

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Dobrovolnické projekty v organizaci Mriya UA z.s.

Ksenia Yunysheva

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ksenia Yunysheva

Ekonomika a management

Název práce

Dobrovolnické projekty v organizaci Mriya UA z.s.

Název anglicky

Non-profit projects in the Mriya UA organisation

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je popsat životní cyklus dobrovolnických projektů v organizaci Mriya UA z.s. a vypracovat vlastní návrh na užití nástrojů projektového řízení v této organizaci (krizové a projektové řízení v případě humanitární krize a války).

Metodika

Po získání a potvrzení spolupráce s organizací Mriya UA z.s. bude vypracována teoretická část práce, kde provedeno vlastní ohledání existující projektové činnosti a dokumentace v organizaci, budou provedeny osobní pohovory s členy týmů. Součástí práce budou vybraná témata z oblasti řízení lidských zdrojů, v cizích jazycích a v projektech, projektového a krizového řízení (orientace na kvalitativní a kvantitativní nástroje). Práce bude obsahovat vlastní výzkum a vlastní přínos v podobě konkrétních návrhů (aplikace nástrojů projektového řízení) a popisů (životní cyklus dobrovolnického projektu).

Harmonogram:

- navázání spolupráce s organizací Mriya UA z.s.: prosinec 2022
- vypracování literární rešerše: leden až únor 2023
- provedení vlastního šetření (pohovory): leden až únor 2023
- vypracování praktické části práce: únor až březen 2023

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Životní cyklus projektu; Projektové řízení; Krizové řízení; Projektový tým; Dobrovolnický projekt; Řízení lidských zdrojů; Řízení projektových týmů

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile®*. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
- KERZNER, Harold. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.
- KERZNER, Harold. *Project management 2.0 : leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-118-99125-1.
- POPPENDIECK, Mary; POPPENDIECK, Thomas David; SCHWABER, Ken. *Lean software development : an agile toolkit*. Boston: Addison-Wesley, 2003. ISBN 0-321-15078-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK GUIDE)*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. ISBN 978-1-62825-664-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana; KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana. *The great ScrumMaster : #ScrumMasterWay*. Boston: Addison-Wesley, 2017. ISBN 978-0-13-465711-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Dobrovolnické projekty v organizaci Mriya UA z.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za veškerou podporu při psaní práce a za čas který mi věnoval. Ráda bych také poděkovala organizaci Mriya UA z.s. za poskytnuté informace a obecně za možnost spolupráce.

Dobrovolnické projekty v organizaci Mriya UA z.s.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje studiu životního cyklu projektu z klasického pohledu a různým aspektům projektového řízení. Ve vztahu k organizaci Mriya UA z.s. se jedná o nestandardní případ, nikoliv o klasický projekt s hlubším rozpracováním všech fází od iniciace až po realizaci. Co se týče literatury, rešerše byla zaměřena na témata jako životní cyklus projektu, řízení lidských zdrojů, základní standardy a pravidla z Project Management Institute.

Praktická část se zabývá konkrétními projekty společnosti Mriya UA z.s., jejich životním cyklem v porovnání s teoretickými příklady. Rovněž na základě údajů z prvních projektů budou navrženy návrhy na zlepšení, které může organizace následně aplikovat v praxi.

Klíčová slova: Životní cyklus projektu; Projektové řízení; Krizové řízení; Projektový tým; Dobrovolnický projekt; Řízení lidských zdrojů; Řízení projektových týmů

Non-profit projects in the Mriya UA organisation

Abstract

The bachelor thesis is focused on the study of the project life cycle from a classical perspective and various aspects of project management. Concerning to the organization Mriya UA z.s. it is a non-standard case, not a classical project with a deeper elaboration of all phases from initiation to implementation.

As for the related literature, the research focused on topics such as project life cycle, human resource management, fundamental standards and rules from the Project Management Institute.

The practical part of the study focuses on specific projects of Mriya UA z.s., their life cycle in comparison with theoretical examples. Also, based on the data from the first projects, suggestions for improvement will be proposed, which the organization can then apply in practice.

Keywords: Project Life Cycle; Project Management; Crisis Management; Project Team; Volunteer Project; Human Resource Management; Project Team Management

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska.....	12
3.1 Projektové řízení	12
3.2 Životní cyklus projektu	13
3.3 Vybrané procesy řízení projektu.....	15
3.3.1 Skupiny procesu řízení projektu.....	15
3.4 Řízení rozsahu.....	18
3.5 Řízení integrace	19
3.6 Řízení projektu v čase.....	20
3.7 Lidské zdroje.....	22
3.7.1 Řízení lidských zdrojů	22
3.7.2 Alokace zdrojů.....	23
3.7.3 Řízení odpovědnosti.....	24
4 Vlastní práce	28
4.1 Popis vybrané firmy	28
4.1.1 Základní údaje.....	28
4.2.1 Historie a současnost.....	29
4.3 Popis projektů organizace	29
4.3.1 Projekt 1	29
4.3.2 Projekt 2	31
4.4 Rozhovory.....	38
4.5 Vlastní návrhy na zlepšení řízení projektů.....	45
4.6 Zhodnocení výsledku	49
5 Závěr	50
6 Seznam použitých zdrojů	51
7 Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek	52
Přílohy.....	52

1 Úvod

Lze srovnávat charitativní projekty s komerčními projekty velkých korporací?

V případě dobrovolnických projektů jde často o spontánní potřebu pomoci lidem najít cestu ze situace, pro kterou je podrobné rozpracování všech fází a doporučení projektu jednoduše nemožné.

To je případ organizace Mriya UA z.s.

Je však třeba zdůraznit, že v případě této organizace nehovoříme o špatně organizovaných projektech, ale spíše o tom, jak se jim skutečně podařilo vytvořit propracované projekty, z nichž některé budou v budoucnu prodlouženy, a o životních cyklech těchto projektů.

Teoretická část bude obsahovat úvod do klasického projektového řízení a teoretické příklady životních cyklů projektů.

Výstupem praktické části jsou vlastní návrhy na zlepšení s využitím běžných metod projektového řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je popsat životní cyklus dobrovolnických projektů v organizaci Mriya UA z.s. a vypracovat vlastní návrh na užití nástrojů projektového řízení v této organizaci (krizové a projektové řízení v případě humanitární krize a války).

2.2 Metodika

Úvodem práce byl samozřejmě sběr dat, studování různé literatury na témata od projektového řízení, lidské zdroje a literaturu o neziskových organizacích. Práci komplikovala omezená literatura o projektovém řízení a řízení lidských zdrojů v dobročinných organizacích. Dalším krokem bylo navázání kontaktů s dobrovolnickou organizací Mriya UA z.s., která byla pro práci vybrána, protože právě tento projekt "Centrum pomoci a podpory" byl ve své době jedním z největších takových zařízení v Praze. Následně bylo nutné navázat spolupráci s jejími zástupci. Tento proces byl značně komplikován stěhováním centra a vysokou pracovní zaneprázdněností prvního respondenta. V okamžiku zahájení spolupráce s organizací je veden první rozhovor se zástupkyní ředitele, následně jsou vedeny rozhovory s pracovníky na dalších pozicích v dané organizaci. V průběhu rozhovorů byly identifikované problémy a slabé stránky a v rámci praktické části byla vypracována speciální šablona matice RACI, pro aktivní a případně i další projekty organizace.

Harmonogram:

- navázání spolupráce s organizací Mriya UA z.s.: prosinec 2022
- vypracování literární rešerše: leden až únor 2023
- provedení vlastního šetření (pohovory): únor až srpen 2023
- vypracování praktické části práce: září až únor 2024

Především bych chtěla doplnit, že jsem si organizaci Mriya UA z.s. vybrala kvůli jejím unikátním projektům. Tato společnost mě zaujala také proto, že jeden z dosud aktivních projektů byl realizován s podporou UNICEF. Tato organizace je také známá svými vysokými standardy a

kritérii pro výběr realizátorů, což Mriya UA z.s. dělá velmi dobře, protože jejich hlavní projekt Centrum pomoci a podpory byl prodloužen a stále pokračuje.

Sběr informací byl komplikován ukončením předchozího projektu (Centrum humanitní pomoci na Václavském náměstí) a přestěhováním celé organizace do nové budovy a zahájením nového projektu (Centrum Pomoci a Podpory).

Dále od února 2023 do srpna 2023 proběhly rozhovory s vedením centra a zástupci několika oddělení, včetně projektového manažera.

Sběr informací byl značně omezen faktem, že organizace nemůže sdělit velké množství informací, protože pracuje s osobními údaji návštěvníků.

Mezi metody a mechanismy, které jsem ve své práci použila, patří MS Word, MS Excel a One Note, Trello během práci nad praktickou částí.

Při výběru mechanismů a programů, které jsem použila při psaní této práce, bylo opravdu těžké se rozhodnout, protože v současné době existuje obrovské množství programů pro projektové manažery, pro komunikaci s týmem a sledování plnění úkolů. Zvolila jsem program Trello, protože jeho hlavní výhodou je snadné používání a logicky srozumitelná struktura programu. Tento program se bude pohodlně používat nejen projektovému manažerovi, ale i členům týmu, pro které bude také snadno ovladatelný.

V praktické části se bude zabývat životními cykly projektů organizace v porovnání s teorií, s tím, jak se doporučuje vypracovat projekt, v jakých fázích, za jakých podmínek. Hlavní zvláštností firemních projektů spolku Mriya je silné omezení času, které bylo k dispozici pro vypracování projektu, stejný problém řešili velké množství dobrovolných projektů vyplývajících z vojenských konfliktů, což akorát je specifikum toho tématu.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Projektové řízení zahrnuje aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technologií, aby bylo zajištěno, že projekt splňuje jeho požadavky. V podstatě každý cíl, jehož dosažení vyžaduje zdroje, může být považován za projekt a zahrnuje transformaci vstupů na výstupy ve stanoveném časovém rámci. Projektové řízení je v mnoha firmách (včetně českých) stále důležitější a role projektového manažera je vysoce ceněna. Projektové řízení není jen označování činností za projekty, ale je komplexní metodikou řízení procesů a činností. Úspěch projektového řízení závisí na schopnosti projektového manažera jej efektivně aplikovat na výkon projektu a řízení týmu. Seniorní projektový manažer má kombinaci etických, vztahových a koncepčních dovedností, včetně vedení, týmové práce, motivace, komunikace, vlivu, odhodlání, vyjednávání, důvěry, zvládání konfliktů a koučování. [6]

Existuje obrovské množství metod a teorií projektového řízení. Nejpoužívanějšími metodami jsou podle PMI institutu, což je institut pro řízení projektů a se zábava pověřování pracovníků v oblasti řízení projektu. [6]

PMBok (Project Management Body of Knowledge) je nejrozšířenější sbírka metodik pro práci v projektovém řízení. [6]

K dosažení cíle projektu se používají různé metodiky a přístupy, strukturované do podoby fází, kroků a úkolů koordinovaných řídicími činnostmi. Charakteristiky projektu lze zdůraznit následovně [6]:

1. Koordinované činnosti – Koordinované akce směřují k předem definovaným cílům projektu a jsou podporovány efektivním řízením.
2. Jasný plán projektu – V projektu je přítomen harmonogram, v němž je definován začátek a konec prací.
3. Spolupráce různých týmů – Realizace projektu zahrnuje spolupráci různých týmů z různých oblastí.
4. Časová, nákladová a zdrojová omezení – Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezen.
5. Strategie a plán projektu – Každý projekt má svou vlastní strategii a plán strukturovaný do milníků a fází v rámci pracovních postupů.

