

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Plán projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Iveta Jakoubková / PMF 14

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, PhD.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: 01.09.2021, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je sestavit plán projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou včetně stanovení rizik, časového a finančního plánu.

Mezi dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle, patří shromáždění teoretických informací z projektového managementu a problematiky komunitních zahrad. Dalším dílčím cílem je popis projektu a jeho okolí.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je vytvořena na základě shromáždění teoretických poznatků ze sekundárních zdrojů. Výstupem je literární rešerše odborných knižních publikací, článků a relevantních internetových zdrojů. V praktické části byl vytvořen plán projektu rozvojového centra s komunitní zahradou. Tento plán byl zpracovaný pomocí metod projektového managementu jako je logický rámec, podrobný rozpis prací WBS, časový plán projektu, plán zdrojů a plán nákladů a rozpočtu. V práci byly také vytvořeny plán řízení rizik a plán komunikace. Výstupem z praktické části je sestavený plán projektu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem diplomové práce je sestavený plán projektu rozvojového centra s komunitní zahradou. Byla vytvořena identifikační listina projektu, logický rámec projektu a podrobný rozpis prací WBS. Pro větší přehlednost činností v čase byl zpracován časový plán včetně Ganttova diagramu. Byl vytvořen plán zdrojů včetně organizačního schématu projektového týmu a matice odpovědnosti. Poté byl vytvořen plán nákladů a rozpočtu. Náklady byly rozděleny na přímé náklady vycházející z prací WBS, přímé náklady na materiál a zakázky a nepřímé náklady. Byla také stanovena finanční rezerva na případná rizika. V projektu byla specifikována komunikace, a to interní i externí. Plán projektu dále obsahuje analýzu rizik. Pro každé riziko byl připraven plán protiopatření i plán nápravných akcí. Nakonec byl popsán kontrolní dokument a byly popsány oblasti vyhodnocení projektu. V neposlední řadě byla připravena doporučení.

4. Závěry a doporučení:

Při realizaci projektu bude potřeba neustále kontrolovat a monitorovat rizika a jiné odchylky. Projekt si také musí vytvořit silnou fanouškovskou základnu a následně o ní pečovat a rozvíjet ji. Z projektu by také nemělo zmizet nadšení ze strany zřizovatelů a firmy XY a ze strany projektového týmu. Mělo by se předcházet odcházení zaměstnanců a dobrovolníků a ztrátě jejich motivace. Mimo jiné by se mělo předcházet zbytečným konfliktům, špatnému plánování a nedostatku finančních prostředků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, Plán projektu, Struktura plánu, Komunitní zahrada

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to compile a project plan for the establishment of a development centre with a community garden. The plan includes risk assessment, time and financial plan. Among partial goals that lead to fulfilment of the main goal, collection of theoretical information about project management and the issue of community gardens is introduced. Another partial goal is description of the project and its surroundings.

2. Research methods:

Theoretical part of the work is based on gathering theoretical knowledge from secondary resources. The output is a review of professional books, articles and relevant web sources. In the practical part, a project plan for a development centre with a community garden was created. This plan was compiled using project management methods such as logical framework, detailed work breakdown structure, project schedule, resource plan, cost plan, and budget. A risk management plan and communication plan are introduced in the thesis as well. Main output of the practical part is a compiled project plan.

3. Result of research:

The result of this diploma thesis is a compiled project plan for a development centre with a community garden. A project identification list, a logical framework of the project and a work breakdown structure were created. For better clarity of activities over time, a time schedule was prepared, including the Gantt chart. A resource plan was created, including the organizational chart of the project team and the responsibility matrix. Then a cost and budget plan were created. The costs were split between direct costs related to the work included in work breakdown structure, direct costs for materials and contracts and indirect costs. A financial reserve for potential risks was also established. The project specified communication, both internal and external. The project plan also includes a risk analysis. A countermeasure plan and a corrective action plan were prepared for each area of risk. Finally, a control document and areas of project evaluation were described. Finally, recommendations were prepared.

4. Conclusions and recommendation:

During the implementation of the project, it will be necessary to constantly check and monitor risks and other deviations. The project must also build a strong fan base that should be developed and taken care of. The project also should not lose the enthusiasm of the founders and the company XY but also of the project team. Turnover of the staff and volunteers and loss of motivation should be avoided. Among other things, unnecessary conflicts, poor planning and lack of funding should be avoided.

KEYWORDS

Project, Project Plan, Project Structure, Community Garden

JEL CLASSIFICATION

O21 Planning Models; Planning Policy

O22 Project Analysis

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Iveta Jakoubková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Plán projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část – projektové řízení a projekt, plán projektu a jeho struktura, metody plánování, rizika v projektu, komunitní aktivity, metodika práce3. Praktická část – představení projektu a rozbor situace v lokalitě, cíl a vymezení projektu, zpracování vybraných částí plánu projektu, rizika projektu, doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARANYA. <i>Permakulturní design: Krok za krokem</i>. Brno: Permakultura (CS), 2018. ISBN 978-80-906852-0-8.• DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. <i>Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.• KŘIVÁNEK, M. <i>Dynamické vedení a řízení projektů</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.• SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 14. 2. 2021• Zpracování výsledků do 30. 3. 2021• Finální verze do 30. 4. 2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, PhD.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=CA-10393535

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Projekt a projektový management	3
2.1.1 Trojimperativ projektu	4
2.1.2 SMART cíl	5
2.1.3 Životní cyklus projektu	6
2.1.4 Logický rámec	9
2.1.5 Work Breakdown Structure.....	11
2.1.6 Matice odpovědnosti.....	12
2.1.7 Harmonogram projektu	13
2.1.8 Zdroje projektu	13
2.1.9 Náklady a financování	14
2.1.10 Komunikace v projektu.....	15
2.1.11 Řízení rizik v projektu.....	16
2.2 Komunitní zahrady a rozvojová centra	18
2.2.1 Historie komunitních zahrad	19
2.2.2 Klíčové aktivity a cíle komunitních zahrad	19
2.2.3 Permakulturní design	21
2.3 Metodika	22
3 Praktická část práce.....	24
3.1 Popis projektu.....	24
3.1.1 Cíl projektu.....	27
3.1.2 Popis podnikatelské příležitosti a odvětví	27
3.2 Sestavení plánu projektu	29
3.2.1 Identifikační listina projektu.....	29
3.2.2 Logický rámec projektu	30
3.2.3 Podrobný rozpis prací projektu.....	32
3.2.4 Časový plán projektu	36
3.2.5 Plán zdrojů projektu.....	38
3.2.6 Plán nákladů a rozpočtu	43
3.2.7 Interní a externí komunikace v projektu	47
3.2.8 Analýza rizik projektu.....	49

3.2.9	Kontrola projektu.....	53
3.2.10	Vyhodnocení projektu.....	54
3.3	Shrnutí a doporučení	54
4	Závěr	57
	Literatura.....	59
	Přílohy.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ projektu.....	5
Obrázek 2 Logický rámec projektu.....	10
Obrázek 3 Podrobný rozpis prací (WBS).....	32
Obrázek 4 Organizační schéma projektu.....	40
Obrázek 5 Matice rizik.....	53

Seznam grafů

Graf 1 Ganttův diagram.....	38
Graf 2 Měsíční výdaje přidělené na práci dle struktury WBS.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výdaje – provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků.....	44
Tabulka 2 Výdaje – navázaná spolupráce.....	44
Tabulka 3 Výdaje – zrekonstruované budovy.....	45
Tabulka 4 Výdaje – zahrada připravena.....	45
Tabulka 5 Výdaje – zahrada a centrum uvedeny do provozu.....	46
Tabulka 6 Stupnice pro hodnocení rizik.....	50
Tabulka 7 Hodnocení rizik.....	51

1 Úvod

Každý nemá takové štěstí, aby si mohl dovolit bydlet v domě se zahradou. Většina lidí žije ve městech v bytech, často i bez balkónu, a aniž by tušili, chybí jim bližší kontakt s půdou a přírodou jako takovou. Lidé, jako jediní živočichové na světě, nosí boty a staví vysoké patrové domy. To představuje rozestup, který si lidé uměle vytvořili. Celkově se lidstvo chce co nejvíce od půdy oddělit, čímž ztrácí k půdě vztah. Půda společně s vodou přitom představují největší bohatství na světě. Lidem postupně přestává docházet souvislost, že půda nás živí a my následně živíme ji.

Můžete se ptát, proč by měla půda vůbec zajímat člověka dnešní doby. Čerstvá zelenina, ovoce a houby již sice začínají vznikat i v laboratořích, ale tyto produkty se v současnosti nedají porovnávat s čerstvě a řádně vypěstovanou zeleninou či ovocem. Ačkoliv již existují nejrůznější moderní způsoby pěstování, jako je třeba hydroponie, pěstování v půdě stále zůstává nejrozšířenějším a nejpřirozenějším způsobem. Bohužel se však většina zemědělců k půdě nechová udržitelně, ale naopak půdu sezónu po sezóně víc a víc vyčerpává a půda radikálně degraduje. Problémem je používání různých chemických přípravků, pesticidů a herbicidů. Ty půdu nejen vysilují, ale mohou se také dostat do spodních vod a ty znečistit. Tyto přípravky mají bezesporu neblahý vliv na životní prostředí. Jednou z příčin používání těchto přípravků je, že se oddělila rostlinná výroba od chovu zvířat, protože se začala používat umělá hnojiva. V minulosti se více užíval zvířecí hnůj či kompost, které se nyní používají jen u bio produktů. Ty, oproti moderním způsobům, nezpůsobují vyšší koncentraci CO₂, který uniká do atmosféry a neznečišťují vodní cyklus.

Výsledek? Klimatická změna, kterou osobně denně prožíváme v mnoha podobách. Proč se tu o tom rozepisují? Uvědomění si důležitosti kultivace půdy je klíčovým nástrojem pro boj s klimatickou krizí a tato diplomová práce představuje jeden z mnoha průkopnických projektů, který přináší naději.

Práce se zabývá sestavením plánu projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou. Právě zahrada obhospodařovaná komunitou lidí, kteří by jinak neměli k půdě přístup a vztah, je tichým nástrojem změny myšlení lidí a následným silným hybatelem společnosti. Lidé se na zahradě učí mnoha prospěšným dovednostem, a to nejen jak vypěstovat jídlo, ale i jak pečovat o půdu, plánovat, fungovat v komunitě.

Právě fungování v komunitě je jedním z významných přínosů komunitních zahrad. Celosvětová pandemie, která aktuálně sužuje všechny státy na světě, se na lidech začíná nevratně podepisovat. Kvůli sociální izolaci a strachu z nákazy lidé nevycházejí tolik z domu a tím mohou rychleji propadnout depresím. Lidský kontakt je přitom pro psychické zdraví velmi důležitý a neměl by se podceňovat. Komunitní zahrada s rozvojovým centrem je v této době ideálním útočištěm, protože přirozeně propojuje lidi různého věku a zkušeností, kteří mají chuť a čas si něco vypěstovat, ale i se dále vzdělávat či navazovat a prohlubovat vztahy s ostatními členy. Rozvojové centrum, které je také součástí projektu, bude pořádat různorodé workshopy s cílem vzdělávání, ale i rozšíření poznání. Součástí projektu je také terapie tmou, která poskytuje účastníkům klid na vlastní myšlenky a tvoří ojedinělý niterní zážitek, který vede k lepšímu pochopení a propojení člověka se sebou samým.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a praktickou část. Teoreticko-metodologická část se věnuje zpracování odborné literatury a definuje výchozí pojmy a postupy projektového managementu. V teoreticko-metodologické části je popsán projekt, projektový management a jeho nástroje. Mezi tyto nástroje patří trojimperativ projektu, SMART cíl, logický rámec, podrobný rozpis prací (WBS), matice odpovědnosti, harmonogram projektu, ale i plán zdrojů a nákladů, komunikace a řízení rizik. V této části práce jsou také popsány

komunitní zahrady, jejich historie a klíčové aktivity. Je zde popsán permakulturní design, který byl použitý při návrhu zahrady a celého projektu. V neposlední řadě je zde také popsána metodika práce.

V praktické části práce je blíže představen projekt, jeho cíle a popis podnikatelské příležitosti a odvětví. Další část praktické práce již tvoří samotné sestavení plánu projektu. V této části je nejprve představena identifikační listina projektu, která sdružuje nejdůležitější informace o projektu. Byl definován cíl a záměr projektu, které jsou popsány v logickém rámci projektu. Jednotlivé identifikované činnosti byly blíže rozebrány v podrobném rozpisu prací WBS. Na základě těchto informací byl vytvořen harmonogram projektu a plán potřebných zdrojů. Celý projekt byl vyčíslen a byl vytvořen rozpočet a plán nákladů. V plánu projektu je také popsána forma interní a externí komunikace. V plánu projektu byla dále identifikována rizika, která by mohla projekt omezit či ohrozit. Pro tato rizika byly vytvořeny plány protiopatření i plány nápravných akcí. V neposlední řadě bylo popsáno, jak bude probíhat kontrola projektu a jak se bude projekt vyhodnocovat.

Cílem této diplomové práce je sestavit plán projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou včetně stanovení rizik, časového a finančního plánu. Mezi dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle patří shromáždění teoretických informací z projektového managementu a problematiky komunitních zahrad. Dalším dílčím cílem je popis projektu a jeho okolí.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce vychází z dostupných zdrojů zabývajících se projektovým řízením či problematikou komunitních zahrad. Na začátku je vymezen projekt a jeho náležitosti a projektové řízení a jeho nástroje. Dále jsou popsány komunitní zahrady, jejich historie, klíčové aktivity a cíle. Je zde také popsán permakulturní design a jeho výhody. Na konci teoreticko-metodologické části je popsána metodika vzniku práce.

2.1 Projekt a projektový management

Před zpracováním samotného projektu je důležité si vymežit, co **projekt** znamená. Definicí je hned několik.

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů dle patřičných standardů, požadavku kvality a požadavku uživatele výstupu“ (Skalický et al., 2010, s. 46).

Podle metodiky PRINCE2 projekt je *„dočasnou organizaci, vytvořenou za účelem dodat jeden nebo více firemních produktů dle schváleného obchodního plánu“* (AXELOS, 2009).

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ (Němec, 2002, s. 11).

Podle profesora Kerznera (2013, s. 2) *„projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

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

Mezi základní charakteristiky projektu podle Doležala et al. (2017, s. 16) patří:

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

Křivánek (2019, s. 14) uvádí, že definice projektu podle ISO 21500 je *„Projekt je specifický (jedinečný) soubor procesů sestávající se z koordinované a řízené činnosti s počátečním a koncovým datem, které jsou prováděny pro dosažení výsledků“.*

I když je definic několik, všechny se shodují na tom, že projekt je jedinečný, dočasný, s jasným cílem a přidělenými zdroji.

V počátku realizace projektu se předpokládá jeho úspěšnost. Prvním krokem je sestavení tzv. projektového trojúhelníku (trojimperativu), který je popsán v podkapitole 2.1.1. Projekt se dá považovat za úspěšný, pokud je splněn ve vymezeném čase, rozpočtu a kvalitě. Je však důležité přemýšlet i nad spokojeností zainteresovaných stran a projekt provést bez negativních vedlejších efektů, například na životy lidí či organizace. Dále je důležité vhodně plánovat a stanovovat si SMART cíle, dbát na správnou komunikaci v rámci i vně projektu, reagovat na problémy a vypořádávat se s nejistotou (Křivánek, 2019, s. 22).

Podle Doležala et al. (2016, s. 16) **projektový management** (Project Management) obsahuje soubor norem, doporučení a nejlepších zkušeností (Best of Practice), které líčí, jak projekt řídit. Nejedná se o konkrétní a detailní návrh, ale spíše o všeobecné platné skutečnosti a rady, jak postupovat. Doležal et al. (2016, s. 16) dále uvádí že *„projektové řízení je způsob přístupu*

k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt“ (Doležal et al., 2016, s. 16).

Mezi nejpoužívanější definice projektového managementu patří ta od Harolda Kerzenera, který je uznávaným teoretikem zabývajícím se projektovým managementem. „*Projektový management se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ (Kerzner, 2009, s. 4).

Svozilová (2016, s. 17) uvádí, že podle Projekt Management Institute (PMI), který je nejuznávanějším profesionálním sdružením projektových manažerů, je „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“. Svozilová (2016, s. 17) dále uvádí, že hlavními veličinami projektu je předmět projektu, čas a náklady, případně pak míra neurčitosti, rizika a kvalita realizovaných výstupů.

PMI rozděluje projektový management do pěti oblastí, které pokrývají veškeré aktivity projektu a poskytují přehled v časové posloupnosti. Mezi tyto oblasti podle Doležala et al. (2016, s. 16) patří:

- zahájení projektu;
- plánování;
- vykonání;
- sledování (monitorování);
- ukončení (Doležal et al., 2016, s. 16).

Úspěšný projektový management je podle Svozilové (2016, s. 19) definován „*jako dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů (např. u interních projektů to může být časový limit přidělených pracovníků), s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie a s akceptací zákazníka projektu*“.

Podle Křivánka (2019, s. 22) úspěšnost projektu nezávisí jen na čase, nákladech a výkonnosti. Je nutné brát v potaz i vizi projektu, trendy a nechtěné efekty. Důležité také je zodpovědné plánování, pohotové reagování na problémy či výběr správných nástrojů řízení projektu (Křivánek, 2019, s. 22).

2.1.1 Trojimperativ projektu

Pro správné řízení projektu je potřeba mít stanovené cíle a důkladně identifikované požadavky od projektu. I přes správnou přípravu se mohou objevit projektová omezení, které podle Watta (2014, s. 12-13) jsou:

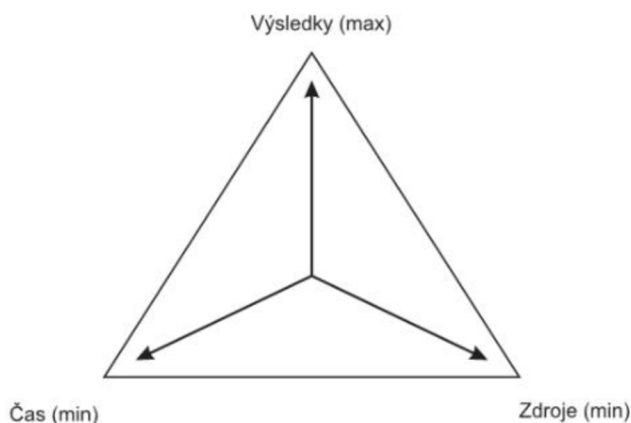
- **Náklady.** Při sestavování rozpočtu je nutné počítat s veškerými výdaji, které jsou spjaté s dosažením projektových cílů. Projekt by neměl tyto stanovené částky přesáhnout, případně je nevyužít.
- **Rozsah.** V rámci rozsahu je stanoven hlavní záměr zpracování projektu, tedy to, čeho se projekt snaží dosáhnout. V rozsahu je také specifikována veškerá potřebná práce spojená s dodáním výstupů a použité procesy k jejich tvorbě.
- **Kvalita.** Jedná se o kombinaci kritérií a standardů, kterých je nutné v rámci projektu dosáhnout. Projekt musí řešit identifikovaný problém a přinést očekávaný přínos

a hodnotu tak, aby byl funkční. Může se jednat například o požadavky na úroveň servisu, jako je dostupnost, spolehlivost či udržitelnost.

- **Riziko.** Jedná se o potenciální události, které mohou mít negativní efekt na projektu. Jedná se o kombinaci pravděpodobností, k jaké události může dojít a také, jaký bude mít daná událost dopad na samotný projekt. Aby se dalo rizikům předejít, je nutné je nejprve identifikovat a zavést proaktivní plán na jejich řešení.
- **Zdroje.** Aby bylo možné projekt realizovat, je za potřebí mít vhodné zdroje. Mezi zdroje se řadí například lidé, vybavení či financování.
- **Čas.** Stanovení časového rámce pomáhá při dohledu nad postupem v projektu. Díky časovému plánu je možné monitorovat, zda byly všechny stanovené termíny a výsledky splněny. Při stanovování časového rámce je důležité vymezení jednotlivých úkolů a odhad jejich trvání, přidělení zodpovědných osob, zdrojů a stanovení priorit, dle kterých se na jednotlivých úkolech bude pracovat.

I když existuje podle Doležala et al. (2016, s. 81-82) šest hlavních veličin, nejčastěji se mluví o třech nejdůležitějších, kterými jsou **zdroje** (náklady), **čas** a **výsledky** (rozsah) viz obrázek 1.

Obrázek 1 Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal et al. (2016, s. 81)

Tyto tři veličiny jsou také součástí takzvaného trojimperativu projektu a tvoří základnu projektového managementu. Účelem trojimperativu je optimální vyvážení těchto tří požadavků. Tyto tři požadavky jsou navzájem propojené, nelze tedy měnit pouze jeden z nich. Pokud se tedy změní jedna veličina a druhá musí zůstat stejná, je potřeba, aby se změnila třetí veličina. Je důležité mít specifikované, čeho se projektem má dosáhnout, pomocí metody SMART identifikovat cíl a tím i jednotlivé veličiny trojimperativu projektu. Do trojimperativu v pokročilejším provedení patří čtvrtá veličina, a to kvalita výstupů a výsledků. V tomto případě rozsah je obsahem daného trojúhelníku (Doležal et al., 2016, s. 81-82).

Doležal et al. (2016, s. 82-83) dále uvádějí, že v praxi je většinou spíše nepravděpodobné, že by projekt nakonec vypadal přesně tak, jak bylo plánováno při jeho zahájení. Dopadá to tak, že alespoň jedna z veličin je pozměněna. Je tedy důležité si na začátku stanovit, které veličiny jsou pro projekt důležité a nedoporučuje se s nimi pohybovat.

2.1.2 SMART cíl

Pro každý projekt je podle Svozilové (2016, s. 89) nutné stavět cíl, respektive cíle projektu. Tyto cíle by měly být co nejvíce konkrétní, aby nedošlo k případným nejasnostem. Pomocí cílů se

představuje účel projektu, který by se pomocí realizace měl naplnit. Cíle projektu mají klíčový význam, protože jsou základním kamenem při zakládání kontraktu a dalších obchodních dohod se zainteresovanými stranami. Jsou důležité pro komunikaci, ohraničení projektu, definici výstupů, plánování procesů projektu, stanovení požadovaných parametrů a ukončení projektu. Cíle jsou důležité v celém životním cyklu projektu (Svozilová, 2016, s. 89). Svozilová (2016, s. 89) dále uvádí definici cíle projektu jako „*nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat*“.

Cíl musí být srozumitelný, aby mu porozuměly veškeré zainteresované strany. Aby nebyl cíl příliš vágní a byl správně definován, je vhodné použít metodu SMART, která pomáhá při definování cíle. Podle metody SMART by měl cíl být podle Doležala et al. (2012, s. 65-66):

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní (Specific);
- M – měřitelný (Measurable);
- A – akceptovaný (Agreed);
- R – realistický (Realistic);
- T – termínovaný (Timed).
- Někdy je také součástí **i** (Integrated), které představuje, že cíl je zakomponován do organizační strategie. Vzniká tedy pak SMARTi.

U každého cíle je tedy nutné jednoznačně stanovit, co je výsledným stavem. Dále určit, jakým způsobem se bude měřit dosažení stanoveného cíle. Cíl by měl být přijatelný, pochopený a odsouhlasený všemi zainteresovanými stranami. Důležité je, aby bylo možné cíle reálně dosáhnout a aby byl relevantní pro danou strategii organizace. Nakonec by měl být vymezen v čase a nákladech, tedy musí být stanoveno, kdy má být naplněn a kolik to bude stát (Doležal et al., 2017, s. 41).

Správně zformulovaný cíl neobsahuje způsob svého dosažení, jelikož ten se může v průběhu změnit. Dále je vhodné se zaměřit na pohled ze strany zákazníka a neformulovat pouze celkový cíl, ale i vedlejší cíle z pohledu jejich příjemce. Tímto se dá předejít zbytečným nedorozuměním a změnám (Doležal et al., 2016, s. 80).

2.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je specifický pro různá odvětví, proto existuje celá řada definic. Svozilová (2016, s. 37) uvádí, že „*projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu.*“ Dále Svozilová (2016, s. 38) uvádí, že PMBOK® publikuje relativně obecnou definici: „*Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.*“

Při této metodice je podle Máchala et al. (2015, s. 104) důležité si definovat pojmy jako čas a fáze projektu. Čas dává přehled o strukturalizaci a trvání jednotlivých činností. Je jedním z klíčových parametrů projektu. Stanovují se koncové termíny a na jejichž základě probíhá kontrola vykonávání jednotlivých činností ve stanoveném čase. Fáze projektu představují logický sled činností při řízení projektu, které spolu navzájem souvisejí (Máchal et al., 2015, s. 104).

Fáze životního cyklu projektu pomáhají rozdělit jednotlivé aktivity do logického časového sledu a tím pomáhají při kontrole, usnadňují orientaci a zvyšují pravděpodobnost úspěchu (Svozilová, 2016, s. 38).

Jednotlivé fáze na sebe navazují a je možné sledovat jejich vývoj v čase, např. u nákladů, rizikovitosti a další. Každý projekt má svůj začátek a konec. Je důležité si na začátku položit otázku „proč?“ a provést řádnou přípravu. Popsat si, jaké zdroje budou potřeba pro realizaci projektu, a to jak ty finanční, tak i lidské a materiální. Při realizaci projektu je nutné nezapomínat, že by měl projekt podávat očekávané výstupy ve stanovené kvalitě, čase a rozpočtu (Křivánek, 2019, s. 124-125).

Jednotlivé fáze projektu dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. Fáze lze podle Doležala et al. (2016, s. 54) rozdělit na:

- předprojektovou fází;
- projektovou fází;
- poprojektovou fází.

Předprojektová fáze projektu je definiční. Jedná se o úplný začátek projektu, kdy se objeví myšlenky na projekt a promýšlí se jeho provedení. V této fázi se hledají příležitosti a posuzuje se jeho proveditelnost. Pro získání relevantních informací se v této fázi provádějí různé analýzy a studie (Doležal et al., 2012, s. 169).

V této fázi je nutné si stanovit, co je příležitostí či problémem, proč by se měl projekt realizovat a jaké bude mít přínosy, jak se dají řešit problémy a jak dosáhnout přínosů. Důležité je si stavit i cíl projektu, a zvolit ty způsoby, kterými se ho dá dosáhnout, a to co nejvýhodněji (Doležal et al., 2017, s. 35-36).

V předprojektové fázi se nejčastěji provádí **Studie příležitosti** a **Studie proveditelnosti**. **Studie příležitosti** se snaží zjistit, zdali je vhodná doba pro plánování a realizaci projektu. Pro provedení studie příležitosti je nutné brát v potaz interní situaci ve společnosti, ale i situaci na trhu a jeho předpokládaný vývoj atp. Výsledkem je rozhodnutí, zdali je vhodné zamýšlený projekt realizovat. Pokud je projekt doporučený k realizaci, studie slouží jako detailnější popis projektu. **Studie proveditelnosti** vychází z poznatků studie příležitosti, pokud je projekt doporučený k realizaci. Studie proveditelnosti upřesňuje obsah projektu, odhaduje potřebné zdroje a náklady a obsahuje informaci o časovém rozvržení, stanoví se plánovaný termín začátku a konce projektu (Doležal et al., 2012, s. 170-171).

Obecně se v této fázi podle Doležala et al. (2012, s. 171) dostávají odpovědi na strategické otázky projektu – „*odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat*“. Doležal et al. (2012, s. 171) dále uvádějí, že rozhodnutí, zdali se bude projekt realizovat či nikoliv je většinou na liniovém managementu organizace. Po vypracování předprojektových dokumentů je důležité jejich posouzení a rozhodnutí, zdali projekt spustit. Důležité je také hodnotit projekt v jeho průběhu, zdali stále má svůj smysl a míří ke svému cíli.

Projektová fáze obsahuje etapy **zahájení, přípravu, realizaci a ukončení projektu**. **Zahájení projektu** (Start-up) je podle Doležala et al. (2012, s. 172) etapa, kde už je projekt schválen a zahajuje se jeho příprava. Je nutné mít již stanovený cíl projektu, požadované výstupy, personální obsazení atp. Tato etapa je podle Doležala et al. (2016, s. 106-107) charakteristická svou nejistotou, jelikož předpoklady projektu jsou převážně odhadnuté a realita nemusí odpovídat. V této fázi je taky nejpozději vhodné vypracovat Logický rámec projektu, na který dále navazuje tzv. Identifikační listina projektu.

Součástí zahájení projektu by mělo být i stanovení kritérií úspěchu, dle kterým bude možné posoudit, zda je projekt úspěšný či nikoliv. Kritéria by měla být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Všechny kritéria by měla být vyhodnocena, zanalyzována a komunikována mezi účastníky projektu. Tato kritéria se mohou měnit či upravit dle aktuálních podmínek a potvrzených změn (Doležal et al., 2016, s. 107).

Obvykle je v této fázi připravena Zakládací listina projektu nebo také **Identifikační listina projektu (dále jen ILP)**. Tento dokument obsahuje nejdůležitější informace o projektu a slouží jako opora v celém jeho průběhu. Je zde definován rozpočet, časový plán projektu a požadované výstupy. Listina se může lišit dle různých projektů v jednotlivých oborech či organizacích, ale vždy by měla obsahovat název projektu, cíl a hlavní milníky. ILP je důležitým dokumentem projektu, který přehledně shrnuje zadání projektu a změny od ILP mají za následek významnou změnu v projektu. ILP může například obsahovat plánované náklady, hlavní milníky, lokalizaci projektu, kritéria úspěšnosti a také identifikovat, kdo je zadavatelem, sponzorem a manažerem projektu (Doležal et al., 2013, s. 39-41).

Příprava (plánování) projektu je již založená na poměrně přesném zadání, které vychází z identifikační listiny projektu, logického rámce a případně dalších podkladů. V této fázi je definován projektový tým. Tento tým dle Doležala et al. (2012, s. 172) „*bezprostředně po svém sestavení podrobně definuje rozsah projektu (např. formou WBS a tabulky dimenzí), vytvoří plán řízení projektu (project management plan), identifikuje činnosti k realizaci a vytvoří harmonogram projektu, který je posvém schválení, jakožto výchozí plán, nazýván baseline (platný, aktuální směrný plán projektu, doplněný o případné schválené aktualizace a změny)*“.

