti nemohou být hlavními činnostmi spolku. Spolek může vedle hlavní činnosti provádět i vedlejší hospodářskou činnost, pokud je zaměřena na podporu hlavní činnosti nebo hospodárné využití majetku. Zisk z činnosti spolku může být použit pouze na spolkové činnosti, včetně správy spolku.

3.4.1 Založení spolku

Dle Občanského zákoníku (§ 218) mohou zakladatelé založit spolek, pokud se shodnou na stanovách, které musí obsahovat alespoň:

- Název a sídlo spolku
- Účel spolku
- Práva a povinnosti členů
- Určení statutárního orgánu

Stanovy také mohou určit, jak se zakládá pobočný spolek, který funguje jako organizační jednotka spolku a kdo rozhoduje o založení, zrušení nebo změně této pobočky. Pokud stanovy určí, že existují různé druhy členství, určí také práva a povinnosti, které s nimi souvisejí. Práva a povinnosti lze omezit nebo rozšířit pouze podle předem stanovených podmínek nebo se souhlasem většiny dotčených členů. Je-li ale spolek oprávněn, může k tomu dojít z jiných důvodů. Kompletní znění stanov musí být uloženo na sídle spolku. (Občanský zákoník, § 219, 220, 221)

3.4.2 Likvidace spolku

Pokud se rozpouští spolek, likvidátor sepíše seznam majetku a poskytne jej členům na sídle spolku. Pokud člen žádá, likvidátor vydá za úhradu nákladů soupis majetku. Pokud není možné jmenovat likvidátora jinak, soud ho jmenuje bez souhlasu statutárního orgánu nebo člena spolku. Likvidátor nemůže rezignovat na svou funkci, ale může navrhnout soud, aby ho odvolal, pokud nemůže spravedlivě vykonávat funkci. Likvidátor prodá likvidační podstatu pouze v nezbytném rozsahu k vyplacení dluhů spolku a naloží s likvidačním zůstatkem podle stanov. Pokud to není možné, nabídne likvidátor likvidační zůstatek obci nebo kraji s podobným účelem. Pokud obec nebo kraj nabídku neakceptují do 2 měsíců, likvidační zůstatek přechází na kraj. Pokud získá likvidační zůstatek obec nebo kraj, bude použit pouze pro veřejně prospěšné účely. Pokud má spolek příjem z veřejného rozpočtu, nebude se používat část § 272 a likvidátor naloží s částí likvidačního zůstatku podle rozhodnutí příslušného orgánu. (Občanský zákoník, § 269-273)

4 Vlastní práce

4.1 ČZU:Go! z. s.

Dle stanov spolku (Justice.cz, 2022) je ČZU:Go! z. s. spolek, který vznikl za účelem naplnění společných zájmů jeho členů. Tímto zájmem se rozumí organizování volnočasových aktivit pro mládež. Zároveň jde o samosprávnou, dobrovolnou, nepolitickou a neziskovou organizaci. Hlavním posláním spolku je:

- Organizace školních, mimoškolních i volnočasových aktivit
- Pořádání kulturních, společenských, sportovních a charitativních akcí pro studenty ČZU i veřejnost
- Spolupráce s ostatními školami/univerzitami, ČZU, jinými studentskými spolky či mládežnickými organizacemi na veřejně prospěšných projektech i charitativní činnosti.

V rozhovoru v Příloze 1 se Respondentka A vyjádřila ke své motivaci přihlásit se do spolku a ve spolku setrvat, že: *„Vše začalo mojí přihláškou na seznamovací kurz, kde jsem zjistila, že při škole můžu dělat obojí - můžu studovat veterinárního asistenta, takže se částečně dostanu do medicíny, ale zároveň můžu organizovat akce ve studentské organizaci a dělat, co mě baví. Já chci být v životě schopná a myslím si, že studentská organizace je podle mě nejlepší klíč, kde si to můžu zkusit. Zkusit si spoustu věcí, které bych si jinak nezkusila. V organizaci i nadále setrvávám kvůli lidem. Jsem součástí nějakého týmu, vím, co komu můžu svěřit, každý tam má nějakou svoji pozici. Za mě je i důležité kolektiv stmelovat a dostávat se do jádra, aby spolek celkově mohl jít nahoru.“*

4.1.1 Činnost spolku

Hlavní činností spolku je naplnění poslání a uspokojení společných zájmů členů spolku, a to především prostřednictvím plánování, přípravou, organizací a zajištěním příslušné akce členy spolku za případné spolupráce s jinými spolky a organizacemi a v neposlední řadě za podpory školy a orgánů státní správy a samosprávy, které na akci participují. (Justice.cz, 2022)

Podle stanov spolku (Justice.cz, 2022) mezi vedlejší činnosti spolu patří:

- Zajištění a provoz drobného občerstvení na akcích
- Reklamní činnost
- Organizace sbírek

4.1.2 Členství

Dle stanov spolku (Justice.cz, 2022) se členem spolku dobrovolně může stát každý fyzická osoba starší 18 let. Členství se váže na osobu člena bez rozdílu pohlaví, vyznání, politického a sociálního zařazení, národnosti, rasy a státní příslušnosti. V případě právnické osoby ji ve sdružení zastupuje její statutární orgán. Každý člen má právo:

- Účastnit se činnosti spolku
- Být informován o dění ve spolku
- Využívat případných výhod člena spolku
- Vznášet dotazy orgánům spolku, připomínkovat, podávat návrhy, obdržet odpověď na své dotazy
- Volit a být volen do všech orgánů spolku

4.1.3 Orgány spolku

Pro potřeby spolku a jejího zabezpečení jsou zřízeny následující orgány včetně těch volených, kterými jsou Členská schůze, Výbor, Předseda, Místopředsedové, Kontrolní komise. (Justice.cz, 2022)

Členská schůze

Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku a je tvořena shromážděním jejími všemi členy. Je svolána dle potřeby, nejméně však jednou za rok. Projednává činnost spolku, volí volené orgány spolku, rozhoduje o dalších důležitostech pro existenci a činnost spolku, určuje hlavní zaměření spolku, rozhoduje o stanovách, schvaluje výroční zprávy, výsledek hospodaření a hodnotí činnost spolku. (Justice.cz, 2022)

Výbor

Výbor je po Členské schůzi druhým nejvyšším orgánem spolku. Je statutárním orgánem tvořeným 3 členy, přičemž jednat může vždy Předseda společně s dalším jedním členem Výboru, tzn. 1. nebo 2. Místopředsedou. Členové Výboru kontrolují, spravují

a schvalují změny v rozpočtu, odpovídají za řádné hospodaření spolku a naplňování poslání spolku. (Justice.cz, 2022)

Předseda

Předseda je členem Výboru, volen Členskou schůzí a zároveň nejvyšším výkonným představitelem spolku, který navenek za spolek jedná současně s dalším jedním členem Výboru. Předseda vede Členskou schůzi, pořizuje z ní zápis, svolává a vede schůzi Výboru. (Justice.cz, 2022)

Místopředsedové

Místopředsedové jsou členy Výboru společně s Předsedou, jsou voleni Členskou schůzí a jejich funkční období je stanoveno na dva roky. Jejich povinnostmi je, stejně jako Předseda, řídit se zákony ČR, stanovami spolku a rozhodnutími Výboru a Členské schůze. (Justice.cz, 2022)

Kontrolní komise

Kontrolní komise je tvořena třemi členy. Zodpovídá se Členské schůzi a je vybírána z řad členů spolku. Má kontrolní funkci - dohlíží na činnost orgánů spolku, předpisy, stanovy, hospodaření. (Justice.cz, 2022)

4.1.4 Organizační struktura ČZU:Go! z. s.

Interně se spolek dělí do několika sekcí. Sekce sdružují členy spolku dle oblasti působení, a to napomáhá k naplnění zájmu členů spolku. Členem spolku se v tomto případě rozumí i člověk, který se rozhodl připojit ke spolku, přispívá k naplnění zájmů, avšak není zapsaným členem spolku. Zapsaných členů spolku, tedy členů Členské schůze, je ke konci února roku 2023 celkem 16. Členů spolku, kteří nejsou zapsanými členy, eviduje spolek ke konci února 2023 celkem 70. Pro tuto práci jsou získávána data od všech členů, včetně nezapsaných členů. Sekce se dělí na:

- PM Crew
- Sportáři
- Charita
- Konfera crew

- Grafici
- Správci sociálních sítí
- Technici
- Fotografové

PM Crew

PM Crew je největší sekci spolku. Zaměřuje se na projektový management v oblasti kultury a vzdělávání. Jedná se zpravidla o večerní akce pro studenty a veřejnost. Sekci vede vždy minimálně jeden team leader, maximálně dva. Mezi jejich hlavní kompetence patří svolávání schůzek, dohled nad projekty a sestavování projektových týmů. Nepísaným pravidlem je přítomnost alespoň jednoho team leadera ve Výboru, který právně zodpovídá za chod spolku. V opačném případě je na členech Výboru, aby z vlastní iniciativy kontrolovali aktivity sekce. Sekce pořádá neformální schůzky na měsíční bázi. Obsahem schůzek je řešení aktuálních projektů, reportování uplynulých projektů a plánování a organizace budoucích projektů. Vždy je zapotřebí, aby se schůzky účastnil minimálně jeden zástupce projektového týmu akce, která se na schůzi řeší. Sekce naplánuje a zorganizuje 15-20 akcí za jeden školní rok, přičemž na každou akci je vytvořen projektový tým v průměru o třech členech. Z těch je vybrán hlavní projektový manažer, který za akci zodpovídá a informuje team leadery a Výbor spolku o akci od přípravné fáze až po ukončení projektu. PM Crew pořádá středně velké až velké akce primárně pro studenty. Mezi největší uskutečněné projekty patří:

- Studentský Halloween
- Silent Disco ČZU
- Zahajovačka na Céčku
- Vítání semestru
- UV Light Party a další.

Těchto akcí se účastní 300 – 800 návštěvníků. Respondentka C v rozhovoru v Příloze 3 definuje větší akce následovně: „Ve spolku považuji za větší akce ty, které přesáhnou kapacitu Restaurace Klub C a zároveň ty akce, které je třeba více rozplánovat a nestačí na ně pouze zarezervování prostor a Djs.“

Dále do sekce PM Crew spadají akce typu filmových večerů a zvaných přednášek. Takového typu akcí se účastní do 100 lidí. V době covidu navíc sekce tvořila obsah na internetu – jednalo se o online únikové hry, soutěže nebo kvízy.

Sportáci

Sekce Sportáků se zaměřuje na plánování a organizaci akcí se sportovním zaměřením. Jedná se o druhé největší uskupení ve spolku a stejně jako v PM Crew, i zde vede sekci minimálně jeden team leader, který je zároveň členem Výboru. Schůze sekce jsou taktéž na měsíční bázi a jsou koncipované stejně jako v sekci PM Crew.

Členové sekce Sportáků organizují a plánují sportovní turnaje a akce se sportovní tematikou malého až středního rozměru, obvykle pro 50 až 100 lidí. Respondent D v rozhovoru v Příloze 4 uvedl o akci Dodgeball 2019, která spadá do sekce Sportáků následující: *„Zařadil bych ji v portfoliu spolku jako malou akci, protože sportovní akce nejsou koncipované pro více lidí stejně jako všechny sportovní turnaje, které pořádáme.“* Každý člen sekce si na začátku akademického roku sestaví projektový tým a vymyslí si akci, kterou by chtěl uspořádat. Na první schůzi se rozhodne o její realizaci. Pokud je akce odsouhlasena vedením sekce a zároveň členy Výboru, akce se začne plánovat a organizovat. Mezi akce, které sekce tvoří, patří:

- Nohejbalový turnaj
- Futsalový turnaj
- Dodgeball turnaj
- Badmintonový turnaj
- Beachvolejbalový turnaj a další.

Kromě turnajů sekce pořádá i jiné sportovní akce, například Orientační běh. Během akademického roku sekce uspořádá cca 10 akcí v různých projektových týmech.

Charita

Sekce Charita se podílí na pořádání charitativních akcí. Sekce vyhledává aktivity, kterých se členové spolku mohou účastnit. Nejedná se o komerční či výtěžné akce, naopak členové spolku pomáhají bez nároku na honorář. Hlavní činností sekce je navazování a udržování spolupráce na charitativních projektech. V minulosti byl již navázán kontakt s nadačním fondem, který působí na Praze 6. Spolupráce spočívala ve výpomoci na akcích,

kteře nadační fond pořádá, zejména na dětském dni a vánočním bazárku. Součástí akcí je vždy charitativní činnost ve formě vybírání finančního výtěžku na vybranou osobu či skupinu, přičemž převážně se jedná o příběhy dětí, které trpí závažnou nemocí, jsou po těžkém úrazu nebo žijí v nevyhovujících životních podmínkách. Na takových akcích spolek nabízí pomoc ve formě výpomoci a organizaci v místě konání akce. Mezi další činnosti sekce patří:

- Každoroční zajištění Mikulášské nadílky v jedné z pražských nemocnic na dětském onkologickém oddělení a ve školce v areálu ČZU
- Spoluúčast na sbírkách pro děti
- Tvorba vlastních charitativních aktivit
 - Organizace vlastního dětského dne pro děti
 - Charitativní bazar
 - Sbířky pro zvířata z útulku
 - Propagace charitativních akcí a sbířek
 - Spolupráce na charitativních projektech se školou

Konfera crew

Sekce má za úkol vytvářet a organizovat interní akce pro členy spolku. Spolek nabířá každoročně nové (i nezapsané) členy na podzim po začátku zimního semestru. Po náboru je třeba nové členy začlenit do kolektivu a nový kolektiv udržovat a stmelovat během celého roku. Mezi pravidelné akce patří:

- Konference
- Letní teambuilding
- Zimní teambuildingy (bruslení, návštěva vánočních trhů,...)

Konference je každoročně pořádána v období listopadu/prosince. Jedná se o celo víkendovou akci, která je nabitá teambuildingovými aktivitami, workshopy a přednáškami. Má za cíl novým členům ukázat, jak organizace funguje a starší členové zde mladším předávají své zkušenosti. Zhodnocuje se zde i aktivita celého spolku, probíhá zde zasedání členské schůze a nechybí i volná zábava a jiné volnočasové aktivity.

Letní teambuilding není natolik formální jako konference. Každoročně se plánuje na konci zkouškového období v letním semestru před začátkem prázdnin. Mimo jiné se zde

zhodnocuje aktivita spolku za uplynulý školní rok a nechybí volnočasové a teambuildingové aktivity.

Během zimy sekce plánuje několik teambuildingových večerů pro členy spolku. Jedná se o akce typu návštěva vánočních trhů, bruslení nebo tajný Ježíšek.

Grafici

Sekce Grafiků má na starost tvorbu grafických vizuálů na akce, které spolek pořádá. Na každé akci vždy jeden člen projektového týmu komunikuje s grafikem a zadává mu požadavky, jak má vizuál vypadat, v jakých rozměrech má být a další parametry. Grafik na základě informací získaných od projektového manažera vytvoří vizuál, se kterým pak projektový tým pracuje a využívá ho k propagaci i jiným účelům.

Správci sociálních sítí

Spolek má několik sociálních sítí, přičemž každá z nich má správce, který přidává nový obsah, vytváří reklamy, analyzuje obsah a dosah, komunikuje s lidmi a odpovídá na dotazy. Jedná se o sociální sítě:

- Facebook - 5 673 sledujících (Facebook.com, 2023)
- Instagram - 2 248 sledujících (Instagram.com, 2023)
- YouTube - 2 170 sledujících (YouTube.com, 2023)
- LinkedIn - 12 sledujících (Linkedin.com, 2023)

Sociální sítě spolek využívá převážně k propagaci vlastních akcí či akcí, na kterých spolupracuje, foto reportu a video reportu, soutěžím a ke komunikaci s partnery. Pokud chce projektový tým zveřejnit obsah na svoji akci, vždy musí kontaktovat kompetentní osobu, specifikovat obsah, který chce zveřejnit a naplánovat zveřejnění.

Technici

Sekce Techniků spravuje technické vybavení spolku a zodpovídá za jeho funkčnost. Na akce pořádané spolkem technici vypůjčují vybavení projektovému týmu, který je po skončení akce a ověření funkčnosti opět vrátí do kanceláře spolku. Tuto sekci tvoří hlavně muži, kteří se v technice vyznají a v případě potíží s ní dokáží poradit. Před akcí je vždy alespoň jeden zástupce k dispozici pro její zapojení a po skončení akce ke správnému vypojení.

Fotografové

Sekce Fotografů vytváří foto report z akcí. Fotografové jsou přítomni na akcích a fotoaparátem zachycují atmosféru akce a fotí návštěvníky. Po skončení akce fotografie zpracovávají a připravují ke zveřejnění na sociálních sítích. Podmínkou pro účast v sekci je vlastnit vlastní fotoaparát a mít zálibu ve fotografování. Fotografie z akcí vytváří nezapomenutelný zážitek pro účastníky akce a zároveň slouží jako promo materiál.

4.2 Sběr dat

Veškeré informace pro práci získávala autorka práce od členů zapsaného spolku ČZU:Go! Jednalo se o členy, kteří jsou zapsanými členy a tvoří členskou schůzi, ale také o nezapsané členy, kteří se ke spolku během let přidali a vytváří obsah pod jeho značkou.

Vzhledem k obsáhlému portfoliu, které spolek má, byly pro práci vybrané dvě metody, které autorce práce zrcadlily profil respondentů a aktuální stav projektového řízení ve spolku se zaměřením na projektovou dokumentaci. Aby mohl být zjištěn i podrobný stav projektového řízení a zkušenosti respondentů, bylo vybráno několik jedinců k podrobnějšímu šetření. Obě části šetření probíhaly souběžně na podzim roku 2022 a tvořily je:

- Dotazníkové šetření – 50 respondentů
- Rozhovory – 5 respondentů

4.2.1 Dotazníkové šetření

Do dotazníkového šetření se měli možnost zapojit všichni, včetně nezapsaných členů spolku, celkem 70 lidí. Odpověď zaslalo 50 lidí. Dotazník je k nahlédnutí v Příloze 6 a byl rozesílán online skrze sociální sítě a vytvořen prostřednictvím Google Forms.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část otázek byla směřována na téma projektové dokumentace, která představuje klíčový prvek pro správné řízení projektů a vytvoření nové směrnice pro řízení projektů. Byla tvořena čtyřmi otázkami, které reflektují aktuální stav práce s projektovou dokumentací ve spolku, tedy i aktuální stav projektového řízení. Druhá část otázek v dotazníku se věnovala identifikačním otázkám, které částečně identifikovaly respondentův profil.

4.2.2 Rozhovory

Ke sběru dat, která vypovídají o aktuálním stavu řízení projektů ve studentské organizaci a zároveň slouží jako podklad pro vytvoření návrhu směrnice pro řízení projektů ve spolku, bylo využito rozhovorů se současnými členy a jednou bývalou členkou spolku. Klasifikační kritéria pro výběr respondentů byla: dlouhodobé zkušenosti s prací v organizaci, věk, délka působení ve spolku, působení v sekci a pozice. Tabulka 5 popisuje respondenty včetně základních informací. Rozhovory s jednotlivými respondenty jsou k nahlédnutí v Přílohách 1 až 5.

Respondent	Věk	Status	Pozice	Sekce	Nástup do spolku	Délka rozhovoru (minuty)	Motivace
A	21	Student, bakalářské studium	Členská schůze	PM Crew	2021 podzim	51	Zkušenosti ke studiu
B	22	Student, bakalářské studium	Výbor	Sportáři	2021 jaro	38	Parta
C	22	Student, magisterské studium	Členská schůze, Teamleader PM Crew	PM Crew	2019	32	Záliba v organizování akcí
D	24	Student, magisterské studium	Výbor, Teamleader Sportáři	Sportáři	2018	34	Zkušenosti ke studiu
E	27	Absolvent	-	Konfera crew	2015	34	Parta

Tabulka 5 - Přehled respondentů pro rozhovor

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výzkumu byli pro zodpovězení otázek autorky práce vybráni konkrétní respondenti, které autorka oslovila, aby s nimi na základě jejich souhlasu mohla vést interview. Konkrétně se jedná o příchozí generace členů, které vstoupily do spolku v období mezi lety 2018 až 2021. Navíc byla do autorčina výběru zahrnuta i Respondentka E, která již v současné době v aktivitách spolku nepůsobí, ale informace z dob jejího působení ve spolku jsou cenné a pro práci přínosné.

V první fázi průzkumu byly od každého respondenta pečlivě zjišťovány klíčové informace, které se týkají jeho profilu a začlenění v rámci spolku. Respondentům byla kladena řada otázek, včetně otázek na jejich věk, rok nástupu do spolku, pozici a sekci, ve které působí. Dále byl zjišťován i jejich status, zda se jedná o studenty včetně formy studia či o absolventy. Nakonec byla každému respondentovi kladena otázka na jeho motivaci k přihlášení do spolku. Všechny informace jsou klíčové pro pochopení charakteristik členů spolku a jejich role v rámci organizace a díky tomu došlo ke konfirmaci výběru vhodných respondentů pro kvalitativní část výzkumu.

V průběhu dalších fází rozhovoru bylo s každým respondentem důkladně diskutováno téma projektové dokumentace a představen aktuální stav řízení projektů ve spolku z perspektivy projektového manažera, protože otázky kladené respondentům rovněž směřovaly na jejich projektové zkušenosti v rámci spolku a konkrétně se zabývaly jejich účastí a organizováním již uskutečněných akcí. Součástí diskuse byla doporučení, která mají za cíl zlepšit a zkvalitnit proces řízení projektů. Tato doporučení jsou klíčová pro formulaci návrhu směrnice pro řízení projektů ve spolku, která by měla sloužit jako standard pro budoucí projekty.

4.3 Aktuální stav projektového řízení ve spolku

Aktuálně má spolek desítky aktivních členů (zapsaných i nezapsaných), kteří mají chuť a zájem tvořit kvalitní content pod značkou ČZU:Go! Vzhledem k tomu, že většinová část těchto aktivních členů se skládá ze studentů, kteří studují napříč všemi fakultami ČZU, zdaleka všichni nemají základy projektového řízení a své projekty si řídí, jak sami uznají za vhodné a v mnoha případech v řízení projektů v rámci spolku chybí standardizovaný proces.

Aktuálně by se po skončení každého projektu měla vytvořit projektová dokumentace, jejíž vzor je starý více jak 7 let, od této doby byla značně upravena, proces vyplnění není členům spolku znám a taktéž již nenaplnuje účel projektové dokumentace a slouží spíše k inspiraci novým členům, nikoliv jako „kostra projektu“ či „návod“ pro projektové manažery, jak projekt řídit. Vzhledem ke skutečnosti, že se ve spolku tvoří kvalitnější a náročnější akce, není vhodné standardizovaný proces řízení v projektech vynechat, ale naopak by pro spolek mohl mít čím dál větší přínos a pořádané akce tím ještě zkvalitnit.

K detailnějšímu popisu aktuálního stavu projektového řízení bylo pro práci využito dvou metod:

- Dotazníkové šetření v rámci spolku
- Rozhovory se členy spolku

Metody byly ve výzkumu řazené tak, že nejprve probíhalo dotazníkové šetření, na základě něhož byly identifikované obecně nejzávažnější problémy a ty byly do detailu rozebrány v rámci rozhovorů. Problémy se obecně týkaly projektové dokumentace.

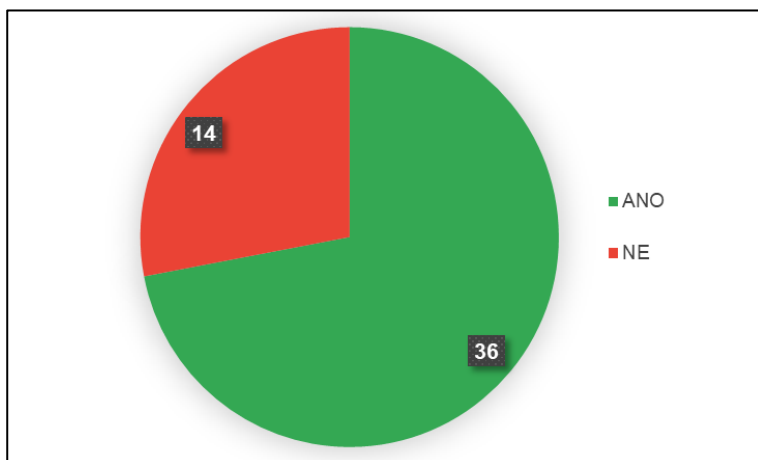
4.3.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníku bylo zjištění, zda členové spolku, i nezapsaní, mají zkušenosti s tvorbou projektové dokumentace, zda do nějaké měli možnost nahlédnout a pokud by jim ve spolku byl zadán úkol projektovou dokumentaci vytvořit, zda by úkol splnili. Projektová dokumentace ve spolku reflektuje stav projektového řízení.

Projektová dokumentace ve spolku

Otázka 1: Tvořil/a jsi někdy projektovou dokumentace?

V úvodu dotazníkového šetření byla respondentům položena elementární otázka, zda se někdy v minulosti podíleli na tvorbě projektové dokumentace. Jednoduše řešeno, zda měli někdy v minulosti možnost projektovou dokumentaci vytvořit, či alespoň spolupracovali na jejím vytvoření. Vizualizace získaných dat je zachycena na Grafu 1.