6. Přítomnost rizik – Každý projekt má svá vlastní rizika, která jsou s ním spojena. Tyto vlastnosti umožňují projekt lépe pochopit a efektivně řídit, aby byla zajištěna jeho úspěšná realizace. [8]

3.2 Životní cyklus projektu

Projekt je proces, který má přesně definovaný začátek a konec. Pokud jde o projektově orientované podnikání, práce musí probíhat nepřetržitě, s dokončením jednoho projektu, nového projektu, okamžitě začíná nový program. [3]

Každý projekt má určité fáze vývoje, známé jako životní cyklus projektu. [4]

Právě kompetentní realizace těchto fází (životního cyklu projektu) pomáhá manažerům a vedoucím optimalizovat práci, kontrolovat alokaci zdrojů a dokončit projekt ziskověji. [3]

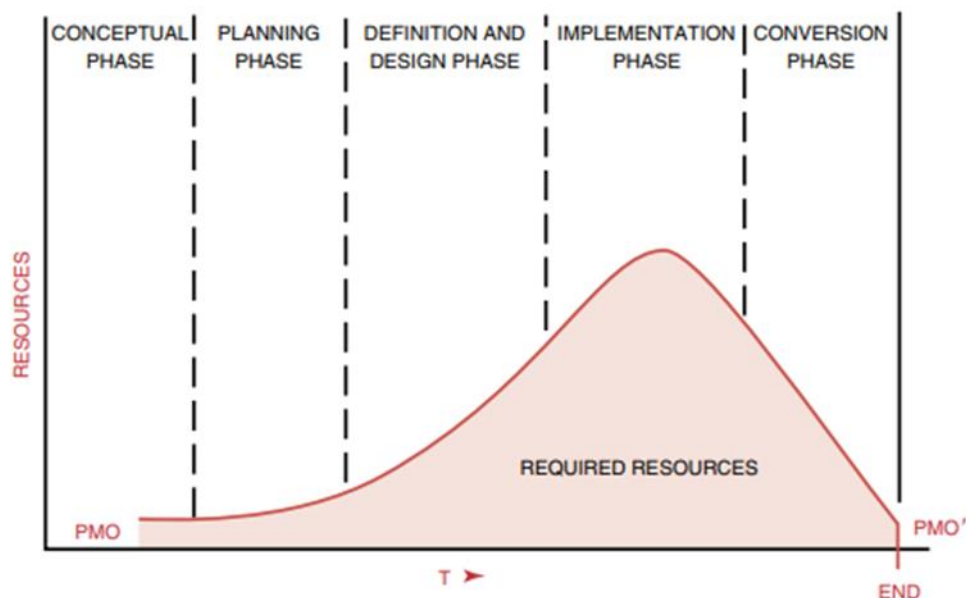
Mezi odvětvími, ve kterých se projektové řízení uplatňuje, dosud neexistuje žádný konkrétní dohodnutý model fází životního cyklu projektu. [3]

Vzhledem k různorodosti projektů a specifikům konkrétních odvětví je to prakticky nemožné. [3]

Teoreticky je možné vyčlenit fáze projektu, které jsou běžné (opakující se) téměř ve všech odvětvích [3]:

1. Koncepční
2. Plánování
3. Testování
4. Realizace
5. Zavírání

Obrázek 1 Životní cyklus projektu



Zdroj: KERZNER, H. Project management, 2017

Koncepční fázi je předběžné zhodnocení nápadu. V této fázi je nutné analyzovat rizika, jak dlouho trvá realizace, náklady na samotný projekt a hypotetický dopad na zdroje společnosti. [3]

Ve druhé fázi, ve fázi plánování, probíhá podrobnější studie první fáze (zatím pouze na teoretické úrovni) - reálné časové rámce, nákladové a výkonové parametry jsou pevně dané. Také v této fázi začínají práce na projektové dokumentaci. V této fázi se také plánuje alokace zdrojů. [3]

Náklady na projekt lze rozdělit na provozní (opakující se) a realizační (jednorázové) náklady. [3]

Příkladem jednorázových nákladů na realizaci je výstavba nového zázemí, nákup vybavení pro konkrétní projekt. [3]

Provozní výdaje jsou opačné – opakované výdaje, jako jsou mzdy zaměstnancům.

Další fázi, testovací fázi, je testování a finální standardizace potřebná k zahájení uvádění projektu do praxe. Současně musí být dokončeny všechny dokumentační postupy. [3]

Čtvrtou fázi je fáze implementace, kdy je produkt (služba nebo produkt, na kterém se pracovalo v rámci projektu) integrován do organizace. [3]

Pokud byl v rámci projektu vytvořen komerční produkt, lze tuto fázi rozšířit o fáze životního cyklu produktu. Jeho hlavní fáze jsou vstup na trh, růst, zralost a zhoršení.

Poslední fázi životního cyklu projektu je uzavření a následné přerozdělení zdrojů. [5]

PMBOK také poskytuje podrobnější popis jednotlivých fází, včetně klíčových procesů a činností, které je třeba v každé fázi projektu provést. To poskytuje více strukturovaný přístup k řízení projektu a pomáhá projektovému manažerovi lépe pochopit, jak efektivně organizovat a kontrolovat práci v jednotlivých fázích. [6]

3.3 Vybrané procesy řízení projektu

Hlavní procesy organizace řízení lidských zdrojů zvýrazněné jako [6]:

1. Plánování – zde je definována odpovědnost a konkrétní role v projektu. (Také se doporučuje okamžitě identifikovat dovednosti a zkušenosti, které členové týmu potřebují k definování projektu).
2. Nábor projektového týmu – personální politika, výběr lidí na konkrétní role v projektu
3. Rozvoj týmu pracujícího na projektu. Účastníci absolvují školení nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu.
4. Řízení zdrojů – správně rozložit zátěž v týmu.
5. Řízení výkonu, nutné k předcházení konfliktům mezi členy týmu.
6. Team building – znamená vznik aktivit pro zlepšení komunikace mezi členy týmu.
7. Plánování nástupnictví pro klíčové role v projektu
8. Motivace a účast, udržení motivace a zapojení členů týmu je dost důležité pro úspěšný projekt.

3.3.1 Skupiny procesu řízení projektu

První skupina procesů, Iniclace projektu, je počáteční fází, kdy se objeví nápad na projekt nebo konkrétní potřeba, pro kterou bude projekt vytvořen. V této fázi definujeme cíle projektu, úkoly, které bude plnit, a jeho zaměření a kontext. Analyzujeme také zúčastněné strany a určujeme, kdo se bude na projektu podílet a jakým způsobem se může zapojit do jeho realizace. Pro formální zahájení projektu vytvoříme projektovou dokumentaci, která je jakýmsi dokladem o tom, že projekt byl schválen a má potřebnou podporu. Určíme také projektového manažera, vedoucího projektu, který bude zodpovědný za vedení celého procesu a organizaci týmu. Tato fáze připravuje půdu pro úspěšné zahájení prací na projektu, definuje jeho hlavní parametry a strukturu a jeho konečný cíl. [6]

Skupina pro proces plánování projektu – Tato fáze je často považována za nejdůležitější, protože v ní vypracováváme podrobný operační plán k dosažení našich cílů. V této fázi definujeme rozsah prací, rozdělujeme čas a zdroje a vyvíjíme strategie řízení rizik a změn. [6]

Na začátku pečlivě definujeme cíle projektu, abychom dosáhli požadovaných výsledků. Poté vytvoříme harmonogram, který nám pomůže pochopit posloupnost těchto úkolů a časový plán jejich dokončení. Při definování zdrojů bereme v úvahu nejen materiální a finanční aspekty, ale také lidské zdroje potřebné k dokončení úkolů. Obecně lze říci, že skupina procesů plánování projektu nám umožňuje vypracovat strategický plán, který bude sloužit jako základ pro úspěšnou realizaci projektu, zohlední všechny aspekty projektu a zajistí kontrolu nad pracovním procesem. [6]

Skupina procesů "Realizace projektu" je fází, kdy začínáme plán skutečně realizovat a opouštíme plánování a teorii. Zde tým začíná plnit úkoly, které byly definovány v plánu projektu. Řídíme se plánem, koordinujeme práci mezi členy týmu, rozdělujeme zdroje a role nezbytné pro úspěch projektu. [6]

Pro úspěch této fáze je rozhodující řízení projektových zdrojů, především lidských. To zahrnuje přidělování úkolů a odpovědností členům týmu, zajištění dostupnosti potřebných materiálů a nástrojů a poskytování podpory a motivace účastníkům projektu. Kromě toho v této fázi také sledujeme kvalitu práce, abychom zajistili, že odpovídá standardům a požadavkům projektu. Sledujeme postup prací, kontrolujeme výsledky a v případě potřeby provádíme úpravy. [6]

Celkově lze říci, že procesní skupina Realizace projektu zajišťuje aktivní a efektivní provádění projektových úkolů tak, aby bylo dosaženo cílů projektu ve stanoveném časovém rámci a rozpočtu, a zajišťuje kontrolu kvality a komunikaci pro úspěšné dokončení projektu. [6]

Skupina procesů „Monitorování a kontrola“ zahrnuje činnosti, jejichž cílem je sledovat průběh projektu a přijímat opatření k jeho kontrole a korekci. Pravidelně kontrolujeme a analyzujeme údaje o výkonnosti, rozpočtu, kvalitě a rizicích, abychom zjistili případné odchylky od stanovených plánů. Pokud se objeví problémy nebo změny, okamžitě reagujeme vypracováním operačního plánu na jejich odstranění nebo minimalizaci negativních dopadů. [6]

Důležitou součástí této skupiny procesů je řízení změn. Vyhodnocujeme navrhované změny a rozhodujeme, které z nich by měly být přijaty a jaké kroky je třeba podniknout k jejich realizaci. Zároveň aktualizujeme plán projektu a další příslušné dokumenty tak, aby zohledňovaly případné změny. [6]

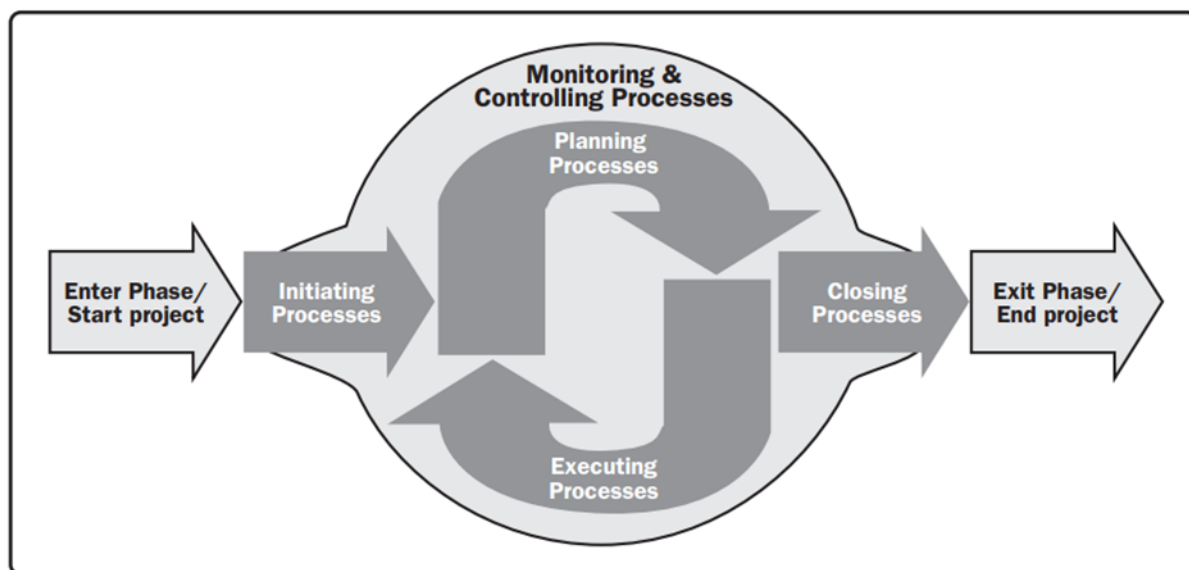
Také skupina procesů Monitoring a kontrola hraje důležitou roli při zajišťování úspěšné realizace projektu tím, že sleduje postup, identifikuje a řídí rizika a změny a zajišťuje efektivní komunikaci a včasnou reakci na případné změny nebo problémy. [6]

Skupina procesů "Ukončení projektu" zahrnuje kroky nezbytné k formálnímu ukončení projektu a uzavření všech aspektů projektu. [6]

Důležité je, aby byly splněny všechny úkoly a bylo dosaženo cílů projektu. Ujistíme se, že všechny práce byly dokončeny v souladu se stanovenými požadavky a kvalitou a že byly splněny všechny závazky vůči zúčastněným stranám. Uzavření projektu pak formalizujeme sestavením potřebných zpráv, dokumentace a vyhodnocením práce týmu. [6]