Při přípravě projektu se vychází z dokumentů, které byly zpracované v předchozí fázi. Jedná se o vytvoření rozboru z pohledu času, nákladů, ale i technologií, metodologií atp. Výstupem daného rozboru je definice předmětu projektu a plán projektu (Svozilová, 2016, s. 123). Svozilová (2016, s. 124) dále uvádí, že **definice předmětu projektu** obsahuje veškeré informace a je důležitým prvkem při komunikaci projektového týmu a zákazníka. Jsou zde shrnuty všechny definice a potřebné informace o cíli projektu a aktivitách s tím spojenými. Naopak **plán projektu** slouží převážně pro komunikace uvnitř týmu a pro komunikaci s managementem. V plánu projektu je vymezeno, jak vše bude probíhat, kdo bude co řídit, jaké jsou scénáře při nečekaně vzniklých událostech a jak se reaguje na případné změny, které vzniknou v důsledku nějaké události či přání zákazníka.

Realizace projektu navazuje na dokumenty, které byly vytvořeny v předchozích fázích. Jedná se především o časový plán, rozpočet, řízení rizik atp., které bývají důležitou podporou pro úspěšnou realizaci projektu (Doležal et al., 2016, s. 247-248). Realizace je většinou započata tzv. **kick-off meetingem**, jehož agenda podle Doležala et al., (2017, s. 139) obsahuje: „*Představení členů projektového týmu, Název a cíl projektu, Výstupy projektu, Proč je projekt realizován a jaké by měl mít přínosy? Hlavní harmonogram, Rozpočet, Matice odpovědnosti projektu, Hlavní rizika a omezení, Jak bude probíhat sledování a kontrola projektu?, Jak budou probíhat změny?, Jak bude probíhat komunikace o projektu?*“.

Kick-off meetingu se účastní všechny důležité zainteresované strany a je oznámeno, že se projekt začíná realizovat. Již od začátku realizace je nutné sledovat průběh projektu a porovnávat ho s připraveným plánem (Doležal et al., 2012, s. 172).

Z každé porady by měl být zpracován zápis, který poté slouží ke sdílení informací. Pomocí **zápisu z porad** je možné předjet odlišnému interpretování a dalším nedorozuměním. Při poradě by vždy měly být stanoveny úkoly, kterým se přidělí odpovědné osoby a termín vypracování. Při různých sporech v projektovém týmu mohou poté tyto zápisy sloužit jako „*důkazní materiál*“ (Doležal et al., 2013, s. 123).

Ukončení projektu následuje po úspěšném vypracování, předání a akceptování všech výstupů vlastníkem a zákazníkem. Po ukončení projektový tým většinou zpracovává závěrečnou zprávu, kde shrnuje veškeré své zkušenosti, které se později mohou použít při realizování dalšího projektu. Analyzuje se celý průběh projektu, dobré i špatné zkušenosti, seskupují se veškerá ponaučení a identifikují se chyby, které by bylo vhodné příště neopakovat. Konec

projektu je již stanoven na začátku realizace. Je nutné, aby se tento termín dodržel, jelikož se k němu vážou zdroje, peníze atp. Bez stanovení ukončení projektu se velice těžko zpracovává vyhodnocení. Je tedy potřeba přesně říct, kdy bude mít projekt začátek, ale i konec (Doležal et al., 2016, s. 297-298).

Hlavním účelem tohoto procesu je podle Svozilové (2016, s. 277) ukončení všech běžících procesů, předání výstupů, uzavření vztahů s veškerým dodavatelem a zákazníkem projektu, rozpuštění projektového týmu, vypořádání finančních závazků, zpracování závěrečné zprávy a archivace dokumentů.

V rámci **poprojektové fáze** je analyzován a vyhodnocován celý průběh projektu. Toto vyhodnocení zpravidla vykonává skupina lidí, která se na projektu nepodílela, aby byl projekt zhodnocen objektivně. Na základě tohoto vyhodnocení jsou vytvořena různá doporučení pro budoucí projekty. Je důležité si uvědomit, že ne všechna vyhodnocení bude možné udělat hned po ukončení projektu, ale bude na ně nutné čekat, i třeba pár měsíců (Doležal et al., 2016, s. 304).

2.1.4 Logický rámec

Logický rámec je metoda, která se dá podle Bočkové (2012, s. 14) využít pro stanovení cílů projektu a strategie, která vede k jejich dosažení. Jedná se o tabulku, která shrnuje všechny důležité informace na jednom místě. V tabulce jsou reflektovány potřeby zákazníka, technická omezení a kritéria úspěchu. Mezi výhody metody logického rámce patří, že popisuje celý projekt na jedné straně A4; dá se použít pro návrh projektu, ale i pro plánování a vyhodnocení; definuje jasně cíle projektu a rozkládá je na jednotlivé aktivity a obsahuje měřítka pro vyhodnocení (Bočková, 2012, s. 14).

Jedná se o ideální komunikační nástroj se zainteresovanými stranami. Je založený na komunikaci a následném vyjasňování zadání, respektive logických vazeb. Dobře sepsaný logický rámec vede k správnému pochopení projektu ze strany zainteresovaných stran a k nastavení reálných očekávání od daného projektu. Důležité je si stanovovat cíle projektu s myšlenkou na výsledek projektu a očekávaný přínos a smysl projektu. Při stanovování je také nutné počítat s omezeními, která jsou již známá i která by mohla nastat (Křivánek, 2019, s. 131).

Podle Doležala et al. (2016, s. 83) metoda logického rámce přináší ucelený přehled o přípravě, návrhu, realizaci a vyhodnocení projektu. Dále Doležal et al. uvádějí (2016, s. 84) že je nutné dělat rozdíl mezi požadovanými výsledky dle hierarchie zodpovědnosti, a to ve třech základních úrovních:

- **Výstupy** – jedná se o požadované výsledky aktivit v projektu, které je potřeba dodat vlastníkovému projektu (produkty, dodávky, výsledky, realizované služby).
- **Cíl** – jedná se o důvod, proč se v projektu produkuje výstupy.
- **Přínosy** – jedná se o důvod samotné realizace projektu.

Při stanovování, který výsledek patří kam, je nutné sledovat projekt v širším kontextu, jelikož určit, kam je jednotlivé výsledky vhodné zařadit, záleží na úhlu pohledu (Doležal et al., 2012, s. 67)

Logický rámec projektu se skládá ze čtyř sloupců, přičemž podle Skalického et al. (2010, s. 110) „v prvním sloupci jsou uvedeny: *záměr (někdy se používají názvy strategický cíl projektu, účel projektu, cíl, který bude splněn po realizaci projektu), cíl projektu, jednotlivé postupné cíle, ve formě dílčích výstupů projektu, jednotlivé projektové aktivity (klíčové aktivity)*. Ve druhém sloupci tabulky se uvádí *indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u*

aktivit jsou uvedeny potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit termíny plnění. A konečně ve čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika.“ (Skalický et al., 2010, s. 110).

Logické vazby v logickém rámci jsou buď vertikální či horizontální. Pořadí jednotlivých řádků není náhodné a vyjadřuje kauzální vztah. **Vertikální vazba** vede odspodu nahoru, provedou se klíčové činnosti, které budou mít za výsledek výstupy projektu, s jejichž pomocí se provede požadovaná změna, tj. splní se cíl projektu, který vede k naplnění záměru. U **horizontální vazby** se postupuje po řádcích logického rámce a ve tvaru lomené křivky se postupuje nahoru. Pokud jsou splněny předběžné podmínky, začnou se provádět klíčové aktivity a čerpat zdroje s ohledem na harmonogram projektu. Vše za platnosti předpokladů a ošetření rizik. Poté se dosáhne konkrétních výstupů, které se ověří pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů, a to opět s ohledem na předpoklady a rizika. Takto se po jednotlivých řádcích postupuje až po horní řádek tabulky, jak je i zobrazeno na obrázku 2 (Doležal et al., 2009, s. 67).

Obrázek 2 Logický rámec projektu

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu (stav)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupu
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Zdroj: Doležal et al. (2016, s. 88)

První sloupec logického rámce obsahuje přínosy, cíl, konkrétní výstupy a klíčové činnosti. Pro stanovení logického rámce je nutné si stanovit **přínosy**, tj. vhodná očekávání, která by měla být naplněna po realizaci projektu. Projekt by měl přispívat k jejich naplnění, nicméně je i možné, že bude třeba dodatečných vedlejších aktivit pro jejich naplnění. **Cíl** je určitá změna, která vede k naplnění byznys potřeby. Cíl odpovídá na otázku, čeho se má v projektu dosáhnout a je důležitý pro vlastníka projektu. Cíle obvykle nelze dosáhnout přímo, ale pomocí různých výstupů, které nakonec povedou k požadované změně, respektive k naplnění cíle. Po správném stanovení cíle je potřeba specifikovat **konkrétní výstupy** neboli co přesně bude projektem dodáno, aby se daný cíl splnil. **Klíčové činnosti** projektu jsou aktivity, které ovlivňují realizaci konkrétních výstupů. Musí být vykonány, aby se mohly naplnit výstupy o řádek výše. Nejedná se o detailní popis, ale spíše o naznačení, jak je možné výstupů dosáhnout (Doležal et al., 2016, s. 85).

Druhý sloupec logického rámce obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje. **Objektivně ověřitelné ukazatele** prokazují, zda byl splněn záměr, cíl i výstupy. Doležal et al. (2016, s. 85) uvádějí, že „ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů výstupů a cíle musí být zmíněna hodnota, meta, které chceme dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu, a po jejímž dosažení můžeme konstatovat splnění předmětné položky“. Je potřeba posuzovat jednotlivé hodnoty v širším kontextu a musí být stanovený termín, do kdy má dojít k jejich ověření. Není tedy dostačující pouze stanovit, co bude ukazatelem, ale je vždy potřeba stanovit k příslušným ukazatelům i hodnoty. Pro každý ukazatel je vhodné mít alespoň dva nezávislé a měřitelné

ukazatele, aby nedošlo ke zkreslení. **Zdroje**, které patří ke klíčovým aktivitám, představují vstupy, které jednotlivé aktivity potřebují (Doležal et al., 2016, s. 85-86).

Třetí sloupec logického rámce obsahuje zdroje informací k ověření a časový rámec aktivit. **Zdroje informací k ověření** jsou uváděny v peněžních jednotkách (externě nakupované služby či zboží) či člověkodnech, člověkotýdnech či člověkohodinách (u interních zdrojů). Člověkoden představuje ukazatel pracnosti, tedy práci jednoho člověka za jeden pracovní den. **Časový rámec aktivit** představuje časový odhad aktivit, od začátku do ukončení dané činnosti. Jedná se o celkový čas, který je potřeba k realizaci činnosti (Doležal et al., 2017, s. 42).

Čtvrtý sloupec logického rámce obsahuje **předpoklady a rizika**. Ve čtvrtém sloupci logického rámce jsou uvedeny skutečnosti, které podmiňují úspěšnost realizace projektu. Případně jsou zde uvedena rizika, která by projekt mohla v průběhu realizace ohrozit (Máchal et al., 2015, s. 34).

Mezi hlavní přínosy logického rámce je stručný popis celého průběhu projektu, reflektuje potřeby a požadavky vlastníka projektu, ale také překážky a omezení, které mohou nastat při realizaci. Jedná se o výborný komunikační prostředek a také vhodný prostředek pro sledování projektu a jeho případných změn. Správné sestavení logického rámce zamezí neefektivním investicím, pokud bude správně sestaven a bude obsahovat informace o udržitelnosti, projektu, jeho přínosu a smyslu (Doležal et al., 2016, s. 96).

2.1.5 Work Breakdown Structure

Work breakdown structure (WBS) neboli podrobný rozpis prací. Tento rozpis vzniká na základě posouzení rozsahu celého projektu a očekávaných výstupů. Jedná se o jeden ze základních metodických přístupů projektového managementu a pomáhá při plnění stanovených cílů projektu (Svozilová, 2016, s. 133).

Jedná se o rozklad činností na menší úkony, o kterých je jednodušší rozhodovat. Stanoví se, co je potřeba udělat, jak dlouho to bude trvat, jaké zdroje budou potřeba a kdo bude za činnosti zodpovědný (Křivánek, 2016, s. 132).

Pro správné sestavení WBS je dle Doležala et al. (2016, s. 130) potřeba, aby nižší úrovně WBS obsahovaly jasně definované výsledky práce. K dosažení těchto výsledků je potřeba vytvořit a poté věrohodně ocenit pracovní balíky – kolik práce bude potřeba na jejich vytvoření, jaké budou náklady a kolik bude potřeba času. Dalším předpokladem správného sestavení je, že bude možné měřit rozpracovanost pracovních balíků a lze ke každému přiřadit zodpovědnost. Projektový tým se přitom musí přiměřeně věnovat detailům projektu, ne příliš detailně, ale ani ne obecně.

Z podrobného rozpisu prací (WBS) po jeho zpracování vychází další činnosti v projektu. Mezi ně podle Svozilové (2016, s. 141) patří:

- „*podrobný rozpis dílčích cílů projektu v jejich logické hierarchii;*
- *rozpis úseků práce jako základ pro verifikaci disponibilních metod a schopností realizačního týmu;*
- *časový plán projektu;*
- *rozpis zapojení jednotlivých organizačních jednotek;*
- *plán čerpaní zdrojů projektu;*
- *známe skutečnosti, pravděpodobné okolnosti a zbývající neznámé stavy, které tvoří základnu pro řízení rizik projektu.*“

Jedná se o centrální nástroj pro zajištění posloupnosti a komunikace v projektu. Jedná se o dekompozici výstupů a hlavních činností na menší části. Tento rozklad pomáhá k dosažení

úspěšného splnění požadavků. Cílem je vytvořit strukturovaný přehled o výstupech. Existují dva způsoby tvorby WBS. Prvním způsobem je dekompozice, tedy rozdělení rozsahu práce na menší, lépe říditelné části. Druhým způsobem je expertní hodnocení, které se zejména používá pro analýzu informací potřebných k následné dekompozici výstupů projektu. Expertní hodnocení se používá ke sladění rozdílných názorů, jak nejefektivněji rozdělit práci na projektu (Máchal et al., 2015, s. 77-78).

2.1.6 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti, často označovaná také jako RAM, RACI či RASCI podle prvních písmen anglických názvů vychází z podrobného rozpisů prací WBS. Tato matice umožňuje jasně a přesně rozdělit zodpovědnost k jednotlivým bodům celé WBS. Pomáhá rozdělit práci mezi projektový tým tak, aby bylo jasné, kdo má kompetence za různé části projektových prací. Ukazuje, kdo danou práci provádí, s kým ji konzultuje a kdo má být o této činnosti informován. Když není jasné, kdo za dané práce zodpovídá, riskuje se kolektivní nezodpovědnost (Doležal et al., 2013, s. 79).

Matice odpovědnosti vychází z WBS, kdy se ke každému výstupu a pracovnímu balíku přiřazují příslušné zodpovědnosti. Rozlišují se základní role, které se následně přiřazují k jednotlivým činnostem. Mezi tyto role podle Doležala et al. (2013, s. 80) patří:

- **A** (Accountable)- jedná se o osobu, která zodpovídá za daný pracovní balík, aby byl proveden za stanovené náklady, včas a správně. Tato osoba schvaluje, vlastní či zodpovídá za daný pracovní balík. U každého pracovního balíku musí zodpovídat pouze jedna osoba. Při nepřirazení této odpovědnosti mohou nastat problémy, kdy si ostatní členové týmu mohou myslet, že za věc nikdo nezodpovídá či že jí udělá někdo jiný.
- **R** (Responsible)- jedná se o osobu, která je pověřená realizací daného pracovního balíku a vykonává potřebnou práci. V matici může být více účastníků, kteří budou mít tuto roli. Zodpovědnost těchto osob směřuje k schvalovateli, který ale sám může být jedním z realizátorů.
- **S** (Support)- jedná se o osobu, která spolupracuje a podporuje realizátora, kterému je i podřízena. U každého pracovního balíku může být přiřazeno více osob v této roli.
- **K** (Consulted)- jedná se o osobu, s kterou je daná činnost konzultována. Jedná se o osoby, kteří jsou např. odborníci na danou problematiku či se jich tato oblast blíže dotýká. Může existovat více osob s touto rolí u každého pracovního balíku.
- **I** (Informed)- jedná se o osobu, která je informována o průběžném stavu jednotlivých činností či výstupech. U jednoho pracovního balíku může být více osob s touto rolí. Způsob, jakých budou informace předávány, by měl být rozebrán v komunikačním plánu (Doležal et al., 2013, s. 80).

Rozdělení úkolů v rámci matice odpovědnosti je třeba pečlivě plánovat, jelikož každý projekt je jedinečný, neopakovatelný a časově omezený. Každý pracovník na základě přiděleného úkolu zpracovává vlastní plán postupu prací včetně jejich termínu splnění. Matice vychází z principů kompetence jednotlivých projektantů a odpovědnosti. Kompetence jednotlivých projektantů se odlišují podle stupně, na kterém se manažeři aktuálně pohybují. Platí, že čím výše je manažer postaven, např. v řídicí či organizační hierarchii, tak má větší pravomoc. Odpovědnosti jsou také odlišovány podle organizačních stupňů. Je možné, aby manažeři delegovali pravomoci na manažery nižších stupňů, ale nemohou delegovat odpovědnost, ta vždy zůstává na daném manažerovi (Máchal et al., 2015, s. 94).

2.1.7 Harmonogram projektu

Harmonogram neboli časový rozpis projektu obsahuje všechny informace o projektu, uvádí, v jakých termínech mají být jednotlivé činnosti splněny a v jaké posloupnosti budou projekty probíhat. Mimo jiné si stanovuje klíčové milníky projektu a tím i vytváří podklady pro kontrolu, jak projekt postupuje (Svozilová, 2016, s. 150).

Časový rozpis projektu představovaný diagramy a harmonogramy je nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu, ze kterých nejdůležitější jsou podle Svozilové (2016, s. 151):

- milníky a důležité termíny projektu;
- logické hierarchické struktury prací převedené do sledů úloh a úkolů;
- údaje o předpokládané délce jednotlivých úseků práce;
- vazby a souslednosti úseků práce.

Mezi nejpoužívanější metody při tvorbě časového plánu podle Křivánka (2019, s. 135) patří **Ganttův diagram**, který pomáhá při vizualizaci velikosti projektu, času a kontinuity jednotlivých činností projektu. Jedná se o úsečkový digram, kde délka úseček představuje časovou náročnost jednotlivých činností. Pro sestavení Ganttova diagramu je potřeba vždy určit začátek a konec jednotlivých činností a tím nutí k přesnému plánování času (Křivánek, 2019, s. 135).

V praxi se často používá jednoduchý **diagram milníků**, který přehledně znázorňuje základní informace o projektu. Tento diagram se většinou zobrazuje v tabulkové formě. Milníky neposkytují jasnou představu o jednotlivých úkolech, jejich trvání a vazbami mezi činnostmi (Svozilová, 2016, s. 153).

Metoda kritické cesty podle Křivánka (2019, s. 136) ukazuje, jaká je celková časová délka projektu. Jedná se o metodu, která ukazuje nejdelsí váženou posloupnost po sobě jdoucích aktivit projektu. Metoda kritické cesty má eliminovat největší slabinu Ganttových diagramů, kterou je malá flexibilita a účinnost při řízení nákladů. Tato metoda definuje a vypočítává dle Doležala et al. (2016, s. 145) trvání projektu a činností, nejdříve možný začátek a konec činnosti, nejpozději přípustný začátek a konec činnosti a časové rezervy v projektu.

2.1.8 Zdroje projektu

Při stanovování zdrojů projektu je nutné pohlížet na to, že žádné zdroje nejsou neomezené. Zdroje v projektu dle Doležala et al. (2016, s. 168) představují primárně lidi, kteří se podílejí na projektu. Může se jednat ale i o jiné zdroje jako jsou například stroje, prostory atp. Jedná se o vše, co je dostupné pouze v určitém čase a množství a co spotřebovává náklady projektu.

Cílem plánu zdrojů je určit, jaké a kolik bude potřeba lidských, hmotných a jiných pracovních zdrojů pro úspěšné dokončení projektu a zda budou k dispozici. Mezi hlavní procesy plánování zdrojů Doležal et al. (2012, s. 194) řadí:

- **identifikaci potřeby zdrojů** – do časového plánu projektu se zaznačí, jaké zdroje budou potřeba, aby projekt byl zhotoven v plánovaném čase a s plánovaným výsledkem, lze také např. použít názvy pracovních skupin;
- **zjištění omezení** – jedná se o kontrolu dostupnosti zdrojů a jejich omezení;
- **porovnání** – identifikované potřeby se porovnávají s omezeními a předpovídají se tzv. konflikty zdrojů;
- **vyrovnání zdrojů, vyřešení konfliktů** – snaha o vyřešení konfliktů.

Základním vstupem pro plánování zdrojů je stanovený rozsah práce (WBS), přibližný časový plán a definice cílů. Je totiž potřeba mít představu o práci z hlediska obsahu, rozsahu a času. K identifikaci potřeby zdrojů se používají následující přístupy:

- **kvalifikovaný odhad** – odhad počtu člověkodnů či přímo počtu lidí po konzultaci náročnosti úkolů;
- **historická zkušenost** – obdobný projekt již probíhal a je možné odvodit, kolik bude potřeba zdrojů;
- **normy** – některé úkoly jsou normalizovány a je možné použít příslušné tabulky;
- **simulace** – u nejistých projektů je dobré použít různé matematické modely a simulace pro stanovení plánu;
- **kreativní techniky** – používají se zvláště u IT vývojových projektů (Doležal et al., 2012, s. 195).

U složitých projektů může být náročné zajištění lidských zdrojů. Pokud je potřeba zajistit lidské zdroje z různých organizačních jednotek či dokonce z různých organizací, jedná se o komplikovanou záležitost a citlivou stránku projektu. Obsazení těchto projektových rolí lidmi s potřebnou specializací, a následná optimalizace nákladů, tvoří jeden z nejsložitějších úkolů projektového manažera (Svozilová, 2016, s. 169).

2.1.9 Náklady a financování

Každý projekt má své náklady, které jsou spojeny s realizací projektu. Je důležité je co nejpřesněji stanovit a ocenit. Stanovení nákladů může být obtížné z důvodu velkého množství vlivů, které je potřeba zohlednit. Tyto vlivy nejsou pouze při realizaci projektu, ale i v předprojektové a poprojektové fázi. Do plánování nákladů je vhodné podle Rektořika et al. (2015, s. 40) zahrnout:

- identifikaci a stanovení všech zainteresovaných stran;
- ocenění zdrojů a s nimi spojených nákladů;
- tvorbu rozpočtu;
- kontrolu nákladů (Rektořík et al., 2015, s. 40).

Svozilová (2016, s. 90) uvádí, že při stanovování nákladů je důležité si uvědomit, že každý projekt má svůj životní cyklus a náklady čerpá po celou jeho dobu. Náklady v životním cyklu projektu představují součet všech nákladů, které byly použity na vývoj nebo návrh předmětu projektu (studie proveditelnosti, průzkum návratnosti atp.), výrobu předmětu projektu (materiál, práce, testování, školení atp.), provoz a údržbu (náhradní díly, práce, podpůrné technologie, doprava atp.) a náklady na vyřazení a likvidaci (recyklace, rozebrání, doprava atp.).

Sestavení rozpočtu nákladů navazuje na WBS, časový harmonogram a plánování zdrojů. Náklady se dělí na přímé náklady a nepřímé náklady. Přímé náklady úzce souvisí s realizací jednotlivých aktivit. Nepřímé náklady se také nazývají režijní a nelze je jednoznačně přiřadit k jedné aktivitě (Doležal et al., 2012, s. 204).

Při plánování nákladů se často na začátku dělá jejich odhad. Tento odhad je procesem, v kterém se odhadují náklady všech zdrojů projektu, které budou potřeba k jeho zdárnému dokončení. Tyto odhady jsou často v měnových jednotkách či čase a mohou být vyjádřeny jako celek či detailněji pro každý dílčí zdroj zvlášť. Při odhadování nákladů je důležitá technika a nástroje, které jsou k této činnosti použity. Může se jednat o expertní hodnocení, analogický odhad, parametrický odhad, analýzu rezerv, náklady kvality, techniky skupinového rozhodování atp. Například expertní rozhodování je založené na historických informacích, analogický odhad je založen na odhadu rozsahu, nákladů, doby trvání a dalších metrik

a parametrický odhad používá statické vazby mezi historickými daty a ostatními proměnnými (Máchal et al., 2015, s. 51-52).

Podrobný rozpočet projektu vzniká na základě ocenění pracovních balíků (nejnižší úroveň WBS), ocenění práce (aktivit) a rezerv, které slouží ke krytí rizik. Je třeba vždy promítnout i rizika při vytváření rozpočtu a vytvořit si tak rezervu na pokrytí identifikovatelných i neidentifikovatelných rizik. Mezi typické případy identifikovatelných rizik patří kurzové ztráty a dodatečné náklady (Doležal et al., 2012, s. 204-206).

Tvorba rozpočtu představuje proces, který má za cíl vytvořit směrný plán (Baseline), který je kontrolován po celou dobu realizace projektu. Podle Máchala et al. (2015, s. 52) „*tvorba rozpočtu začíná odhadem nákladů na aktivitu, které spolu s rezervou vytvořenou na nepředvídatelné náklady na aktivitu vytvoří odhad nákladů na balíky prací. Tato částka, zvýšená o částku vyčleněnou na rezervu nepředvídatelných nákladů pro tyto balíky prací, představuje tzv. kontrolní účet, který tvoří směrný plán nákladů projektu*“. Pokud tento směrný plán navýšíme o rezervy managementu, vytvoříme tak celkový rozpočet projektu. Tento směrný plán projektu tedy představuje rozpočet bez rezervy managementu projektu (Máchal et al., 2015, s. 52).

Po sestavení nákladu a rozpočtu je potřeba kontrolovat náklady a aktualizovat rozpočet. Při kontrole nákladů se sleduje aktuální stav projektu a aktualizují se náklady a jiné změny oproti smjernému plánu. Cílem je zachytit odchylky od plánu a reagovat na ně nápravnými opatřeními, tím minimalizovat riziko spojené s realizací projektu. Kontrola nákladů může probíhat pomocí různých nástrojů a technik, mezi které patří např. řízení dosažené hodnoty projektu, hodnocení výkonnosti, analýza rezerv atp. Při aktualizaci rozpočtu je třeba vědět, jaké jsou aktuální náklady. Výstupem kontroly nákladů může být předvídaní nákladů či aktualizace projektového plánu, projektové dokumentace, organizačního procesu atp. (Máchal et al., 2015, s. 54).

2.1.10 Komunikace v projektu

Kvalitní komunikace je klíčovým faktorem úspěchu projektu, a to jak komunikace interní se členy týmu či organizací jako takovou, tak i ta externí s dodavateli, cílovou skupinou atp. Způsob komunikace je třeba plánovat co nejdříve, jelikož má i určitý vliv na rozpočet a časový plán projektu. Komunikační toky je potřeba nastavit tak, aby se předešlo případným komunikačním bariérám a aby informace ve správné míře, čase a kvalitě dostávaly osoby, které je potřebují (Doležal et al., 2016, s. 196).

Pro správné předávání informací je potřeba podle Svozilové (2016, s. 206) dodržovat základní pravidla, která přispívají k:

- zajištění spolehlivosti a kvality komunikačního systému projektu;
- zjednodušení, výkonnosti a efektivitě komunikační sítě;
- říditelnosti systému sdílení informací;
- standardizaci a přehlednosti informačních zdrojů;
- vytvoření prostoru pro týmovou spolupráci.

Pro zahájení produktivní komunikace je podle Křivánka (2019, s. 151-152) třeba, aby se komunikace vedla pomocí dialogu. Při komunikaci je nejen nutné prosazovat své vlastní zájmy, ale také aktivně naslouchat druhé straně. Takováto komunikace vede k produktivnímu dialogu, který obohatí obě strany. I když v českých podmínkách je kultura dávat, přijímat a vyžadovat zpětnou vazbu nedostatečná, je velice důležitá a pomáhá k neustálému zlepšování. Nejdůležitější komunikace je založená na zpětné vazbě, bez které to nejde.

2.1.11 Řízení rizik v projektu

V klasickém pojetí, resp. při klasickém chápání rizika, se řízení rizik zaměřuje převážně na negativní stránku rizika. Riziko je často spojené s určitým nebezpečím. Toto pojetí je do značné míry odůvodněné u těch rizik, která mají pouze negativní dopady. Rizika s pouze negativními dopady se označují jako **čistá rizika** (Pure Risk). V praxi ale převažují takzvaná **podnikatelská rizika** (Business Risk), které mohou mít nejen negativní, ale i pozitivní efekt. Odchytky od plánu mohou mít tedy žádoucí efekt, který povede k vyššímu zisku nebo nežádoucí efekt, který povede ke ztrátě (Fotr et al., 2011, s. 143-144). Doležal et al. (2016, s. 199) popisují riziko jako nejistou událost, která může mít negativní dopad (ohrožení) či pozitivní přínos (příležitost).

Proces řízení rizik dle Svozilové (2016, s. 304) je souborem aktivit, které:

- mapují všechny identifikovatelné neurčitosti projektu;
- identifikují události, které mohou spustit neplánované a obtížně říditelné procesy;
- kvantifikují potenciální škody;
- stanovují limity ohrožení;
- definují strategie a plánují opatření;
- aktivizují systémy monitorování a kontroly;
- přidělují autoritu.

Mezi hlavní části procesu řízení rizika patří stanovení kontextu, posouzení rizika, ošetření rizika, komunikace a konzultace, monitorování a přezkoumání, zaznamenávání a hlášení rizika (ČSN, 2018).

Stanovení kontextu je důležité pro zvolení vhodné metody, postupů při její aplikaci a určení, kdo za co bude zodpovědný. Metoda musí být v souladu s organizačními pravidly a aktuálním plánem projektu. Dále musí být vhodná pro použití na identifikaci či analýzu rizik. V této fázi je důležité identifikovat cíle a vnější a vnitřní parametry, které je třeba zohlednit (Doležal et al., 2016, s. 201).

Posouzení rizika zahrnuje identifikaci rizik, analýzu rizik a hodnocení rizik. V rámci posouzení rizika je nutné identifikovat možná nebezpečí, stavit pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu a rozhodnout se, která rizika by měla být ošetřena (Svozilová, 2016, s. 311).

