

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA
BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2016–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Karolína Ortová

Projektové řízení v neziskové organizaci

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:
prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART-TIME STUDIES

2016–2017

BACHELOR THESIS

Karolína Ortová

Project Management in the Non-profit Organization

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Karolína Ortová

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Karlu Kamišovi CSc. za jeho ochotu a cenné připomínky při vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Téma bakalářské práce je „Projektové řízení v neziskové organizaci“. Bakalářská práce ve své teoretické části představuje čtenáři základní pojmy k problematice projektového řízení a realizace projektů, včetně přiblížení metod projektového řízení s odbornou terminologií a využívanými nástroji. Ve druhé části představuje prostředí neziskových organizací s konkrétním příkladem implementace projektového řízení v nestátní neziskové organizaci Královská stezka o. p. s.

V praktické části využívá metody dotazníkového šetření pro porovnání teoretického pojetí projektového řízení a reálných zkušeností vycházejících z implementace projektového řízení v neziskových organizacích. Pro vyplnění dotazníkového šetření bylo cíleno na projektové manažery neziskových organizací v Kraji Vysočina.

Na závěr jsou uvedena doporučení pro projektové řízení v neziskové organizaci.

Klíčová slova

Implementace, Královská stezka, metody, nezisková organizace, praxe, projekt, projektové řízení, životní cyklus.

Annotation

The subject of bachelor thesis is „Project management in non-profit organization.“ In theoretical part bachelor thesis presents to reader the basic concepts of project management issues and implementing projects, including the approach to project management methods used by professional terminology and tools. The second theoretical part presents atmosphere NGOs with a practical example of implementation of project management in organization Kralovska stezka o. p. s.

The practical parts use method questionnaire to compare the teoretical concepts of project management and real experiences based on the implementation of project management in non-profit organizations. To fill in the questionnaire was targeted at a project managers from the non-profit organizations in the Vysocina region.

In conclusion, recommendations are given for project management in the non-profit organization.

Keywords

Implementation, Kralovska stezka, life cycle, methods, non-profit organization, practice, project, project management.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 OBECNÝ ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ A POJMY	11
1.1 Definice projektu	11
1.2 Trojimperativ projektu	12
1.3 Pojmy.....	13
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – METODY.....	16
2.1 Standardy projektového řízení.....	16
2.2 Metoda PERT	17
2.3 Metoda kritické cesty – Critical Path Method.....	17
2.4 Metoda CCM – Critical Chain Method.....	18
2.5 Ganttův Diagram	19
2.6 Metoda Prince2.....	19
2.7 Metoda PMBOK.....	20
2.8 ISO 10006.....	20
2.9 SWOT analýza	21
3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	22
3.1 Iniclace projektu – zahájení.....	22
3.2 Příprava a plánování projektu - plánování	25
3.3 Řízení a realizace projektu - realizace.....	27
3.4 Ukončení projektu – uzavření	28
4 SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTU	29
4.1 Projektová struktura a projektové role	29
4.2 Procedury a pravidla projektu	30
4.3 Standardy projektové dokumentace	31
4.4 Milníky projektu.....	32
5 HODNOCENÍ PROJEKTU – KRITÉRIA.....	33
6 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	38
6.1 Místní akční skupina	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40

7 KRÁLOVSKÁ STEZKA O. P. S.	40
7.1 Realizace projektů – modelový projekt spolupráce Cesta poznání.....	44
7.1.1 Fáze iniciační	44
7.1.2 Fáze koncepční.....	44
7.1.3 Fáze návrhu	46
7.1.4 Fáze prováděcí	47
7.1.5 Fáze využívání	49
7.1.6 Fáze uzavření projektu	50
7.2 Aktuální stav projektového řízení	50
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – VÝZKUM	52
8.1 Zveřejnění a vybrání respondentů	52
8.2 Dotazník	52
8.3 Stanovení hypotéz před zahájením dotazníkového šetření.....	53
8.4 Data sesbíraná v dotazníkovém šetření a jejich vyhodnocení.....	54
8.5 Porovnání teorie a praktických výsledků sesbíraných v dotazníkovém šetření	65
8.6 Potvrzení a vyvrácení stanovených hypotéz	71
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
SEZNAM ZKRATEK	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	79
SEZNAM PŘÍLOH	80
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Bakalářská práce řeší téma Projektového řízení v neziskové organizaci. Bakalářská práce je teoreticko-empiricky zaměřena. Cílem bakalářské práce je porovnání projektového řízení v teorii a odborné literatuře, s projektovým řízením v praxi, konkrétně v prostředí nestátních neziskových organizací v Kraji Vysočina. Z porovnání teoretických a praktických poznatků bude v závěru práce vypracován souhrn poznatků a doporučení pro zefektivnění projektového řízení v prostředí neziskových organizací (především organizací, které pracují s dotačními finančními prostředky v novém programovém období).

Teoretická část bakalářské práce pojednává o projektech, projektovém řízení, jeho metodách, životním cyklu projektu, systémech řízení projektu, milnících projektu a hodnocení projektu. Součástí teoretické části je představení prostředí nestátních neziskových organizací a přístupu Místních akčních skupin.

Praktická část bakalářské práce je zaměřená na představení konkrétní společnosti – Královská stezka o. p. s., zkušenosti společnosti s realizací projektu, a sběr informací od projektových manažerů z neziskových organizací v Kraji Vysočina prostřednictvím dotazníkového šetření. Součástí praktické části je stanovení hypotéz (6) a jejich následné ověření na základě zpracovaných výstupů.

Autorka použila pro výzkum metodu dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku byly kladeny tak, aby byly získány informace o metodách a postupech, které jsou používány v jednotlivých fázích projektového řízení (od plánování, po ukončení a vyhodnocení), o sestavování projektového týmu, sdílení zkušeností a externí spolupráci či problémech a změnách při projektovém řízení. Výsledky dotazníkového šetření jsou u vybraných otázek vyobrazeny graficky.

Projektové řízení v neziskových organizacích má svá specifika a význam uplatňování projektového řízení v prostředí neziskových organizací narůstá. Především s ohledem na omezené finanční zdroje je třeba správně implementovat projektové řízení. Proto by se měli pracovníci neziskových organizací, kteří se aktivně podílejí na realizaci projektů a projektové řízení se jich přímo dotýká, starat o získávání nových poznatků v této oblasti, včetně rozšiřování jejich znalostních kapacit a sdílení příkladů dobré i špatné praxe. Bakalářská práce by mohla být přínosem pro další neziskové organizace

mimo Kraj Vysočina, případně by mohla být dále rozvíjena pro účely diplomové práce v rámci zkoumání projektového řízení neziskových organizací na území České republiky.

Téma bakalářské práce je aktuální především v ohledu spuštění nového programového období 2014 – 2020, ve kterém budou za pomoci dotačních finančních prostředků řešeny velké projekty. Řešení těchto projektů bude náročné, a k úspěšné realizaci bude zapotřebí efektivního využívání projektového řízení. S ohledem na znalost prostředí neziskových organizací jsou metody projektového řízení zkoumány právě v těchto společnostech.

Autorka bakalářské práce pracuje v oblasti projektového řízení v neziskové organizaci 6 let. Při jejím zpracování vychází z odborné literatury, kterou používá při výkonu zaměstnání, ale i z vlastních poznatků. Hypotézy, které jsou uvedeny před zahájením dotazníkového šetření, vycházejí z podobného principu a autorka práce se domnívá, že by měly být všechny potvrzeny.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÝ ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ A POJMY

Kapitola pojednává o definici projektu, trojimperativu projektu a základních pojmech. Přibližuje čtenáři základní orientace v problematice.

1.1 Definice projektu

Projekt definuje Dvořák (2008): „*Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření, nebo změna něčeho konkrétního. Projekt musí mít jasný cíl (výsledek), je vymezený určitým časem, a je unikátní (jedinečný a neopakovatelný, liší se v detailech).*“¹

Projekt definují normy či standardy. Definice projektu z normy ISO 10006: „*Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“² Definice projektu ze standardu PMBOK zní: „*Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.*“³ Touto problematikou se zabývá také česká společnost Equica, a. s., která zároveň nabízí své služby v oblasti vzdělávání a certifikace (mimo zpracovaných metodických materiálů).⁴

Klíčová slova projektu jsou například jedinečnost + acykličnost, vymezenost (termín, náklady, zdroje), projektový tým, rizika, složitost a komplexnost.

Projekty můžeme členit na základě různých podob:

- ve vztahu k počtu činností (velké, střední),

¹ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008, s. 14. ISBN 978-80-251-1885-6.

² MANAGEMENTMANIA. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

³ MANAGEMENTMANIA. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

⁴ EQUICA, a.s. *Projektové řízení: Equilibrium, Company of Advisors* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/projektove-rizeni>.

- ve vztahu k vlastníkovi (externí, interní),
- ve vztahu k financování (jednoduché, sdružené),
- ve vztahu k produktu (výstavba, IT).

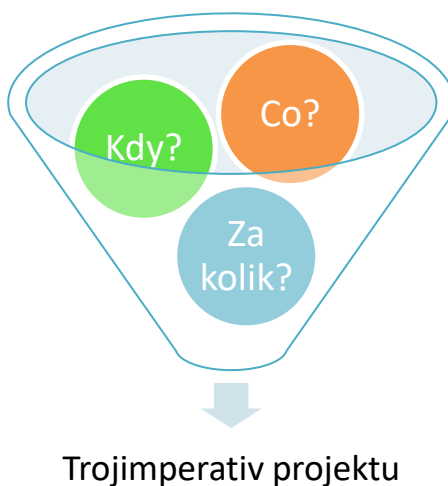
Projekt má 4 základní fáze: zahájení, plánování, realizace a uzavření.⁵

1.2 Trojimperativ projektu

Všechny realizované projekty mají tři společné oblasti, které musejí být pro úspěšnou realizaci definovány. Těmito oblastmi jsou: především obsahové vymezení neboli cíl, vymezení finančních požadavků na realizaci projektu – rozpočet a vymezení časového hlediska – harmonogram.⁶

S trojimperativem (viz obrázek 1) se setkáme následně i ve smlouvě o dílo, kde je vymezen z hlediska plnění – co, termínů – kdy a ceny – za kolik.

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj⁷

⁵ LACKO, B. Certifikační orgán. *Společnost pro projektové řízení*, z. s. [online]. Brno, 2014, s. 6. [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>.

⁶ BENDOVIÁ, K. *Základy projektového řízení* [online]. Olomouc, 2012, s. 12. [cit. 2016-10-14]. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf

⁷ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování, doplněno dle Martin Barnes (1969).

1.3 Pojmy

V projektovém řízení se často setkáváme s velkým množstvím pojmů. Pro lepší orientaci uvádí autor níže vysvětlení 3 základních.

- Projektové řízení – řízení procesu změn.
- Řízení projektu – jak plánovat a operativně řídit projekt (je součástí projektového řízení).
- Řízení podle projektu – filosofie projektového řízení se stává převažující pro celou firmu a podřídí se jí vše, včetně organizační struktury.

Problematiku pojmů projektového řízení a definic přibližuje kolektiv autorů Dolanský, Němec a Měkota v knize *Projektový management*.⁸

Dříve než začneme zavádět projektové řízení do firmy (podniku), je nutné vytvořit vhodné podmínky. V praxi to znamená, že bychom měli projektové řízení zavádět pro celý podnik systematicky a promyšleně, vytvořit pro ně vhodné podmínky, vypracovat interní směrnice, investovat do školení interních zaměstnanců a vedoucích pracovníků pro projekty, a následně realizovat pilotní projekt, na kterém odzkoušíme připravené prostředí (jak z pohledu materiálního, tak personálního). Pilotní projekt by neměl být dlouhý, optimální rozsah je např. 3 měsíce. Z realizace pilotního projektu vždy vzejdou poznatky, které můžeme využít pro „ostré“ projektové řízení.

Mezi základní principy projektového řízení patří:

- Systémový přístup – projekt není řešen nahodile a získané poznatky slouží pro další projekty.
- Metodický postup a systematickosti – sestavení rozpisu úkolů (jednotlivých částí) projektu, včetně návazností, respektování stanoveného harmonogramu a plnění cílů projektu.
- Přiměřenost vynaložených prostředků – projekt se opírá o poznatky z průzkumů trhu, připravené rozpočty, odborné výstupy a je přiměřený k běžným (tržním) cenám.
- Interdisciplinární týmová práce – koordinace, kooperace a týmová práce pro projekt, jedná se o důležitý faktor pro tzv. komunitní plánování projektů – tzv.

⁸ DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 46. ISBN 80-7169-287-5.

odspoda nahoru. Důležitými faktory jsou součinnost a koordinace. Zde platí základní rovnice: práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu. Více o týmu a týmovém řízení projektu v publikaci od Františka Bělohlávka – Jak vést svůj tým.

- Využívání počítačové a IT podpory – specializovaný software pro využívání metod projektového řízení (například Microsoft Project), využívaný pro komunikaci členů v týmu, plánování, sledování, změny, vyhodnocení, výstupy. Jsou zadány základní informace o projektu (vazby, termíny, členové týmu) a systém sleduje a informuje všechny členy podílející se na projektu.
- Total quality management – neboli aplikace vysoké jakosti za pomoci zapojení zúčastněných pracovníků napříč všemi činnostmi a procesy projektu, s cílem splnit očekávání zákazníků a standard jakosti.⁹

Projektový manažer

Vedoucí projektového týmu – projektový manažer – je stěžejní osobou pro projekt. Po jeho ustanovení (zvolení) je to právě on, kdo ve spolupráci s řídicím výborem vybírá členy týmu, navrhuje a hlídá plán činností, organizuje práci týmu, navrhuje pracovní postupy, vytváří atmosféru týmu, informuje tým a investora o průběhu prací na projektu a hodnotí průběh a výsledky práce na projektu, včetně navržení možných změn. Z druhého pohledu je nutné zmínit, že projektový manažer je právě tou osobou, která by měla mít nejen nejvíce zkušeností (z oblasti praxe, vzdělání), ale měla by mít také důvěru, přirozenou autoritu, snažit se o vysoký standard výkonů na pracovišti ke spokojenosti všech členů týmu a umět jít příkladem pro ostatní. Od projektového manažera, kterého chceme vybrat pro vedení projektu a koordinaci dalších členů týmu, nejčastěji očekáváme:

- praxi,
- schopnost logického myšlení (tzv. selský rozum),
- komunikační dovednosti včetně schopnosti dobré organizace,
- znalost metod a aktuálních poznatků z projektového řízení.

Mimo výše uvedeného je třeba, aby byl projektový manažer svědomitý, precizní, cílevědomý, uměl jednat flexibilně a jeho sociální kompetence dosahovaly vysoké

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-1975-7.

úrovně. Některé společnosti a podniky nechávají své budoucí projektové manažery certifikovat. Mezi nejznámější a nejrozšířenější certifikace patří certifikace manažerů dle IPMA (International Project Management Association), dle PMI (Project Management Institute) a dle PRINCE2, který zahrnuje komplexní certifikační program.¹⁰

¹⁰ LACKO, B. Certifikační orgán. *Společnost pro projektové řízení, z. s.* [online]. [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>.

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – METODY

Z historie jsou známy první počátky projektového řízení při stavbě pyramid v Egyptě, kdy byla koordinována velká masa lidí. V druhé polovině 19. století významně ovlivnilo budoucí projektové řízení aktivity na projektu transkontinentální železnice v USA. Řízení projektů se začalo používat před několika desítkami let. Na počátku 20. století byly vytvořeny prostředky pro plánování a řízení (metoda PERT, metoda kritické cesty, metoda CCM), neboť podniky začaly poznávat výhody, které přinášela organizace práce na projektech. Projektový pohled se rozvíjel dále především ve chvíli, kdy začaly být chápány potřeby integrace práce mezi odděleními, profesemi či odvětvími a potřeby vzájemné komunikace a spolupráce. Všechny tyto metody spadají pod oblast síťových analýz. Síťové analýzy jsou ve skupině analytických metod a využívají se ve chvílích, kdy je třeba provést analýzu či optimalizaci určitých sítí, které jsou propojené a vzájemně spolu souvisí.¹¹

Tuto problematiku, včetně popisu metod řízení, zpracoval Václav Chvalkovský ve své publikaci *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Autor zde upozorňuje na kritická místa projektů a na důležitost správného ohodnocení rizik projektů, včetně jejich možných dopadů.¹²

2.1 Standardy projektového řízení

Než si představíme metody projektového řízení, zastavíme se krátce u standardů projektového řízení neboli tzv. IPMA – International Project Management Association, PMI – Project Management Institute či PRINCE2 – Projects in a Controlled Environment (viz níže) a další. Standardy (normy), jsou dané požadavky například na situace, člověka, chování či vlastnosti, které jsou určeny jako závazné a je vyžadováno jejich dodržování při následných kontrolách. Standardy projektového řízení bychom mohli popsat jako soubor doporučení, která jsou vhodná pro projektové řízení. Pokud bychom se chtěli

¹¹ MANAGEMENTMANIA. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

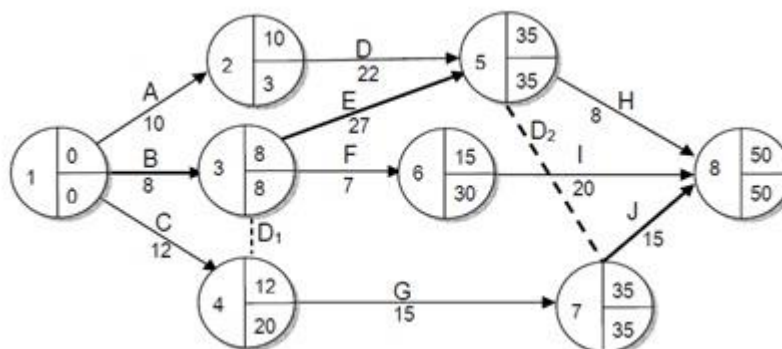
¹² CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7357-085-9.

zaměřit na vytvoření standardů a jejich historii, došli bychom ke zjištění, že většina jich vychází z příkladů dobré praxe, a tedy z ověřování na konkrétních situacích. To ovšem neznamená, že se budou chovat u všech projektů stejně, neboť každý projekt je unikátní.¹³

2.2 Metoda PERT

Program Evaluation and Review Technique (viz graf 1) je zobecněnou metodou kritické cesty CPM (dříve pro vojenské a kosmické projekty). Doba trvání každé činnosti se chápe jako náhodná proměnná, která má určité rozložení pravděpodobnosti. Používá se k řízení složitějších akcí, které mají stochastickou povahu. Problematiku blíže specifikuje Drahoslav Dvořák ve své monografii Řízení projektů.¹⁴

Graf 1: Ukázka metody PERT



Zdroj¹⁵

2.3 Metoda kritické cesty – Critical Path Method

Metodou kritické cesty rozumíme sled vzájemně závislých činností, které mají nejmenší časové rezervy. Díky metodě kritické cesty snadněji najdeme efektivnější časovou koordinaci dílčích a navazujících činností v rámci projektu. Kritická cesta je složena z činností, na které je vhodné zaměřit pozornost projektového manažera, který

¹³ LACKO, B. Certifikační orgán. *Společnost pro projektové řízení, z. s.* [online]. Brno, 2014, s. 6. [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>.

¹⁴ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008, s. 14. ISBN 978-80-251-1885-6.

¹⁵ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování, doplněno dle Drahoslav Dvořák (2008)

chce zajistit včasné dokončení projektu. Datum ukončení projektu je shodné s datem posledního úkolu na kritické cestě. Všechny úkoly znázorněné na kritické cestě nemají žádné časové rezervy. Jakékoliv zdržení v projektu znamená posunutí harmonogramu projektu, a posunutí předpokládaného konce projektu. Naopak jakékoliv zkrácení harmonogramu splnění úkolu zkracuje celkovou dobu realizace projektu. Metoda je využívána především při plánování, neboť je z ní dobře čitelná doba trvání projektu.