Při uzavírání projektu je také důležité provést předání výsledků a znalostí týmu nebo zainteresovaným stranám, které budou tyto výsledky v budoucnu využívat. Nakonec formalizujeme uzavření projektu, archivujeme veškerou relevantní dokumentaci a projektové zdroje a prohlásíme projekt za oficiálně uzavřený. [6]

Obrázek 2 Skupiny procesu řízení projektu



Zdroj: [7]

3.4 Řízení rozsahu

Řízení rozsahu projektu je souborem procesů, jejichž cílem je zajistit, aby byly zahrnuty všechny nezbytné činnosti a zároveň vyloučeny ty, které jsou pro úspěšné dokončení projektu považovány za nadbytečné. Hlavním cílem řízení rozsahu je definovat a kontrolovat, co je do projektu zahrnuto a co ne. [6]

Plánování řízení rozsahu: nástroje a metody

Expertní posudek: Důležitý zdroj vstupních informací poskytovaný kvalifikovanými a zkušenými stranami. Odborníci mohou díky svému vzdělání, znalostem, zkušenostem a výcviku poskytnout významné vstupní informace při tvorbě plánů řízení rozsahu. [6]

Schůzky: Účast projektového týmu na schůzkách k vypracování plánu řízení objemu. Mezi účastníky mohou být vedoucí projektu, zadavatel, vybraní členové týmu, zúčastněné strany a další osoby odpovědné za procesy řízení objemu. [6]

Plánování řízení rozsahu: Výstupy

Plán řízení rozsahu: Prvek plánu řízení projektu, který popisuje procesy definování, vývoje, sledování, kontroly a ověřování rozsahu. Je klíčovým vstupem do procesu tvorby plánu řízení projektu a dalších procesů řízení rozsahu. [6]

Plánování řízení rozsahu: Proces

Plánování řízení rozsahu: Proces tvorby plánu, který dokumentuje metody definování, ověřování a kontroly rozsahu projektu. Poskytuje vodítka a pokyny pro řízení rozsahu v průběhu projektu. [6]

Řízení rozsahu projektu je způsob, jak zajistit, aby byly do projektu zahrnuty všechny správné úkoly, a eliminovat ty nepotřebné, aby byl projekt úspěšně dokončen. Hlavním úkolem při tomto řízení je přesně pochopit, co je do projektu zahrnuto a co ne. Při plánování využíváme zkušených názorů a schůzek k vypracování podrobného plánu, který pomáhá definovat, ověřit a kontrolovat rozsah projektu. Tento plán se stává důležitou součástí celkového plánu projektu a poskytuje vodítka pro efektivní řízení rozsahu v průběhu celého projektu. [6]

3.5 Řízení integrace

Řízení integrace projektů je komplex procesů určených k efektivnímu sjednocení a koordinaci různých aspektů řízení projektů. Zahrnuje identifikaci, koordinaci a konsolidaci a snaží se zajistit, aby všechny procesy a činnosti v rámci projektového týmu harmonicky spolupracovaly. [6]

V kontextu projektového řízení představuje integrace klíčové prvky, jako je harmonizace, konsolidace a sdílení informací. Tyto aspekty hrají klíčovou roli při úspěšné realizaci projektu, řízení očekávání zainteresovaných stran a plnění požadavků. Rozhodování o přidělování zdrojů, hledání kompromisů a řízení vzájemných závislostí mezi znalostními oblastmi projektového řízení jsou rovněž odpovědností řízení integrace projektu. [6]

Praktická realizace projektové integrace zahrnuje širokou škálu situací, včetně interakce různých procesů, které se překrývají a vzájemně ovlivňují v reálném čase. Například odhad nákladů spojený s plánováním nepředvídaných událostí vyžaduje integraci procesů z oblastí řízení nákladů projektu, řízení času a řízení rizik. Analýza potenciálních rizik při alternativním personálním obsazení rovněž zdůrazňuje potřebu integrace procesů řízení projektu. [6]

Procesy řízení integrace projektů

Řízení integrace projektu zahrnuje řadu klíčových procesů, které zajišťují efektivní řízení projektu od jeho počátku až po dokončení [6]:

Vypracování karty projektu:

Tento proces formalizuje existenci projektu a dává manažerovi oprávnění používat organizační zdroje. [6]

Vypracování plánu řízení projektu:

Tento proces zahrnuje identifikaci, přípravu a koordinaci všech podpůrných plánů spojených do komplexního plánu řízení projektu. [6]

Řízení a správa práce na projektu:

Řízení projektu: Proces řízení provádění prací určených v plánu řízení projektu a provádění schválených změn za účelem dosažení cílů projektu. [6]

Monitorování a kontrola práce na projektu:

Sledování, analýza a vykazování pokroku projektu v porovnání s výkonnostními cíli z plánu řízení projektu. [6]

Provádění integrovaného řízení změn:

Přezkoumávání žádostí o změny, schvalování a řízení změn výstupů, výsledků, výstupů, plánů řízení projektu a informování o změnách. [6]

Uzavření projektu nebo fáze:

Proces dokončení všech činností ve všech skupinách procesů řízení projektu za účelem oficiálního uzavření projektu nebo fáze. [6]

3.6 Řízení projektu v čase

Proces řízení plánu časového plánu má stanovit zásady, postupy a dokumentaci pro plánování, vývoj, řízení, provádění a kontrolu harmonogramu projektu. Hlavním přínosem tohoto procesu je, že poskytuje návod a pokyny pro řízení rozvrhu projektu v průběhu celého projektu. [6]

Aby se zlepšila důslednost a přehlednost různých podpůrných plánů, které tvoří celkový plán řízení projektu, zavedl tým čtyři plánovací procesy: Plán řízení rozsahu, Plán řízení harmonogramu, Plán řízení nákladů a Plán řízení stakeholderů. Tyto změny vracejí proces plánování rozsahu ze třetího vydání a přidávají tři nové procesy plánování. Doplnky poskytují jasnější návod, že každá základní znalostní oblast vyžaduje, aby projektový tým aktivně přemýšlel a plánoval, jak budou aspekty ze souvisejících procesů plánovány a řízeny. Tím je také zdůrazněna koncepce, že každý z podpůrných plánů je integrován prostřednictvím celkového plánu řízení projektu, který se stává primárním dokumentem, jímž se řídí další plánování a realizace projektu. [6]

Tyto změny také pomáhají sjednotit a sladit s ostatními pravidly PMI. Standardem, který do tohoto tématu spadá nejvíce, je „Practice Standard for Scheduling“, který představuje normy a doporučení pro plánování v rámci projektů, věnuje zvláštní pozornost tématu "Řízení projektu v čase" neboli řízení času projektu. Tato norma odhaluje význam efektivního řízení času v projektech a poskytuje praktické pokyny pro tvorbu, kontrolu a optimalizaci harmonogramů projektů. [9]

Například proces podrobného plánování pro řízení plánu projektu zdůrazňuje potřebu podrobného plánování pro řešení otázek harmonogramu projektu, jako je výběr metody a nástroje plánování na počátku plánovacího procesu v rámci celkových procesů řízení času projektu. Tato koncepce podrobného naplánování pro řešení otázek harmonogramu projektu je v souladu s praktickým standardem pro plánování a zajišťuje harmonizaci standardů PMI. [9]

Norma zdůrazňuje potřebu zohlednit všechny činnosti, zdroje a závislosti, aby bylo možné přesně stanovit časové harmonogramy projektů. To znamená, že zahrnuje procesy identifikace činností, odhadu zdrojů, tvorby harmonogramu a řízení času. Pojednává také o metodách řízení rizik spojených s časovými omezeními. [9]

Řízení projektu v čase znamená plánování, řízení a kontrolu dodržování časového harmonogramu projektu. To zahrnuje stanovení pořadí úkolů, vypracování rozvrhu projektu a řízení obratu úkolů v průběhu projektu. [3]

Když bychom porovnali Kerznera a PMBUK jako zdroje, tak oba zdroje zdůrazňují význam správného řízení času v projektu, ale jejich přístupy se mohou mírně lišit. Kerzner často zdůrazňuje význam řízení času z hlediska řízení zdrojů a odhadu času a zdůrazňuje klíčové aspekty, jako je řízení termínů a kontrola času. Na druhou stranu PMBOK poskytuje strukturovanější přístup k řízení času v rámci skupiny procesů zahrnujících definici činností, tvorbu časového plánu, řízení změn a kontrolu harmonogramu. [3]

Oba přístupy zdůrazňují význam efektivního plánování a řízení času v projektu pro dosažení jeho cílů v omezeném čase a rozpočtu. Mohou však dávat přednost různým aspektům a poskytovat různé nástroje a techniky k řešení časových problémů projektu. [3]

Monitoring jako nástroj pro sledování úkolů

Monitoring je důležitým prvkem řízení projektu, který se provádí v průběhu celého životního cyklu projektu. Jedná se o proces, který zahrnuje systematické shromažďování, měření a distribuci informací o průběhu plnění úkolů a pečlivou analýzu měření a trendů s cílem zlepšit procesy. Díky

průběžnému monitorování získává řídicí tým projektu informace o stavu projektu a identifikuje oblasti, které vyžadují zvláštní pozornost. [6]

Významnou součástí monitoringu je včasné poskytování zpětné vazby a podávání zpráv zúčastněným stranám, bez nichž je tento nástroj prakticky zcela zbytečný. To umožňuje zajistit přehled a pochopení skutečného stavu projektu, což následně usnadňuje informované a vyvážené rozhodování. [6]

Obecně lze říct, že monitorování v projektovém řízení a managementu času poskytuje nejen podrobné sledování postupu plnění úkolů, ale také tváří mechanismus pro přizpůsobení změnám a zaručuje, že cílů projektu bude dosaženo v souladu s požadavky a očekáváním zúčastněných stran. [6]

3.7 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje je často kritizován, z důvodu že jej lze chápat jako přímé ztotožňování lidí s jinými výrobními faktory, například jako materiál, peníze nebo technologie. Někdy se proto místo výrazu „Řízení lidských zdrojů“ můžete setkat s výrazem „Řízení lidí“ nebo „Řízení zaměstnanců“, ale první termín je více populární, protože tento výraz se používá mnohem častěji a přesněji vyjadřuje pojem. [1]

Řízení lidských zdrojů by mělo splňovat strategické cíle organizace, stejně jako nastavit vhodnou kulturu organizace. Jeho účelem by mělo být povzbudit zaměstnance k oddanosti organizaci, ve které pracují. [1]

Hlavní hodnota lidských zdrojů pro organizaci spočívá v její konkurenční výhodě, proto musí personální politika nutně odpovídat strategickým cílům. Za úspěšnou personální politiku si lze představit najímání lidí, kteří mají znalosti a dovednosti, které jsou vysoce ceněné nejen na trhu, ale i ve srovnání s konkurenčními společnostmi a organizacemi. Výsledkem takové politiky bude „výhoda lidského kapitálu“ ve srovnání s konkurenční společností. [1]

3.7.1 Řízení lidských zdrojů

„Personální řízení, někdy blíže charakterizované slovy v širším smyslu, vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou roli pro

zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.“ [2]

Řízení lidských zdrojů je především promyšlený a komplexní přístup k náboru a rozvoji zaměstnanců v organizaci. Řízení lidských zdrojů je samozřejmě v první řadě zaměřeno na zefektivnění práce pomocí lidí, ale také je důležité pamatovat na morální a etické hodnoty v otázkách personální politiky a personálního řízení. [1]

Hlavními nástroji v otázkách zvyšování produktivity práce jsou – motivační a odměňovací systémy pro zaměstnance, různá zlepšení života pracovníku. [1]

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlé téma, které může zahrnovat takové pojmy jako strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, společenská odpovědnost, řízení znalostí, plánování, nábor a výběr lidských zdrojů, řízení výkonu a odměňování zaměstnanců atd. [1]

V rámci řízení lidských zdrojů můžeme definovat následující role [6]:

1. Manažery projektu – lidé, kteří mají na starosti řízení projektu (Plánování, kontrola, reportingu a administrativní podpora)
2. Pracovníky nad projektem – členové týmu, pracující nad projektem
3. Uživatelé
4. Dodavatele – nezbytné pro realizaci projektu osoby, dodávající materiál nebo služby
5. Obchodní partneři – můžou být i externí společnost, je nepřímou součástí projektu.