Pod posouzení rizika patří **identifikace rizik**, která sestává dle Doležala et al. (2016, s. 204) z identifikace eminentních nebezpečí, která mohou projekt ovlivnit. Tato nebezpečí se snaží zaznamenat a co nejpřesněji popsat. Z poznatků již hotových (minulých) projektů (Checklist) se tvoří seznam nebezpečí, dle kterého je možné se řídit, pokud jsou rizika u aktuálního projektu stejná či podobná. Pro identifikaci rizik jsou užitečné techniky jako například myšlenkové mapy, digramy příčin a následků atp. Podle Svozilové (2016, s. 313) je vhodný i brainstorming, poučení z historických projektů či SWOT analýzy.

Identifikace rizik představuje podle Fotra et al. (2011, s. 150) „*klíčovou fází managementu rizika vzhledem k tomu, že v dalších krocích managementu rizika lze pracovat pouze s riziky, která byla včas identifikována.*“

Při posuzování závažnosti rizik, je vždy třeba i posoudit vztahy mezi riziky, protože případná řetězová reakce, která by mohla vzniknout vzájemnou závislostí, by mohla mít tragické následky. Svozilová (2016, s. 312) uvádí, že „*vzájemná závislost rizik zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku i závažnost jejich dopadu. Mezi nejdůležitější informace, které jsou generovány v tomto kroku, patří:*

- *hodnocení vlivu a předpokladu vzniku těchto rizik a podmínky jejich existence;*
- *rozdělení rizik projektu vzhledem k jeho životnímu cyklu;*
- *identifikace zdrojů rizik a míst jejich vzniku vzhledem k projektu.*“

Výstupem z identifikace rizik je **registr rizik**, který je důležitou částí plánu projektu. V tomto registru by měla být provedena identifikace rizik a jejich důkladný popis, který by měl být ve formátu hrozba-scénář-popis dopadu (Doležal et al., 2016, s. 204).

Po vypracování registru rizik je možné provést **analýzu rizik**. Riziková analýza dle Křivánka (2019, s. 133) tvoří podstatnou část při přípravě WBS i záměru projektu. Jedná se o předvídání všech možných rizik projektu a tvorbu přípravy, jak jim předejít či minimalizovat jejich dopad.

Při analýze rizik podle Doležala et al. (2016, s. 206) „*vycházíme ze založeného registru rizik, do kterého je nyní potřeba určit (odhadnout) pravděpodobnost popsaného scénáře a stanovit (odhadnout) vážnost předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt*“.

Pro určení pravděpodobnosti je potřeba čerpat z různých statistických přehledů, případně z vyhodnocení již minulých projektů. Analýza rizik se podle Doležala et al. (2012, s. 86-87) rozděluje na kvantitativní analýzu rizik a kvalitativní analýzu rizik.

Doležal et al. (2016, s. 206) doporučují začít s **kvalitativní analýzou rizik**, při které se stanovuje pravděpodobnost a hodnota dopadu jednotlivých rizik pomocí slovního popisu. Kvalitativní analýza je podle Smejkal et al. (2010, s. 108) jednodušší a rychlejší, ovšem není tolik objektivní. Řeší se, jak velká je pravděpodobnost výskytu a jak velký dopad riziko potenciálně může mít. Základní metodou analýzy je **matice pravděpodobnosti a dopadu**, která určuje hodnotu daného rizika. Při provádění **kvantitativní analýzy rizik** projektu se snažíme o přesnou analýzu rizik projektu. Kvantitativní analýza rizik se provádí pomocí číselného vyjádření pravděpodobnosti a dopadu ve finančních ukazatelích. Tuto analýzu nebude vždy možné provést, jelikož je potřeba mít k dispozici přesné údaje o pravděpodobnosti či dopadech jednotlivých scénářů (Doležal et al., 2016, s. 206).

Při **hodnocení rizik** je nutné rozhodnout, která rizika je možné ošetřit, která nebudou potřebovat pozornost a která je nutné řešit ve větší míře. Doporučuje se vycházet z Paretova pravidla 80/20, kde 20 % tvoří nejvýznamnější rizika, které je nutné velmi dobře ošetřit a klidně na ně věnovat i většinu prostředků na ošetření rizik (Doležal et al., 2016, s. 210).

Ve fázi **ošetření rizik** se podle Koreckého et al. (2011, s. 367-368) vychází z předchozí identifikace rizik a jejich analýz. Pro přípravu dalších kroků, je potřeba odlišit hrozby a příležitosti. U příležitostí je nutné hledat způsoby, jak je využít, podpořit a jejich efekt zesílit. Naopak u hrozeb se hledají způsoby, jak je zmírnit či úplně vyloučit. Korecký et al. (2011, s. 368) dále uvádějí, že podle PMI existují čtyři možné strategie, jak na riziko reagovat, mezi které patří:

- vyhnout se riziku;
- přenést riziko;
- zmírnit následky rizika;
- přijmout riziko.

Cílem této fáze je snížit hodnotu těch rizik, které ovlivňují úspěšnou realizovatelnost projektu. Ke každému riziku, ve formě hrozby, je nutné přistupovat s vhodnými opatřeními. V praxi se používají různá opatření, například je možné pojistit rizika, která mají na projekt nepříznivý vliv, zmírnit či vyloučit riziko, vytvořit si rezervu či si vytvořit záložní plán. Nalezení vhodného opatření je tvůrčí proces, na kterém se podílí celý projektový tým. Při navrhování opatření je také třeba počítat s náklady s nimi spojenými, ty by neměly překročit hodnotu rizika. Po určení, jaká opatření budou použita, je nutné ke každému přidělit termín, kdy má být splněno a také stanovit osobní zodpovědnost (Doležal et al., 2012, s. 87-88).

Pro rizika ve formě příležitosti je kromě akceptace, která je společná i pro hrozby, možné využít strategie zužitkování příležitosti, podílení příležitosti či sdílení příležitosti (Doležal et al., 2016, s. 213).

Fáze **komunikace a konzultace** poukazuje na důležitost komunikovat se všemi zainteresovanými stranami. Na přijímaná rozhodnutí může mít veliký vliv právě rozdílné vnímání rizik jednotlivými stranami (Doležal et al., 2012, s. 89).

Monitorování a přezkoumání se provádí za účelem vylepšení kvality a účinnosti jednotlivých opatření. Mělo by se jednat o plánovanou součást procesu, která se bude týkat všech kroků při řízení rizik. Tato fáze zahrnuje plánování, shromažďování, analýzu informací, zaznamenávání výsledků a poskytování zpětné vazby (ČSN, 2018).

Zaznamenávání a hlášení rizika je nutné provázet v průběhu celého procesu řízení rizik. Veškeré výsledky by měly být zaznamenány a ohlášeny. Zaměřují se převážně na komunikaci jednotlivých aktivit a zprostředkování výsledků celé organizace v rámci procesu řízení rizik, poskytování informací pro následné rozhodování, neustálé vylepšování aktivit řízení rizika a spolupráci se stakeholdery. Hlášení slouží pro dialog mezi organizací a stakeholdery. Jedná se o informační podporu vrcholového managementu (ČSN, 2018).

2.2 Komunitní zahrady a rozvojová centra

V posledním desetiletí dochází k oživení komunitního zahradnictví. Tlak přichází od zdravotnických agentur, které chtějí podpořit konzumaci ovoce a zeleniny, ale i od různých hnutí, které chtějí podpořit nekapitalistické obsazení prostoru. Komunitní zahrady se stávají určitým bojem pro zlepšení městského prostředí, pracují na soběstačném zabezpečení potravin, vyvíjejí technologie udržitelné produkce, podporují zapojení komunity a vytvářejí sousedskou solidaritu (Nettle, 2016, s. 1).

Komunitní zahrada je místo, kde skupina lidí společně pěstuje, většinou ovoce či zeleninu. V komunitních zahradách mohou být oddělené záhonky či společné. Nejdůležitější součástí takovýchto komunitních zahrad ale je společenský život a propojení komunity (Pokorná, 2020, s. 7). Pokorná (2020, s. 9) dále uvádí, že existuje více typů komunitních zahrad, jejichž funkce se prolínají, mezi ně patří:

- **léčebně – terapeutická**, která zapojuje zdravotně postižené lidi různého typu či osoby se znevýhodněním;
- **volnočasová**, která slouží k odpočinku ve volném čase společně se sousedy;
- **pěstební/produkční**, jejímž cílem je potravinová soběstačnost;
- **výchovně – nápravná**, která integruje osoby s trestní minulostí.

Nejčastěji lze hledat podle Spilkové (2016, s. 122) za založením zahrady snahu „*zlepšit kvalitu místa, užít dané místo, zlepšit společný prostor, oživení sousedských vztahů a v podstatě až na třetím místě se objevuje snaha o zajištění potravinové suverenity, zdravého stravování a společného pěstování*“.

Komunitní zahrady vznikají z několika důvodů. Mezi hlavní důvody patří oživení veřejného prostoru a vytvoření místa, kde se mohou setkávat lidé. Komunitní zahrady jsou reakcí na společenské problémy a mají za cíl zmírnit dopady na životní prostředí, zajistit kvalitní potraviny a vytvořit určitou potravinovou soběstačnost. Mohou mít také pozitivní vliv na PR společností, které se na budování zahrad podílejí. V neposlední řadě se snaží integrovat skupiny lidí, kteří jsou znevýhodněni (Pokorná, 2020, s. 13-14).

2.2.1 Historie komunitních zahrad

Za předchůdce komunitních zahrad se dle Pančíkové et al. (2016, s. 40-42) považují tzv. Schreberovy zahrádky, které vznikly v druhé polovině 19. století v Německu, v průběhu rapidní urbanizace. V roce 1864 byla v Lipsku na městském pozemku zřízena hřiště a sportoviště pro děti. Svůj název si nesly po ortopedovi Danielu Gottliebu Moritzu Schreberovi, který propagoval zeleň ve městech pro vytvoření vhodného prostoru pro děti. V roce 1865 vzniklo tzv. Schreberovo náměstí, které bylo považováno za společný a komunitní prostor. V roce 1869 začaly vznikat tzv. dětské zahrádky, které měly za cíl, mimo pěstování ovoce a zeleniny, vzdělávat děti a vést je k zodpovědnosti. O zahrádky se starala komunita lidí, která měla jasně rozdělená práva a povinnosti. Tímto byl položen základ zahrádkaření v komunitní i individuální formě. Pěstování ve městech nebylo nic ojedinělého, každopádně popularita se zvýšila v období krize a strachu z nedostatku potravin. Zahrady byly důležitým zdrojem potravy během světových válek, a dokonce byly i součástí propagandy, kdy byly nazývány jako tzv. Vítězné zahrady, které měly pěstováním zeleniny přispět k vítězství (Pančíková et al., 2016, s. 40-42).

V průběhu první světové války se Evropa potýkala s potravinovou krizí, to vedlo Američany k zamyšlení na jejich závislosti na potravinách z cizích států. Američané začali být žádáni, aby neplýtvali jídlem, snažili se změnit své návyky a pěstovali si jídlo doma, aby bylo možné potraviny vyvážet do zasažených oblastí (Lawson, 2005).

V meziválečném období, kdy propukla Velká hospodářská krize, byly takovéto zahrady podporovány státem a stávaly se místem, kde bylo možné pěstovat zeleninu, jak pro sebe, tak i pro místní a chudé (Lawson, 2005).

Základy novodobého komunitního zahradničení byly položeny v New Yorku, kde byl kladen důraz na občanskou angažovanost. V důsledku první ropné krize v 1968, kterou následoval hospodářský pokles, vysoká nezaměstnanost a přesun podniků na předměstí měst, byla spousta opuštěných objektů uvnitř měst. S těmito prostory, které byly špinavé, plné drog a prostituce, se rozhodla bojovat skupina aktivistů Green Guerillas, která začala tyto prostory přetvářet na komunitní zahrady. Z této skupiny aktivistů se později zformovala organizace s názvem Operation Green Guerillas, která dodnes existuje a snaží se podporovat a informovat zahrádkáře (Pančíková et al., 2016, s. 42).

V České republice je zahrádkaření oblíbenou činností, probíhá ale převážně v zahrádkářských koloniích. Aktuálně ale stoupá zájem i o komunitní zahrady, které jsou zde celkem novým a oblíbeným fenoménem. První komunitní zahrada v České republice vznikla v Brně – Králově Poli v roce 2004, která byla založena občanským sdružením Smrk. Zahrada funguje dodnes a slouží jako volně přístupný prostor pro každého, kdo si chce odpočinout. V Praze první komunitní zahrada vznikla v roce 2012 v Holešovicích s názvem Prazelenina. Její součástí je i malá kavárna, která pomáhá komunitní zahradu financovat (Hromádková, 2012).

2.2.2 Klíčové aktivity a cíle komunitních zahrad

Komunitní zahrady mají podle Pančíkové et al. (2016, s. 42) více klíčových aktivit, záleží na motivech uživatelů, kteří je navštěvují. Uživatelé mohou chtít pouze zahradničit či je láká sociální aspekt komunitních zahrad. Uživatele může také přivádět určité ekologické uvědomění, touha po smysluplném pohybu a aktivním odpočinku, či mají malé děti, které chtějí vzdělávat a prohlubovat jejich vztah s přírodou. Pančíková et al. (2016, s. 42) dále uvádějí, že „komunitní zahrada má často etický podtext – je revoltou proti neudržitelnému globálními potravinovo-logistickému kolosu“. Nejdůležitějším motivem ale často bývá, že lidem dělá zahradničení radost (Pančíková et al., 2016, s. 42).

Mezi hlavní benefity komunitních zahrad patří podle Pokorné (2020, s. 11-12):

- společenské benefity;
- ekonomické benefity;
- ekologické benefity;
- zdravotní benefity;
- edukační benefity.

Komunitní zahrady mají velké **společenské benefity**. V minulosti sloužily převážně k zajištění potravy, to již dnes tolik neplatí. Mnoho uživatelů zahrad spíše touží po tom poznat nové lidi, své sousedy a pěstovat tak mezilidské vztahy. V komunitních zahradách se pěstuje více, nežli rostliny (Mikovcová, 2013). Zakladatel komunitní zahrady Prazelenina v Praze Holešovicích, Matěj Petránek, uvádí že „v Prazelenině se, spíše než samotná zelenina, pěstují sousedské vztahy, což je jeden z nejvýznamnějších benefitů, které zahrady po celém světě přinášejí (Pokorná, 2020, s. 11).“ Komunitní zahrady napomáhají v navazování nových kontaktů a budování vztahů, které může být ve velkých anonymních městech složité. Často je snahou také zapojovat lidi různých ras a národností (Schmelzkopf, 1995, s. 22). Některé zahrady se také zaměřují na integraci osob s různým znevýhodněním (Pokorná, 2020, s. 13).

Armstrong (2000) také uvádí, že komunitní zahrady vedly v určitých oblastech k lepší sousedské spolupráci a podpoře, a že se také v těchto oblastech snížila kriminalita a užívání drog. Armstrong (2000) dále uvádí, že se lidé v těchto oblastech cítí lépe a bezpečněji.

Jasným **ekonomickým benefitem** komunitních zahrad je ušetření při nákupu potravin. Produkují se zde zdravé potraviny, což vede k rozvoji místních ekonomik a snížení nákladů za dopravu. V rámci komunitních zahrad se také tvoří pracovní místa, a to jak pro běžné občany, tak často i pro osoby se znevýhodněním. Komunitní zahrady, které jsou na pozemcích města, také šetří městům náklady za údržbu daných částí veřejné zeleně (Pokorná, 2020, s. 11).

V rámci komunitních zahrad je snaha o pěstování lokálních a bio potravin, proto jsou často ekologické aspekty spojovány i s určitým etickým kontextem (Pančíková et al., 2016, s. 42). Mezi **ekologické benefity** komunitních zahrad patří zvelebování často zanedbaných částí měst, které má pozitivní vliv na vypařování a tím i oběh vody. Revitalizace takových míst vede ke snižování teploty, a to má i vliv na změnu klimatu. V rámci komunitních zahrad dochází také ke zpracování bioodpadu a tím se i předchází odpadu, který běžně končí v tom komunálním (Pokorná, 2020, s. 12). Právě zmíněný bioodpad, který končí na skládkách, je velkým problémem, jelikož při svém rozkladu pod ostatními odpadky tvoří jedovaté plyny a kyseliny (Bruchter, 2012, s. 19). Naopak správné využití bioodpadu pomocí kompostování vede k vytvoření kompostu, který se dá znovu použít pro pěstování a prospívá úrodě (Nettle, 2016, s.14).

Díky pěstování vlastní zeleniny a dalších rostlin se také snižují emise, které jsou vyprodukovány při přepravě potravin (Nosková, 2015, s. 5). Kirby (2011) uvádí, že pokud by všichni vypěstovali část zeleniny, kterou pak zkonzumují, mělo by to veliký vliv na životní prostředí. Kirby (2011) dále uvádí, že by to vedlo ke snížení znečištění půdy, která je aktuálně plná toxických látek, které se používají při pěstování a zpracování. Dále by to vedlo k zpomalení znehodnocení biodiverzity, a pozitivně ovlivnilo globální oteplování a ničení lesů.

Komunitní zahrady mají také **zdravotní benefity**. V rámci komunitních zahrad dochází ke zdravému a přirozenému pohybu, zlepšení psychického zdraví a k celkovému blahobytu člověka (Nettle, 2016, s. 9). Pokorná (2020, s. 12) uvádí, že „dle některých výzkumů působí zahradničení jako prevence duševních onemocnění, což dokazují studie, které upozorňují na

přítomnost Mycobacterium vaccae, který podporuje produkci serotoninu působícího pozitivně na lidskou mysl“.

Již pouhý pohled do zeleně podle Okvata et al. (2011, s. 377-378) blahodárně působí na lidskou spokojenost a snižuje stres. Na základě studie, která zkoumala, jaký má vliv výhled z okna do zeleně na pacienty, bylo zjištěno, že ti, kteří mají výhled do zeleně, jsou spokojenější, lépe se uzdravují a nepotřebují tolik léků proti bolesti. Dle jiného výzkumu, který zkoumal vliv zahradničení na lidskou psychiku, vzešlo, že lidé, kteří mají svou zahradu či se podílejí na komunitním zahradničení, vidí tuto činnost jako velmi relaxační, pomáhá jim uvolňovat stres, motivuje je, dává jim naději a je pro ně nejcennějším způsobem trávení času (Okvat et al., 2011, s. 377-378).

V neposlední řadě mají komunitní zahrady **edukační benefity**. Stávají se důležitými při ekologické východě dětí, které tímto způsobem zjišťují důležitost ochrany životního prostředí a také si sami tvoří vztah k živé přírodě (Pokorná, 2020, s. 12). Díky komunitním zahradám je možné dětem přiblížit, jak mít pozitivní vztah k pěstování a přírodě samotné, ale také k zdravému životnímu stylu (Nosková, 2015, s. 6). Kirby (2011) uvádí, že komunitní zahrady jsou místem, kde se mladí lidé a děti mohou naučit, odkud pochází jídlo, jak pečovat o životní prostředí, ale také o důležitosti komunity.

Na shrnutí lze říct, že komunitní zahrady jsou nejen místem, kde je možné pěstovat ovoce a zeleninu uprostřed města, ale i místem, které svou existencí přispívá k podpoře životního prostředí, zdravému životnímu stylu a i komunity.

U komunitních zahrad nejsou známy žádné negativní dopady, které by ovlivňovaly lidskou společnost či životní prostředí. Občas bohužel dojde ke krádežím zeleniny, jak popisuje Richtr (2014) při svém rozhovoru s koordinátorkou komunitních zahrad Rozlynn z Ameriky.

2.2.3 Permakulturní design

Permakultura je velice rozsáhlý koncept, který vznikl v 70. letech 20. století spoluprací Australanů Billa Mollisona a Davida Holmgrena. Ti popisují permakulturu jako „*integrovanou vědu o designu. Tato stručná definice zařazuje permakulturu pevně ke kultuře vědy. Permakultura je aplikovaná věda, která se od podstaty zabývá zvyšováním dlouhodobého hmotného blahobytu lidí. Spojováním technik a strategií moderních a tradičních kultur hledá permakultura holistické propojení prospěšných hodnot. Tím, že sleduje ekologické perspektivy, vidí permakultura mnohem větší míru využitelnosti než redukcionističtější perspektivy, především ekonometrické, jež v dnešní společnosti dominují*“ (Holmgren, 2006, s. 2).

Permakultura podle Hauserové (2013) užívá tradiční praktiky různých kultur, ale i moderní technologie a poznatky současné vědy. Vytváří trvale udržitelné systémy na základě pozorování a spolupráce s přírodou. Vede k určité potravinové a energetické soběstačnosti, kterých lze dosáhnout pomocí využití vhodného designu domu i pozemku, založeného na ekologických principech. Cílem je zlepšení kvality života, která je šetrná k přírodě. Nejedná se pouze o designy zahrad, ale o designování všeho, co člověk potřebuje k životu. Jedná se o zdravou produkci potravin, bydlení, systémy poskytující energii i lidské komunity (Hauserová, 2013).

Hauserová (2013) uvádí, že „*Permakultura je:*

- *Zdravý selský rozum a cit aplikovaný v praxi*
- *Systém designu založený na ekologických principech*
- *Umění vytvářet navzájem prospěšné vztahy*
- *Vytváření trvale udržitelných systému na základě spolupráce s přírodou“.*

Před samotným vytvořením permakulturního designu je důležité pozorování pozemku. Při tvorbě designu se nepohlíží pouze na uspokojení potřeb společnosti či zákazníků, ale i na prospěch ekosystému jako celku. V designu se snaží propojovat veškeré správné věci, ne pouze si vybírat některé z nich. Existuje několik metod, které pomáhají s tvorbou designu od začátku do konce. Tyto metody je vhodné používat, aby se při tvorbě designu nezapomnělo na nic důležitého. Příkladem je metoda s názvem PADRUHU (anglicky SADIMET), ve kterém písmena označují fáze průzkumu, analýzy, designu, realizace, údržby, hodnocení a usazení. Tato metoda se často používá v krajinářské architektuře. Při využití jakékoliv metody je důležité postupovat pomalu a učit se tím, že věci děláme. Pokud se po cestě stanou nějaké chyby, tak to nevadí, ty jsou vnímány jako nezbytná součást učení (Aranya, 2018, s. 2-23).

Celý design začíná pozorováním. Je vhodné pozemek sledovat jeden celý cyklus, což se rovná jednomu roku. Je dobré sesbírat co nejvíce informací o pozemku, zapisovat si nápady a snažit se začlenit i další lidi, aby byl získán nový pohled na věc. Dobré je i získat informace od majitelů pozemku či sousedů, kde jsou například nejslunnější a nejstinnější místa pozemku. O pozemku je potřeba získat co nejvíce informací, jako například podnebí, charakter krajiny, vodní zdroje, cesty, rostlinná společenstva, mikroklimata, budovy, rozdělení plochy a půda. Je dobré také hodně fotit, aby bylo jasné, jak pozemek vypadá v jednotlivých měsících a jak se mění například zastínění pozemku. Je dobré i předběžné zakreslení do mapy, které sice nemusí být konečné, ale pomůže pro lepší orientaci. Druhým krokem je rozhovor se zákazníkem, kde se stanoví cíle, kterými bude možné měřit úspěšnost designu. Cíle by měli být stanoveny podle metody SMART. Po rozhovoru se zákazníkem by měl být stanovený časový rámec a rozpočet. Čtvrtým krokem je stanovení hranic a limitujících faktorů. Omezení mohou být hmotná či nehmotná. Pátým krokem je stanovení potřebných zdrojů. Jedná se o materiál, lidi, znalosti, zkušenosti, dovednosti atp. Šestáým krokem je analýza. Součástí analýzy je určení záměru designu, určení základních funkcí (produkce potravin, ubytování, zúrodnování půdy, vzdělávání, přirození přírodní prostředí atp.) a vytvoření SMART cílů. Poté se experimentuje s položením různých prvků a systému z vytvořeného designu. Postupuje se vždy od celkového vzorce k detailům. Dalším a sedmým krokem je návrh designu. Nejprve se vytvoří koncept, který se konzultuje a poté se až tvoří konečná podoba návrhu. Návrh je dobré si nakreslit, vymodelovat či použít počítačový systém k projektování. Po úspěšném návrhu přichází osmý krok, kterým je realizace. Realizaci je dobré si rozdělit na části a zjistit faktory, které ovlivňují prioritu jednotlivých úkolů. Dále si vytvořit jednoduchý plán realizace a plán řízení projektu. Posledním devátým krokem je údržba a hodnocení designu. Měl by být sestavený plán údržby, ve kterém bude specifikováno, jaké prostředky a množství času bude potřeba na průběžnou údržbu a případný další rozvoj. Mělo by také docházet k průběžnému hodnocení (Aranya, 2018, s. 2-169).

2.3 Metodika

Teoreticko-metodologická část práce vznikla na základě rešerše sekundárních zdrojů, které byly získány z odborných knižních publikací, článků a relevantních internetových zdrojů. V rámci teoretické práce byly shromážděny teoretické poznatky a jejím výstupem je literární rešerše, která podává aktuální přehled teoretických poznatků o dané oblasti.

Praktická část práce vychází z části teoreticko-metodologické. V praktické části byly vytvořeny vybrané části projektového plánu rozvojového centra s komunitní zahradou. Byla zpracována identifikační listina projektu a logický rámec, ve kterém byl popsán cíl projektu a záměr. Následně byl vytvořen podrobný rozpis prací, ve kterém byly podrobně popsány jednotlivé činnosti a pracovní balíky, které vedou k naplnění cíle projektu. Na základě podrobného rozpisu prací WBS byl zpracován časový plán projektu včetně Ganttova diagramu, který ukazuje

časovou posloupnost jednotlivých činností projektu. Pro projekt byl také připraven plán zdrojů včetně organizačního schématu projektové týmu a matice odpovědnosti. V matici odpovědnosti byly přehledně přiřazeny kompetence jednotlivých členům projektového týmu. Poté byl připraven plán nákladů a rozpočtu. Náklady byly rozděleny na přímé náklady vycházející z prací WBS, přímé náklady na materiál a zakázky a nepřímé náklady. V rámci rozpočtu byla stanovena finanční rezerva na krytí odchylek od projektového plánu. Pro zajištění hladké komunikace v projektu byla blíže popsána komunikace uvnitř i vně projektu. Plán projektu také obsahuje analýzu rizik, kde byla rizika identifikována a ohodnocena. Pro každé identifikované riziko byla připravena strategie proti riziku, plán protiopatření i plán nápravných akcí. Aby projekt probíhal bez zádrhelů, byl popsán způsob kontroly projektu pomocí reportu o stavu projektu. V neposlední řadě byly popsány oblasti vyhodnocení projektu. Pro vytvoření některých částí projektového plánu byl použit software MS Excel a program Bubbl.us.

3 Praktická část práce

V praktické části práce je představen projekt, jeho cíle, popis podnikatelské příležitosti a okolí. Dle teoretických poznatků byl sestaven plán projektu, který se skládá z identifikační listiny projektu, logického rámce, podrobného rozpisů prací (WBS), časového plánu, plánu zdrojů, rozpočtu a plánu nákladů. Dále byla specifikována interní i externí komunikace, byla identifikována rizika a popsány plány protiopatření i plány nápravné. Byla stručně shrnuta kontrola a vyhodnocení projektu. Nakonec bylo připraveno shrnutí projektu a doporučení.

3.1 Popis projektu

Projekt komunitní zahrady s rozvojovým centrem vzniká na pozemku firmy XY v pražských Stodůlkách. Zahrada i rozvojové centrum bude sloužit pro širokou veřejnost k pěstování, vzdělávání se, potkávání nových lidí, a hlavně k udržování vztahů v rámci komunity.

Komunitní zahrada s rozvojovým centrem bude stát na pozemku firmy XY, která ho propůjčila k využívání na dobu 5 let s možným prodloužením. Tento pozemek je pronajatý za symbolickou částku 1 Kč/rok. Tímto odpadají velké náklady na nákup či pronájem pozemku, a i složité byrokratické kolečko, které by bylo potřeba při pronajmutí pozemku městského či obecního.

Tento prostor bude sloužit 2 dny v týdnu (vždy jen dopoledne) k účelům společnosti, která zde chce pořádat různá školení a porady pro své zaměstnance. Tímto společnost vlastníci pozemek chce, aby zaměstnanci opustili kanceláře a trávili alespoň trochu času v přírodě. Zahrada bude ale otevřena 7 dní v týdnu, a každý do ní bude moct zavítat a něco si vypěstovat, či jen strávit čas s ostatními nadšenci.

Firma XY se rozhodla tento pozemek přenechat pro vytvoření komunitní zahrady s rozvojovým centrem a přispět na rekonstrukci a její počáteční chod. Zaměstnanci firmy XY budou mít k dispozici svou část záhonů, kde budou moct pěstovat zeleninu, ovoce, bylinky, květiny atp. Zbytek týdne bude zahrada přístupná široké veřejnosti, hlavně seniorům z nedalekého domova důchodců a dětem z nedaleké mateřské školky a základní školy. Firma XY chce tímto podpořit komunitu a využít pozemek, který je aktuálně plný různého odpadu, nevyužívaný a zanedbaný.

Pozemek má celkovou rozlohu 1500 m², a stojí na něm dvě budovy. Na pozemek i k oběma budovám je připojena voda i elektřina. První větší budova byla kdysi používána jako kancelář, jedná se o budovu z roku 1998, která má zastavěnou plochu 90 m². Jedná se o jednopodlažní dům. Druhá menší budova je také z roku 1998, její zastavěná plocha je 40 m² a je daleko od hlavní budovy. Je rozdělená na dvě místnosti o velikosti 20 m² a je jednopodlažní. Celý pozemek je oplocený.