Upřesnění – rozdíl mezi CPM a PERT:

- CPM – deterministická metoda, kdy přiřazujeme jednu hodnotu pro každou činnost,
- PERT – stochastická metoda – přiřazujeme 3 odhady (náhodné možnosti) pro každou činnost: pesimistický, normální, optimistický.¹⁶

2.4 Metoda CCM – Critical Chain Method

Critical Chain Method je metodou, která navazuje na metodu kritické cesty. CCM ve své technice zahrnuje i disponibilitu zdrojů a jejich dostupnost. Vychází z teorie omezení, s cílem stanovení doby trvání projektu na základě délky kritického řetězce.¹⁷

Oproti výše popsané metodě tato počítá také s nejmenší časovou rezervou, ale bere v úvahu omezení, která jsou daná zdroji a přesunuje část implicitních rezerv do činností nazývaných jako nárazníkové. Critical Chain Method usnadňuje časovou koordinaci dílčích, vzájemně navazujících činností při plánování potřebných zdrojů. Zdroje jsou chápány jako sdílení s jistým kapacitním omezením, včetně předem vypočítaného času s rezervami. Řetězec je nejdelší možná cesta z bodu na počátku grafu do bodu na konci grafu, včetně zohlednění omezení danými zdroji.¹⁸

¹⁶ MANAGEMENTMANIA: *Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method)* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.

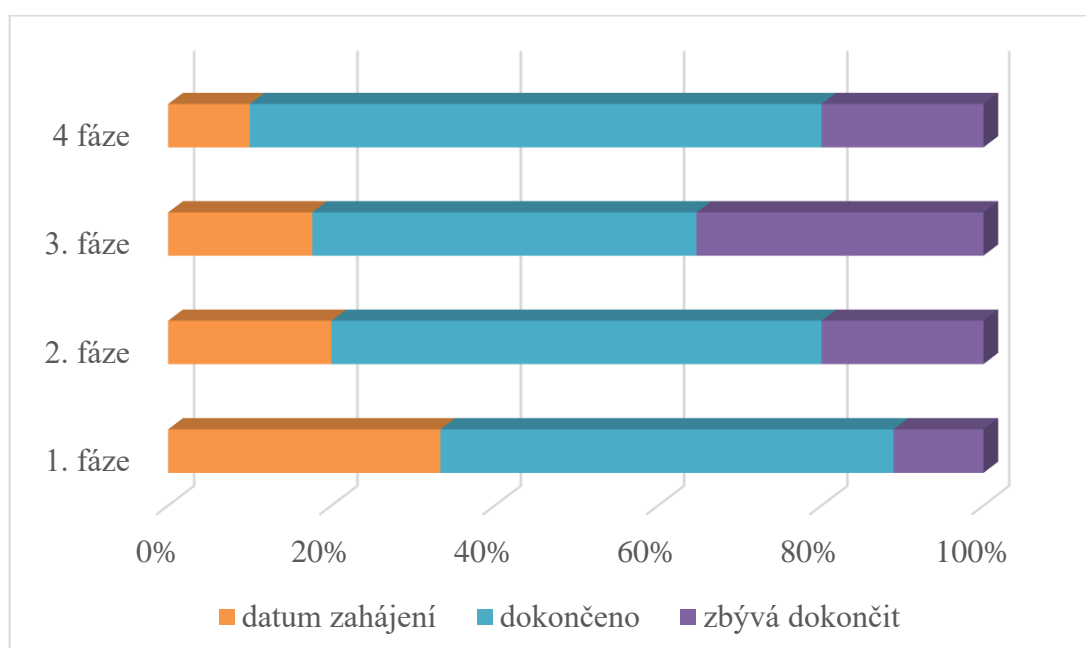
¹⁷ *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_chain_project_management.

¹⁸ ŠIŠKA, D. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*. Brno, 2010, s. 17. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. David Póč.

2.5 Ganttův Diagram

Ganttův diagram již nepatří mezi síťové grafy. Prostřednictvím grafického znázornění ukazuje naplánované činnosti v časové posloupnosti. Autorem diagramu je Henry Laurence Gantt. Plánované období je zobrazeno horizontálně a podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období (např. roky, měsíce, týdny). V řádcích jsou zobrazovány jednotlivé kroky (fáze, aktivity, úkoly). Délka trvání každého kroku je vztažena k časovému období (viz graf 2).¹⁹

Graf 2: Ukázka Ganttova diagramu



Zdroj²⁰

2.6 Metoda Prince2

Projects In Controlled Environment, nejvíce rozšířená metodika projektového řízení v Evropě. Metodika je založená na sedmi principech, tématech a procesech. Principy jsou stěžejní pro porozumění a následnou implementaci na konkrétní projekt.

¹⁹ ŠIŠKA, D. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*. Brno, 2010, s. 20. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. David Póč.

²⁰ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování, doplněno dle Henry Laurence Gantt (1903).

Právě díky principům je garantováno, že se projekt nachází v prostředí, které je kontrolované. Vzhledem k tomu, že tato metoda má výhodu přizpůsobení se konkrétnímu projektu, je výhodnější než PMBOK. Oproti metodě PMBOK ale zahrnuje i oblasti manažerských dovedností, vedení lidí, krytí nástrojů řízení projektů apod.²¹

2.7 Metoda PMBOK

Project Management Body of Knowledge, je standardem (mezinárodně uznávaným), který je vydáván institutem PMI (Project Management Institute). Institut PMI se specializuje na certifikační programy pro vedoucí projektů a vydává další standardy zaměřené na projektové řízení. Standard PMBOK je nejvíce rozšířen v USA. Patří mezi nejstarší a nejvíce obecné standardy. Popisuje všechny aspekty projektového řízení a člení se do 9 oblastí, přičemž jejich spojení vytváří komplexní model projektového řízení. Standard se užívá především ve firmách, které dodávají svoje zboží a služby za pomoci projektů.²²

2.8 ISO 10006

Na závěr představovaných metod projektového řízení ještě zbývá představit standard **ISO 10006** (International Organization for Standardization). Tento standard je modelem při nastavování projektového řízení v organizaci. ISO 10006 je určeno všem typům projektů. Standard je doporučující, nikoliv direktivní. Je návodem, ale mnohem více je zaměřen na zvyšování kvality procesů při řízení projektů. ISO 10006 má výhodu použitelnosti napříč všemi sektory. Mezi další známé ISO standardy patří ISO 90001 – Systémy managementu kvality a ISO 21500 – Management projektu.²³

²¹ Wikipedia: *the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://sk.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>.

²² PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008, s. 3–7. ISBN 978-1-933890-51-7.

²³ MANAGEMENTMANIA. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

V současné době se věda dívá na projektové řízení jako na „živý organismus“, který, aby přežil a prosperoval, musí do své činnosti vtáhnout všechny funkční části a společně pracovat směrem k plnění cílů prostřednictvím realizace projektů.

Pokud správně pracujeme s projektovým řízením, může nám přinášet především úspěchy a pozitiva. Konkrétně se jedná o snížení rizika neúspěchu, zkrácení termínů, snížení nákladů, lepší dorozumění a spolupráci s ostatními firmami, přísun nových příležitostí a v neposlední řadě o optimalizaci vynaložené námahy.

Rozvoj řízení projektů se neustále dále vyvíjí a vylepšuje. V posledních letech se začínají uplatňovat dva trendy – plánování zdola nahoru a plánování shora dolů.

- Plánování zdola nahoru – označováno jako aktivní řízení projektů, kdy je kladen důraz na spolupráci mezi členy týmu, účinnější zapojení členů týmu a rozhodování. Zkracují se životní cykly projektu a zjednodušují návrhy projektu. V prostředí nestátních neziskových organizací se můžeme setkat s termínem komunitní projednávání a plánování.
- Plánování shora dolů – celopodnikové rozhodování o portfoliu projektů, které by organizace měla mít, zavedení technologií dolování dat pro větší transparentnost.²⁴

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou strategické analýzy. Zkratka SWOT je složena z anglických slov – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Silné a slabé stránky zastupují vnitřní prostředí organizace, kdežto příležitosti a hrozby vnější prostředí organizace.²⁵

²⁴ HOŠKOVÁ, M. *Teorie a praxe projektového řízení*. Brno, 2008, s. 20. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Marek Pavlík. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63243/esf_b/?lang=cs.

²⁵ *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> .

3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Projekt se skládá z několika postupných fází, které nejčastěji označujeme jako životní cyklus projektu. Popisuje projekt od začátku po jeho ukončení a vyhodnocení. Z obecného hlediska můžeme říci, že nejdříve přemýšlíme, poté plánujeme, realizujeme, a na závěr vyhodnocujeme. Každá fáze je důležitá, nelze uvést, že první fáze je důležitější než druhá apod. Jednotlivé fáze životního cyklu projektu se často liší, neboť není možné vytvořit jednotný správný postup pro cyklus. Je nutné mít stále na paměti, že každý projekt je neopakovatelný a jedinečný, a jeho životní cyklus s tím může souviset. Obecně ale lze uvést, že přechody mezi jednotlivými fázemi projektu odlišíme splněním konkrétního výstupu.²⁶

3.1 Iniclace projektu – zahájení

Iniciační fáze je často nejvíce klíčovou fází životního cyklu projektu. V té chvíli je projekt v myšlence, jakémsi námětu, začíná být identifikován a uvažuje se nad jeho realizovatelností. Zodpovídáme si základní otázky – je třeba projekt (myšlenku) realizovat? Vyděláme na tom? (V případě neziskových organizací – prospějeme tím někomu/něčemu?) Máme možnost projekt zrealizovat s našimi zdroji a možnostmi? Hodnotíme možné varianty, formujeme záměry a specifikujeme uvažovaný projektový cíl, včetně cest k jeho dosažení. Cíle by měly být definovány pomocí metody SMART. Označení SMART je zkratkou ze slov specific, measurable, accepted, realistic (relevant), trackable (time-bound) a integrated. Tato slova sdělují, že cíle by měly být ve svém počátku (i konci, pro kontrolu a ověření dosažení požadovaného) konkrétní, měřitelné, akceptované a odsouhlasené všemi subjekty a aktéry, reálné, časově ohraničené a sjednocené. Důležitou otázkou by měl být i potenciál pro realizaci projektu a jeho řešení, včetně otázky přínosnosti záměru. Pokud na všechny předchozí otázky najdeme vhodné odpovědi a potvrdíme si potřebnost realizace, můžeme postoupit dále a projekt rozpracovat do více oblastí. Vznikne tak první strategie projektu, která obsahuje:

²⁶ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/>.

- Oficiální název projektu.
- Údaje o žadateli/realizátorovi, případně partnerech projektu.
- Popis projektu – proč je projekt zpracováván, jaké jsou očekávané přínosy, jaké bude zahrnovat klíčové aktivity a pro jaké cílové skupiny a jakého cíle bude dosaženo realizací projektu s možným přesahem do projektů navazujících.
- Časovou osu projektu – harmonogram.
- Rozpočet projektu členěný do položek, počítající případně s nečekanými výdaji a nepředvídatelnými okolnostmi.
- Popis projektového týmu, který bude mít realizaci projektu na starosti, včetně nároků na zaměstnance.
- Analýzu rizik a SWOT analýzu (případně další potřebné analýzy – očekávání zájmových skupin).
- Soulad projektu s firemní strategií, či s jinými strategiemi v území.²⁷

Strategie projektu by měla být jednoznačná, závazná, včas stanovená a hodnotitelná (k hodnocení napomáhají monitorovací indikátory a jasné definování cílů pomocí metody SMART – viz výše). Součástí iniciace projektu může být studie příležitosti. V rámci této studie se často diskutuje o správném výběru cíle, přínosech realizace projektu, zdrojích (aneb máme na to lidi a peníze?), či otázkám jak čelit hrozbám, které vyvstanou při realizaci projektu. Ve studii proveditelnosti analyzujeme oborové prostředí podniku, konkurenci, či sociálně hospodářský vývoj prostředí. Výše uvedená strategie se následně v mnohých případech implementuje do studie proveditelnosti. V této fázi si často také uvědomíme, kdo s námi v rámci projektu bude spolupracovat, kdo nad námi bude držet tzv. ochrannou ruku, kdo nás na cílovou čáru projektu dovede, ale také kdo by mohl jít proti nám a způsobit potíže (poznatky z analýz).²⁸

Ve fázi iniciace projektu používáme také metodu logického rámce (viz Tabulka 1). Metoda řeší strategické plánování, přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektu s pomocí tzv. matice logického rámce. Pro zjednodušení pochopení můžeme říci, že se jedná o převedení projektového záměru do podoby formuláře – matice. Matice je tabulka,

²⁷ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-izeni-projektu/>.

²⁸ POKORNÁ, G. *Projekty - jejich tvorba a řízení* [online]. Olomouc, 2008 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://esfmoduly.upol.cz/publikace/projekty.pdf>.

kterou je možné sčítat (sloupce – vertikální logika, řádky – horizontální logika).²⁹ Logický rámec obsahuje jasné stanovení, čeho chceme dosáhnout, jak toho chceme dosáhnout a jaké předpoklady pro dosažení požadovaných cílů musíme splnit.³⁰

Tabulka 1: Logický rámec

Obecný cíl	Monitorovací indikátory (ukazatele)	Zdroje ověření	<i>Indikátory a zdroje ověření na úrovni obecného cíle</i>	
Záměr (účel) projektu	Monitorovací indikátory	Zdroje ověření	Předpoklady a rizika	<i>Úroveň záměru projektu</i>
Výstupy projektu	Monitorovací indikátory	Zdroje ověření	Předpoklady a rizika	<i>Úroveň výstupů projektu</i>
Aktivity projektu	Rozpočet projektu	Časový harmonogram	Předpoklady a rizika	<i>Úroveň aktivit projektu</i>
			Vstupní předpoklady a podmínky	

Zdroj³¹

Výše uvedenou problematikou se zabývá i společnost TenStep, která se snaží pomáhat společnostem s implementací jejich logických rámců pro úspěšné dosahování stanovených cílů společnosti.³²

²⁹ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M. a PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 33. ISBN 978-80-247-5321-8.

³⁰ METODIKA LOGICKÉHO RÁMCE [online]. 2009 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/docs/SkolProjektMan/38_pril_2_metodika_logickeho_ramce.pdf.

³¹ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování, doplněno dle Leona J. Rosenbergera (1970).

³² TENSTEP: *TenStep: TenStep, Inc.* [online]. 181 Waterman St S E, Marietta, GA 30060 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://tenstep.com/>.

3.2 Příprava a plánování projektu - plánování

Ve chvíli, kdy je projekt připraven po teoretické stránce, přichází fáze reálné přípravy na realizaci projektu. Při vypracovávání návrhu projektu procházíme různými fázemi – fází analýz, fází syntéz, fází optimalizace a fází kontrakce a kompletace projektu.

V první řadě je nutné uvolnit pro realizaci projektu dostatečné množství lidských zdrojů dle předpokladu financování, případně finančních zdrojů projektu. V rámci přípravy týmu jsou vybráni členové týmu dle odborných zkušeností a vzdělání, mezi které jsou rozděleny funkce a vazby v závislosti na podřízené a nadřízené kolegy (možno využít výše uvedenou metodu logického rámce). Součástí tvorby každého projektového týmu by měly být jasně stanoveny odpovědnosti (organizační struktura, viz níže projektová struktura, obrázek 4 a obrázek 5). Z vybraných členů týmu je ustanoven hlavní projektový manažer (koordinátor) celého projektu.³³

Po zahájení činnosti týmu je nutné přesně definovat výstupy projektu a popsat jednotlivé kroky, které k nim povedou. Pro lepší kontrolu je vhodné si nastavit indikátory, které budou průběžně kontrolovány a bude se tak ověřovat jejich naplňování. Pro zjištění všech aktuálních okolností je vhodné vypracovat analýzu (analytickou část), ve které shromáždíme potřebná data, ke kterým se budeme moci kdykoliv vrátit (z analytických dat se vychází při ověřování potřebnosti projektu). Pro všechny tyto fáze můžeme využít poznatky z fáze iniciace projektu a rozvést či doplnit rozpracovanou studii proveditelnosti, či jiným způsobem provedené analýzy a průzkumy. V případě rozsáhlého projektu je vhodné projekt rozdělit do několika dílčích etap (pokud to podstata projektu umožňuje), a ty vždy kontrolovat a vyhodnocovat bezprostředně po jejich ukončení. Může se jednat o řetězce činností, které budou vykonávány, do kterých rozpočítáme i náklady a čas (syntéza). Projektové týmy si vypracovávají přehledný harmonogram činností, který jim poskytuje informaci o aktuálním stavu projektu v porovnání s původním plánem.³⁴

³³ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 19. ISBN 80-7226-218-1.

³⁴ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/>.

Po vypracování analýz a syntéz je vhodné se k projektu a jednotlivým fázím vrátit a případně se pokusit optimalizovat jednotlivé procesy tak, aby byly zajištěny co nejefektivněji vztahy cíl – čas – náklady (nápomocné metody PERT, CPM). Tým, který připravuje projekt, musí vypracovat potřebnou dokumentaci k projektu, kterou budou podrobně analyzována rizika projektu a ověřena proveditelnost projektu (analýza rizik a studie proveditelnosti). Při vypracovávání studie proveditelnosti hledáme možné cesty k cíli. Každou cestu definujeme konkrétním časem, náklady, zdroji či riziky a dle stanovených kritérií investora nalezneme tu nejvhodnější cestu (cestu, která nejefektivněji využívá zdroje pro dosažení cílů projektu). Tuto cestu se následně snažíme co nejvíce konkretizovat. Pokud zpracováváme studii proveditelnosti pro projekty, které jsou financovány z dotačních prostředků (EU, národní zdroje), často se setkáme s tím, že je dána jasná osnova bodů, které zde musí být popsány a rozpracovány do podrobností (požadavky jednotlivých operačních programů se mohou lišit).³⁵

Projekty by měly mít vypracovanou analýzu nákladů a přínosů, která bude vycházet zároveň z rozpočtu projektu. Je vhodné nechat vypracovanou dokumentaci k projektu posoudit nezávislému (externímu) manažerovi, který v mnohých případech objeví případné nedostatky a upozorní na ně projektový tým a realizátora (investora).

V dokumentaci je třeba počítat i s možnými změnami při realizaci, či s realizací tzv. nulové varianty. Měly by být obsaženy všechny možné změny či dopady vnějšího prostředí, které se mohou realizace projektu přímo či nepřímo dotknout. Pro posouzení těchto vnějších činitelů využíváme nejčastěji analýzu SLEPT, kde hodnotíme politické faktory, ekonomické, sociální, technologické a technické, ekologické a legislativní. Pokud se při plánování ekonomické části projektu budeme radit s odborníky, prokážeme tím naši snahu o co nejefektivnější využití nákladů, které nám do budoucna při realizaci projektu usnadní další nutnosti propočtů a definování nových variant. V mnoha případech (investiční projekty), je vhodné vypracovat tzv. CBA analýzu – analýzu nákladů a přínosů (cost-benefit analysis). Je základní technikou pro hodnocení investičních projektů, která rozšiřuje běžné finanční hodnocení projektu o jeho socioekonomické dopady. Dokumentaci a vypracované postupy následně schvaluje žadatel (realizátor).³⁶

³⁵ VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 2008, s. 93. ISBN 80-01-02336-2.

³⁶ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/>.

3.3 Řízení a realizace projektu - realizace

Aktivita probíhá po celou dobu realizace projektu. Při zahájení realizace je důležité neopomíjet prvotní schůzky realizačního týmu, včetně následných schůzek s vybraným dodavatelem. Hlavní manažer projektu se na jeho řízení nejvíce podílí, neboť má za úkol průběžně kontrolovat postup projektu, monitorovat a eliminovat rizika, sledovat finanční rozpočet projektu, kontrolovat zaměstnance a sledovat postup plnění jejich úkolů, sledovat a konzultovat případné změny požadavků s realizátorem (investorem) a podávat mu pravidelné reporty o stavu realizace. Je třeba testovat, zda okolnosti nevyžadují změnit cíl projektu, cestu k cíli projektu, či zda okolnosti nezměnily zdroje.³⁷

Realizace projektu většinou začíná výběrem externího dodavatele. Dodavatel je vybírán nejčastěji prostřednictvím výběrového řízení a podílí se na plnění projektového plánu. Vybraný dodavatel vždy intenzivně komunikuje s hlavním manažerem projektu a investorem, viz výše uvedené schůzky. Dodavatel je vždy ve velmi úzkém kontaktu s projektovým týmem, společně řeší případné změny, posuny termínů realizace a další otázky, které vzniknou v průběhu plnění. Pro dokonalou realizaci projektu je vhodná vzájemná kontrola obou subjektů – jak dodavatele, tak manažera – a raději častější upřesnění požadavků investora a předmětu plnění, než následné řešení konfliktů a sporů o nedokonalosti díla. Dle volných kapacit investora je důležitá i jeho kontrola a informovanost o plnění zakázky. K tomu jsou nejčastěji využívány reporty zpracované projektovým týmem. Po splnění zakázky je vhodné projekt před ukončením otestovat, tedy spustit jeho pilotní provoz a vyzkoušet ho ve všech ohledech funkčnosti (pokud to povaha projektu umožňuje). Pokud není možné spustit pilotní provoz, charakter projektu to neumožňuje, využíváme nejčastěji prostředků servisní asistence.³⁸

³⁷ LASÁK, P. *Projektový management* [online]. Brno, 2006 [cit. 2016-11-3]. Dostupné z: <http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/nic/>.