Tento model role v týmu lze také vizuálně demonstrovat pomocí matice RACI. Její výhodou je, že každému lidskému zdroji je přiřazen vztah k určitému typu činnosti, což pomáhá jasně rozdělit odpovědnosti v rámci práce nad projektem. [6]

3.7.2 Alokace zdrojů

Řízení zdrojů je v projektovém řízení zásadní součástí úspěšné realizace projektu. Návod PMBOK Guide poskytuje podrobné návody k řízení zdrojů, přičemž uvádí různé typy zdrojů a způsoby jejich přidělování. [6]

Prvním krokem při přidělování zdrojů je jejich specifikace. Zdroje lze rozdělit na lidské, materiální a finanční. PMBOK Guide zdůrazňuje důležitost plánování a odhadu rozsahu práce pro určení zdrojů potřebných k úspěšnému dokončení projektu. Kromě toho se příručka PMBOK Guide zabývá procesem přidělování zdrojů, tj. určením, kdy a kde budou zdroje k dispozici. To zahrnuje řízení času, stanovení priorit a přidělení zdrojů podle jejich dovedností a kompetencí. [6]

Při porovnání se zdrojem "Project Resource Management: A Comprehensive Guide" jsou zde podobné přístupy. Oba zdroje zdůrazňují význam plánování a efektivního řízení zdrojů. "Project Resource Management: A Comprehensive Guide" může poskytnout další podrobnosti a příklady praktické aplikace principů řízení zdrojů v projektech. [6]

Oba zdroje zdůrazňují potřebu vyváženosti zdrojů, aby se zabránilo přílišné zátěži a zlepšila se výkonnost projektu. [7]

3.7.3 Řízení odpovědnosti

Tento zdroj se věnuje konceptu řízení odpovědnosti se zaměřením na podrobnější pohled na rozdělení odpovědností v rámci projektových týmů. Oproti standardu PMBOK Guide tento zdroj podrobněji rozvíjí proces rozdělení rolí a odpovědností a poskytuje praktické nástroje pro lepší definování jednotlivých členů týmu. [6]

Zvláštní pozornost je věnována analýze jedinečných dovedností a odborných znalostí každého člena projektového týmu s cílem maximalizovat jejich efektivitu při realizaci projektů. Tento přístup může zahrnovat další kroky, jako je hodnocení silných stránek jednotlivců a vypracovávání individuálních plánů rozvoje pro konkrétní členy týmu samostatně. Jsou uvedeny také příklady z konkrétních případů, které ukazují, jak efektivní rozdělení rolí a odpovědností v týmu přispívá k úspěšným výsledkům projektu. [6] Pravděpodobně jsou zde také zdůrazněny charakteristické vlastnosti, jako jsou metody hodnocení dovedností a mechanismy pro zajištění konzistence mezi členy týmu. [6]

Srovnání přístupů z obou zdrojů může umožnit lepší a rozsáhlejší pochopení toho, jak různé metodiky vnímají a uplatňují odpovědnost a řízení zdrojů v projektových činnostech. [6]

Organizační struktura

Organizační struktura projektu je způsobem, jakým je projekt uspořádán. Organizační struktura určuje, jaké role a vztahy budou v rámci projektu existovat. PMBOK popisují několik typů organizačních struktur, včetně funkčních, maticových a projektových struktur. Ve funkční struktuře je projekt veden v rámci funkčních jednotek organizace, kde každý zaměstnanec – specialista pracuje pod vedením svého funkcionálního manažera. V maticové struktuře se projektové týmy skládají ze zaměstnanců různých funkcionálních jednotek a mohou mít dvojí vedení ze strany funkčního vedení a projektového manažera. V projektové struktuře je projektový

tým vytvořen kolem cíle projektu a projektový manažer má plnou autoritu a kontrolu nad všemi projektovými silami. [6]

Volba organizační struktury je závislá na mnoha faktorech, včetně složitosti realizace a rozsahu projektu, dostupnosti zdrojů, kultury organizace a míry zapojení zainteresovaných stran. Správná organizační struktura pomáhá k zefektivnění řízení projektu, omezení konfliktů a zlepšení komunikace mezi členy týmu. [6]

Organizační struktura dokáže ovlivnit především komunikaci, alokaci zdrojů, proces rozhodování a míru pravomocí a přímého zapojení projektového manažera. Pochopení toho, jak organizační struktura ovlivňuje práci na projektu, pomůže určit správné přístupy k řízení a plnění cílů. [6]

Obrázek 3 Organizační struktura Matice

Organization Structure Project Characteristics	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Low	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Low	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who manages the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Zdroj: [6]

Matice RACI

Responsibility Assignment Matrix (RAM) je důležitým nástrojem při řízení projektu, který ukazuje přidělení zdrojů různým pracovním blokům. Tato matice slouží k vizualizaci vztahů mezi jednotlivými činnostmi a členy projektového týmu. V rozsáhlých projektech lze RAM používat na různých úrovních, například na vysoké úrovni k definování odpovědností týmu nebo skupiny v rámci jednotlivých složek WBS (Work Breakdown Structure). [6]

Na nižších úrovních se RAM používá k definování rolí, odpovědností a úrovní pravomocí v rámci týmu pro konkrétní činnosti. V tomto kontextu umožňuje maticový formát zobrazit všechny vztahy mezi činnostmi a účastníky projektu. Zajišťuje také jasné vymezení odpovědností, čímž předchází možným nedorozuměním ohledně toho, kdo je odpovědný za konkrétní úkoly. [6]

Příkladem RAM je tabulka RACI (Responsible, Accountable, Consult, Inform). V levém sloupci této tabulky jsou uvedeny práce nebo činnosti, které je třeba provést. Zdroje, ať už jednotlivci nebo skupiny, jsou zastoupeny v příslušných buňkách. Tabulka RACI slouží jako užitečný nástroj pro přehledné rozdělení odpovědností v rámci projektového týmu. Pokud tým složený z interních i externích zdrojů, stává se tabulka RACI účinným prostředkem pro jasné vymezení rolí a odpovědností jednotlivých účastníků. [6]

Obrázek 4 Matice RACI

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform

Zdroj: [6]

WBS (Work Breakdown Structure)

Vývoj "Work Breakdown Structure", dále jako WBS, je proces dekompozice celkového rozsahu prací na projektu na menší a lépe zvládnutelné součásti. Výsledkem je, že WBS pomáhá strukturovat a rámcově stanovit celkový rozsah projektu tím, že jej představuje jako hierarchickou kompozici prací, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo cílů projektu a vytvořeny požadované výstupy. [6]

Pracovní bloky, které jsou nejnižšími složkami WBS, slouží k rozdělení prací do skupin a k jejich organizaci, což usnadňuje plánování, odhadování, sledování a kontrolu projektu. Je důležité si uvědomit, že práce v kontextu WBS se vztahuje na výstupy projektu nebo pracovní produkty, nikoli na úkoly v rámci samotného projektu. [6]

Mezi hlavní výhody používání WBS patří [6]:

Strukturování práce – WBS umožňuje systematizovat a organizovat práci na projektu, což ji činí srozumitelnější a lépe říditelnou. [6]

Řízení projektu – Díky rozdělení projektu na menší součásti usnadňuje WBS plánování, sledování a kontrolu práce. [6]

Definice rozsahu projektu – Vypracování WBS pomáhá definovat rozsah projektu tím, že identifikuje všechny činnosti a výsledky, kterých má být při projektu dosaženo. [6]

Při tvorbě WBS se doporučuje postupovat podle standardů, jako je PMBOK Guide, který poskytuje metodiku a pokyny pro tvorbu a správu WBS. V procesu vytváření WBS by měl být celkový rozsah prací postupně rozdělen na menší součásti, přičemž se začíná na nejvyšší úrovni hierarchie a postupuje se k podrobnějším úrovním. Kromě toho ji tvorba zahrnuje použití různých technik a nástrojů, jako je dekompozice prací, stromové diagramy rozdělení prací atd. Základní úroveň rozsahu projektu, která zahrnuje schválenou verzi WBS, slouží jako základ pro porovnání v procesu řízení projektu. Definuje schválený rozsah prací a zajišťuje stabilitu v procesu řízení změn projektu. [6]

Guide PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge) je jedním z nejpoužívanějších standardů v oblasti projektového řízení. Její průvodce představuje "bezpečné" postupy a techniky projektového řízení, včetně tvorby a správy WBS. [6]

Standard PMBOK Guide nabízí pokyny a metodiky pro tvorbu WBS, včetně následujících klíčových aspektů [6]:

Průvodce PMBOK doporučuje začít identifikací klíčových složek a cílů projektu, které lze následně rozdělit na menší celky. [6]

Dekompozice práce: Tento proces zahrnuje postupné rozdělení projektu na menší pracovní prvky nebo pracovní balíčky. Každý pracovní balíček by přitom měl být zvládnutelný a mít jednoznačný účel. [6]

Použití struktury rozdělení prací: Průvodce PMBOK doporučuje používat struktury členění prací pro uspořádání a lepší vizualizaci WBS. Mohou to být hierarchické diagramy nebo tabulky, které představují hierarchii prací na projektu. [6]

Použití vhodných technik: Standard rovněž uvádí použití různých technik, jako je funkční rozdělení, přírůstková dekompozice nebo použití analogií při tvorbě WBS. [6]

Schválení základní úrovně rozsahu projektu: zahrnuje schválenou verzi WBS. Základní bod slouží jako základ pro porovnávání a kontrolu výkonnosti projektu. [6]

Tyto zásady a pokyny pomáhají projektovým manažerům a týmům vytvořit strukturovanou a zvládnutelnou WBS, která zajistí efektivní realizaci projektu a dosažení jeho cílů. [6]

4 Vlastní práce

Praktická část práce představuje společnost Mriya UA z.s. jejích projektů, včetně životního cyklu vybraných projektu, prostřednictvím rozhovorů se čtyřmi korespondenty (na pozicích zakladatele spolku, recepční, projektového manažera a zástupce dvou z čtyř oddělení). Na základě informací poskytnutých během rozhovorů budou identifikované nedostatky a problémy, pro kteří bude vypracován návrh řešení v praktické části práce.

4.1 Popis vybrané firmy

Následně jsou uvedené základní údaje spolku Mriya UA z.s. s kterým byla dohodnuta spolupráce, údaje byly získané prostřednictvím několika rozhovoru se zaměstnanci, kteří v rámci projektu zastávají klíčové pozice. Společnost má šest zakladatelů, kteří se neustále podílejí na různých pozicích.

4.1.1 Základní údaje

Název firmy: Mriya UA z.s.

Datum založení: 10.03.2022

Sídlo firmy: Krakovská 1695/21, 110 00 Praha – Nové Město

Zakladatele:

- 1) Oleksandra Saška
- 2) Tatiana Saška
- 3) Valentin Saška
- 4) Darja Savická
- 5) Liana Holovnych
- 6) Victoria Matorina
- 7) Valovoi Vady

Účel spolku:

1. Poskytování podpory osobám prostřednictvím hmotných i finančních darů a poskytování služeb
2. Spolupráce s jinými organizacemi ve stejné oblasti činnosti
3. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor činnosti: zprostředkování obchodu a služeb, dále velkoobchod a maloobchod, dále skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
4. Hostinská činnost.

4.2.1 Historie a současnost

Nezisková organizace, jejímž hlavním cílem je od její založení pomáhat ukrajinským občanům, kteří byli postiženi vojenskými operacemi na území Ukrajiny. Datum založení je 15.08.2022.

Bohužel založení organizace nebylo předem plánováno, po událostech z 24.02.2022 rodina zakladatelů Mriya UA z.s. neoficiálně sbírala humanitární pomoc a celkově vznik Mriya UA z.s. nebyl plánovaný, ale spíše byl docela spontánní.

“Tato nedávno vzniklá organizace za krátkou dobu své existence úspěšně poskytla pomoc mnoha Ukrajincům. V rámci našeho centra působí více než 120 dobrovolníků, kteří věnují svůj volný čas a energii pomoci již od počátku válečných konfliktů.”