Hlavní větší budova bude sloužit jako rozvojové centrum, kde se budou konat nejrůznější workshopy, přednášky, kurzy, festivaly s členy komunitní zahrady, ale i veřejností. Centrum poslouží také jako herna pro děti a místo, kde maminky mohou navazovat sociální kontakt s ostatními maminkami. Hlavní budovu tvoří chodba, dvě menší a dvě velké místnosti, koupelna a garáž. Budova je v dobrém technickém stavu, má plastová okna a zachovalou dlažbu. Místnosti bude potřeba pouze vymalovat a vybavit novým nábytkem. Chodba je přímo u vstupu do domu a umožňuje vstup do všech místností, bude tedy sloužit jako předsíň do rozvojového centra. Na chodbě se pouze udělá botník a věšák na odložení věcí příchozích hostů. První menší místnost bude sloužit jako kancelář, kde bude skříň na potřebné dokumenty, pracovní stůl s židlemi a malý gauč. Druhá menší místnost bude předělána na menší, ale účelnou kuchyň, která bude sloužit při potřebě občerstvení. Dále zde bude jídelní stůl se židlemi. Obě velké místnosti budou sloužit pro provoz rozvojového centra, jedna místnost

bude určená pro přednášky a různé lekce (např. jóga) a druhá bude techničtější, bude určená na nejrůznější workshopy. Do přednáškové místnosti budou připraveny stoly a židle k sezení a bílá popisovací tabule, která pomůže při vedení přednášek. V techničtější místnosti budou také připraveny stoly se židlemi. Koupelna je aktuálně úplně prázdná, bude tedy vytvořená nová, spolu se sprchovým koutem, dvěma záchody a umyvadly. Poslední místností je garáž, která má svůj samostatný vchod. Garáž bude využívána k uchování zahradnického náčiní, jako např. lopaty, rýče, rukavice atp.

Menší budova bude sloužit jako ubytování pro klienty, kteří dorazí na terapii tmou. Ta spočívá v omezené zevní stimulaci. Jedná se o relaxační a léčebnou terapii, která patří ke starým východním metodám sebepoznání. Je vhodná pro lidi se zájmem o psychickou regeneraci a není vhodná pro lidi s vážnými psychickými a fyzickými problémy. Pobyt ve tmě zlepšuje koncentraci, zostruje smysly a umožňuje tvorbu hormonu melatoninu, který posiluje imunitní systém (Rehabilitace, 2016).

Budova nemá žádná okna, jelikož sloužila v minulosti jako sklad. To, že budova nemá žádná okna, je ideální pro terapii tmou, která zde bude probíhat. Místnosti budou předělány na malá studia s útulnou ložnicí a koupelnou, kde budou ubytováni hosté, kteří zde budou chtít strávit pár dní ve tmě. Místnosti bude potřeba vymalovat, nainstalovat větrací jednotku s rekuperací tepla a vybavit je novou pohodlnou postelí, nočním stolem, pohovkou a menší skříní. V každé místnosti bude také vytvořena koupelna s prostorným sprchovým koutem, umyvadlem a toaletou.

Na zahradě budou vytvořeny vyvýšené záhony, které budou sloužit k zahradničení. Část záhonů bude rezervována pro zaměstnance firmy XY a zbytek záhonů si bude možné pronajmout na sezónu. Záhony budou o výměře 1 m², a každý člen komunitní zahrady bude mít svůj vlastní. Všem bude k dispozici také náčiní, jako například rukavice, rýč, lopata atp. Zahradkáři si budou moct vysadit cokoliv, co budou chtít. Zásadou ale je nepoužívat žádné chemické prostředky a nevysazovat invazivní druhy rostlin.

Pozemek, na kterém bude vznikat komunitní zahrada s rozvojovým centrem, má spoustu výhod. Pozemek je dobře přístupný pomocí hromadné městské dopravy, autem, pěšky či na kole. Leží na klidném místě a půda na pozemku je kvalitní a úrodná. Jedná se o velký pozemek, který je orientován na jih, a proto má i hodně slunných hodin v průběhu dne. Na pozemku je přívod vody i elektřiny a budovy, které na něm stojí, jsou v dobrém technickém stavu.

Projekt má veliký potenciál, neboť je zřejmý zájem ze strany komunity a v okolí projektu se nachází velké množství nadšených lidí, kteří se chtějí do projektu zapojit. Je také poskytnut dostatek financí pro zajištění projektu díky velkorysému sponzorovi projektu (firmě XY). Členská základna má dostatek potřebných znalostí a energie, které vkládá do projektu a tím rozvíjí jeho potenciál.

Důvodem pro založení komunitní zahrady s rozvojovým centrem je propojování lidí z okolí v zábavném, edukativním a zdravém prostředí a organizace různých událostí, které budou lidi vzdělávat o zdravém životním stylu a péči o duševní zdraví. Komunitní zahrada s rozvojovým centrem by se měla stát prostorem pro setkávání stejně smýšlejících lidí a integraci lidí různých věkových skupin. Chce jít příkladem běžné populaci a učit novým dovednostem jako je šití, kreslení, výroba atp. Rozvojové centrum má za cíl se stát útočištěm pro kohokoliv, kdo tam zavítá. Na podobné projekty jsou i často vypisované různé dotační programy, které pomáhají při zakládání či rozvoji. Výhodou je, že v okolí není dostatek podobných projektů – v Praze není žádné místo, které by nabízelo terapii tmou.

Mezi nevýhody pozemku lze zařadit to, že na pozemku je málo stínu a přístřešků. Budovy, ač jsou v dobrém technickém stavu, bude nutné zrekonstruovat. Aktuálně se na pozemku také

nacházejí různé nálety a plevel, které bude potřeba vyčistit. Další slabé stránky se mohou objevit u managementu projektu, kdy může dojít ke špatné komunikaci či malé propagaci u místní komunity. Projekt má také vyšší počáteční náklady.

Projekt by mohla neblaze ovlivnit ztráta nadšení ze strany zřizovatelů či firmy XY, konflikty mezi členy, špatné plánování, nedostatek údržby či finančních prostředků, malý zájem ze strany komunity nebo neprodloužení pronájmu pozemku od firmy XY. Může se také stát, že na zahradě se začne objevovat větší množství plevelu, škůdců, hmyzu či hlodavců. Na projekt má i velký vliv počasí, takže případné velmi deštivé období či extrémní sucha mohou projekt překazit. Pro projekt je také důležité, aby se voda na pozemku neznečistila, byl jí dostatek a aby se na záhonech netvořila umělá monokultura a tím se vyčerpávala půda.

Jak již bylo řečeno, budovy na pozemku bude nutné zrekonstruovat. Budovy jsou v dobrém technickém stavu, takže není potřeba velká rekonstrukce. Součástí navrhované rekonstrukce bude vymalování všech vnitřních a venkovních prostorů, vytvoření kuchyně, jedné koupelny v hlavní budově a dvou koupelen ve studiích určených pro terapii tmou. V těchto studiích bude také namontována větrací jednotka s rekuperací tepla a pokoje budou odhlučněny. Dodavatelem bude stavební firma, která se specializuje na rekonstrukci domů a bytů či samostatní řemeslníci.

Další dodavatelé budou třeba na dodání nábytku do obou budov. Jednotlivé kusy nábytku se pokusí tým sehnat na internetu za odvoz, či za malou úplatu. Jedná se hlavně o vybavení do hlavní budovy rozvojového centra, jako jsou stoly, židle, sedačka, skříně a další úložné prostory. Nábytek, který bude ve studiích pro terapii tmou, bude zakoupen u jednoho z velkých obchodů s nábytkem, jako například IKEA, SCANTO nábytek atp. U tohoto nábytku se bude hledět hlavně na kvalitu a pohodlí, poté až na cenu. Jedná se o postele, noční stolek, skříně a menší pohovku do dvou pokojů.

Na zahradě bude nutné zkulтивovat trávník, vysázet nové stromy a zasít semínka pro vytvoření medonosné louky. Všechny sazenice a semínka budou odebírány od českých farmářů a ovocných školek. Sazenice i semínka budou pořízeny v prvotřídní kvalitě, v českých odrůdách vhodných k pěstování v českém podnebí. Část přípravy zahrady bude prováděna dobrovolníky, tudíž bude třeba pouze nakoupit materiál. Čištění pozemků a další přípravné práce na zahradě budou mít na starost externí dodavatelé.

Na zahradě budou také vytvořeny vyvýšené záhony k pěstování zeleniny, bylinek atp. Na tyto záhony budou nakoupena dřevěná prkna nebo kůly, lišty a šrouby. Tento materiál bude pořízen u jednoho z velkých řetězců, který nabízí materiál na stavbu či zahradu. Jedná se o řetězce HORNBACH, OBI, BauMax atp. Dřevo na záhony bude případně odebráno z pily, která bude mít k dispozici desky či kůly vhodné ke stavbě záhonů. Kompletaci těchto záhonů budou mít na starost dobrovolníci. Zahradnické potřeby pro zahradu jako jsou rýče, rukavice, kosa, hrábě, kleště, kolečko atp. budou nakoupeny znovu v řetězcích jako HORNBACH, OBI nebo BauMax.

Na zahradě bude také postaven dvoukomorový kompostér sestavený z europalet. Ty budou zajištěny za odvoz. Jedná se často o palety použité, ale stále v dobrém stavu. Palety za odvoz jsou nabízeny skoro u každého obchodníka, který palety vykupuje a zpětně prodává.

Na zahradu budou také pořízeny dvě velké nádrže na dešťovou vodu, které budou k dispozici zahradníkům při péči o jejich rostliny. Tyto nádrže se objednají z internetu, kdy se bude hodnotit hlavně jejich poměr ceny a velikosti. Dodavatelem může opět být jeden z hobbymarketů jako je HORNBACH, OBI nebo BauMax. Podobné nádrže nabízí i velké množství e-shopů.

Komunitní zahrada bude každý rok funkční od dubna do listopadu, jedná se tedy pouze o sezónní činnost. Vždy před začátkem sezóny budou nabídnuta volná místa na záhonech. Po ukončení sezóny a finální sklizni plodin se zahrada bude připravovat k zimnímu spánku. Naopak rozvojové centrum a terapie tmou budou otevřené veřejnosti po celý rok, jelikož nejsou nikterak ovlivněny počasím.

Mezi hlavní návštěvníky komunitní zahrady budou patřit hlavně zaměstnanci firmy XY, dále ale i senioři z nedalekého domova důchodců a děti (a jejich rodiče) z nedaleké mateřské školy a základní školy. Pro zaměstnance firmy XY bylo vyčleněno šestnáct záhonů. Pro domov důchodců, mateřskou školku a základní školu bylo vyčleněno vždy po deseti záhonech, celkově tedy třicet záhonů. Těmto subjektům jsou záhony nabídnuty bez úplaty, tudíž se předpokládá, že do zahrady budou chodit pravidelně.

Podle výzkumu, který provedl doktor Jan Vávra, PhD (2020) z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích ve spolupráci s Grantovou agenturou České republiky (GAČR) je v České republice 42 % lidí, kteří se označují za zahrádkáře. Výzkum probíhá a porovnává data od roku 2005 do roku 2020. Ukazuje se, že stoupá zájem o pěstování potravin ve velkých městech, který stoupl od roku 2005 z 20 % na 28 %. Zájem o zahradničení je vysoký a stabilní hlavně u osob starších 55 let. Vývoj od roku 2015 do roku 2020 ale ukazuje velký nárůst zájmu u obyvatel mladších 35 let. Výzkum také ukazuje, že více než 60 % zahrádkářů upřednostňuje za touto činností vůbec necestovat a mít zahradu poblíž bydliště či výkonu práce. Mezi hlavní důvody, proč lidé zahradničí, jsou čerstvé potraviny, zdravé jídlo, hobby a šetření financí (Vávra, 2020).

Jak již bylo zmíněno, komunitní zahrada bude otevřená všem sociálním skupinám, a to i těm znevýhodněným. Znevýhodnění by tímto způsobem mohli získat služby poradenství. V rámci komunitní zahrady by mělo docházet k začleňování osob ohrožených nezaměstnaností, jako jsou lidé v předdůchodovém věku, lidé s nízkým vzděláním či absolventi bez praxe.

Předpokládá se, že zahradu budou navštěvovat lidé z nedalekého okolí ze všech věkových kategorií, kteří mají zájem na pěstování čerstvých potravin. Zájem těchto návštěvníků je klíčový, jestliže platí, že většina zahrádkářů nerada cestuje s cílem si něco vypěstovat.

U rozvojového centra se počítá s lidmi z celé Prahy, kteří mají zájem o osobní rozvoj, sebepoznání atp. U terapie tmou se počítá zejména s návštěvníky z Prahy, jelikož zatím žádná terapie tmou v Praze neprobíhá.

3.1.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je vytvořit komunitní zahradu s rozvojovým centrem, která bude klidným a bezpečným místem, kde si bude možné vypěstovat vlastní organickou zeleninu, ovoce, bylinky atp. Zároveň vytvořit prostor, který bude podporovat sociální interakci a poskytovat místo pro seberozvoj a učení. Komunitní zahrada i rozvojové centrum by měly být připraveny k otevření ke dni 1.4.2022, a to za maximálně 600 tis. Kč.

3.1.2 Popis podnikatelské příležitosti a odvětví

Komunitní zahrada je klidným místem a útočištěm pro ty, kteří chtějí utéct ze shonu každodenního života, pobýt se sousedy a třeba si i něco vypěstovat. Komunitní zahrada je otevřená všem sociálním skupinám, snaží se napomáhat v posilování mezilidských vztahů a zlepšování kvality života všech, kteří do ní zavítají. Je místem, kde je možné potkávat nové lidi, trávit volný čas a vzdělávat děti, ale i dospělé.

Čím dál tím více lidí touží po tom mít nějaký kousek půdy, o který se může starat a brát z něj užítky. Mimo jiné také stoupá zájem o organickou zeleninu a ovoce, které je v obchodech často drahé. Komunitní zahrada nabízí prostor právě lidem, kteří se chtějí zapojit do zahradničení, vypěstovat si vlastní zeleninu, a přitom poznat i nové lidi a prohlubovat komunitu. Mezi hlavní aktivity komunitní zahrady je tedy poskytnutí možnosti vypěstovat si vlastní ovoce, zeleninu a bylinky, ale také vytvořit místo, kde se lidé mohou vzdělávat, potkávat se s ostatními, vytvářet nové vztahy a utužovat ty stávající.

Komunitní zahrady v Praze a okolí z důvodu velikého zájmu neustále přibývají. Všechny tyto zahrady mají určité společné cíle a nijak si nekonkurují, naopak mají touhu se navzájem propojovat a pomáhat si.

V Praze a přilehlém okolí je podle mapy vytvořené neziskovou organizací Kokoza (2021b) přibližně 57 komunitních zahrad, mezi ty nejznámější patří Prazelenina a Botanicula v pražských Holešovicích, Kotlaska na pražské Palmovce či Zebra na Braníku. Každá zahrada se zaměřuje na jinou cílovou skupinu, ale všechny mají za cíl pomáhat komunitě.

Projektu komunitní zahrady s rozvojovým centrem je nejbližší Zahrada Bubec, která funguje v Praze – Řeporyjích. Jedná se o malou komunitní zahradu, která vznikla na pozemku bývalého zahradnictví. Mimo samotného pěstování na záhonech komunitní zahrady se zde také pořádají různé dílny pro děti, kutilské workshopy i sousedské slavnosti a divadelní představení. Právě tato zahrada má také za cíl vybudovat komunitní centrum, které bude pořádat kurzy a workshopy pro děti od 6 do 18 let (Bubec, 2021).

Druhou nejbližší komunitní zahradou je Komunitní zahrada Řepy. Ta stojí uprostřed panelového sídliště na Praze 6 a zaměřuje se na pěstování potravin, kompostování a pořádá různé akce pro veřejnost (Komunitní zahrada Řepy, 2021).

Třetí nejbližší komunitní zahradou je Komunitní zahrada Vypich, která leží u obchodní domu Kaufland na Vypichu v Praze 6. Tato zahrada vznikla ve spolupráci obchodního domu Kaufland a společensky prospěšného podniku Kokoza. Nabízí záhony k pěstování, kompostéry, hmyzí hotel, edukační cedule pro děti a mnoho dalšího. Mimo jiné je prostor zahrady poskytnut k dispozici úplně zdarma (Kokoza, 2021a).

Nejpodobnější projektu komunitní zahrady s rozvojovým centrem v pražských Stodůlkách je komunitní centrum a zahrada Kotlaska, která působí na Praze 8 v Libni. Tato zahrada nabízí mimo komunitního pěstování potravin i různé volnočasové aktivity, mezi které patří například kurzy jógy, cestovatelské přednášky či workshopy pletení košíků a mnoho dalších. Kotlaska je také specifická tím, že se snaží pomoci lidem s trestní minulostí a jejich rodinám. Nabízí jim služby v oblasti dluhového a pracovního poradenství (kckotlaska, 2021).

Komunitní zahrada a rozvojové centrum ve Stodůlkách má za cíl také pomáhat znevýhodněným skupinám, jako jakou lidé v předdůchodovém věku, lidé s nízkým vzděláním či absolventi bez praxe. Zahrada má za cíl pomáhat také seniorům z nedalekého domova důchodců. Všem těmto skupinám (a nejen jim) bude poskytnuto zázemí a poradenství, když bude potřeba. Žádná ze zahrad ani dokonce žádná jiná společnost v Praze nenabízí terapii tmou, která je také součástí tohoto projektu. Právě terapie tmou, je podle některých terapeutů vhodná pro osoby, které se snaží zbavit závislosti na návykových látkách (Fitcann, 2020).

V Praze 5 je i velké množství komunitních a podobných center. Tato centra se převážně zaměřují na rodiny s dětmi a na seniory.

S rodinami s dětmi i seniory pracuje Komunitní centrum Prádelna a Hestia – centrum pro dobrovolníky, která vede program 3G – tři generace. Komunitní centrum Prádelna pořádá různé dílny a workshopy pro děti, ale má i Klub SENzačních SENiorů, který nabízí seniorům

velkou škálu aktivit. Program 3G – tři generace běží v centru pro dobrovolníky HESTII a propojuje dobrovolníky ve věku 50+ s rodinami s dětmi, kterým schází kontakt s třetí generací. O seniory se také stará Komunitní centrum Louka a Centrum Elpida, o. p. s. (KPPS, 2021a).

O volnočasové aktivity na Praze 5 pro děti s rodinami se stará kulturní a rodinné centrum Barrandov, z. s., Komunitní centrum konzerva od Sboru Jednoty bratrské v Praze, Občanské sdružení Smíšek a spolek MAM Prostor. Mimo jiné je v Praze 5 i několik domovů dětí a mládeže a TJ Sokol, kde se děti mohou také realizovat a vzdělávat (KPPS, 2021b).

3.2 Sestavení plánu projektu

Pro účely sestavení plánu projektu byla vytvořena identifikační listina projektu a logický rámec, který definuje záměr projektu a jeho cíle, ale i očekávané výstupy a aktivity k nim vedoucí. Poté byl vytvořen podrobný rozpis prací WBS, který tvoří přehled těch nejdůležitějších činností projektu. Po vytvoření rozpisů prací byl stanoven harmonogram, který pomáhá při lepší orientaci v projektu a také rozložení lidských zdrojů. Rovnou byl také vytvořen Ganttův diagram, který ukazuje posloupnost činností v čase. Po stanovení časového plánu byl vytvořen plán zdrojů včetně organizačního schématu projektového týmu a matice odpovědnosti. Následně byl vytvořen plán nákladů a rozpočtu. Byla také popsána interní a externí komunikace v projektu a provedena analýza rizik včetně registru a matice rizik.

3.2.1 Identifikační listina projektu

Pro zahájení projektu byla vytvořena identifikační listina projektu (ILP), která byla schválená jednatelem firmy XY. Formát ILP byl inspirován identifikační listinou projektu od Doležala et al. (2013, s. 41) a obsahuje název projektu; přínosy; cíl projektu; výstupy projektu; plánované interní náklady; plánované externí náklady; plánovaný termín zahájení; plánovaný termín dokončení; hlavní milníky; lokalizaci projektu; kritéria úspěšnosti; zadavatele projektu; sponzora projektu a členy projektového týmu. Celé znění ILP je uvedeno v Příloze 1.

Název projektu byl stanoven na „Rozvojové centrum s komunitní zahradou“. Mezi hlavní přínosy patří, že jsou návštěvníci spokojeni a vracejí se, pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou, vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání a v neposlední řadě, že je projekt ekonomicky soběstačný.

Cílem projektu je otevřená komunitní zahrada s rozvojových centrem od 1. 4. 2022 za maximálně 600 tis. Kč. Mezi výstupy vedoucí k naplnění cíle patří nábor zaměstnanců a dobrovolníků, navázaná spolupráce, zrekonstruované budovy, připravená zahrada a uvedení zahrady a centra do provozu.

Plánované interní náklady byly stanoveny ve člověkohodinách, a jejich maximální výše by neměla překročit 200 člověkohodin. Plánované externí náklady by neměly překročit částku 500 000 Kč. Plánovaný termín zahájení byl stanoven na 6. 9. 2021 a plánovaný termín ukončení byl stanoven na 1. 4. 2022.

Mezi hlavní milníky patří zajištění lidských zdrojů v listopadu 2021, navázání spolupráce v lednu 2022, zrekonstruování budov v únoru 2022 a vyčištění a připravení zahrady v březnu 2022.

Lokalizace projektu je v Praze – Stodůlky. Mezi kritéria úspěšnosti patří naplnění věcného cíle, dodržení harmonogramu, dodržení rozpočtu a to, že tým bude motivován k další společné práci.

Zadavatel projektu jsou zřizovatelé, sponzorem projektu je jednatel firmy XY. Mezi členy projektového týmu patří projektový manažer, zřizovatelé, pracovník HR, asistentka, dobrovolníci, řemeslníci a jednatel firmy XY.

3.2.2 Logický rámec projektu

Projekt založení rozvojového centra s komunitní zahradou byl definován pomocí logického rámce projektu. Tato metoda umožňuje popsat přínosy projektu a jeho cíle, dále popisuje očekávané výstupy a aktivity k nim vedoucí. Ukazuje, jakých stylem jsou kontrolovány činnosti a aktivity pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů a jaké jsou zdroje k posouzení, zda projekt splňuje svůj záměr a cíl. Mimo jiné jsou zde i popsány předpoklady úspěchu projektu a případná omezení. Při sestavování bylo aplikováno pravidlo vertikální vazby mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce tak, aby byl dodržen princip stanovení jednoduché hypotézy (jestliže-pak).

Logický rámec byl zpracován s cílem vytvořit strukturovaný plán základních kroků při realizaci a sjednotit tak pohled pro všechny zainteresované strany. Logický rámec projektu rozvojového centra s komunitní zahradou je v Příloze 2.

Při přípravě logického rámce byl nejprve stanoven cíl projektu, který ukazuje, jaký je očekávaný výchozí stav po ukončení projektu. Hlavním cílem je otevřená komunitní zahrada s rozvojovým centrem od 1. 4. 2022 za max. 600 tisíc Kč. Na základě stanoveného cíle byly identifikovány konkrétní výstupy, kterých má být dosaženo. Jedná se o:

1. provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků;
2. navázaná spolupráce;
3. zrekonstruované budovy;
4. zahrada připravena;
5. zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu.

Po vytyčení výstupů byly popsány jednotlivé činnosti, které je potřeba vykonat, k splnění vytyčených výstupů projektu.

Aby bylo dosaženo prvního výstupu (provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků), musí být provedena:

- analýza pracovních pozic;
- uchazeči vyhledání;
- uchazeči posouzení;
- přijatí noví zaměstnanci a dobrovolníci;
- provedeno školení.

Pro dosažení druhého výstupu (navázaná spolupráce), musí být:

- vytipovány cílové subjekty v okolí;
- zjištěn zájem o spolupráci;
- spolupráce domluvena.

Pro třetí výstup (zrekonstruované budovy) musí být:

- vyhledání dodavatelé;
- pořízen materiál a nábytek;
- rekonstrukce provedena a nábytek instalován.

Pro úspěšné splnění čtvrtého výstupu (zahrada připravena), musí být provedeny činnosti:

- dodavatelé vyhledání;

- pořízeno náčiní a materiál;
- pozemek vyčištěn;
- provedena montáž a výsadba.

Pro poslední, pátý výstup (zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu), musí být provedeny činnosti:

- uvítací akce uspořádána;
- provedena propagace otevření;
- uvítací akce uskutečněna.

Po stanovení hlavního cíle, výstupů a činností byly stanoveny záměry projektu, které jsou celkem čtyři. Mezi záměry patří:

- návštěvníci jsou spokojeni a vracejí se;
- pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou;
- vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání;
- projekt je ekonomicky soběstačný.

Pro cíl, záměry i výstupy byly stanoveny objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje informací k jejich ověření, které slouží ke správnému vyhodnocení ukazatelů, jejich splnění či nesplnění.

Pro cíl projektu „otevřená komunitní zahrada s rozvojovým centrem od 1. 4. 2022 za max. 600 tisíc Kč“ byly stanoveny ukazatele a jejich zdroje informací k ověření. Prvním ukazatelem je, že od 28. 2. 2022 bude plně zařízené rozvojové centrum včetně místností pro terapii tmou, druhým ukazatelem je, že do 20. 3. 2022 bude připravena zahrada se záhony. Tyto ukazatele se ověří pomocí fyzické kontroly. Třetím ukazatelem, že byl cíl splněn je, že během prvních dvou měsíců provozu budou uspořádány alespoň 2 přednášky, na které dorazí minimálně 40 lidí. To bude ověřeno pomocí prezenční listiny v rozvojovém centru. Čtvrtým ukazatelem je, že během prvního měsíce provozu bude 30 % záhonů pronajato. To se ověří pomocí podaných a schválených přihlášky a zaplacených poplatku za pronajatý záhon.

Pro záměr „návštěvníci jsou spokojeni a vracejí se“ byl stanoven ukazatel „hodnocení návštěvníků nejméně 4 z 5 hvězdiček v prvním roce od zahájení“, který bude kontrolován pomocí Google a Facebook recenzí. Pro záměr „pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou“ byl stanoven ukazatel „obsazenost terapie tmou alespoň 50 % v prvních třech měsících provozu“, který se ověří pomocí rezervačního systému. Pro záměr „vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání“ byl stanoven ukazatel „realizace minimálně 10 workshopů s obsazeností alespoň 50 % v prvním roce fungování“, který bude ověřen pomocí dotazníků na sebehodnocení pro návštěvníky. Pro záměr „projekt je ekonomicky soběstačný“ je stanoven ukazatel „v prvních 3 měsících si projekt vydělá na provozní náklady, za 2 roky se vrátí počáteční investice“ a bude ověřován pomocí účetního systému.

Objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje jejich ověření byly stanoveny i pro konkrétní výstupy. Pro výstup „provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků“ byl stanoven ukazatel „všechny pozice obsazeny k 21. 11. 2021“ a bude ověřován pomocí kontroly dokumentace. Pro výstup „navázaná spolupráce“ byl určen ukazatel „domluvená spolupráce s okolními organizacemi do 31. 1. 2022“ a jako zdroj ověření budou sloužit podepsané dohody a smlouvy o spolupráci. K výstupu „zrekonstruované budovy“ se pojí ukazatel „vnitřní prostory jsou kompletně připraveny k 28. 2. 2022“, k výstupu „zahrada připravena“ byl určen ukazatel „do 20. 3. 2022 připravená zahrada se záhony“ a pro výstup „zahrada a centrum jsou uvedeny

do provozu“ byl určen ukazatel „otevření dne 1. 4. 2022“. Tyto výstupy budou zkontrolovány pomocí fyzické kontroly.

Při stanovování záměrů, cíle, jednotlivých výstupů i klíčových činností byly identifikovány základní předpoklady a omezení, které mohou ovlivnit úspěšnost dokončení projektu.

S klíčovými činnostmi se pojí předpoklady a omezení jako dostatek kvalitních a motivovaných lidských zdrojů, výběr kvalitních dodavatelů, dostatek financí, času a energie zřizovatelů, adekvátní technické zázemí, schopnost kritického myšlení a dobrého rozhodování.

S konkrétními výstupy se pojí předpoklady a omezení jako dostatek kvalitních a motivovaných lidských zdrojů, správný časový management, dostatek financí, času a energie zřizovatele, zájem ze strany veřejnosti a okolních subjektů, dodržení závazků a včasné dokončení ze strany dodavatelů, váhání či nesouhlas investora, malý počet dobrovolníků pro realizaci zahrady.

S cílem projektu se pojí předpoklady a omezení jako dodržení časového rámce a rozpočtu ze strany dodavatelů a personálu, postup bude odpovídat schválenému plánu projektu, veškerá práce bude provedena kvalitně a nečekané legislativní překážky.

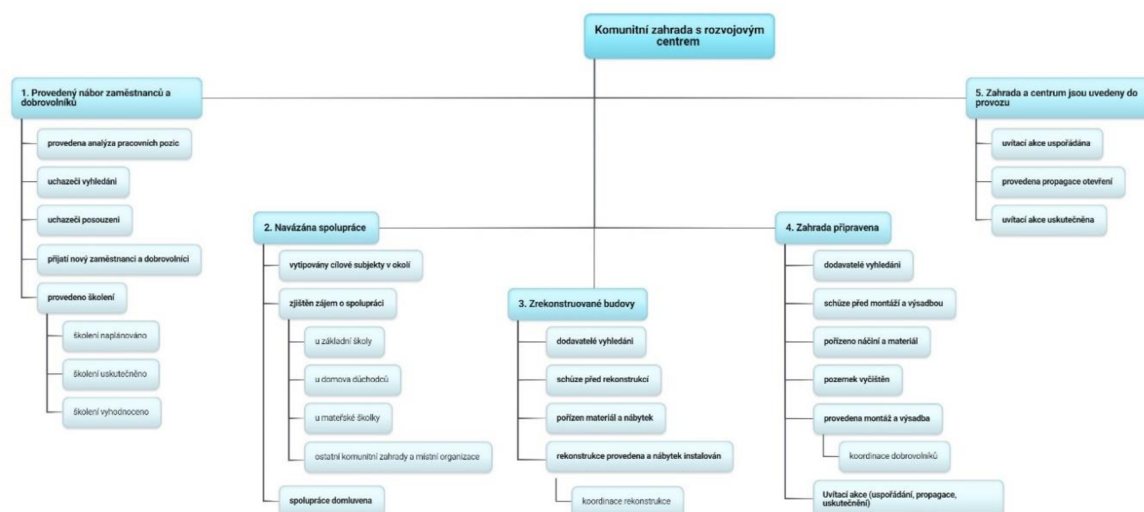
Se záměry projektu se pojí předpoklady a omezení jako zájem ze strany veřejnosti a okolních subjektů, dobře zvládnuté marketingové aktivity, funkční spolupráce s okolními subjekty, zájem ze strany vedení o cílené vzdělávání a rozvíjení lidských zdrojů, kvalitní finanční řízení.