³⁸ LUNTER, E. *Využití metod projektového managementu při řízení IT projektu*. Brno, 2011, s. 10. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Ing. Michal Brandejs, CSc.

3.4 Ukončení projektu – uzavření

Finálním ukončením projektu se předpokládá bezchybné předání funkčního celku ve stanoveném termínu, kvalitě a při zachování finančních požadavků investorovi (kontrola trojimperativu projektu). Součástí ukončení by mělo být seznámení zadavatele projektu, se všemi částmi projektu, ověření funkčnosti a kontrola nedostatků. Po této kontrole je vyhotoven předávací protokol a závěrečná zpráva. Tyto dokumenty jsou podepsány subjekty zastupujících stran. V případě, že v rámci projektu nebylo možné některou část realizovat, či byly požadovány změny, je nutné tyto informace zohlednit ve vypracované závěrečné zprávě. Při předání se kontroluje dodržení rozpočtu a jeho jednotlivých položek.³⁹

V projektovém řízení rozeznáváme životní cyklus projektu a životní cyklus předmětu projektu. Životní cyklus projektu (viz výše) popisuje, kterými etapami projekt prochází od začátku do konce. Životní cyklus předmětu projektu popisuje sekvence etap produktu projektu. Například formulace požadavků, analýzy, testování, instalace či postupy při stavbě.⁴⁰

³⁹ LUNTER, E. *Využití metod projektového managementu při řízení IT projektu*. Brno, 2011, s. 11. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Ing. Michal Brandejs, CSc.

⁴⁰ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/>.

4 SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTU

Kapitola představuje projektovou strukturu a projektové role, procedury a pravidla projektu a standardy projektové dokumentace.

4.1 Projektová struktura a projektové role

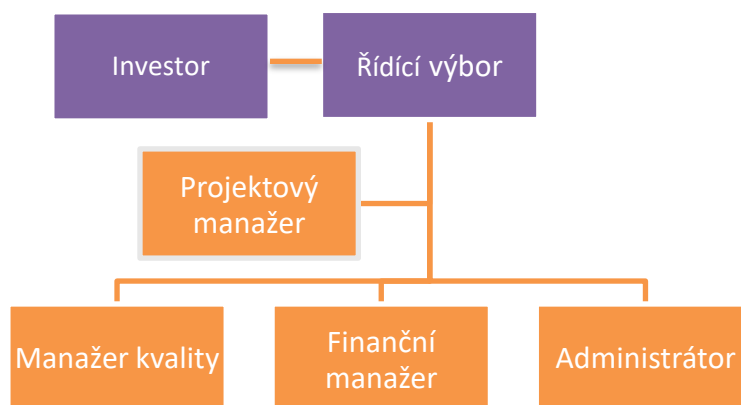
V rámci zachování co nejvyšší efektivity u řízení projektů je nutné jednoznačně rozdělit pravomoci, odpovědnosti a náplně práce jednotlivých účastníků projektu, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu. K tomuto účelu slouží organizační struktura, která je přehledným návodem, jakou činnost kdo vykonává, kdo je komu při výkonu podřízen a kdo má koho řídit. Nejčastěji se setkáváme s ustanovením určitého orgánu (např. řídicího výboru, pokud pravomoc nepřevzme někdo z ustanovených orgánů), který dále rozhoduje o složení projektového týmu. V projektovém týmu se nejčastěji setkáváme s pozicemi projektového manažera (viz níže), odborníka, nebo také garanta projektu, finančního manažera, administrátora, případně manažera kvality či právníka (dle rozsahu projektu). O velikosti projektového týmu a počtu úrovní řízení rozhoduje především finanční výše projektu (čím větší a náročnější projekt, tím více pozic a úrovní v organizační struktuře, viz graf 3 a 4).⁴¹

Nejvíce využívanou organizační strukturou pro řízení projektů je maticová organizační struktura. Jedná se o vertikální liniiovou strukturu, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad hoc vytvářenými týmy, které se věnují speciálním projektům. Každý z členů projektového týmu zastupuje v týmu určitou roli, vůči které má vymezené odborné kompetence z oblasti vzdělávání i praxe.⁴²

⁴¹ ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 19. ISBN 80-7226-218-1.

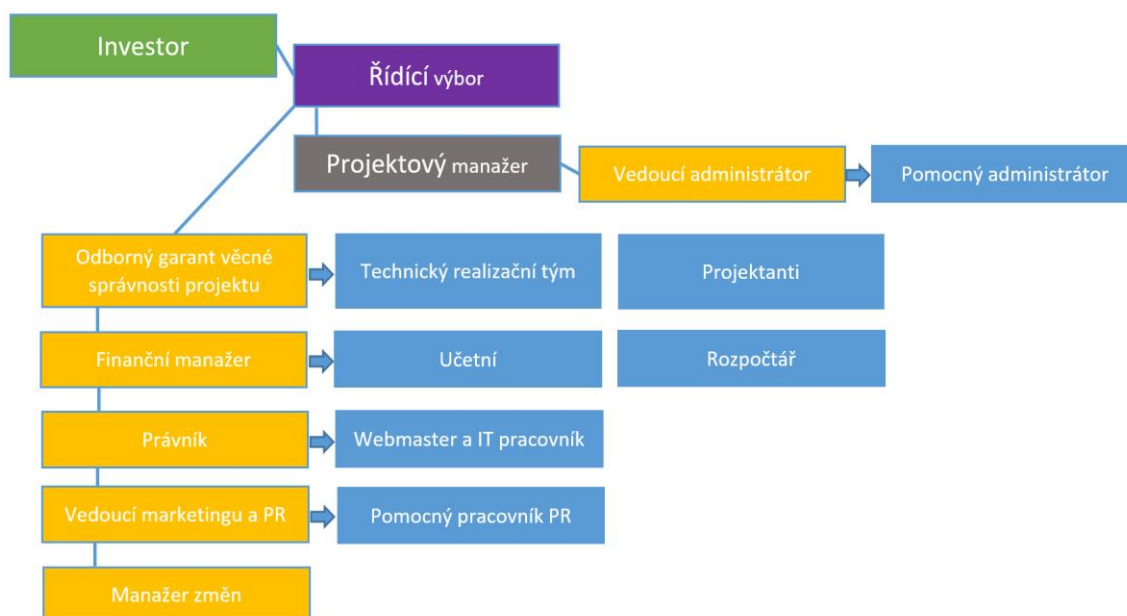
⁴² MANAGEMENTMANIA. *Maticová organizační struktura* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>.

Graf 3: Příklad jednoduché organizační struktury



Zdroj⁴³

Graf 4: Příklad složité organizační struktury



Zdroj⁴⁴

4.2 Procedury a pravidla projektu

Základní pravidla a procedury vycházejí z projektové struktury. Vedle liniového řízení je vyžadována úzká koordinace vedoucích pracovníků s členy pracovního týmu.

⁴³ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování.

⁴⁴ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování.

Pro realizaci projektu jsou důležitou součástí pravidelné porady členů nebo zástupců pracovního týmu s řídicím výborem či jiným orgánem. Pro porady a jednání se připravují aktuální reporty (zprávy), kde jsou definovány všechny aktuální postupy práce, dodržování harmonogramu, analyzována současná rizika a problémy, včetně návrhů na jejich eliminaci či řešení, zohlednění dalších vyvstalých změn apod. Ve všech případech je důležité, aby jednání a porady měly jednoznačně definovány interní postupy pro schvalování výstupů porad a zasedání. Za konečné schválení je zodpovědný vždy konkrétní člen týmu, který svým podpisem následně stvrzuje pravost jednání a ověřuje výstupy hlasování a diskuse. Každý orgán by měl mít také interní směrnice pro definování dalšího postupu v případě nejednoznačného hlasování či odvolání. Je možné vypracovat také další plány např. plány komunikace, reportingu, nákupní plán, kontroly jakosti apod.⁴⁵

4.3 Standardy projektové dokumentace

Standardy obecně popisují vznik, uložení a archivaci projektové dokumentace. Za tyto standardy jsou po celou dobu realizace zodpovědní všichni členové projektového týmu. Obsahově musí být projektová dokumentace v souladu s relevantními zákony ČR, případně EU, musí být vypracována správně, přehledně a úplně. Každá dokumentace by měla být zpracována tak, aby v ní bylo možné sledovat logické návaznosti a historii aktivit projektu a aby byla zachována jednotnost tvorby, předání, převzetí, přezkoumání a akceptace jednotlivých výstupů projektu. Důležitou součástí je nezapomínat ani po realizaci projektu na archivaci a udržování dokumentace po nutnou dobu.

⁴⁵ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/>.

4.4 Milníky projektu

Velké a střední projekty bývají rozdělovány do etap realizace. Začátky a konce těchto etap bývají označovány jako milníky. Milníky je třeba stanovovat na začátcích jednotlivých fází, aby případné posunutí času jejich realizace bylo dopředu indikovatelné a projektový tým byl schopný rychlé reakce na změnu. Milníky neslouží pouze k upozornění o dokončení etapy, ale mohou také znamenat důležité rozhodnutí či odvození důležité informace, která se bude nějak podílet a ovlivňovat projekt. Milníky je třeba nastavovat realisticky a dosažitelně. Nastavování milníků je vhodné kombinovat s metodou plánování (např. kritickou cestou). Jsou rychlým a přehledným indikátorem dodržování plánu projektu.⁴⁶

⁴⁶ KVÁČA, L. *Implementace metodiky řízení projektů do konkrétní firmy*. Praha, 2012, s. 15. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Václav Šebek, CSc.

5 HODNOCENÍ PROJEKTU – KRITÉRIA

Po ukončení projektu je třeba zpětně ohodnotit (evaluovat), jak byl projekt implementován – zda úspěšně, či neúspěšně. Pokud má být projekt hodnocen jako úspěšný, je třeba si zodpovědět tyto otázky:

- Byl projekt realizován s rozpočtem, který byl schválený a nebylo třeba ho dodatečně navyšovat, či naopak ponížít z hlediska nemožné realizace některých výstupů?
- Realizace byla uskutečněna dle stanoveného harmonogramu, bez časového vypětí a faktorů, které by nepříjemně ovlivnily charakter projektu a členy projektového týmu (negativní projevy směrem k veřejnosti, konflikty s dodavatelem, stres, vyčerpání, nechut' pracovat)?
- Byly zajištěny všechny výstupy projektu a klíčové aktivity s patřičnou efektivitou a kvalitou?
- Zdroje pro realizaci projektu byly využity efektivně, např. plánování lidské práce, využívání materiálu, řízení projektu, implementace znalostí?⁴⁷

Mezi základní rozhodující faktory pro hodnocení úspěšnosti projektu patří:

- Dobrá komunikace a zpětná vazba – v průběhu projektu nevyvstaly problémy v rámci komunikace, špatného pochopení, či přenosu špatných informací.
- Dostatečné zdroje – projekt byl financován zálohově (ex ante) či po realizaci (ex post), zdroje na krytí projektu nechyběly, nebylo třeba se zaručit pro čerpání úvěru s vysokým úrokem apod.
- Efektivní řízení změn – změny byly vyřizovány v co nejkratším možném čase (bezodkladně) pro co nejpružnější zajištění projektu bez vlivu na časový harmonogram a práci dodavatele.
- Jasně realistické cíle – nebyly stanoveny nereálné cíle, jejichž závazek by nebylo možné stanovit a naplnit tak indikátory projektu (viz metoda SMART).
- Osvědčená technologie – při realizaci projektu bylo vycházeno z osvědčené a vyzkoušené technologie (software či hardware).

⁴⁷ VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: ČVUT, 2008, s. 136. ISBN 80-01-02336-2.

- Podpora vrcholového vedení – po celou dobu realizace byla nad vedením projektu „ochranná ruka“, která se snažila o hladkou realizaci projektu a kladné uvažování při realizaci projektu, působící na členy týmu.
- Podrobný plán – plán byl splněn, neboť projekt byl členěn do jednotlivých podrobných položek a nedocházelo tak k omylům a dezinformaci.
- Příslušný projektový manažer ve vedení – projekt byl veden schopným a odpovědným projektovým manažerem, který měl dostatek zkušeností, vyvíjel vlastní aktivitu, jednal operativně a choval se spravedlivě ke zbývajícím členům týmu.
- Příslušný rozpočet – v rozpočtu nebylo potřeba provádět závažné změny a úpravy, které by vyžadovaly dodatečné navýšení rozpočtu a přidání původně neplánových položek ve velkém finančním objemu (viz faktor dostatečné zdroje výše).
- Realistický harmonogram – splnění závazků projektu bylo časově rozvrženo pro spokojenost investora (realizátora), včetně zaměstnanců a dodavatele, pro reálně dosažitelné naplnění milníků a ukončení jednotlivých etap projektu.
- Rizika pod kontrolou – v průběhu realizace nevyvstalo takové riziko, které by nastolilo krach či špatný směr projektu. Rizika byla správně analyzována v prvotní fázi životního cyklu projektu.
- Učení z předešlých zkušeností – bylo využíváno získaných zkušeností a poznatků z realizací předchozích projektů (z evaluačních a závěrečných zpráv), či z výměny zkušeností a poznatků se spolupracujícími (partnerskými) organizacemi.
- Účinná kontrola – kontroly byly prováděny v plánovaných intervalech a při zjištění nedostatků bylo postupováno aktivně, dle zpracovaných směrnic a postupů řízení projektu. Kontrola účinně předcházela faktorům, které by znamenaly nedodržení časového harmonogramu.⁴⁸

Dle společnosti Standish Group, jsou podmínky pro hodnocení úspěšnosti projektu následující (dle definování v roce 1994):

- user involvement – zapojení uživatelů,
- executive management support – podpora výkonného managementu,

⁴⁸ VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: ČVUT, 2008, s. 137. ISBN 80-01-02336-2.

- clear statement of requirements – jasná formulace požadavků,
- effective planning – efektivní plánování,
- realistic expectations – realistická očekávání.⁴⁹

Veškeré aktivity týkající se úspěšnosti projektu by měly být tzv. průhledné. V praxi to znamená, že projektový manažer, včetně členů pracovního týmu, dokáže kdykoliv zodpovědět jednu z níže uvedených otázek (viz graf 5). Váhání vyjadřuje nejasnosti, případně pochyby směrem k projektu.

Graf 5: Podmínky hodnocení úspěšnosti projektu



Zdroj⁵⁰

Neúspěšný projekt je většinou patrný na první pohled. Neúspěšný projekt se těžko skrývá a pro předcházení realizace dalšího neúspěšného projektu je vhodné analyzovat příčiny neúspěchu a detailně je rozebrat pro další vyvarování se chyb. Mezi nejčastější oblasti neúspěšnosti projektu patří podcenění celkových nákladů projektu, špatné časové

⁴⁹ KVÁČA, L. *Implementace metodiky řízení projektů do konkrétní firmy*. Praha, 2012, s. 20. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Václav Šebek, CSc.

⁵⁰ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování.

rozvržení s důsledkem nedodržení harmonogramu, nepochopení či špatné definování zadání projektu a neuzavřený rámec projektu.

Při řízení projektů, které v důsledku nebyly hodnoceny jako úspěšné, nebylo nejčastěji dodrženo:

- vyjasnění odpovědností a správné řešení organizační struktury jednotlivých oblastí a útvarů, včetně možnosti špatného nastavení počtu úrovní řízení (také definování podřízenosti a nadřízenosti),
- zavedení efektivní komunikace, která zpětně nebude hanobit jméno projektu, či jeho vedoucích pracovníků (v rámci pracovního týmu, komunikace s dodavatelem, investorem, veřejností...),
- zapojení odpovědných pracovníků do všech etap projektu, včetně jejich efektivního řízení kapacit, sblížování řetězce investor – projektový manažer – pracovník týmu (pro snazší dosažení dílčích cílů),
- struktura realizace změn v projektu, včetně projednávání a schvalování změn.⁵¹

Projektové řízení zasahuje často do projektu, jeho rozpočtu, plánu a záběru. Níže jsou uvedeny zásahy, které ovlivní projektový trojimperativ:

- snížení rozpočtu – přidání času a omezení záběru projektu,
- rozšíření záběru projektu – přidání času a zvýšení nákladů,
- snížení časového harmonogramu – zvýšení nákladů a redukce záběru.⁵²

Obecně můžeme říci, že hlavním klíčem pro úspěšnou realizaci projektu je základní pochopení potřeb projektu všemi stranami v jednotném výkladu s eliminací nejasností a pochyb.

Při studiu projektového řízení se autorka setkala s pojmem **Occamova břitva**. Jedná se o princip, který říká, že pro vysvětlení konkrétního jevu nemá být použito více argumentů, než je nezbytně potřeba. Eliminovat zbytečné entity je nutné, neboť je tím přispíváno k úspornosti a minimalistickému principu. Přístup byl používán od dob života františkánského mnicha Williama z Ockhamu, který idealizoval chudobu a „břitvu“ definoval výrokem: „mnohost nemá být předkládána leč z nutnosti“. V současné době je

⁵¹ ČECHUROVÁ, L. *Řízení projektů v podnikatelské praxi českých podniků*. Plzeň, 2012, s. 12. Dostupné z: http://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/024.pdf.

⁵² MANAGEMENTMANIA. *Řízení projektů (Project Management)* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.

Occamova břitva používána pro posuzování správnosti názorů, kdy jako správná je uváděna ta teorie, která je jednodušší či pravděpodobnější.⁵³

⁵³ LACKO, B. *Projektové řízení – nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. IT SYSTEM*. 2001, s. 31. ISSN 1212- 4567.

6 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní nezisková organizace či nevládní nezisková organizace (NNO, NGO) je organizace, která nebyla zřízena státem, je na státu nezávislá a slouží k obecně prospěšné činnosti či k neziskové činnosti pro prospěch soukromých osob. Nestátní nezisková organizace je termín, který platí za ustálený ve společenskoekonomických textech, praxi veřejné správy a sebeoznačení organizací.⁵⁴

Světová banka považuje za nevládní neziskové organizace takové společnosti, jejichž aktivity se podílejí na zmírnění utrpení, podporují zájmy chudých, poskytují základní sociální služby, chrání životní prostředí, nebo vedou k rozvoji komunit (krom nevládních univerzit a výzkumných pracovišť).⁵⁵

V České republice se nejčastěji setkáme s nestátními neziskovými organizacemi, které mají právní formu spolku, ústavu, sociálního družstva, obecně prospěšné společnosti (viz níže představení společnosti Královská stezka), nadace či nadačního fondu, registrované církve nebo náboženské společnosti. Mezi nejznámější neziskové organizace u nás patří například Hnutí Duha, Děti Země, Greenpeace, Amnesty International, Liga lidských práv... Informační centrum neziskových organizací o. p. s. monitoruje problematiku existence, činnosti a financování (fundraisingu) nestátních neziskových organizací. Registrace nestátních neziskových organizací a výkonu státního dozoru nad nimi vykonávají příslušná ministerstva nebo rejstříkové soudy.

6.1 Místní akční skupina

Místní akční skupina (dále jen MAS) je právnickou osobou, která byla založena s cílem rozvíjet venkovský region, ve kterém působí. MAS je partnerství obcí (měst),

⁵⁴ *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-11-29]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Nest%C3%A1tn%C3%AD_neziskov%C3%A1_organizace.