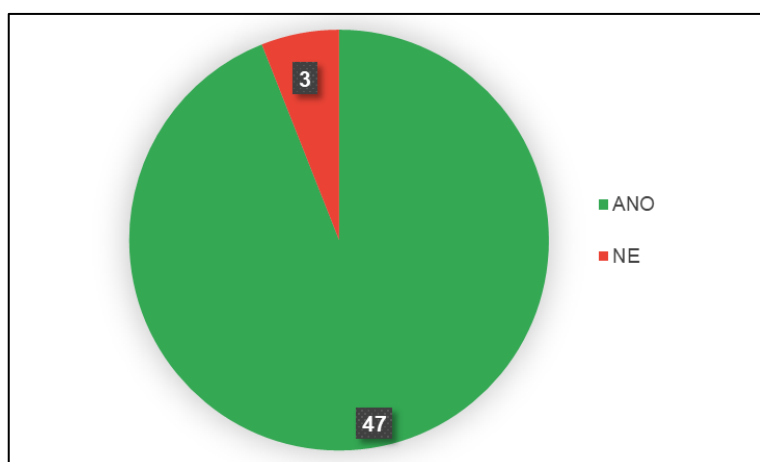
Graf 1 - Tvorba projektové dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 36 dotázaných má zkušenost s tvorbou projektové dokumentace. Zbýlých 14 dotázaných doposud projektovou dokumentaci netvořilo. Z odpovědí respondentů tvoří tuto část 6 respondentů, kteří nastoupili v roce 2022 a 6 nastupujících v roce 2021. Lze očekávat, že tato část respondentů se ještě k organizování vlastní akce v rámci spolku nedostala. O zbylých dvou respondentech lze říci, že zřejmě měli možnost vlastní akci uspořádat, ale buď na akci projektovou dokumentaci netvořili, nebo možnosti organizování akce v rámci spolku nevyužili.

Otázka 2: Nahlédl/a jsi někdy do nějaké projektové dokumentace? (ve spolku i mimo něj)

Druhá otázka se zaměřovala na inspiraci a náhled do projektové dokumentace. Ve spolku jsou projektové dokumentace z již realizovaných akcí považovány za jeden z hlavních zdrojů inspirace. Tato otázka byla zvolena záměrně proto, aby od respondentů zjistila, zda mají zájem o projektovou dokumentaci z vlastní iniciativy, a to i v případě, že dosud vlastní akci nikdy neřídili. Výsledky ukazuje Graf 2.



Graf 2 - Náhled do projektové dokumentace

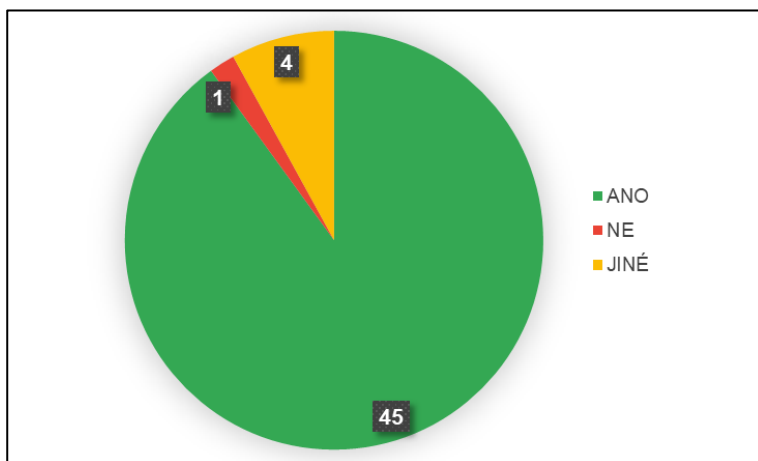
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků šetření je zřejmé, že téma projektové dokumentace není respondentům v rámci spolku cizí. Odpověď „ANO“ byla zaznamenána ve 47 případech. Ve třech odpovědích byla zaznamenána odpověď „NE“, čímž bylo zjištěno, že dotázaný respondent projektovou dokumentaci nikdy neviděl. Ve dvou z těchto třech případů se jedná o nastupující členy v roce 2022, u kterých lze odvodit, že se k projektové dokumentaci za dobu působení ještě nedostali. Důvodů může být více – je možné, že se respondenti nepřidali do žádné ze sekcí, ve kterých team leaderi o projektové dokumentaci mluví, nebo se jedná

o členy, kteří o projektovou dokumentaci nejeví zájem, avšak v návaznosti na jejich následující odpovědi, by ji na požádání vytvořili, protože je pro ně přínosná.

Otázka 3: Je podle tebe projektová dokumentace přínosná pro rozvoj akcí a celého spolku (lidí)?

Třetí otázka v dotazníku se týkala přínosu projektové dokumentace. Otázka byla koncipována tak, aby respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor na její přínos v různých aspektech. Mohli tak vybrat, zda vidí projektovou dokumentaci užitečnou z komplexního pohledu, zda si myslí, že má přínos pouze pro rozvoj konkrétní akce, pro niž byla vytvořena a pro její budoucí ročníky, nebo zda vnímají její přínos pro rozvoj organizace jako celku, tedy včetně rozvoje dovedností jak zapsaných, tak i nezapsaných členů. Respondenti měli vždy také možnost napsat vlastní odpověď. Odpovědi jsou znázorněné v Grafu 3.



Graf 3 - Přínosnost projektové dokumentace

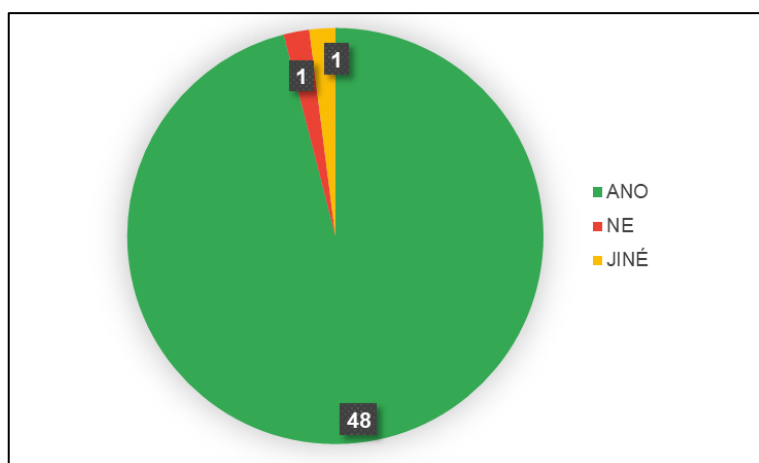
Zdroj: Vlastní zpracování

Většinou odpovědi ukázaly, že dotázaní vnímají projektovou dokumentaci jako přínosnou, což je zaznamenáno v odpovědích "ANO". U jednoho respondenta bylo však zaznamenáno, že si myslí, že dokumentace není přínosná ("NE"). V dalších čtyřech případech byly odpovědi doplněny o vlastní komentář. Ve dvou případech se jednalo o odpovědi, které uváděly, že projektová dokumentace má přínos pouze pro rozvoj akce, pro kterou je tvořena a její následující ročníky. Další odpověď uváděla, že projektová dokumentace může být přínosná, pokud je vytvářena v souladu s metodikou, a ne až po skončení akce: „Pokud se bude projektová dokumentace dělat tak jak má. Ne po skončení akce.“ Poslední vlastní odpověď byla doplněna o komentář, který zohledňoval velikost akce,

pro kterou je projektová dokumentace tvořena s následujícím komentářem: „Záleží na typu akce. U větších akcí, které se předávají mezi manažery, to je super, u menších akcí, kde jde spíš o přidanou hodnotu a kreativitu, může být projektová dokumentace vítanou inspirací, ale taky může vést k tomu, že PM jede podle "mustru" a přestává zapojovat mozek a inovace tak mizí.“ Z komentáře respondenta lze říct, že projektová dokumentace pro větší akce je přínosná, s ubývajícím velikostí je její přínosnost menší a může vést k vytracení kreativity projektového manažera na realizaci malých projektů.

Otázka 4: Pokud by ti někdo ve spolku zadal vytvořit projektovou dokumentaci, udělal/a bys to?

Poslední otázka ohledně projektové dokumentace se týkala situace, kdy by bylo respondentovi zadáno vytvoření projektové dokumentace. Cílem této otázky bylo zjistit, zda by daná osoba byla ochotna projektovou dokumentaci vytvořit. Pokud by projektový manažer v rámci spolku nebyl schopen projektovou dokumentaci automaticky vytvořit, tak zda by bylo možné ji na vyžádání zpracovat. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 4.



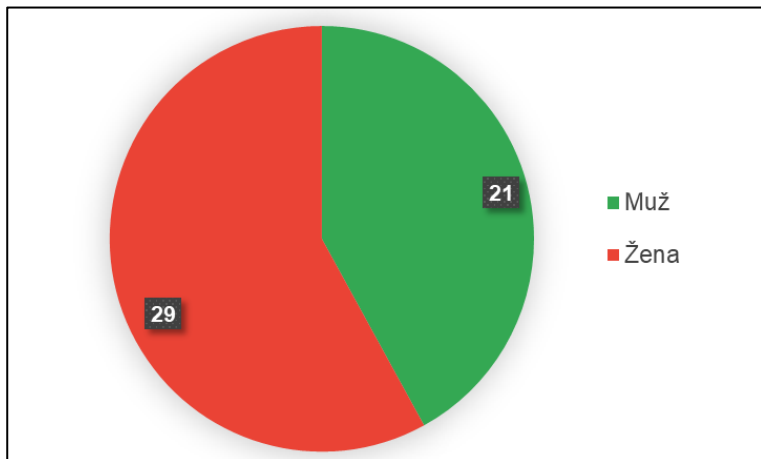
Graf 4 - Zadání vypracování projektové dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování

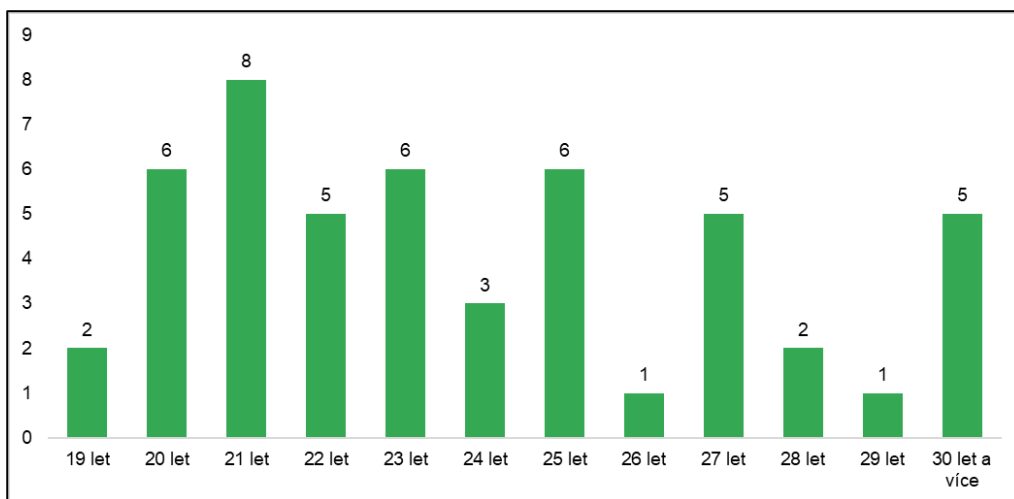
Z odpovědí respondentů lze vyvodit závěr, že většinově lze počítat s tím, že pokud bude ze strany spolku vznesen požadavek na vytvoření projektové dokumentace, byla by na vyžádání respondentem vytvořena. Pouze jeden z respondentů by takový požadavek odmítl. Jedna odpověď byla zaznamenána s komentářem: „Pouze pokud bych tu akci sám dělal, nevidím důvod dělat PD někomu jinému.“ Tento komentář je opodstatněný a respondent pouze doplnil jasnou skutečnost.

Otázka 5 a 6: Pohlaví a věk respondentů

Dvě otázky byly zaměřené na identifikaci respondentů – jejich věk a pohlaví. Výsledky jsou zobrazeny na Grafu 5 a 6.



Graf 5 - Pohlaví respondentů



Graf 6 - Věk respondentů

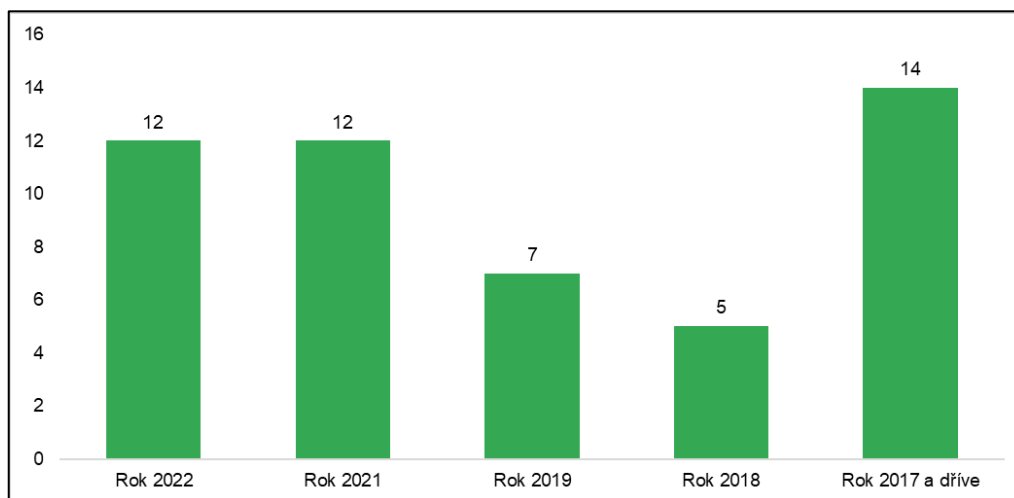
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků grafů lze vyčíst, že se výzkumu zúčastnilo 21 mužů a 29 žen ve věku od 19 do 38 let, přičemž nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je věk 21 let.

Otázka 7: Počet let působení ve spolku

Poslední položenou otázkou v rámci dotazníkového šetření byla otázka týkající se vstupu respondentů do organizace. Jedná se o další identifikační otázku, která poskytuje

informace o tom, jak dlouho jednotliví respondenti v organizaci působí a jaké je v organizaci zastoupení jednotlivých generací. Výsledky jsou prezentovány v Grafu 7.



Graf 7 - Nástup do spolku

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků z Grafu 7 lze říct, že nejvyšší zastoupení má nástup v roce 2022, neboť rok 2021 je rozdělen do dvou generací – vzhledem ke covidu neproběhly náborové akce nových členů do spolku na podzim roku 2020, ale až na jaře roku 2021. Na podzim roku 2021 poté proběhlo další kolo náborů standardně jako každý rok. Skupina nástupů před rokem 2018 má sice největší zastoupení, avšak jsou zde zaznamenány odpovědi jednotlivců, kteří do spolku postupně přicházeli mezi lety 2008 až 2017.

4.3.2 Rozhovory

Zkušenosti respondentů

Z výsledků získaných z dat v Tabulce 5 vyplývá, že vybraní respondenti se již minimálně jeden rok angažují ve spolku. Je předpokládáno, že každý z nich měl dostatek příležitostí zapojit se do organizování akcí a řízení projektů. Každý z nich si pro práci vybral jednu konkrétní akci, na které doložil své zkušenosti. Pro přehled byla data z vybrané akce přepsána do Tabulky 6. V té jsou zaznamenány informace, konkrétně se jedná o název akce, rok, ve kterém byla akce pořádána, subjektivní pohled respondenta na velikost akce v rámci portfolia spolku, počet účastníků, kteří akci navštívili, sekce, do které v rámci spolku akce spadá, počet členů projektového týmu, kteří se na realizaci akce podíleli a přibližná délka projektu, od předprojektové fáze až po fázi poprojektovou.

Respondent	Název akce	Rok	Velikost akce	Počet účastníků	Sekce	Počet členů týmu	Délka projektu (měsíce)
A	Welcome back party	2022	Střední	500	PM Crew	3	1,5
B	Charitativní bazárek	2021	Střední	150	Charita	3	2
C	Halloween party	2021	Velká	700	PM Crew	5	1
D	Dodgeball	2019	Malá	100	Sportáři	2	2
E	Konference	2018	Malá	50	Konfera crew	1	2

Tabulka 6 - Informace o akcích

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentka A v rozhovoru uvedla, že vlastní akci doposud nikdy neřídila. Ve spolku pomáhá na ostatních akcích, měla možnost se přidat k projektovému týmu a tímto způsobem nabírá zkušenosti. Na podzim roku 2022 se přihlásila do Členské schůze a její žádost byla členy schválena. Plánuje vést vlastní vzdělávací přednášku a do budoucna i větší kulturní akci. Od svého příchodu do spolku zaznamenala pozitivní posun v oblasti svého působení, který shrnula následovně: „*Víc přemýšlím nad chybami, protože je vidím. I když mám pocit, že něco řeším s dostatečným předstihem, tak vím, že ten předstih musí být alespoň o měsíc dříve. A určitě se už tolik nebojím. Nebojím se se ozvat, nečekám na to, co kdo nabídne, říkám svůj názor. Dělán určitě víc věcí, než jsem dělala na začátku a použít se i do věcí, které teď dělám prvně a ačkoliv vím, že je někdo dělal přede mnou, a i vím jak, tak nakonec zjistím, že i to není tak lehké, jak to může vypadat, když si to člověk nevyzkouší na vlastní kůži. Určitě mě to posouvá lepším směrem.*“

Po přijetí do spolku se Respondentka B okamžitě ujala organizace vlastní akce, a to přednášky o sebeobraně. Akci si sama vymyslela a podrobnosti ohledně realizace komunikovala pouze s Výborem spolku. V rámci spolku je vnímána jako aktivní člen, který se nebojí převzít zodpovědnost za vlastní akce, pomáhá ostatním a v případě potřeby ihned nabízí pomoc a řeší situace, a i díky tomu byla vybrána a stala se členem Členské schůze.

Od jejího vstupu do spolku až po současnost došlo k pozitivnímu vývoji v jejím přístupu a zapojení se do spolkových aktivit. *„Největší posun беру hlavně v sobě. Ted' už se nebojím na sebe vzít si větší akce a mám určitě více zkušeností. Když jsem přišla, byla jsem ráda, že jsem si řídila alespoň malou akci. Ze své první akce jsem se poučila hlavně v přípravě propagace, na tu jsem nebrala takový zřetel a lepší komunikaci s prezentujícím, abychom si oba vyjasnili, co od přednášky očekáváme.“*

Respondentka C disponovala zkušenostmi v oblasti organizace akcí již před vstupem na vysokou školu. Nicméně po přijetí na VŠ se rozhodla vyzkoušet něco nového při studiu a současně pokračovat v oblasti, která ji baví - organizování akcí. Svojí pečlivostí a organizovaností se vypracovala až na team leadera sekce PM Crew a byla zvolena členem Členské schůze. I přesto, že měla již před vstupem do studentské organizace zkušenosti, zaznamenala u sebe osobní posun a rozvoj. *„Na začátku jsem vůbec nevěděla, co plánování party obnáší, netušila jsem, komu co nahlašovat, booking security. Samozřejmě jsem se na věci ptala, ale jinak bych nevěděla vůbec nic. Ted' v tom mám dobrý přehled i na to, abych dokázala akci uspořádat i sama.“* Jejím snem je uspořádat vlastní akce dle svého nápadu a představ pouze pod kontrolou vedením spolku, na svoji zodpovědnost.

Respondent D se přidal ke spolku v roce 2018. Své uplatnění našel v sekci Sportáků, kde si vybudoval důvěru a stal se team leaderem sekce. Potom, co se stal členem Členské schůze, byl členy navržen na post 1. Místopředsedy, který odmítnul. Nakonec byl zvolen Členskou schůzí jako Předseda spolku a tuto funkci zastává dodnes. *„Pokud je člověk proaktivní a má vlastní iniciativu, má možnost se dostat k větším akcím, může si vzít akci na sebe, což mě bavilo a stále baví. Když jsem se navíc dostal do pozice vedení sekce Sportáků, dostal jsem zkušenosti i ve vedení lidí a mohl jsem se v tom zdokonalovat, na což jsem chtěl vždy aspirovat. To byla asi ta hlavní motivace - získat zkušenosti, dostat se k nějakým větším projektům, zjistit, jak to na škole chodí a funguje nad rámec studia.“* Neaspiruje pouze na vlastní rozvoj, ale i rozvoj akcí, které pořádá. *„Určitě tam velký posun je. Můžeme se podívat třeba i přímo na rozebíranou akci Dodgeball. V roce 2022 jsem dělal druhý ročník této akce a akce se posunula výrazně vyšším směrem. Od prvního zmateného turnaje, kdy tam nefungovala spousta věcí, a i organizace na místě byla poměrně špatná, druhý ročník měl o dost vyšší level. Dokonce se nám podařilo navázat spolupráci s Českou asociací Dodgeballu a na základě toho i na ČZU vznikl vlastní tým složený ze studentů ČZU. Měli*

jsme profesionální rozhodčí, balony a kvalita se opravdu zvýšila. Z lessons learned z minulého roku jsem se poučil a akce neměla takové problémy.“

Respondentka E byla pro výzkum vybrána z důvodu reflektování projektového řízení ve spolku před několika lety. V organizaci sice stále působí, ale vlastní projekty již nevede. Podobný status lze připsat cca 20% nezapsaných členů spolku, proto byla Respondentka E taktéž zahrnuta do výzkumu, aby tuto skupinu reprezentovala. V době, kdy do spolku nastupovala v roce 2015, spolek ještě nebyl rozdělen do sekcí a nebyly nastaveny procesy v řízení projektů. Po svém nástupu Respondentka E pomáhala na akcích pořádaných spolkem a převzala organizování konference, která je určena pouze pro členy spolku. 2 roky byla členkou Výboru a ona sama vnímá, že do organizování interní akce pro spolek vnesla řád. *„Myslím si, že jsem do toho přinesla nějaký proces. Předtím to byl spíše teambuilding. Během let byla akce čím dál více promyšlená, program jsem dávala dohromady s Výborem spolku, aby to mělo opravdu význam a aby si z toho hlavně nováčkové měli co odnést. Začal být více organizovaný program, nebyl to pouze přesun z místa A do místa B, zahrát si hru a konec.“*

Zdroje informací

Během rozhovoru byl s každým respondentem prováděn rozbor zdrojů informací, z nichž čerpá pro zlepšení řízení svých vlastních projektů. Každý z respondentů uvedl několik zdrojů, které jsou následně zaznamenány v Tabulce 7.

Respondent	Zkušenosti členů spolku	Projektová dokumentace akce / Dohledatelné informace z akce	Vlastní zkušenosti	Škola	Účast na akcích
A	X	X			X
B	X	X	X		
C	X	X	X	X	
D	X	X	X	X	X
E	X		X		

Tabulka 7 - Zdroje informací respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti uvedli, že čerpají informace od členů spolku, ať již bývalých nebo současných. Inspiraci od bývalých členů nachází hlavně v případě opakujících se akcí, které se ve spolku s příchodem nových členů předávají. Nejčastěji uváděnou odpovědí, proč volí tento zdroj, je rozpočet - konzultují se členy náklady a na základě toho sestavují a upravují rozpočet tak, aby akce nebyla ztrátová. Starší nebo dokonce bývalí členové bývají podle Respondentky C přiřazeni do komunikačních kanálů, ve kterých projektový tým řeší řízení projektu a zastávají funkci mentorů. „*Tím, jak jsem nový člen spolku, tak vnímám zkušenosti a názory starších členů. Už jen z povídání o těch akcích si dokážu udělat obrázek, jak akce dříve asi mohla vypadat. Já jsem zažila akce, které nebyly úplně propracované a dalo by se říct, že na jedno brdo, a když jsem se podívala do projektové dokumentace této akce třeba před čtyřmi roky, tak jsem se v ní dozvěděla, že na akci jde vymyslet spoustu jiných věcí a sama jsem začala přemýšlet nad tím, jak jdou věci udělat jinak.*“ uvedla pro rozhovor Respondentka A, která do své odpovědi zároveň zahrнула i druhý nejčastěji uváděný zdroj, kterým je čerpání informací z projektových dokumentací již uplynulých akcí.

Kombinaci čerpání zdrojů od členů spolku a vlastních zkušeností nejčastěji volí pro řízení svých projektů Respondentka B. „*Co jsem nevěděla, tak jsem se ptala ve spolku, kde mi vždy někdo pomohl a poradil. Inspiraci jsem čerpala nejvíce ze zkušeností lidí a pak ze své vlastní hlavy, protože jsem vždy nad věcmi přemýšlela a opravdu jsem se zamýšlela i nad drobnými věcmi.*“ řekla v rozhovoru. Podobný systém našla v řízení projektů i Respondentka E, která uvedla: „*Já jsem si informace na konferenci nehledala, sama jsem ji tvořila od začátku. Základní informace mi předala moje předchůdkyně, která mi jen řekla, co a kdy zařídit a s kým komunikovat ohledně zamluvení místa a objednání stravy. Předání informací nebylo nijak strukturované.*“

Škola též poskytuje informace těm členům spolku, kteří se věnují studiu, jehož součástí jsou i předměty zaměřené na projektové řízení. Vzhledem k tomu, že řízení projektů ve spolku se neřídí podle světových standardů, tak je to škola, které předává studentům informace v podobě teoretických znalostí v oblasti řízení projektů podle standardů. Ty poté členové spolku často spojují se svými praktickými zkušenostmi získanými řízením projektů ve spolku. „*Měla jsem i předmět Plánování a řízení projektů ve škole, kde jsme se učili a tvořili návrh projektové dokumentace. V praktické části cvičení jsem využila zkušenosti ze*

spolku a návrh projektové dokumentace jsem tvořila na Charitativní bazárek, který jsem řídila. Zároveň projektová dokumentace, která byla ukázková v předmětu, byla vypracovaná staršími členy spolku na jeden z prvních ročníků Halloween party, takže jsem měla k dispozici přímo projektovou dokumentaci od někoho, kdo řídí projekty ve stejné studentské organizaci.“ dokládá v rozhovoru Respondentka C.