V posledním kroku byly stanoveny potřebné zdroje a čas k provedení jednotlivých činností. V tabulce jsou popsány lidské zdroje, které budou potřeba pro zpracování projektu. Patří sem zřizovatelé, jednatel firmy XY, pracovník HR, projektový manažer, asistentka, dobrovolníci a externí pracovníci (řemeslníci). Dále byl stanoven čas v jednotce odpovídající počtu člověkohodin. Celkově bude třeba 176 člověkohodin.

3.2.3 Podrobný rozpis prací projektu

Podrobný rozpis prací neboli Work Breakdown Structure (WBS) je důležitým dokumentem pro lepší orientaci v projektu. Díky hierarchickému uspořádání tvoří přehled těch nejdůležitějších činností v průběhu celého projektu. Pro projekt byl zpracován podrobný rozpis prací, který je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3 Podrobný rozpis prací (WBS)



Zdroj: vlastní zpracování

Rozpis, zobrazený na obrázku 3, byl rozdělen v návaznosti na logický rámec na pět hlavních balíků. Tyto balíky tvoří:

- provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků;
- navázaná spolupráce;
- zrekonstruované budovy;
- zahrada připravena;
- zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu.

První balík činností se stará o nábor zaměstnanců a dobrovolníků. Nejprve budou analyzována pracovní místa, která bude třeba obsadit. Budou specifikovány požadavky na jednotlivá pracovní místa a bude vytvořen jejich popis. Po úspěšném specifikování pracovních pozic bude probíhat vyhledávání vhodných zaměstnanců a dobrovolníků. Vyhledávání bude probíhat za pomoci vlastních webových stránek, facebookových skupin a inzerátů na neplacených serverech. Po vyhledávání vhodných zaměstnanců a dobrovolníků dojde k uzavření přijímání nových přihlášek a budou se konat osobní pohovory, na kterých dojde k mapování dovedností uchazečů. Pro zaměstnance a dobrovolníky platí jiné požadavky, všichni jsou ale hodnoceni na základě zaslání životopisu a osobního pohovoru. Na základě těchto podkladů poté dojde k přijetí nových zaměstnanců a dobrovolníků. Následně budou všichni provedeni školením.

Druhý balík činností se zaměřuje na navázání spoluprací. Na začátek budou vytipované vhodné cílové subjekty v okolí. Následně budou osloveni s nabídkou spolupráce. Jedná se převážně o nedalekou základní školu, domov důchodců, mateřskou školu a ostatní komunitní zahrady a místní organizace. Po komunikaci s danými subjekty bude domluvena spolupráce.

Třetí balík činností představuje činnosti, které budou potřeba pro zrekonstruování budov. Prvně budou vyhledáni vhodní dodavatelé, kteří budou dodávat potřebný materiál a nábytek pro rekonstrukci. Poté proběhne schůzka před rekonstrukcí, na níž budou probrány veškeré představy a detaily rekonstrukce. Po vyjasnění s dodavateli, jak by měl projekt vypadat, bude pořízen potřebný materiál a nábytek a poté proběhne samotná rekonstrukce. Průběh rekonstrukce bude koordinován, aby vše vypadalo podle představ zřizovatelů.

Čtvrtý balík činností obsahuje přípravu zahrady. Na začátek budou vyhledáni vhodní dodavatelé náčiní a materiálu na rekultivaci zahrady. Ještě, než začne samotná montáž a výsadba na zahradě, proběhne schůzka, na které budou probrány detaily projektového záměru. Poté bude pořízeno potřebné náčiní a materiál. Než začne samotná montáž a nová výsadba, bude provedeno čištění pozemku. Pozemek bude vyčištěn od plevelů, náletových dřevin atp. Po úspěšném vyčištění již proběhne samotná montáž nových záhonů a výsadba nových stromů a rostlin. Celý tento proces bude koordinován, aby každý věděl, co má dělat, a aby byla tímto poskytnuta podpora, pokud si kdokoliv nebude čimkoliv jistý.

Pátý a poslední balík činností již představuje samotné uvedení komunitní zahrady a rozvojového centra do provozu. Na oslavu otevření bude uspořádána uvítací akce. Před samotným uskutečněním uvítací akce bude probíhat propagace, aby se informace o otevření dostala k co k největšímu okruhu lidí.

Podrobný popis činností jednotlivých balíků WBS

V této části jsou podrobněji popsány činnosti jednotlivých pracovních balíků, které byly definovány v podrobném rozpisu prací WBS. Rozpis daných činností je důležitý pro následnou kontrolu včasnosti a kvality dodaných dílčích výstupů. Za každou činnost je zodpovědný vždy jen jeden pracovník, viz Matice odpovědnosti v Příloze 3.

Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků

Požadavky na zaměstnance a dobrovolníky se budou lišit, na zaměstnance budou kladeny vyšší požadavky nežli na dobrovolníky.

- **Provedena analýza pracovních pozic.** Jedná se o proces, jehož cílem je popsat pracovní pozice, které je potřeba obsadit. Tímto se vytvoří představa o pracovníkovi, který by měl danou pozici vykonávat. Při analýze se popisuje požadované vzdělání, kvalifikace, praxe, vlastnosti, kompetence, zodpovědnost atp. Výsledkem by měl být popis pracovní pozice – tedy, co vyžaduje daná pozice a jak se práce provádí. Měl by být stanoven její název, pracovní funkce a popis ideálního kandidáta po stránce vzdělání, dovedností, ale i fyzické a duševní.
- **Uchazeči vyhledání.** Jedná o proces, který má za cíl najít vhodné uchazeče na otevřenou pracovní pozici. Hledání nových zaměstnanců a dobrovolníků bude probíhat pomocí inzertních portálů, které nabízejí vložení inzerátu zdarma. Dále pomocí vlastních webových stránek a sociálních sítí, kdy bude vždy napsáno, co pracovní pozice obnáší a jaké jsou na ni požadavky. Budou využity sociální sítě jako Facebook a Instagram, ale i pracovní sociální síť LinkedIn. Počítá se i s možností, že se mohou najít nadšenci, kteří napíší sami od sebe, či že se najdou zaměstnanci a dobrovolníci na základě doporučení.
- **Uchazeči posouzení.** Uchazeči budou posouzeni na základě zaslání životopisu a následného jednokolového osobního pohovoru. Uchazeči budou porovnáváni na základě jejich znalostí, hodnotové orientaci, ale i osobnostních faktorů. Budou také zmapovány dovednosti uchazečů. V případě potřeby budou také zkoumány reference.
- **Přijetí nových zaměstnanců a dobrovolníků.** Po odsouhlasení spolupráce oběma stranami přichází fáze přijímání. Jedná se hlavně o podepsání pracovní smlouvy.
- **Provedeno školení.** Po akceptaci nových pracovních sil bude probíhat školení. Školení bude dobře naplánováno, aby se zajistilo, že se předávají správné a potřebné informace tak, že jsou srozumitelné a pochopitelné. Budou vytvořeny stručné pracovní listy, v kterých bude popsáno, co, jak a kdy by mělo být hotové a jakých způsobem. Při školení se bude hledět na to, aby byl poskytnut prostor pro otázky a debatu. Po skončení bude školení vyhodnoceno. Účastníci dostanou k vyplnění sebehodnotící dotazník, kde vyplní, jestli se dozvěděli vše potřebné.

Navázaná spolupráce

- **Vytipované cílové subjekty v okolí.** V rámci této činnosti se budou vyhledávat subjekty, které jsou nedaleko pozemku, na kterém bude vznikat projekt rozvojového centra s komunitní zahradou, a jsou vhodnými kandidáty na spolupráci. Typově se může jednat o další komunitní zahrady či místní organizace. Již teď je vytipovaná nedaleká základní škola, domov důchodců a mateřská školka.
- **Zjištěn zájem o spolupráci.** Vytipované cílové subjekty budou následně osloveni pomocí telefonního hovoru či e-mailu. Při zaslání e-mailů s nabídkou spolupráce se bude hledět na to, aby byl správně sestaven a neodradil cílové subjekty ještě dříve, než se dozví více informací o spolupráci. Po prvotní komunikaci se počítá s osobními schůzkami.
- **Spolupráce domluvena.** Po jednání s cílovými subjekty se počítá s uzavřením spolupráce a podepsáním dohod o spolupráci.

Zrekonstruované budovy

- **Dodavatelé vyhledání.** Pro potřeby rekonstrukce budov budou vyhledáni dodavatelé, kteří jsou schopni dodat požadovaný materiál a služby bez zbytečných prodlev. Bude se jednat převážně o řemeslníky, kteří nabízejí malířské práce, zednické práce, služby

hodinového manžela atp. Dodavatelé budou vyhledávání pomocí internetu či případných doporučení. Vždy se bude hledět na recenze dodavatelů, aby se předcházelo zbytečným problémům a tím i případným zdržením v projektu.

- **Schůze před rekonstrukcí.** Tato schůzka slouží k předání všech informací a představ ohledně rekonstrukce mezi zřizovateli projektu a dodavateli. Na schůzi bude stanoveno, co všechno bude k rekonstrukci potřeba.
- **Pořízen materiál a nábytek.** Po úspěšném vyjasnění detailů rekonstrukce bude pořízen materiál a nábytek potřebný na rekonstrukci. Materiál a nábytek bude objednan buď z internetových nebo z kamenných obchodů. Část věcí bude získána za odvoz či menší úplatu. Bude se hledět na cenu, rychlost dodání a kvalitu. Potřebný nábytek se skládá z botníku, stolů, židlí, menšího gauče, popisovací tabule, úložné prostory, postele atp.
- **Rekonstrukce provedena a nábytek instalován.** Samotná rekonstrukce je spíše menších rozměrů. Bude potřeba vymalování všech vnitřních i venkovních prostor u obou budov na pozemku. Ve větší budově bude vytvořena nová kuchyň a společná koupelna. V menší budově se studii pro terapii tmou budou vytvořeny dvě koupelny a nainstalovaná větrací jednotka s rekuperací tepla, studia budou také odhlučněna. Po provedení těchto činností bude skládán a instalován nábytek. V rámci rekonstrukce bude probíhat i její koordinace.

Zahrada připravena

- **Dodavatelé vyhledání.** Pro potřeby přípravy zahrady budou vyhledání vhodní dodavatelé materiálu, s prací se počítá s dobrovolníky. Dodavatelé budou hledání pomocí internetových stránek, ale také pomocí osobních obchůzek se zástupci obchodních řetězců. K přípravě zahrady jsou potřeba sazenice a semínka – jako dodavatelé budou preferováni čeští farmáři a ovocné školky. Materiál bude potřeba na stavbu vyvýšených záhonů, kompostéru a také budou potřeba dvě velké nádrže na vodu. Dále bude vyhledán vhodný dodavatel na zahradnické náčiní, jako jsou rýče, rukavice, kolečko atp.
- **Schůze před montáží a výsadbou.** Slouží k předání informací o představách k dobrovolníkům a realizátorům zahrady. Bude vyjasněn celý postup práce a potvrzen potřebný materiál.
- **Pořízeno náčiní a materiál.** Po vyhledání vhodných dodavatelů a potvrzení všeho potřebného na schůzi dojde již k nákupu potřebného materiálu a náčiní.
- **Pozemek vyčištěn.** Před samotnou přípravou zahrady je potřeba pozemek vyčistit od plevelu a náletových dřevin. K čištění nebude potřeba žádná velká technika, bude stačit pouze pořízené zahradnické náčiní.
- **Provedena montáž a výsadba.** Příprava zahrady se bude skládat z poskládání vyvýšených záhonů a dvojkomorového kompostu, umístění nádrží na vodu, zasazení nových ovocných stromů, zkulturnování trávníku a zasetí semínek medonosné louky. Celá montáž a výsadba bude koordinovaná, aby každý věděl, co má dělat a jak.

Zahrad a centrum jsou uvedeny do provozu

- **Uvítací akce uspořádána.** Před samotným otevřením komunitní zahrady s rozvojovým centrem bude uspořádána zahradní slavnost. Na samotnou akci bude pořízena menší ozdoba a občerstvení. Bude také připraven doprovodný program ve formě přednášek, workshopů atp.
- **Provedena propagace otevření.** Aby se o akci dozvědělo co nejvíce lidí, bude provedena propagace celé akce. Propagace bude probíhat pomocí zveřejnění informací o pořádané akci na sociální síť (Facebook a Instagram) a také bude zveřejněn příspěvek na webových stránkách. O otevření budou také informováni lidé ze sousedství

pomocí informačních letáků, které budou rozneseny do schránek okolních domů. Dané letáky budou zveřejněny také na nástěnkách v nedalekých podnicích.

- **Uvítací akce uskutečněna.** V průběhu akce budou pořádány různé přednášky, workshopy atp. a bude dohlíženo, aby vše probíhalo podle plánu.

Splnění všech těchto činností povede k úspěšnému dokončení projektu ve stanoveném čase a kvalitě. Každá činnost je stejně důležitá a při nesprávném splnění mohou nastat problémy, které by mohly ovlivnit realizaci projektu.

3.2.4 Časový plán projektu

Před zahájením projektu probíhala etapa příprav. Příprava spočívala v pozorováním pozemku, kdy se převážně řešilo, kam dopadá slunce, jaké jsou půdní podmínky atp. Veškerá příprava probíhala podle pravidel při tvorbě permakulturního designu, který je blíže popsán v podkapitole 2.2.3. Jednalo se o dlouhodobou činnost, která probíhala od 1. 11. 2020 do 30. 6. 2021. Po úspěšném pozorování byl pozemek dne 30. 6. 2021 zhodnocen po stránce limitů a příležitostí, dále byl i popsán současný stav pozemku. Po vytvoření přehledu, jak pozemek vypadá, byl mezi 2. 7. 2021 a 7. 7. 2021 vytvořen návrh projektu rozvojového centra a zahrady. Tento návrh je přiložen v Příloze 4. Po vytvoření návrhu byla provedena analýza nákladů ve dnech od 7. 7. 2021 do 9. 7. 2021. Na základě poznatků získaných z pozorování a po domluvení všech stránek spolupráce byla ve dnech 11. 7. 2021 a 12. 7. 2021 podepsána smlouva o pronájmu pozemku a dohoda o spolupráci s firmou XY. Poté proběhla počáteční plánovací schůze, která navazovala na výsledky získané z etapy přípravy. Na schůzi byl probrán a odsouhlasen návrh projektu rozvojového centra a zahrady. Na schůzi byl také odsouhlasen účel a pravidla zahrady a byly rozděleny odpovědnosti. Schůze byla rozdělena do 3 dnů, a probíhala od 12. 7. 2021 do 14. 7. 2021.

Po úspěšném odsouhlasení účelu, pravidel a nákladů je na řadě **první balík činností**, který má na starost nábor zaměstnanců a dobrovolníků. Jako první bude provedena analýza pracovních pozic, která bude probíhat od 6. 9. 2021 do 12. 9. 2021, a bylo na ní vyčleněno 10 člověkohodin. Po vyspecifikování popisů jednotlivých pozic začne vyhledávání uchazečů. Fáze vyhledávání bude probíhat od 15. 9. 2021 do 31. 10. 2021. Vyhledávání bude probíhat déle nežli měsíc, ale na vyhledávání je poskytnuto pouze 10 člověkohodin. Po více než měsíci vyhledávání vhodných zaměstnanců a dobrovolníků dojde k uzavření přijímání nových přihlášek a budou se konat osobní pohovory. Na posouzení zaměstnanců a dobrovolníků je vyčleněno 5 člověkohodin v jednom týdnu od 8. 11. 2021 do 14. 11. 2021. Po posouzení přichází přijetí zaměstnanců a dobrovolníků. Vybraní uchazeči budou informováni telefonicky, nevybraným uchazečům bude zaslán e-mail s touto informací. Informování o výsledcích náboru bude probíhat od 15. 11. 2021. do 21. 11. 2021.

Pro vybrané uchazeče bude připraveno školení, které jim pomůže se lépe zorientovat a sblížit se s pracovními pozicemi. Aby bylo všechno správně připraveno, bude třeba školení správně naplánovat. Pro plánování školení byly vyčleněny 3 člověkohodiny a 3 dny, a to od 1. 12. 2021 do 3. 12. 2021. Po naplánování školení již může proběhnout školení samotné. Školení bude rozděleno na dvě skupiny, jedna pro zaměstnance a druhá pro dobrovolníky. Základní školení pro zaměstnance bude trvat 5 člověkohodin a 1 den, a bude probíhat dne 5. 12. 2021. Školení pro dobrovolníky bude také probíhat jeden den a 4 člověkohodiny, a to dne 6. 12. 2021. Po uskutečnění školení bude probíhat jejich vyhodnocení. Vyhodnocení bude probíhat na základě pozorování a také sebehodnotících dotazníků, které budou rozdány mezi nové zaměstnance i dobrovolníky. Vyhodnocení bude probíhat vždy v den školení, tedy 5. 12. 2021 a 6. 12. 2021, a jsou na něj vyčleněny 3 člověkohodiny.

Druhý balík činností obsahuje navázání spolupráce. Součástí balíku je vytipování cílových subjektů v okolí, zjištění zájmu, oslovení a domluvení spolupráce. Na vytipování cílových subjektů v okolí je poskytnuto 10 člověkohodin a bude probíhat od 13. 12. 2021 do 19. 12. 2021. Po vytipování vhodných subjektů k oslovení se bude zjišťovat jejich zájem o spolupráci. Nedaleko komunitní zahrady s rozvojovým centrem stojí základní škola, domov důchodců a mateřská školka. Tyto subjekty již ví, že se plánuje otevření nové komunitní zahrady s rozvojovým centrem, ale ještě s nimi nebyly domluveny podrobnosti spolupráce. Na zjištění zájmu u těchto subjektů, ale i dalších komunitních zahrad a místních organizací je vyčleněno 10 člověkohodin a bude probíhat od 3. 1. 2022 do 23. 1. 2022. Po oslovení a zjištění zájmu je v plánu domluvit spolupráci a podepsat případnou smlouvu o spolupráci. Na domluvení spolupráce je vyčleněno 10 člověkohodin a bude probíhat od 24. 1. 2022 do 31. 1. 2022.

Rekonstrukce budov je součástí **balíku číslo tři**. K rekonstrukci je hlavní budova, ve které bude rozvojové centrum, ale i menší budova, která poslouží k terapii tmou. Jako první proběhne vyhledávání a výběr dodavatelů. K výběru dodavatelů je vyčleněno 5 člověkohodin a 2 dny, a to od 7. 2. 2022 do 8. 2. 2022. Po výběru vhodných dodavatelů proběhne úvodní schůzka, kde se domluví veškeré detaily ohledně rekonstrukce. Na schůzku je vyčleněn jeden den a 3 člověkohodiny. Schůzka bude probíhat dne 9. 2. 2022. Po stanovení všech detailů rekonstrukce a podepsání smlouvy o spolupráci se již začne nakupovat potřebný materiál. Na sehnání a doručení vhodného materiálu jsou vyčleněno 8 člověkohodin a 2 dny mezi 10. 2. 2022 a 11. 2. 2022. Po doručení veškerého potřebného materiálu již může začít rekonstrukce. Rekonstrukce obou budov není složitá, a proto se počítá se tím, že bude hotová za dva týdny a je na ní dedikováno 30 člověkohodin. Rekonstrukce je uvažována od 14. 2. 2022 do 27. 2. 2022. Celá rekonstrukce musí být hotová do konce února, tedy k 28. 2. 2022. Po dokončení rekonstrukce již bude možné otevřít rozvojové centrum veřejnosti a začít pořádat nejrůznější workshopy, přednášky, festivaly atp. Rozvojové centrum a studia pro terapie tmou se ale otevrou až později, současně s komunitní zahradou.

Po dokončení rekonstrukce obou budov se již začne pracovat na přípravě komunitní zahrady, což je součástí **balíku číslo čtyři**. Na začátek bude probíhat vyhledávání vhodných dodavatelů. Na toto vyhledávání jsou poskytnuty 2 dny a 5 člověkohodin. Vyhledávání bude probíhat mezi 1. 3. 2022 a 2. 3. 2022. Po vybrání dodavatelů proběhne schůze, na které budou rozebrány veškeré podklady a podrobnosti k přípravě zahrady. Schůze proběhne dne 9. 2. 2022 a jsou na ni vyčleněny 3 člověkohodiny. Po domluvení detailů na schůzce bude pořízen potřebný materiál a náčiní, s kterými se bude pracovat. Na pořízení potřebného materiálu a náčiní jsou vyčleněny 2 dny a 5 člověkohodin. Pořízení potřebných věcí by mělo probíhat od 8. 3. 2022 do 9. 3. 2022. Poté bude probíhat čištění pozemku od různých náletů a nechtěných rostlin. Toto čištění bude trvat 10 člověkohodin a 2 dny, od 12. 3. 2022 do 13. 3. 2022. Po pořízení všeho potřebného a vyčištění pozemku je již možné začít s montáží a výsadbou některých záhonů, vysetím medonosné louky, vysazením ovocných stromů atp. Na provedení montáže a výsadby je vyčleněno 30 člověkohodin a 5 dní, a to od 14. 3. 2022 do 18. 3. 2022. Při výsadbě a přípravě zahrady bude probíhat i koordinace dobrovolníků, aby každý věděl, co má dělat. Celá zahrada by měla být připravena k 20. 3. 2022.

Pátý balík činností obsahuje uvedení komunitní zahrady i rozvojového centra do provozu. Otevření se plánuje na 1. 4. 2022. K tomuto dni bude také uspořádána akce na oslavu otevření komunitní zahrady. Na uspořádání akce jsou vyčleněny 3 člověkohodiny a 2 dny, od 1. 3. 2022 do 2. 3. 2022. Akce bude mít i svou propagaci (roznesené letáky v okolí, pověšený leták na obecní nástěnce a informace o akci budou viset na webových stránkách rozvojového centra a na jejím facebooku). Propagace bude od 3. 3. 2022 do 31. 3. 2022, a na její přípravu

jsou vyčleněny 3 člověkohodiny. Samotná uvítací akce bude probíhat 1. 4. 2022, a počítá se s tím, že bude potřeba 8 člověkohodin.

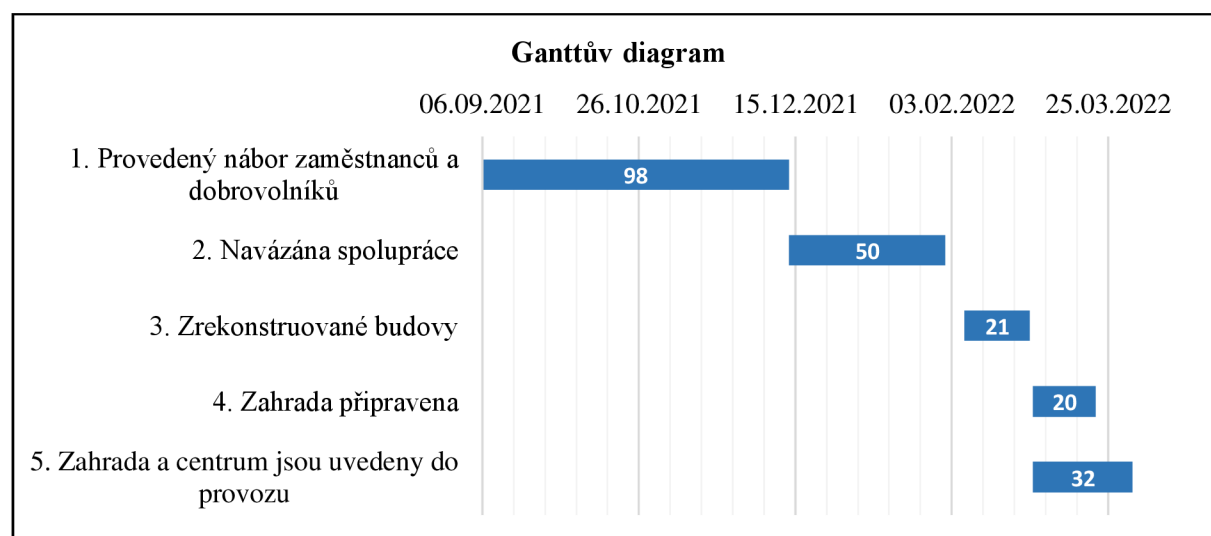
Uvedené rozpětí dnů v harmonogramu je vyobrazeno v kalendářních dnech, počítá se ale s tím, že se o víkendech pracovat nebude a pokud ano, tak výjimečně. Celý harmonogram projektu je v Příloze 5.

Po otevření komunitní zahrady bude nutné se starat o její chod. Bude potřeba neustále delegovat kompetence, řídit tým a monitorovat výsledky. Mimo jiné bude nutné průběžně plánovat a realizovat různé workshopy, přednášky, festivaly atp. Starání se o chod bude potřeba po celou dobu existence projektu. Jedná se o soustavnou činnost, aby byl projekt funkční.

Ganttův diagram

Pomocí MS Excel byl vytvořen Ganttův diagram projektu. Ten vychází ze stanovených dob trvání každé činnosti a nabízí přehledný způsob zobrazení délky jednotlivých činností v projektu. Zobrazení délky odpovídá zahájení a ukončení činností. Ganttův diagram byl vytvořen ve zjednodušené verzi viz graf 1, kdy je vidět posloupnost celých balíků činností WBS. Dle něj je zřejmé, že nejdelší trvání má balík číslo jedna (provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků) s 98 dny. Nejkratší trvání má balík číslo čtyři, který bude trvat 20 dní.

Graf 1 Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Některé činnosti musí být prováděny v návaznosti na sebe, jiné mohou probíhat i souběžně. Dle vyobrazeného Ganttova diagramu je patrné, že provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků, navázána spolupráce, zrekonstruované budovy a zahrada připravena na sebe navazují. Činnost zahrada připravena a zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu probíhají souběžně.

3.2.5 Plán zdrojů projektu

Pro účely tohoto projektu byl již v minulosti založen spolek partou tří nadšenců, kteří mají touhu přiblížit možnosti pěstování vlastní zeleniny ve městě, ale i vzdělávat v oblasti zdravého

životního stylu a sebepoznání. Mimo to i přivést k sobě místní komunitu a prohlubovat mezilidské vztahy a navazovat nové.

Členskou základnu spolku (zřizovatele) tvoří, jak již bylo řečeno, tři osoby:

Člen 1 je povoláním terapeut, ale jedná se renesančního člověka, který má široký rozhled a zabývá se věcmi skrz různé obory. Bude se starat o účastníky terapie tmou, kdy každý den jejich pobytu za nimi dorazí s jídlem na celý den a probere s nimi jejich pocity z pobytu ve tmě. Mimo průvodcovství při terapii tmou například učí i jógu, pořádá různé kurzy sebepoznání a osobního rozvoje, a radí, jak na péči o duševní zdraví. Chce se zapojovat jak při terapii tmou, tak i při nejrůznějších činnostech rozvojového centra a komunitní zahrady. Jelikož bydlí hned za rohem, bude i správcem budov.

Člen 2 je zahradnice, která má vystudovanou zahradní architekturu a tvoří permakulturní design. Zajímá se o udržitelný rozvoj, recyklaci, ekologii a ráda své vědomosti předává dál. Pro novou komunitní zahradu s rozvojovým centrem vytvořila design zahrady, který je funkční a přitom krásný. Bude také pořádat různé kurzy, v kterých se pokusí přiblížit, proč je důležité se na chvíli zastavit a vědomě vnímat přírodu a její procesy. Dále bude vzdělávat v oblasti ekologického pěstování potravin a zdravého životního stylu.

Člen 3 působí jako obchodní zástupkyně, ale má hodně zkušeností i s projektovým managementem, marketingem a vedením týmů. Mimo jiné má i zkušenosti se získáváním dotací na projekty v oblasti životního prostředí. Bude pro zahradu hledat možnosti nové spolupráce, hledat vhodné dotační výzvy a vést PR komunikaci. Mimo jiné se bude podílet na propagaci a ostatních marketingových aktivitách spolku.

Spolek byl založen hlavně proto, aby komunitní zahrada s rozvojovým centrem měla svoji vlastní právní subjektivitu. Právní subjektivita se hodí při jednání s úřady, firmami, ale i při získávání dotací, které se na tento typ projektů pravidelně objevují. Spolek bude podnikat pod svým jménem, ale zisk bude použit na podporu cílů spolku. Cíle spolku jsou smíšené. To znamená, že má jak vzájemně prospěšné cíle, které jsou zaměřeny na členy spolku, tak cíle veřejně prospěšné, které směřují vůči veřejnosti.

Projekt vytvoření rozvojového centra s komunitní zahradou bude mít na starost tým, který sestává ze členské základny spolku (dále jen zřizovatelé), jednatele firmy XY, projektového manažera, pracovníka HR, asistentky, týmu dobrovolníků a týmu externích pracovníků.

Tento tým sestaví zřizovatel projektu a jednatel firmy XY ve spolupráci s pracovníkem HR a posléze i s projektovým manažerem. Tito pracovníci budou vybráni na základě výběrového řízení, přičemž u projektového manažera se bude hledět na odbornou kvalifikaci a zkušenosti s vedením podobných projektů. Projektový manažer bude společně se zřizovateli klíčovou osobností projektu a budou se podílet na sdílení informací uvnitř i vně týmu. Projektový manažer bude zodpovědný za dotáhnutí projektu do zdárného konce.

Mezi členy projektového týmu patří:

- **Zřizovatelé** (členská základna spolku) jsou držitelé know-how.
- **Terapeut** se stará o klienty, kteří se účastní terapie tmou. Dochází dle potřeby a nabízí terapeutickou podporu. Intenzita komunikace je běžně 10-15 minut denně, ale může se jednat i o hodiny. Dále vede nejrůznější lekce, přednášky, workshopy a stará se o správu budov.

- **Zahradnice** tvoří design zahrady a stará se o její správné fungování. Dále vede různé kurzy v oblasti zdravého životního stylu a ekologického pěstování potravin.
- **Obchodní zástupkyně** se stará se o komunikaci s externími subjekty a navazování nových spoluprací. Podílí se na tvorbě dokumentace a marketingových aktivitách spolku.
- **Jednatel firmy XY** je hlavním sponzorem celého projektu a podílí se na tvorbě dokumentace a dohlíží na vývoj projektu po stránce kvality, času i financí.
- **Projektový manažer** odpovídá za dosažení stanovených cílů v předem domluveném termínu a kvalitě. Dohlíží také na projektový tým, podílí se na tvorbě dokumentace a předává informace skrz celý tým.
- **Asistentka** má na starost zajišťování materiálu, dopravy, výběr dodavatelů, organizaci a propagaci zahradních slavností a jiných akcí. Dále vypomáhá při komunikaci s místními organizacemi a jinými subjekty.
- **Dobrovolníci** se podílí na pracích všeho druhu. Může se jednat o výpomocné práce při rekonstrukci, v oblasti péče o zahradu či klidně i s propagací, přípravou akcí atp.
- **Externí pracovníci** představují převážně řemeslníky, kteří vypomáhají při rekonstrukci budov na pozemku.