⁵⁵ INVOLVING NONGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN WORLD BANK-SUPPORTED ACTIVITIES. *The World Bank Operating Manual* [online]. The World Bank, 1989 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html>.

neziskových organizací a soukromých podnikatelských subjektů. Všichni tito partneři se podílejí na rozvoji venkova.⁵⁶

V České republice aktivně pracuje 180 místních akčních skupin. Tyto MAS pokrývají většinu venkovského území, mimo města nad 25 000 obyvatel, či obce, které neměly zájem vstoupit do partnerství. MAS realizují strategie, které vytvořily pro region, ve kterém působí, a které jim byly schváleny ze strany ministerstev. Královská stezka o. p. s. realizuje strategii s názvem Zapomenutý kraj. Realizací strategie se po malých částech snaží přispět k obnově a všestrannému rozvoji venkova, pro zlepšení kvality života na venkově. Pro tento rozvoj je využíváno nástroje s příznačným názvem: komunitně vedený místní rozvoj. Jak již název napovídá, jedná se o strategii rozvoje, která vychází odspoda nahoru, tedy od nejširšího počtu obyvatel v území směrem k vedení obcí a měst, organizací, firem apod. Právě od obyvatel a zástupců menších organizací často přicházejí podněty na zlepšení stávajícího stavu prostřednictvím konkrétních projektů. Pro tyto aktéry (partnery) může MAS vypsát výzvy z různých operačních programů (například Program rozvoje venkova, Integrovaný regionální operační program, Operační program Zaměstnanost), či prostřednictvím vlastních aktivit. Zaměstnanci místní akční skupiny pomáhají žadatelům i prostřednictvím odborného poradenství a konzultační činnosti k jejich projektům a aktivitám.

⁵⁶ KRÁLOVSKÁ STEZKA o. p. s. Místní akční skupina Královská stezka. *Královská stezka* o. p. s.[online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: www.kralovska-stezka.cz.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 KRÁLOVSKÁ STEZKA O. P. S.

Místní akční skupina (MAS) Královská stezka zahrnuje území 70 obcí. V území působí subjekty veřejného i soukromého sektoru, které právě touto spoluprací naplňují důležitý princip přístupu komunitně vedeného místního rozvoje, a to spoluprací soukromého a neziskového (veřejného) sektoru. Tyto sektory mezi sebou spolupracují, či se to učí, a podněcují společně nové projekty v území. Zástupci organizací z obou sektorů mohou být členy rozhodovacích orgánů MAS a mají právo volit při Valných hromadách či Plenárních zasedáních. MAS musí u svých partnerství splňovat podmínku pro komunitně vedený rozvoj a spoluprací mezi sektory, a to max. podíl 49 % partnerů z veřejného sektoru (obce, města, mikroregiony). Zbýlá procenta musí být zastoupena v rámci partnerů ze soukromého sektoru (například podnikatelů – OSVČ, obchodních korporací, neziskových organizací).

Místní akční skupina Královská stezka o. p. s., byla založena 5. 9. 2007 za účelem rozvoje regionu, ve kterém působí (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Mapa území MAS Královská stezka o. p. s.



Zdroj⁵⁷

⁵⁷ KRÁLOVSKÁ STEZKA o. p. s. Místní akční skupina Královská stezka. *Královská stezka* o. p. s. [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: www.kralovska-stezka.cz.

Území MAS Královská stezka (viz obrázek 7) zahrnuje 70 obcí o celkové rozloze 707,69 km² s téměř 59 000 obyvateli (data ČSÚ k 1. 1. 2016). Při založení MAS v roce 2007 čítalo území 29 obcí s rozlohou 271 km². Rozšiřovalo se v průběhu let podle zájmu obcí a měst o přistoupení do regionu MAS. Pouze 2 obce (viz bílá místa v mapě) neměly zájem o vstup do MAS. Tyto 2 obce nebudou moci vstoupit do jiné MAS, neboť tvoří tzv. izolované celky v mapě, které nenavazují na území jiné MAS.⁵⁸

Stejně jako jsou obce a města součástí MAS, je i Královská stezka členem organizace, která sdružuje všechny MAS v České republice. Zapsaný spolek Národní síť Místních akčních skupin České republiky poskytuje odborný servis pro místní akční skupiny v ČR a snaží se jim pomáhat při implementaci metody komunitně vedeného místního rozvoje. Společně hájí zájmy členských MAS, propaguje, reprezentuje a zastupuje místní akční skupiny na národní i mezinárodní úrovni.

MAS Královská stezka v současné době začíná administrovat projekty nového programového období 2013–2020. V předchozím programovém období 2007–2013 vypisovala výzvy na příjem žádostí o dotace. Žádat mohly subjekty z území MAS (neziskové organizace, obce a města, podnikatelé). Projekty byly předkládány do Programu rozvoje venkova, který je operačním programem Ministerstva zemědělství. Za dobu administrace projektů minulého programového období (5 let), bylo přes MAS podáno a zrealizováno 113 projektů. Typově se jednalo o tyto projekty (číslo v závorce vyjadřuje počet zrealizovaných projektů):

- úpravy obecních a kulturních domů (24),
- rekonstrukce kulturních a historických památek (15),
- úpravy a vybavení škol a mateřských center (12),
- budování a rekonstrukce hřišť (11),
- rekonstrukce hasičských zbrojnic (10),
- úpravy veřejných prostranství (9),
- pořízení vybavení pro zemědělskou činnost (7),
- rekonstrukce komunikací a čekáren (6),
- infrastruktura pro kulturní účel (6),

⁵⁸ ORTOVÁ, K. *Analýza potřeb regionů a zrealizovaných projektů v programovém období 2007–2013 v území MAS Královská stezka* o. p. s. Čáslav, 2016. Absolventská práce. Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Obchodní akademie, Čáslav, Přemysla Otakara II. 938. Vedoucí práce Ing. Jana Nováková.

- pořízení vybavení pro spolky a sdružení k vykonávání jejich činností (5),
- vybavení pro lesní hospodářství (3),
- podnikatelské projekty (pořízení strojů, vytvoření ubytovacích kapacit) (3),
- rekonstrukce veřejných osvětlení (2),
- vzdělávací projekty (1).⁵⁹

Všechny výše uvedené projekty byly zrealizovány v konečné sumě 28 173 426 Kč. Z dotačních finančních prostředků bylo vyplaceno 27 881 682 Kč. Do území MAS Královská stezka se tedy podařilo prostřednictvím menších projektů žadatelů investovat téměř 28 milionů Kč.

Nejen žadatelé v území MAS Královská stezka podávali projekty pro realizaci. Všechny fungující místní akční skupiny měly možnost se zapojit do tzv. projektů spolupráce, které byly rovněž financovány přes Program rozvoje venkova. Jednalo se o spojení minimálně 2 a více MAS se společným zájmem (projektem), který napomáhal rozvoji regionů vzájemnými výměnami zkušeností a poznatků, přínosem inovací s výsledným efektem dalšího síťování organizací. Za 5 let předchozího programového období zrealizovala MAS Královská stezka ve spolupráci s dalšími MAS 8 projektů spolupráce. Níže jsou uvedeny zrealizované projekty, které dosud slouží regionům spolupracujících MAS. Projekty spolupráce byly realizovány ve dvou úrovních – spoluprací MAS na území České republiky, či spoluprací MAS s přesahem do zahraničí (např. spolupráce 1 české MAS a 1 slovenské MAS).

Místní akční skupina realizovala následující projekty na národní úrovni:

- Cesty k tradicím – spolupráce s MAS Bojkovsko, projekt cíleně zaměřený na podporu zachování tradic a zvyklostí v regionech prostřednictvím pořádání kulturních a společenských akcí, jehož součástí bylo pořízení vybavení pro pořádání kulturních akcí.
- Cesta poznání (viz níže podrobný popis) – spolupráce s MAS Podhůří Železných hor a MAS Společnost pro rozvoj Humpolecka.
- Cestující kinematograf – spolupráce s MAS Šipka, projekt pro zachování tradice letních promítání (kinovečerů), součástí pořízení patřičného vybavení pro

⁵⁹ CHAROUZEK, G. *Evaluace Strategického plánu LEADER Zapomenutý kraj*. Habry, 2015, s. 13.

zajištění funkce letního kinematografu, který od té doby každé léto „cestuje“ po území obou spolupracujících MAS.

- Řeky se mění – spolupráce s MAS Havlíčkův kraj, MAS Lípa pro venkov, MAS Posázaví, MAS Rakovnicko, projekt pro podporu vodáckého turistického ruchu na řece Sázavě a Berounce s instalací doprovodné infrastruktury, včetně realizace doprovodných akcí (záchrana na divoké řece, voraři na řece, čištění řek) a vydání knižní publikace, zpravodajů pro děti a informačních materiálů.
- MASky Spolu – spolupráce s MAS Rokytná, MAS Šipka, MAS Zubří země, MAS Telčsko, MAS Třešťsko, MAS Jemnicko, projekt založený na vydání metodického materiálu mapujícího průběh a realizaci spolupráce místních akčních skupin na národní i mezinárodní úrovni (podpůrný projekt).

Místní akční skupina realizovala projekty na mezinárodní úrovni:

- Aktivní pohyb – cesta ke spolupráci – spolupráce MAS Luhačovské zálesí, MAS Rožnovsko, MAS Teplice (SK), projekt s cílenou podporou aktivního trávení volného času pro cyklisty, turisty a obyvatele regionů, prostřednictvím turistických a cyklistických odpočívadel, motivačních videí a propagačních materiálů, společných cyklistických vyjížděk a návštěv regionů spolupracujících MAS.
- Food festivals – spolupráce MAS Rožnovsko, MAS Oslavka, MAS North Pennine Dales (UK), zavedení tradice gastronomických akcí v regionech prostřednictvím gastronomických festivalů se zaměřením na regionální produkty a tradici zpracování místních potravin s doprovodným kulturním a gastronomickým programem.
- Národní pohádky a pověsti – Poklady národní identity a tradic – spolupráce MAS Šumperský venkov, MAS Horní Pomoraví, MAS Vršatec, podpora tradičních venkovských ochotnických divadel formou pořádání vzájemných návštěv, seminářů pro herce, realizace divadelních a kulturních festivalů, vytvoření nových divadelních her a rozvoje partnerství mezi spolky pro obnovu ochotnické činnosti.

V rámci dalších národních programů, malých grantů a podpor soukromých nadací byly realizovány další projekty, například Jelení studánka – místo odpočinku a usmíření (prostřednictvím podpory Nadace Via – fond malých projektů ČSOB), či každoroční akce

s názvem Čistá řeka Sázava (nezisková dobrovolnická akce – tradiční jarní čištění řeky Sázavy, jejích břehů a nejbližšího okolí s přítoky).

7.1 Realizace projektů – modelový projekt spolupráce Cesta poznání

Na projektu spolupráce Cesta poznání si ukážeme životní cyklus projektu a realizovaného projektového řízení v praxi. U každého z jednotlivých bodů projektového řízení bude konkrétně napsáno, co se v rámci projektu Cesta poznání realizovalo v určitých fázích.

7.1.1 Fáze iniciační

V území tří neziskových organizací byla definována poptávka po vytvoření společné naučné stezky, která propojí tři venkovské regiony a podpoří turistický ruch. Iniciátor myšlenky zjišťoval finanční možnosti podpory (získání dotačních prostředků), a po jejich ověření naplánoval veřejnou schůzku s hlavními představiteli spolupracujících regionů (představitelé 3 MAS a jejich nejbližší spolupracovníci). Tito představitelé se dohodli, že mají zájem participovat na projektu a budou rozvíjet dál jeho myšlenku, včetně přípravných prací pro samotnou realizaci. Byly rozděleny úkoly pro vypracování strategie projektu.

7.1.2 Fáze koncepční

Po úvodní schůzce bylo úkolem promyslet jednotlivé aspekty navrhovaného projektu a sepsat je. Jednalo se například o potřebnost, počet osob, kterých se projekt dotkne, návržení financování projektu, časového harmonogramu, další komunikace s partnery apod. Po uplynutí měsíce se partneři sešli znovu se svými představami a diskutovali o oblasti projektu, např. zda bude stezka naučná pouze pro děti a mládež, zda bude poukazovat pouze na přírodní zajímavosti, či i na historické, kolika obcemi a městy bude moci maximálně procházet, jak bude propagována a udržována, z jakého operačního programu bude možné čerpat na její realizaci. Jednalo se o model brainstormingu pro upřesnění představ jednotlivých zástupců. Po zodpovězení těchto

základních dotazů byla vytvořena koncepce návrhu. Koncepce byla dána k nahlédnutí i nezávislým subjektům v území, které ji připomínkovali. K této koncepci byla vytvořena partnerská smlouva mezi spolupracujícími subjekty, která potvrzovala společný zájem subjektů o participaci na projektu.

Projektoví partneři se dohodli, že do plánování projektu aktivně zapojí veřejnost. V konkrétním prostředí to znamenalo svolání velkého veřejného zasedání a pozvání všech obyvatel dotčených regionů prostřednictvím vyvěšení plakátů, zveřejněním aktualit a webové pošty (emaily, prostředí sociálních sítí). Na veřejném projednávání se sešli zástupci všech věkových kategorií s účastí cca 100 obyvatel za 3 společné regiony. Ti definovali, že v rámci vytvoření naučné stezky by rádi zohlednili všechny zajímavosti v regionu a daných místech (včetně obecného úvodu, historie, přírodních a kulturních zajímavostí), a to nejen textově, ale i obrazově tak, aby vše bylo poutavé, včetně vhodného doplnění fotografií regionu. Aby na místech k zastavení nebyly pouze naučné tabule, ale i další mobiliář, byl podán veřejností návrh na občasné instalování mobiliáře do angažovaných obcí na trase naučné stezky, např. lavičky, drobného herního prvku, odpadkového koše či směrovky (pro oživení naučné stezky a interaktivní zapojení návštěvníků). Veřejnost navrhla, aby trasa vedla přes obce a města, která projeví zájem o zapojení se do projektu. V první fázi tedy nabídnout zapojení obcím a městům do území a dle zájmu upravit směr stezky, včetně návazností spolupracujících regionů. V rámci setkání byly také vyjádřeny preference na vzhled stezky (přírodní materiály) a její propagaci.

Po ukončení setkání vyznačili partneři spolupracujících organizací dotčené společné území a oslovili představitele obcí/měst, zda mají zájem mít na svém katastru umístěný mobiliář stezky, a být tak její součástí. Na základě jejich vyjádřených preferencí byla navržena oficiální trasa stezky, která vede přes málo frekventované silniční komunikace, po polních a lesních cestách a přes významná místa v obcích či městech a jejich nejbližším okolí. Přístupem zapojení veřejnosti a zaslaných vyjádření od představitelů samospráv byla spoluvytvořena analýza potřeb projektu pro území, včetně dopadů a přínosů pro organizace, které budou projekt realizovat.

7.1.3 Fáze návrhu

V další fázi se začalo intenzivně pracovat na konkrétní verzi projektu. Byl stanoven oficiální název projektu – Cesta poznání, a vytvořena konkrétní anotace – naučná stezka napříč třemi regiony místních akčních skupin na Vysočině pro podporu turistického ruchu a propagaci regionu, včetně podpory aktivního trávení volného času.

Díky aktivitám provedeným při komunitním plánování s veřejností (viz výše) byly zpracovány a popsány konkrétní výstupy a aktivity projektu, včetně jejich dopadu na území. Partneri si udělali přehled požadovaných výstupů u jednotlivých obcí a měst, a na tomto základě definovali konečné počty jednotlivých druhů plánovaného mobiliáře (např. na naučné stezce bude pět laviček, šest odpadkových košů apod.). Důležitou součástí projektu bylo i zahrnutí tzv. měkkých aktivit do projektu, tzn. neopomenout propagaci naučné stezky, její slavnostní otevření, vytvoření informačních materiálů – tištěných i online dostupných webových stránek projektu. Všechny tyto výstupy byly zahrnuty do rozpočtu na základě provedených marketingových průzkumů trhu, včetně zahrnutí uvažované finanční rezervy pro neočekávané případy. Vzhledem k tomu, že všechny spolupracující organizace byly neziskového charakteru, bylo důležité správné vyhledání zdroje financování projektu.

Pro tento projekt byl vybrán operační program pod Ministerstvem zemědělství, který pro realizátory (předkladatele) zaručoval 90% financování z dotačních prostředků. Realizátoři tak měli společně zajistit 10% financování z vlastních zdrojů. Pro tento podíl spolufinancování byla uzavřena dohoda mezi realizátory a jednotlivými zástupci místních samospráv, kteří budou mít na svém katastrálním území instalovány výstupy naučné stezky. Rozpočet byl tedy předložen na 100% krytí celého projektu s podmínkou proplacení až po úspěšné realizaci projektu.

Vzhledem k náročnosti koordinace celého projektu a instalaci jednotlivých míst na stezce byla navržena raději delší doba pro realizaci projektu (pro případ technických či organizačních problémů). Pro koordinaci projektu bylo třeba zajistit na každou spolupracující organizaci minimálně jednoho zaměstnance, který bude komunikovat se svojí částí území a dodavatelem, a bude se tak starat o bezstarostný průběh realizace, včetně administrování a dokladování projektu, pomoci s přípravou kulturních akcí

a propagačních spotů. Bylo tedy třeba si analyzovat, zda jsou v regionu dostupné potřebné lidské zdroje.

Nedílnou součástí projektu bylo nastavení monitorovacích indikátorů projektu. Některé z indikátorů byly zamýšleny pro průběžné sledování, jiné pro vyhodnocení naplňování po konečné realizaci projektu. Vyhodnocení naplňování patřičných indikátorů bylo součástí plánované konečné evaluace projektu a monitoringu.

Po konečném definování všech výše uvedených aspektů byl celý návrh ještě konzultován v rámci výkonných rad jednotlivých organizací, kterým byla dána možnost připomínkování projektu. Po realizaci tohoto opatření byl návrh projektu spolupráce schválen jednotlivými orgány k podání žádosti o dotaci.

V průběhu následujícího měsíce byl projekt v rámci žádosti o dotaci podán do příslušného kola příjmu žádostí na Státní zemědělský intervenční fond. Následovala doba čekání na vyhodnocení, následně doplnění podkladů na základě připomínek řídicího orgánu, zapracování změn a odeslání doplněné žádosti. Ta byla schválena cca 4 měsíce od podání žádosti o dotaci. S realizátory byl uzavřen právní akt o poskytnutí dotace pro realizaci projektu.

7.1.4 Fáze prováděcí

V rámci fáze vypracování návrhu s detaily byla vypracována předběžná dokumentace pro následnou specifikaci požadavků do vypsání zadávací dokumentace. Vzhledem k charakteru projektu bylo nutné rozdělit zajištění projektu do dvou částí – zajištění dodavatele pro výrobu a instalaci prvků na stezce, které mají charakter investičních výdajů a trvalých výstupů, a do části druhé neboli dodavatele pro propagační prvky a materiály k vytvořenému projektu pro veřejnost. Před vypracováním samotných dokumentací a jejich následným zveřejněním bylo nutné zajistit souhlasné podpisy od zástupců obcí/měst, kde budou umístěny výstupy projektu (např. naučné tabule, lavičky) s konkrétním číslem parcelním, na min. dobu udržitelnosti projektu (pro splnění podmínek projektu). Jak již bylo výše uvedeno, první zakázka byla vypsána pro potenciální dodavatele na zajištění infrastrukturních prvků projektu. V praxi se jednalo o naučné a směrové tabule, dětské prvky (odpočívadla), stojany na kola, odpadkové koše atd. V rámci dokumentace byly uvedeny všechny požadované výstupy v předběžném

návrhu na vizualizaci, včetně požadované kvantifikace. Zadávací dokumentace pro výběrové řízení na dodavatele byla vypsána společně všemi spolupracujícími subjekty.

Druhá část výběrového řízení na zajištění projektu se týkala zajištění propagačních materiálů (trhacích map, letáků, multimediální prezentace), vytvoření webových stránek projektu a zajištění potřebné propagace při slavnostním otevření projektu. V dokumentaci byly podrobně popsány požadavky na vzhled a funkce, u prvků k tisku i požadavek na množství materiálů. Výběrové řízení bylo taktéž vypsáno společně všemi spolupracujícími subjekty.

Po ukončení stanovené lhůty pro podání nabídek byly předložené nabídky přijaty stanovenou komisí (zástupci řídicích orgánů jednotlivých spolupracujících partnerů), která je posoudila, zkontrolovala jejich správnost a doložení všech povinných příloh a následně vybrala nabídky s nejnižší nabídnutou cenou (hlavní kritérium pro výběr). Všichni uchazeči, kteří předložili své nabídky, byli následně informováni o výsledcích výběrových řízení. Dva vybraní dodavatelé byli osloveni k sepsání smluv o dílo.