Posledním důležitým zdrojem je čerpání informací na základě vlastních zážitků a účasti na akcích. Lze odvodit, že tento zdroj ovlivňuje všechny respondenty vzhledem k jejich pravidelné účasti na akcích, avšak nevnímají ho jako hlavní. „*Čerpal jsem z první sportovní akce, které jsem se jako člen spolku mohl zúčastnit. Tam jsem zjistil, jak se takové akce plánují, jak členové spolku fungují, je to zároveň akce, která je zaběhlá a stále funguje a na základě této akce jsem stavěl tu svoji, ačkoliv je to odlišný sport. Nicméně základy, know how, best practice tam fungovaly, a tak jsem je převzal do své akce.*“ řekl v rozhovoru Respondent D.

Způsob řízení projektů

Pro rozhovor byla vybrána témata, která by nejlépe refletovala aktuální úroveň projektového řízení jednotlivých respondentů. Každý z nich má znalosti projektového řízení jiné, a i způsob řízení projektů je napříč organizací odlišný. Pro práci byla vybrána a podrobně prodiskutována konkrétní témata, která odpovídají na následující otázky týkající se:

- **Rozpočet** – Jakým způsobem každý respondent rozpočet sestavuje, jeho forma, způsob schválení, ... Pokud respondent sám rozpočet netvoří, jak je podle něj nastavena práce s rozpočtem ve spolku a kdo ho na jakou akci sestavuje.
- **Schvalování projektů** – Jakým způsobem jsou ve spolku schvalovány projekty, aby mohly být uskutečněny, co je potřeba ke schválení vypracovat a případně jaké konkrétní dokumenty komu předložit. Nedílnou součástí bylo i zjištění, jakou formou schvalování probíhá a zda je zde nastaven nějaký proces.
- **Report** – Jak často se ve spolku projekt reportuje a komu, kdo ho vytváří, co je potřeba doložit k reportování, co v něm čtenář nalezne a v jaké fázi je report tvořen.
- **Proces řízení projektů** – Jak je ve spolku nastaven proces řízení projektů a jak každý respondent své projekty řídí, zda se řídí podle nějakého standardu; tvorba projektové dokumentace, její využití a práce s ní.

- **Zainteresované strany** – Kdo se podílí na projektu, zasahuje do něj a projekt nějakým způsobem ovlivňuje.

Respondentka A se ke spolku ze všech dotázaných připojila nejpozději. Zkušenost s řízením vlastního projektu nemá, ale jak již bylo zmíněno, měla možnost se přidat k projektovému týmu a akci ve spolku spoluporaďat. Jednotlivé oblasti v řízení projektů řeší následovně:

- **Rozpočet** – Zatím žádný nevytvářela, vždy se nad ním zamýšlela pouze v hlavě a případně pomáhala se sestavením a připomínkováním. Z její zkušenosti ho má v projektovém týmu na starost vždy jeden člověk, který ho konzultuje s ostatními. Vždy má hlavní slovo zodpovědný projektový manažer za akci, který je zpravidla sponzorem projektu.
- **Schvalování projektů** – Vnímá dvojí schvalování – v rámci spolku a mimo něj. V rámci spolku nechává projekty schvalovat Výborem, a to konkrétně všemi třemi členy. Je toho názoru, že pokud věc kontroluje více lidí, má na to každý jiný názor a zpětná vazba je pro ni přínosnější. Mimo spolek nechává akci schvalovat školou, pokud se jedná o akci pořádanou v areálu školy a úřadem městské části, ve které se akce koná.
- **Report** – Podílela se na reportu, který dokládá hlavní projektový manažer za akci. Report tvořili členové týmu tak, že každý zhodnotil svoji část, za kterou byl zodpovědný, sepsal si vše, co se na akci povedlo či nepovedlo a podklad poskytnul hlavnímu organizátorovi, který strukturovaný soubor poskytnul členům spolku k okomentování. Během organizování akcí nemá se svým týmem vytvořené žádné milníky ani nemá stanovené termíny, kdy musí reportovat stav projektu vedení spolku. Členové Výboru jsou během organizování akce se členy projektového týmu v pravidelném kontaktu a na podrobnosti se doptávají. Komunikace však probíhá pouze ústně, nic se nepotvrzuje písemně.
- **Proces řízení projektů** – Vnímá, že ve spolku velmi zjednodušený je, ale členové spolku na procesy příliš nedbají. Zatím ze své pozice a na základě zkušeností se spíše drží toho, že udělá, co jí kdo řekne a doptává se tak, aby byla schopná v budoucnu vlastní projekty řídit a poučuje se z minulých chyb na již uskutečněných projektech.
- **Zainteresované strany** – Výbor, projektový tým, škola, úřad

Respondentka B je v řízení projektů nejvíce samostatná. Je pečlivá, ale nemá teoretické základy projektového řízení, a tak projekty a jejich části řídí převážně podle svého vlastního uvážení:

- Rozpočet – Pravidelně rozpočet tvoří na každou svoji akci. Nejedná se v jejím případě o žádný oficiální dokument, většinou si ho na své akce sepisuje pouze na papír. Zpravidla ho sestavuje samostatně, ale v případě, že si neví rady, zeptá se v rámci spolku někoho zkušenějšího. Na větší akce využívá Excel. Rozpočet dává ke kontrole pouze v případě, že potřebuje poradit.
- Schvalování projektů – Projekty si nechává schvalovat pouze ústně s team leaderem sekce, do které akce spadá, a členy Výboru. Tímto krokem mají všechny strany přehled o projektu, a navíc jsou přiřazeni ke všem komunikačním kanálům, aby měli akci pod dohledem. Pokud ona, nebo někdo jiný, přijde s nějakým nápadem, přednese ho a pokud se team leader s Výborem shodnou na realizaci projektu, podpoří ho a na projektu může projektový tým začít pracovat.
- Report – Report na své akce dodává jednorázově po skončení akce a sepíše ho pro všechny členy spolku. Report se týká výsledku akce – jak se vydařila, co se povedlo a na čem je naopak pro příště potřeba více zapracovat.
- Proces řízení projektů – Pokud se v rámci spolku dozví o nějaké akci a líbí se jí, snaží se přidat k řešitelskému týmu a na akci se podílet. Nikdy se během řízení projektů nedržela uceleného a standardizovaného procesu. Všechny poznámky měla sepsané na papíře a odškrtovala si, co už je hotové. Projektovou dokumentaci poprvé viděla a vypracovala po zadání od team leadera sekce. Vidí v ní potenciál a bude ji tvořit i na své budoucí akce. „*PM Crew je v tomhle podle mě více organizovaná sekce, vzhledem k tomu, že organizuje akce většího charakteru. Všechny sekce mají pravidelné schůzky, kde se stav projektů řeší a rozebírá, ale postup jednotlivých akcí si myslím, že nikde striktně nastaven není, záleží na řešitelském týmu.*“ uvedla pro rozhovor.
- Zainteresované strany – Organizační tým a minimálně jeden člen Výboru

Respondentka C se přidala ke spolku ještě před propuknutím koronavirové pandemie, na podzim roku 2019. Po svém nástupu zažila plnohodnotný zimní semestr v rámci vysokoškolského života. Letní semestr poté ovlivnila koronavirová pandemie, během které byla právě Respondentka C aktivní ve tvorbě online obsahu ve spolku. Způsob řízení

projektů ve spolku se po koronavirové pandemii částečně změnil a Respondentka C je jedním z aktivních členů, kteří předávají své zkušenosti v oblasti řízení projektů nastupujícím generacím. Z toho důvodu byla zvolena jako team leader PM Crew. Své projekty řídí:

- Rozpočet – Podle ní rozpočet obecně na každou akci ve spolku tvoří projektový manažer zodpovědný za projekt, který ho konzultuje s ostatními členy projektového týmu a případně i s dalšími zainteresovanými stranami, které do projektu investují své peníze. Rozpočet kontroluje vedení sekce společně s Výborem.
- Schvalování projektů – Obecně vnímá více strukturovaný proces schvalování u akcí pořádaných v areálu školy. Do procesu se v takovém případě zapojuje i škola. Ve spolku to funguje tak, že prvním schodem pro schválení projektu je team leader sekce. Pokud se projekt nakonec uskuteční, team leader dohlíží na stav projektu a kontroluje projektový tým, aby se neodchyloval od původně definovaného cíle nebo obsahu. Pro kontrolu projektu z pozice team leadera využívá program Trello, ve kterém přiřazení uživatelé vidí stav projektu, otevřené a řešené úkoly a další. Schválit projekt musí ve všech případech Výbor. Schválení probíhá na ústní domluvě, ale ve spolku funguje otevřenost a předpokládá se, že pokud nastane problém, projektový tým ho bude řešit. Pokud se jedná o zaběhlou akci, počítá se s tím, že se na projektu nebudou výrazně měnit stěžejní body a na schvalování akcí se nebere takový zřetel. Pokud se jedná o novou akci, kterou si některý ze členů spolku vymyslel, tak musí podrobnosti o akci sdělit team leaderovi, který informace předá Výboru, a nebo jsou zároveň informováni i členové Výboru. I u těchto akcí bývá schvalování pouze na ústní dohodě.
- Report – Po ukončení svého projektu zasílá jednorázový report hromadně všem členům spolku do skupiny na sociální síti. V reportu shrne projekt ve všech jeho částech a kladně či záporně ho okomentuje. Podrobnější report zasílá mezi členy sekce, pod kterou akce spadá. Soubor ukládá na projektový disk k projektové dokumentaci akce. V tomto reportu je podrobněji probrán průběh akce, zhodnocení, jak se celý projekt vydařil a k dispozici je i hospodářský výsledek akce a rozpočet.
- Proces řízení projektů – Několik akcí, které plánovala, ovlivnil covid tak, že akce nakonec vůbec neproběhla, a nebo naopak nebylo do poslední chvíle jasné, zda akce bude moci vzhledem k opatřením proběhnout. Z toho důvodu nebyl občas vnesen do jejího způsobu řízení projektů řád a akce se plánovala ve spěchu. K řízení projektů

využívá program Trello, kde má již vytvořenou obecnou osnovu pro projekty a vychází z ní na všechny své projekty. Projektový manažer má podle ní během plánování projektu volnou ruku a není tolik kontrolován. Nejsou striktně stanovené milníky ani deadline (výjimka je pouze v případě formuláře povolení akce, který schvaluje škola).

- Zainteresované strany – Projektový manažer, vedení sekce, Výbor, úřad městské části, ve které se akce koná, škola (Odbor bezpečnosti, správce prostoru, kvestor), dodavatelé (sponzoři, djs, ...)

Respondent D má z oslovených respondentů největší znalost projektového řízení a ve spolku ji na řízení vlastních projektů v praxi pravidelně využívá. Ze své pozice Předsedy spolku a vedení sekce Sportáků členy motivuje k využívání metod projektového řízení a projekty vede následujícím způsobem:

- Rozpočet – Ze své pozice projektového manažera není jeho rozpočet nikým kontrolován, naopak se sám doptává, pokud si něčím není jistý, ale převážně ho na své akce tvoří sám.
- Schvalování projektů – Se svým nápadem na uspořádání akce nejprve oslovuje team leadera sekce, do které akce spadá. Pokud ji team leader schválí, vyplní si povolení akce, které svým podpisem musí potvrdit jeden člen Výboru a dále pokračuje proces schvalování směrem ke škole, která musí všechny akce v areálu školy potvrdit a schválit. Nyní ze své pozice konzultuje vlastní projekty s ostatními členy Výboru a obecně může říct, že tento proces je nastaven napříč celým spolkem. Pokud team leader sekce nebo některý ze členů Výboru vysloví nesouhlas s akcí nebo návrh na změnu, z pozice projektového manažera projekt upravuje, dokud nedojde k odsouhlasení projektu.
- Report – *„Pokud budu mluvit za sebe z pozice projektového manažera, který organizuje akci, tak určitě musí každý, kdo ve spolku akci dělá, o svých krocích pravidelně informovat svého team leadera pomocí reportů, nastavení je individuální - buď projektový manažer pravidelně reportuje a nebo se team leader pravidelně ptá, záleží na domluvě. Obecné věci, co se týkají věci i v rámci celé univerzity, pak team leader eskaluje směrem k Výboru a Členské schůzi, aby se náhodou nestalo, že by například na sociální síť bylo vydáno něco, co může poškodit dobré jméno spolku i školy, a co by nám mohlo uškodit.“* prozradil k reportování. Co se týče

bezproblémových akcí, tam bývá frekvence reportování nižší, obvykle projektový manažer krátce okomentuje stav projektu a pokud team leader shledá akci bezproblémovou, dále se nedoptává a obě strany se dalším reportováním nezabývají.

- Proces řízení projektů – Přípravu na zahájení projektu začíná sepsáním bodů, které musí řešit, zamyšlením se nad propagací a vytvořením Business case. Začíná řešením administrativy a legislativy, bez které by akce nemohla být uskutečněna a poté postupně řeší sepsané body. Během příprav akce si mimo jiné sepisuje rizika a harmonogram. Využívá také i nástroje pro řízení projektů, např. program Trello. Má sestavenou vlastní ukázkovou projektovou dokumentaci na vlastní akci, ze které momentálně vychází při plánování svých dalších akcí a tuto dokumentaci nechává jako inspiraci pro ostatní členy spolku, i když je sestavena v rámci předmětu ve škole a pro potřeby spolku až zbytečně konkrétní. Výbor spolku kontroluje veškerou propagaci i další výstupy, které vychází pod značkou spolku do povědomí veřejnosti. Průběh akce a přípravy na ni, co nevidí veřejnost, jsou kontrolovány pouze team leaderem sekce. Pokud během plánování akce nevzniká žádný problém, kontrola není tak častá.
- Zainteresané strany – Strany, které se podílí na schválení akce (škola – Odbor bezpečnosti, kvestor; správce prostoru), úřad, sponzoři

Respondentka E je z vybraných respondentů nejstarší. Má zkušenosti s řízením projektů z doby, kdy projekty nebyly tak obsáhlé a byly koncipované pro menší počet návštěvníků. Vzhledem k tomu, že již projekty ve spolku nevede, ale momentálně jeden předává, její způsob řízení lze stále brát za aktuální a ovlivňující aktuální generace:

- Rozpočet – *„Rozpočet jsem vždy musela řešit, protože jsme vybírali peníze od lidí, a to muselo pokrýt veškeré náklady jako ubytování, stravu a věci na jednotlivé části programu. Stejně jako se dělal harmonogram. Tyto dokumenty jsou na každou akci vytvořené, ale nejsou dotažené do finální podoby.“* komentuje tvorbu rozpočtu a harmonogramu. Rozpočet není nikým kontrolován, a i dle slov respondentky lze špatně ohlídat z důvodu, že pokud se někdo odhlásí z akce na poslední chvíli, může se akce dostat do ztráty.
- Schvalování projektů – V rámci spolku se nejedná o schválení jako takové, spíš lze proces označit za spolupráci mezi respondentkou a Výborem spolku. Proces schvalování probíhá mezi spolkem a školou například v případě, pokud je přes školu

řešen prostor konference a jiné benefity, přičemž respondentka dodává škole podrobnosti o programu akce a jmenný seznam účastníků. Směrem k vedení školy respondentka podávala oficiální žádost, kterou škola musela schválit a vyhovět jí, aby akce na smluveném místě mohla proběhnout za určitých podmínek.

- Report – Na tento typ akcí nedělá. Zhodnocení akce probíhá formou poděkování za účast, ale nikde neuvádí například hospodářský výsledek, klady a zápory atd.
- Proces řízení projektů – Vzhledem k charakteru akce, které pořádá, což jsou interní akce pro spolek, vždy začíná úvodní schůzkou s Výborem spolku, společně vysloví své představy hlavně o programu a termínu akce a následně pak hledají společné řešení, které následně přenesou do reality a uspořádá akci. Akci po úvodní schůzce organizuje sama, ale všechny zásadní kroky konzultuje s Výborem. Projektovou dokumentaci na své akce nikdy netvořila. Během tvoření dílčích částí programu akce není nikým kontrolována. Pokud se do programu zapojí další člověk, ani jeho výstup není kontrolován, vždy se spíše jedná o formu spolupráce.
- Zainteresované strany – Výbor, škola

5 Doporučení a návrh řešení

5.1 Doporučení pro řízení projektů ve spolku

V rozhovoru se všech 5 respondentů shodlo, že proces řízení projektů ve spolku není ideální a vzhledem k charakteru akcí, jejichž kvalita stále stoupá, je nyní proces nedostačující. Každý z nich našel oblast, kterou je třeba zkvalitnit včetně uvedení způsobu, jak kritickou oblast vylepšit.

Pro Respondentku A je důležité udržovat partnerství se sponzory akce, rozpočet si pokaždé sepisovat nejlépe elektronicky, aby zde byla možnost propočítání a práce s rezervou. Do budoucna je pro ni důležité se zamyslet nad písemným schvalováním a reportováním, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu a bylo vše sepsané černé na bílém, což by do projektu mohlo vnést lepší orientaci a přehled o tom, v jaké fázi se projekt nachází a probíhá tak, jak má. Kontrola projektu a rozpočtu Výborem by měla proběhnout po dosažení každého milníku, který si projektový tým s Výborem předem odsouhlasí. *„Předem je důležité začít vše řešit s časovým předstihem klidně i dva a více měsíců dopředu, oběhat si všechna povolení, protože komunikace s úřady i školou většinou trvá. Důležité je si i naplánovat nějaké deadliny a zaznamenávat si, kolik nad tím člověk strávil času. Mám pocit, že pokud se to nerozvrhne, spadne to pak na hlavu jednomu člověku. Během akce je pak potřeba dohlížet na lidi, co mají na akci pomáhat - jestli tam skutečně jsou a není třeba za ně hledat náhradu a mít celkově oči na stopkách, pozorovat své okolí a komunikovat se security. Po akci si udělat závěr z akce, jak dopadla, říct si plusy i mínusy a udělat si dokumentaci, ze které by bylo zřejmé, jak vše probíhalo od úplného vzniku, vést si, kolik času stráví člověk nad konkrétní aktivitou.“* Doporučuje tvořit rozpočet i na malé akce a nechávat ho schválit nikoliv jen vedoucím sekce, ale i Výborem. Do projektů by obecně chtěla vnést systém a myšlenku, že jsme přátelé a je třeba udržovat kolektiv. *„Dát do toho něco ze sebe, něco svého, svoji vizi, co by akci mohla posunout výš, i když věřím, že je na to těžké přijít sám. V týmu by to asi bylo lepší. Ve spolupráci lze určitě udělat velké věci, ale lidi mezi sebou musí mít důvěru, znát se a nesmí se bát.“* řekla v poslední větě rozhovoru.

Respondentka B by na procesu řízení projektů ve spolku změnila proces schvalování projektů, který momentálně probíhá pouze ústně a je to pro ni nedostačující forma. *„Zpětně*

si teď uvědomuji, že to není úplně vhodný postup a možný by se na tom mělo něco změnit. Myslím si, že v době, kdy akce posouváme, by se nemělo schvalovat pouze na ústní dohodě bez jakýkoliv podkladů.“ Dle jejích slov by si každý projektový manažer měl pro začátek připravit a vypracovat soubory, které předloží ke schválení a tímto krokem se zároveň zamyslí, jaké kroky je třeba dělat, a to by mohlo napomoci tomu, aby si na určité kroky nezapomněl pozdě. Vidí zároveň potřebu tvořit rozpočet ke každému projektu. Zastává názor, aby alespoň jeden člen Výboru měl přehled o tom, co se ve spolku děje. „Tento rozhovor ve mě vyvolal pocit, že to vždycky může být lepší a na některých věcech by bylo dobré zapracovat. Určitě bych zapracovala na efektivnosti našich schůzek, aby se řešily opravdu důležité věci. Dále zavedení projektové dokumentace. V sekci Sportáků jsme její tvorbu již zavedli a je to určitě ku prospěchu.“ uvedla na konec.

Respondentka C je pro zavedení standardizovaných postupů pro řízení projektů ve spolku. Největší změnou by podle ní měl projít proces schvalování, který momentálně nestačí hlavně z toho důvodu, že není odsouhlasen všemi stranami, a tak se projekt může lehce vychýlit od cíle či záměru. Sepsáním toho, co chce projektový manažer dělat před zahájením projektu, by bylo vedení spolku od začátku doloženo vše, co se na začátku domluvílo. „Asi nemá cenu striktně papírově vše dokládat, to by bylo možná i v případě spolku na zbláznění, protože už teď je těžké některé lidi přimět k tomu, aby udělali alespoň to, co nyní považujeme za standardní, ale abychom měli něco rámcově domluvené a sepsané. Pokud někdo chce dělat akci, aby nám dal včas vědět, stručně popsal tu akci, kterou chce dělat, aby z toho bylo patrné, co přesně chce dělat a že to má vše srovnané a tak. Rámcově by mi to dávalo asi větší smysl.“ říká ze své pozice team leadera. Dále se přiklání k využívání programů pro řízení projektů, například Trello, které by pomohly vedení spolku mít větší přehled o projektech. „Za mě se mi občas nelíbí komunikace s námi jako s vedoucími sekce. Já se snažím dohlížet na vše, ale lidé to spíš berou tak, že je s něčím otravuju. Tak to bych za sebe chtěla do budoucna vylepšit.“ konstatovala na závěr rozhovoru.

„Mám na to názor takový, že stejně jako jsem do toho byl vhozen já, každý by si měl zkusit naplánovat si to podle sebe, pracovat se svým vlastním rozpočtem na svoji zodpovědnost. Asi by bylo lepší si nad tím sednout s někým zodpovědnějším a zkušenějším, aby se například projekt nedostal do ztráty, například se vyvarovat vysokým nákladům, pokud k tomu nejsou zajištěné úměrné příjmy. Je to k zamyšlení, jestli tomu nastavit nějaký

řád a systém.“ uvedl Respondent D. Stejně jako další respondenti, i on vidí problém ve schvalování projektů ve spolku a v tom vidí potenciál na zlepšení. Vzhledem k jeho znalostem projektového řízení doporučuje řídit se standardy projektového řízení, ale pro potřeby spolku je zjednodušit. Během fáze příprav doporučuje častější reportování Výboru spolku. *„Pokud bych mohl ještě doplnit, co by mohlo spolku pomoci, tak si myslím, že bychom mohli zavést pravidelné porady team leaderů. V době, kdy jsem ještě nebyl Předseda, pouze jsem vedl sekci Sportáků, jsem neměl přehled o tom, co se například děje v PM Crew. Vedení jednotlivých sekcí by o sobě mělo navzájem vědět, takže bych do budoucna zavedl pravidelné schůzky team leaderů.*“ doplnil na konec.

Respondentka E by ve spolku ráda změnila pohled na interní akce pořádané pouze pro zapsané i nezapsané členy spolku. Tyto akce jsou ve spolku podceňované zřejmě proto, že nejsou pořádané pro veřejnost. Zároveň vnímá, že by se i kvalita těchto akcí, co se administrativy a legislativy týče, měla zvýšit a do procesu by měl být zahrnut i report z akce pro členy spolku a rozpočet. *„Je možné, že jsme některé dokumenty tvořící projektovou dokumentaci někdy tvořili, ale vedli jsme si vše interně, což teď vnímám, že je špatně.*“ doložila své tvrzení.