Hlavním úkolem centra je zajišťování základních životních potřeb uprchlíků přicházejících do České republiky. V rámci společných aktivit se snažíme, aby každá oběť, která o pomoc požádá, cítila podporu a ochranu a zároveň dostala naději na lepší budoucnost.

Jsou hrdí na to, že se jim podařilo vytvořit atmosféru, v níž se dobrovolníci spojili v jeden tým se společným cílem pomáhat těm, kteří to potřebují. Ať už jde o poskytnutí základních potřeb, emocionální podpory nebo nového domova, organizace zůstává věrná svému poslání: pomáhat a přinášet naději tam, kde je jí třeba.

4.3 Popis projektů organizace

4.3.1 Projekt 1

Prvním projektem Mriya UA cz se stalo centrum pro sběr humanitární pomoci na Václavském náměstí, které působilo necelý rok, od března 2022. Centrum spontánně vzniklo vzhledem k aktuální situaci, prostory poskytli majitelé budovy téměř zdarma (ovšem na omezenou dobu,

protože v listopadu 2022 měla začít rekonstrukce celé budovy). Fakticky se kvůli tomu centrum muselo přestěhovat a projekt byl ukončen, protože nové centrum původně vzniklo s podporou UNICEF a s hlavním zaměřením na pomoc dětem, nikoliv na sběr humanitární pomoci.

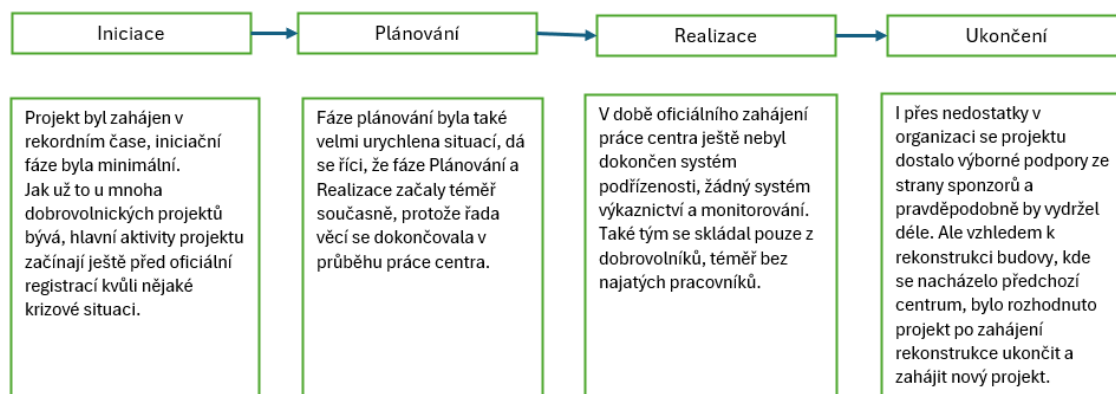
Obecně ve fázi plánování ještě nebylo jasné, jak dlouho projekt bude trvat, takže nikdo zpočátku neuvažoval o rekonstrukci a stěhování. Po celou dobu "života" projektu jako by byli jeho tvůrci připraveni jej ukončit, jakmile se situace zlepší. Proto byly ve fázi stanovení kritérií kvality nastaveny velmi nízké standardy, což vedlo k neustálým problémům s personálním a organizačním zajištěním. Co se týče vymezení rozsahu práce, i to bylo téměř nemožné předvídat a problémy s ním nastávaly i později.

Hlavním cílem a hlavní ideou prvního projektu bylo uspokojit nejzákladnější potřeby přicházejících uprchlíků, jako jsou potřeby potravin a oblečení a nejjednodušší pomoc. Proto byl první projekt především humanitárním záměrem.

Ve fázi ukončení projektu byla situace s reportingem vůči investorovi zjednodušena, protože v tomto ohledu se práce centra velmi lišila od klasického projektu obecně a investorem byli sponzoři, kteří centrum podporovali především jednorázovými dary, ale nebyli pravidelnými sponzory. To bylo pro tvůrce projektu jednodušší ve srovnání s novým projektem, kde existuje stálý systém vykazování pro UNICEF, který zahrnuje systém ukazatelů, standardy kvality a týdenní komunikaci a podávání zpráv. V situaci prvního projektu jednorázoví dárci neprovádějí tak pečlivé monitorování a nevyžadují podávání zpráv. Je také třeba nahradit skutečnost, že v prvním projektu byla naprostá většina zaměstnanců centra dobrovolníky, takže nepobírali mzdu, což také zjednodušilo způsob fungování centra.

Životní cyklus projekt 1

Obrázek 5 Životní cyklus projekt 1



Zdroj:

Vlastní zpracování

Pokud se podíváme na životní cyklus prvního projektu, zjistíme, že se příliš nepadobá variantám popsaným v odborné literatuře, protože v tomto projektu prakticky absentuje fáze plánování a přípravy projektu. Události, které byly podnětem k práci na projektu, se staly tak nečekaně, že potřeba projektu tohoto záměru již existovala a bylo nutné něco okamžitě udělat. To vysvětluje, proč byla všechna rozhodnutí a organizační otázky řešeny v takovém spěchu.

4.3.2 Projekt 2

Hlavním projektem v portfoliu organizace Mriya UA je Centrum pomoci a podpory v Praze, které se nachází na adrese Novákových 1954/20 a, 180 00 Praha 8 - Palmovka.

Tento projekt je realizován za technické a finanční podpory organizace UNICEF.

“Pomáháme uprchlíkům z Ukrajiny od prvního dne války” - slogan této organizace.

V centru pracuje více než 120 dobrovolníků, “ty lidé kteří od začátku války věnují veškerý svůj volný čas a energii pomoci druhým lidem.”

Centrum je rozsáhlý dobrovolnický projekt zaměřený na poskytování pomoci a podpory lidem, kteří byli nuceni opustit své země kvůli válečným konfliktům. Centrum zahrnuje různá oddělení a funkční jednotky, jejichž cílem je poskytovat komplexní pomoc a integraci uprchlíků do nové společnosti.

Jedním z nejdůležitějších z hlediska situace je dětské oddělení, protože naprostou většinu přijíždějících uprchlíků totiž jsou mladé ženy s dětmi, které jsou sice schopné pracovat a mají možnost se integrovat do české společnosti, ale kvůli chybějící podpoře a pomoci s dětmi se jim to nedaří. Tento problém řeší dětské oddělení, které je školkou a rozvojovým centrem v jednom. V tomto oddělení je věnována velká pozornost rozvoji dětí, učí se s pozvanými českými učiteli, a navíc mají výuku doplňkových předmětů, např. angličtiny.

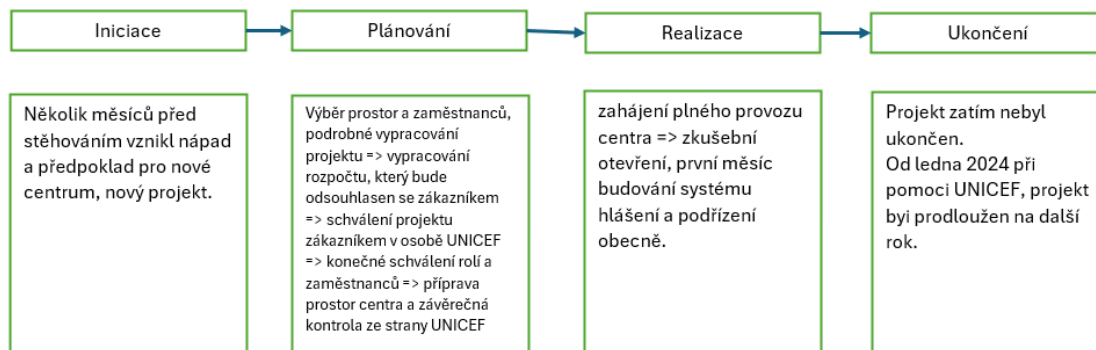
Sociální oddělení zahrnuje nejen sociální pracovníky, ale také překladatele a specializované Case manažery, kteří poskytují komplexní pomoc konkrétním rodinám, které ji potřebují.

Informační oddělení je spojovacím článkem mezi všemi ostatními odděleními, stejně jako recepce a call centrum, které poskytuje rychlou informační pomoc.

Kromě toho se centrum zaměřuje na práci s mládeží, poskytuje možnosti vzdělávání a zapojení do společenských a kulturních aktivit. Zdravotnické oddělení střediska poskytuje uprchlíkům lékařskou péči a podporu a zajišťuje jejich fyzickou a psychickou pohodu. Oddělení plní také velmi důležitou funkci – informuje klienty centra o potřebných očkováních a lékařských prohlídkách dětí, zejména těch, které se liší od toho, na co jsou zvyklí na Ukrajině. To je užitečné zejména pro děti s chronickými onemocněními.

Životní cyklus projekt 2

Obrázek 6 Životní cyklus projekt 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Životní cyklus tohoto projektu nezačal ani tak nápadem nebo "iniciací", ale potřebou změny v důsledku ukončení předchozího projektu (humanitární centrum). Právě po zprávě o nutném stěhování, která přišla jen několik měsíců předtím, se začalo na projektu pracovat.

Také práce se zákazníkem projektu neprobíhala zcela standardním způsobem – zástupci Mriya se na zákazníka obraceli v podobě organizace UNICEF, a ne naopak jako v klasickém smyslu, když se zákazník obrací na organizaci zabývající se realizací projektů. Též ze strany společnosti Mriya se pro realizaci takto rozsáhlého projektu uvažovalo pouze o jednom hlavním sponzorovi/zákazníkovi.

Vzhledem k tomu, že nový projekt byl původně plánován jako spíše rozsáhlý projekt a možnost spolupráce s více sponzory bez hlavního a plánovaného financování nebyla při takovém rozsahu možná.

Plánovací a vývojová fáze projektu trvala celé 4 měsíce (i když byl časový harmonogram velmi krátký, nový projekt byl ve fázi realizace, jakmile byl předchozí projekt podle plánu skutečně uzavřen). Plánování projektu komplikovaly také velmi přísné podmínky zákazníka, především se objevily potíže při výběru objektu.

Také UNICEF jako klient má obrovské množství standardů a podmínek, které organizace musela splnit, aby mohla získat financování. Fáze plánování tedy zahrnovala hledání prostor, diskusi o

počtu potřebných zaměstnanců, pohovory s personálem, hledání dodavatelů a případných dalších sponzorů.

Ve stejné fázi byl také vyvinut nový program pro evidenci návštěvníků a počítání počtu poskytnutých služeb. (V rámci téhož programu Mriya stále hodnotí zaměstnance podle ukazatelů UNICEF).

Již ve fázi realizace byl aktualizován software (software vyvinutý speciálně pro Mriyu byl dále rozvíjen a v této fázi se změnil z demoverze na novou verzi, se kterou Mriya stále pracuje. Během této fáze také začalo dodatečné školení zaměstnanců (což byla také podmínka UNICEF). Důležité je také poznamenat, že ze starého projektu se do centra nepřevedla databáze návštěvníků, bylo rozhodnuto, že všichni návštěvníci budou evidováni nově, protože předchozí databáze měla mnoho chyb a nedostatků. V novém projektu se tedy začalo "od nuly" s otestovaným a dokončeným systémem.

Fáze ukončení projektu zatím nenastala, protože od ledna 2024 byl projekt prodloužen o další rok, ačkoli původně byl projekt plánován také na rok existence, možnost prodloužení nebyla tak pravděpodobná.

Od fáze plánování se do projektu zapojila projektová manažerka, se kterou byl také proveden rozhovor. Ona (projektová manažerka) se ještě neúčastnila fáze zahájení projektu.

Psychologická pomoc a podpora

Důležitou součástí práce centra je poskytování psychologické pomoci návštěvníkům centra. Mnoho lidí takovou pomoc potřebuje po prožitých událostech, po náhlé změně prostředí, po problémech s adaptací v novém prostředí. Týká se to jak dospělých, tak dětí a teenagerů. Všechna setkání s psychologem probíhají v bezpečném prostředí a vše je přísně tajné. V rámci tohoto dílčího projektu na poskytování bezplatného psychologického poradenství bylo také vykonáno nemálo práce, a to především proto, že ne všichni lidé chápou význam psychologického zdraví, a ne všichni jsou na něj připraveni, i když takovou pomoc potřebují.