V případě dodavatele infrastrukturálních prvků projektu bylo ze strany vybraného dodavatele navrženo, aby byla na počátku realizace osobně navštívena všechna místa naučné stezky, kde má být umístěn mobiliář, aby bylo zřejmé, o jaký terén se jedná a co bude třeba pro instalaci. Při těchto schůzkách si zástupci obcí/měst zároveň vybírali, jaké prvky pro děti, či doplňky, které si zafinancují sami, chtějí umístit (např. v případě dětských prvků – mobiliáře, zda půjde o skluzavku, houpačku...). Po upřesnění těchto požadavků začal dodavatel prvky vyrábět a v určeném časovém horizontu všechny nainstaloval. V průběhu realizace bylo s dodavatelem komunikováno, zda jde vše v souladu s předpokládaným časovým harmonogramem a nenastává nějaká neočekávaná situace či problém. Po instalaci všech prvků byly podepsány předávací protokoly s potvrzením, že instalované prvky jsou v pořádku a vztahuje se na ně záruční servis. Na základě předložení těchto dokumentů byla vystavena konečná faktura, která byla zaplácena realizátorem projektu (každým z partnerů projektu zvlášť na základě rozdělení dotčených území pro výstupy).

Dodavatel propagačních a mediálních výstupů projektu měl práci zjednodušenou tím, že nemusel komunikovat s každou obcí/městem, ale pouze s realizátory projektu. Po úvodní schůzce se všemi zástupci byly navrženy základní parametry vzhledu materiálů, včetně požadavků na webové stránky a multimediální prezentaci. Na té bylo

spolupracováno nejvíce, neboť se jednalo o vytvoření propagačního videa se záběry z regionu. Pro natočení tohoto videa bylo zapotřebí se účastnit několika natáčecích dnů pro zachycení požadovaných míst na trase a specifik, které chtěl zadavatel zdůraznit pro účinnou propagaci regionu.

V případě jednoho ani druhého plnění vysoutěžených zakázek nenastala žádná neočekávaná komplikace. Obě díla byla předána včas (i s malou časovou rezervou), v požadované kvalitě a množství. Při realizacích se pouze upřesňovaly požadavky, a to ve vzájemné komunikaci zadavatele a dodavatele. Zadavatel oceňoval především proaktivní přístup dodavatele infrastrukturních prvků na naučnou stezku, který přicházel s novými podněty a možnými vylepšeními.

7.1.5 Fáze využívání

Po ukončení obou dodávek, zaplacení faktur a kontrole všech zrealizovaných výstupů byla zpracovávána závěrečná zpráva k projektu. Ta se týkala nejen textové části, ale i přípravy všech účetních dokladů k projektu, včetně zadávací dokumentace, smluv a protokolů, ale i dokumentace všech míst výstupů projektu, shrnutí naplňování indikátorů a dodržení všech stanovených aktivit projektu a výstupů. Osoby podílející se na koordinaci všech výstupů předkládaly své pracovní výkazy a mzdové vyúčtování. Tato závěrečná zpráva byla předložena na Státní zemědělský intervenční fond, který prověřoval správnost aktivit a konaných dodávek, včetně dostupnosti a transparentnosti všech výstupů (kontrola na místě). Po prověření (cca 4–5 měsíců) byla žádost uzavřena, a následně proplacena dotační výše projektu bez krácení finančních prostředků dotace.

Výstupy projektu jsou využívány do současné doby. V případě, že se na naučné stezce objeví technický problém či jsou výstupy poničeny, je v kompetenci obcí/měst zajistit opravu a údržbu výstupů projektu. Po uplynutí doby udržitelnosti přejdou výstupy naučné stezky do vlastnictví obcí/měst, je tedy v jejich zájmu, aby tyto výstupy udržovaly. Naučná stezka je každý rok na jaře kontrolována, zda splňuje požadavky projektu na funkčnost v době udržitelnosti, včetně mediálních a propagačních výstupů (podmínka obdržené dotace na dobu udržitelnosti pěti let).

7.1.6 Fáze uzavření projektu

Výše uvedená část se týkala především plnění podmínek operačního programu, nicméně spolupracující realizátoři se po ukončení projektu sešli a zhodnotili projekt od jeho počátku do jeho konce. Na základě této schůzky se objevila doporučení pro implementaci do budoucích plánovaných projektů. Například systémy komunikace nastavit efektivněji pro zkrácení doby čekání na odpověď, s partnery projektu působícími na místech výstupů (obce/města) nastavit online komunikaci či hromadné schůzky, při specifikaci aktivit do zadávací dokumentace nastavit kontrolní milníky pro podávání reportů o postupu projektu (podobný způsob jako kontrolní dny na stavbách) a do fakturačních podmínek nastavit delší dobu splatnosti, vzhledem k tomu, že se jednalo o neziskové organizace, které si musely pro projekt zajistit vlastní předfinancování. Mezi kladné poznatky v rámci realizace projektu patřilo vhodné časové rozložení (harmonogram), díky kterému nebyl projekt realizován ve spěchu. Počítaná finanční rezerva byla využita na úhradu nákladů spojených se zcizeným mobiliářem v jedné obci. Od té doby MAS do svých projektů zapracovávala drobné finanční rezervy pro tyto případy. Nejlépe hodnoceným poznatkem byla zjištěná podpora z území od jednotlivých aktérů, kteří se aktivně zajímali a starali o hladký průběh realizace. Tento přístup vycházel především z osobních předpokladů jednotlivých zástupců, ale i ze zavedené metody komunitně vedeného místního rozvoje.

Spolupracující organizace mohly v závěru spolupráce a po ukončení projektu jej zhodnotit jako úspěšný, neboť se v jeho průběhu neobjevily žádné komplikace a problémy takového charakteru, který by celý projekt narušil či změnil. Realizátoři tuto úspěšnost přisuzují především kvalitnímu a podrobnému plánování a vzájemné pravidelné komunikaci, díky které se předešlo k řadě problémů.

7.2 Aktuální stav projektového řízení

V současné době je MAS Královská stezka ve fázi plánování a iniciace projektů. Zatím nebyla schválena nová strategie pro provádění komunitně vedeného místního rozvoje v novém programovém období 2014–2020, a tím pádem ani zajištěna dostupnost alokovaných finančních prostředků na organizaci, či vypsání příslušných výzev pro

příjem žádostí o dotace. MAS plánuje podání 3–5 projektů spolupráce i individuálních projektů, které budou zaměřeny především na zvyšování vzdělanosti v dotčeném území, zpracování koncepcí rozvoje sociálních služeb a implementaci projektů strategických rámců vzdělávání v území dvou obcí s rozšířenou působností (ORP Havlíčkův Brod a ORP Světlá nad Sázavou). Zaměstnanci obecně prospěšné společnosti se v roce 2016 podíleli především na pomoci se zpracováním konkrétních projektových záměrů svých partnerů.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – VÝZKUM

Praktická část, včetně dotazníkového šetření, je zpracována jako porovnání doporučené teorie projektového řízení a praxe. Odborná literatura projektového řízení nabízí mnoho možností pro řízení projektů, nicméně manažeři, kteří se již nějakou dobu v projektovém řízení pohybují a znají realitu řízení projektů, mají i poznatky vlastní, na které berou ohled při plánování projektů a jejich realizaci. Proto se autorka rozhodla tyto dvě možnosti porovnat a uvést i doporučující možnosti pro projektové řízení, které vychází přímo z praxe. Pro výzkum v praktické části autorka použila dotazník, který byl zveřejněn na webových stránkách pro online vyplňování, jež je pro většinu respondentů v současné době nejsnazší formou, neboť zabere málo času a je lehce dostupné (viz Příloha 1).

8.1 Zveřejnění a vybrání respondentů

Pro odborné vyplnění dotazníku byli osloveni projektoví manažeři neziskových organizací z Kraje Vysočina (převážně z místních akčních skupin). I vzhledem ke své praxi si byla autorka jista, že právě oni jsou odborníci, neboť se s projektovým řízením setkávají. Vzhledem k výše uvedenému nebylo cílem získat zpět vyplněné velké množství dotazníků, ale spíše relativně nižší počet, který ovšem bude mít řádnou vypovídající hodnotu. Dotazník, který je uveden v příloze bakalářské práce, byl zveřejněn od 1. 11. 2016 do 15. 11. 2016 v elektronické podobě na webových stránkách, pro jednodušší možnost odpovědi, pod názvem Projektové řízení v neziskové organizaci.

8.2 Dotazník

Sestavený dotazník se týkal projektového řízení v neziskových organizacích. Cílem šetření bylo zjistit, zda manažeři v neziskových organizacích vycházejí z teoretických poznatků odborných literatur o projektovém řízení, nebo mají vlastní metody a postupy, které vycházejí z jejich předchozí praxe a poznatků. V dotazníku byly zveřejněny otázky týkající se jednotlivých fází projektového řízení (od plánování

a iniciace po vyhodnocení). Pro vyplnění otázek v dotazníku bylo zapotřebí projevit znalost v oboru projektového řízení, neboť dotazník pracuje s odbornými pojmy z oblasti projektového řízení. Dotazník byl složen ze 44 otázek (a dvou nečíslovaných identifikačních otázek v úvodu), jeho vyplnění v průměru zabralo 12 minut, a to především z důvodu zajištění požadovaného výstupu porovnání teorie a praxe v projektovém řízení. V nadpoloviční většině otázek byl ponechán prostor pro vlastní vyjádření respondenta. Pro vyplnění dotazníku byli osloveni projektoví manažeři všech místních akčních skupin v Kraji Vysočina (16 organizací) a jim podobných organizací (organizace zabývající se regionálním rozvojem, vzděláváním dětí a mládeže, celoživotním vzděláváním, osvětou v oblasti životního prostředí). Výzkum byl proveden prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření.

8.3 Stanovení hypotéz před zahájením dotazníkového šetření

Cílem bakalářské práce je porovnání teorie projektového řízení v odborné literatuře s projektovým řízením v praxi, konkrétně v prostředí nestátních neziskových organizací v Kraji Vysočina.

Pro bakalářskou práci a naplnění stanoveného cíle byly stanoveny níže uvedené hypotézy:

Hypotéza č. 1 – V nestátních neziskových organizacích je pro projektové řízení nejčastěji využívaná metoda SWOT analýzy.

Hypotéza č. 2 – Nestátní neziskové organizace nevyužívají pro projektové řízení softwarové nástroje.

Hypotéza č. 3 – Projektový tým v NNO je nejčastěji sestavován z osob, které mají příslušné odborné vzdělání.

Hypotéza č. 4 – Projektový tým v NNO je sestavován i dle osobních vlastností členů týmu. Mezi nejdůležitější patří kreativita.

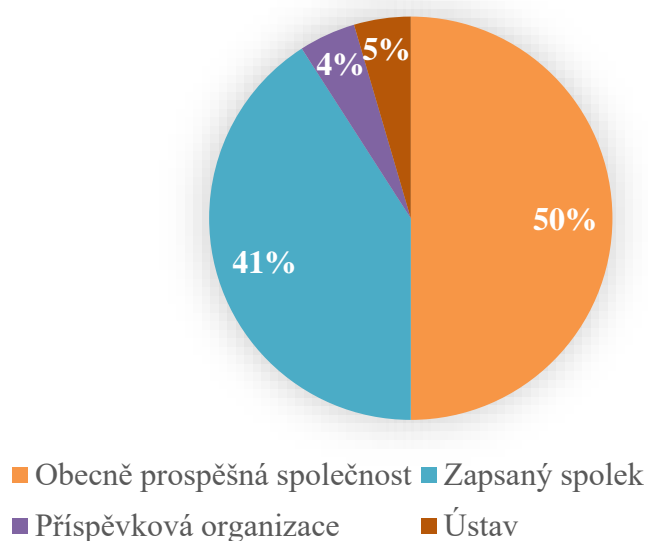
Hypotéza č. 5 – Zaměstnanci nestátních neziskových organizací při projektovém řízení nejvíce oceňují možnost vlastní aktivity a nápadů na zlepšení.

Hypotéza č. 6 – NNO mají zpracovány interní postupy (směrnice) pro projektové řízení.

8.4 Data sesbíraná v dotazníkovém šetření a jejich vyhodnocení

Dotazník vyplnilo celkem 22 respondentů, z nichž bylo 14 žen a 8 mužů. Dotazník obsahoval 44 otázek (a dvě nečíslované identifikační otázky v úvodu), průměrně jich bylo zodpovězeno 42 (všechny otázky nebyly povinné a zodpovězení některých následných otázek se odvíjelo v několika případech z předchozí otázky). Složení zástupců respondentů vyobrazuje graf 6.

Graf 6: Složení zástupců respondentů



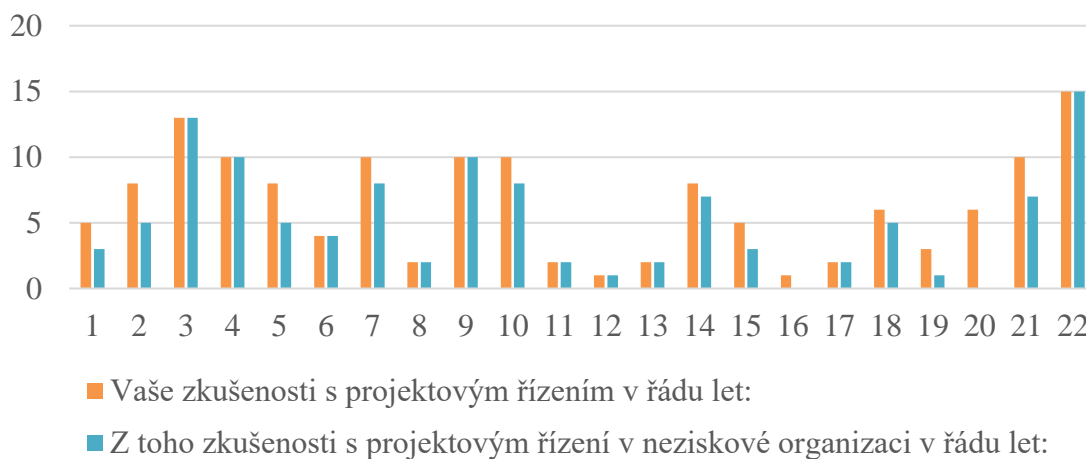
Zdroj⁶⁰

První otázka byla směřována na délku trvání pracovní činnosti v neziskové organizaci. Nadpoloviční většina respondentů (54 %) uvedla, že v neziskové organizaci pracuje více než 5 let, 23 % respondentů uvedlo, že pracují v neziskové organizaci od 2 do 5 let a rovněž 23 % respondentů uvedlo, že pracují v neziskové organizaci nově či do 2 let.

⁶⁰ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

Graf 7 vyobrazuje **porovnání zkušeností** respondentů s projektovým řízením za dobu jejich pracovního života se zkušenostmi s projektovým řízením v neziskových organizacích.

Graf 7: Porovnání zkušeností – projektové řízení a projektové řízení v NNO



Zdroj⁶¹

Pro posouzení samostatnosti a odpovědnosti respondentů byla dále položena otázka na **počet vedených projektů**. V návaznosti na tuto otázku byla definována další, která se dotazovala na počet **vedených projektů v neziskové organizaci** (viz graf 8).

Graf 8: Porovnání zkušeností s projektovým řízením a s vedením projektů



Zdroj⁶²

⁶¹ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

⁶² Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

Před vyplňováním dalších částí dotazníku byli respondenti upozorněni, že jsou tyto směrovány pouze pro oblast jejich působení v neziskové organizaci.

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření bylo koncipováno především pro zaměstnance a pracovníky v neziskových organizacích, které mají většinou daleko nižší finanční prostředky na činnost, včetně realizace projektů, byla následující otázka směřující k **velikosti realizovaných projektů** (v jednotkách Kč) rozlišena do několika stupňů:

- projekty do 100 000 Kč,
- projekty do 250 000 Kč,
- projekty do 500 000 Kč,
- projekty do 1 mil. Kč,
- projekty za více než 1 mil. Kč.

Nejvíce respondentů (46 %) odpovědělo, že vedlo projekty za více než 1 mil. Kč. Projekty ve velikosti do 1 mil. Kč realizovalo 18 % respondentů, stejně jako projekty do 250 000 Kč. 9 % dotazovaných vedlo projekty do 500 000 Kč a zbývajících 9 % projekty do 100 000 Kč. Dotazované **projekty** byly dle respondentů nejčastěji **financovány** z dotací (52,5 %, kde se odráží přístup místních akčních skupin a realizace projektů z fondů EU), z vlastních zdrojů (25 %), darů (17,5 %) a případně z výzkumných fondů (2,5 %) či soukromých prostředků klientů (2,5 %).

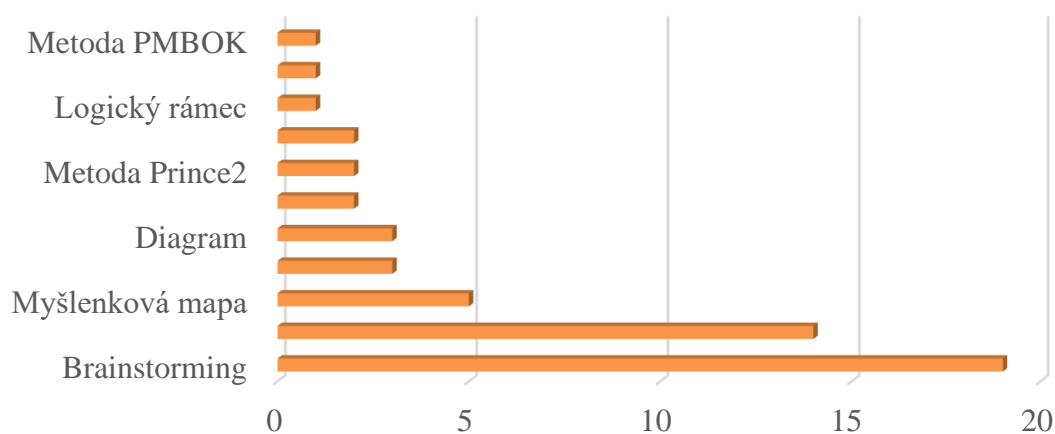
Dle návazných odpovědí se většinou jednalo o neinvestiční projekty (neinvestiční 62 %, investiční 38 % respondentů). Tyto **projekty byly** převážně **zaměřeny** na měkké znalosti a aktivity typu seminářů, workshopů, případně dalších vzdělávacích akcí (60 %), ale i na vytvoření pevné infrastruktury, jako jsou lavičky, naučné tabule, pořízení vybavení pro kulturní akce (20 %) apod. 20 % projektů kombinovalo výše uvedené oblasti.

Projekty byly nejčastěji **realizovány po dobu** 12–18 měsíců (53 %), nebo 18–24 měsíců (35 %). Pouze 12 % projektů bylo realizováno déle než 2 měsíce, či naopak méně než 6 měsíců. Pro respondenty, kteří odpověděli, že realizovali projekty s dobou trvání více než 1 rok, byla položena otázka, **jak dlouho projekty plánovali**. 50 % respondentů odpovědělo, že projekty byly plánovány 1 měsíc, stejný počet respondentů odpověděl, že cca 1–3 měsíce. Z těchto odpovědí se dá usuzovat, že plánování projektů zabere v průměru 1–2 měsíce (doba trvání bude zohledňovat počet aktivit a výstupů projektu).

V následujících 6 otázkách bylo dotazníkové šetření zaměřeno na **fázi plánování projektu**. První otázkou bylo (pokud pomineme výše uvedenou dobu plánování projektů), zda je při plánování projektů brán zřetel i na **faktory**, které budou při realizaci (případně po ní), **ovlivňovat okolní prostředí** podniku a jak se pracuje s předpokládaným **vlivem** projektu na vnější **prostředí** organizace. Zde 36 % respondentů odpovědělo, že se snaží projekty připravovat a realizovat s ohledem na kladný dopad na životní prostředí, dalších 25 % respondentů odpovědělo, že projekty jsou připravovány a projednávány veřejně a veřejnost se k nim může na těchto jednáních vyjádřit a vznést svoje podněty (zde se odráží přístup komunitně vedeného místního rozvoje – plánování odspoda nahoru). 22 % respondentů uvedlo, že je jejich snahou podpořit v rámci projektů zaměstnanost a tvorbu nových pracovních míst a 14 % respondentů bere při přípravách projektů ohled na stávající ekonomickou situaci okolního prostředí. Jeden respondent do dalších možností uvedl, že všechny tyto aspekty jsou ošetřeny zejména v rámci analýzy prostředí, která je následně zohledněna při plánování.