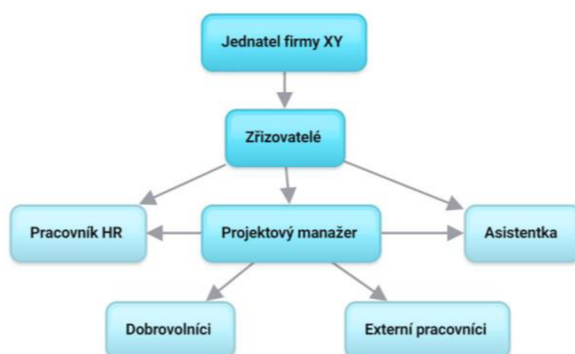
Jako u každého projektu, který má za cíl podporovat komunitu a ekologická řešení, je potřeba najít motivované lidi, kteří se budou chtít zapojit. Jelikož zahrada a rozvojové centrum nejsou zakládány s cílem zisku, ale s cílem pomoci komunitě, tak bude z velké části záviset na práci dobrovolníků.

Dobrovolníci, kteří se rozhodnou pomoci, budou mít více oblastí, v kterých se budou moci zapojit. Dobrovolníci se mohou podílet na rekonstrukci budov (skládání nábytku, malování stěn atp.), zakládání zahrady (stavění záhonů, sázení sazenic atp.), ale i třeba na propagaci a marketingových činnostech zahrady a rozvojového centra, oslovování okolních organizací a subjektů, při získávání grantů a jiných podpor atp. Představitosti se meze nekladou a každá pomocná ruka je velmi ceněná.

Organizační schéma projektového týmu

Projekt komunitní zahrady s rozvojovým centrem nemá velké množství lidí v projektovém týmu, jelikož se nejedná o příliš složitý projekt. Organizační schéma projektu na obrázku 4 ukazuje, jaké jsou základní řídicí a projektové role.

Obrázek 4 Organizační schéma projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší rozhodovací autoritu má jednatel firmy XY. Ten je hlavním sponzorem projektu, přesto ale nechává poměrně volnou ruku zřizovatelům. Zřizovatelé nesou know-how celého projektu a úzce spolupracují s projektovým manažerem. Společně zřizovatelé a projektový manažer mají k výpomoci pracovníka HR a asistentku. Projektový manažer má dále ve svém týmu dobrovolníky a externí pracovníky, kteří mu pomáhají s realizací projektu.

Matice odpovědnosti

Na základě struktury WBS byla vytvořena matice odpovědnosti. Tato matice slouží k lepší orientaci, jelikož jednotlivým členům jsou přiřazeny kompetence za konkrétní projektové činnosti. Pro vytvoření matice byla použita RASCI varianta. Ke každému úkonu je přiřazen:

- **(R)** pracovník, který danou činnost realizuje;
- **(A)** pracovník, který zodpovídá za zdárné dokončení činnosti;
- **(S)** pracovník, který na dané činnosti spolupracuje;
- **(C)** pracovník, se kterým je daná činnost konzultována;
- **(I)** pracovník, který je informován o průběžném stavu a výstupech z činnosti.

Pomocí této matice je možné vytvořit vazbu mezi jednotlivými činnostmi a odpovědnými pracovníky, kteří se podílejí na jejím vykonávání. Mezi zodpovědné osoby v matici odpovědnosti patří jednatel firmy XY, zřizovatelé, projektový manažer, pracovník HR, asistentka, dobrovolníci a externí pracovníci (řemeslníci). Celá matice odpovědnosti je v Příloze 3.

Jednatel firmy XY je brán jako součást projektového týmu, který pomáhá s konzultací některých činností a o zbytku je informován, aby měl přehled, jak v dané chvíli projekt vypadá. Sám se bude účastnit pouze schůzek před rekonstrukcemi a přípravou zahrady, aby byl seznámen s vybranými dodavateli a postupem práce.

Zřizovatelé projektu jsou zodpovědní za větší část aktivit projektu. Jedná se hlavně o část nábory nových zaměstnanců a dobrovolníků, kdy zřizovatelé zodpovídají za analýzu pracovních pozic, posouzení uchazečů, přijetí nových zaměstnanců a dobrovolníků a také provedené školení. Poté zodpovídají za domluvení spolupráce s vytipovanými cílovými subjekty v okolí a za schůzi před rekonstrukcí, montáží a výsadbou. V neposlední řadě odpovídají i za uvedení komunitní zahrady s rozvojovým centrem do provozu, kdy se jedná hlavně o uspořádání, propagaci a uskutečnění uvítací akce.

Projektový manažer zodpovídá za největší část činností projektu a zodpovídá za celkovou koordinaci projektu. Je zodpovědný za navázání spolupráce, přímo za vytipování cílových subjektů a zjištění zájmu. Dále odpovídá za rekonstrukci budov a připravenou zahradu.

Pracovník HR je také důležitým členem týmu na začátku projektu. Je zodpovědný za vyhledání vhodných uchazečů. Ostatní členové projektového týmu nejsou zodpovědní za žádnou z činností, ale podílejí se jako spolupracovníci a realizátoři.

Matice odpovědnosti vychází z podrobného rozpisu prací WBS, který je složený z pěti hlavních pracovních balíků. Prvním balíkem je provedení **náboru zaměstnanců a dobrovolníků**. Ten se skládá z provedené **analýzy pracovních pozic**, za kterou jsou zodpovědní zřizovatelé, a ti jsou sami realizátory spolu s projektovým manažerem. Na analýze pracovních pozic spolupracuje pracovník HR a jednatel firmy XY je o výsledku informován. Další částí balíku je **vyhledání uchazečů**. Za tuto část je již zodpovědný samotný pracovník HR, který je zároveň i realizátorem. Na vyhledávání se jako realizátor podílí i projektový manažer, přičemž veškeré kroky jsou konzultovány se zřizovateli. Jednatel firmy XY je pouze informován o postupu a výsledcích. Po vyhledání vhodných uchazečů přichází fáze **posouzení jejich vhodnosti**. Za tuto činnost zodpovídají zřizovatelé, ale realizuje ji pracovník HR spolu s projektovým

manažerem. Posouzení je konzultováno s jednatelem firmy XY. Po úspěšném posouzení uchazečů přichází jejich přijetí. Za **přijetí správných zaměstnanců a dobrovolníků** ručí zřizovatelé, přičemž na její realizaci pracuje pracovník HR a projektový manažer. Jednatel firmy XY je pouze informován o přijetí těchto nových posil. Po vyhledání, posouzení a přijetí bude probíhat školení. Za **školení** jsou zodpovědní zřizovatelé, kteří jsou zároveň i realizátory. Na realizaci se podílí i projektový manažer a pracovník HR spolupracuje na realizaci.

Druhým balíkem je **navázaná spolupráce**. Navázání spolupráce začíná **vytipováním cílových subjektů** v okolí, za které je zodpovědný projektový manažer, který je zároveň realizátorem. Dalším realizátorem je asistentka a případní dobrovolníci jsou bráni jako spolupracovníci. O této činnosti bude jednatel firmy XY a zřizovatelé informováni. Po vytipování cílových subjektů bude **zjištěn jejich zájem o spolupráci**. Za tuto část je zodpovědný projektový manažer, který je zároveň realizátorem. Dalším realizátorem je asistentka a dobrovolníci spolupracují a podporují. O průběhu a výsledcích jsou informováni zřizovatelé projektu. Poslední činností je **domluvení spolupráce**, za které jsou zodpovědní zřizovatelé projektu, kteří jsou zároveň i realizátory. Na realizaci se podílí i projektový manažer, s kterým spolupracuje asistentka a dobrovolníci. Jednatel firmy XY je poté informován o domluvených spolupracích.

Zrekonstruované budovy jsou součástí balíku číslo tři. Nejprve je třeba **vyhledání dodavatelů**, za které je zodpovědný projektový manažer, který je zároveň realizátorem. Realizátorem je také asistentka a jednatel firmy XY. Zřizovatelé pomáhají s konzultací. **Schůzi před rekonstrukcí** mají na starost zřizovatelé, realizátory jsou jednatel firmy XY, projektový manažer, dobrovolníci, externí pracovníci a asistentka, která spolupracuje na přípravě. Po úspěšném potvrzení na společné schůzi již může začít probíhat **pořízení materiálu a nábytku**. Za tuto činnost je zodpovědný projektový manažer, který ji konzultuje se zřizovateli projektu. Realizátorem pořízení materiálu a nábytku jsou asistentka a dobrovolníci. Po zdárném vyhledání dodavatelů, schůzce a pořízení materiálu a nábytku může proběhnout samotná **rekonstrukce budov a instalace nábytku**. Za tu je zodpovědný projektový manažer, který stav rekonstrukce konzultuje se zřizovateli a průběžně informuje jednatele firmy XY. Na realizaci se podílí externí pracovníci (řemeslníci) a dobrovolníci.

Po rekonstrukci budov přichází **příprava zahrady**, která je součástí balíku číslo čtyři. Na začátek budou **vyhledání vhodné dodavatelé**, za což ručí projektový manažer. Vyhledávání realizuje asistentka, konzultace probíhají se zřizovateli a jednatelem firmy XY. Po vybrání vhodných dodavatelů proběhne **schůzka před realizací**, za kterou zodpovídají zřizovatelé a na její přípravě spolupracuje asistentka. Na realizaci se podílí jednatel firmy XY, projektový manažer, externí pracovníci a dobrovolníci. Po schůzce se **pořídí potřebné náčiní a materiál**, za což je zodpovědný projektový manažer. Realizaci má na starost asistentka, která konzultuje se zřizovateli. Aby mohla začít samotná příprava zahrady, je třeba **pozemek vyčistit** od náletových dřevin a plevelu. Za tuto činnost také nese zodpovědnost projektový manažer, který průběžně informuje jednatele firmy XY a konzultuje se zřizovateli. Realizátorem čištění pozemku jsou externí pracovníci a dobrovolníci. Po vyčištění pozemku již nic nebrání **provedení montáže záhonů a výsadbě**. O to se stará projektový manažer a realizují ji externí pracovníci a dobrovolníci. Průběh je konzultován se zřizovateli a jednatel firmy XY je o všem informován.

Posledním a pátým balíčkem je již samotné **uvedení do provozu**, jak komunitní zahrady, tak rozvojového centra. Jedná se o **uspořádání uvítací akce**, její **propagaci**, a i následnou **realizaci**. Za všechny tyto aktivity ručí zřizovatelé, realizátory jsou projektový manažer a asistentka, s kterými spolupracují dobrovolníci. O všech těchto aktivitách je informován jednatel firmy XY.

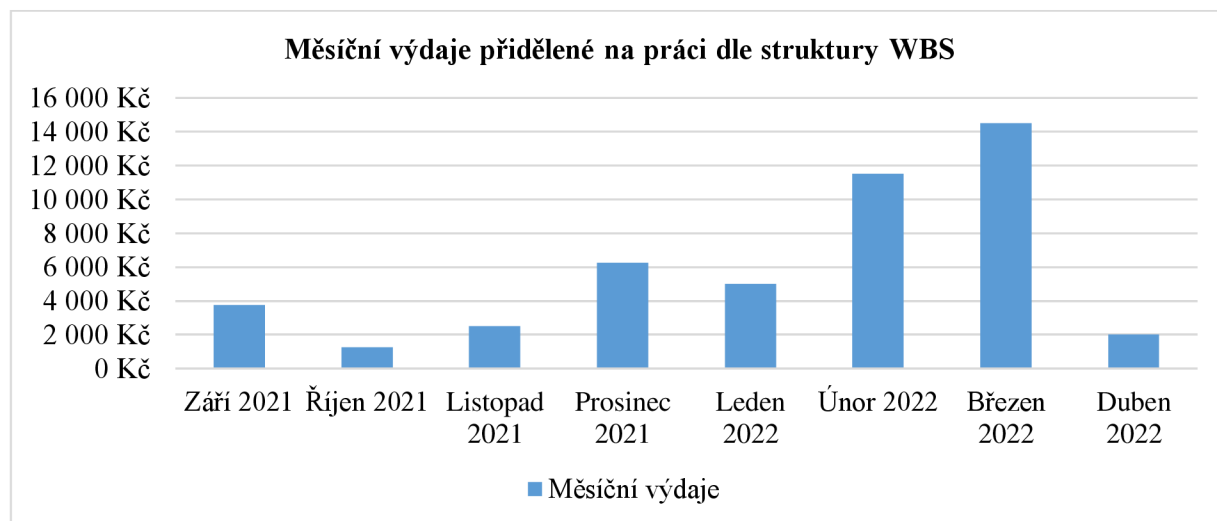
3.2.6 Plán nákladů a rozpočtu

Náklady projektu se skládají z přímých nákladů a nepřímých nákladů. Přímé náklady jsou rozdělené na přímé náklady, které vycházejí z podrobného rozpisu prací WBS, a ostatní přímé náklady, které byly vynaloženy na materiál a zakázky. V rámci rozpočtu byly vyčísleny nepřímé náklady a stanovena finanční rezerva projektu. Při stanovování nákladů byla použita metoda brainstormingu, kterého se účastnil projektový tým včetně jednatele firmy XY.

Přímé náklady přidělené na práce dle struktury WBS

Za realizací většiny prací stojí projektový tým. Pro výpočet nákladů na přidělené práce dle struktury WBS byla použita průměrná hodinová sazba projektového týmu, která činí 250 Kč/člověkohodina. Tato hodinová sazba byla vynásobena potřebným počtem člověkohodin u dané činnosti. Celý rozpočet včetně plánu čerpání výdajů je v Příloze 6. Celkově bude potřeba 46 750 Kč na práce dle struktury WBS. Byl vytvořen graf 2, který znázorňuje čerpání finančních prostředků přidělených na práci dle struktury WBS a Ganttova diagramu v průběhu měsíců.

Graf 2 Měsíční výdaje přidělené na práci dle struktury WBS



Zdroj: vlastní zpracování

Za pracovní balík „Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků“ bude celkově vynaloženo 11 250 Kč, přičemž 3 750 Kč bude vynaloženo v září 2021, 1 250 Kč v říjnu 2021, 2 500 Kč v listopadu 2021 a 3 750 Kč v prosinci 2021. Nejprve bude provedena analýza pracovních pozic, která vyjde na 2 500 Kč. Po úspěšné analýze pracovních pozic začne vyhledávání uchazečů, která bude stát dalších 2 500 Kč. Až budou uchazeči vyhledáni, přichází fáze jejich posouzení, která bude stát 1 250 Kč. Po posouzení již budou přijati noví zaměstnanci a dobrovolníci. Na přijetí bylo vyčleněno 1 250 Kč. Po přijetí nových uchazečů bude naplánováno, uskutečněno a vyhodnoceno školení, které vyjde na 3 750 Kč a je i nejdražší položkou u tohoto pracovního balíku. Všechny tyto výdaje jsou vyobrazeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Výdaje – provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků

	Výdaj	Výdaj na práci Kč
1.	Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků (celkem)	11 250
1.1.	provedena analýza pracovních pozic	2 500
1.2.	uchazeči vyhledání	2 500
1.3.	uchazeči posouzení	1 250
1.4.	přijetí nový zaměstnanci a dobrovolníci	1 250
1.5.	provedeno školení (naplánováno, uskutečněno, vyhodnoceno)	3 750

Zdroj: vlastní zpracování

Za pracovní balík „Navázána spolupráce“ bude celkově vynaloženo 7 500 Kč, přičemž 2 500 Kč bude použito v prosinci 2021 a 5 000 Kč v lednu 2022. Jako první dojde k vytipování cílových subjektů v okolí, na což je vyčleněno 2 500 Kč. Po vytipování bude již zjišťován zájem o spolupráci (u základní školy, domova důchodců, mateřské školky a ostatních komunitních zahrad a místních organizací), na tuto činnost je vyčleněno 2 500 Kč. Po zjištění zájmu již bude domluvena spolupráce, na což bylo vyčleněno dalších 2 500 Kč. Jednotlivé položky jsou ukázány v tabulce 2.

Tabulka 2 Výdaje – navázaná spolupráce

	Výdaj	Výdaj na práci Kč
2.	Navázána spolupráce (celkem)	7 500
2.1.	vytipovány cílové subjekty v okolí	2 500
2.2.	zjištěn zájem o spolupráci (u základní školy, domova důchodců, mateřské školky a ostatních komunitních zahrad a místních organizací)	2 500
2.3.	spolupráce domluvena	2 500

Zdroj: vlastní zpracování

Za pracovní balík „Zrekonstruované budovy“ bude za práci celkově vynaloženo 11 500 Kč, viz tabulka 3. Veškeré tyto náklady budou čerpány v únoru 2022. Budou vyhledání vhodné dodavatelé, na což je vyčleněno 1 250 Kč. Poté proběhne schůze před rekonstrukcí, na kterou je přiděleno 750 Kč. Po potvrzení všech detailů na schůzi bude pořízen materiál a nábytek. Na vyhledání a nakoupení vhodného materiálu a nábytku je vyčleněno 2 000 Kč na práci. Samotné náklady na materiál a nábytek jsou popsány níže v ostatních přímých nákladech na projekt a také podrobněji v příloze 7. Po pořízení všeho potřebného již může začít probíhat samotná rekonstrukce a instalování nábytku. Na koordinaci rekonstrukce a lehkou výpomoc bylo přiděleno 7 500 Kč. Samotnou rekonstrukci provádí externí firma, náklady za ní jsou popsány níže v ostatních přímých nákladech na projekt. Výdaje za zrekonstruované budovy jsou v tabulce 3.

Tabulka 3 Výdaje – zrekonstruované budovy

	Výdaj	Výdaj na práci v Kč
3.	Zrekonstruované budovy (celkem)	11 500
3.1.	dodavatelé vyhledání	1 250
3.1.1.	schůze před rekonstrukcí	750
3.2.	pořízen materiál a nábytek	2 000
3.3.	rekonstrukce provedena a nábytek instalován (včetně koordinace rekonstrukce)	7 500

Zdroj: vlastní zpracování

Za pracovní balík „Zahrada připravena“ bude vynaloženo celkově 13 250 Kč, a to v březnu 2022. Na začátku budou vyhledání dodavatelé, na což bude potřeba 1 250 Kč. Po vyhledání vhodných dodavatelů s kladnými referencemi bude probíhat schůze před rekonstrukcí, na kterou bude potřeba 750 Kč. Po schválení všech podrobností ohledně rekonstrukce bude pořízeno náčiní a materiál. Na vyhledání a pořízení bylo vyčleněno 1 250 Kč, přičemž se jedná pouze o práci s tím spojenou. Aby se mohlo začít s přípravou zahrady, bude ještě pozemek vyčištěn od náletových dřevin, plevele atp. Při vyčištění bude potřeba koordinace a lehká výpomoc a je na ni vyčleněno 2 500 Kč. Po úspěšném připravení pozemku bude probíhat již samotná montáž a výsadba, na kterou je vyčleněno 7 500 Kč, přičemž koordinace a malá výpomoc jsou zahrnuty v ceně. Veškeré výdaje jsou zobrazeny v tabulce 4. Náklady za samotné náčiní, materiál, vyčištění pozemku a provedení montáže a výsadby jsou uvedeny v ostatních přímých nákladech na projekt a příloze 7.

Tabulka 4 Výdaje – zahrada připravena

	Výdaj	Výdaj na práci v Kč
4.	Zahrada připravena (celkem)	13 250
4.1.	dodavatelé vyhledání	1 250
4.1.1.	schůze před montáží a výsadbou	750
4.2.	pořízeno náčiní a materiál	1 250
4.3.	pozemek vyčištěn	2 500
4.4.	provedena montáž a výsadba, včetně koordinace dobrovolníků	7 500

Zdroj: vlastní zpracování

Za pracovní balík „Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu“ bude celkově vynaloženo 3 250 Kč, přičemž 1 250 Kč bude použito v březnu 2022 a 2 000 Kč bude použito v dubnu 2022. Bude uspořádána uvítací akce, na přípravu bude použito 750 Kč. Dále bude provedena propagace otevření za 500 Kč. V neposlední řadě bude uskutečněna samotná akce, na kterou je odloženo 2 000 Kč. Všechny výdaje jsou zobrazeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Výdaje – zahrada a centrum uvedeny do provozu

	Výdaj	Výdaj na práci v Kč
5.	Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu (celkem)	3 250
5.1.	uvítací akce uspořádána	750
5.2.	provedena propagace otevření	500
5.3.	uvítací akce uskutečněna	2 000

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní přímé náklady na projekt

V projektu byly dále stanoveny ostatní přímé náklady, které není možné zařadit do prací stanovených WBS, ale i tak je nutné s nimi počítat při stanovení celkových nákladů. Jedná se o nákladové položky, které je potřeba vynaložit pro bezproblémový chod projektu. Celá tabulka nákladů na materiál/zakázku je uvedena v Příloze 7.

První část nákladů bude vynaložena na hlavní budovu rozvojového centra, a to v hodnotě 40 500 Kč. Do předsíně rozvojového centra bude pořízen botník a věšák, celkově za 800 Kč. Dále bude vybavena kancelář, kam bude pořízena kancelářská policová skříň za 2 000 Kč, pracovní stůl za 1 000 Kč, dvě kancelářské židle celkově za 1 000 Kč a malý gauč za 1 000 Kč. Bude také vybavena kuchyň, kam bude zakoupena kuchyňská linka se spotřebiči za 15 000 Kč. Kuchyň bude také rovnou jídelnou, kam bude pořízen jídelní stůl za 1 000 Kč a šest jídelních židlí v celkové hodnotě 1 200 Kč. Budou také vybaveny přednáškové místnosti, a to deseti stoly v celkové hodnotě 8 000 Kč, čtyřiceti židlemi v celkové hodnotě 8 000 Kč a jednou popisovací tabulí za 1 500 Kč.

Druhá část nákladů bude vynaložena na menší budovu na pozemku, kde bude probíhat terapie tmou. Zde budou vytvořena dvě studia. Náklady na nábytek a zařízení v menší budově budou 12 000 Kč. Budou nakoupeny dvě pohodlné postele v celkové hodnotě 6 000 Kč. U každé postele bude i noční stolek, celkově tedy dva za cenu 1 000 Kč. Pro maximální pohodlí budou pořízeny i dva menší gauče, celkově za 1 000 Kč. V každém studiu bude i prostorná skříň na odložení věcí, tyto skříně budou pořízeny dvě za celkovou cenu 2 000 Kč. V neposlední řadě budou nakoupeny dekorace v hodnotě 2 000 Kč.

Třetí část nákladů bude vynaložena na přípravu zahrady, a to 115 200 Kč. Bude pořízeno zahradnické náčiní v hodnotě 15 000 Kč, dále budou nakoupeny sazenice a semínka v hodnotě 8 000 Kč. Na postavení vyvýšených záhonů budou nakoupeny dřevěná prkna a kůly v celkové hodnotě 74 400 Kč. Na vyvýšené záhony budou také potřeba lišty a šrouby, které budou nakoupeny za 12 400 Kč. Na zahradu budou také nakoupeny dvě nádrže na vodu za 5 400 Kč za oba kusy. Budou pořízeny také europalety na dvoukomorový kompost, ty ale budou sehnány za odvoz.

Jak již bylo řečeno, většinu nábytku se pokusí tým získat za odvoz, případně z různých bazarů za nižší ceny. Ceny uvedené v nákladech odpovídají nákupu u běžných dodavatelů, je tedy možné, že pokud se podaří sehnat většinu nábytku z druhé ruky, náklady rapidně klesnou.

Za ostatní přímé náklady, které obsahují rekonstrukci budov, čištění pozemku a přípravu zahrady, bude celkově vynaloženo 452 700 Kč.

Mezi ostatní přímé náklady patří náklady na rekonstrukci budov, které byly odhadnuty dodavatelem na 200 000 Kč. Rekonstrukce obsahuje vymalování všech vnitřních a venkovních prostor, vytvoření třech koupelen včetně vybavení (toalety, sprchové kouty, umyvadla atp.), bude také postavena koupená kuchyň v hlavní budově rozvojového centra. V menší budově terapie tmou bude nainstalovaná větrací jednotka s rekuperací tepla a studia budou odhlučněna. V obou budovách bude také nainstalováno osvětlení.

Dále bude vynaloženo 15 000 Kč za zakázku na čištění pozemku, kdy budou seřezány stávající stromy, odstraněny náletové a invazivní dřeviny, plevel, posekán trávník a srovnány nerovnosti. V ceně je i odvoz trav a veškerého odpadu po vyčištění. Cena byla odhadnuta dodavatelem.

V neposlední řadě bude vynaloženo 70 000 Kč za přípravu zahrady. Ta se skládá z komplectace vyvýšených záhonů a zasetí nového trávníku, medonosné louky a výsadby stromů.

Nepřímé náklady

Mezi nepřímé náklady je možno zařadit pronájem pozemku, který byl poskytnut vlastníkem pozemku (jednatelem firmy XY) za symbolickou 1 Kč/rok. Dále bude sjednáno pojištění budov, majetku a odpovědnosti za újmu, které celkově vyjde na 5 000 Kč/rok.

Shrnutí stanoveného rozpočtu projektu

Přímé náklady přidělené na práce dle struktury WBS celkově vychází na 46 750 Kč. Celkové náklady za materiál a zakázky vychází na 452 700 Kč. Přímé náklady celkem vychází na 499 450 Kč. K přímým nákladům byly připočteny nepřímé náklady, které činí 5 001 Kč. Celkové náklady tvoří tedy 504 451 Kč. Z výše celkových nákladů byla vypočtena i rezerva na identifikovaná i neidentifikovaná rizika v hodnotě 15 %, která vychází na 75 668 Kč. Výše rezervy byla stanovena jednatelem firmy XY. Náklady, kterou budou potřeba na realizaci projektu včetně rezervy, vychází na 580 119 Kč.

Případné snížení těchto nákladů lze realizovat pomocí nalezením nových levnějších dodavatelů, pořízením majetku z druhé ruky, zmenšení rozsahu projektu a snížením hodinové sazby zaměstnanců.

3.2.7 Interní a externí komunikace v projektu

Komunikace v projektu je klíčová, jelikož špatná komunikace může vést například k neplnění úkolů ve stanovený čas, a tím může dojít ke zpoždění celého projektu. Je důležité, aby komunikace mezi projektovým týmem, ale i mimo něj, probíhala pravidelně a srozumitelně.

Interní komunikace

Interní komunikace představuje komunikaci uvnitř projektového týmu a je důležitou částí managementu projektu. Správně vedená komunikace pomáhá celému týmu v orientaci, v jaké fázi se projekt nachází a co se aktuálně řeší.

V rámci projektu bude probíhat komunikace pomocí:

- osobních střetnutí;
- porad;
- telefonu;
- e-mailu;
- sdíleného úložiště google drive;
- nástěnky.

Mezi nejběžnější formy interní komunikace patří **osobní střetnutí**. Může se jednat o komunikaci v pracovní době, ale i mimo ni, například na nějaké společné akci. Tato forma komunikace bude převažovat při samotné realizaci projektu na místě a bude sloužit k řešení operativních činností, které se naskytou například při rekonstrukcích a přípravách pozemku. Je samozřejmě pochopitelné, že bude docházet i ke spontánnímu osobnímu kontaktu, např. v kuchyňce rozvojového centra. To je bráno jako ideální příležitost na stmelení kolektivu, přátelskému rozhovoru, ale i skupinovému řešení aktuálních problémů a následných postupů. Mezi formu osobní komunikace patří i porady.

Porady neboli meetingy budou řádně připravené, aby veškeré předávané informace byly užitečné a srozumitelně předané. Všichni účastníci budou informováni o konání porady týden dopředu. Pokud nastane nějaký vážný problém, který bude potřeba řešit ihned, může být svolána akutní porada, kdy účastníci budou kontaktováni pomocí telefonického hovoru. V rámci porady bude také pokaždé, kdy to bude vhodné, poskytnut prostor pro vyjádření názorů všech účastníků. Poradu vždy povede jeden z přítomných, aby se zajistilo, že se řekne vše potřebné, na nic nebude opomenuto, bude vytvořen prostor pro vyjádření ostatních členů týmu a případné nadnesení problematiky k řešení. Z každé porady bude vždy vytvořen zápis, který bude rozeslán mezi všechny členy projektového týmu pomocí e-mailu a také bude uložen na sdílené úložiště google drive.

Telefonická komunikace je v dnešní době úplnou samozřejmostí. Kontakty na všechny členy týmu budou uloženy na sdíleném úložišti Google drive, kde bude vytvořena tabulka obsahující jméno a příjmení, telefonní číslo a e-mailovou adresu u každého člena. Tímto budou kontakty dobře přístupné všem, kteří je budou potřebovat. Výhodou telefonické komunikace je, že mobilní telefony jsou snadno dostupné a je možné se spojit, ať jsou obě strany kdekoliv. Naopak nevýhodou může být snaha o kontaktování o dovolených nebo mimo pracovní dobu.

E-mailová komunikace bude používána k zejména k externí komunikaci, ale i předávání informací v rámci projektového týmu. V rámci interní komunikace se může používat k přeposílání dokumentů, informací a podkladů od dodavatelů či klientů, zaslání odkazů na konkrétní soubory na sdíleném úložišti Google drive či k informování o důležitých událostech v projektu. Skrz e-mail mohou být také zadávány menší úkoly. Pro účely projektu bude používán systém Microsoft Office. Pomocí e-mailu bude také každý týden zasílán souhrn s informacemi o aktuálním stavu projektu.

Sdílené úložiště Google drive bude sloužit jako interní síť projektu. Budou zde sdíleny jakékoliv firemní dokumenty, fotografie, podklady ke školení atp. Tato síť je dobře zabezpečená. Pomocí omezených přístupů se zaručí, že lidé s rozdílnými kompetencemi se dostanou pouze k materiálům pro ně určených.

Nástěnka bude sloužit k dlouhodobým či časově vzdálenějším sdělením. Může se jednat například o pracovní postupy, ale i o informace o plánovaných akcích, rozpisech služeb, dovolených atp. Tato informativní nástěnka bude u vstupu do budovy rozvojového centra, aby k ní měl kdokoliv přístup.