4.2.2 Současný stav řízení v organizace.

Při pohledu na organizaci Mriya by bylo vhodné identifikovat hned dvě řídicí struktury. Za prvé bych vyčlenila strukturu, na níž se přímo podílejí jednotlivá oddělení a jejich zaměstnanci. Kde je hlavním úkolem vedení ("správního řízení") předávat informace a příkazy vedoucím jednotlivých

oddělení, jejichž prostřednictvím probíhá komunikace s podřízenými. Tento přístup, který se také nazývá "hierarchický přístup" nebo "vertikální přístup", se používá z několika důvodů:

1. Ne všechny informace potřebují pracovníci oddělení přímo.
2. Jedná se o strukturovanější přístup, zejména v kampani s velkým počtem zaměstnanců.
3. Kvůli ochraně citlivých informací a osobních údajů má takový systém nespécifikované úrovně přístupu k informacím (Mriya má samostatný dokument, který toto upravuje). Tento přístup pomáhá zabránit riziku úniku informací.

Jako druhý systém řízení bych uvedla formu pro komunikaci s UNICEF. Zde je hierarchie podobná, ale funguje v opačném směru, protože projektový manažer a administrativa podávají zprávy a vedou konzultace s UNICEF.

To znamená, že vertikální řetězec řízení vypadá následovně:

Zástupci UNICEF -> administrativa -> projektový manažer.

V některých případech UNICEF zřejmě spolupracuje s projektovým manažerem, pokud se problém týká konkrétní části projektu nebo oddělení.

Výhody hierarchického přístupu v případě spolku Mriya:

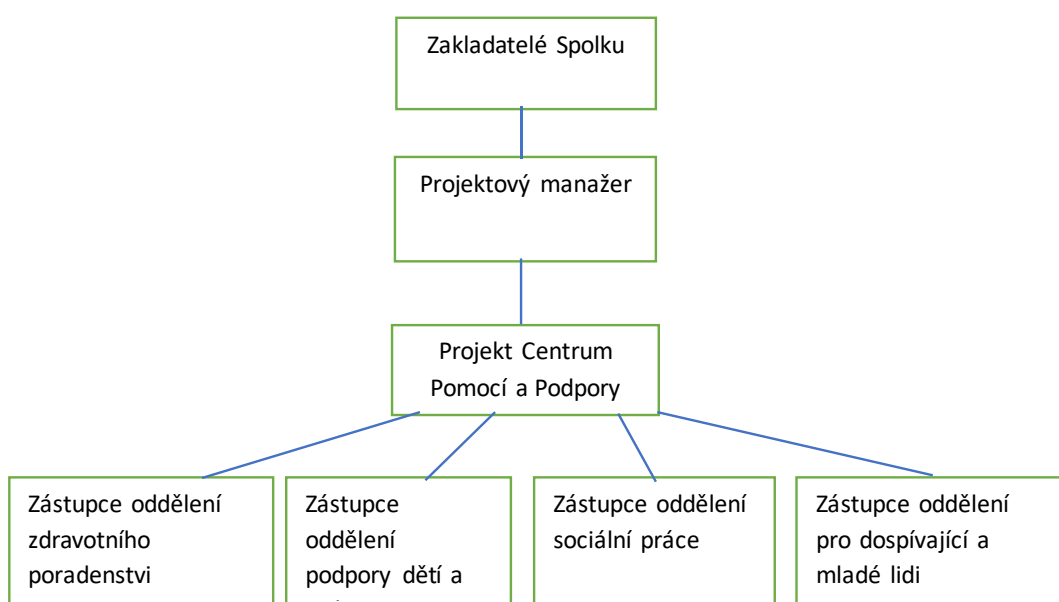
1. Přehlednost hierarchie: na každé úrovni existuje jasné rozdělení povinností a odpovědností, což vytváří jasnou strukturu. To podporuje přehlednost při rozdělování odpovědnosti.
2. Efektivní komunikace: komunikace v tomto přístupu je efektivnější a usnadňuje rychlý přenos informací.
3. efektivní přidělování zdrojů
4. Jasnější a rychlejší rozhodovací proces.
5. Stabilita: při této metodě jsou role a úkoly jasně přiděleny na každé úrovni, což zajišťuje stabilitu.

Mezi nevýhody tohoto přístupu k řízení patří skutečnost, že hierarchické řízení je méně flexibilní a obtížně se mění, a to právě kvůli přenosu informací mezi jednotlivými úrovněmi v organizaci.

Organizační struktura spolku

Zakladatelé, kteří jsou zodpovědní za právní záležitosti a celkové řízení, hrají významnou roli, především právní, ale mezi jejich povinnosti patří také komunikace se zástupci UNICEF. Jeden z nich vykonává funkci ředitele a je zde i zástupce ředitele.

Obrázek 7 Organizační struktura spolku

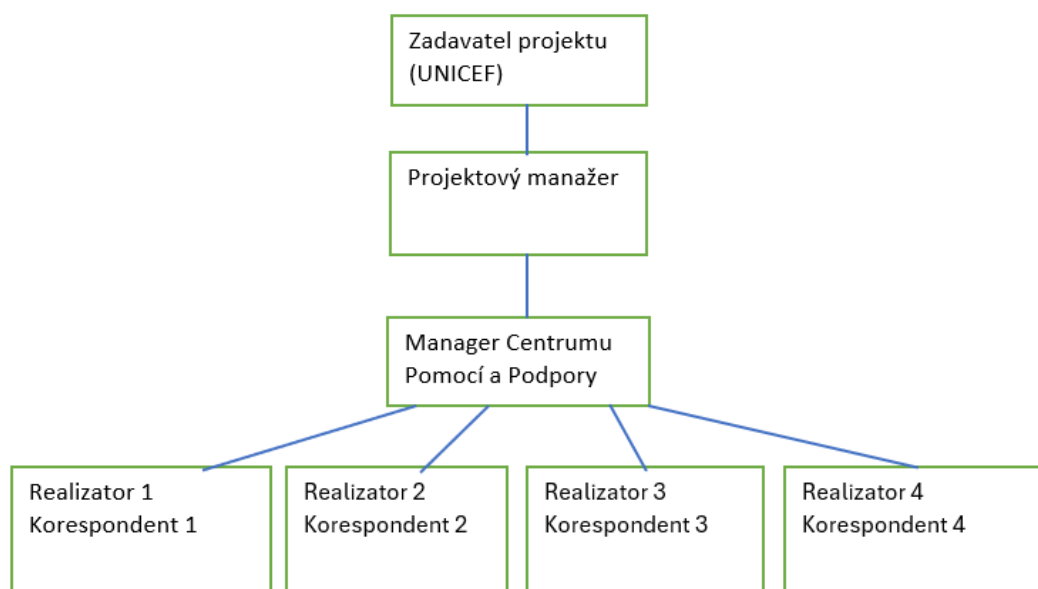


Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura projekt 2

Při podrobnějším pohledu je vidět, že v řízení existují skutečně dvě hierarchie moci a organizace. Především proto, že UNICEF nepracuje s jednotlivými odděleními přímo, ale komunikuje prostřednictvím projektového manažera. K povinnostem projektového manažera v této hierarchii patří také veškeré podávání zpráv zástupcům UNICEF, konkrétně sběr dat z jednotlivých poboček, jejich systematizace a předávání UNICEF.

Obrázek 8 Organizační struktura projekt 2



Zdroj:

Vlastní zpracování

Komunikace s UNICEF

UNICEF, který je hlavním sponzorem projektu, se aktivně podílí nejen na poskytování finančních prostředků, ale také na řízení a činnosti centra. Pravidelnou praxí jsou týdenní schůzky s administrativou a projektovým manažerem, kde se probírají aktuální problémy, plány rozvoje a výměna zkušeností.

UNICEF také věnuje své prostředky na organizaci kurzů pro sociální pracovníky a učitele, čímž zajišťuje jejich aktuální znalosti a dovednosti. Jejich zaměření na práci s dětmi se odráží ve vysokých standardech a normách, které dodržují při činnosti centra.

Zvláštní důraz je kladen na podporu kvality služeb prostřednictvím systému ukazatelů, který zajišťuje systematické monitorování prostřednictvím výkaznictví. UNICEF vytvořil systém

sledování kvality poskytovaných služeb, který podporuje transparentnost a odpovědnost v činnosti střediska.

4.4 Rozhovory

Výzkumné otázky

1. Jaká je vaše role ve vedení centra a jaké jsou vaše hlavní povinnosti?

Respondent 1 - Zástupce vedoucího oddělení sociálních služeb. Povinnosti – koordinace a dohled nad prací odboru sociální pomoci.

Respondent 2 – Zástupce ředitele Centra, Specialista na PSIA a GBV

Respondent 3 - pozici informačního pracovníka

Respondent 4 - projektový manažer

2. Jaké jsou konkrétní úkoly vašeho oddělení a konkrétně vaší role? Co děláte?

Respondent 1 - Naše sociální oddělení je velmi rozsáhlé, je rozděleno na překladatele, kteří vždy vyjíždějí za klientem, aby mu pomohli v různých případech – na úřadu práce, překlady v nemocnicích, překládáme také dokumenty přímo v naší kanceláři (ne ověřené notářem). Teď budeme pomáhat i českým školám, požádali nás o překlad testů pro jejich studenty z češtiny do ukrajinštiny.

Respondent 2 - Pomáhám zaměstnankyním ve finančním oddělení a při náboru a jindy.

Respondent 3 - Když lidé přijdou, poskytuji jim prvotní informace o tom, jak mohou v České republice pobývat na základě uprchlického víza, k mým povinnostem patří také registrace lidí a informační a administrativní podpora ostatních úřadů.

Respondent 4 - Musím sledovat, jak se plní naše úkoly v každé fázi, tj. jsem neustále v kontaktu s každým členem týmu. Musím chodit a mluvit a setkávat se s vedoucími oddělení a jejich zástupci. Stanovujeme si například úkoly na týden, nebo řekněme, že máme rozpočet na týden – na dva týdny musíme zajistit, aby bylo vše zapláceno včas. Také mezi mé povinnosti patří, motivovat pracovníky, řešit některé konfliktní situace, protože máme hodně zaměstnanců v různých odděleních a je potřeba někdy některé momenty urovnat a lidi motivovat, zejména první měsíce střediska byly náročné, jak jsem říkal, tok zákazníků byl velmi velký, pracovali jsme i po pracovní době.

3. Používáte v rámci práce nějaký software? Například kalendář Google, Excel, Outlook?

Respondent 1 - Používáme spoustu věcí, můžeme začít s outlookem v celé organizaci, všichni máme firemní e-maily, sdílené a oddělené kalendáře, vše je prakticky v outlooku, máme firemní microsoft na ochranu všech dat, jsme na to velmi opatrní. Pracujeme pouze v outlooku, pouze na firemních počítačích, máme pracovní telefony, vše je velmi silně chráněno. A máme ještě druhý systém – databázi Mriya, kterou vytvořili naši programátoři, abychom mohli řídit tok lidí.

Respondent 2 - WhatsApp a Outlook

Respondent 3 - Excel, standardní kancelářské programy

Respondent 4 – Pro sledování úkolů Trello, Word, Excel, PowerPoint, Outlook.

4. Částečně jste již odpověděli i na mou další otázku – máte nějaký mechanismus pro sledování plnění úkolů?

Respondent 1 - Máme systém hlášení a bereme ho velmi vážně. Máme speciální tabulku, kde vidíme, proč nás chce klient kontaktovat, vidíme, zda tuto službu dostal, a také vidíme komentáře zaměstnance s tím, co pro klienta udělal. U každého klienta máme dotazník a vidíme, v čem jsme mu mohli nebo nemohli pomoci. Máme také týdenní reporty, kvartální reporty a mnoho dalších. Snažíme se sledovat zpětnou vazbu od lidí. Máme koordinátora centra, projektového manažera a člověka, který se zabývá monitoringem a sbírá všechna data.

Respondent 2 - Ano, každý týden a každý měsíc máme reporty podle oddělení, vše je monitorováno. Existují ukazatele jako jeden z ukazatelů, kolik lidí k nám přišlo pro pomoc a dostalo ji, s jakými problémy k nám přišli, snažíme se to neustále sledovat.