Pro oblast projektového řízení se respondenti shodli, že by pro potřeby spolku bylo příznivé vytvořit **vzor projektové dokumentace**, ze kterého by každý člen mohl čerpat informace a využít ho pro vlastní potřeby. Projektová dokumentace by zároveň mohla sloužit jako podklad pro schvalování projektů, protože proces, který je nastaven pouze na ústní domluvě, je nedostačující. Názory na obnovení či zkvalitnění projektové dokumentace se napříč dotázanými liší pouze v její přínosnosti. Jejich názor ovlivňuje i charakter projektů, které řídí:

- Respondentka A: *„Vnímám ji jako takový žebřík, kterého se vždy můžu chytnout. Lépe se můžu orientovat v tom, co mě ještě čeká, co je přede mnou a vidím tam i pomyslné vykřičníky před sebou. To může pomoci k tomu, že člověk může odhadnout, kde může vzniknout problém a případně zasáhnout ještě před tím, než vznikne. To se může týkat i rozpočtu.*“
- Respondentka B: *„Určitě by nebyl špatný nápad, kdyby byly vytvořeny nějaké vzory jednotlivých dokumentů, které by si každý, kdo chce dělat nějakou akci, vyplnil a předložil tak ke schválení vedení spolku. Myslím si, že by se tak předešlo*

- problémům, které jsme už třeba v minulosti museli řešit.“ a „Určitě by nebylo na škodu mít na každý typ akce “recept”. Myslím si, že není špatný nápad něco takového vytvořit a i nováčky tím učit od začátku kuchařce, kterou by měli dodržovat a to by zároveň mohlo zvednout kvalitu akcí pořádaných ČZU:Go! a snížit chaos.“*
- Respondentka C: *„Myslím si, že je dobré projektové dokumentace vytvořit po každé akci, aby se každý mohl pro svoji představu podívat, co například jednotlivé položky stojí a jakým způsobem co plánovat nebo organizovat.“ a „Náhled do zpracované projektové dokumentace by hodně pomohl novým projektům. Třeba v první řadě rozpracování těch milníků, rozmyšlení si všech věcí, co kdy a jak řešit. Přínosnost v tom určitě vidím. Třeba v tom, že pokud by do ní měl přístup každý ze spolku, věděl by, co se tam nyní teď na akcích řeší a měl by přehled. Dále bychom se neustále nemuseli dotazovat starších členů spolku, jak oni jednotlivé věci dělali, protože všechny ty věci by se mohl dotyčný dozvědět právě z projektové dokumentace.“*
 - Respondent D: *„Viděl bych to tak, aby se vytvořil nějaký template dokumentů přímo na míru našim projektům ve spolku. Třeba business case podle PRINCE2 je super, ale je až příliš podrobný pro naše potřeby, a proto si myslím, že by stačil zjednodušit. Jsem pro vytvoření template, kde by se sepsaly věci jako jsou základní informace o projektu, rizika, zainteresované strany. Ke schvalování by mohla dokumentace skvěle posloužit.“ a „U menších akcí je to méně důležité, ale určitě ne zbytečné. Lze se na nich i krásně naučit a nacvičit ten princip, jak to funguje. Je to takový bonus pro projektového manažera.“*
 - Respondentka E: *„Myslím si, že akce, které jsou dnes, jsou v úplně jiných rozměrech a o jiných částkách, takže si myslím, že nutnost projektové dokumentace a procesů je nezbytná. Akce dříve byly menší a nebylo potřeba, na ně nic tvořit. Ale postupně se to vyvinulo a nyní si myslím, že nejde řídit akce takových rozměrů bez nastavených procesů. Je to nastaveno správně - postupně rostl spolek a k němu přiměřeně i nutnost procesů.“ a „Myslím si, že by se měla projektová dokumentace vytvořit i na interní akce jako je konference, protože by to usnadnilo práci tomu, kdo projekt převezme. Vzhledem k tomu, jak se interní akce předávají, že jde vlastně pouze o to, kdo by o to měl zájem, tak to může dělat a nevěnuje se tomu taková pozornost, by stálo za to opravdu nějakou projektovou dokumentaci vytvořit. Částečně rozpracovaná asi vždycky byla, ale nebylo to nic řízeného. A možná, kdyby bylo, by to pomohlo i nástupcům, co to mají dále vést.“*

5.2 Návrh směrnice pro řízení projektů ve spolku

Návrh směrnice vychází z rozhovorů s respondenty a jejich doporučení v Kapitole 5.1, informací od respondentů z dotazníkového šetření a vlastních zkušeností autorky práce. Na základě výzkumů byl identifikován nedostatek v nesprávně nastaveném procesu řízení projektů ve spolku, což z velké části zapříčiňuje absence či nevhodné využití projektové dokumentace pro projekty, a proto vznikl následující návrh směrnice pro řízení projektů ve spolku. Po důkladné analýze získaných dat a nastudování světových standardů projektového řízení byl autorkou práce vybrán proces vytvoření vzoru projektové dokumentace, který bude vycházet ze světového standardu PRINCE2 a bude uzpůsoben potřebám spolku tak, aby mohl sloužit jako návrh směrnice pro řízení projektů ve spolku.

5.2.1 Dokumenty

Pro spolek bylo vybráno několik dokumentů, které autorka práce upravila tak, aby splňovaly požadavky spolku, ale zároveň vycházely ze standardu PRINCE2. Jsou to:

- Project Brief
- Business Case
- Plán projektu
- Registr rizik
- Registr otevřených bodů
- Popisy rolí
- Rozpočet
- Harmonogram
- Závěrečné zhodnocení projektu

Dokumenty jsou v práci jednotlivě popsány, graficky znázorněny, je zdůvodněn jejich přínos, potřeba a zařazení z časového hlediska do projektu. Nechybí informace o jejich kontrole v rámci spolku a způsobu schvalování, včetně určeného termínu, do kterého je musí projektový manažer doložit ke kontrole. Slouží zároveň jako kostra nebo návod, kterého by se měl ve spolku každý projektový manažer držet.

Project Brief

Project Brief, neboli Charta projektu, představuje klíčový dokument projektu, ve kterém se projektový manažer zamýšlí nad definicí projektu, tj. cíl, rozsah, omezení nebo třeba čas, náklady a další, strukturou řídicího týmu, rolemi, referencemi nebo přístupem.

Pro potřeby spolku je navržen Project Brief podle metodiky PRINCE2. Z doporučení respondentů vyplývá, že schvalování projektů vedením spolku je pouze slovní, což je podle průzkumu nedostačující. Z toho důvodu byl vytvořen standardizovaný vzor Project Brief, který bude tvořit jeden z dokumentů ke schválení projektu a zároveň projektovou dokumentaci. Jeho podoba je vyobrazena v Tabulce 8.

Project Brief (Charta projektu)			
Název projektu		Projekt_1	
Definice projektu			
Cíl projektu	Popis cíle	Tolerance projektu	
Rozsah projektu	Popis rozsahu	Čas	Možné období od - do
Co nebude součástí projektu	- Není součástí 1 - Není součástí 2 - Není součástí 3	Náklady	Možná částka od - do
Předpoklady	- Předpoklad 1 - Předpoklad 2 - Předpoklad 3	Pozadí, okolnosti	- Okolnost 1 - Okolnost 2 - Okolnost 3
Omezení	- Omezení 1 - Omezení 2 - Omezení 3	Klíčové zainteresované strany	Seznam zainteresovaných stran
Struktura řídicího týmu projektu			
Řídicí výbor	- Uživatel: Jméno, příjmení, pozice - Sponzor: Jméno, příjmení, pozice - Dodavatel: Jméno, příjmení, pozice		
Manažer projektu	Jméno, příjmení, pozice		
Týmoví manažeři	Jméno, příjmení, pozice		
Popisy rolí		Odkazy (reference)	
Viz samostatný dokument Popisy rolí		- Odkaz 1 - Odkaz 2 - Odkaz 3	
Projektový přístup			
Popis projektového přístupu			

Tabulka 8 - Project Brief

Zdroj: Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Navržený Project Brief pro potřeby spolku obsahuje:

- **Název projektu**
- **Cíl projektu** definuje projektový manažer podle metody SMART.
- **Rozsahem projektu** se rozumí vše, co je součástí projektu. Pro potřeby spolku je to zpravidla hudební a doprovodný program, další přidaná hodnota na projektu, všechny kroky směřující k realizaci akce samotné a poprojektové aktivity.

- **Co nebude součástí projektu**
- Do **předpokladů** uvádí projektový manažer informace o tom, co se musí stát, aby se akce mohla uskutečnit, př. schválení a povolení akce.
- **Omezeními** se chápe vše, co nastavuje projektu nějaké limity. Nejčastěji se může jednat o nějaká časová, kapacitní nebo finanční omezení.
- **Tolerance projektu** představují rozmezí níže uvedených parametrů, se kterými je třeba pro projekt dopředu počítat:
 - **Čas** – vyznačuje časové období, ve kterém se akce musí uskutečnit a případně uvádí důvody, proč tomu tak musí být.
 - **Náklady** – Uvádí nejnižší ale zároveň nejvyšší možnou sumu nákladů včetně rezerv, kterou projekt nesmí překročit.
- Do **pozadí/okolností** se uvádí všechny důvody, proč by projekt měl vzniknout a co za vznikem projektu stojí. Zde je možné uvést důvody realizace i vzhledem k okolí, nikoliv jen v rámci spolku.
- **Klíčové zainteresované strany**
- Popis **Řídícího výboru**, což znamená uvedení celých jmen a pozic níže uvedených subjektů. Tyto role se mohou kombinovat:
 - **Uživatel** neboli vlastník, dohlíží na projekt, právně za něj zodpovídá, zpravidla by se mělo jednat o člena Výboru spolku.
 - **Sponzor** rozhoduje o financích.
 - **Dodavatel** dodává zdroje na projekt, zpravidla by se mělo jednat o team leadera sekce, do které akce spadá.
- **Manažer projektu** je hlavní projektový manažer, který předává informace Řídícímu výboru. Ve funkci Řídícího výboru tedy musí být uveden alespoň jeden team leader sekce, do které akce spadá a jeden člen Výboru spolku.
- Mezi **týmové manažery** patří ostatní členové projektového týmu, kteří se zodpovídají hlavnímu projektovému manažerovi a řídí dílčí části projektu.
- **Popisy rolí** – bude dále upřesněno
- Mezi **odkazy/reference** se řadí dokumenty, ze kterých se čerpá, může se například jednat o informace (dokumentaci) z minulých ročníků akce nebo informace od lidí.
- Projektový manažer uvádí do Project Brief také **projektový přístup**, což znamená, jakým způsobem projekt bude realizován – zda bude realizován interně, či využije služeb subdodavatelů, případně jakých služeb.

Business Case + Harmonogram + Rozpočet

Business case je jedním z hlavních projektových dokumentů. Jsou v něm obsaženy informace, které se týkají důvodu realizace projektu, přínosy nebo rizika. Vzhledem k tomu, že je tvořen na základě prvotního zamyšlení projektového manažera nad projektem, je tvořen na úplném začátku projektu, hned po Project Brief. I Business case je jedním z dokumentů, které jsou součástí nových navržených schvalovacích procesů, a tudíž je taktéž vyplňován na začátku projektu. Jeho podoba je vyobrazena v Tabulce 9.

Business case (Obchodní případ)			
Název projektu		Projekt 1	
Manažerské shrnutí		Vlastními slovy shrnutí projektu za PM	
Důvody realizace projektu		Obchodní možnosti realizace projektu	
<ul style="list-style-type: none"> - Důvod 1 - Důvod 2 - Důvod 3 		<ul style="list-style-type: none"> - Možnost 1 - Možnost 2 - Možnost 3 	
Očekávané přínosy projektu		Očekávané nevýhody projektu	
<ul style="list-style-type: none"> - Přínos 1 - Přínos 2 - Přínos 3 		<ul style="list-style-type: none"> - Nevýhoda 1 - Nevýhoda 2 - Nevýhoda 3 	
Náklady		Čas	
Náklady na projekt	x Kč	Délka trvání projektu	xx/20xx – xx/20xx
Zdroj financování	Zdroj 1	Předpokládaná doba návratnosti projektu	x
Návratnost investice		Hlavní rizika	
Shrnutí návratnosti		<ul style="list-style-type: none"> - Riziko 1 - Riziko 2 - Riziko 3 	

Tabulka 9 - Business Case

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Obsahem Business case je:

- **Název projektu**
- **Manažerské shrnutí**, ve kterém hlavní PM shrne vlastními slovy, co je obsahem projektu a podrobnosti o akci.
- **Důvody realizace projektu**, kde se projektový manažer zamýšlí nad otázkou, proč projekt realizovat. Vždy se projektový manažer zabývá otázkou pouze v rámci spolku. Důvody realizace pro ostatní subjekty nejsou součástí Business case. To platí i u ostatních okének.

- **Obchodní možnosti projektu**, což znamená zamyšlení se projektového manažera nad možnými scénáři, jak k projektu přistupovat:
 - „*Do nothing*“ – většinou znamená, že se akci rozhodne nezrealizovat.
 - „*Do minimum*“ – akce je zrealizována, ale celkově nenaplnuje cíl ani záměr projektu.
 - „*Do something*“ – akce je zrealizována v plném rozsahu splňující cíle i záměr projektu.
- Při zamyšlení se nad **očekávanými přínosy projektu** se projektový manažer zabývá otázkou, jaké benefity realizace projektu přinese jemu či týmu, ale také i celému spolku.
- V rámci spolku se předpokládá, že většina projektů se nezabývá otázkou **očekávaných nevýhod projektu**. Důvodem je plánování a realizace projektů ve volném/neplaceném čase projektových manažerů a do nevýhod projektů se většinou zaznamenávají poznámky o potenciálním ušlém zisku či snížení kapacity zaměstnanců vzhledem k ostatním projektům. Pokud projektový manažer zaznamená nevýhodu projektu, do Business case ji uvede.
- Do kolonky **náklady** si projektový manažer zaznamenává výdaje na projekt:
 - **Náklady na projekt** – Zde jsou uvedeny celkové náklady na projekt. Hodnota je získána z podrobného **rozpočtu** projektu, který si projektový manažer taktéž sestavuje. Jeho podoba není daná, ale je povinné jej vypracovat a taktéž předložit ke schválení. Jelikož se Business case zpracovává na začátku projektu, částka není přesná, nýbrž přibližná. Počítá se i s neočekávanými výdaji, nad kterými se projektový manažer taktéž zamýšlí.
 - **Zdroj financování** – Zde projektový manažer uvede, kdo projekt financuje.
- Dále je pro projektového manažera důležité doplnit informace o **čase**. Pro projekt je důležité zjistit, jak dlouho projekt bude trvat:
 - **Délka trvání projektu** – do Business case se uvádí předpokládaný čas od zahájení projektu až po jeho ukončení. Aby zamyšlení nad časem bylo pro projektového manažera jednodušší a lépe představitelné, sestavuje si zároveň i **harmonogram**, na základě kterého je schopný vyplnit údaj o čase. Stejně jako rozpočet, ani harmonogram nemá pevně danou podobu, každý

projektový manažer si ho pro svůj projekt sestavuje sám a je předkládán společně s Business case a rozpočtem ke schválení.

- Aby projektový manažer mohl odhadnout **návratnost investice**, čerpá taktéž z informací obsažených v rozpočtu. Pokud se projektový manažer dostane do negativního cash-flow, doporučuje se přepočítání rozpočtu a znovu odhadnutí návratnosti investice.
- Jednou z nejdůležitějších zpráv je informace o **hlavních rizicích**. Je důležité, aby si projektový manažer uvědomil rizika projektu na jeho počátku, aby s nimi případně mohl dále pracovat. Z toho důvodu je součástí projektové dokumentace i vypracování Registru rizik.

Plán projektu

Plán projektu rozpracovává jednotlivé etapy projektu. Těch může být v projektu neomezené množství a pro každou z nich je v první řadě definován výstup, který je dále rozvinut. Výstup v Plánu projektu představuje milník, který uzavírá etapu. Etapa je uzavřena ve chvíli, kdy výstup i další aspekty jsou splněny. V takovém okamžiku se přechází do následující fáze (etapy).

Pro spolek je Plán projektu vybrán jako součást projektové dokumentace, aby se projektový manažer zamyslel nad milníky projektu a projekt si mohl rozdělat do určitých etap. Taktéž se považuje za jeden z hlavních dokumentů projektové dokumentace a definuje ho standard PRINCE2. Jelikož je potřeba zamyslet se nad milníky projektu na začátku projektu, je společně s Project Brief a Business case vypracováván na začátku projektu. Kromě milníků zpracovává Plán projektu i informace o nákladech, zdrojích a termínech, které jsou obsahem jiných dokumentů projektové dokumentace. To zjednodušuje projektovému manažerovi vyplňování dokumentu, a naopak parametry společně s milníky jsou spojeny do ucelených informačních celků, společně jsou propojeny a měly by všem zúčastněným dávat smysl. Vzor Plánu projektu je zobrazen v Tabulce 10.

Dobrovolně může projektový manažer v rámci Plánu projektu vytvořit **PBS** (= produktový rozpad). Jedná se o funkční celek, který v projektu hierarchicky zobrazuje produkty vytvořené napříč celým plánem. To zaručuje projektovému týmu více přehlednosti nad produkty projektu, kterými jsou v případě spolku aktivity tvořící uskutečnění akce.

Project plan (Plán projektu)				
	Etapa nastavení projektu	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Co	- Výstup 1 - Výstup 2 - Výstup 3	- Výstup 1 - Výstup 2 - Výstup 3	- Výstup 1 - Výstup 2 - Výstup 3	- Výstup 1 - Výstup 2 - Výstup 3
Kdy	Termín milníku + tolerance	Termín milníku + tolerance	Termín milníku + tolerance	Termín milníku + tolerance
Za kolik	Úvedení MDs nebo Kc (může být obojí)	Úvedení MDs nebo Kc (může být obojí)	Úvedení MDs nebo Kc (může být obojí)	Úvedení MDs nebo Kc (může být obojí)
Kdo	Zainteresané strany a jiné zdroje	Zainteresané strany a jiné zdroje	Zainteresané strany a jiné zdroje	Zainteresané strany a jiné zdroje
Nezapomenout	- Připomínka 1 - Připomínka 2 - Připomínka 3	- Připomínka 1 - Připomínka 2 - Připomínka 3	- Připomínka 1 - Připomínka 2 - Připomínka 3	- Připomínka 1 - Připomínka 2 - Připomínka 3
Lidé	Způsob řízení/vedení lidí pro etapu	Způsob řízení/vedení lidí pro etapu	Způsob řízení/vedení lidí pro etapu	Způsob řízení/vedení lidí pro etapu
Kontroly	Způsob kontroly etapy + kdo kontroluje	Způsob kontroly etapy + kdo kontroluje	Způsob kontroly etapy + kdo kontroluje	Způsob kontroly etapy + kdo kontroluje

Tabulka 10 - Plán projektu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Plán projektu obsahuje:

- **Etapy**, do kterých je projekt rozdělen. Pro každou etapu lze uvést název pro lepší orientaci v plánu. Každý projekt musí obsahovat první etapu, která se nazývá Etapa nastavená projektu a jejím výstupem bývá právě vypracování Plánu projektu a ostatních dokumentů. Pro splnění první etapy nestačí dokumenty pouze vypracovat, ale také je schválit.
- Zájmeno **Co** představuje v projektovém plánu výstup (cíl), kterého je třeba pro uzavření etapy dosáhnout. Úkolem projektového manažera je zamyšlení se nad jednotlivými výstupy každé etapy, které představují určitý milník tak, aby mohly být chronologicky seřazeny. Díky tomu lze etapu uzavřít a po uzavření navázat na novou. Do popisu výstupů fáze se mimo jiné uvádí i měřitelné ukazatele dosažení.
- Po určení výstupu projektu nastává otázka, **Kdy** se má cíle dosáhnout. V políčku je určen termín včetně tolerance. Za tento termín zodpovídá projektový manažer a vyplňuje ho na základě vypracovaného harmonogramu.
- Čerpáním zdrojů se zabývá otázka **Za kolik**. Zde je vyhodnoceno, jaké jsou náklady na každou fázi a její úspěšné dokončení. Nepočítá se pouze s finančními náklady, ale

také náklady MDs/etapa/člověk. Pokud jsou ve fázi potřeba nějaké další specifické prostředky, projektový manažer je uvádí sem.

- Se zdroji pracuje i kolonka **Kdo**. Ta určuje, které lidské zdroje jsou součástí fáze. Projektový manažer uvádí pro každou etapu seznam těchto zdrojů i dalších zainteresovaných stran, které ovlivňují etapu. Zdroje může uvést jejich celými jmény nebo funkcemi (pozicemi), které pro projekt plní. Pozice jsou přiřazeny členům v jiných dokumentech této projektové dokumentace (Project Brief, Popisy rolí).
- Do pole **Nezapomenout** si projektový manažer zaznamenává připomínky, na které pro dokončení etapy nesmí zapomenout. Jsou zde uvedené ty nejzásadnější, bez kterých by nebylo možné etapu dokončit. Jedná se o výčet připomínek, který se doporučuje vypracovávat v projektovém týmu, aby nebylo nic omylem opomenuto.
- V každém projektu figurují **Lidé**, které je třeba taktéž zahrnout do Plánu projektu. Vzhledem k tomu, že výčet zainteresovaných stran a dalších zdrojů je již v Plánu projektu uveden, zde se projektový manažer zamýšlí spíše nad otázkou práce s lidmi, přesněji co dělat pro kvalitní řízení projektu a vedení lidí. Do Plánu projektu projektový manažer uvádí způsob řízení/vedení lidí pro konkrétní etapu. Je třeba se zamyslet nad motivací lidí, komunikačním plánem, rozdělením odpovědností v týmu, způsobu porad, zpětnou vazbou, poděkováním. Tyto dokumenty si vypracovává projektový manažer dle vlastní potřeby.
- Plán projektu uzavírá pole **Kontroly**. Kontrola je nezbytnou součástí standardizovaného procesu, a proto je třeba ji provádět po dokončení každé etapy. Pro každou etapu projektový manažer určuje způsob kontroly etapy a uvádí do Plánu projektu subjekty, které ji kontrolují. Po zkontrolování etapy všemi členy je možné v projektu přejít k následující etapě. Etapa není kontrolována pouze v její konečné části, ale napříč celou etapou od začátku až do konce. Je tedy třeba uvést i jména (pozice), která budou etapu kontrolovat i během jejího průběhu.

Registr rizik

Registr rizik je dalším důležitým dokumentem, který je součástí projektových dokumentací. Jsou v něm analyzována rizika, která mohou vzniknout během celého projektu. Dokument je tvořen na začátku projektu napříč řešitelským týmem. Je důležité, aby v registru byla zaznamenána všechna rizika, která mohou nastat a na základě toho vyhodnocena, jak moc případně projekt mohou ohrozit a jaké náklady na ně by bylo třeba

vynaložit. V případě absence některých významných rizik, která by byla opomenuta, by mohlo dojít i k předčasnému ukončení projektu a nenaplnění cíle projektu. Návrh Registru rizik je vyobrazen v Tabulce 11.

RISK Register (Register rizik)										
ID	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Blizkost	Vlastník	Opatření	Náklady na opatření	Řešitel	Stav rizika
1	Název rizika	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Etapa vzniku rizika	Jméno a příjmení	Návrh opatření	x Kč	Jméno a příjmení	Stav
2	Název rizika	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Etapa vzniku rizika	Jméno a příjmení	Návrh opatření	x Kč	Jméno a příjmení	Stav
3	Název rizika	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Etapa vzniku rizika	Jméno a příjmení	Návrh opatření	x Kč	Jméno a příjmení	Stav
4	Název rizika	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Číselná hodnota	Etapa vzniku rizika	Jméno a příjmení	Návrh opatření	x Kč	Jméno a příjmení	Stav

Projekt	<i>Projekt 1</i>	Verze	1.0
Dokument zpracoval		Datum poslední aktualizace	

Tabulka 11 - Registr rizik

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Součástí Registru rizik je:

- **ID rizika** se rozumí číselné označení rizika.
- Do kolonky **Riziko** projektový manažer uvádí název (popis rizika). Popis nemusí být dlouhý, ale musí obsahovat komplexní informace.
- **Pravděpodobnost** rizika je objektivní ohodnocení rizika pro projekt. Rozumí se tím, jak moc je pravděpodobné, že uvedené riziko během projektu skutečně nastane. Zpravidla se uvádí číselná hodnota na stupnici 1-3, přičemž hodnota 3 se bere jako nejvyšší a příkládá se jí nejvyšší pravděpodobnost. Pokud je v Registru rizik uvedeno větší množství rizik (20 a více), je vhodné stupnici rozšířit například na hodnoty 1-5, kde číslo 5 bude vyjadřovat nejvyšší pravděpodobnost. S touto číselnou hodnotou je v registru i nadále pracováno a na základě hodnoty je vyhodnocena celková hodnota rizika pro projekt.

- **Dopadem** rizika se rozumí negativní důsledek rizika na projekt. Stejně jako u pravděpodobnosti se zde uvádí číselná hodnota, ze které je následně vypočítána celková hodnota rizika pro projekt. Číselná škála je taktéž stejná.
- **Hodnota** rizika je celková hodnota rizika, která uvádí, jak moc riziko ohrozí projekt. Je vypočítána na základě násobku hodnot uvedených u pravděpodobnosti a dopadu rizika. Čím vyšší je hodnota, tím více riziko ohrožuje projekt. S hodnotami může projektový manažer pracovat dále a sestavit z nich **Matici rizik**. Tato matice je dobrovolná a graficky projektovému manažerovi znázorňuje všechna rizika pohromadě.
- **Blížkost** určuje umístění rizika v projektu. Do Registru rizik se uvádí etapa, ve které by riziko mohlo nastat. Pokud je etap více, uvádí se všechny etapy.
- **Vlastník** rizika odpovídá za riziko. Stará se o to, aby riziko na projektu nenastalo a má o riziku a jeho případném vzniku přehled. Pokud riziko na projektu nastane, informuje o něm projektový tým, Výbor i řešitele. Do Registru rizik se uvádí jeho jméno, příjmení a případně pozici.
- S **Opatřením** pracuje vlastník rizika. Jeho povinností je ve spolupráci s projektovým manažerem uvést návrh opatření (řešení), aby riziko na projektu nenastalo. Je možné pracovat se scénáři a návrhů uvést více podle možných situací.
- Do **Nákladů na opatření** se uvádí finanční hodnota, která bude navíc vynaložena při opatření, aby riziko na projektu nenastalo. Tuto hodnotu určuje projektový manažer na základě informací od vlastníka rizika.
- Pokud riziko v projektu nastane, je důležité mít předem stanoveného **Řešitele**, který s rizikem začne ihned pracovat a minimalizuje jej. Je v úzkém kontaktu s vlastníkem rizika a dalšími zainteresovanými stranami. Do Registru rizik se uvádí jeho jméno, příjmení a případně pozici.
- Do **Stavu rizika** se uvádí status rizika – zda je riziko aktuální, vyřešené, čeká na řešitele atd.
- Do spodní části Registru rizik je třeba uvést několik **Identifikačních údajů**. Jedná se o:
 - **Název projektu**
 - **Verze**
 - Jméno osoby, která **dokument zpracovala**
 - **Datum poslední aktualizace**

Registr otevřených bodů

Registr otevřených bodů je soubor problémů, které je v rámci projektu třeba řešit. Vychází ze standardu PRINCE2 a je sestavován projektovým týmem v čele s projektovým manažerem. Stejně jako u Registru rizik platí, že jsou zde zaznamenány body (problémy) napříč celým projektem. Proto je třeba, aby oba registry tvořil celý tým a každý z řešitelského týmu se vyjádřil ke své problematice. Vynechání zásadních bodů může způsobit značné riziko. Registr otevřených bodů se taktéž tvoří na začátku projektu a body jsou do něj postupně doplňovány až po ukončení projektu. Pro potřeby spolku je dostačující podoba registru znázorněná v Tabulce 12, avšak projektový manažer může pro každý bod vytvořit **Zprávu o otevřeném bodě**, která konkrétní bod dopodrobna analyzuje.