Návaznou otázkou bylo, pomocí jakých **metod** oslovení respondenti projekty **plánovali** (viz graf 9).

Graf 9: Plánování projektů pomocí metod



Zdroj⁶³

Z vlastní znalosti prostředí neziskových organizací je nám známo, že většina organizací plánuje projekty za pomoci **zapojení komunity a veřejnosti**, což bylo potvrzeno odpověďmi na otázku, zda je do plánování projektu obvykle zahrnuto více

⁶³ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

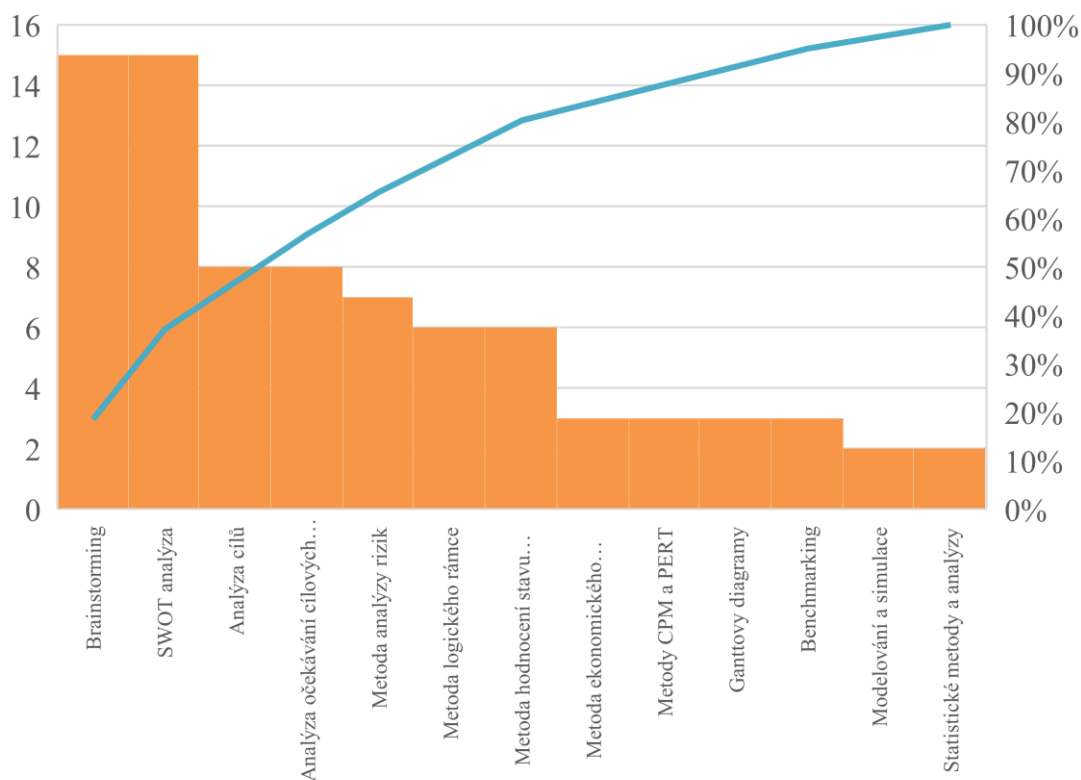
osob. 68 % respondentů odpovědělo ano, většinou s více než 3 osobami a 32 % respondentů plánuje projekty komunitním způsobem. Při tomto plánování využívají **externí odborníky**, či **zkušenosti** podobných organizací (ve 40 % případů), či je občas osloví (45 % případů). Pouze v 15 % případů organizace těchto odborníků a zkušeností partnerských organizací nevyužívají. Oblíbeným **nástrojem při plánování** projektů je studie proveditelnosti, ve které jsou shrnuty všechny analýzy, faktory ovlivňující projekt, rozpočet projektu atd. Studii proveditelnosti pravidelně vypracovává pouze 20 % organizací. Shodně 40 % organizací studii zpracovává občas a 40 % organizací vůbec.

Velká část neziskových organizací (63 %) využívá při plánování projektu tzv. **odborného garanta projektu**, který postupem času drží nad realizací projektu tzv. ochrannou ruku pro případ řešení problémů. Garantem je nejčastěji osoba, která zastřeší odborné vzdělání, či potřebnou praxi a zkušenosti. Mnohdy se k těmto faktorům přidává i finanční záruka pro případ komplikací (u neziskových organizací často stěžejní faktor realizace projektů).

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na fázi, kdy je již projekt jistým způsobem naplánován, jsou známy jeho cíle a je třeba ho **rozpracovat do konkrétnosti** pro následnou **realizaci**. Metod projektového řízení využívá pravidelně 8 respondentů a 13 respondentů kombinuje metody projektového řízení s vlastními znalostmi a praxí.

Využívání jednotlivých **metod projektového řízení** dle preferencí respondentů vyjadřuje graf 10.

Graf 10: Praxe využívání metod projektového řízení



Zdroj⁶⁴

Respondenti byli tázáni, zda pro tyto výše uvedené metody využívají **softwarové programy** a případně jaké. V případě, že softwarové programy využívají (pouze 18 % respondentů), využívají programy z balíčku Microsoft Office – Microsoft Project, Xmind, Raynet, Excel a sdílená úložiště, program Quanda a Mailchim. Ostatní, kteří odpověděli, že softwarové nástroje nepoužívají, uváděli, že pro ně nejsou potřebné.

Následující část dotazníku se věnovala **problematice projektového týmu**. První otázka zněla, z jakých osob je nejčastěji **sestavován projektový tým**. Respondenti mohli vybrat více odpovědí. Nejčastější zastoupení měla odpověď, že osoby jsou vybírány na základě předchozích zkušeností a praxe (27 %), případně dle personálních možností (20 %). 18 % respondentů označilo možnost dle přístupu (aktivita, flexibilita,

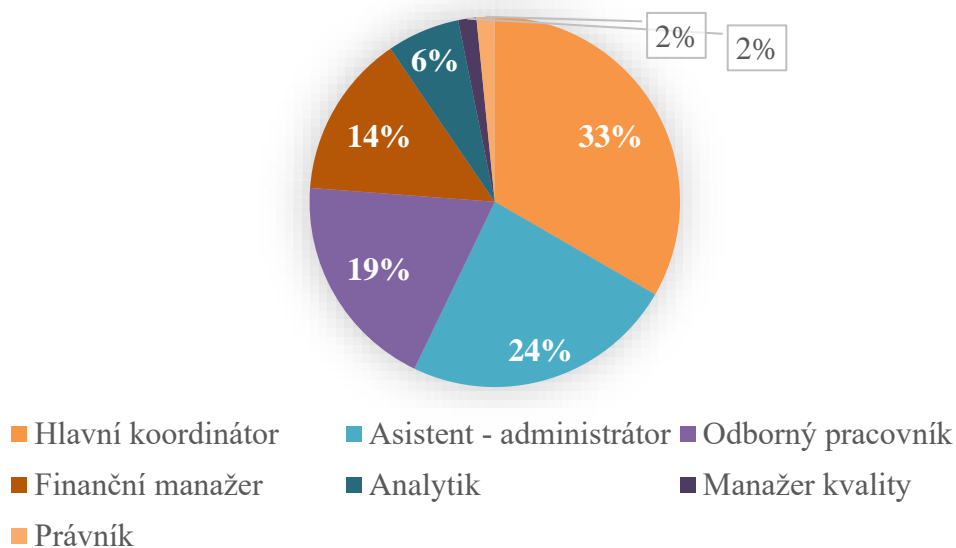
⁶⁴ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

inovativnost), 12 % dle úrovně komunikace a vyjednávacích dovedností, 10 % dle vzdělání, 9 % dle výkonnosti a 2 % dle chování ve stresových situacích a schopnosti rychlého rozhodování. V kolonce pro vlastní vyjádření byla zaznamenána odpověď „*dle vlastního entusiasmů a ochoty pracovat občas i ve volném čase*“ (zbývající 2 %).

Osoby, které pracují v projektovém týmu, by měly mít základní povědomí o projektovém řízení, případně patřičné vzdělání. Další otázkou bylo, zda mají členové projektových týmů **certifikát na projektové řízení**. Kladně odpovědělo 66 % respondentů, záporně 34 %. Návaznou otázkou bylo, zda jsou členové projektového týmu či adepti na členy **vzdělávání** v projektovém řízení, nebo vysílání na odborné semináře a školení. 95 % respondentů odpovědělo ano, pouze 5 % ne.

Projektový tým může obsahovat mnoho **pozic**, které svou podstatou zastřešují určitou oblasti projektu. Graf 11 vyobrazuje nejčastější pozice v projektovém týmu dle odpovědí respondentů.

Graf 11: Nejčastější typy pozic v projektovém týmu

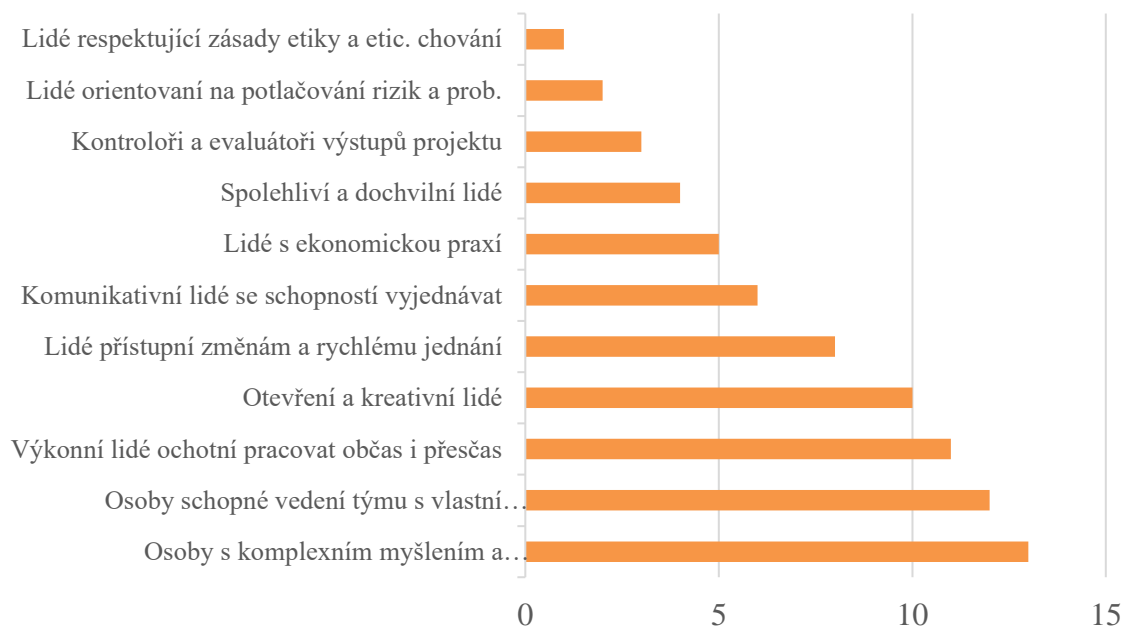


Zdroj⁶⁵

⁶⁵ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

Nejen pozice v projektovém týmu vypovídají o činnostech, které mají být zajištěny. Důležitou součástí jsou i osobní **vlastnosti členů** projektového **týmu**. Zde měli respondenti také možnost vybrat více možností (max. 3). Nejčastěji volili osoby s komplexním myšlením a předvídavostí a osoby, které jsou schopny vedení týmu vlastní přirozenou autoritou (viz graf 12).

Graf 12: Složení projektového týmu



Zdroj⁶⁶

V následujících dvou otázkách, byli respondenti dotazováni, zda mají zkušenosti s najmutím **externího projektového manažera**, a pokud ano, zda s ním mají pozitivní zkušenosti. Devět respondentů odpovědělo kladně, přičemž v následující otázce potvrdilo, že mají pozitivní zkušenosti.

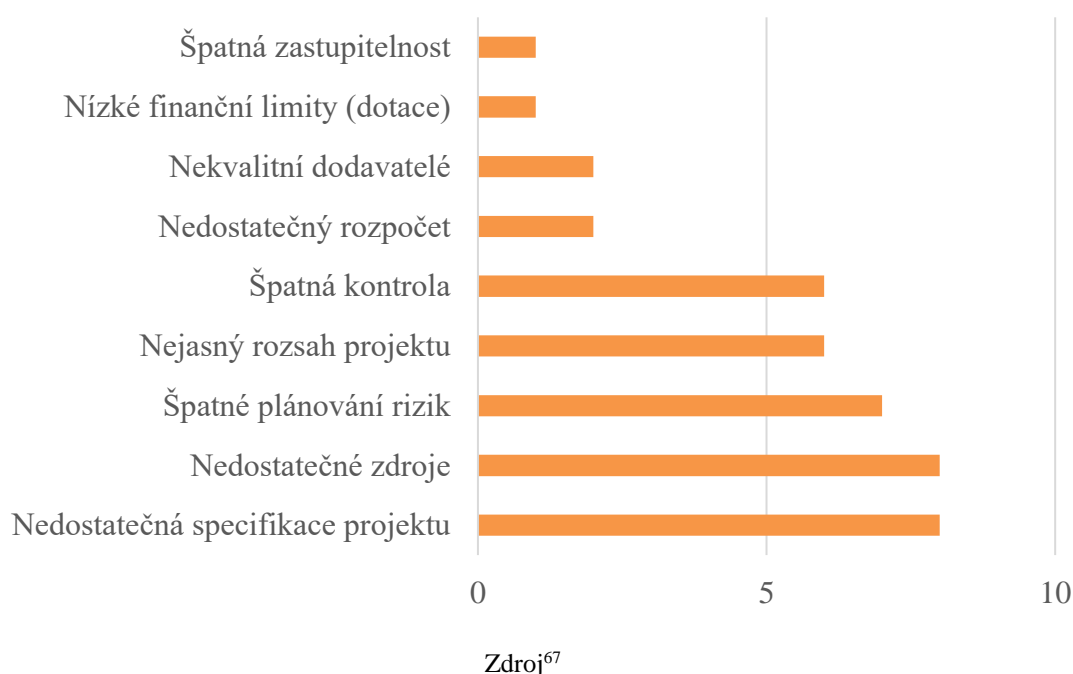
Žádný z projektů se neobejde bez porad či setkání k hodnocení průběhu projektu a vzájemné komunikaci. Na otázku: Jak často jsou realizovány **porady** k průběhu **realizace projektu**? odpovědělo 40 % respondentů, že 1× měsíčně, 35 % respondentů 1× za 14 dní a 25 % respondentů 1× týdně. Do volného pole pro vlastní odpověď byla zapsána odpověď, která upozorňovala, že četnost setkání se odvíjí od velikosti projektu a aktuálních potřeb, nehledě na fakt, že u většiny projektů probíhá průběžná komunikace a úkolování nezávisle na společných jednáních. V návaznosti na četnost byla položena

⁶⁶ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

otázka, kdo se **účastní porad** či setkání projektového týmu. 85 % respondentů odpovědělo, že celý projektový tým a pouze 15 % odpovědělo, že porad se účastní projektový manažer s asistentem. Ve volném poli byla zaznamenána odpověď, že je možné v praxi implementovat porady prostřednictvím týdenních menších setkání vedoucích manažerů s pracovníky plnícími dílčí opatření a při měsíčních poradách je vhodné svolat celý projektový tým.

Výzkum se dále zaměřil na řešení **problémů a změn** při projektovém řízení. Výstupy na otázku „S jakými problémy jste se potkali při projektovém řízení?“ jsou vyobrazeny v grafu 13.

Graf 13: Problémy projektového řízení z praxe



Změny jsou nejčastěji **řešeny** prostřednictvím vedoucího orgánu či při schůzkách k projektu, na které připravuje podklady projektový tým.

Z praktického pohledu byla položena otázka, co bylo největším **přínosem** (pomocí) při realizaci projektů (byla dána možnost vybrat více odpovědí). Dle odpovědí respondentů je nejvíce ceněným přínosem práce v týmu a vhodné rozplánování jednotlivých aktivit, včetně možnosti realizovat vlastní aktivitu a nápady na zlepšení.

⁶⁷ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

Vhodnou pomocí je rovněž pravidelné vyhodnocování postupu projektu a možnost využití přiměřených zdrojů projektu.

Odborná literatura a teorie vždy doporučuje po realizaci projektů vypracovat **evaluaci** (hodnocení). Na otázku, zda jsou projekty evaluovány odpovědělo kladně 40 % respondentů a 54 % respondentů odpovědělo, že většinou ano. Pouze 6 % respondentů uvedlo zápornou odpověď. Respondenti, kteří odpověděli kladně, byli dále vyzváni, aby odpověděli na otázku, zda vychází z evaluací i konkrétní doporučení pro realizaci budoucích projektů. 38 % respondentů odpovědělo ano, 29 % ne a 33 % občas. MAS po realizacích svých strategií měly povinnost vypracovat evaluaci strategie za programové období (v roce 2014), ve které byly shrnuty poznatky z realizací vlastních projektů i projektů žadatelů. Všechny jsou veřejně dostupné na webových stránkách jednotlivých místních akčních skupin.

Většina realizovaných projektů je následně prezentována, což potvrdilo 75 % respondentů. Pro tuto prezentaci volí neziskové organizace dle průzkumu nejčastěji webové stránky, sociální sítě, vlastní zpravodaje, či zveřejnění v místních denících, možnost živé prezentace při konferencích a veletrzích (případně výstavách), občas na workshopech a v tištěných publikacích.

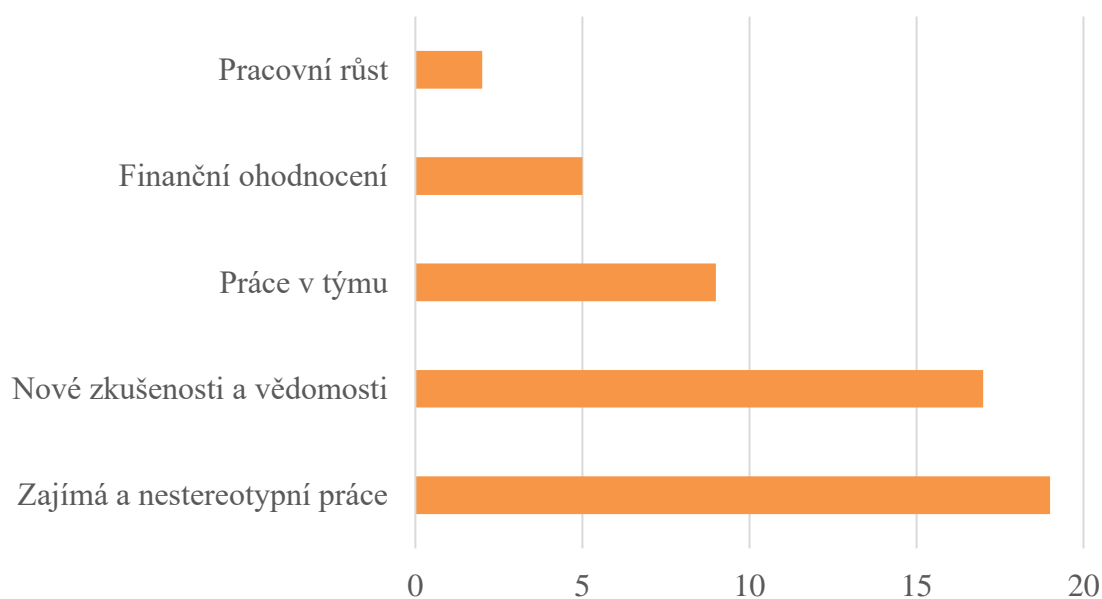
Autora dotazníkového šetření zajímalo, jak jsou **projekty hodnoceny** z pohledu **úspěšnosti**. Velká míra respondentů (65 %) odpověděla, že dle dodržení cílů projektu a zpětných referencí na užitečnost projektu, nicméně při zachování stěžejních faktorů – dodržení plánovaného rozpočtu a harmonogramu projektu. Všechny tyto faktory spolu velmi úzce souvisí. Přidanou hodnotou pro hodnocení úspěšnosti poté může být četnost využívání výstupů projektu.