Respondent 3 - Každé oddělení má jiné úkoly, jiné statistiky a ukazatele, tj. nemáme nic společného pro sledování práce celého centra, vše se děje na úrovni jednotlivých oddělení. Protože každé oddělení má své vlastní požadavky a úkoly. Existují orientační čísla, například statistiky vypočítané z lidí, kteří přišli do starého centra, a z těch, kteří už přišli do nového.

Respondent 4 - Ano, za prvé, každý týden nám zaměstnanci posílají týdenní zprávy za každé oddělení. Máme také indikátory od UNICEF pro každé oddělení a snažíme se jim přizpůsobit naše aktivity. Podávají zprávy nejen o nějakých schůzkách, aktualizacích a tak dále, ale také o plánování na další týden. Pak všechny tyto zprávy shromáždíme dohromady a já společně s konzultantem pro finanční monitoring sepíšeme tuto zprávu, kterou pak pošleme do UNICEF. Opět, téměř každý týden máme schůzku s UNICEF, oni přijdou na každé oddělení, například naše první oddělení (pro

práci s dětmi), UNICEF má samostatné manažery pro práci s dětmi a pro vzdělávání, a ti pracují konkrétně s jedním z našich oddělení, neustále pořádají různé schůzky a školení pro učitele, já musím být na všech těchto schůzkách přítomna, vždycky si o schůzce vedeme zprávu. Kromě zpráv musíme mít schůzky, kde musíme o všem ústně informovat.

5. Vidíte v současné době v projektu nějaké slabé stránky? Plánujete na něčem v budoucnu zapracovat?

Respondent 1 - Prvním aspektem je filtrování lidí. Nečekali jsme, že lidé budou asistenci zneužívat v takovém množství, musíme ji kontrolovat a neustále v systému něco měnit, ne všem zaměstnancům se to líbí, stejně tak je to s výkazy, mnoha našim zaměstnancům se to nelíbí, ale je to v našich podmínkách téměř jediný způsob, jak sledovat efektivitu práce. Také se naše práce neustále mění kvůli zákonům, například co se týče bydlení, měli jsme systém na vyhledávání bydlení.

Respondent 2 - Je to pro nás všechno nové, ale asi první věc je, že je velmi těžké najít lidi, protože tento projekt je koncipován na rok, takže nedostatek personálu je velmi citelný. A je velmi těžké najít na rok odborníky, kteří umí alespoň dva jazyky (ukrajinsky a česky).

Respondent 3 - V mém oddělení (informační oddělení zodpovědné za registraci) jsou pouze dva lidé, můj kolega sedí na druhé recepci dole, jinak je pocit že chybí možnost dát zpětnou vazbu od nás zaměstnavatelů.

Respondent 4 - Mysleli jsme si, že návštěvnost bude mnohem vyšší, když byl projekt napsán na začátku podzimu 2022, byl ještě velmi aktuální, nyní se situace trochu změnila a počet návštěvníků je nyní poloviční, než se očekávalo. Z hlediska personálního obsazení bylo i před otevřením tohoto centra téměř nemožné najít sociální pracovníky s praxí, kteří by hovořili česky a ukrajinsky. Několik měsíců jsme prováděli nábor a našli jsme jen pár lidí, z této situace jsme se dostali tak, že jsme vybrali lidi s menší praxí, ale také jsme kladli velký důraz na jejich následné proškolení.

6. Máte nějaké nápady na zlepšení centra? Případně plány do budoucna?

Respondent 1 - Nápadů je hodně. Snažíme se například zavést supervizi proti vyhoření pro sociální pracovníky na sociálním odboru. Budou se konat alespoň jednou týdně v pracovní době. Také bych si přála, abychom byli více propojeni s českými státními institucemi, je velmi důležité s nimi spolupracovat, protože všichni děláme společnou věc.

Respondent 2–V současné době připravujeme v rámci oddělení péče o děti kurz školní přípravy. Tam se tedy řeší otázka očkování dětí. Dalším našim momentem je otázka financování humanitárního centra, na to nejsou peníze, všechno postupně dochází.

Respondent 3 - Myslím, že máme call centrum, za které jsem zodpovědná já, a opravdu bych chtěla mít samostatného člověka, který by za to byl zodpovědný, který by pouze odpovídal na hovory, takže pokud by byl položen například právní dotaz, mohl by na něj odpovědět. Ráda bych měla více kolektivních aktivit, občas je máme, ale chtěla bych je mít častěji

Respondent 4 - bychom rádi přeformovali náš koncept na integrační centrum pro cizince v České republice. Rádi bychom také pořádali další školení, různé akce a teambuildingové aktivity.

Krátký Souhrn rozhovoru:

Pokud zdůrazníme několik věcí, které tak či jinak uvedli všichni respondenti, je vidět, že každý z respondentů podrobně popsal interní systém reportingu a systém indikátorů UNICEF, a to na základě své oblasti práce / své role v projektu. To ukazuje, že zaměstnanci jsou s tímto systémem dobře seznámeni a že systém vykazování je zcela zprůhledněn.

Respondenti také poukázali na to, že ačkoli se vedení centra stará o komplexní školení zaměstnanců a podrobný sběr informací o tom, jak probíhá práce pro zákazníka v podobě UNICEF, chybí sběr a systematizace zpětné vazby od zaměstnanců. To bude součástí praktické činnosti.

Užívané SW nástroje na podporu řízení projektů

Organizace z převážné části používá pouze standardní kancelářský software:

1. Outlook – pro komunikaci v rámci firmy, v současné době je to jedna z nejvíce spolehlivých možností mezi platformami poskytujícími tyto SW programy. V rámci téhož Outlooku si také většina zaměstnanců vede své kalendáře, do kterých si zapisují schůzky nebo si v nich vyznačují čas, kdy jsou mimo kancelář.

2. WhatsApp – pro méně formální komunikaci, využívaný zejména v dětském oddělení, a to i pro komunikaci s rodiči žáků.

3. Excel – nejvíce se používá v rámci finančního oddělení. Také mnoho výkazů (včetně systému indikátorů pro UNICEF) se zpracovává v tomto programu. Rovněž se diskutovalo o tom, že v

budoucnu chce společnost dosáhnout lepší úrovně znalosti Excelu u všech zaměstnanců, protože některá oddělení (např. dětské oddělení, zdravotnické oddělení a oddělení pro mládež) mají kvůli náročnosti používání Excelu problémy s reportingem.

4. Word, Power Point a další programy MS Office.

5. Trello používá pouze projektový manažer centra pro sledování plnění úkolů a pro lepší organizaci práce (již dříve společnost jednala o možnosti zavedení tohoto softwaru v ostatních odděleních, ale k tomu nedošlo z důvodu nadměrné pracovní vytíženosti projektového manažera a zbytku vedení).

V rámci vlastnictví SW nástrojů, zejména v rámci současného projektu spojení, má společnost na čem pracovat, jelikož v současné době používá spíše základní software.

Návrh na zlepšení

1. Organizace kurzu Excelu

Ten je nyní v různých firmách stále běžnější a věřím, že v rámci určitého dobročinného projektu by byl užitečný a někteří zaměstnanci (nebo celá oddělení) by mohli pracovat efektivněji. Také v rámci investice do stávajících členů týmu je to skvělá možnost, mnohem méně náročná na zdroje než nábor nového týmu.

2. Zapojení ostatních členů projektu do práce s programem Trello

V současné době Trello v rámci současného projektu používá pouze projektový manažer tohoto projektu. Také je třeba zdůraznit, že vzhledem k tomu, že projekt je vnitřně rozdělen na několik částí a týmů (skutečných oddělení centra), je skvělým způsobem, jak otestovat možnost zapojení ostatních členů do Trelly, vyzkoušet jeho zprovoznění pouze v rámci jednoho oddělení.

Skvělou příležitostí k realizaci by bylo informační oddělení, které jakoby informačně propojuje celé středisko.

3. Pořádání kurzů o bezpečnosti informací a ochraně osobních údajů klientů pro zaměstnance.

Bezpečnost informací je pro charitativní projekty stejně důležitá, ne-li důležitější, stejně jako pro velké společnosti/korporace.

V organizaci Mriya zaměstnanci přímo pracují s údaji o klientech, jako jsou adresy, údaje z pasů, čísla průkazů pojištěnců atd.

Proto navrhuji uspořádat školení o bezpečnosti informací pro zaměstnance oddělení, která pracují s údaji klientů, nebo prostě pro všechny zaměstnance, protože i nezjevné jednání může vést k úniku dat. A pomohlo by to v budoucnu předcházet situacím, kdy dojde k úniku dat.

WBS na základě popisů projekt 1

Jak již bylo zmíněno, prvním projektem společnosti Mriya bylo centrum pro sběr humanitární pomoci uprchlíkům. Projekt byl zahájen v rekordně krátkém čase a skutečně začal fungovat ve fázi plánování a realizace.

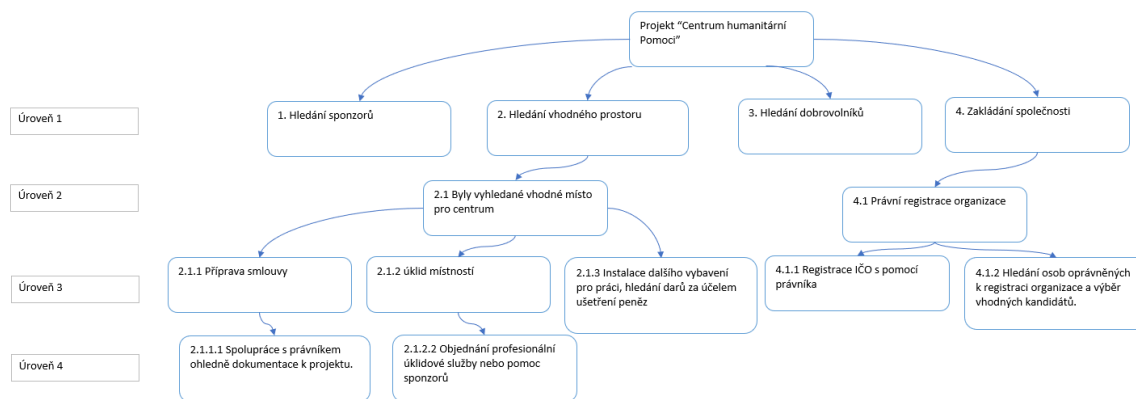
To byla hlavní nevýhoda projektu číslo 1.

Je třeba také poznamenat, že neexistovaly téměř žádné mechanismy pro sledování plnění úkolů, většina tohoto komunikačního plánu byla pouze ústní.

Projekt neměl přesně známé termíny a termíny ukončení, byl uzavřen z důvodu rekonstrukce budovy.

Předpokládaná varianta WBS pro projekt 1:

Obrázek 9 varianta WBS pro projekt 1



Zdroj:

Vlastní zpracování

WBS na základě popisů projekt 2

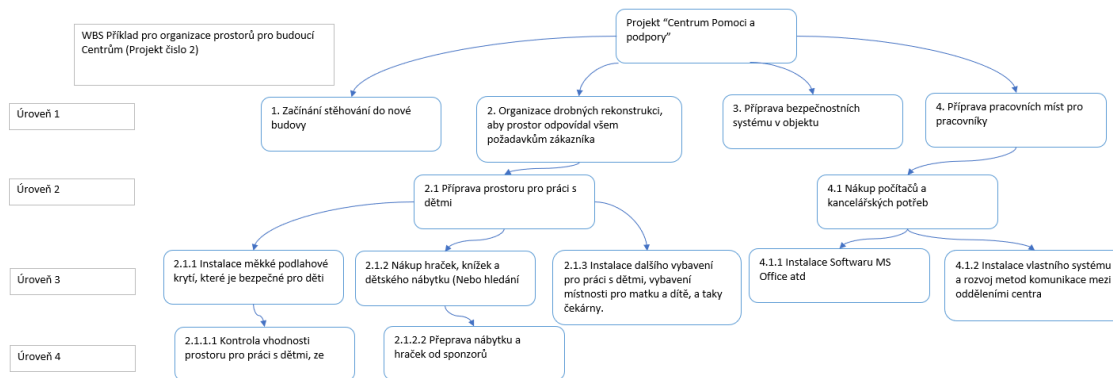
U druhého a stále ještě pokračujícího projektu centra je situace mnohem lepší – projekt byl mnohem lépe rozpracován. Počáteční fáze vývoje a plánování trvaly několik měsíců, a to i kvůli požadavkům zákazníka v podobě UNICEF.