Issue register (Registr otevřených bodů)									
ID	Popis otevřeného bodu	Typ otevřeného bodu	Datum vznesezení	Vzneseno kým	Priorita	Závažnost	Stav	Datum poslední aktualizace	Datum uzavření
1	Popis bodu	Výběr: - Obava - Problém - Požadavek - Odchylka - Další	Datum	Jméno a příjmení	Uvedeno podle MoSCoW	Výběr: - Nízká - Střední - Vysoká	Stav	Datum	Datum
2	Popis bodu	Výběr: - Obava - Problém - Požadavek - Odchylka - Další	Datum	Jméno a příjmení	Uvedeno podle MoSCoW	Výběr: - Nízká - Střední - Vysoká	Stav	Datum	Datum
3	Popis bodu	Výběr: - Obava - Problém - Požadavek - Odchylka - Další	Datum	Jméno a příjmení	Uvedeno podle MoSCoW	Výběr: - Nízká - Střední - Vysoká	Stav	Datum	Datum
4	Popis bodu	Výběr: - Obava - Problém - Požadavek - Odchylka - Další	Datum	Jméno a příjmení	Uvedeno podle MoSCoW	Výběr: - Nízká - Střední - Vysoká	Stav	Datum	Datum

Projekt	Projekt 1	Verze	1.0
Dokument zpracoval		Datum poslední aktualizace	

Tabulka 12 - Registr otevřených bodů

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Do Registru otevřených bodů patří:

- **ID** = číselné označení bodu
- **Popis otevřeného bodu**
- **Typem otevřeného bodu** se rozumí kategorie, do které bod spadá. Můžu se jednat o obavu na projektu nebo problém, požadavek, odchylku, změnu nebo další. Označení uvádí projektový manažer.

- **Datum vznesení bodu**
- **Vzneseno kým** je pole, do kterého se zapisuje jméno a příjmení osoby, která bod navrhla.
- **Priorita** je určována na základě metody MoSCoW. Ta se zabývá klasifikováním bodů (požadavků) dle jejich důležitosti pro projekt. Prioritu určuje projektový manažer. Kategorie jsou:
 - „*Must have*“ – Jedná se o body, které musí být v rámci projektu realizovány. Většinou na nich projekt závisí a bez nich by nemohl být dokončen.
 - „*Should have*“ – Tato skupina zahrnuje body, které by měly být součástí projektu. Pokud součástí nejsou, neohrozí to naplnění cíle projektu, ale některé situace nemusí být pro zainteresované osoby komfortní.
 - „*Could have*“ – Body v této skupině nejsou kritické pro projekt. Lze je označit za žádoucí. Přispívají převážně k větší spokojenosti a potěšení.
 - „*Won't have this time*“ – Zde jsou zařazeny body, které byly vyhodnoceny tak, že nejsou součástí projektu. Tyto body mohou sloužit pro zamyšlení se nad budoucími obdobnými projekty.

Do Registru otevřených bodů se vždy uvádí pouze začáteční písmeno jedné z kategorií (M, S, C, W).

- **Závažností** se chápe význam bodu pro projekt. Vybírá a do Registru otevřených bodů se zapisuje dle kategorií – nízká, střední nebo vysoká. Závažnost určuje projektový manažer, případně ji konzultuje s tím, kdo bod navrhl či projektovým týmem.
- Do **Stavu rizika** se uvádí jeho status – zda je riziko aktuální, vyřešené, čeká na řešitele atd.
- **Datum poslední aktualizace bodu**
- **Datum uzavření bodu**
- Do spodní části Registru otevřených bodů je třeba uvést několik **Identifikačních údajů**. Jedná se o:
 - **Název projektu**
 - **Verze**
 - Jméno osoby, která **dokument zpracovala**
 - **Datum poslední aktualizace**

Popisy rolí

Dokument Popis rolí je posledním dokumentem podle standardu PRINCE2, který je převzat do vzoru nové projektové dokumentace spolku jako návrh směrnice pro řízení projektů. Taktéž se vypracovává na začátku projektu a jsou v něm popsány všechny role, které jsou uvedeny v Project Brief a doplněny o další základní informace. Pokud by chtěl projektový manažer do projektu vnést větší přehled o rolích a komunikaci, je možné dobrovolně vypracovat například **Komunikační matici**. Vzor Popisu rolí zobrazuje Tabulka 13.

Role description (Popisy rolí)				
Role	Kdo	Info	Popis role	Poznámka
Sponzor, člen řídicího výboru	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Uživatel, člen řídicího výboru	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Dodavatel, člen řídicího výboru	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Zástupce zákazníka/vedení organizace	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Projektový dohled	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Projektový manažer	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Projektová podpora	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Týmový manažer 1	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Týmový manažer 2	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>
Členové týmu	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Pozice</i>	<i>Popis aktivit, kompetencí, zodpovědnosti</i>	<i>Poznámka</i>

Tabulka 13 - Popisy rolí

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PM Consulting (2022)

Do Popisu rolí se uvádí informace o:

- Výčet **Rolí**, které jsou v projektu zainteresované. Vychází se z informací o rolích obsažených v Project Brief. Pro každý projekt je stanoven odlišný počet osob, a proto je třeba, aby se projektový manažer zamyslel na začátku projektu na počtem osob (rolí) a všechny do Popisu rolí uvedl.
- Po uvedení rolí je třeba u každé osoby doplnit, **Kdo** neboli o koho se jedná – jméno a příjmení.
- Do kolonky **Info** je uvedena informace o pozici osoby v konkrétní roli.
- Dále je třeba uvést **Popis role**, kde je obsaženo, jaké aktivity člověk v určité roli vykonává, jaké kompetence a zodpovědnosti má atd.
- **Poznámka** k roli

Závěrečné zhodnocení projektu

Tento dokument jako jediný nevychází ze standardu PRINCE2. Je do projektové dokumentace zahrnut, protože je součástí vyhodnocení projektu aktuálních projektů ve spolku. Vzhledem k tomu, že se způsobem reportování po skončení projektu ostatním členům spolku respondenti souhlasí, autorka práce se rozhodla tento dokument zachovat. Jako jediný z dokumentů je vypracováván na konci projektu ve spolupráci projektového manažera a celého projektového týmu. První část dokumentu je vyobrazena v Tabulce 14.

Závěrečné zhodnocení projektu			
Bod	Co se povedlo	Bod	Co se nepovedlo
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	

Tabulka 14 - Závěrečné zhodnocení projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Do závěrečného zhodnocení projektu si projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem zapisuje body, které se **povedly** a které **nikoliv**. Bodů může být neomezené množství a lze je zapisovat pouze v bodech, nebo popsat problematiku v celých větách. Důležité je, aby ze zapsaného bodu bylo zřejmé, co tím chtěl autor říct, protože Závěrečné zhodnocení projektu bývá využíváno ve spolku jako podklad k dalším ročníkům stejných nebo podobných akcí.

Dále je součástí Závěrečného hodnocení projektu:

- **Slovní hodnocení projektu**, které komplexně shrnuje celý projekt po všech jeho stránkách. Opět má možnost se zde vyjádřit každý člen projektového týmu.
- V hodnocení lze naléznout i **Zlepšení pro příště**, což se osvědčilo jako dobrý start pro následující ročníky pořádaných akcí.
- **Zpětná vazba od hostů**, kde je uveden feedback od hostů, kteří akci navštívili. Tyto podklady následně taktéž slouží k rozvoji následujících akcí, protože se lze z uvedených bodů poučit ve smyslu, co by si návštěvníci akce přáli vylepšit a co se jim naopak nelíbilo, nebo na ně nepůsobilo dobře.

5.2.2 Projektový tým

Projektový tým je primárně tvořen projektovým manažerem, který za celý projekt i průběh akce zodpovídá a dalšími osobami. Projektový tým lze rozdělit na dvě části – **užší a širší**.

V užším pojetí tvoří projektový tým projektový manažer a další osoby, které se rozhodly, nebo byly vybrány, s ním spolupracovat od začátku do konce. Tyto osoby mají o projektu přehled a v případě absence projektového manažera ho mohou zastoupit. Zpravidla se jedná o 2 až 4 osoby, které společně s projektovým manažerem pracují, pravidelně se schází a projekt společně vedou. Členové užšího týmu zpravidla bývají ze stejné sekce organizační struktury spolku, tj. PM Crew, Sport'áci, Charita nebo Konfera crew podle toho, do které sekce projekt spadá. Není ovšem překážkou, aby se v užším projektovém týmu vyskytla osoba, která je součástí jiné sekce, než pod kterou je projekt tvořen.

V druhé, širší, části je projektový tým doplněn o další členy. Tyto členy tvoří zástupci z každé skupiny zmíněné v kapitole 4.1.4, tzn. Grafici, Správci sociálních sítí, Technici a Fotografové. Z těchto skupin je vždy vybrán jeden zástupce, který je přiřazen k projektu a plní pokyny zadané od projektového manažera nebo členů užšího týmu. Zatímco členové užšího týmu by neměly být členy jiných projektových týmů po celou dobu projektu, u členů širšího týmu se očekává opak. Dle jejich časových možností jsou využíváni i na jiné projekty. Pokud není zadáno jinak, fungují na bázi konkrétního zadaného úkolu, který samostatně zpracují a nemusí se účastnit projektových schůzek. Zpravidla jsou v kontaktu s projektovým manažerem, který jim zmíněné úkoly zadává nebo s jiným členem užšího týmu, který tuto funkci plní za projektového manažera. To musí být rozhodnuto na začátku projektu.

5.2.3 Distribuce

Návrh nové směrnice pro řízení projektů ve spolku, tedy projektové dokumentace, bude členům spolku distribuován pomocí webového úložiště Disk Google. Vzory dokumentů jsou k nahlédnutí v Příloze 7. K distribuci je třeba mít pouze emailový seznam členů, díky kterému autorka práce projektový adresář členům bude sdílet. V něm je pro členy

spolku vytvořena nová projektová složka se vzory dokumentů + jsou zde připraveny i další podsložky, které společně s projektovou dokumentací tvoří projektový adresář. Podsložkami jsou úložiště pro grafiku, foto/video report, povolení od školy a úřadu a dalších jiných dokumentů. Povinnými tvořenými dokumenty jsou:

- Project Brief
- Business case
- Plán projektu
- Registr rizik
- Registr otevřených bodů
- Popisy rolí
- Závěrečné zhodnocení projektu
- Harmonogram (tvoří projektový manažer sám)
- Rozpočet (tvoří projektový manažer sám, v projektovém adresáři je pro rozpočet vyhrazena vlastní složka)

V práci je zmíněno několik dalších dokumentů, které projektový manažer může dobrovolně vytvořit a zkvalitnit tak svoji práci s projektovou dokumentací. Pokud se projektový tým rozhodne tyto dokumenty pro svůj projekt vytvořit, ukládá je taktéž do projektového adresáře s viditelností pro všechny členy spolku. Dobrovolnými dokumenty jsou:

- PBS
- Matice rizik
- Zpráva o otevřeném bodě
- Komunikační matice

Projektové dokumenty jsou pro členy spolku nové a práce s nimi může být zpočátku obtížná. Z toho důvodu je k dokumentům sepsán návod, jak ho vyplnit a jaké informace do něj uvést. Jedná se pouze o návrhy dokumentů, a tudíž je třeba je nejprve otestovat pro potřeby spolku, než budou standardizovány pro proces řízení projektů ve spolku.

5.2.4 Milníky

Pro práci s dokumenty ve spolku je navrženo několik milníků, které projektový manažer a jeho tým musí splnit, aby byl zkvalitněn proces projektového řízení ve spolku.

Milníky jsou pouze na **začátku** a na **konci** projektu. S ostatními milníky v projektu, nikoliv pouze s milníky projektových dokumentů, pracuje Plán projektu.

Na začátku projektu

Na začátku projektu jsou vypracované dokumenty: Project Brief, Business case, Plán projektu, Registr rizik, Popisy rolí, Harmonogram, Rozpočet. Prvotní rozpracování musí vzniknout u všech z nich. Finální verzi v době schválení by měly mít: Project Brief, Business case a Plán projektu. U ostatních se počítá s tím, že jsou zpracovány z části a postupně budou během celého projektu doplňovány a kontrolovány (kromě Závěrečného zhodnocení projektu). **Kontrola probíhá vždy po skončení jedné etapy uvedené v Plánu projektu.** V rámci kontroly jsou dokumenty podrobeny revizi a případné aktualizaci. Pro schválení dokumentů, což je považováno za jeden z hlavních milníků práce s projektovou dokumentací, je ve spolku zapotřebí:

- Vypracované výše zmíněné dokumenty musí být **emailově zaslány** všem členům Výboru + vedení sekce, pod kterou projekt spadá, **nejpozději 40 kalendářních dní před termínem konání akce a zároveň 14 kalendářních dní před předložením Povolení akce v areálu ČZU** (dále jen „Povolení akce“) vedení spolku. Povolení akce není součástí této projektové dokumentace. Jedná se o dokument, který statutární orgán spolku stvrzuje svým podpisem a tímto krokem zodpovídá za akci, která se koná v areálu školy. Tento dokument je zároveň předkládám správci prostor, ve kterém se akce koná, Odboru bezpečnosti a Kvestorovi ČZU. Po schválení Povolení akce pak může akce v areálu školy proběhnout. Totéž platí i pro ohlášení akce městské části, ve které akce probíhá. Pokud akce neprobíhá v areálu školy a není schvalována uvedeným způsobem, platí pro doložení dokumentů termín **nejpozději 40 kalendářních dní před termínem konání akce.**
- Členové Výboru a vedení sekce mají **7 kalendářních dní** na připomínkování či schválení dokumentů od jejich doručení do emailové schránky. Své připomínky či schválení sdělí projektovému manažerovi formou odpovědi na email. V případě připomínek dokládá projektový manažer finální verzi dokumentů **při předložení Povolení akce Výboru nebo do 7 kalendářních dní od zaslání připomínky.** V případě dalších připomínek se 7denní lhůta znovu opakuje. Pokud projektový manažer nedostane odpověď od členů Výboru nebo vedení sekce vždy v těchto 7 dnech, považují se dokumenty za schválené.

- Před schválením projektu vedením sekce a Výborem (případně vedením školy) **nesmí projektový tým veřejně propagovat akci a podstupovat kroky viditelné pro veřejnost.**
- Změny v dokumentech musí vždy neprodleně projektový manažer oznámit vedení sekce a Výboru.
- Za dodržení termínů v rámci schvalování dokumentů zodpovídá projektový manažer.

Na konci projektu

Během projektu není práce s projektovou dokumentací stěžejní. Je třeba se pouze držet uvedených milníků v Plánu projektu, během kterých jsou dokumenty kontrolovány a případně doplňovány či upravovány. Během projektu se nejvíce pracuje s Registrem otevřených bodů, který je pravidelně doplňován. I díky průběžné kontrole dokumentů v rámci ukončení etapy jsou dokumenty postupně připravovány do finální podoby, která je kontrolována na konci. Projektový tým s dokumenty na konci projektu pracuje následovně:

- Po skončení akce, která je předmětem projektu, musí **projektový manažer nahrát do projektového adresáře na sdílené úložiště Disk Google** kompletní projektovou dokumentaci, která musí obsahovat:
 - Finální verze dokumentů tvořící projektovou dokumentaci (Project Brief, Business case, Plán projektu, Registr rizik, Registr otevřených bodů, Popisy rolí, Závěrečné zhodnocení projektu, Harmonogram, Rozpočet)
 - Grafiku
 - Povolení akce
 - Foto/video report
 - Další důležité dokumenty
- Projektová adresář musí být **přístupný všem členům spolku.**
- Za správnost údajů vyplněných v dokumentech **zodpovídá projektový manažer.**
- Dokumenty ve své finální podobě musí být nahrány na Disk Google **nejpozději do 14 kalendářních dní po skončení akce.**

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala projektovým řízením ve vybrané neziskové organizaci a návrhem směrnice pro řízení projektů se zaměřením na projektovou dokumentaci. Zpracováním literární rešerše byly v práci vysvětleny pojmy související s problematikou – pojmy projektového řízení, mezinárodní standard PRINCE2 včetně jeho prvků, neziskový sektor a zapsaný spolek. Tyto pojmy byly stěžejní pro pochopení problematiky a ze získaných informací byla zpracována praktická část.

Praktická část byla rozdělena do několika částí. V první části byla popsána vybraná nezisková organizace na základě informací ze stanov spolku a znalostí autorky práce. Mimo činnosti spolku a orgánů spolku byla součástí popisu i organizační struktura organizace. Následně byl popsán aktuální stav projektového řízení ve spolku. Data pro analýzu současného stavu projektového řízení ve spolku byla získána pomocí využití dvou výzkumných metod.

První, kvantitativní, metoda dotazníkového šetření získala odpovědi od respondentů, kterými byli členové organizace ČZU:Go! Otázky byly zaměřené na projektovou dokumentaci a práci s ní. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř $\frac{3}{4}$ dotázaných respondentů projektovou dokumentaci tvořilo, téměř všichni měli možnost do nějaké projektové dokumentace nahlédnout, vidí v ní přínos a na vyžádání by ji ve spolku vytvořili.

Druhou, kvalitativní, metodou, byl neformální rozhovor s vybranými zástupci neziskové organizace ČZU:Go! Ti byli vybráni na základě jejich zkušeností, pozice a doby působení ve spolku. Rozhovory s respondenty probíhaly osobně a následně byly zpracovány pro potřeby práce. Během rozhovorů byla řešena témata vlastních zkušeností s řízením projektů ve spolku, zhodnocení aktuálního stavu projektového řízení a v neposlední řadě doporučení pro zlepšení procesu řízení projektů. Součástí byla také problematika týkající se projektové dokumentace a její potřeba pro spolek.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, zhodnocení aktuálního stavu projektového řízení ve spolku a doporučení od respondentů během rozhovorů byla pro práci navržena směrnice pro řízení projektů v organizaci. Ta byla navržena ve formě vzoru

projektových dokumentů, které jsou připraveny k praktickému využití pro projektové manažery. Kromě dokumentů je do směrnice zpracováno i téma projektového týmu, distribuce projektové dokumentace a návrhy milníků pro práci s projektovou dokumentací na začátku a na konci projektu. Navržený proces byl standardizován podle PRINCE2.

Výsledek práce, tedy projektová dokumentace, je připravena pro praktické využití v organizaci. Praktické zkušenosti a práce s navrženou projektovou dokumentací není součástí této práce. Lze očekávat, že projektová dokumentace bude na dané období předána členům organizace, kteří s ní začnou pracovat. Autorka práce bude členům spolku k dispozici v případě nejasností. Po uplynutí testovacího období navržené projektové dokumentace se očekává, že dokumenty projdou drobnými úpravami dle připomínek od členů organizace. Převzetí projektové dokumentace do praxe v rámci testovacího provozu a revize pro produktivní provoz může být předmětem výzkumu jiné práce.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

BAČUVČÍK, Radim, 2005. K terminologii neziskového sektoru. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN: 80-239-4057-0.

ČEPELKA, Oldřich, 1997. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vyd. Liberec: Nadace Omega. ISBN:80-902376-0-6.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

FRIČ, Pavol, Rochdi GOULLI a kol., 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN: 80-86432-04-1.

KRECHOVSKÁ, M., P. HEJDUKOVÁ a D. HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3075-2.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Občanský zákoník. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 6. 1. 2023 [online]. verze § 214 - § 302 [cit. 2023-02-01]. Částka 33. ISSN 1211-1244

PLAMÍNEK, J. a KOLEKTIV. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, ...*. Praha: Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1

POTŮČEK, Martin a kol., 2005. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-86429-50-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0249-5.

Elektronické zdroje

ČZU:Go. Facebook [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: https://www.facebook.com/akceczu/?locale=cs_CZ

ČZU:Go!: czu_go. Instagram [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: https://www.instagram.com/czu_go/?hl=cs

ČZU:Go!. YouTube [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@czugo8680>

ČZU:Go! z. s. LinkedIn [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: https://cz.linkedin.com/company/%C4%8Dzu-go-z-s?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

JUSTICE.CZ: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. L 25406/SL6/MSPH - Stanovy společnosti [online]. 2018 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56889805&subjektId=762049&spis=347310>

Principy PRINCE2®. PRINCE-2.cz [online]. [cit. 2022-12-10] Dostupné z: https://prince-2.cz/page/1038_principy-metodiky-prince2

Procesy PRINCE2®. PRINCE-2.cz [online]. [cit. 2022-12-10] Dostupné z: http://prince-2.cz/page/1039_7-procesy-prince2

Témata PRINCE2®. PRINCE-2.cz [online]. [cit. 2022-12-10] Dostupné z: <https://prince-2.cz/index.php/index/page/1056>

VRZÁČEK, Petr, 2015. *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrh opatření (online)*. Studie pro Koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020. [cit. 2023-01-05. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-naleta-2015---2020-124147/>

Další zdroje

Interní materiály ČZU:Go! z. s.

Výukové materiály PM Consulting – kurz PRINCE2 ® Foundation

8 Přílohy

Příloha 1 - Rozhovor: Respondentka A

Příloha 2 - Rozhovor: Respondentka B

Příloha 3 - Rozhovor: Respondentka C

Příloha 4 - Rozhovor: Respondent D

Příloha 5 - Rozhovor: Respondentka E

Příloha 6 - Dotazník

Příloha 7 - Návrh projektové dokumentace

Příloha 1 - Rozhovor: Respondentka A

Respondent	Datum
A	04.11.2022

Autorka práce: Mohla by ses prosím představit? Jaký máš vztah ke spolku - jak dlouho v něm jsi, kdy jsi do něj nastoupila, jak dlouho v něm působíš a co tam děláš?

Respondentka A: Je mi 21 a ve spolku působím rok. Přihlásila jsem se v říjnu roku 2021 a byla jsem přijata. Momentálně působím v sekci PM Crew, kde pořádáme různé eventy. Mimo to mám teď na starost i přednášky. Zároveň jsem správcem naší kanceláře. Letos jsem navíc byla přijata do Členské schůze. Snažím se i ve spolku pomáhat jiným členům na jejich akcích, aby vše fungovalo tak, jak má. Teď nejvíce pomáhám na PubQuiz. Dalo by se říct, že jsem všude, kde je potřeba být.

Autorka práce: Jaká byla tvoje motivace přihlásit se do spolku a jaká je i nadále v něm setrvat a případně se i posouvat dál?

Respondentka A: Já jsem nikdy moc nevěděla, co chci dělat, jakým chci jít směrem. Vždy mě na jednu stranu lákala medicína a zvířata, ale zároveň jsem v sobě cítila rozpor, který spočíval v tom, že mě to táhlo k organizování různých akcí. Vše začalo mojí přihláškou na seznamovací kurz, kde jsem zjistila, že při škole můžu dělat obojí - můžu studovat veterinárního asistenta, takže se částečně dostanu do medicíny, ale zároveň můžu organizovat akce ve studentské organizaci a dělat, co mě baví. Já chci být v životě schopná a myslím si, že studentská organizace je podle mě nejlepší klíč, kde si to můžu zkusit. Zkusit si spoustu věcí, které bych si jinak nezkusila. V organizaci i nadále setrvávám kvůli lidem. Jsem součástí nějakého týmu, vím, co komu můžu svěřit, každý tam má nějakou svoji pozici. Za mě je i důležité kolektiv stmelovat a dostávat se do jádra, aby spolek celkově mohl jít nahoru.

Autorka práce: Řídila jsi někdy sama nějakou akci?

Respondentka A: Nikdy jsem nebyla hlavním projektovým manažerem. Sama si teď řídím přednášku, která bude.

Autorka práce: Vyber si prosím jednu nějakou akci, o které toho za sebe víš nejvíce, abychom se o ní mohly dále bavit.

Respondentka A: Za mě je to akce Welcome back party. Ta se konala v březnu v roce 2022, byla to první akce spolku, která se konala po covidu v areálu školy a zároveň i moje první akce, kterou jsem organizovala.

Autorka práce: Jak velký organizační tým jsi k sobě měla na akci?

Respondentka A: Na organizaci jsme se podíleli 3 lidi.

Autorka práce: Jak velká akce to byla? Pro kolik cca lidí? Kam bys ji v rámci portfolia spolku zařadila?

Respondentka A: Na akci se prostrídalo asi 500-600 lidí. Myslím si, že tuto akci bych zařadila jako střední. Byl o ni sice velký zájem, byla první po dlouhé době, ale byla bohužel omezena kapacitou. Velká akce je pro mě třeba Halloween party. Akce byla typicky klubová, hlavní myšlenkou bylo udělat akci po dlouhé době pro studenty. Moc jsme nevěděli, co od toho čekat a nečekat, udělali jsme ji spíše jednoduše.

Autorka práce: Kolik jsi strávila času nad řešením této akce? Od úplného začátku až po konec.

Respondentka A: Pokud to celkově sečtu, tak to byly 3-4 dny čistého času. První sezení s týmem jsme měli tak měsíc a půl před termínem akce. Po akci jsem toho už moc neřešila, protože jsem nebyla hlavním organizátorem akce. Můžu říct, že akce pro mě skončila, když skončila i pro účastníky, co na ní byli.