Externí komunikace

Externí komunikace bude probíhat hlavně při realizaci různých akcí v rámci rozvojového centra či komunitní zahrady. Bude sloužit k propojení s okolím (dodavatelé, partneři, státní instituce atp.) a k oslovování cílových skupin zákazníků. Externí komunikace bude probíhat pomocí osobní komunikace, informačních letáků, webových stránek projektu, sociálních sítí, telefonu či e-mailu.

Osobní komunikace bude převážně používána při jednání s místními úřady, dodavateli a při oslovování subjektů se spoluprací. S těmito subjekty budou svolávány převážně osobní schůzky. Pomocí této komunikace by se také mohlo udržovat povědomí o projektu a dosáhnout tak přijetí ze strany obyvatel dané městské části.

Informační letáky jsou jednoduchým, všestranným a finančně nenáročným komunikačním kanálem. Pokud je leták správně sestaven, má zřetelný vliv na určenou cílovou skupinu. Informační letáky budou hlavně používány při propagaci různých akcí pořádaných komunitní zahradou či rozvojovým centrem. Nejedná se o úplně neekologičtější variantu propagace, a proto bude využívána převážně na začátku po spuštění projektu a poté u větších a důležitých akcí. Informační letáky budou distribuovány do schránek okolních bytových domů, ale také do blízkých restaurací, kaváren, cukráren atp., aby se informace o pořádaných akcích dostala, co k největšímu množství lidí v blízkém okolí komunitní zahrady s rozvojovým centrem.

Webové stránky projektu společně se **sociálními sítěmi** (Facebook, Instagram) budou používány k šíření informací o nejrůznějších pořádaných akcích. Webové stránky i sociální sítě byly zřízeny ještě před zahájením projektu a aktuálně jsou plně funkční. Na webových stránkách je vytvořena stránka s kalendářem, v kterém bude přehledně vidět, v jaký den a čas se budou jednotlivé akce konat. Po rozkliknutí události je vždy poskytnut náhled s popisem činnosti a případným vstupným. Součástí webových stránek je také blog, na kterém budou zpětně zveřejňovány fotky a informace o proběhlých akcích. Mimo jiné zde budou i zveřejňovány různé tipy a triky z oblasti pěstování potravin, ale i z jógy, péče o duševní zdraví, sebepoznání atp. Na sociálních sítích budou také šířeny informace o různých pořádaných akcích, ale i obsah s cílem vzdělávat v nejrůznějších oblastech.

Pro komunikaci s dodavateli, partnery, státními organizacemi atp. bude probíhat samozřejmě i komunikace pomocí **telefonu** či **e-mailu**, pokud to bude potřeba. Jedná se o jednoduchý a rychlý způsob řešení potřebných věcí, které není třeba řešit přímo na osobní schůzce.

3.2.8 Analýza rizik projektu

Aby projekt proběhl úspěšně, tedy bez odchylek v rámci časového plánu a stanovených nákladů, je potřeba identifikovat faktory, které mohou zapříčinit neúspěch. Pro projekt byla použita Skórovací metoda, která je kvalitativní metodou a patří mezi ty nejznámější a nejpoužívanější. Pro každý rizikový faktor je stanovena pravděpodobnost výskytu a také reálný dopad rizika na projekt.

Pro účely projektu byl vytvořen registr rizik podle Doležala et al. (2013, s. 105-110), který obsahuje:

- ID rizika;
- popis rizika;
- pravděpodobnost výskytu;
- dopad na projekt;
- skóre;
- strategii proti riziku
- plán protiopatření;
- spouštěč;
- plán nápravných akcí a zodpovědnou osobu.

Rizika byla identifikována v předprojektové fázi, kdy na jejich identifikaci se podílel celý projektový tým. Bylo identifikováno celkem devět základních rizik:

- R1 – Nedostatečný počet zaměstnanců či dobrovolníků;

- R2 – Nedodržení harmonogramu projektu;
- R3 – Špatná komunikace projektového týmu;
- R4 – Překrývání kompetencí a odpovědností projektového týmu;
- R5 – Nedostatečná propagace – málo návštěvníků;
- R6 – Špatné vztahy se sousedy;
- R7 – Zpoždění prací ze strany dodavatele;
- R8 – Úraz způsobený nesprávným zacházením s nástroji či vadným nástrojem;
- R9 – Počasí (extrémní sucha, silný déšť, vítr atp.).

Ke všem identifikovaným rizikům byla přiřazena strategie proti riziku, plán protipatření, byl identifikován spouštěč, navržen plán nápravných akcí a byla určena zodpovědná osoba. Celý registr rizik je v Příloze 8.

Po identifikaci rizik byla rizika zhodnocena. Byla použita klasifikační stupnice s hodnotami 1 až 5, kdy vyjádření 1 představuje nejmenší a 5 naopak nejvyšší možnou pravděpodobnost výskytu či velikost dopadu na projekt. Stupnice pro hodnocení rizik je zobrazena v tabulce 6.

U pravděpodobnosti výskytu hodnota 1 odpovídá méně než 20% pravděpodobnosti výskytu, a proto je takové riziko branné jako téměř vyloučené. Hodnota 2 představuje riziko nepravděpodobné, u kterého je 20-40% pravděpodobnost výskytu. Hodnota 3 představuje již možné riziko, kterému odpovídá 40-60% pravděpodobnosti výskytu. Hodnota 4 již ukazuje riziko pravděpodobné, u kterého je 60-80% pravděpodobnost výskytu. Hodnota 5 se přiděluje riziku téměř jistému, které má pravděpodobnost výskytu 80–100 %.

U velikosti dopadu je rizikům přidělena hodnota 1, pokud jsou brány jako bezvýznamné, hodnota 2, pokud jsou vnímány jako málo významné. Hodnota 3 je již přidělena rizikům, která mají významný dopad na projekt a hodnota 4, pokud mají rizika velmi významný dopad. Hodnota 5 je přidělována rizikům, která mají kritický dopad na projekt. Stupnice pro hodnocení rizik je zobrazena v tabulce 6.

Tabulka 6 Stupnice pro hodnocení rizik

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené (<20 %)	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné (20-40 %)	Málo významné
3	Možné (40-60 %)	Významné
4	Pravděpodobné (60-80 %)	Velmi významné
5	Téměř jisté (80-100 %)	Kritické

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každé riziko byla také vypočtena jeho hodnota (skóre). Čím vyšší hodnotu riziko má, tím je závažnější. Skóre je vypočítáno pomocí násobku pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Na základě této hodnoty je posouzena závažnost a přijatelnost jednotlivých rizik. Rizika byla podle závažnosti rozdělena do tří kategorií podle vypočítaného skóre. První kategorií je běžné riziko, které má hodnotu od 1 do 6. Toto riziko je přijatelné a pouze se monitoruje. Druhou kategorií jsou závažná rizika, která mají hodnotu od 7 do 14. U těchto rizik je již potřeba zvýšená pozornost a naplánované protipatření. Třetí kategorií jsou kritická

rizika, která mají hodnotu od 15 do 25. Toto riziko již představuje ohrožení projektu a vyžaduje náležité opatření.

K rizikům byla nejprve přiřazena pravděpodobnost výskytu a jejich dopad v případě jejich vzniku. Byla zjištěna dvě kritická rizika, kterým bude potřeba věnovat zvláštní pozornost. Jedná se o riziko R1 – nedostatečný počet zaměstnanců či dobrovolníků a riziko R2 – nedodržení harmonogramu projektu. Obě tato rizika mohou ohrozit realizaci projektu. Pět rizik bylo vyhodnocených jako závažných, kterým bude potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Mezi závažná rizika se řadí R3 – špatná komunikace projektového týmu, R4 – překrývání kompetencí a odpovědnosti projektového týmu, R5 – nedostatečná propagace a tím i málo návštěvníků, R7 – zpoždění prací ze strany dodavatele a R9 – počasí (extrémní sucha, silný déšť, vítr atp.). Jako běžná rizika byla vyhodnocena dvě rizika. Mezi běžná rizika patří R6 – špatné vztahy se sousedy a R8 – úraz způsobený nesprávným zacházením s nástroji či vadným nástrojem. Hodnocení rizik je znázorněno v tabulce 7.

Tabulka 7 Hodnocení rizik

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre
R1	Nedostatečný počet zaměstnanců či dobrovolníků	3	5	15
R2	Nedodržení harmonogramu projektu	3	5	15
R3	Špatná komunikace projektového týmu	3	3	9
R4	Překrývání kompetencí a odpovědností projektového týmu	3	3	9
R5	Nedostatečná propagace- málo návštěvníků	3	4	12
R6	Špatné vztahy se sousedy	2	3	6
R7	Zpoždění prací ze strany dodavatele	3	4	12
R8	Úraz způsobený nesprávným zacházením s nástroji či vadným nástrojem	3	2	6
R9	Počasí (extrémní sucha, silný déšť, vítr atp.)	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování

Nedostatečný počet zaměstnanců či dobrovolníků může neblaze ovlivnit chod celého projektu. Jako u každého projektu, tak i zde jsou kvalitní lidské síly velice ceněné a jejich nedostatek by mohl zapříčinit velké problémy hned na začátku projektu. Pro toto riziko byla zvolena strategie snížení a přenesení, kdy se bude předcházet riziku včasným vyhledáváním zaměstnanců a dobrovolníků. Že riziko přešlo v realitu se pozná tím, že k 31. 10. 2021 nebudou obsazeny všechny vypsane pozice. Pokud k takovéto situaci dojde, bude použita strategie přenesení a bude využito služeb personální agentury. Za toto riziko zodpovídá pracovník HR.

Nedodržení harmonogramu projektu ohrožuje úspěšný konec projektu ve stanoveném termínu, a proto patří mezi jedny z nejdůležitějších rizik. Byla zvolena strategie snížení, kdy se jako protiopatření bude konat pravidelná kontrola postupu, budou se plánovat reálné termíny a konat pravidelné porady. To, že riziko se stalo skutečností, je možné poznat, když bude nedostatek pracovních sil, nedostatek materiálu, špatné počasí (silný déšť, vítr atp.), dojde ke zpoždění materiálu atp. Jako nápravné opatření bylo zvoleno zapojení všech členů projektového týmu, pečlivé plánování úkolů a jejich rozdělení. Případně přijmutí dalších zaměstnanců a dobrovolníků. Za toto riziko je zodpovědný projektový manažer.

Špatná komunikace projektového týmu stojí za neúspěchem mnoha projektů. Pro toto riziko byla zvolena strategie snížení. Špatná komunikace vede k předávání necelých informací, což může způsobovat neplnění zadaných úkolů. To je právě spouštěčem tohoto rizika. Aby k této situaci nedošlo, byla navržena protiopatření, které spočívají v pravidelných a častých poradách, z kterých vždy bude vypracován zápis, který bude všem členům

projektového týmu přístupný. O poradách a jejich harmonogramu budou všichni členové týmu informováni s dostatečným předstihem. Dále bude vymezen způsob interní komunikace, aby se špatné komunikaci předcházelo. Pokud ale dojde k neplnění zadaných úkolů z důvodu špatné komunikace, přejde se k plánu nápravných akcí. Pokud se potvrdí, že dochází ke špatné komunikaci, budou zavedeny každodenní krátké ranní porady, které budou probíhat před začátkem pracovního dne a budou na nich shrnuté denní úkoly. Za toto riziko zodpovídá projektový manažer.

Překrývání kompetencí a odpovědnosti projektového týmu jde ruku v ruce s předchozím rizikem špatné komunikace. Byla proto také zvolena strategie snížení. Aby se riziku předcházelo, budou jasně definované odpovědnosti a pravomoci jednotlivých členů týmů, tím by se mělo omezit, že členové týmu si nebudou jistí, za co jsou odpovědní. Byla také vytvořena matice odpovědnosti, která přesně ukazuje, kdo je za co odpovědný. Jako spouštěč, dle kterého poznáme, že k riziku došlo je, že členové týmu si nebudou jistí, co přesně mají dělat za práci, případně dva členové budou dělat stejnou práci, aniž by to bylo potřeba. Jestliže dojde k nejistotě týmu v oblasti odpovědností a pravomocí, budou zavedeny každodenní krátké ranní porady, kde bude jasně stanoveno, co má kdo na starost v průběhu daného pracovního dne. Za toto riziko je zodpovědný projektový manažer.

Nedostatečná propagace, která vede k malému počtu návštěvníků, se také řadí mezi závažná rizika. Pro toto riziko byla zvolena strategie snížení. Aby se riziku předešlo, je vytvořen plán externí komunikace projektu, která probíhá pomocí sociálních sítí, webových stránek atp. Zatím veškerá propagace probíhá formou neplacené reklamy, pomocí různých příspěvků a článků. Spouštěčem, že riziko nastalo je, že od 3. 3. 2022 do 15. 3. 2022 bude malá návštěvnost webových stránek, tedy méně než 200 zobrazení. Pokud bude návštěvnost takto malá, je připraven plán nápravných akcí, kdy se počítá s tím, že bude spuštěna druhá vlna kampaně na podpoření návštěvnosti. Zde se již počítá s placenými kampaněmi na sociálních sítích atp. Za toto riziko zodpovídají zřizovatelé.

Špatné vztahy se sousedy mohou zapříčinit spoustu problémů při realizaci projektu, a proto dobré vztahy se sousedy jsou brány jako důležité. Pro toto riziko byla zvolena strategie snížení. Aby se předešlo jakýmkoliv problémům, všichni sousedé budou seznámeni s návrhem komunitní zahrady a rozvojového centra. Bude s nimi konzultován návrh a rozložení jednotlivých prvků jako je kompost, stromy atp., které budou v blízkosti jejich pozemků. Po konzultaci bude udělen jejich souhlas k záměru. Všichni sousedé budou také informováni o budoucích akcích. Pokud i tak dojde ke stížnostem sousedů či jejich nesouhlasem s projektem atp., proběhnou nápravné kroky, které budou spočívat v eliminaci hluku a nepořádku při rekonstrukcích, plánováním hlučných činností (vrtání, řezání stromů atp.) na stejný den. Za toto riziko je zodpovědný projektový manažer.

Zpoždění prací ze strany dodavatele, může způsobit prodlevy v časovém plánu nebo další náklady. Byla zvolena strategie snížení, kdy se budou vybírat dodavatelé s dostatečným časovým předstihem a bude se hledět na jejich kladné reference. S dodavateli také bude vedena pravidelná komunikace. Jako spouštěč, že riziko nastalo, je zpoždění dodávaných výstupů o dva dny. Pokud dojde ke zpoždění, začne okamžité jednání s dodavatelem a domlouvání náhrady, případně budou vyžadovány sankce, které vyplývají z kontraktu. Jelikož vyjednávací síla dodavatelů není tak velká u tohoto typu projektů, nemělo by případně být náročné najít jiného dodavatele. Za toto riziko je zodpovědný projektový manažer.

Úraz způsobený nesprávným zacházením s nástroji či vadným nástrojem je dalším nepříjemným rizikem. Pro toto riziko byly zvoleny strategie snížení a přenesení. V rámci strategie snížení budou probíhat školení bezpečnosti práce s ručním nářadím, aby se úrazům co nejvíce přecházelo, a také bude probíhat každodenní kontrola nářadí, zdali je v pořádku.

V rámci strategie přenesení se počítá s pojištěním, který má každý zaměstnavatel s alespoň s jedním zaměstnancem. Za spouštěč se považuje samotný úraz způsobený špatným zacházením nebo vadným nástrojem. Pokud k takovému úrazu dojde, bude ohlášen a budou se objasňovat příčiny. Úraz bude dále evidován v knize úrazů a záznam o úrazu bude zaslán stanoveným orgánům a institucím. Po vyhodnocení úrazu bude případně poskytnuto odškodnění a náhrady. Za toto riziko zodpovídají zřizovatelé.

Počasi, jako jsou extrémní sucha, silný déšť či vítr atp. jsou posledním rizikem. V rámci tohoto rizika byla zvolena strategie přenesení, kdy bude sjednáno pojištění hradící škody způsobené živelnými pohromami. Pokud dojde ke škodám z důvodu živelné pohromy (např. škody na majetku atp.), bude kontaktována pojišťovna a domluven další postup. Za toto riziko nesou odpovědnost zřizovatelé.

Pro účely grafického znázornění rizik a jejich hodnot byla vytvořena matice rizik, viz obrázek 5. Tato matice pomáhá větší názornosti a umožňuje snadněji určit prioritní rizika, kterým je potřeba věnovat větší pozornost. Kritická rizika jsou zbarvena nejtmavěji a nacházejí se v pravém horním rohu.

Obrázek 5 Matice rizik

Pravděpodobnost vzniku	Téměř jisté					
	Pravděpodobné					
	Možné		R8	R3, R4	R5, R7	R1, R2
	Nepřavděpodobné			R6	R9	
	Téměř vyloučené					
		Bezvýznamné	Málo významné	Významné	Velmi významné	Kritické
Velikost dopadu						

Zdroj: vlastní zpracování

Pro projekt byla identifikována i další rizika, která se již pojí k samotnému provozu projektu. Mezi tato rizika patří krádež/poničení úrody či zahradnického náčiní, velké množství škůdců, invazivní druhy, znečištění kompostu a půdy, znečištění či přílišné používání vody, bezpečnost na pozemku, počasí (extrémní sucha, silný déšť, vítr atp.) a úraz z nesprávného používání nářadí nebo vadného nástroje.

3.2.9 Kontrola projektu

Aby se projekt vyvaroval problémům, jako je zpoždění v harmonogramu projektu nebo přečerpání projektového rozpočtu, je potřeba důsledně dohlížet na jeho postup, a to ve všech fázích jeho životního cyklu. Aby bylo dohlíženo, že projekt probíhá tak, jak má, budou na týdenní bázi vycházet reporty o stavu projektu. V těchto repotech bude pohlíženo hlavně na to, jestli se objevili nějaké odchylky v rozsahu, čase či nákladech.

Report o stavu je inspirován reportem Doležala et al. (2013, s. 133). Report projektu rozvojového centra s komunitní zahradou bude obsahovat informace o časovém rozmezí reportu, aktuální etapě projektu a informaci, kdo report zpracoval a kdy. V reportu bude také vytvořen souhrn informací o stavu projektu a případných odchylkách v rozsahu, času a nákladech.

Při kontrole rozsahu se bude sledovat:

- jaké pracovní balíky byly dokončeny a akceptovány ve vykazovaném období;
- jaké pracovní balíky jsou rozpracované;
- jaké pracovní balíky budou v dalším období zahájeny.

Pro kontrolu nákladů se budou sledovat:

- spotřebované lidské zdroje a požadované zdroje na další období;
- vyčerpané finanční prostředky a jejich potřeba v následujícím období.

V reportu o stavu projektu budou také popsány odchylky a jejich příčiny. Může se jednat o odchylky v rozsahu, času či rozpočtu. Dále zde bude vyčleněn prostor na popsání problémů a kritických faktorů, které se v projektu mohou objevit, a také bude prostor pro další důležité body k řešení.

3.2.10 Vyhodnocení projektu

Po dokončení bude následovat vyhodnocení úspěšnosti projektu. Toto vyhodnocení bude posléze sloužit jako vzor a ukázka postupů projektového managementu pro podobné projekty. Projekt bude vyhodnocován v několika oblastech, mezi které patří:

- vyhodnocení harmonogramu projektu;
- vyhodnocení plánu nákladů projektu;
- vyhodnocení odchylek v potřebě zdrojů;
- vyhodnocení práce projektového týmu;
- vyhodnocení postupu řízení projektu;
- vyhodnocení rizik a reakcí na ně;
- vyhodnocení postupu návrhu projektu;
- případné vyhodnocení příčin a důvodů uskutečněných změn v projektu.

Vyhodnocení budou provádět členové projektového týmu. Tato vyhodnocení budou probíhat po třech měsících provozu rozvojového centra s komunitní zahradou, jelikož již budou k dispozici potřebné podklady.

3.3 Shrnutí a doporučení

Projekt rozvojového centra s komunitní zahradou vstupuje do odvětví, o které v posledních letech stoupá zájem. Koncept projektu má za cíl přilákat lidi, kteří mají zájem trávit svůj volný čas aktivním odpočinkem společně se sousedy, chtějí něco vypěstovat či si najít čas sami pro sebe a své myšlenky. Komunitní zahrada bude otevřená všem, bez ohledu na věk, pohlaví, rasu atp.

Součástí projektu je i rozvojové centrum, které slouží k nejrůznějším přednáškám a workshopům. Tyto přednášky a workshopy budou pořádané s cílem vzdělávat společnost v péči o duševní i psychické zdraví, v oblasti zdravého životního stylu atp. V neposlední řadě bude probíhat na pozemku terapie tmou ve dvou moderně zařízených studiích. Tato studia byla navržena tak, aby se všichni návštěvníci, kteří do nich zavítají, cítili příjemně a bezpečně.

Hlavním cílem projektu je otevřít rozvojové centrum s komunitní zahradou od 1. 4. 2022, a to za částku, které nebude vyšší než 600 tis. Kč. Mezi hlavní identifikované přínosy tohoto projektu patří spokojenost návštěvníků a jejich opětovné vracení, pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou, vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání. Projekt by měl být také ekonomicky soběstačný. Aby bylo možné tohoto cíle a přínosů dosáhnout, byly promyšleny kroky k úspěšné realizaci.

Pozemek, na kterém bude projekt vznikat, je pronajatý za symbolickou částku od firmy XY, která je i sponzorem celého projektu. Právě tato firma XY se chce podílet na založení i chodu daného projektu. Na pozemku jsou dvě budovy určené k rekonstrukci malého rozsahu. Zahrada na pozemku je v aktuální chvíli plná náletových dřevin a je zaneřáděná. Právě z tohoto místa na konci projektu vznikne malá oáza klidu, kam budou moct zavítat nejen sousedé, ale kdokoliv, koho tam cesty dovedou. Výměnou za poskytnutí pozemku a finančních prostředků, budou mít zaměstnanci firmy XY vlastní záhony, na kterých si budou moci něco vypěstovat a prostory rozvojového centra jim budou poskytnuty na nejrůznější školení či porady.

Pozemek má veliký potenciál a spoustu výhod. Nejen, že tento projektový záměr přetvoří zanedbané a špinavé místo na klidné, přírodě blízké místo, ale už teď je zřejmý zájem ze strany komunity na zapojení se do projektu. Pozemek leží na klidném místě, kam je ale dobré spojení pomocí hromadné městské dopravy. Má kvalitní, úrodnou půdu a směřuje na jih, takže má i dostatek slunných hodin. Na pozemku je také přívod vody a elektřiny a budovy, které na pozemku stojí, sice potřebují renovaci, ale spíše menšího rázu. Toto všechno tvoří z pozemku ideální místo na uskutečnění zamýšleného projektu.

Aby projekt probíhal hladce, proběhne na začátku nábor nových zaměstnanců a dobrovolníků, kteří budou tvořit projektový tým. Ti budou řádně proškoleni, aby rozuměli problematice a uměli se v ní pohybovat. Kvalitní projektový tým je jedním ze základních předpokladů úspěchu. Aby se projektovému týmu šla práce od ruky, byla blíže popsána interní i externí komunikace. Také byl stanoven způsob kontrol pomocí reportů o stavu projektu, které mají za cíl pomoci projektovému týmu se lépe zorientovat a dokončit projekt ve stanoveném rozsahu, čase a nákladech. Byla vytvořena i matice odpovědnosti, která znázorňuje, kdo nese za dané činnosti odpovědnost, kdo co realizuje atp.

Je naplánováno navázání spolupráce s okolními subjekty jako je mateřská školka, domov důchodců či základní škola. Tyto subjekty jsou v těsné blízkosti plánovaného projektu a předpokládá se, že se stanou jedněmi z hlavních návštěvníků rozvojového centra s komunitní zahradou. Děti z mateřské školky či základní školy se mohou tímto způsobem naučit více o pěstování potravin a zdravém životním stylu. Mohou tímto stylem zjistit, že potraviny se pouze neobjevují v obchodech, ale je potřeba se o ně starat. Pro seniory z domova důchodců je to ideální příležitost, jak trávit svůj čas aktivně, poznávat nové lidi a vypěstovat si i nějakou zeleninu a ovoce. Aby projekt zaujal co nejširší okolí, bude navázána spolupráce se subjekty, které se již podílejí na sdílení stejných myšlenek. Jedná se hlavně o ostatní komunitní zahrady a místní organizace. Projekt věří, že spolupráce je důležitá a že v rámci ní se zvládne mnohem více věcí, než kdyby všechno dělali jednotlivci.

Součástí plánu je také rekonstrukce budov a příprava zahrady. Na těch se budou podílet jak členové projektového týmu, tak i externí dodavatelé, kteří vypomůžou s prací. V hlavní budově rozvojového centra po rekonstrukci vzniknou mimo jiné i dvě přednáškové místnosti, v nichž budou probíhat různé přednášky, workshopy atp. Malá budova bude přetvořena na dvě moderně vybavená studia, která mají za cíl přilákat návštěvníky, kteří mají zájem strávit pár dní či týdnů ve tmě a zapracovat na svém seberozvoji.

Poslední část projektového plánu již tvoří samotné uvedení do provozu rozvojového centra se komunitní zahradou. To bude podpořeno uvítací akcí s doprovodným programem.

Aby celý plán proběhl v pořádku, byl stanoven harmonogram projektu, kterým se řídí všichni členové projektového týmu. Harmonogram byl stanoven tak, aby na všechny činnosti byl dostatek času a mohly se provést pořádně. Byl také vytvořen Ganttův diagram, který ukazuje posloupnost všech aktivit. Pro celý projekt byly také vyčísleny potřebné náklady a byl stanoven rozpočet. Dle připraveného plánu nákladů se zdá, že projekt bude možné realizovat s menšími než plánovanými náklady. Byla také stanovena rezerva, pokud by se objevila nějaká předem identifikovaná či neidentifikovaná rizika.

Je naplánováno také vyhodnocení projektu, které bude ale probíhat až tři měsíce po ukončení. Právě vyhodnocení projektu je velmi důležité, aby se mohlo potvrdit, že projekt byl úspěšně zrealizován za předem stanovených podmínek.

Projekt má pozitivní dopad na přírodu i společnost a velký potenciál. Pro zajištění úspěšnosti projektu byla identifikována rizika, která by mohla projekt ohrozit. Tato rizika mohou vzniknout uvnitř i vně projektu. Pro všechna identifikovaná rizika byla připravena protipatření, která mají možnost vzniku rizik odvrátit či alespoň zmírnit jejich dopad. Pokud k rizikům dojde, byly vytvořeny i plány nápravných akcí. Těmito plány se má zamezit velkým dopadům rizik. Mezi rizika, která mohou ovlivnit projekt, patří např. špatná komunikace projektového týmu, nedostatečná propagace, špatné vztahy se sousedy, zpoždění prací ze strany dodavatele a další. Úspěšnost projektu závisí zejména na schopném a pružném vedení projektu a reakcích na nově vzniklé situace. Zřizovatelé, kteří jsou nositeli know-how a celý projekt iniciovali, mají bohaté zkušenosti z oboru a skloubení jejich vědomostí vytváří ideální podmínky pro vznik daného projektu.

V rámci realizace projektu bude třeba kontrolovat a monitorovat identifikovaná rizika a jiné odchylky od plánu projektu. Projekt si také musí vytvořit a pečovat o svou fanouškovskou základnu a neustále ji rozvíjet. Pro projekt je důležité, aby nezmizelo nadšení jak ze strany zřizovatelů a firmy XY, tak i ze strany projektového týmu. Je tedy nutné předcházet odcházení zaměstnanců a dobrovolníků a ztrátě jejich motivace. O projektový tým bude třeba pečovat a neustále ho motivovat. Také by se v projektu mělo předcházet zbytečným konfliktům, špatnému plánování či nedostatku finančních prostředků. Projekt byl sestaven tak, aby se veškerým těmto problémům předcházelo. Pokud i tak nastanou, jsou připraveny scénáře, jak na dané situace reagovat.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce je sestavit plán projektu založení rozvojového centra s komunitní zahradou včetně stanovení rizik, časového a finančního plánu. Mezi dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle patří shromáždění teoretických informací z projektového managementu a problematiky komunitních zahrad. Dalším dílčím cílem je popis projektu a jeho okolí. Hlavní i dílčí cíle práce byly splněny.

V teoreticko-metodologické části diplomové práce byla vymezena řešená problematika, byl definován hlavní cíl, popsány použité metody zpracování a uvedena teoretická východiska diplomové práce. Byla popsána základní terminologie projektového managementu, metody plánování projektu a důležité pojmy pro plánování a řízení, jako např. logický rámec a podrobný rozpis prací WBS. Dále byly popsány postupy pro tvorbu jednotlivých projektových plánů, např. rozsahu, času, nákladů, rizik, komunikace atp. Na konci teoreticko-metodologické části je popsána metodika vzniku práce.

V praktické části práce byl na základě poznatků z teoreticko-metodologické části sestaven plán projektu rozvojového centra s komunitní zahradou. Nejprve byl popsán projekt, jeho cíle a okolní prostředí. Poté byl sestavený samotný plán projektu. Na jeho začátku byla představena **identifikační listina projektu a logický rámec projektu**, kde byl stanoven hlavní cíl projektu a definovány záměry. Na základě toho byly definovány výstupy, kterých by mělo být dosaženo a aktivity, pomocí kterých bude možné dojít k požadovanému výsledku. V logickém rámci byly také popsány ukazatele, pomocí kterých se kontroluje dosažení stanovených cílů, záměrů, výstupů i činností. Jsou zde také popsány potřebné zdroje a čas. V neposlední řadě zde byly definovány předpoklady a omezení, které by mohly projekt ovlivnit.

Na základě těchto dokumentů byl zpracován plán rozsahu projektu pomocí **podrobného rozpisu prací WBS**. V plánu rozsahu byly podrobně rozděleny jednotlivé výstupy. Bylo stanoveno pět hlavních pracovních balíků, které vedou k úspěšnému ukončení projektu. Mezi tyto pracovní balíky patří nábor zaměstnanců a dobrovolníků, navázání spolupráce, zrekonstruování budov, příprava zahrady a uvedení do provozu.

Další částí projektu je **časový plán**, jehož cílem je vytvořit přehled činností projektu v časové posloupnosti. Časový plán byl vytvořen na základě podrobného rozpisu prací WBS a byl stanoven začátek i konec projektu. Začátek projektu byl stanoven na 06.09.2021 a konec projektu byl stanoven na 01.04.2022. Pro lepší přehlednost byl vytvořen i **Ganttův diagram**, který ukazuje časovou posloupnost jednotlivých činností.