Právě obrovské množství pravidel, předpisů a různých standardů projekt ve vývoji zpomalilo, ale zároveň se díky tomu ukázalo, že projekt je mnohem více propracovaný.

Ze strany zástupců UNICEF se vedení centra dostalo obrovské podpory, jako zákazník projektu tato organizace velmi přispěla nejen tím, že projekt sponzorovala, ale také tím, že přímo poskytovala poradenství vedení centra ve všech fázích života projektu.

Návrh WBS na základě popisů projekt 2

Obrázek 10 varianta WBS pro projekt 2



Zdroj:

Vlastní zpracování

4.5 Vlastní návrhy na zlepšení řízení projektů

Problém

Po podrobném prostudování informací o organizaci ... a jejích dvou aktuálně dostupných projektech – Centrum pomoci a podpory jako stále aktivní projekt a Centrum humanitární pomoci, které bylo uzavřeno z důvodu připravované rekonstrukce budovy. Z kombinace údajů těchto dvou projektů je zřejmé, že projektoví manažeři měli věnovat velkou pozornost fázi plánování projektu. Například v případě projektu 1 bylo možné se uzavření budovy vyhnout, kdyby byly prostory vybrány již ve fázi plánování a vyhovovaly všem parametrům, včetně časového rámce projektu (ačkoli ještě nebylo známo datum ukončení projektu, rekonstrukce byla plánována již za 1 rok, což je poměrně omezené časové období).

Návrh na zlepšení

Jako návrh, který by pomohl při organizaci fáze plánování nových projektů, bych zde velice ráda upozornila na takový nástroj, jakým je matice RACI. Tato metoda pomáhá jasně a transparentně rozdělit odpovědnosti a úkoly mezi členy týmu.

Návrh matice RACI

V této matici RACI je navržena jedna z možností přiřazení odpovědností a úkolů, která vychází z úkolů, s nimiž se tým setkal během prvních dvou projektů. Matice byla vypracována na základě informace o projektu číslo 2.

Tabulka 1 Návrh matice RACI

Krok	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5
Plánování rozpočtu	R	A	C	C	I
Výběr prostorů	A	R	I	I	C
Stanovení rozpočtu	A	R	I	I	I
Vývoj programů	C	R	C	A	I
Nábor zaměstnanců	I	C	I	A	R
Zpracování dokumentace	I	I	I	A	R
Školení a certifikace	I	I	I	A	R
Registrace projektu	C	I	R	I	A

Zdroj: Vlastní zpracování

Výhody použití matice RACI:

Tento způsob pomáhá pochopit, jak by měly být přiděleny role v projektu, za co by měl být konkrétní účastník zodpovědný apod.

Mezi hlavní výhody patří:

1. Jasně a logické rozdělení rolí, každý člen týmu má přehled o tom, za co je zodpovědný a na koho se může obrátit o případnou pomoc nebo konzultaci.
2. Zdravější komunikace v týmu, správné rozdělení rolí pomůže předejít konfliktům a nedorozuměním v týmu.
3. Úkoly jsou rozděleny efektivněji, protože role jsou správně rozděleny.
4. Řízení projektu touto metodou je transparentnější, protože všichni účastníci vidí nejen své povinnosti v projektu, ale i všech ostatních účastníků.

Domnívám se, že tato metoda by byla užitečná i pro charitativní projekt, protože již v průběhu našeho výzkumu můžeme zaznamenat podobnosti s klasickou prezentací projektu. I když jsou zde drobné rozdíly, tato metoda by se pro projekty Mriya dobře hodila.

Návrh matice RACI pro oddělení pracující s dětmi.

Tabulka 2 Návrh matice RACI 2

Krok	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4
Plánování školního programu pro děti	R	A	I	C
Kontrola bezpečnosti prostoru	R	A	I	C
Školení zaměstnanců	A	R	I	C
Zpracování dokumentace	A	R	I	C
Komunikace s UNICEF	I	I	R	A
Provedení vyučování	C	I	A	R

Zdroj: Vlastní zpracování

Oddělení mělo problémy s přidělováním organizačních povinností zaměstnancům a dodatečné školení a kurzy jsou pro toto oddělení nesmírně důležité, a to i proto, že se jedná o cílovou oblast UNICEF.

Také použití maticového konceptu pomůže jasněji a logičtěji rozdělit odpovědnosti mezi vedoucí oddělení a její zástupkyni i ostatní zaměstnance.

Pomůže také při dohledu nad školením zaměstnanců, protože díky tomuto přístupu je možné přidělit role tak, aby za organizaci školení byla zodpovědná konkrétní osoba.

Podle mého názoru by tato metoda byla v práci oddělení velmi užitečná.

Návrh matice RACI pro sociální oddělení.

Tabulka 3 Návrh matice RACI 3

Agenda	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4
Zpracování dokumentace	A	R	I	I
Plánování školení zaměstnanců	A	R	C	I
Komunikace s UNICEF	R	A	I	I
Řízení produktivity zaměstnanců	R	A	C	I
Case management	C	I	R	A
Práce s překlady	C	I	R	R

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální oddělení je více zaměřeno na práci s klienty než na organizační problémy nebo dokumentaci. Proto se mi zdá, že i v tomto dílčím projektu by mohli systematizaci využít.

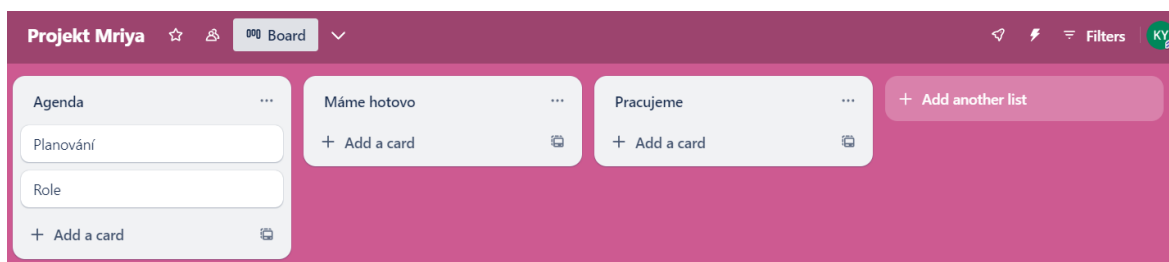
Důvodem mohou být též potíže při komunikaci s UNICEF kvůli velmi krátkému časovému úseku pro podávání reportů.

Pomocí maticového přístupu lze tedy efektivně rozdělit odpovědnost mezi jednotlivé pracovníky. A zde bych navrhovala delegovat část agendy na zástupce oddělení, aby byly povinnosti rozděleny více vyrovnaně.

Návrh šablony v Trello

Jako alternativní návrh na zlepšení systému řízení projektů navrhuji začít v organizaci aktivněji používat software Trello. V této fázi již tento software používá projektový manažer centra, ale ne ostatní zaměstnanci. Tento program je velmi nenáročný na osvojení a také pomáhá zasílat týmu upomínky o dodržení termínů, což by pomohlo zvládnout problémy s reportováním. Je také třeba zdůraznit, že na rozdíl od matice RACI, která je použitelná spíše pro počáteční fáze projektů nebo pro konkrétní části projektu, tento program pomáhá organizovat práci v jakékoli fázi života projektu, takže je použitelný i v rámci životního cyklu.

Obrázek 11 Návrh šablony v Trello



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Zhodnocení výsledku

Při shrnutí výsledků této práce je třeba zdůraznit, že použité techniky projektového řízení, jako je matice RACI a hierarchická struktura WBS, mají potenciál systematizovat způsob řízení projektů v organizaci Mriya UA z.s.

Konkrétně v rámci jejich současného projektu - "Centrum pomoci a podpory" - se předpokládá, že zavedení těchto technik pomůže k logičtějšímu rozdělení rolí a odpovědností členů týmu a také ke zlepšení komunikace a celkové atmosféry v týmu.

Také v používání WBS a RACI matice lze pokračovat v budoucích projektech organizace, protože ačkoli hovoříme o charitativních projektech, jak ukázal výzkum, existuje mnoho společných prvků s projekty v klasickém smyslu projektového řízení. Aplikace těchto metodik přispěje k vytvoření jasného systému řízení týmu, systematizovaného plánování a zvýšení efektivity obecně.

Lze tedy konstatovat, že navržené metody projektového řízení mají skutečně potenciál zlepšit nejen konkrétní projekt organizace, který právě probíhá, ale i ty, které jsou v počátečních fázích vývoje.

5 Závěr

Tato bakalářská práce poukazuje na problematiku projektového řízení v charitativní organizaci a zabývá se obecně životním cyklem projektů, jakož i problémy projektů, u nichž nebylo možné provést detailní práci ve fázi zahájení a plánování. Na základě informací získaných během několika rozhovorů se zaměstnanci organizace Mriya UA z.s. byla vypracována doporučení pro současný projekt a také návrhy, jak navržené metody řízení aplikovat v současnosti i v budoucích projektech.

V teoretické části práce byly zváženy a definovány pojmy jako životní cyklus projektu, řízení lidských zdrojů, řízení rozsahu, řízení integrace, řízení projektu v čase.

Praktická část se zaměřuje na projekty charitativní organizace Mriya UA z.s., která od roku 2022 pomáhá uprchlíkům z Ukrajiny, a porovnává dva projekty z jejich portfolia, z nichž první byl spuštěn v rekordně krátkém čase bez potřebného rozpracování, zatímco druhý projekt byl naopak dokonale dopracován především díky zákazníkovi a hlavnímu sponzorovi projektu – UNICEF.

Nicméně jako každý jiný projekt se i Centrum pomoci a podpory potýkalo s určitými komplikacemi, pro jejichž řešení byly navrženy alternativní metody projektového řízení. Po analýze dat získaných během rozhovorů mohu dojít k závěru, že systematizace rozdělení úkolů v týmu pomocí matice RACI a hierarchického systému WBS by byla pro Mriya UA z.s. velmi užitečná.

Taky bylo doporučeno i alternativní řešení pro organizace jak nových, tak i aktivních projektů organizace: šablona v softwaru Trello.

Nicméně tato práce umožňuje nahlédnout na projektové řízení z jiné stránky, více reálné a méně teoretické, kdy projektový manažer nemá k dispozici potřebných několik měsíců na detailní rozpracování projektu. Zároveň však tato práce ukazuje, že v konkrétní situaci mohou být užitečné i zcela standardní metody.

6 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. -- ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.*
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.*
3. KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.*
4. HRON, J. a A. TRAXLER. *Podnikové řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2019. ISBN 978-80-213-2905-8.*
5. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.*
6. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. 978-1-933890-51-7.*
7. Metodika Project Management Institute (PMI): Annex NET s.r.o. ANNEX NET [online]. c2013 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <http://www.annexnet.cz/sluzby-projektove-řízení-metoika-pmi/>
8. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení: Učebnice. E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319*
9. Mosely, H. & Follin, C. T. (2011). *PMI's Practice standard for scheduling—second edition. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute*

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus projektu	14
Obrázek 2 Skupiny procesu řízení projektu	18
Obrázek 3 Organizační struktura Matice	25
Obrázek 4 Matice RACI.....	26
Obrázek 5 Životní cyklus projekt 1	31
Obrázek 6 Životní cyklus projekt 2	33
Obrázek 7 Organizační struktura spolku	36
Obrázek 8 Organizační struktura projekt 2.....	37
Obrázek 9 varianta WBS pro projekt 1	43
Obrázek 10 varianta WBS pro projekt 2	44
Obrázek 11 Návrh šablony v Trello	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrh matice RACI.....	45
Tabulka 2 Návrh matice RACI 2	46
Tabulka 3 Návrh matice RACI 3	47

Přílohy

Rozhovor 1

Rozhovor 2

Rozhovor 3

Rozhovor 4