Autorka práce: Co přesně jsi řešila během té akce? A na jaké věci je podle tebe při organizování potřeba nezapomenout?

Respondentka A: Během akce běžela prezentace, kterou jsem měla na starost a tu jsem si hlídala. Předem je důležité začít vše řešit s časovým předstihem klidně i dva a více měsíců dopředu, oběhat si všechna povolení, protože komunikace s úřady i školou většinou trvá. Důležité je si i naplánovat nějaké deadliny a zaznamenávat si, kolik nad tím člověk strávil času. Mám pocit, že pokud se to nerozvrhne, spadne to pak na hlavu jednomu člověku. Během akce je pak potřeba dohlížet na lidi, co mají na akci pomáhat - jestli tam skutečně jsou a není třeba za ně hledat náhradu a mít celkově oči na stopkách, pozorovat své okolí a komunikovat se security. Po akci si udělat závěr z akce, jak dopadla, říct si plusy i mínusy a udělat si dokumentaci, ze které by bylo zřejmé, jak vše probíhalo od úplného vzniku, věst si, kolik času stráví člověk nad konkrétní aktivitou. Co se týče jiných akcí, kde nejsem v organizačním týmu, tak dělám to, co mi řekne člověk, který má akci na starost a toho poslouchám.

Autorka práce: Když si vzpomeneš na to, když jsi organizovala svoji první akci a když organizuješ nějakou teď, cítíš na sobě nějaký posun? Děláš něco jinak nebo dokonce líp?

Respondentka A: Ano, rozhodně. Víc přemýšlím nad chybami, protože je vidím. I když mám pocit, že něco řeším s dostatečným předstihem, tak vím, že ten předstih musí být alespoň o měsíc dříve. A určitě se už tolik nebojím. Nebojím se se ozvat, nečekám na to, co kdo nabídne, říkám svůj názor. Dělán určitě víc věcí, než jsem dělala na začátku a pouštím se i do věcí, které teď dělám prvně a ačkoliv vím, že je někdo dělal přede mnou, a i vím jak, tak nakonec zjistím, že i to není tak lehké, jak to může vypadat, když si to člověk nevyzkouší na vlastní kůži. Určitě mě to posouvá lepším směrem.

Autorka práce: Pojďme se přesunout k již zmíněné projektové dokumentaci. Vidíš její přínosnost ve spolku?

Respondentka A: Ano, vidím. Tím, jak jsem nový člen spolku, tak vnímám zkušenosti a názory starších členů. Už jen z povídání o těch akcích si dokážu udělat obrázek, jak akce dříve asi mohla vypadat. Já jsem zažila akce, které nebyly úplně propracované a dalo by se říct, že na jedno brdo, a když jsem se podívala do projektové dokumentace této akce třeba před čtyřmi roky, tak jsem se v ní dozvěděla, že na akci jde vymyslet spoustu jiných věcí a sama jsem začala přemýšlet nad tím, jak jdou věci udělat jinak.

Autorka práce: Dalo by se říct, že z té projektové dokumentace tedy čerpáš nějaké zkušenosti?

Respondentka A: Určitě ano a zároveň se v ní poučuji z chyb. Vidím tam třeba mínus, co zlepšit do příště, tak se na něj zaměřím, abych věděla, co nedělat, a nebo naopak co udělat, abych toto nemusela řešit.

Autorka práce: Odkud dál čerpáš informace a nabíráš zkušenosti?

Respondentka A: Tím, že chodím i na jiné akce, než co pořádá spolek, tak tam pozoruji, co se mi líbí a co bych naopak na své akci nechtěla. Dále se bavím s lidmi, kteří už jsou třeba ve spolku déle a zeptám se jich, jak co třeba probíhalo, jak vypadala nějaká akce před třemi lety.

Autorka práce: Jaké dokumenty by tedy za tebe neměly chybět v projektové dokumentaci?

Respondentka A: Určitě rozpočet, harmonogram deadlinů, to do list, kam by se přiřadily úkoly jednotlivým členům týmu a postupně se mohly odškrtnávat tak, aby bylo vidět, že se na nich pracuje. V poslední řadě i Business case, který je důležitý i během plánování, aby se člověk pořád držel zadání akce, cíle, záměru. Mně se třeba teď stalo při plánování přednášky, že jsem oslovila paní doktorku, která na ČZU udělá přednášku pro studenty. A za vidinou vlastního úspěchu a dostat na akci více lidí, jsem doktorce napsala, že by přednáška mohla být i pro veřejnost. Ta mi ovšem logicky odpověděla, že ne. Přednášku udělá zdarma pro studenty a nevidí důvod, proč by takový krok měla jako špička ve svém oboru dělat pro veřejnost. V tomto případě jsem málem utekla od záměru i cíle akce a jsem ráda, že mě paní doktorka usměrnila. Objevila jsem navíc i nějaké tabulky, které jsem v životě neviděla a říkala jsem si, že by bylo super je vytvořit na každou akci. Tabulka zobrazovala členy organizačního týmu, jaké mají úkoly a kolik jim jednotlivý úkol zabere času. V tom vidím přínos, že člověk sám vidí, kolik jednotlivému úkolu věnuje času a do budoucna i vidí, jaký úkol zabere kolik času a může si prioritizovat jiné úkoly, které zaberou třeba více času. Po akci je za mě určitě dopracovat rozpočet, udělat plusy a mínusy a dát zpětnou vazbu do spolku.

Autorka práce: Kdy by se nějaké dokumenty měly během organizování dělat?

Respondentka A: Určitě ještě předtím, než se začne vše pořádat a v průběhu doplňovat a po akci pak jen zkontrolovat a případně dopravit. V průběhu samotné akce se podle mě dokumenty upravovat za běhu moc nedají, ne každý má u sebe počítač.

Autorka práce: Pokud si otevřeš nějakou projektovou dokumentaci, jaké dokumenty tě v ní nejvíce zajímají? Případně o jaké dokumenty by se měla rozšířit?

Respondentka A: Základní dokument projektu, kde je shrnuto vše včetně cíle, což je Business case, dále kouknu na plusy a minusy. Je škoda, že pokud už se domluví nějaká spolupráce, že se úplně neudrží navázané partnerství. Pokud další ročník akce převezme někdo jiný, tak třeba ani nemusí vědět, že nějaká spolupráce byla navázána. Takže bych to viděla na nějaký kontakt list na sponzory. Když já jsem třeba poprvé zajišťovala spolupráci se sponzorem a chtěla jsem od něj nějaké komponenty, tak mi bylo hrozně blbě si o ně říct a vlastně jsem ani nevěděla, jak to funguje a zjišťovala jsem to až během plánování akce.

Autorka práce: Koukáš i do rozpočtu akcí, abys měla představu, kolik akce stojí?

Respondentka A: Nikdy jsem na to do hloubky nekoukala, protože jsem zatím na žádnou akci rozpočet nesestavovala. Pokud se nad rozpočtem zamýšlím, tak většinou jen v hlavě, ale bylo by určitě fajn si to zapisovat i v případě nečekaných výdajů, aby bylo možné stanovit nějakou rezervu.

Autorka práce: Ty jsi mluvila o plánování dopředu a schvalování. Kdo ti teda ve spolku akci musí schválit?

Respondentka A: Pokud akci dělám pod spolkem, tak to musí být vedení spolku, což je Výbor a myslím si, že všechny akce, co se dělají, jdou přes schvalování Výboru. Minimálně ty akce, které jsem dělala já, tak se tak schvalovaly. Probíhá to tak, že na sociální síti vytvořím tzv. pracovní událost a tam členy Výboru pozvu. Ti mi všichni akci musí schválit. Do té doby ji nemůžu vydat a propagovat. Každý z nich na akci pohlíží trochu jinak a ten feedback ze všech stran je důležitý. V dalším kole mi musí akci v areálu školy schválit škola a nahlašuji akci městské části.

Autorka práce: Je tento proces schvalování za tebe v pořádku?

Respondentka A: Ano, přijde mi v pohodě, ale myslím si, že by se ten proces schvalování mohl zkrátit, kdyby všechny zainteresované strany odpovídaly pružněji. Líbí se mi, že v rámci spolku neschvaluje vše jen jeden člověk, ale více lidí, protože každý má jiný názor, vidí chybu v něčem jiném, a to nás posouvá dále a zabrání se třeba i pravopisným a gramatickým chybám, které by viděla veřejnost, pokud by je nikdo nezkontroloval.

Autorka práce: Co se týče reportu, reportovala jsi někdy někomu svoje kroky?

Respondentka A: Já ne. Vzhledem k tomu, že jsem nikdy nebyla hlavním organizátorem, tak jsem tuto povinnost nikdy neměla a ani jsem neměla odpovědnost za danou akci. Pokud jsem na akci měla nějaké své úkoly, které mi zadal hlavní organizátor, tak jsem stav plnění úkolů řešila pouze s hlavním organizátorem. Hlavní organizátor pak na konci vše reportoval do celé organizace. Report je jednorázový pouze po skončení akce.

Autorka práce: Během organizování akce jsi tedy nemusela nikomu reportovat své kroky a ani jako tým jste nikomu nemuseli sdělovat aktuální stav?

Respondentka A: To zase ne. Vedení sekce PM Crew i Výbor se zajímají, jak na tom akce je a zda vše stíháme, případně jestli nenastal nějaký problém. Víceméně jsme celou dobu byli v nějakém kontaktu. Buď se nás sami ptali, jestli je vše v pořádku, zda stíháme a máme povolení a i my jsme se doptávali na některé věci, které třeba nevíme a neznáme. Písemně jsme nic nereportovali, ale ústně jsme byli dalo by se říct v nepřetržitém kontaktu.

Autorka práce: Myslíš si, že taková forma kontroly během příprav je dostačující?

Respondentka A: Pokud se něco sepíše, je určitě vše přehlednější pro všechny. Někaká informace se pouze slovně může přenést a dostat ke každému členovi Výboru jinak a já pak třeba i předpokládám, že si vše mezi sebou řeknou, což se také nemusí dít. Pořád mají nějaké své jiné povinnosti, a nebo zapomenou. Pokud by bylo vše napsáno černé na bílém, vždy do všeho může jakákoliv strana nahlédnout, připomenout si to a říct si, ano, takto je to v pořádku a zároveň vidí, co nás čeká dále a dále se nad tím zamýšlet.

Autorka práce: Jak často si myslíš, že by mělo probíhat takové sepsání?

Respondentka A: Asi po každém milníku, který si projektový tým sám na začátku plánování akce sepíše. Například když je hotové a schválené povolení akce, pracovní událost, každý obsah, který vyjde na sociálních sítích spolku atd.

Autorka práce: Máš pocit, že proces řízení projektů ve spolku je nějak standardizován, nebo si to každý dělá podle svého? A pokud myslíš, že proces ve spolku není zcela nastaven, stálo by podle tebe za to tam nějaký nastavit?

Respondentka A: Myslím si, že nějaký vzor tam je. Ale je tak zjednodušený, že na to lidi tolik nedbají. Určitě by stálo za to, to celé nějak nově zpracovat a dát tomu hlavu a patu. Myslím si, že pokud je návod nějak sepsaný a byl by lépe podaný, tak se v tom člověk daleko snáz zorientuje. Jde i o takové malé kroky, jako když chci na sociální síť něco vydat, musím zkontaktovat lidi, co mají ve spolku na starost sociální síť, jinak to vydat ani nemohu.

Autorka práce: Máš přehled o zainteresovaných stranách na projektu? Dokážeš nějaké vyjmenovat? Počítají se samozřejmě i mimo spolek.

Respondentka A: Určitě Výbor - už jen kvůli tomu, aby akci jeho členové měli pod kontrolou. Pak je tam vždy projektový tým, který by měl vždy právě reportovat Výboru, aby akci mohli mít pod kontrolou a případně do toho zasáhnout. Směrem mimo spolek je tam škola, která by částečně měla svým způsobem ovlivňovat i motivovat studenty, aby oni sami chtěli dosáhnout lepších výsledků.

Autorka práce: Chtěla bych se vrátit ještě k rozpočtu. Ty jsi sama říkala, že jsi nějaký někdy tvořila. Sestavuješ si ho většinou sama nebo se na tom například podílí i projektový tým? Případně kdo další. Kdo ho kontroluje, pokud vůbec někdo?

Respondentka A: Většinou je to na konkrétní akci společně v týmu. Nebo spíš to jeden člověk dělá sám, ale je v neustálém kontaktu s ostatními členy týmu. Rozpočet vždy musí zkontrolovat člověk, který vede akci a je hlavním projektovým manažerem. Myslím si, že by měl jít ke kontrole i výše k Výboru, ale přiznám se, že s tím nemám zkušenost, a tak nevím, jestli se to tak skutečně děje. Ale předpokládám, že hlavní projektový manažer to tak dělá.

Autorka práce: Cítíš potřebu tvořit rozpočet i na malou akci?

Respondentka A: Určitě by měla mít sepsaný rozpočet každá akce, už kvůli té orientaci v tom. Vidím výjimku pouze v tom, pokud na akci nejsou žádné příjmy a výdaje, jako je třeba teď přednáška, kterou organizují.

Autorka práce: Naposledy bych se vrátila k otázce projektové dokumentace. Co si myslíš, že je na ní nejvíce důležité? Co ty cítíš, že je jejím smyslem? A je podle tebe nutné ji dělat ještě před akcí?

Respondentka A: Vnímám ji jako takový žebřík, kterého se vždy můžu chytnout. Lépe se můžu orientovat v tom, co mě ještě čeká, co je přede mnou a vidím tam i pomyslné vykřičníky před sebou. To může pomoci k tomu, že člověk může odhadnout, kde může vzniknout problém a případně zasáhnout ještě před tím, než vznikne. To se může týkat i rozpočtu. Dám příklad - výzdoba mi nevyjde za cenu, kterou jsem si myslela, že vyjde, a vyjde draž. Tak tento mínus můžu ovlivnit vstupným na akci. Určitě jsem pro to, aby se dělala předem.

Autorka práce: Mám poslední doplňující otázku. Co bys ty na fungování, plánování a organizování akcí i na celém spolku změnila nebo vylepšila? Je něco, co ti tam naopak chybí?

Respondentka A: Osobně bych se více zaměřila na více teambuildingových aktivit pro spolek, abychom byli více jako tým, protože mám pocit, že se trochu skupinkujeme. Jde spíš o to, abychom se navzájem více poznali. Dále bych řekla, že bychom se měli více poučit a nahlédnout do akcí, co se dříve dělávaly, nebát se hodně inspirovat a pokusit se je dělat stejně dobře, ne-li lepší. Dát do toho něco ze sebe, něco svého, svoji vizi, co by akci mohla posunout výš, i když věřím, že je na to těžké přijít sám. V týmu by to asi bylo lepší. Ve spolupráci lze určitě udělat velké věci, ale lidi mezi sebou musí mít důvěru, znát se a nesmí se bát.

Příloha 2 - Rozhovor: Respondentka B

Respondent	Datum
B	06.10.2022

Autorka práce: Můžeš se prosím pro začátek představit? Zajímá mě, jak dlouho ve spolku jsi, kdy jsi do něj přišla, na jaké jsi pozici, jak ses do něj dostala, ..

Respondentka B: Jsem ve spolku druhý rok, ale bohužel vzhledem k tomu, že jsem nastupovala v roce 2020 během covidu, nejsou to úplně plnohodnotné roky. Když jsem nastoupila, tak se ve spolku vůbec nic nedělo, první akce začaly až po půl roce po mém příchodu. Jsem v Členské schůzi a člen sekce Sportáků, kde mám už i nějaké své akce. Většinou, když už mám nějakou svoji akci, tak jsem ten člověk, co za ni zodpovídá a rozdává úkoly ostatním. Nicméně mě i baví pomáhat na akcích ostatních a organizovat i lidi na místě, pokud mám pocit, že to nikdo neudělal.

Autorka práce: Jaká byla tvoje motivace se přihlásit do spolku a zároveň v něm setrvat?

Respondentka B: Nejvíce se mi líbily seznamovací kurzy. Později se mi začalo líbit i to, jak se ve spolku organizují akce. Než jsme se tam přihlásila, vůbec jsem netušila, že by mě něco takového mohlo bavit - organizovat lidi a všeobecně práce s lidmi.

Autorka práce: Už jsi nějakou akci sama řídila?

Respondentka B: Ano, hned moje první akce byla přímo mojí, že jsem si ji od začátku organizovala sama. Jednalo se o přednášku na téma sebeobrany. S organizací mi pomáhal pouze Předseda spolku. Vypadalo to tak, že jsem mu řekla svůj názor, co jsem si vymyslela, Předseda mě v tom podpořil a pak pouze plnil funkci konzultanta. Čeká mě teď akce Futsal, kterou si také řídím já.

Autorka práce: Mohla by sis prosím vybrat nějakou akci, kterou jsi řídila a víš o ní nejvíce informací? O čem akce byla a kam bys ji v rámci portfolia spolku ČZU:Go! zařadila?

Respondentka B: Jedná se o akci Charitativní bazárek. Akci jsme organizaci v roce 2021. Akce byla o tom, že členové ČZU:Go! nashromáždili oblečení, které už nenosí, případně něco sehnali i od svých známých. Oblečení nám lidé nosili i během akce a akce byla dělaná tak, že pokud by nám něco na konci zbylo, oblečení bychom darovali dál, což se tak i skutečně stalo.

Autorka práce: Kolik vás bylo v řešitelském týmu?

Respondentka B: Byly jsme na akci 3, já jsem nebyla tou hlavní. Každopádně ve finále jsem řešila spoustu věcí, které jsem ani řešit neměla.

Autorka práce: Kolik lidí na akci přišlo? Kam bys akci v rámci portfolia ČZU:Go! zařadila - jedná se o malou nebo velkou akci?

Respondentka B: Odhaduji, že se tam otočilo tak 150 lidí. My jsme to původně plánovali jako malou akci, ale nakonec přišlo více lidí, proto bych akci zařadila jako střední akci.

Autorka práce: Kdy jste začali v týmu akci řešit? A kolik vám plánování zabralo času?

Respondentka B: S nápadem jsem nepřišla já. Když jsem se o nápadu dozvěděla, myšlenka se mi líbila, a proto jsem se do organizačního týmu přidala. Tým se dal dohromady rychle a společně jsme to začali řešit minimálně dva měsíce předem. Po akci nám zbylo spoustu věcí, a tak jsme přemýšleli, že bychom akci udělali ještě znovu v areálu ČZU, bohužel k realizaci tohoto nápadu kvůli škole nedošlo. Věci nám tu dlouho ležely, ale nakonec jsme je odvezli na charitu.

Autorka práce: Dokážeš si vybavit seznam věcí, které jsi řešila a zařizovala přímo ty? Které jsou za tebe nejnutnější a bez těch je akce neuskutečnitelná?

Respondentka B: Já řešila především věci kolem covidu - různá opatření, plakáty a tak. Dále jsem řešila převoz věcí, kasu, organizaci prostoru uvnitř. Nejdůležitější je za mě určitě propagace, prostor, bufet, všeobecně občerstvení, rozpočet, průběh akce, cena vstupného, personální zajištění.

Autorka práce: Schvaloval vám někdo ve spolku tento projekt? Nebo se pouze někdo rozhodl, že akce proběhne, udělal ji a ty ses přidala?

Respondentka B: V této době se akce neřešila v sekci Charita, ale spadala do PM Crew. Akci nám v tu dobu schvalovat team leader PM Crew spolu s Výborem. Ti měli přehled o každém kroku, který jsme řešili, protože jsme je zahrnuli do všech našich komunikačních kanálů.

Autorka práce: Vidiš to jako nějaký standard, že by se akce měla takto nechat schválit? Byla jsi v době schválení v případě Charitativního bazárku již členem týmu?

Respondentka B: Nechávám každou svoji akci takovým způsobem schvalovat, od vedení spolku. V době schvalování akce Charitativní bazárek jsem ještě v týmu nebyla.

Autorka práce: Pojďme se bavit i o jiných akcích. Když si necháváš akce schvalovat, máš k tomu i nějaké podklady nebo vše probíhá jen na dobré slovo ústně?

Respondentka B: Vše si nechávám schvalovat na základě ústní dohody - někdo přijde s nějakým nápadem, který řekne a buď se podpoří a nebo ne. Zpětně si teď uvědomuji, že to není úplně vhodný postup a možný by se na tom mělo něco změnit. Myslím si, že v době, kdy akce posouváme, by se nemělo schvalovat pouze na ústní dohodě bez jakýkoliv podkladů.

Autorka práce: Jak myslíš, že by se toto dalo změnit? Zvažovala jsi třeba někdy, že by sis ke svému projektu vytvořila projektovou dokumentaci, na základě které by proběhlo schválení?

Respondentka B: Na žádnou svoji minulou akci jsem nikdy projektovou dokumentaci netvořila. Nyní mě čeká organizace Futsalového turnaje a na ten jsem ji dělala. Já nejsem projektový manažer, moje příprava na akce spočívá v seznamu, který mám v hlavě přepsaný na papíře a postupně podle něj jedu. Opravdu jsem ji teď dělala poprvé, protože team leader sekce Sportáků ji od nás vyžaduje ode všech a musím říct, že je to super věc. Já ji před tím neznala, ale teď se mi líbí a plánuji ji dělat i na své další akce.

Autorka práce: Proč si myslíš, že je projektová dokumentace přínosná? Ve spolku se nedělala, tak proč si myslíš, že je teď na čase s ní začít?

Respondentka B: Je to super na začátek. Sednout si a uvědomit si, co na akci potřebuješ, co je třeba zařídit, kolik je třeba lidí na pomoc. Největší přínos vidím v tom, že si v klidu sednu a nad celou akcí se zamyslím. Pokud by se to nedělo, tak třeba důležité věci zjistím až během plánování a může být už pozdě.

Autorka práce: Jaké dokumenty by měly být součástí projektové dokumentace? Víím, že názvy neznáš. Zkus aspoň popsat, co by měl jednotlivý dokument obsahovat.

Respondentka B: Určitě rozpočet. Povolení od ČZU, Checklist - personál, vybavení, ..., Business case. Určitě by nebyl špatný nápad, kdyby byly vytvořeny nějaké vzory jednotlivých dokumentů, které by si každý, kdo chce dělat nějakou akci, vyplnil a předložil tak ke schválení vedení spolku. Myslím si, že by se tak předešlo problémům, které jsme už třeba v minulosti museli řešit.

Autorka práce: Podle tvých slov jsi nikdy žádnou projektovou dokumentaci netvořila. Zajímalo by mě ale, zda jsi nějakou viděla? Ve spolku je složka na Google Disk, kde jsou všechny dokumentace z velkých akcí uloženy. Čerpala jsi z nějaké? Případně z čeho jsi čerpala informace, když jsi začala nějakou akci připravovat?

Respondentka B: Nikdy jsem žádnou projektovou dokumentaci neviděla. Sama jsem si vše začala připravovat - sepsala jsem si body, co bude na akci potřeba zařídit, když jsem to měla napsané, vybavilo se mi tím dalších x věcí. Co jsem nevěděla, tak jsem se ptala ve spolku, kde mi vždy někdo pomohl a poradil. Inspiraci jsem čerpala nejvíce ze zkušeností lidí a pak ze své vlastní hlavy, protože jsem vždy nad věcmi přemýšlela a opravdu jsem se zamýšlela i nad drobnými věcmi. Projektové dokumentace jsem nevyhledávala, protože jsem měla

pocit, že je nepotřebuji, ale teď jsem zjistila, že vzhledem k přehlednosti a klidu je určitě lepší ji na každou akci tvořit.

Autorka práce: Pokud už plánuješ nějakou akci a přípravy jsou v průběhu, sepisuješ si i milníky? Pokud ano, znamená dosažení milníku i nějaká kontrola/reportování například vedení spolku nebo team leaderovi? Popřípadě ptá se tě někdo během příprav na stav, posun a pomoc?

Respondentka B: Mám pocit, že přímá kontrola tam není. Většinou se nikdo neptá, jak se akce vyvíjí. Neznamená to ale nezáměr. Spíš se předpokládá, že je vše v pořádku. Důkazem je i to, že pokud já se zeptám na pomoc, vždy mi jsou nějaké rady poskytnuty a vše se mnou řešeno a vždy jsem se měla na koho obrátit.

Autorka práce: Reportuješ někomu stav projektu? Berme to od úplného začátku příprav až po uzavření projektu. Pokud ano, kdy a co je součástí.

Respondentka B: Po vyhodnocení akce je pravidlo ve spolku reportovat všem členům, jak se akce vydařila, co se povedla a na co je potřeba si dát příště větší pozor. Vždy si text sama sepíšu a nasdílím ho členům do skupiny na sociální síti. Oficiálně ho nikomu dalšímu neodesílám.

Autorka práce: Vraťme se k rozpočtu. Ty sama sis ho někdy tvořila na svoji akci? Myslíš si, že by měl být součástí každého projektu?

Respondentka B: Ano, vždy jsem si ho tvořila a ke každému projektu by měl být vytvořený. Nebyl to ale nikdy žádný oficiální dokument. Většinou jsem si ho sepsala jen na papír.

Autorka práce: Rozpočet ti někdo zkontroloval?

Respondentka B: Většinou jsem si ho sepsala sama. Občas se stalo, že jsem se potřebovala poradit, například zjistit z minulých sportovních turnajů, kolik bylo startovné na tým a proč byla stanovena zrovna tato částka, co se z toho platilo atd.

Autorka práce: Měla jsi někdy možnost porovnat rozpočet malé a velké akce?