Respondenti mohli k závěru dotazníkového šetření uvést i své **vlastní poznatky** z projektového řízení, které oceňují nejvíce. Do volného pole vypsali například stěžejní roli komunikace mezi jednotlivými lidmi a cílovými skupinami, velkou obezřetnost při plánování finančního plánu včetně navržení možných finančních rezerv, potřebu nebát se inovací a přenosu dobré praxe a zkušeností ze zahraničí, eliminovat rizika při psaní projektu (logického rámce), které následně velmi ulehčí život realizátorovi, a nikdy neopomíjet motivaci a chuť pracovat. Zcela jistě pravdivou připomínkou od jednoho z respondentů bylo, že člověk se neustále učí.

V organizacích jsou často pro projektové řízení zpracovány **interní směrnice**. 36 % respondentů odpovědělo, že jejich organizace má tyto směrnice zpracovány, 64 % uvedlo, že ne. V organizacích, kde mají směrnice, je dle výpovědí nejčastěji zpracovávají vedoucí pracovníci, manažeři pro dané oblasti či metodici. Tyto směrnice jsou následně aktualizovány dle potřeby, např. 1× – 2× do roka, 1× za 2 roky apod.

Co pracovníky v neziskových organizacích **zajímá** na projektovém řízení a proč chtějí v této oblasti pracovat, znázorňuje graf 14.

Graf 14: Osobní zájem na projektovém řízení – důvody



Zdroj⁶⁸

Do budoucna jsou plánovány další projekty (min. z pohledu 19 respondentů). Typově se dle respondentů může jednat o projekty zaměřené na inovace, síťování, vzdělávání, spolupráci s veřejností, osvětové akce o ekologickém zemědělství, vzdělávací akce pro děti a mládež, projekty, které budou částečně dány novým programovým obdobími či projekty pro rozvoj sociální oblasti.

Na závěr byla dána možnost vyjádřit případné další připomínky a diskusi, žádné nebyly ze strany respondentů zaznamenány.

⁶⁸ Autorka práce, 2017, vlastní šetření.

8.5 Porovnání teorie a praktických výsledků sesbíraných v dotazníkovém šetření

V této kapitole se autor zabývá porovnáním výsledků z dotazníkového šetření a znalostmi z odborné teorie. Vzhledem k tomu, že dotazník byl adresován odborníkům z neziskových organizací, kteří se projektovým řízením zabývají a mají s ním většinou bohaté zkušenosti, je na výsledcích možné ukázat, co se v praxi osvědčí nejčastěji, a které poznatky je naopak vhodné převzít z teorie.

Již z první otázky je patrné, že v neziskových organizacích v Kraji Vysočina, které se zabývají regionálním rozvojem a působením v určité oblasti, pracuje více žen než mužů. Nadpoloviční většina všech osob pracuje v oblasti projektového řízení déle než 5 let a každý z respondentů již vedl nějaký projekt a musel projektové řízení řešit v praxi. Neziskové organizace většinou nemají velký finanční objem finančních prostředků (alokaci), a pokud realizují projekty, využívají především dotační prostředky Evropské unie. Většina titulů se rovněž pojí s jistým procentem vlastního spolufinancování, pro které musí NNO sehnat vlastní zdroje. Již z těchto znalostí lze soudit, že většina projektových manažerů a dalších pracovníků neziskových organizací musí umět dobře plánovat projekt a všechny jeho výstupy. Při nesprávném plánování by mohl být vysoký podíl vlastního spolufinancování či neuznatelné náklady na realizaci pro neziskovou organizaci likvidační (takové případy jsou známy). Plánování projektů je závislé nejen na výši rozpočtu projektu, ale i na typu projektu (investiční × neinvestiční). Mezi nejčastější metody, které jsou užívány v rámci plánování projektu, patří SWOT analýza, brainstorming a harmonogram. Jsou pro většinu manažerů nejlépe pochopitelné a jejich zobrazení je srozumitelné i ve chvílích, kdy osoba nemá potřebnou odbornost. U brainstormingu jsou navíc přidánou hodnotou myšlenky, které při aplikaci této metody volně vyplývají a obohacují tak plánování projektu. Další oblíbenou metodou je myšlenková mapa, která vhodně propojuje souvislosti. Metody Prince2 a PMBOK nejsou v neziskových organizacích příliš běžné a s jejich implementací se téměř nesetkáváme. Z vlastního pohledu, a podrobnějšího studia problematiky, by autorka navrhovala větší osvětu využití dalších metod projektového řízení. Mohlo by se jednat o semináře, v rámci kterých by si účastníci prakticky vyzkoušeli jednotlivé metody.

Neziskové organizace jsou z velké míry založené na metodě komunitního plánování. Z této metody se vychází při plánování projektů, kdy jsou do plánování často zapojeni zástupci různých subjektů, odborníci, partnerské organizace, případně celá veřejnost (obyvatelé). Pokud nejsou možnosti, ať již z časového hlediska či finančního, zajistit toto projednávání, jsou projekty ve fázi jejich plánování projednávány min. se 3 osobami. Tato forma projednávání je vhodná i vzhledem k poznatkům, že projekty psané tzv. od stolu mívají v mnohých případech nedostatky a nepostihují reálné potřeby. Většina zaměstnanců neziskových organizací typu MAS jsou navíc obyvateli dotčeného území, a tak znají potřeby území, ve kterém pracují velmi dobře. Při společném (komunitním) plánování využívá mnoho organizací externí odborníky, partnerské organizace či další subjekty. Stejná praxe je autorce známa z vlastních pracovních zkušeností, neboť chybami ostatních se mohou často poučit další a vyvarovat se jich.

Zatím nedoceněnou metodou, která je často považována za časově a administrativně náročnou, je studie proveditelnosti. Ve studii bývají zahrnuty všechny poznatky o projektu – popisy, potřebnost, informace o realizátorovi (investorovi), technickém a technologickém řešení projektu, výstupech, finanční analýze, SWOT analýze, analýze finančních rizik, připravenosti k řešení projektu apod. Touto problematikou se zabývá i D. Vytlačil ve své knize *Projektové řízení a řízení projektů*.⁶⁹ Ten potvrzuje, že studie proveditelnosti je při evaluacích projektů jednou z nejvíce oceňovaných metod. Neziskové organizace většinou zpracovávají studii proveditelnosti, pouze pokud je podmínkou jiného orgánu či dotačního titulu. Samy, z vlastní iniciativy, ji NNO většinou nezpracovávají. V odborné literatuře se doporučuje především pro investiční projekty a pro zpracování podnikatelského záměru. Naopak při využívání garanta projektu odpovídali respondenti z velké míry kladně. Tato osoba pro ně často představuje odborníka, který jim po stránce vzdělanostní a odborných zkušeností z praxe zajistí, aby v projektu nechybovali a postupovali co nejefektivnějšími metodami. Fázi plánování projektu můžeme hodnotit kladně, neboť neziskové organizace v Kraji Vysočina využívají různé poznatky a nástroje. Jejich poznatky z praxe by se mohly rozšířit o další metody plánování projektů při seminářích a workshopech.

⁶⁹ VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: ČVUT, 2008. ISBN 80-01-02336-2.

Projektové řízení a jeho metody v průběhu podrobného rozpracování, realizace, ověřování a kontroly znají a využívají neziskové organizace dobře. Často využívají SWOT analýzu, brainstorming (pro konkrétnější náměty k plánovanému projektu), analýzu očekávání cílových skupin, analýzu cílů apod. Organizace se naučily pracovat i s finančními analýzami a nástroji, které jim pomohou vyhnout se dalším vícenákladům a nedodržení finančního rozpočtu. Jednotlivé metody a nástroje jsou kombinovány a vhodně se doplňují. Tím je většinou zajištěn hladký průběh realizace, pokud nenastanou neočekávané situace, které manažer nemohl předpokládat. V této oblasti zatím není rozšířené používání softwarových programů. Ty využívá pouze malá skupina respondentů. V této oblasti je mezera ve vzdělání, kterou by bylo vhodné do budoucna řešit a naučit zaměstnance neziskových organizací s těmito nástroji pracovat. Tím by byl ušetřen jejich čas a zároveň byla zajištěna i přehledná kontrolovatelnost a struktura implementace.

Část dotazníkového šetření byla věnována projektovému týmu. Ten neziskové organizace nejčastěji sestavují dle předchozích zkušeností a personálních možností. Dalším aspektem je přístup osoby, úroveň komunikace a vzdělání. Je těžké stanovit, zda při sestavování projektového týmu vycházet z teorie či praxe. Tuto situaci nejčastěji ovlivňují personální možnosti a aktuální možnosti organizace (finanční, časové). Nikdy není vhodné opomíjet základní požadavky na osobu, které vyplývají z charakteru projektu, a dle nich se řídit. Neziskové organizace by mohly tuto oblast následně zahrnovat do evaluace projektu, případně do interních směrnic pro výběr a přijímání nových zaměstnanců. Z dalších odpovědí vyplývá, že velká část projektových týmů má pracovníka s certifikátem na projektové řízení, případně se zaměstnavatelé snaží vysílat zaměstnance na vzdělávání tohoto typu a rozšíření znalostí na dalších odborných seminářích. Toto stanovisko je chvályhodné, neboť odbornost projektových manažerů je třeba neustále rozšiřovat. Každý projekt je jedinečný a svým způsobem neopakovatelný. Nabytím nových poznatků si může manažer ušetřit práci a pracovat efektivněji, či se snáze rozhodovat při sporných záležitostech.

Další diskutovanou otázkou k projektovému týmu bylo jeho složení. Ve zkoumaném vzorku neziskových organizací nebyly zjištěny takové možnosti, díky kterým by bylo možné vytvořit projektový tým o 5 a více zaměstnancích. Jednalo se většinou spíše o 2–3 zaměstnance, nejčastěji projektového manažera (hlavního

koordinátora), asistenta (administrátora) a odborného pracovníka. Občas se můžeme setkat s osobou finančního manažera, kterého u menších projektů nahrazuje hlavní projektový manažer, či analytika. Aby byly zastoupeny další odborné poznatky, například z oblasti právní praxe, kvality a jakosti, je třeba tyto oblasti pokrýt stávajícími členy projektového týmu, či spolupracovat s takovými subjekty externě, pouze v případě potřeby. Tento příklad není špatný, nicméně musíme mít pořád na paměti, že tyto kapacity jsou omezené a v případě řešení problémových situací na ně nemusí být dostatek časových a finančních kapacit. Složením projektového týmu se zabývá kolektiv autorů P. Máchal, M. Kopečková a R. Presová v publikaci *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*.⁷⁰ Upozorňují na časově i finančně náročné složení projektových týmů, kterému je třeba věnovat dostatečnou pozornost, neboť v opačném případě se mohou projevit problematicky při realizaci aktivit projektu.

Osobní předpoklady každého pracovníka, který se bude podílet na projektovém řízení nelze jednoznačně vyhodnotit. V této oblasti musí každý zaměstnavatel (investor) posoudit sám, jaké předpoklady má mít konkrétní zaměstnanec. Samozřejmě je musí zohlednit tak, aby v průběhu projektu nedocházelo ke zbytečné fluktuaci pracovníků, což by mohlo nepříznivě ovlivnit průběh projektu i atmosféru v projektovém týmu. Otázka byla spíše směřována jako doplňující, pro vytvoření si představy o předpokladech pracovníků v neziskových organizacích. Důležitou součástí je i komunikace v rámci projektového týmu. Realizace porad a průběžných setkání investora a projektového týmu je nedílnou součástí realizace každého projektu. Dle charakteru projektu je nastavována četnost. Pokud uvážíme, jak velké projekty realizují neziskové organizace, můžeme je ohodnotit kladně, neboť min. 1× měsíčně se setkávají za účelem vyhodnocení minulého období a plánování dalšího, a v průběhu období spolu vzájemně komunikují a úkolují se. Čas od času, především v náročnějších fázích realizace projektu, má hlavní koordinátor např. 1× týdně schůzky s jednotlivými garanty oblastí projektu, pro vzájemnou kontrolu a řešení změn či nových okolností, které vyvstanou v realizaci.

Pokud se objeví problémy a změny, které je nutné řešit velmi aktuálně, nelze obecně specifikovat, zda je lepší vycházet z teorie či praxe, která se již někde stala. Změny, které se mohou v průběhu projektu odehrát, dopředu nedokážeme stanovit,

⁷⁰ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M. a PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

a proto je vhodné postupovat operativně. Většina neziskových organizací řeší změny rychle a operativně, neboť se většinou jedná o změny, které musí v co nejkratším časovém horizontu schválit řídicí orgán, který zastřešuje dotační finanční prostředky. V takových chvílích bývají porady a setkání svolávány v průběhu následujících několika dnů a jedná se velmi intenzivně, v souladu se schválenými postupy organizace a řízení změn. Z praktického pohledu lze říci, že na neziskové organizace se samozřejmě vztahují termíny a lhůty, které je nutné akceptovat, ovšem ne v takové míře, jako například na státní správu a samosprávu.

Neziskové organizace si při řešení projektů nejvíce cení vzájemné spolupráce v týmu a vhodného rozplánování aktivit. Pro osobní spokojenost zaměstnanců je nutné udržovat dobré vztahy na pracovišti i při řešení náročných projektů, snažit se udržovat přátelskou atmosféru, motivovat pracovníky, odměňovat je (ne pouze finančně) a dát jim možnost vlastní aktivity. Jak vyplynulo z odpovědí respondentů, finanční ohodnocení je až na 4. místě. Důležitá je pro pracovníky možnost seberealizace, aktivní práce (minimální stereotyp) a získávání zkušeností. Toto pojetí je ideálním příkladem souladu teorie a praxe. Stejnou problematikou se zabývala i M. Hošková ve své bakalářské práci na téma *Teorie a praxe projektového řízení*, která potvrzuje souvislost mezi vnitřní spokojeností zaměstnance a dobrou atmosférou na pracovišti.⁷¹

Neziskové organizace často vypracovávají evaluaci zrealizovaných projektů, ze kterých občas vycházejí doporučení pro řešení budoucích projektů. Z teoretického pohledu by bylo vhodné, aby byla doporučení vždy zpracovávána a zároveň i zveřejňována pro možnou inspiraci dalším organizacím. Obecným doporučením je dodržení realizace předem stanovených cílů projektu za vynaložení předpokládaných finančních prostředků a časových možností. Pracovníci neziskových organizací často také hodnotí efektivitu zrealizovaných projektů také mírou užitečnosti výstupů projektu a dle referencí okolí. Tato hlediska by měla zohledňovat každá organizace, která realizuje projekty, aby se ujistila, že nedělá umělé a nevyužívané projekty bez potenciálu. Takové projekty nejsou efektivní z pohledu finančního, praktického využití a stávají se příklady špatné praxe. Zrealizované projekty jsou ve velké míře zveřejňovány (jejich výstupy a popis) různými formami (online, tištěné, osobně). V tomto ohledu zřejmě není třeba

⁷¹ HOŠKOVÁ, M. *Teorie a praxe projektového řízení*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Marek Pavlík. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63243/esf_b/?lang=cs.

hodnotit přínos teorie či praxe, neboť každý ze subjektů usiluje dle vlastních požadavků o co nejefektivnější výstup.

Slabou stránkou je absence zpracovaných interních postupů (směrnic) na projektové řízení. Více než polovina respondentů uvedla, že tyto postupy u nich nejsou zpracovány, což je alarmujícím znamením pro organizace, které řeší převážnou většinu svých činností projektovým řízením.

Na závěr lze říci, že odborná literatura a známá teorie nikdy nemůže přesně stanovit konkrétní metody pro řešení určitého projektu. Vždy jsou uváděna pouze doporučení a je na každém projektovém manažerovi, aby rozhodl o tom, kterou metodu použije a bude ji aplikovat dále, případně kombinaci metod. Pro toto rozhodování je ale třeba mít na paměti, že projektový manažer musí být skutečným odborníkem a neustále si rozšiřovat své poznatky projektového řízení. Na tento fakt je nutné pamatovat při výběru hlavního projektového manažera a stejně tak nezapomínat na doplňování jeho znalostí a rozšiřování vzdělanostní kapacity jeho, i celého týmu.

Výtah poznatků

Není možné shrnout všechna doporučení, která by postihla celou problematiku projektového řízení. Mezi nejstěžejnější jistě patří pozornost **úvodní myšlenky projektu**, na jejímž základě se rozhodneme, zda projekt má **potenciál** a budeme jej řešit, či ne. Následně se intenzivně věnovat jednotlivým fázím **životního cyklu projektu** za přítomnosti kontrol a spolupráce s externími odborníky, která mnohdy upozorní na nedostatky či chyby.

Při realizaci jakéhokoliv projektu je třeba přesně specifikovat **rozpočet a milníky projektu**, které budou sledovány a průběžně vyhodnocovány. Stěžejní součástí úspěšnosti projektu je osoba hlavního **projektového manažera** a následně členů projektového týmu. Je doporučeno věnovat pozornost komunikaci v týmu a mezi týmem a investorem (předcházet předávání klamavých informací). Správný manažer nebude při všech výše uvedených činnostech opomíjet motivaci jednotlivých členů týmu a dobrou atmosféru na pracovišti. Členové týmu, kteří sami v sobě najdou vnitřní motivaci a chuť pracovat tak, aby bylo dosahováno cílů organizace a jejích projektů, jsou tím nejcennějším, co může společnost mít. Nepopiratelné jsou přínosy **poznatků dobré praxe** ze zahraničí a soustavné **studium problematiky projektového řízení** a rozvoje

lidských zdrojů, což je v podstatě nikdy nekončící činnost. A na závěr pouze doplnění, že chybami se člověk učí (i ten nejvzdělanější).

8.6 Potvrzení a vyvrácení stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1 – V nestátních neziskových organizacích je pro projektové řízení nejčastěji využívaná metoda SWOT analýzy.

Hypotéza byla potvrzena. V dokumentech vytvořených ze strany NNO v Kraji Vysočina je nejčastěji vyplněna SWOT analýza, následně i analýza cílů a očekávání zájmových skupin (strategie organizací, programové rámce).

Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

Hypotéza č. 2 – Nestátní neziskové organizace nevyužívají pro projektové řízení softwarové nástroje.

Hypotéza byla potvrzena. Pouze 18 % respondentů uvedlo, že využívají softwarové nástroje pro projektové řízení.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

Hypotéza č. 3 – Projektový tým v NNO je nejčastěji sestavován z osob, které mají příslušné odborné vzdělání.

Hypotéza nebyla potvrzena. Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že preferují předchozí zkušenost a praxi (27 %), ohlíží se na personální možnosti (20 %), či sestavují projektový tým dle přístupu osob (aktivity, flexibility, inovativnosti – 18 %). Vzdělání označilo pouze 10 % respondentů.

Hypotéza č. 3 nebyla potvrzena.

Hypotéza č. 4 – Projektový tým v NNO je sestavován i dle osobních vlastností členů týmu. Mezi nejdůležitější patří kreativita.

Hypotéza nebyla potvrzena. Nejpreferovanější osobní vlastnosti členů projektového týmu jsou dle respondentů osoby s komplexním myšlením a schopností předvídat, poté osoby, které jsou schopné vedení týmu a mají přirozenou autoritu a výkonní lidé, kteří jsou ochotní pracovat občas i přesčas. Preference kreativních osob následovala až po výše uvedených vlastnostech.

Hypotéza č. 4 nebyla potvrzena.

Hypotéza č. 5 – Zaměstnanci nestátních neziskových organizací při projektovém řízení nejvíce oceňují možnost vlastní aktivity a nápadů na zlepšení.

Hypotéza byla potvrzena. Respondenti nejvíce oceňují vlastní aktivitu a nápady na zlepšení. Oceňovanou oblastí přínosu práce na projektech bylo i vhodné rozplánování jednotlivých aktivit.

Hypotéza č. 5 byla potvrzena.

Hypotéza č. 6 – NNO mají zpracovány interní postupy (směrnice) pro projektové řízení.

Hypotéza nebyla potvrzena. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že pouze 36 % respondentů pracujících v NNO má zpracovanou interní směrnici pro projektové řízení, a naopak 64 % respondentů směrnice zpracovány nemá.

Hypotéza č. 6 nebyla potvrzena.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě dotazníkového šetření porovnat projektové řízení v teorii a praxi, v prostředí nestátních neziskových organizací v Kraji Vysočina. Dalším cílem bylo zpracovat výstupy dotazníkového šetření tak, aby z nich vyplývala doporučení pro pracovníky projektového řízení, která by mohla pomoci efektivnější práci v této oblasti.