Po definování všech potřebných činností byl vytvořen **plán zdrojů**, včetně organizačního schématu projektového týmu a matice odpovědnosti. Pomocí organizačního schématu projektového týmu byly zobrazeny základní řídicí a projektové role. Pomocí **matice odpovědnosti** byly přehledně přiřazeny kompetence za konkrétní projektové činnosti jednotlivým členům týmu.

Na základě stanovených činností a potřeby lidských zdrojů byl vytvořen **plán nákladů a rozpočtu**. Přímé náklady vycházející z prací WBS činí v součtu 46 750 Kč. Dále byly v rozpočtu stanoveny ostatní přímé náklady, které se skládají z nákladů na materiál a zakázky. Ostatní přímé náklady v součtu činí 452 700 Kč. Nepřímé náklady činí 5 001 Kč. Celkové náklady tedy činí 504 451 Kč. V projektu byla stanovena finanční rezerva pro krytí nákladů vzniklých případným dopadem identifikovaných i neidentifikovaných rizik. Rezerva byla stanovena sponzorem projektu na 15 % z celkových plánovaných nákladů projektu. Rezerva činí 75 668 Kč, a tedy celkové náklady společně s rezervou činí 580 119 Kč.

V projektu byla také specifikována komunikace, a to interní i externí. **Komunikace v projektu** je vnímána jako klíčová, jelikož špatná komunikace může způsobit odchylky od plánu rozsahu, času či nákladů. Byly stanoveny kanály a způsoby komunikace uvnitř týmu, ale i mimo něj.

Plán projektu dále obsahuje **analýzu rizik**. Nejprve byla identifikována rizika, která byla ohodnocena mírou pravděpodobnosti vzniku a mírou možného dopadu na projekt. Dále byla pro každé riziko vypočítána hodnota (skóre), podle které byla posuzována závažnost rizika. Byla identifikována dvě kritická rizika (R1, R2), pět závažných rizik (R3, R4, R5, R7 a R9) a běžná rizika (R6, R8). Pro každé identifikované riziko byla připravena strategie proti riziku, plán protiopatření a zodpovědná osoba. Dále byl identifikován spouštěč a byl vytvořen plán nápravných akcí. Většině rizik se dá poměrně snadno předcházet efektivní komunikací, pečlivě odvedenou prací projektové týmu a výběrem kvalitních dodavatelů.

Aby projekt byl dotažen ke zdárnému konci bez odchylek v rozsahu, čase či nákladech, byl připraven kontrolní dokument neboli **report o stavu projektu**. Tyto reporty budou vycházet na týdenní bázi a budou kontrolovat stav projektu, identifikovat případné odchylky a jejich příčiny.

Po ukončení projektu bude probíhat jeho **vyhodnocení**, a to hned v několika oblastech. Bude například probíhat vyhodnocení harmonogramu, plánu nákladů, odchylek v potřebě zdrojů, práce projektového týmu atp. Toto vyhodnocení proběhne až po třech měsících po ukončení projektu.

Na konec praktické části bylo vytvořeno **shrnutí a doporučení**. Při realizaci projektu bude třeba kontrolovat a monitorovat identifikovaná rizika a další odchylky od plánu projektu. Projekt si také musí vytvořit silnou fanouškovskou základnu a řádně o ni pečovat. Důležité také je, aby z projektu nezmizelo nadšení ze strany zřizovatelů, firmy XY a projektového týmu. Aby se předcházelo odchodu zaměstnanců a dobrovolníků, bude nutné projektový tým neustále motivovat a pečovat o něj. Pro projekt je podstatná i správná komunikace, díky které se bude předcházet zbytečným konfliktům a špatnému plánování.

Zpracovaný plán projektu rozvojového centra s komunitní zahradou byl sestaven s pomocí představených metod a nástrojů projektového managementu a pomáhá objasnit rozsah, potřebný čas i náklady projektu. Díky tomuto plánu je možné jednoduše sledovat míru plnění/neplnění stanovených činností, sledovat rizika projektu a také pracovat s přidělenými zdroji.

Literatura

Bibliografické zdroje:

AXELOS. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009, 327 s. ISBN 978-0-11-331059-3.

BRUCHTER, M. *Zakládáme a udržujeme ekozahradu*. Praha: Grada, 2012. Česká zahrada. 95 s. ISBN 978-80-247-4280-9.

ČSN. *ČSN ISO 31000 (01 0351) Management rizik – Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018.

DOLEŽAL, J. et al. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, J. et al. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HOLMGREN, D. *Permakultura: principy a cesty nad rámec trvalé udržitelnosti*. Svojanov: PermaLot, 2006. 296 s. ISBN 80-239-8125-0.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling – 11th ed.* Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2013, 1296 s. ISBN 978-1-118-02227-6.

KERZNER, H. *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and control – 10th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2009. 1223 s. ISBN 978-0-470-27870-3.

KORECKÝ, M. et al. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

LAWSON, L. J.: *City Bountiful: A Century of Community Gardening in America*. Berkeley: University of California Press, 2005. 382 s. ISBN: 9780520243439.

MÁCHAL, P. et al. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

NOSKOVÁ, M. et al. *Komunitní zahrada: bezpečné místo pro trénink a pracovní začlenění osob se zkušeností s duševním onemocněním*. Praha: Kokoza, 2015. ISBN 978-80-260-7954-5.

REKTOŘÍK, J. et al. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. 180 s. ISBN 978-80-210-7995-3.

SKALICKÝ, J. et al. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, V. et al. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SPIPKOVÁ, J. *Alternativní potravinové sítě – česká cesta*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. 186 s. ISBN 978-80-246-3307-7.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

Internetové zdroje:

ARMSTRONG, D. *A survey of community gardens in upstate New York: Implications for health promotion and community development*. *Health & Place* [online]. 2000 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: doi: 10.1016/S1353-8292(00)00013-7.

BOČKOVÁ, M. *Kurz projektového managementu: Životní cyklus projektu, předprojektová fáze* [online]. 2012 [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2018/VIKBA22/um/3_projektovy_management/03_Zivotni_cyklus_projektu_a_predprojektova_faze.pdf.

BUBEC. *Zahrada* [online]. 2021 [citováno 2021-08-21]. Dostupné z: <https://www.bubec.cz/inpage/zahrada/>.

FITCANN. *Terapie tmou jako moderní způsob léčby* [online]. 2020 [citováno 2021-08-10]. Dostupné z: <https://www.fitcann.cz/blog/terapie-tmou-jako-moderni-zpusob-lecby/>.

HAUSEROVÁ, E. *Co je permakultura* [online]. 2013 [cit. 2021-07-29]. Dostupné z: <https://www.permakulturacs.cz/article/14/co-je-permakultura>.

HROMÁDKOVÁ, T. *Zahradníci v džungli betonu* [online]. 2012 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/91195>.

KCKOTLASKA. *O nás* [online]. 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <http://www.kckotlaska.cz/o-nas/>.

KIRBY, E. *Community Gardens* [online]. 2011 [cit. 2021-08-20]. Dostupné z: <https://www.unitedmethodistwomen.org/news/community-gardens>.

KOKOZA. *Komunitní zahrada Vypich* [online]. 2021a [citováno 2021-07-08]. Dostupné z: <https://www.mapko.cz/826505-komunitni-zahrada-vypich?fcats=327>.

KOKOZA. *Mapa komunitních zahrad a kompostérů* [online]. 2021b [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://www.mapko.cz/places?fcats=327&lat=50.09444725883829&lng=14.541778564453127&zoom=9>.

KOMUNITNÍ ZAHRADA ŘEPY. *Kdo jsme?* [online]. 2021 [citováno 2021-08-21]. Dostupné z: <http://kzrepy.cz/>.

KPSS. *Volnočasové aktivity* [online]. 2021a [citováno 2021-08-02]. Dostupné z: <https://kpss.praha5.cz/katalog-socialnich-sluzeb/seniori/volnocasove-aktivity/>.

KPSS. *Volnočasové aktivity* [online]. 2021b [citováno 2021-08-02]. Dostupné z: <https://kpss.praha5.cz/katalog-socialnich-sluzeb/deti-a-rodina/volnocasove-aktivity/>.

MIKOVCOVÁ, M. *Komunitní zahrady: jejich přínos a iniciativy vzniklé v České republice* [online]. 2013 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: http://tt.pef.czu.cz/Files/5_printVersion_382.pdf.

NETTLE, C. *Community Gardening as Social Action* [online]. 2016 [cit. 2021-07-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315572970>.

OKVAT, H. et al. *Community Gardening: A Parsimonious Path to Individual, Community, and Environmental Resilience* [online]. 2011 [cit. 2021-05-29]. Dostupné z: doi: 10.1007/s10464-010-9404-z.

PANČÍKOVÁ, L. et al. *Co znamená komunitní zahrada?* [online]. 2016 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://szkt.cz/wp-content/uploads/2020/04/ZPK_2016_1_Co_znamenava_komunitni_zahrada.pdf.

POKORNÁ, R. *Metodika Zakládání komunitních zahrad* [online]. 2020 [cit. 2021-02-05]. ISBN 978-80-7647-037-8. Dostupné z: https://kokoza.cz/wp-content/uploads/2020/03/5546_KOKOZA_Metodika_zakladani_KZ-WEB.pdf.

REHABILITACE. *Terapie tmou a tichem (Dunkeltherapie)- když toužíte po sebepoznání* [online]. 2016 [cit. 2021-07-21]. Dostupné z: <https://www.rehabilitace.info/relaxace/terapie-tmou-a-tichem-dunkeltherapie-kdyz-touzite-po-sebepoznani/>.

RICHTER, J. *Seriál z USA: Komunitní zahrada jako způsob integrace* [online]. 2014 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://kokoza.cz/2014/11/24/serial-z-usa-komunitni-zahrada-jako-zpusob-integrace/>.

SCHMELZKOPF, K. *Urban Community Gardens as Contested Space* [online]. 1995 [cit. 2021-07-29]. Dostupné z: doi: 10.2307/215279.

VÁVRA, J. *Food self-provisioning in 21st century: overview of 15 years of research in Czechia* [online]. 2020 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://tichaudrztelnost.geogr.muni.cz/wp-content/uploads/2020/11/Vavra-Budapest-2020-Gardening-in-Czechia.pdf>.

WATT, A. *Project management* [online]. 2014 [citováno 2021-01-15]. Dostupné z: <http://opentextbc.ca/projectmanagement/>.

Přílohy

Příloha 1 Identifikační listina projektu	I
Příloha 2 Logický rámec projektu rozvojového centra s komunitní zahradou	II
Příloha 3 Matice odpovědnosti.....	III
Příloha 4 Návrh rozvojového centra s komunitní zahradou.....	IV
Příloha 5 Harmonogram projektu.....	V
Příloha 6 Rozpočet a plán nákladů	VI
Příloha 7 Náklady na materiál/ zakázku	VII
Příloha 8 Registr rizik.....	VIII

Příloha 1 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu			
Název projektu:	Rozvojové centrum s komunitní zahradou		
Přínosy:	1. Návštěvníci jsou spokojeni a vracejí se		
	2. Pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou		
	3. Vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání		
	4. Projekt je ekonomicky soběstačný a vytváří rezervy		
Cíl projektu:	Otevřená komunitní zahrada s rozvojovým centrem od 1.4. 2022 za max. 600 tis. Kč		
Výstupy projektu:	1. Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků		
	2. Navázaná spolupráce		
	3. Zrekonstruované budovy		
	4. Zahrada připravena		
	5. Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu		
Plánované interní náklady:	200 člověkohodin	Plánované externí náklady:	500 000 Kč
Plánovaný termín zahájení:	06.09.2022	Plánovaný termín dokončení:	01.04.2022
Hlavní milníky:	listopad 2021- zajištěny lidské zdroje		
	leden 2022- navázání spolupráce		
	únor 2022- zrekonstruování budov na pozemku		
	březen 2022- vyčištění a připravení zahrady		
Lokalizace projektu:	Praha- Stodůlky		
Kritéria úspěšnosti:	Naplněn věcný cíl; Dodržen harmonogram; Dodržen rozpočet; Tým projektu bude motivován k další společné práci.		
Zadavatel projektu:	Zřizovatelé		
Sponzor projektu:	Jednatel firmy XY		
Členové projektového týmu:	Projektový manažer, Zřizovatelé, Pracovník HR, Asistentka, Dobrovolníci, Řemeslníci, Jednatel firmy XY		

Zdroj: vlastní zpracování

Priloha 2 Logický rámec projektu rozvojového centra s komunitní zahradou

Logický rámec projektu				
	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a omezení
Záměr (strategický cíl, přínosy)	1. Návštěvníci jsou spokojeni a vracejí se	1. Hodnocení návštěvníků nejméně 4 z 5 hvězdiček v prvním roce od zahájení	1. Google a Facebook recenze	
	2. Pomáhání lidem v seberozvoji pomocí terapie tmou	2. Obsazenost terapie tmou alespoň 50 % v prvních třech měsících provozu	2. Rezervační systém	
	3. Vzdělávání v oblasti ekologického pěstování potravin, zdravého životního stylu a sebepoznání	3. Realizace minimálně 10 workshopů s obsazeností alespoň 50 % v prvním roce fungování	3. Dotazníky na sebehodnocení pro návštěvníky	
	4. Projekt je ekonomicky soběstačný	4. V prvních 3 měsících si projekt vydělá na provozní náklady, za 2 roky se vrátí počáteční investice	4. Účetnictví (účetní systém)	
Cíl	Otevřená komunitní zahrada s rozvojovým centrem od 1.4. 2022 za max. 600 tis. Kč	1. Od 28.02.2022 plně zařízené rozvojové centrum včetně místnosti pro terapii tmou 2. Do 20.03. 2022 připravená zahrada se záhony 3. Během prvních dvou měsíců provozu budou uspořádány alespoň 2 přednášky, na které dorazí minimálně 40 lidí 4. Během prvního měsíce provozu bude 30 % záhonů pronajmuto	1.-2. Fyzická kontrola 3. Prezenční listina v rozvojovém centru 4. Podané a schválené přihlášky + zaplacení poplatku za pronajmutý záhon	Zájem ze strany veřejnosti a okolních subjektů Dobře zvládnuté marketingové aktivity Funkční spolupráce s okolními subjekty Zájem ze strany vedení o cílené vzdělávání a rozvíjení lidských zdrojů Kvalitní finanční řízení
Výstupy (konkrétní výstupy)	1. Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků	1. Všechny pozice obsazeny k 21.11.2021	1. Kontrola dokumentace	Dodržení časového rámce a rozpočtu ze strany dodavatelů a personálu
	2. Navázaná spolupráce	2. Domluvená spolupráce s okolními organizacemi do 31.1.2022	2. Podepsané dohody o spolupráci	Postup bude odpovídat schválenému plánu projektu
	3. Zrekonstruované budovy	3. Vnitřní prostory jsou kompletně připraveny k 28.02. 2022	3.-5. Fyzická kontrola	Omezení- nečekané legislativní překážky
	4. Zahrada připravena	4. Do 20.03.2022 připravená zahrada se záhony		Veškerá práce bude provedena kvalitně
	5. Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu	5. Otevření dne 01.04.2022		
Aktivity (klíčové činnosti)		Zdroje	Čas	
	1.1. Provedena analýza pracovních pozic	Zřizovatelé, Jednatel firmy XY, Pracovník HR, Projektový manažer, Asistentka, Dobrovolníci, externí pracovníci (femesníci)	1.1. 10 člověkohodin	Dostatek kvalitních a motivovaných lidských zdrojů
	1.2. Uchazeči vyhledání		1.2. 10 člověkohodin	Správný časový management
	1.3. Uchazeči posouzení		1.3. 5 člověkohodin	Dostatek financí, času a energie zřizovatele
	1.4. Přijetí nových zaměstnanců a dobrovolníků		1.4. 5 člověkohodin	Zájem ze strany veřejnosti a okolních subjektů
	1.5. Provedeno školení		1.5. 15 člověkohodin	Dodržení závazků a včasné dokončení ze strany dodavatelů
	2.1. Vytipování cílové subjekty v okolí		2.1. 10 člověkohodin	Váhání či nesouhlas investora
	2.2. Zjištění zájem o spolupráci		2.2. 10 člověkohodin	Malý počet dobrovolníků pro realizaci zahrady
	2.3. Spolupráce domluvena		2.3. 5 člověkohodin	
	3.1. Dodavatelé vyhledání		3.1. 5 člověkohodin	
	3.2. Pořízen materiál a nábytek		3.2. 8 člověkohodin	
	3.3. Rekonstrukce provedena a nábytek instalován		3.3. 30 člověkohodin	
	4.1. Dodavatelé vyhledání		4.1. 5 člověkohodin	
	4.2. Pořízeno náčiní a materiál		4.2. 5 člověkohodin	
	4.3. Pozemek vyčištěn		4.3. 10 člověkohodin	
	4.4. Provedena montáž a výsadba		4.4. 30 člověkohodin	
	5.1. Uvítací akce uspořádána		5.1. 3 člověkohodiny	
	5.2. Provedena propagace otevření		5.2. 2 člověkohodiny	
	5.3. Uvítací akce uskutečněna		5.3. 8 člověkohodin	

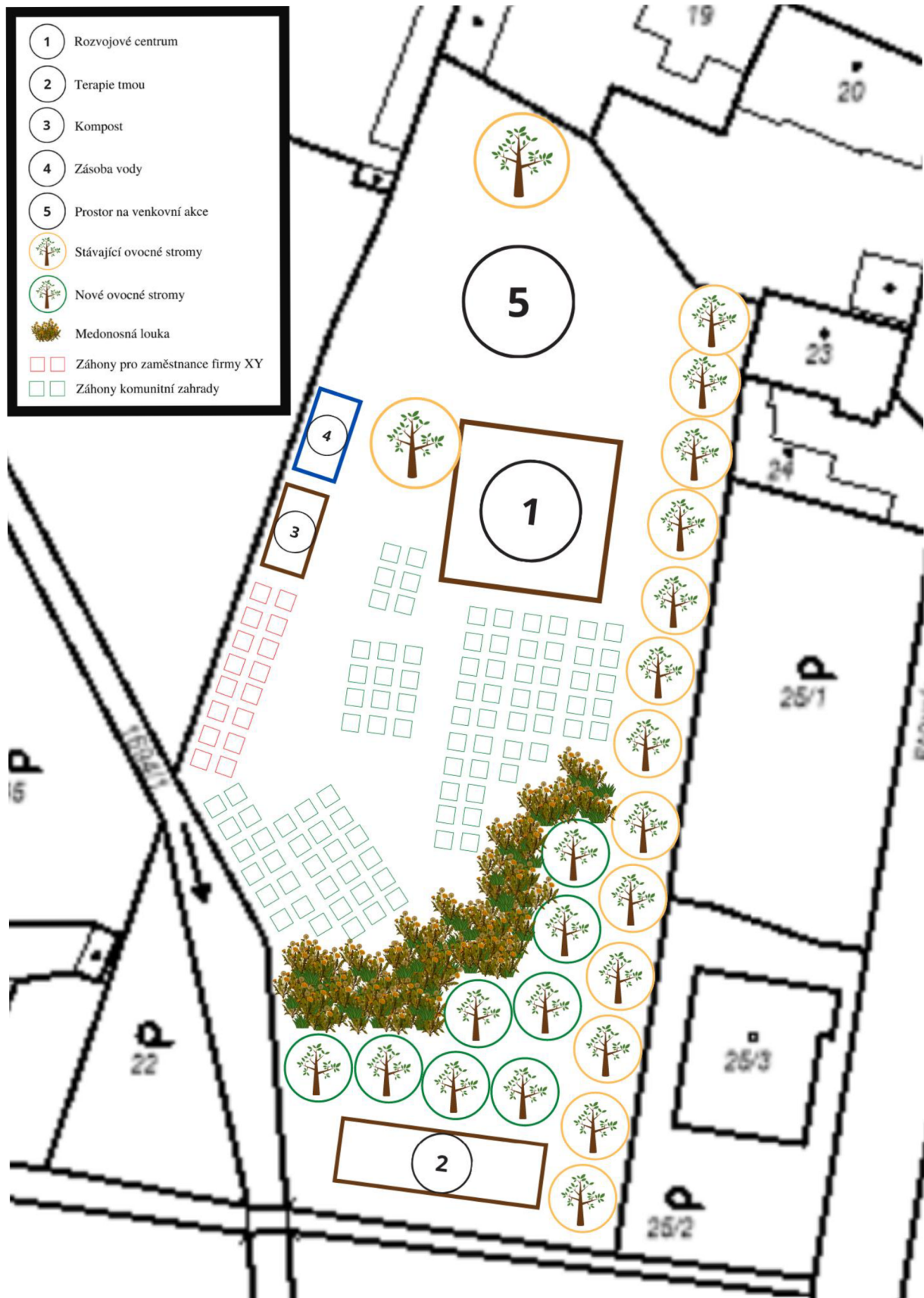
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti								
	Název úkonu	Zřizovatelé	Jednatel firmy XY	Projektový manažer	Pracovník HR	Asistentka	Dobrovolníci	Externí pracovníci
1.	Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků							
1.1.	provedena analýza pracovních pozic	A, R	I	R	S			
1.2.	uchazeči vyhledání	K	I	R	A, R			
1.3.	uchazeči posouzení	A	K	R	R			
1.4.	přijetí nový zaměstnanci a dobrovolníci	A	I	R	R			
1.5.	provedeno školení (naplánováno, uskutečněno, vyhodnoceno)	A,R		R	S			
2.	Navázána spolupráce							
2.1.	vytipovány cílové subjekty v okolí	I	I	A, R		R	S	
2.2.	zjištěn zájem o spolupráci (u základní školy, domova důchodců, mateřské školky a	I		A, R		R	S	
2.3.	spolupráce domluvena	A, R	I	R		S	S	
3.	Zrekonstruované budovy							
3.1.	dodavatelé vyhledání	K	K	A		R		
3.1.1.	schůze před rekonstrukcí	A	R	R		S	R	R
3.2.	pořízen materiál a nábytek	K		A		R	R	
3.3.	rekonstrukce provedena a nábytek instalován (včetně koordinace rekonstrukce)	K	I	A			R	R
4.	Zahrada připravena							
4.1.	dodavatelé vyhledání	K	K	A		R		
4.1.1.	schůze před montáží a výsadbou	A	R	R		S	R	R
4.2.	pořízeno náčiní a materiál	K		A		R		
4.3.	pozemek vyčištěn	K	I	A			R	R
4.4.	provedena montáž a výsadba, včetně koordinace dobrovolníků	K	I	A			R	R
5.	Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu							
5.1.	uvítací akce uspořádána	A	I	R		R	S	
5.2.	provedena propagace otevření	A	I	R		R	S	
5.3.	uvítací akce uskutečněna	A	I	R		R	S	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Návrh rozvojového centra s komunitní zahradou



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu					
	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	Trvání (kalendářní dny)	Trvání (člověkohodiny)
1.	Provedený nábor zaměstnanců a dobrovolníků				
1.1.	provedena analýza pracovních pozic	06.09.2021	12.09.2021	7	10
1.2.	uchazeči vyhledání	15.09.2021	31.10.2021	47	10
1.3.	uchazeči posouzení	08.11.2021	14.11.2021	7	5
1.4.	přijetí nový zaměstnanců a dobrovolníků	15.11.2021	21.11.2021	7	5
1.5.	provedeno školení (naplánováno, uskutečněno, vyhodnoceno)	01.12.2021	12.12.2021	12	15
2.	Navázána spolupráce				
2.1.	vytipovány cílové subjekty v okolí	13.12.2021	19.12.2021	7	10
2.2.	zjištěn zájem o spolupráci (u základní školy, domova důchodců, mateřské školky a ostatních komunitních zahrad a místních organizací)	03.01.2022	23.01.2022	21	10
2.3.	spolupráce domluvena	24.01.2022	31.01.2022	8	10
3.	Zrekonstruované budovy				
3.1.	dodavatelé vyhledání	07.02.2022	08.02.2022	2	5
3.1.1.	schůze před rekonstrukcí	09.02.2022	09.02.2022	1	3
3.2.	pořízen materiál a nábytek	10.02.2022	11.02.2022	2	8
3.3.	rekonstrukce provedena a nábytek instalován (včetně koordinace rekonstrukce)	14.02.2022	27.02.2022	14	30
4.	Zahrada připravena				
4.1.	dodavatelé vyhledání	01.03.2022	02.03.2022	2	5
4.1.1.	schůze před montáží a výsadbou	04.03.2022	04.03.2022	1	3
4.2.	pořízeno náčiní a materiál	08.03.2022	09.03.2022	2	5
4.3.	pozemek vyčištěn	12.03.2022	13.03.2022	2	10
4.4.	provedena montáž a výsadba, včetně koordinace dobrovolníků	14.03.2022	18.03.2022	5	30
5.	Zahrada a centrum jsou uvedeny do provozu				
5.1.	uvítací akce uspořádána	01.03.2022	02.03.2022	2	3
5.2.	provedena propagace otevření	03.03.2022	31.03.2022	29	2
5.3.	uvítací akce uskutečněna	01.04.2022	01.04.2022	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Náklady na materiál/ zakázku

Náklady na materiál/zakázku					
	Název úkonu	Počet ks	Cena za ks (Kč)	Součet (Kč)	Celkem (Kč)
Rozvojové centrum- hlavní budova					40500
	Předsíň				800
	Botník	1	400	400	
	Vešák	1	400	400	
Kancelář					5000
	Kancelářská policová skříň	1	2000	2000	
	Pracovní stůl	1	1000	1000	
	Kancelářská židle	2	500	1000	
	Malý gauč	1	1000	1000	
Kuchyně					17200
	Kuchyňská linka se spotřebiči	1	15000	15000	
	Jídelní stůl	1	1000	1000	
	Jídelní židle	6	200	1200	
Přednáškové místnosti					17500
	Stoly	10	800	8000	
	Židle	40	200	8000	
	Popisovací tabule	1	1500	1500	
Terapie tmou- menší budova					12000
	Postel	2	3000	6000	
	Noční stolek	2	500	1000	
	Malý gauč	2	500	1000	
	Skříň	2	1000	2000	
	Dekorace	1	2000	2000	
Zahrada					115200
	Zahradnické náčiní	1	15000	15000	
	Sazenice a semínka	1	8000	8000	
	Dřevěná prkna a kůly	248	300	74400	
	Lišty a šrouby	124	100	12400	
	Nádrže na vodu	2	2700	5400	
Ostatní					285000
	Náklady na rekonstrukci budov			200 000	
	Čištění pozemku			15 000	
	Náklady na přípravu zahrady			70 000	
			Celkem	452700	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Registr rizik

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1- nejnížší, 5- nejvyšší)	Dopad (1- nejnížší, 5- nejvyšší)	Skóre (L25)	Strategie proti riziku	Plán protipopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovědi
R1	Nedostatečný počet zaměstnanců či dobrovolníků	3	5	15	Snížení, přenesení	Včasné vyhledávání	Necibané pozice k 31.10.2021	Využití personální agentury	Pracovník HR
R2	Nedodržení harmonogramu projektu	3	5	15	Snížení	Pravidelná kontrola postupu, plánování reálných termínů, pravidelné porady	Nedostatek dobrovolníků, nedostatek materiálů, počasí, zpoždění materiálu atp.	Zapojení všech členů projektového týmu, pečlivé plánování úkolů a jejich rozdělení. Případně přijmout dalších zaměstnanců a dobrovolníků.	Projektový manažer
R3	Špatná komunikace projektového týmu	3	3	9	Snížení	Pravidelné a časté porady, dostupné zápis z porad a jejich harmonogram, vymezení způsobů interní komunikace	Neplnění zadaných úkolů z důvodu nedostatku informací	Zavedení každodenních krátkých ranních porad před začátkem pracovního dne se shrnutím denních úkolů	Projektový manažer
R4	Překrytí kompetencí a odpovědností projektového týmu	3	3	9	Snížení	Jasně definování odpovědnosti a pravomocí	Členové týmu si nebudou jisti, co mají dělat přesně za práci, případně dva dělají stejnou práci, aniž by to bylo potřeba	Zavedení každodenních krátkých ranních porad před začátkem pracovního dne se shrnutím denních úkolů	Projektový manažer
R5	Nedostatečná propagace- málo návštěvníků	3	4	12	Snížení	Plán externí komunikace projektu (sociální sítě, webové stránky atp.) Seznámení sousedů s návrhem komunitní zahrady a rozvoje centra. Konzultace a jejich souhlas s rozložením (stromy, kompost atp.). Informování sousedů o budoucích akcích.	Od 3.3.2022 do 15.3. 2022 malá návštěvnost webových stránek (méně než 200 zobrazení)	Druhá vlna kampaně na podporu iniciativnosti (placné kampaně na sociálních sítích atp.)	Zřizovatelé
R6	Špatné vztahy se sousedy	2	3	6	Snížení	Vyběr dodavatele s dostatečným předstihem a kládnými referencemi, pravidelná komunikace	Stížnosti sousedů, nesouhlas s projektem atp.	Snaha o eliminaci hluku a nepořádku při rekonstrukci. Plánování hluchých činností (např. vrtní, řezání stromů) na stejný den, sáčky vykloučící z kontraktu.	Projektový manažer
R7	Zpoždění prací ze strany dodavatele	3	4	12	Snížení	Skolení bezpečnosti práce s ručním nářadím, každodenní kontrola nářadí, pojištění	Zpoždění dodávaných vstupů o 2 dny	Ohlášení úrazu a objasnění příčin. Evidence v knize úrazů, ohlášení a zaslání záznamu o úrazu stanoveným orgánů a institucím. Případně odškodnění a náhrady.	Zřizovatelé
R8	Úraz způsobený nesprávným zacházením s nástroji či vadným nástrojem	3	2	6	Snížení, přenesení	Skolení bezpečnosti práce s ručním nářadím, každodenní kontrola nářadí, pojištění	Úraz způsobený špatným zacházením nebo vadným nástrojem.	Kontaktování pojišťovny a domluvení dalšího postupu.	Zřizovatelé
R9	Počasi (extremní sucha, silný déšť, vtr atp.)	2	4	8	Přenesení	Skolení pojištění (životní pohromy)	Skoky z důvodu živelné pohromy (např. škody na majetku)		Zřizovatelé

Zdroj: vlastní zpracování