Respondentka B: Vzhledem k tomu, že jsem se dostala na pozici studentského koordinátora na akci Pražský Majáles, tak ano. Má nejmenší akce byla zároveň moji první a byla to přednáška o sebeobraně. Na Majáles toho bylo samozřejmě více a potřebovala jsem mít přehled o financích, takže jsem využila Excel, aby mi usnadnil práci s počítáním pomocí vzorců. I tento rozpočet jsem tvořila sama a nikdo mi ho nekontroloval.

Autorka práce: Myslíš si, že je ve spolku nastaven nějaký proces řízení projektů?

Respondentka B: Jsem toho názoru, že by to určitě mělo mít nějaký řád. Určitě to má každá sekce jinak. PM Crew je v tomhle podle mě více organizovaná sekce, vzhledem k tomu, že organizuje akce většího charakteru. Všechny sekce mají pravidelné schůzky, kde se stav projektů řeší a rozebírá, ale postup jednotlivých akcí si myslím, že nikde striktně nastaven není, záleží na řešitelském týmu.

Autorka práce: A vidíš přínosné pro spolek, aby se konkrétní proces standardizoval a řízení projektů mělo hlavu a patu? Záleží v tomto i na velikosti projektu?

Respondentka B: Určitě by nebylo na škodu mít na každý typ akce "recept". Myslím si, že není špatný nápad něco takového vytvořit a i nováčky tím učit od začátku kuchaře, kterou by měli dodržovat a to by zároveň mohlo zvednout kvalitu akcí pořádaných ČZU:Go! a snížit chaos.

Autorka práce: Zahrnula bys do standardizovaného postupu i nutnost tvořit projektovou dokumentaci?

Respondentka B: Ano, součástí procesu by mělo být i vytvoření dokumentů. Zahrnovalo by to na začátku si sednout a v klidu popřemýšlet nad akcí, vytvořit projektový dokument, kterého se celý tým může během řízení projektu držet a byl by i k nahlédnutí pro případnou kontrolu.

Autorka práce: Máš přehled o tom, kdo se mimo organizační tým na projektu podílí? Jsou tam i nějaké jiné strany, například i kontrolního charakteru?

Respondentka B: Vždy by měl minimálně jeden člen Výboru vědět o tom, co se zrovna ve spolku plánuje a dohlížet na to.

Autorka práce: V poslední řadě by mě zajímalo tvé porovnání. Když si vzpomeneš na svoji první akci a svoji neúspěšnější akci. Změnilo se od té doby něco? Je něco, co bys teď udělala jinak?

Respondentka B: Největší posun беру hlavně v sobě. Teď už se nebojím na sebe vzít si větší akce a mám určitě více zkušeností. Když jsem přišla, byla jsem ráda, že jsem si řídila alespoň malou akci. Ze své první akce jsem se poučila hlavně v přípravě propagace, na tu jsem nebrala takový zřetel a lepší komunikaci s prezentujícím, abychom si oba vyjasnili, co od přednášky očekáváme. Posun spolku za dobu mého působení nevidím, to mohl ovlivnit covid.

Autorka práce: Poslední otázka na konec. Je ve spolku něco, co bys chtěla změnit a nebo co ti tu chybí?

Respondentka B: Tento rozhovor ve mě vyvolal pocit, že to vždycky může být lepší a na některých věcech by bylo dobré zapracovat. Určitě bych zapracovala na efektivnosti našich schůzek, aby se řešily opravdu důležité věci. Dále zavedení projektové dokumentace. V sekci Sportáků jsme její tvorbu již zavedli a je to určitě ku prospěchu. Vzhledem k tomu, že většina lidí s její tvorbou nemá zkušenosti, byla zábava ji tvořit a zatím jsem od nikoho neslyšela negativní názor na její tvorbu, proto jsem pro její sepsání ke každé akci pořádané spolkem.

Příloha 3 - Rozhovor: Respondentka C

Respondent	Datum
C	19.10.2022

Autorka práce: V první řadě mi prosím řekni, jak a kdy ses do spolku ČZU:Go! dostala, proč ses vůbec přihlásila a jaká je tvoje funkce?

Respondentka C: Ve spolku jsem 4. rokem od roku 2019, teď je to rok od doby, kdy vedu PM Crew. Už na střední škole jsem pomáhala s organizací různých akcí, jako byl například TedEx. To vše mě hodně bavilo, proto jsem se rozhodla přihlásit se do studentské organizace i na vysoké škole a baví mě to i nadále. Zároveň jsem členem Členské schůze, kde jsem dva roky.

Autorka práce: Co tě drží, aby jsi ve spolku setrvala i nadále? Jaká je tvoje motivace?

Respondentka C: Baví mě dělat akce, v tom bych chtěla pokračovat. Mým snem je si vzít jednu akci sama na sebe a zorganizovat si ji úplně sama, na svoji zodpovědnost, pod kontrolou vedení spolku. Chystám se na Erasmus, ale plánuji zůstat na své pozici i nadále po dobu, co budu pryč.

Autorka práce: Vyber si prosím sobě nejmilejší akci, kterou jsi organizovala. V jakém roce se akce konala? Jak velký organizační tým akce měla?

Respondentka C: Mně nejmilejší akce, na které jsem se podílela, byl Charitativní bazárek a Halloween. Pro teď si vyberu Halloween party. Akce byla v roce 2021. Akci jsem sama přímo nevedla, na organizaci se nás podílelo 5, jeden ze starších členů nás vedl a byl nám takovým dozorčím.

Autorka práce: Pro kolik lidí akce byla? Kam bys ji zařadila v portfoliu spolku?

Respondentka C: Akce byla pro cca 700 lidí a konala se v Radlické kulturní sportovně. Zařadila bych ji mezi větší akce. Ve spolku považuji za větší akce ty, které přesáhnou kapacitu Restaurace Klub C a zároveň ty akce, které je třeba více rozplánovat a nestačí na ně pouze zarezervování prostor a Djs. Halloween party je zařazena do PM Crew, patří tedy do sekce party. Jde o party s halloweenskou tematikou, součástí akce je třeba vyhlášení nejlepší masky. Ozvláštňené je to i výzdobou prostorů, na které jsme si dali opravdu záležet.

Autorka práce: Co ty jsi na akci přesně řešila?

Respondentka C: Na loňský ročník jsem dělala pouze výzdobu a propagaci - příprava příspěvků a koordinace, to dělám teď hlavně i na letošní ročník.

Autorka práce: Co je za tebe úplně to nejhlavnější, na co je potřeba nezapomenout při organizování akce?

Respondentka C: Záleží i na druhu akce a kde se koná. Pokud vezmu loňský ročník, který byl v Radlické kulturní sportovně, tam nebylo žádné technické zázemí a bylo potřeba toho zařizovat více. Neměli jsme tam žádnou stage, světla, a to se tam vše muselo instalovat. Letošní ročník se plánuje v Nebi na Václavském náměstí, kde naopak technika je. Takže pro mě je důležité zajistit si techniku. Dále zajištění propagace, ta je hodně důležitá, aby se akce dostala k co nejvíce lidem. Zrovna u akce Halloween je důležitá i výzdoba, potom lineup je důležitý na každou party. Důležité je i zajištění security.

Autorka práce: Pamatuješ si, kolik času jste strávili plánováním akce?

Respondentka C: Vzhledem k tomu, že jsme do poslední chvíle nevěděli, zda akci budeme moci uspořádat vzhledem ke covidu, tak jsme vše dělali během jednoho měsíce, což bylo náročnější. Letos jsme začali s předstihem, dva měsíce před akcí. Po akci jsem řešila už jen fotky a jejich vydání. Ostatní členové řešili ještě dotvoření projektové dokumentace, což zabralo určitě více času.

Autorka práce: Pokud si srovnáš svoji první akci s touto nebo jinou největší, co jsi dělala. Vidiš sama na sobě nějaký posun?

Respondentka C: Určitě vidím. Na začátku jsem vůbec nevěděla, co plánování party obnáší, netušila jsem, komu co nahlašovat, booking security. Samozřejmě jsem se na věci ptala, ale jinak bych nevěděla vůbec nic. Teď v tom mám dobrý přehled i na to, abych dokázala akci uspořádat i sama.

Autorka práce: Jak probíhá to předávání zkušeností ve spolku? Říkala jsi, že jsi na své první akci nevěděla, co máš dělat. Jak jsi ty informace získala?

Respondentka C: Hodně mi pomohl program Trello. V tom byli přiřazeni i starší členové spolku, kteří nám byli mentory a vše nám tam kontrolovali. Program používám i na jiné akce a vždy se podívám do minulých projektů, abych si zkontrolovala, co jsme na minulé akci řešili a abych na to v případě nové akce nezapomněla. Držím se toho jako takové osnovy. Dalo by se říct, že jsem informace čerpala od starších členů spolku.

Autorka práce: Kdo body do Trello sepsal, aby ses jich i nadále mohla držet?

Respondentka C: Se sepsáním nám pomohl starší člen spolku, který v minulosti měl na starost Halloween party, a proto již věděl, na co si dát pozor.

Autorka práce: Jsou i jiné zdroje, ze kterých jsi čerpala, abys věděla, co bys měla dělat?

Respondentka C: Měla jsem i předmět Plánování a řízení projektů ve škole, kde jsme se učili a tvořili návrh projektové dokumentace. V praktické části cvičení jsem využila zkušenosti ze spolku a návrh projektové dokumentace jsem tvořila na Charitativní bazárek, který jsem řídila. Zároveň projektová dokumentace, která byla ukázková v předmětu, byla vypracovaná staršími členy spolku na jeden z prvních ročníků Halloween party, takže jsem měla k dispozici přímo projektovou dokumentaci od někoho, kdo řídí projekty ve stejné studentské organizaci.

Autorka práce: Ty sama jsi nějakou projektovou dokumentaci někdy tvořila?

Respondentka C: Na předmět ve škole ano, ve spolku zatím ne.

Autorka práce: Když dostaneš na starost ve spolku nějaký projekt, jak to dále probíhá? Schvaluje nebo kontroluje ti někdo něco? Ptá se tě někdo na stav, jak se akce vyvíjí?

Respondentka C: Určitě akci musí někdo schválit. Od toho tam jsou vedoucí jednotlivých sekcí. Co se týče party akcí, tak vedení PM Crew by mělo mít vždy přehled o tom, jak akce probíhá, jak se vyvíjí, v jaké fázi je a případně jestli se akce nějak nevychýlí od cíle spolku a celkově od obsahu akce. Pokud jde o akci, která se koná v areálu školy, musí povolení akce podepsat nejdříve některý člen Výboru spolku. Potom jde povolení směrem ke škole, která dává souhlas s konáním akce.

Autorka práce: Na základě čeho schvaluje akce vedení spolku? Jde pouze o ústní domluvu nebo ten, kdo akci dělá, musí dokládat nějaké dokumenty?

Respondentka C: Pokud se jedná o akci, která už je zaběhlá, je většinou brána tak, že akci známe a obsahově se nebude moc měnit. Pokud je to nová akce, tak se musí probrat celkově program, rozsah, rozpočet. Většinou je to ale jen na ústní domluvě, žádné dokumenty dokládat nikdo nemusí. Určitě by bylo ale lepší, aby si před plánováním akce každý projektový manažer sepsal, co chce vlastně dělat, kam chce, aby akce směřovala a toho se držel, a tak to předložil vedení sekce.

Autorka práce: A myslíš si, že schvalování pouze na základě ústní domluvy stačí?

Respondentka C: Myslím si, že dříve, když jsem nastoupila, to stačilo, teď to přestává stačit. Teď se spíše něco řekne, pak si to lidé upraví podle toho, jak se jim to hodí a je to nakonec jinak. Takže by bylo lepší to mít už na začátku nějak podložené předem. Jde primárně o to, aby se domluvilo něco, co odsouhlasí všechny strany a pokud se pak vývoj někam vychýlí, aby bylo doloženo, že tak to za začátku domluvené nebylo.

Autorka práce: Jaké dokumenty si myslíš, že by projektový manažer měl doložit ke schválení? A komu?

Respondentka C: Měl by doložit rámcový obsah, tedy Business case, sepsat si milníky a určitě rozpočet. Prvně by to měl doložit vedení sekce. Dále by to měl vidět Výbor.

Autorka práce: Zeptám se tě jako vedoucího PM Crew - mají teda ti, kteří organizují už zaběhlou akci, naprostou důvěru a nejsou nikým kontrolováni a nemusí nic dokládat vedení sekcí ani spolku?

Respondentka C: Měla by tam určitě fungovat otevřenost. Pokud my se jako vedení sekce zeptáme na stav, měli by nám pravdivě odpovědět, a to si myslím, že funguje. Pro mě by bylo nejjednodušší, kdyby se na každou akci používalo Trello, do kterého by vždy řešitelský tým přidal i vedení sekce, kteří by tím pádem měli vše pod kontrolou. Tam je vždy uvedeno, kdo danou věc řeší, v jakém je stavu. Kdyby to fungovalo, byl by to pro mě nejlepší způsob kontroly.

Autorka práce: Jaké dokumenty si myslíš, že by měly tvořit projektovou dokumentaci?

Respondentka C: Kromě těch, co jsem zmínila, tak určitě report, nějaký finální rozpočet, a to je asi vše, co mě teď napadá.

Autorka práce: Ty jsi zmínila report. Jak funguje ve spolku reportování a jakým směrem jde?

Respondentka C: Dělá se malý report do skupiny spolku. Tam se dělají plusy a mínusy akce, aby členové spolku věděli, jak akce proběhla a jestli dopadla dobře. Pak by se měl dělat větší report, který se ukládá na disk k akci. Tam se zapisuje podrobněji průběh a rozebírají se tam více ty plusy a mínusy - proč to bylo špatně, nějaká sebereflexe a zároveň i co se povedlo. Jsou tam zmíněna i čísla - kolik přišlo lidí, jak se naplnila kapacita.

Autorka práce: Myslíš si, že do těchto podrobnějších reportů později někdo kouká? Například když přebírá další ročník akce?

Respondentka C: Myslím si, že ne upřímně. Ale určitě by měli, je to dobrý pomocník a zachovala bych to tak. Já sama jsem se teď chtěla na projektovou dokumentaci, která by měla být vytvořena a uložena po každé akci na sdílený disk, podívat a zjistila jsem, že tam to, co jsem hledala, ani není. Takže jsem informaci, co jsem hledala, stejně nezjistila. Myslím si, že je dobré projektové dokumentace vytvořit po každé akci, aby se každý mohl pro svoji představu podívat, co například jednotlivé položky stojí a jakým způsobem co plánovat nebo organizovat.

Autorka práce: Když jsi mluvila o těch milnících nebo deadlinech během plánování projektu od začátku až do konce, je někdo, kdo deadliny kontroluje?

Respondentka C: Spolek je převážně nastaven tak, že v plánování projektu má projektový manažer víceméně volnou ruku. Kontroluje ho primárně vedení sekce, pod kterou akce spadá a pokud se akce nevyvíjí, jak by měla, tak říká, je načase udělat tohle a tamto. Máme třeba nastaveno, že povolení akce, které se dává škole, se musí dát alespoň měsíc před konáním akce, aby se vše stihlo naplánovat, vydat událost a všechno. Takže ano, nějaké milníky jsou, ale nejsou většinou striktně stanoveny.

Autorka práce: Myslíš si, že vše, o čem jsme se tady teď bavily, by mělo ve spolku cenu změnit? Myslím standardizace nějakých procesů, reporty, dokumentace atd.

Respondentka C: Za mě by to určitě cenu mělo. Asi nemá cenu striktně papírově vše dokládat, to by bylo možná i v případě spolku na zbláznění, protože už teď je těžké některé lidi přimět k tomu, aby udělali alespoň to, co nyní považujeme za standardní, ale abychom měli něco rámcově domluvené a sepsané. Pokud někdo chce dělat akci, aby nám dal včas vědět, stručně popsal tu akci, kterou chce dělat, aby z toho bylo patrné, co přesně chce dělat a že to má vše srovnané a tak. Rámcově by mi to dávalo asi větší smysl.

Autorka práce: K čemu by to tedy ve spolku sloužilo? Bylo by vytvoření projektové dokumentace jen kvůli kontrole, nebo by to mohlo sloužit i k něčemu jinému? Je to vůbec přínosné?

Respondentka C: Náhled do zpracované projektové dokumentace by hodně pomohl novým projektům. Třeba v první řadě rozpracování těch milníků, rozmyšlení si všech věcí, co kdy a jak řešit. Přínosnost v tom určitě vidím. Třeba v tom, že pokud by do ní měl přístup každý ze spolku, věděl by, co se tam nyní teď na akcích řeší a měl by přehled. Dále bychom se neustále nemuseli dotazovat starších členů spolku, jak oni jednotlivé věci

dělali, protože všechny ty věci by se mohl dotyčný dozvědět právě z projektové dokumentace. To беру já za sebe. Když já teď nevím, jak nějakou věc dělat, tak se inspiroji v jiných akcích a podle toho se řídím.

Autorka práce: Ještě jsme se nebavily o zainteresovaných stranách. Máš o nich přehled na svých projektech?

Respondentka C: Kromě projektového manažera, vedení sekci i spolku, se dále musí akce řešit s úřadem, tam odvádíme část vstupného, dále škola, přesněji Odbor bezpečnosti a správce prostoru, kde se akce koná. Teď se bavíme o akcích, které probíhají v areálu ČZU. Co se týče dodavatelů, jsou tam djs, sponzoři, se kterými řešíme podporu a tak dále.

Autorka práce: Vrátime se k rozpočtu. Kdo by za tebe měl tvořit rozpočet?

Respondentka C: Měl by jej řešit projektový manažer a konzultovat ho v organizačním týmu. Určitě by ho měl konzultovat se všemi, kteří do toho nějakým způsobem investují svoje peníze.

Autorka práce: Rozpočet se ve spolku někým kontroluje?

Respondentka C: Ano, měl by ho kontrolovat vedoucí sekce a Výbor ještě před akcí.

Autorka práce: Jaký je rozdíl mezi sestavováním rozpočtu na malou akci a velkou akci, co se důležitosti týče?

Respondentka C: Určitě je v tom rozdíl, ale určitě je důležité, aby i na malou akci byl rozpočet vytvořen. Na základě rozpočtu je stanovena cena vstupného, která se musí schválit ještě před vydáním události.

Autorka práce: Vidíš ve spolku teď momentálně něco, co tam podle tebe nefunguje a sama bys to chtěla změnit?

Respondentka C: Za mě se mi občas nelíbí komunikace s námi jako s vedoucími sekce. Já se snažím dohlížet na vše, ale lidé to spíš berou tak, že je s něčím otravuju. Tak to bych za sebe chtěla do budoucna vylepšit.

Příloha 4 - Rozhovor: Respondent D

Respondent	Datum
D	04.10.2022

Autorka práce: Můžeš se prosím představit? Zajímalo by mě, jak dlouho působíš ve spolku ČZU:Go!, jak tě napadlo se do spolku přihlásit, jakou funkci vykonáváš?

Respondent D: Ahoj, do ČZU:Go! jsem se přihlásil na podzim roku 2018 během náborů. Dostal jsem se k tomu úplně náhodou, když jsem v areálu ČZU viděl leták náborů do spolku. Prvně jsem se chtěl přihlásit do jiného spolku, ale ČZU:Go! pro mě nakonec zvítězilo. Po tom, co jsem prošel pohovorem a do spolku mě přijali, přidal jsem se do sekce Sportáci. Tam jsem se podílel na akcích a chtěl jsem si vzít rovnou nějakou i přímo pod sebe, což se mi první rok nepovedlo. Pomáhal jsem na dalších akcích, první z nich byla akce Halloween 2018, která proběhla asi týden po přijetí. Za rok, v říjnu v roce 2019 jsem se stal členem Členské schůze. Hned na prvním zasedání již někdo ze členů navrhl, abych se stal Místopředsedou, což jsem v tu dobu odmítl. V zimě 2019 jsem převzal vedení sekce Sportáci a měl jsem svoji první akci - Dodgeball. V únoru 2021 jsem byl Členskou schůzí zvolen za Předsedu zapsaného spolku ČZU:Go! Momentálně jsem stále Předsedou, vedu sekci Sportáků, aktivně se podílím na akcích jako jsou Pražský Majáles 2022, Hokejová bitva, což je z větších projektů vše.

Autorka práce: Jaká byla tvoje motivace se do spolku přihlásit a co tě drží ve spolku dál působit a setrvat?

Respondent D: Hlavní motivace byla získat zkušenosti ke studiu, chtěl jsem být více aktivní, když jsem přijel do hlavního města studovat. Setrávám ve spolku hlavně kvůli skvělé partě lidí, která tam je, to má pro mě velkou roli. Navíc, pokud je člověk proaktivní a má vlastní iniciativu, má možnost se dostat k větším akcím, může si vzít akci na sebe, což mě bavilo a stále baví. Když jsem se navíc dostal do pozice vedení sekce Sportáků, dostal jsem zkušenosti i ve vedení lidí a mohl jsem se v tom zdokonalovat, na což jsem chtěl vždy aspirovat. To byla asi ta hlavní motivace - získat zkušenosti, dostat se k nějakým větším projektům, zjistit, jak to na škole chodí a funguje nad rámec studia.

Autorka práce: Děkuji za odpovědi, o tobě je to vše. Nakousli jsme zde téma organizace akcí, protože to je hlavní činností spolku a ráda bych to dále rozvedla. Vyber si prosím jednu akci, která je ti nejbližší, kterou jsi dělal nebo jsi se na ní podílel, máš o ní co říct. Můžeš akci klidně srovnat i s jinými akcemi, co jsi dělal, ale drž se té, která je ti citově nejbližší, abychom ji mohli rozebrat. Jaká akce to pro tebe bude? Co to bylo za akci, kdy se konala, pro kolik lidí byla?

Respondent D: Rád bych mluvil o akci Dodgeball 2019. Byl to první ročník akce. Zařadil bych ji v portfoliu spolku jako malou akci, protože sportovní akce nejsou koncipované pro více lidí stejně jako všechny sportovní turnaje, které pořádáme. Bylo přihlášených 10 týmů, v každém týmu 4 hráči. Troufnu si říct, že na akci bylo 70 lidí + diváci.

Autorka práce: Když jsi akci začal plánovat, měl jsi nějaký tým lidí? Pokud ano, z kolik členů se tým skládal nebo kolik lidí se na přípravě celkem podílelo?

Respondent D: Tým samotný, který se na tom podílel, se skládal ze dvou lidí a vzhledem k časovým možnostem druhého člověka, jsem akci vedl převážně sám. Dále mi pomáhal teď již bývalý team leader sekce Sportáků a dále jsem k sobě měl lidi, kteří mi pomohli převážně v den konání akce na baru a další organizaci, což bylo cca 5 lidí.

Autorka práce: Jak dlouho ti trvala samotná příprava akce?

Respondent D: Začínal jsem s přípravou cca měsíc dopředu, Business case jsem měl vytvořený dva měsíce předem. Příprava spočívala v zamyšlení se nad propagací, co vše potřebuji v den konání akce, jak bude probíhat samotný turnaj. Celkově jsem tím strávil, pokud se bavíme i o vymyšlení nápadu, předprojektové fázi, ještě než jsme začali vše plánovat, tak se bavíme o 2 měsících a jednom týdnu, z čehož jeden týden je poprojektová fáze.

Autorka práce: Dokážeš si představit seznam věcí, na které by se během příprav nemělo zapomenout? Takový seznam nejdůležitějších věcí, co připravit na akci a na co nezapomenout. Není nutné je popisovat konkrétně, ale spíš všeobecně.

Respondent D: Nejdůležitější je zajištění povolení akce, bez toho se totiž neheme. Takže taková legislativa a administrativa kolem toho. Potom je důležité se zamyslet nad samotným průběhem turnaje, jak z časového, tak z organizačního hlediska - jak dlouho bude trvat celkově, jak dlouho bude trvat jeden zápas, kolik bude zápasů. Na tom pak záleží zabookování prostoru. Důležitou věcí, kterou jsem já při této akci podcenil, jsou ceny. Neměl jsem třeba ani diplomy, které téměř nic nestojí a na to jsem se pak zaměřil při dalších akcích. To je asi vše.

Autorka práce: Ty jsi mluvil o tom, že to byla tvoje první akce. Vidiš nějaký rozdíl v plánování tvé první akce a těch dalších? Co bys třeba udělal jinak? Nějaký posun?

Respondent D: Určitě tam velký posun je. Můžeme se podívat třeba i přímo na rozebíranou akci Dodgeball. V roce 2022 jsem dělal druhý ročník této akce a akce se posunula výrazně vyšším směrem. Od prvního zmateného turnaje, kdy tam nefungovala spousta věcí, a i organizace na místě byla poměrně špatná, druhý ročník měl o dost vyšší level. Dokonce se nám podařilo navázat spolupráci s Českou asociací Dodgeballu a na základě toho i na ČZU vznikl vlastní tým složený ze studentů ČZU. Měli jsme profesionální rozhodčí, balony a kvalita se opravdu zvýšila. Z lessons learned z minulého roku jsem se poučil a akce neměla takové problémy.

Autorka práce: Dále by mě zajímalo pro začátek, když jsi akci plánoval - schvaloval někdo tvůj projekt? Nebo sis ho schvaloval sám? Předkládal jsi ho někomu?

Respondent D: Počáteční nápad jsem dával ke schválení team leaderovi sekce Sportáků a zároveň jsem povolení akce musel předložit tehdejšímu Předsedovi spolku, který mi ho musel po konzultaci s Výborem svým podpisem schválit.

Autorka práce: Myslíš, že jsou tyto kroky standardním postupem ve spolku, jak se akce schvalují?