Teoretická část pojednává o stěžejních poznatcích projektového řízení. Přibližuje čtenáři obecné informace o tom, co je to projekt, jaké jsou metody projektového řízení, jaký je životní cyklus projektu, jak fungují systémy řízení projektu, proč je vhodné definovat milníky a jak projekty po realizaci hodnotíme. Všechny odborné poznatky jsou uvedeny tak, aby byly pro čtenáře pochopitelné a srozumitelné, a mohl z nich případně vycházet při řešení konkrétních situací v praxi, včetně odkazů na odbornou literaturu. Druhá část teoretické práce seznamuje čtenáře s prostředím nestátních neziskových organizací, včetně konkrétního případu obecně prospěšné společnosti Královská stezka o. p. s. Na příkladu této organizace je čtenář seznámen nejen se strukturou a fungováním o. p. s., ale i s modelovým příkladem realizace projektu s využitím nástrojů projektového řízení.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na konkrétní poznatky pracovníků v projektovém řízení nestátních neziskových organizací. V rámci provedeného dotazníkového šetření mohli projevit své vlastní poznatky z praxe. Před zahájením průzkumu bylo autorkou práce stanoveno 6 hypotéz, z čehož 2 nebyly potvrzeny. Jednalo se o hypotézu preferencí sestavování projektového týmu v neziskové organizaci a hypotézu zpracování interních postupů pro projektové řízení v neziskové organizaci (viz výše). Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci neziskových organizací mají své zaběhlé postupy a metody projektového řízení, které by z pohledu autora bylo vhodné inovovat a podpořit rozvoj dalšího vzdělávání v tomto směru. Mohlo by se jednat o méně často využívané metody projektového řízení, např. Ganttovy diagramy, benchmarking, síťové analýzy (CPM a PERT) či metodu CBA. Osvětu a další vzdělávání by bylo vhodné podpořit rozvojem využívání softwarových nástrojů pro projektové řízení. Velice pozitivně hodnoceným zjištěním je fakt, že finanční ohodnocení za vykonávanou práci není na prvním místě motivačních hodnot a osobního uspokojení

z práce v neziskové organizaci. Preferenci dávají zaměstnanci spíše osobnímu rozvoji, vlastní aktivitě a nápadům, kreativní práci a práci v kolektivu.

Porovnání teorie a praxe přineslo zajímavé poznatky (viz výše). Z provedených šetření plynou jednoznačná doporučení na další vzdělávání projektových manažerů a členů projektových týmů a rozšíření jejich znalostí o nové poznatky. Na základní doporučení z teorie projektového řízení by měl brát zřetel každý projektový manažer, včetně těch nejzkušenějších. Každý projekt je totiž svým charakterem a náplní jedinečný a neopakovatelný. Pouze díky neustálému rozvíjení schopnosti myslet projektově, sdílet zkušenosti a učit se novým poznatkům vyrůstají ti nejlepší projektoví manažeři.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Bylo porovnáno projektové řízení v teoretickém základu s projektovým řízením v praxi, a byl vypracován souhrn poznatků a doporučení pro zefektivnění projektového řízení v prostředí neziskových organizací. Problematika projektového řízení v neziskových organizacích by mohla být dále rozvíjena v širším kontextu s ověřením v reálném prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- DOLANSKÝ, V., V. MĚKOTA a V. NĚMEC. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7169-287-5.
- DVOŘÁK, D., 2008. *Řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-1885-6.
- CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2007. ISBN 978-80-7357-085-9.
- KVÁČA, L. *Implementace metodiky řízení projektů do konkrétní firmy*. Praha, Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, 2012. Vedoucí práce Ing. Václav Šebek, CSc.
- LIŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-64-1.
- MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- ŠÍŠKA, D. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*. Brno, Bakalářská práce. Masarykova univerzita. 2010. Vedoucí práce Mgr. David Póč.
- VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: ČVUT, 2008. ISBN 80-01-02336-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

BENDOVÁ, K. *Základy projektového řízení* [online]. Olomouc, 2012 [cit. 2016-10-14]. Publikace. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf.

ČECHUROVÁ, L. *Řízení projektů v podnikatelské praxi českých podniků*. Plzeň, 2012. Dostupné z: http://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/024.pdf.

EQUICA, a. s. *Projektové řízení: Equilibrium, Company of Advisors* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/projektove-rizeni>.

HOŠKOVÁ, M. *Teorie a praxe projektového řízení*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Marek Pavlík. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63243/esf_b/?lang=cs.

CHAROUZEK, G. *Evaluace Strategického plánu LEADER Zapomenutý kraj*. Habry, 2015. Dostupné z: http://kralovska-stezka.cz/user/data/Evaluace_SPL_KS.pdf.

Involving Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Activities. *The World Bank Operating Manual* [online]. The World Bank, 1989 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html>

KRÁLOVSKÁ STEZKA o. p. s.: Místní akční skupina Královská stezka. *Královská stezka o. p. s.* [online]. Habry [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: www.kralovska-stezka.cz.

LACKO, B. CERTIFIKAČNÍ ORGÁN, *Společnost pro projektové řízení, z. s.* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>.

LASÁK, P. *Projektový management* [online]. Brno, 2006 [cit. 2016-11-3]. Dostupné z: <http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/nic/>.

LUNTER, L. *Využití metod projektového managementu při řízení IT projektu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Ing. Michal Brandejs, CSc.

MANAGEMENT MANIA: *Maticová organizační struktura* [online]. 2016 [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>.

MANAGEMENT MANIA: *Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method)* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.

- MANAGEMENT MANIA: *Řízení projektů (Project Management)* [online]. 2016 [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>.
- METODIKA LOGICKÉHO RÁMCE [online]. 2009 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/docs/SkolProjektMan/38_pril_2_metodika_logickeho_ramce.pdf.
- ORTOVÁ, K. *Projektové řízení v neziskové organizaci*. Projektové řízení v neziskové organizaci (výsledky průzkumu). In: *Vyplňto.cz* [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://projektove-rizeni-v-neziskov.vyplnto.cz>.
- ORTOVÁ, K. *Analýza potřeb regionu a zrealizovaných projektů v programovém období 2007–2013 v území MAS Královská stezka o. p. s. Čáslav*, 2016. Absolventská práce. Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Obchodní akademie, Čáslav, Přemysla Otakara II. 938. Vedoucí práce Ing. Jana Nováková.
- POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení* [online]. Olomouc, 2008 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://esfmoduly.upol.cz/publikace/projekty.pdf>.
- PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: *Příručka řízení projektu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu>.
- TENSTEP: *TenStep: TenStep, Inc.* [online]. 181 Waterman St S E, Marietta, GA 30060 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://tenstep.com/>.
- Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_chain_project_management.
- Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Nest%C3%A1tn%C3%AD_neziskov%C3%A1_organizace.
- Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://sk.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>
- Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SEZNAM ZKRATEK

- CBA – Cost-benefit Analysis, analýza nákladů a přínosů
- CCM – Critical Chain Method, metoda kritického řetězce
- CPM – Critical Path Method, metoda kritické cesty
- ČSÚ – Český statistický úřad
- IPMA – International Project Management Association, mezinárodní asociace projektového řízení
- ISO – International Organization for Standardization, mezinárodní organizace pro normalizaci
- IT – Informační technologie
- MAS – Místní akční skupina
- NNO, NGO – Nestátní nezisková organizace, nevládní nezisková organizace
- o. p. s. – Obecně prospěšná společnost
- ORP – Obec s rozšířenou působností
- OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
- PERT – Program Evaluation and Review Technique, metoda síťové analýzy
- PMBOK – Project Management Body of Knowledge, mezinárodně uznávaný standard vydávaný PMI
- PMI – Project Management Institute, nezávislé, neziskové odborné sdružení osob zabývajících se projektovým řízením
- PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environment, nejvíce rozšířená metodika projektového řízení v Evropě
- SLEPT – Analýza pro hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických a technických, ekologických a legislativních faktorů
- SMART – Definice cílů, složeno ze slov specific, measurable, accepted, realistic (relevant), trackable (time-bound) a integrated
- SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, metoda strategické analýzy
- z. s. – Zapsaný spolek

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	12
Obrázek 2: Mapa území MAS Královská stezka o. p. s.	40

Seznam grafů

Graf 1: Ukázka metody PERT	17
Graf 2: Ukázka Ganttova diagramu	19
Graf 3: Příklad jednoduché organizační struktury	30
Graf 4: Příklad složité organizační struktury	30
Graf 5: Podmínky hodnocení úspěšnosti projektu	35
Graf 6: Složení zástupců respondentů	54
Graf 7: Porovnání zkušeností projektové řízení a projektové řízení v NNO	55
Graf 8: Porovnání zkušeností s projektovým řízením a s vedením projektů	55
Graf 9: Plánování projektů pomocí metod.....	57
Graf 10: Praxe využívání metod projektového řízení	59
Graf 11: Nejčastější typy pozic v projektovém týmu	60
Graf 12: Složení projektového týmu.....	61
Graf 13: Problémy projektového řízení z praxe.....	62
Graf 14: Osobní zájem na projektovém řízení – důvody.....	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec	24
--------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A– Dotazník	I
----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Ráda bych Vás požádala, o vyplnění dotazníku na téma projektového řízení v neziskové organizaci. Dotazník je anonymní a bude sloužit pro mou bakalářskou práci „Projektové řízení v neziskové organizaci“. Sdělené údaje budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji za Vaše odpovědi.

Karolína Ortová

Úvod dotazníku – Projektové řízení

Projektové řízení je metoda plánování a realizace různých projektů. Pro splnění úspěšného projektového řízení je třeba zrealizovat projekt v daném harmonogramu, s předem definovanými náklady za dosažení stanovených cílů.

Identifikační otázky:

Muž Žena

Právní forma neziskové organizace:

1. Jak dlouho pracujete v neziskové organizaci?

- a) Nově
- b) 0,5–1 rok
- c) 1–2 roky
- d) 2–5 let
- e) 5 a více let

2. Vaše zkušenosti s projektovým řízením v řádu let:

.....
.....

Z toho zkušenosti s projektovým řízením v neziskové organizaci v řádu let:

.....
.....

3. Kolik projektů jste vedl(a)?

.....
.....

Z toho počet projektů vedený v neziskové organizaci:

.....
.....

**od otázky č. 4 pouze odpovědi týkající se působení v neziskové organizaci*

4. O jak velké projekty (v jednotkách Kč) se jednalo?

- a) Do 100 000 Kč
- b) Do 250 000 Kč
- c) Do 500 000 Kč
- d) Do 1 mil. Kč
- e) Projekty za více než 1 mil. Kč

5. Z jakých zdrojů byly projekty financovány (možné kombinace)?

- a) Vlastní zdroje
- b) Dotace
- c) Dary
- d) Jiné:

.....
.....

6. Jednalo se o projekty:

- a) Investiční
- b) Neinvestiční

7. Projekty byly převážně zaměřeny na:

- a) Měkké znalosti a aktivity (vzdělávání, semináře, workshopy)
- b) Infrastrukturu (naučné tabule, lavičky, vybavení pro kulturní akce)
- c) Obě výše uvedené oblasti
- d) Jiné:

.....
.....

- 8.** Jak dlouho byly projekty realizovány?
- a) 0–6 měsíců
 - b) 6–12 měsíců
 - c) 12–18 měsíců
 - d) 18–24 měsíců
 - e) Déle než 24 měsíců
- 9.** Pokud jste realizovali projekty s trváním delším než 1 rok, jak dlouho jste je plánovali?
- a) 1 den
 - b) 2–3 dny
 - c) Cca 1 týden
 - d) 1 měsíc
 - e) 1–3 měsíce
 - f) Více jak 3 měsíce
- 10.** Pokud realizujete či připravujete projekty, které budou ovlivňovat i okolní prostředí podniku, jak pracujete s předpokládaným vlivem projektu na vnější prostředí organizace?
- a) Projekt projednáváme a připravujeme veřejně.
 - b) Při přípravách projektu bereme ohled na stávající ekonomickou situaci okolního prostředí.
 - c) Snažíme se připravovat a realizovat projekty s kladným dopadem na životní prostředí.
 - d) Pokud je to možné, podporujeme v projektech zaměstnanost a tvorbu nových pracovních míst.
 - e) Jinak:
-
-
- 11.** Jak jste projekty plánovali?
- a) Pomocí Ganttova diagramu
 - b) Pomocí plánování milníků
 - c) Pomocí Brainstormingu
 - d) Pomocí myšlenkové mapy

- e) Pomocí harmonogramu
 - f) Pomocí síťových diagramů s vazbami mezi jednotlivými činnostmi
 - g) Pomocí PMBOK – Project Management Body of Knowledge
 - h) Pomocí Prince2 – Projects In Controlled Environment
 - i) Pomocí metody PERT
 - j) Jinak:
-
-

12. Je do plánování projektu obvykle zahrnuto více osob?

- a) Ano, více než 3 osoby
- b) Ne
- c) Občas
- d) Plánujeme projekty komunitním způsobem – tedy odspoda nahoru

13. Využíváte při plánování projektů externí odborníky, či zkušenosti podobných organizací?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

14. Vypracováváte při plánování projektů studie proveditelnosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

15. Zajišťujete si při plánování projektu tzv. garanta projektu, který bude nad projektem po celou dobu držet tzv. ochrannou ruku pro případ problémů?

- a) Ano
- b) Ne

16. Využíváte při projektovém řízení metody projektového řízení?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas – kombinujeme

17. Pokud jste výše odpověděli ANO či občas, jaké metody využíváte?

- a) Metodu logického rámce
- b) Metody síťových analýz (CPM, PERT)
- c) Ganttovy diagramy
- d) Metody hodnocení stavu projektu (milníky)
- e) Metody analýzy rizik
- f) Metody ekonomického hodnocení projektu (CBA)
- g) Analýzu cílů
- h) SWOT analýzu
- i) Analýzu očekávání cílových skupin
- j) Statistické metody analýzy
- k) Brainstorming
- l) Benchmarking
- m) Modelování a simulace
- n) Jiné:

.....
.....

18. Využíváte pro tyto metody softwarové programy?

- a) Ano
- b) Ne

19. Pokud jste odpověděli ANO, jaké?

.....
.....

20. Pokud pro řízení projektů nevyžíváte žádné z výše uvedených metod, ani jiné (vlastní), proč?

.....
.....

21. Z jakých osob je nejčastěji sestavován Váš projektový tým?

- a) Dle předchozích zkušeností a praxe
- b) Dle vzdělání
- c) Dle přístupu (aktivní, flexibilní, inovativní)
- d) Dle personálních možností

- e) Dle chování ve stresových situacích a schopnosti rychlého rozhodování
- f) Dle reprezentativního vystupování
- g) Dle úrovně komunikace a vyjednávacích dovedností
- h) Dle výkonnosti
- i) Jinak:

.....
.....
22. Má někdo z členů Vašeho projektového týmu certifikát na projektové řízení?

- a) Ano
- b) Ne

23. Jsou členové projektového týmu, či případní adepti na členy, vzdělávání v projektovém řízení (např. vysláním na odborné semináře, školení a workshopy)?

- a) Ano
- b) Ne

24. Z jakých pozic máte nejčastěji sestaven projektový tým?

- a) Projektový manažer – hlavní koordinátor
- b) Asistent – administrátor
- c) Odborný pracovník (např. technický, inženýr)
- d) Finanční manažer
- e) Analytik
- f) Manažer kvality
- g) Právník
- h) Jiné:

.....
.....
25. Jací členové projektového týmu jsou dle Vašeho názoru nejužitečnější a jsou největším přínosem při projektovém řízení (vyberte max. 3 možnosti)?

- a) Lidé schopní vedení týmu s přirozenou autoritou
- b) Otevření lidé a kreativní lidé
- c) Výkonní lidé, kteří jsou ochotní pracovat občas i přesčas
- d) Komunikativní lidé se schopností vyjednávat
- e) Lidé s komplexním myšlením a předvídavostí

- f) Spolehliví a dochvilní lidé
 - g) Lidé respektující zásady etiky a etického chování
 - h) Lidé s ekonomickou praxí
 - i) Lidé přístupní změnám a rychlému jednání
 - j) Lidé orientovaní na potlačování rizik a případných problémů
 - k) Kontroloři a průběžní evaluátoři výstupů projektu
- 26.** Máte zkušenosti s najmutím externího projektového manažera?
- a) Ano
 - b) Ne
- 27.** Pokud jste odpověděli ANO, máte pozitivní zkušenosti?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nedokážu posoudit
- 28.** Jak často jsou realizovány porady k průběhu realizace projektu?
- a) 1× týdně
 - b) 1× za 14 dní
 - c) 1× měsíčně
 - d) Jinak:
-
-
- 29.** Kdo se zúčastňuje těchto porad?
- a) Celý projektový tým
 - b) Projektový manažer
 - c) Projektový manažer s asistentem
 - d) Jiné:
-
-
- 30.** S jakými problémy jste se potkali při projektovém řízení?
- a) Špatné plánování
 - b) Nedostatečně podrobná specifikace projektu
 - c) Nejasný rozsah projektu (následkem např. překročení harmonogramu a rozpočtu)
 - d) Nerealistický rozpočet

- e) Nedostatečné zdroje (personální, materiální, potřebného vybavení...)
- f) Špatné plánování rizik
- g) Špatná kontrola
- h) Nedostatečná komunikace
- i) Jiné:

.....

.....

31. Jak řešíte změny při realizaci projektu?

- a) Operativně v rámci projektového týmu a Řídícího výboru (či jiného orgánu).
- b) Záleží na velikosti změny – velké změny posuzujeme i za pomoci odborných posudků, či externích spolupracovníků.
- c) Změny vždy probíráme na koordinačních schůzkách k projektu a diskutujeme možnosti připravené projektovým týmem.
- d) Změny nepřipouštíme.
- e) Jinak:

.....

.....

32. Co Vám při realizaci projektu nejvíce pomáhalo (bylo nápomocno)?

- a) Vhodné rozplánování jednotlivých aktivit
- b) Detailní popisy
- c) Spolupráce v týmu (s kolegy)
- d) Pravidelné vyhodnocování postupu projektu
- e) Motivace
- f) Možnost vlastní aktivity a nápadu na případná zlepšení
- g) Přiměřené zdroje projektu, které počítají i rezervami
- h) Projektové a kontrolní dny
- i) Jiné:

.....

.....

- 33.** Jsou zrealizované projekty po realizaci vyhodnocovány?
- a) Ano, vždy
 - b) Většina
 - c) Ne
- 34.** Pokud jste odpověděli, že Vaše projekty jsou po realizaci vyhodnocovány, jsou z hodnocení zpracovávána doporučení pro realizaci budoucích projektů?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Občas
- 35.** Jsou zrealizované projekty uveřejňovány a veřejně prezentovány?
- a) Ano
 - b) Ne
- 36.** Pokud jste výše odpověděli ANO, jak prezentujete zrealizované projekty?
-
-
- 37.** Jak hodnotíte úspěšnost Vašich projektů?
- a) Dle dodržení cílů projektu
 - b) Dle dodržení plánovaného rozpočtu a harmonogramu projektu
 - c) Dle zpětných referencí na užitečnost projektu
 - d) Dle četnosti využívání výstupů projektu
 - e) Jinak:
-
-
- 38.** Jaký největší poznatek (poznatky) máte z projektového řízení? (včetně tzv. zlepšováků a inovací)
-
-
- 39.** Máte zpracovány interní postupy pro řízení projektů v organizaci?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

40. Pokud jste výše odpověděli ANO, jak často je aktualizujete a kdo je zpracoval?

.....
.....

41. Jakou máte Vy vlastní (osobní) motivaci pro práci v oblasti projektového řízení?

- a) Práce mě baví, je zajímavá a neustále se mění (každý projekt je jedinečný)
- b) Po úspěšném zvládnutí projektů mám možnost pracovního růstu
- c) Finanční ohodnocení
- d) Získání nových zkušeností a vědomostí (seberealizace)
- e) Práce v týmu
- f) Jiné:

.....
.....

42. Plánujete další projekty do budoucna?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

43. Pokud jste výše odpověděli ANO, jaké projekty plánujete?

.....
.....

44. Prostor pro případné připomínky a náměty

.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

Karolína Ortová

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Karolína Ortová, DiS.

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Projektové řízení v neziskové organizaci

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 23

Vedoucí práce: prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.