Respondent D: Ano, myslím si, že každé schválení akce by mělo jít přes team leadera sekce, který by měl být prvním můstkem, který akci schválí a potom se to předá dál Výboru, který to schválí spíše z globálního pohledu, zda pořádání konkrétní akce je dobrým nápadem nebo ne.

Autorka práce: Mám to tedy chápat tak, že pokud by ti to buď team leader nebo některý člen Výboru neschválil nebo dal nějakou připomínku, tak to podle toho upravíš?

Respondent D: Ano, určitě.

Autorka práce: Když jsi vymyslel akci, čerpal jsi odněkud informace?

Respondent D: Čerpal jsem z první sportovní akce, které jsem se jako člen spolku mohl zúčastnit. Tam jsem zjistil, jak se takové akce plánují, jak členové spolku fungují, je to zároveň akce, která je zaběhlá a stále funguje a na základě této akce jsem stavěl tu svoji, ačkoliv je to odlišný sport. Nicméně základy, know how, best practice tam fungovaly, a tak jsem je převzal do své akce.

Autorka práce: Co se týče čerpání informací, bavíme se teď pouze o zkušenostech, nebo i zároveň o nějakých dokumentech, do kterých jsi mohl nahlédnout? Měl jsi nějaké takové k dispozici, ze kterých jsi mohl čerpat?

Respondent D: Dokumenty v té době úplně nebyly. Byly nějaké závěrečné zprávy nebo reporty, nicméně ty pro mě nebyly úplně směrodatné. Z těch, co jsem měl k dispozici, jsem čerpal třeba ze zapsaných zásob na bar, abych věděl, kolik toho nakoupit. Nicméně reporty, ve kterých se uváděly plusy a mínusy, lessons learned nebo best practice, to pro mě nebylo moc relevantní z ostatních akcí.

Autorka práce: Ty sám sis na svoji akci nějakou projektovou dokumentaci tvořil?

Respondent D: Ano. Ne vyloženě dokumentaci podle nějaké certifikace, ale připravil jsem si a sepsal podle selského rozumu rizika, věci, co potřebuju, harmonogram. V prvním roce jsem se neřídil žádnými standardy ani pomocníky, např. Trello. Vzhledem k tomu, že jsem si vše plánoval sám, tak jsem toto ani nepotřeboval. Nicméně na druhý ročník akce Dodgeball jsem si zpracoval Business case, v rámci mého studijního oboru

Projektové řízení jsem všechna praktická cvičení zpracovával na téma Dodgeball - mám zpracovaný logický rámec, mám nasimulované řízení akce s týmem, který jsem vedl.

Autorka práce: Z tvé odpovědi je zřejmé, že tedy nějaké dokumenty k akci vznikly. Tvořil jsi některé z nich i před začátkem akce, např. harmonogram, rozpočet, ...?

Respondent D: Pokud se bavíme o první akci, tam to bylo řešené celkem na punk. Spočítal jsem si náklady a potenciální příjmy a porovnal jsem si to tak, abych nebyl ve ztrátě. Druhý ročník už byl v tomto podrobnější. Věděl jsem, jak dopadl první ročník na základě podkladů, které jsem měl k dispozici.

Autorka práce: Předkládáš nějaké takové dokumenty ke schválení vedení spolku nebo je vše řešeno spíše ústní domluvou - body, připomínky bez písemného doložení?

Respondent D: Vedení spolku jsem v tomto případě neprezentoval čísla. Spíš jsem se na čísla v průběhu příprav ptal zkušenějších v organizaci, protože jsem je sám nedokázal odhadnout, tak abych se ujistil. Neproběhla fáze, kdy bychom si s vedením sedli a řekli si, jaké jsou náklady, případný zisk.

Autorka práce: Je podle tebe takové schválení vedením ve spolku dostačující? Myslíš si, že si vše stačí pouze říct nebo by stálo do budoucna za to, se nad tím zamyslet? Pokud ano, jak by to za tebe mělo ideálně vypadat?

Respondent D: Mám na to názor takový, že stejně jako jsem do toho byl vhozen já, každý by si měl zkusit naplánovat si to podle sebe, pracovat se svým vlastním rozpočtem na svoji zodpovědnost. Asi by bylo lepší si nad tím sednout s někým zodpovědnějším a zkušenějším, aby se například projekt nedostal do ztráty, například se vyvarovat vysokým nákladům, pokud k tomu nejsou zajištěné úměrné příjmy. Je to k zamýšlení, jestli tomu nastavit nějaký řád a systém.

Autorka práce: Když se vrátím k dokumentaci a schvalování projektů vedením spolku. Pokud souhlasíš s tím, aby v tom byl nastaven nějaký systém, je vhodné třeba zahrnout do procesu nějaké dokumenty, které každý tým musí vytvořit? Pokud ano, o jaké dokumenty by se jednalo?

Respondent D: Viděl bych to tak, aby se vytvořil nějaký template dokumentů přímo na míru našim projektům ve spolku. Třeba Business case podle PRINCE2 je super, ale je až příliš podrobný pro naše potřeby, a proto si myslím, že by stačil zjednodušit. Jsem pro vytvoření template, kde by se sepsaly věci jako jsou základní informace o projektu, rizika, zainteresované strany. Ke schvalování by mohla dokumentace skvěle posloužit.

Autorka práce: Ty sám jsi projektovou dokumentaci tvořil? Je k nahlédnutí jiným, aby z ní například mohli čerpat? Myslíš, že by to i pro ostatní mohlo být přínosné?

Respondent D: Ano, projektová dokumentace je členům spolku k dispozici a mohou z ní čerpat. Nicméně je až dost obsáhlá a konkrétní. Nicméně by stálo za to vytvořit nějakou jednodušší, ze které by se dalo čerpat. Každopádně možnost nahlédnout do mé tu určitě je.

Autorka práce: Jsi tedy pro to, aby se vzor projektové dokumentace pro spolek vytvořil? Myslíš, že je třeba ji tvořit přímo podle standardů?

Respondent D: Určitě nějakou vytvořit, držet se standardu, ale trochu si ji upravit, vycházet třeba z PRINCE2.

Autorka práce: Máš přehled o zainteresovaných stranách, když organizuješ akci?

Respondent D: Ano, většinou se objevují ty samé - je to správce prostoru, Odbor bezpečnosti na ČZU, který vše schvaluje a také rektorát, to jsou strany, přes které musí projít povolení. Co se týče dalších nejenom sportovních akcích, tak je to dále Městská část Prahy Suchdol, která o akci musí být informována. Dále to mohou být sponzoři, se kterými spolupracujeme.

Autorka práce: Je ve spolku někdo, komu ty sám musíš dávat nějaké podklady a kontroluje ti průběh přípravy akce a akci samotnou?

Respondent D: Pokud budu mluvit za sebe z pozice projektového manažera, který organizuje akci, tak určitě musí každý, kdo ve spolku akci dělá, o svých krocích pravidelně informovat svého team leadera pomocí

reportů, nastavení je individuální - buď projektový manažer pravidelně reportuje a nebo se team leader pravidelně ptá, záleží na domluvě. Obecné věci, co se týkají věci i v rámci celé univerzity, pak team leader eskaluje směrem k Výboru a Členské schůzi, aby se náhodou nestalo, že by například na sociální síť bylo vydáno něco, co může poškodit dobré jméno spolku i školy, a co by nám mohlo uškodit.

Autorka práce: Jak často tedy projektový manažer reportuje? Jsou tam dané nějaké milníky? Kdy se informace předává a eskaluje?

Respondent D: U všech věcí, které vychází ven pod naší značkou, veškerá propagace je pod kontrolou Výborem spolku. To je to hlavní, co vidí široká veřejnost. Konkrétní průběh akce si hlídá sám projektový manažer společně s dohledem team leadera.

Autorka práce: Pokud se ty tedy držíš nějakých limitů, přípravy i povolení akce jsou bez problému, nepotřebuješ s ničím poradit, tak nemáš žádnou povinnost o podrobných krocích příprav někoho informovat? Vzniká tato povinnost pouze u komplikovaných a problémových projektů?

Respondent D: Asi to tak doposud je. Pokud víme, že přípravy probíhají v pořádku, informace team leaderovi nemusí být tak častá. Občas jsou během příprav problémy, které musí projektový manažer řešit a perioda reportování by v takovém případě měla být vyšší. Pokud jdou přípravy akce hladce, pravidelnost reportování je zpravidla nižší - projektový manažer primárně jen shrne stav s komentářem, že jde vše hladce a reportováním se nemusí tolik zabývat.

Autorka práce: Zažil jsi nějakou větší akci, do které jsi projektově více viděl? Zajímalo by mě, jestli u větších projektů vidíš potřebu tvorby projektových dokumentací, rozpočtu, reportování vyšší? Dáváš malým i velkým akcím v tomto stejnou váhu nebo je to za tebe u malých akcí zbytečné?

Respondent D: U menších akcí je to méně důležité, ale určitě ne zbytečné. Lze se na nich i krásně naučit a nacvičit ten princip, jak to funguje. Je to takový bonus pro projektového manažera. Pokud bych mohl ještě doplnit, co by mohlo spolku pomoci, tak si myslím, že bychom mohli zavést pravidelné porady team leaderů. V době, kdy jsem ještě nebyl Předseda, pouze jsem vedl sekci Sportáků, jsem neměl přehled o tom, co se například děje v PM Crew. Vedení jednotlivých sekcí by o sobě mělo navzájem vědět, takže bych do budoucna zavedl pravidelné schůzky team leaderů.

Příloha 5 - Rozhovor: Respondentka E

Respondent	Datum
E	13.10.2022

Autorka práce: Začneme základní otázkou - mohla bys mi říct, jak dlouho jsi součástí spolku? Kdy ses do spolku přihlásila, co jsi ve spolku dělala nebo děláš?

Respondentka E: Do spolku jsem se přihlásila v roce 2015, hned po seznamovacím kurzu a momentálně jsem již jednou nohou venku, vzhledem k tomu, že jsem již dostudovala a pracuji na plný úvazek. V tu dobu, kdy jsem nastupovala, spolek ještě nebyl tak rozdělený jako je teď do sekcí. Co se týče mého působení, tak jsem se účastnila akcí a pomáhala na místě ve formě výpomoci na vstupu, šatně, úklidu. Potom jsem převzala ve spolku organizování konference a teambuildingů. Jedinou akcí, kterou jsem v ČZU:Go! pořádala, je dva roky po sobě Speed dating. Aktuálně ve spolku řeším, kdo po mně převezme organizaci letošní konference. Ve spolku jsem se dostala až na post místopředsedkyně spolku v letech 2018 až 2020. Funkci jsem vykonávala v době, kdy jsem byla i půl roku na Erasmu.

Autorka práce: Pamatuješ si na svoji motivaci, co tě vedlo k tomu, aby ses do spolku přihlásila? Případně naplnilo to tvé očekávání? A co tě naopak vede k tomu ze spolku už úplně odejít?

Respondentka E: Jednoznačně seznamovací kurzy. Hned jsem věděla, že se chci přihlásit a i členové spolku, kteří na seznamovacích kurzech byli jako instruktoři, ve mně viděli potenciál. Očekávání to jistě naplnilo. Stala jsem se součástí skvělé party lidí, což jsem na vysoké škole hledala. Našla jsem tam nové přátele, učila jsem se od starších členů, kteří nás zasvětili do všech procesů, které se dále vyvíjejí. Když se nad tím zamyslím, mé očekávání to možná i předčilo. Na druhou stranu jsem teď už dostudovala a mám jiné starosti, takže z toho můj odchod vyplynul. Navíc hodně pomohl pozoivnému odchodu i covid.

Autorka práce: Pojdme se posunout dál. Řídila jsi ve spolku nějakou svoji akci? A která je ti z nich nejbližší?

Respondentka E: Převážně konferenci a menší teambuildingy. Nejbliže je mi konference, to je moje srdcovka.

Autorka práce: Kolik let jsi konferenci dělala? A byla to i tvoje první akce?

Respondentka E: Dělala jsem ji 3 roky, pak to překazil covid a od té doby nebyla. První akce, kterou jsem organizovala, byl Speed dating. Když jsem se účastnila své první konference, byla jsem tam jen jako účastník. Další rok jsem ji převzala a vedla jsem ji 3 roky po sobě.

Autorka práce: Pokud jsi vedla konferenci 3 roky po sobě, zaznamenala jsi tam nějaký posun v plánování i organizování?

Respondentka E: Určitě ano. Myslím si, že jsem do toho přinesla nějaký proces. Předtím to byl spíše teambuilding. Během let byla akce čím dál více promyšlená, program jsem dávala dohromady s Výborem spolku, aby to mělo opravdu význam a aby si z toho hlavně nováčkové měli co odnést. Začal být více organizovaný program, nebyl to pouze přesun z místa A do místa B, zahrát si hru a konec.

Autorka práce: Měla jsi na konferenci nějaký tým?

Respondentka E: Připravovala jsem si vše sama v kooperaci s Výborem.

Autorka práce: Konference je tedy akce pouze pro členy spolku? Pamatuješ si, kolik se jí nejvíce zúčastnilo lidí?

Respondentka E: Jeden rok bylo i přes 50, cca 55 a jedná se pouze o interní akci pro členy spolku a je to tedy malá akce v porovnání s tím, co děláme pro veřejnost.

Autorka práce: Kolik času jsi průměrně strávila plánováním konference?

Respondentka E: Většinou jsem vše řešila minimálně měsíc, měsíc a půl dopředu. Přípravy spočívaly v pravidelných schůzkách s Výborem, zarezervování termínů, předobjednat jídlo. Po akci se to většinou v rámci jednoho týdne vždy uzavřelo, i co se týče faktur. Během akce, která je celovíkendová, jsem samozřejmě musela být pořád ve střehu a na vše dohlížet.

Autorka práce: Fungoval v rámci řešení konference s Výborem proces schvalování? Nebo ti od nich stačila pouze nějaká součinnost?

Respondentka E: Spíš šlo o společný vývoj hlavního programu. Celý víkend je plný teambuildingových aktivit, povinného programu, ze kterého jsou výstupy jednotlivých lidí nebo skupinek, takže šlo spíš o spolupráci nad tím, co se bude dělat a co by mělo být výstupem. Většinou jsem měla já nějaký prvotní návrh, který jsem jim sdělila a společně jsme věc dotáhli i s výstupem a já jsem to pak převáděla do správné formy.

Autorka práce: Stalo se ti někdy, že jsi předložila návrh a Výbor ti ho neodsouhlasil?

Respondentka E: Bylo to spíš naopak. Většinou jsme probrali společně nějaké návrhy a já sama jsem si z toho vytřídila, co ano a co ne. Nic jsem ovšem nedělala za jejich zády. V době, kdy jsem řídila projekty, byly i akce dělané pro veřejnost malé a nepotřebovaly takový dohled a projektové řízení ve formě, jaké je tam dnes. Ten posun mi přijde opravdu super. Myslím si, že akce, které jsou dnes, jsou v úplně jiných rozměrech a o jiných částkách, takže si myslím, že nutnost projektové dokumentace a procesů je nezbytná. Akce dříve byly menší a nebylo potřeba, na ně nic tvořit. Ale postupně se to vyvinulo a nyní si myslím, že nejde řídit akce takových rozměrů bez nastavených procesů. Je to nastaveno správně - postupně rostl spolek a k němu přiměřeně i nutnost procesů.

Autorka práce: Bavíme se teď o nastavení procesů a tvorbě dokumentů a všeobecně projektové dokumentace. Ty sama jsi projektovou dokumentaci někdy tvořila?

Respondentka E: Ne, nikdy jsem projektovou dokumentaci na žádnou svoji akci netvořila.

Autorka práce: Myslíš si, že pokud se má posouvat a zkvalitňovat i interní akce pro členy spolku jako je konference, měla by se pro ni projektová dokumentace vytvořit?

Respondentka E: Je možné, že jsme některé dokumenty tvořící projektovou dokumentaci někdy tvořili, ale vedli jsme si vše interně, což teď vnímám, že je špatně. Myslím si, že by se měla projektová dokumentace vytvořit i na interní akce jako je konference, protože by to usnadnilo práci tomu, kdo projekt převezme. Vzhledem k tomu, jak se interní akce předávají, že jde vlastně pouze o to, kdo by o to měl zájem, tak to může dělat a nevěnuje se tomu taková pozornost, by stálo za to opravdu nějakou projektovou dokumentaci vytvořit. Částečně rozpracovaná asi vždycky byla, ale nebylo to nic řízeného. A možná, kdyby bylo, by to pomohlo i nástupcům, co to mají dále vést.

Autorka práce: Dělal(a) jsi na konferenci někdy rozpočet?

Respondentka E: Rozpočet jsem vždy musela řešit, protože jsme vybírali peníze od lidí, a to muselo pokrýt veškeré náklady jako ubytování, stravu a věci na jednotlivé části programu. Stejně jako se dělal harmonogram. Tyto dokumenty jsou na každou akci vytvořené, ale nejsou dotážené do finální podoby.

Autorka práce: Odkud si myslíš, že mají členové spolku čerpat informace, pokud chtějí organizovat nějakou akci? Odkud jsi je čerpala ty na svých projektech?

Respondentka E: Já jsem si informace na konferenci nehledala, sama jsem ji tvořila od začátku. Základní informace mi předala moje předchůdkyně, která mi jen řekla, co a kdy zařídit a s kým komunikovat ohledně zamluvení místa a objednání stravy. Předání informací nebylo nijak strukturované. Co se týče programu, ten jsem tvořila od nuly. Já jsem jednu konferenci zažila pouze jako účastník, druhý ročník jsme dělaly společně a další jsem si už řídila sama.

Autorka práce: Pomohl ti ten rok, co jste konferenci dělaly s tvou předchůdkyní společně? Mělo to nějaký vliv na to, jak se další ročníky vyvíjely dál?

Respondentka E: Myslím si, že mělo. Zjistila jsem tím od ní, jak vše funguje, co člověk musí zařídit, co a kde vyzvednout. Myslím si, že je určitě lepší ten přechod s člověkem, který konferenci dělal v minulosti. Chtěla jsem to tak udělat i s holkami, kterým to předávám. Holky na to byly před dvěma lety dvě, tak jsem se na tom chtěla nějakým způsobem podílet, aby holky věděly.

Autorka práce: Když jsi ty konferenci dělala, kontroloval tě někdo během příprav?

Respondentka E: Jak už jsem jednou řekla, ne. Spíše se jednalo o formu spolupráce s Výborem. Jediné, co jsem s někým dalším ve spolku řešila, bylo zasažení do programu formou prezentace. Pokud někdo další měl vstoupit do programu, jeho výstup nebyl nijak a nikým kontrolován. V takové chvíli jsem předala režii někomu jinému, kdo předával informace dále.

Autorka práce: To souvisí i s reportováním. Dávala jsi třeba někomu vědět, jak akce dopadla?

Respondentka E: Spíš jsem všem poděkovala, že se zúčastnili, než abych veřejně hodnotila, jak se to povedlo či nepovedlo. Nedělala jsem žádný dokument o tom, jak akce vyšla, na co si dát příště pozor, nic. Když nad tím tak přemýšlím, tohle zpětně vidím jako špatně.

Autorka práce: Vrátime se ještě k rozpočtu. Sestavovala sis ho tedy sama?

Respondentka E: Když nad tím přemýšlím, i díky tomu, že to nikdy nebylo nijak zprocesované, tak to spíš bylo takové pytlíkování. Měla jsem u sebe jen hotovost a furt jsem počítala, jestli mi to vyjde a nebo nevyjde, protože tam třeba nebylo úplně pojištěné to, když třeba nakonec někdo nejel. I když poslední rok, 2019, byl stanoven deadline, do kterého, pokud se člověk neodhlásil, tak musel zaplatit částku v plné výši. Tím se to částečně pojistilo. Ale stejně, vzhledem k tomu, že to nebylo nijak zprocesované, tak pro mě bylo náročné to ohlídat.

Autorka práce: Co by se stalo, kdyby interní akce, jako je konference, finančně nevyšla? Kryl tě v tom někdo? Přispíval ti někdy spolek na interní akce pro její členy, nebo se finanční prostředky braly jen od členů?

Respondentka E: Ano, takto to bylo domluvené s Výborem. Možná proto, že jsem nikdy nepotřebovala v tomto směru krýt, tak mě ani nikdo ten rozpočet nekontroloval. Kdybych možná potřebovala nějaké peníze z kasy, tak by pravděpodobně někdo začal řešit rozpočet. Za mě jsou interní akce podceňované v tom smyslu, že nejsou brány jako takové akce, co děláme pro veřejnost. Z kasy ČZU:Go! nikdy nebylo třeba nic brát, vzhledem k tomu, že jsme na konferenci jezdili do prostor spravovaných ČZU a škola nám zároveň dala velmi příznivé studentské ceny. To bych také ráda zmínila, že i v tomto případě jsem musela vše řešit s vedením školy. Směrem ke škole jsem podávala oficiální žádost, abychom dostali studentské ceny a seznam všech účastníků akce. Dále jsem žádala o příspěvek na sál a k tomu i stručný harmonogram, na základě kterého jsem vypočítala, kolik v sále strávíme času a na jak dlouho ho budeme potřebovat. Škola pak přímo komunikovala se správcem prostoru a na základě toho nám potvrdila studentské ceny a řekla ceny.

Autorka práce: Směrem ke škole jsi i po akci posílala nějaký report?

Respondentka E: Ne, komunikace se školou končila ve chvíli, kdy byla schválena žádost.

Autorka práce: Máš nějaké doporučení na zlepšení procesů řízení projektů v organizaci?

Respondentka E: Možná by bylo fajn nastavit procesy i na tyto interní akce. Do velkých akcí, které teď vytváří spolek, já nevidím, takže nejsem schopna to ze svého pohledu kritizovat ani je chválit. Co se týče interních akcí, tak jsem pro na konferenci nastavit projektové řízení a sama teď vidím, že by bylo snazší předávání. Ale pořád je to o lidech. Někdy ty podklady jsou, ale i tak je nikdo nevyužije a poté akce může ztratit na kvalitě. Možná vývoj konference ovlivnil i covid, protože konference teď dva roky nebyla a není snadné na to teď navázat, zvláště bez podkladů a projektové dokumentace.

Příloha 6 - Dotazník

Otázka č. 1 - Tvořil/a jsi někdy projektovou dokumentaci?

- Ano
- Ne
- Jiná...

Otázka č. 2 - Nahlédl/a jsi někdy do nějaké projektové dokumentace? (ve spolku i mimo něj)

- Ano
- Ne
- Jiná...

Otázka č. 3 - Je podle tebe projektová dokumentace přínosná pro rozvoj akcí a celého spolku (lidí)?

- Ano
- Ano, pouze pro rozvoj akcí
- Ano, pouze pro rozvoj spolku (lidí)
- Ne
- Jiná...

Otázka č. 4 - Pokud by ti někdo ve spolku zadal vytvořit projektovou dokumentaci, udělal/a bys to?

- Ano
- Ne
- Jiná...

Otázka č. 5 - Pohlaví

- Žena
- Muž
- Jiná...

Otázka č. 6 - Věk

Text

Otázka č. 7 - Počet let působení ve spolku

- Nástup 2022
- Nástup 2021
- Nástup 2019
- Nástup 2018
- Nástup 2017 a dříve

Příloha 7 - Návrh projektové dokumentace

Project Brief (Charta projektu)	
Název projektu	
Definice projektu	
Cíl projektu	Tolerance projektu
Rozsah projektu	Čas
Co nebude součástí projektu	Náklady
Předpoklady	Pozadí, okolnosti
Omezení	Klíčové zainteresované strany
Struktura řídicího týmu projektu	
Řídicí výbor	<ul style="list-style-type: none"> - Uživatel: - Sponzor: - Dodavatel:
Manažer projektu	
Týmoví manažerů	
Popisy rolí	Odkazy (reference)
Viz samostatný dokument Popisy rolí	
Projektový přístup	

Business case (Obchodní případ)		
Název projektu		
Manažerské shrnutí		
Důvody realizace projektu		Obchodní možnosti realizace projektu
Očekávané přínosy projektu		Očekávané nevýhody projektu
Náklady		Čas
Náklady na projekt		Delka trvání projektu
Zdroj financování		Předpokládaná doba návratnosti projektu
Návratnost investice		Hlavní rizika

Project plan (Plán projektu)				
	Etapa nastavení projektu	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Co				
Kdy				
Za kolik				
Kdo				
Nezapomenout				
Lidé				
Kontroly				

RISK Register (Register rizik)										
ID	Riziko	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika	Blizkost	Vlastník	Opatření	Náklady na opatření	Řešitel	Stav rizika
1										
2										
3										
4										

Projekt		Verze	
Dokument zpracoval		Datum poslední aktualizace	1.0

Issue register (Registr otevřených bodů)									
ID	Popis otevřeného bodu	Typ otevřeného bodu	Datum vznese ní	Vzneseno kým	Priorita	Závažnost	Stav	Datum poslední aktualizace	Datum uzavření
1									
2									
3									
4									

Projekt		Verze	
Dokument zpracoval		Datum poslední aktualizace	1.0

Role description (Popisy rolí)				
Role	Kdo	Info	Popis role	Poznámka
Sponzor, člen řídicího výboru				
Uživatel, člen řídicího výboru				
Dodavatel, člen řídicího výboru				
Zástupce zákazníka/vedení organizace				
Projektový dohled				
Projektový manažer				
Projektová podpora				
Týmový manažer 1				
Týmový manažer 2				
Členové týmu				

Závěrečné zhodnocení projektu

Bod	Co se povedlo	Bod	Co se nepovedlo
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	

Slovní hodnocení projektu:

Zlepšení pro příště:

Zpětná vazba od hostů:
