

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Implementace principů projektového
managementu ve vybrané organizaci**

Veronika Pekařová

Bakalářská práce
2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Pekařová**
Osobní číslo: **E15575**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Implementace principů projektového managementu ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je aplikovat principy projektového managementu ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení pro praxi v oblasti řízení projektů.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti projektového managementu.
- Charakteristika analyzované organizace.
- Analýza současného stavu.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

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


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19. 4. 2018

Veronika Pekařová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá principy a nástroji projektového managementu a jejich využití ve vybrané organizaci. V práci jsou popsány fáze projektu a jednotlivé činnosti, které je při realizaci projektů zapotřebí. Tyto kroky jsou následně aplikovány na realizovaném projektu ve vybrané organizaci. Na základě realizovaného projektu je navržen postup, který má sloužit jako určitá metodika pro budoucí řízení projektů. V bakalářské práci je kladen důraz na moderní technologie a jejich využití při řízení projektů.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, management, projekt, neziskové organizace

TITLE

Implementation project management principles in selected organization

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the principles and tools of project management and with using in selected organization. In the work are describes the stages of the project and the individual activities that are needed in the realization of the projects. This steps are subsequently applied to the implrealized mented project in a selected organization. Based on realized project is propose the procedure to be to serve like methodology for future management of projects. The bachelor thesis is focused for modern technologies and their use in project management.

KEYWORDS

project management, management, project, non-profit organization

OBSAH

Úvod.....	10
1 Význam projektového managementu v 21. století	11
1.1 Projektový management.....	11
1.1 Projekt a jeho fáze	13
2 Problematika neziskových organizací a projektového managementu.....	23
2.1 Projektový management v neziskových organizacích	24
2.3 Podpora NNO v České republice	24
3 Moderní nástroje projektového managementu	26
3.1 Komplexní nástroje pro podporu projektového managementu	26
3.2 Dílčí nástroje pro podporu projektového managementu	29
3.3 Nástroje pro komunikaci projektového týmu.....	30
3.4 Grafika a propagace	31
4 Charakteristika vybrané organizace.....	33
5 Analýza současného stavu	36
5.1 Počátky sportovních akcí na základě řízeného rozhovoru	36
5.2 SWOT analýza	37
6 Realizace vlastního projektu.....	39
6.1 Zahájení projektu.....	39
6.2 Plánování projektu.....	42
6.3 Realizace projektu	46
6.4 Ukončení projektu	47
7 Návrhy a doporučení pro organizaci	49
7.1 Použití moderních nástrojů v praxi	49
7.2 Návrh postupu při realizaci projektů.....	53
Závěr	56
Seznam použité literatury	57
Seznam příloh	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	14
Tabulka 2: Matice odpovědnosti.....	19
Tabulka 3: Moderní nástroje projektového managementu	26
Tabulka 4: Easy Project	27
Tabulka 5: Projektově.cz	28
Tabulka 6: G-Suite.....	29
Tabulka 7: SWOT analýza – pořádání sportovních akcí	37
Tabulka 8: Zainteresované strany v realizovaném projektu	41
Tabulka 9: Matice odpovědnosti realizovaného projektu.....	44
Tabulka 10: Rozpočet realizovaného projektu	45
Tabulka 11: Plán řízení rizik realizovaného projektu.....	46
Tabulka 12: Komparace vybraných moderních nástrojů projektového managementu	50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Projektový trojimperativ	15
Obrázek 2: Model WBS.....	17
Obrázek 3: Postup při řízení rizik	20
Obrázek 4: Uspořádání organizace Sports Team CZ.....	34
Obrázek 5: Model WBS realizovaného projektu	43
Obrázek 6: Návrh postupu při realizaci projektů.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ADM	Arrow Diagram Method
CPM	Critical Path Method
CZ	Czech Republic
ČR	Česká republika
ČSPS	Český svaz plaveckých sportů
EU	Evropská Unie
GDPR	General Data Protection Regulation
IPMA	International Project Management Association
IT	Informační technologie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní neziskové organizace
NO	Neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
PDM	Precedence Diagram Method
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PK	Pardubický kraj
PMBok	A Guide to Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Projects in Controlled Environment
PS	Plavecký stadion
SŠ	Střední škola
WBS	Work Breakdown Structure
ZŠ	Základní škola

ÚVOD

Principy projektového managementu jsou stále více uplatňovány nejen v prostředí IT a stavebnictví, pro které byly kdysi typické, ale i pro malé a střední podniky nebo neziskové organizace. Ne všechny neziskové organizace mají možnosti a zkušenosti k řádnému zavedení těchto principů a často na toto odvětví nekladou velký důraz. Přitom převážná část organizací je financována z veřejných prostředků a dotací, které jsou podmíněny právě daným projektem. Bakalářská práce je sepsána za účelem seznámení vybrané organizace s projektovým managementem a zavedením jeho principů do běžného chodu organizace. **Cílem bakalářské práce je aplikovat principy projektového managementu ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení pro praxi v oblasti řízení projektů.**

V úvodních dvou kapitolách jsou popsány základní pojmy, jako je projektový management, projekt a fáze projektu. Důraz je kladen na moderní nástroje projektového managementu, které jsou představeny v třetí kapitole. Moderní technologie musí být nedílnou součástí každé novodobé organizace, proto jsou vypsány a charakterizovány nástroje a aplikace, které slouží jako podpora při realizaci projektů.

V praktické části je charakterizována vybraná organizace a analyzován současný stav z pohledu pořádání sportovních akcí. Projektem, na kterém jsou principy projektového managementu aplikovány, jsou plavecké závody. Jsou popsány fáze projektu a jednotlivé činnosti, které budou při realizaci vykonávány. Na závěr budou navržena doporučení v oblasti řízení projektů a využití moderních nástrojů a technologií.

1 VÝZNAM PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V 21. STOLETÍ

Úvodní kapitola se zabývá významem a vývojem moderního projektového managementu ve světě a podporou projektového managementu v České republice. V kapitole budou vymezeny základní pojmy v oblasti projektového managementu, bude definován projekt a jeho fáze, popsány budou činnosti v jednotlivých fázích projektu, zainteresované strany projektu, jejich identifikace a úkoly.

1.1 Projektový management

Pojem projektový management, nebo také projektové řízení (*project management*) je podle Doležala (2016) souhrn norem, postupů, metod a zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Nejedná se o konkrétní návody, ale o všeobecně platná pravidla a určité filozofické přístupy k řízení a ke každému projektu je třeba přistupovat jinak v závislosti na jeho velikost a složitost. Úkolem správného řízení projektu je dosažení předem zadaného cíle ve stanoveném čase, rozpočtu a kvalitě. Doležal (2016) uvádí principy, kterými je projektové řízení charakterizováno, patří mezi ně systémový přístup, kdy se jevy zvažují v souvislostech, metodický postup, kdy jsou stejné prvky vykazovány při různých projektech, strukturování problému a strukturování v čase, kdy se problémy rozkládají do menších částí, přiměřené prostředky, kdy je třeba vybrat adekvátní metody, interdisciplinární týmová práce – fungující skupina dosáhne lepších výsledků, než jednotlivci, využití počítačové podpory, aplikace zásad trvalého zlepšování nebo integrace lidí, zdrojů a procesů.

Vývoj projektového managementu

Odvětví projektového managementu nemá příliš rozsáhlou historii, vznikat začalo až po druhé světové válce. Doležal, Máchal a Lacko (2012) uvádí několik příkladů z minulosti, které sice měly projektový charakter, v podstatných věcech se ale od současného projektového managementu lišily. Jednalo se například o stavby pyramid v Egyptě nebo katedrál v Evropě. Zásadní rozdíl byl v čase – tehdejší doba nebyla uspěchaná, jako ta dnešní, dokončit stavbu trvalo někdy i několik desetiletí. Zdlouhavá byla i komunikace, kdy na vyřízení zprávy bylo zapotřebí několika dní, někdy i týdnů nebo měsíců. Dalším rozdílem byla dostupnost zdrojů, kterých byl v tehdejší civilizaci dostatek, a pokud ne, zajistil si panovník válečným tažením další otroky a prostředky. Projektový management se začal rozšiřovat a rozvíjet s nástupem technologií. Do té doby bylo projektové řízení využíváno především ve stavebnictví a v průmyslu, s nástupem moderních technologií se stalo důležitým aspektem ve světě IT. V šedesátých letech 20. století se začaly utvářet mezinárodní společnosti a standardizace

za účelem rozvoje projektového managementu a komunikace projektových manažerů. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Světové standardy projektového řízení

V projektovém řízení existuje několik světových standardů, které slouží jako určitá metodika pro projektové manažery a organizace. Každý standard nahlíží na daný okruh problematiky projektového managementu jiným úhlem pohledu a liší se v názoru na stěžejní metody. Mezi nejužívanější standardy v dnešní době podle Máchala, Kopečkové a Presové (2015) patří:

- IPMA® - *International Project Management Association* – standard se zaměřuje na ověřování znalostí projektových manažerů z hlediska technických, behaviorálních a kontextových kompetencí. Nejvýznamnější metody pro tento standard jsou logické rámcové matice, SWOT analýza, řešení konfliktu zdrojů, metody oceňování a návratnosti projektu a kvantitativní metody řízení rizik;
- PMI® - *Project Management Institute* – parametry standardu jsou stanoveny v PMBOK Guide (*A Guide to Project Management Body of Knowledge*), kde jsou definovány základní principy a metody tohoto standardu – metoda řízení dosažené hodnoty projektu, hierarchická struktura práce a metoda kritické cesty. Standard vychází z manažerské praxe, je orientován procesně a zaměřuje se na osvědčené postupy, které lze využít na většinu projektů;
- PRINCE2® - *Projects in Controlled Environment* – metodika tohoto standardu, původně určena pro řízení projektů v oblasti IT, je dnes doporučována Evropskou komisí pro řízení projektů financovaných z prostředků EU. Nejpodstatnější metody jsou matice odpovědnosti a princip stanovení cílů SMART.

Moderní projektový management

Podle Máchala, Kopečkové a Presové (2015) se v současné době projektový management nedotýká pouze malých a středních podniků zaměřených na IT, ale začíná pronikat i do českého podnikatelského prostředí. Na vysokých školách se postupně projektové řízení stává součástí výuky a stále více manažerů vyhledává odborné vzdělávání v této oblasti. V České republice lze získat na základě absolvování kurzu Certifikaci projektového manažera. V nabídce jsou certifikační programy zaměřené podle druhu vybraného světového standardu projektového řízení - IPMA®, PMI®, PRINCE2®. Každý ze standardů poskytuje různé úrovně certifikace. Ceny kurzů se pohybují v průměru okolo 15 000 Kč, cena se odvíjí od úrovně a typu certifikace. V České republice figuruje několik společností, které nabízí poradenství a vzdělávání všech

výše zmíněných standardů, fungují za účelem zlepšování kvalit projektového řízení. Mezi nejznámější patří PM Consulting s. r. o. nebo SHINE Consulting s.r.o.

1.1 Projekt a jeho fáze

Definici projektu lze stručně vyjádřit jako jedinečný sled kroků a postupů vedoucích k dosažení cíle. Autoři různých literatur (Svozilová, 2016; Doležal, 2016; Doležal a Krátký, 2017; a další) uvádí několik vlastností, které musí projekt splňovat, aby byl projektem a odlišoval se tak od rutinní činnosti. Ve třech základních charakteristikách se shodují – jedinečnost, cíl a čas. Aby byl projekt projektem, musí být jedinečný a neopakovatelný. Nejedná se o běžnou pracovní činnost. Projekt je vymezen v čase, má stanoveno datum zahájení a datum ukončení. Společně s datem zahájení musí být stanoven i cíl projektu, jaké bude mít přínosy a užitek. (Svozilová, 2016). Doležal a Krátký (2017) uvádí další vlastnosti projektu, podle autorů musí být projekt rizikový, složitý a komplexní úkol, který bude realizován projektovým týmem. Počty a názvy fází životního cyklu projektu se odvíjí od velikosti a složitosti projektu a potřebám organizace. Počty a názvy se také mohou odvíjet od použité metodiky a standardů. Ke každé fázi projektu připadají úkoly, výstupy a osoby, které budou do dané fáze zapojeny. Svozilová (2016) uvádí tři fáze – zahájení, střední fáze realizace a ukončení. Doležal, Máchal a Lacko (2012) popisují fázový model projektu v šesti etapách – předprojektová fáze (vznik projektu), zahájení projektu (start-up), příprava projektu (plánování), realizace projektu, ukončení projektu (close-out) a poprojektová fáze. Autorka práce se nejvíce ztotožňuje s Doležalem a Krátkým (2017), kteří životní cyklus popisují ve čtyřech fázích – zahájení, plánování, realizace, ukončení.

1.1.1. Zahájení

Svozilová (2016) definuje zahájení projektu jako souhrn činností, kdy se stanoví cíle a přínosy projektu, rozdělí se projektové role, identifikují se zainteresované strany a jejich odpovědnosti, určí se kritéria úspěšnosti projektu a na základě těchto informací se sestaví zakládací listina projektu. Důležitá je správná formulace požadavků a omezujících kritérií, zejména týkající se rozpočtu a času. Před zahájením projektu je vhodné udělat SWOT analýzu se zaměřením na danou oblast, které se bude projekt týkat. (Svozilová, 2016)

SWOT analýza

Aby byl projekt úspěšný, měla by organizace realizující projekt zhodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. SWOT analýza je nástrojem k nalezení vhodné strategie pro řízení projektu ve vybraní oblasti. Název je odvozen

z anglických slov: Strengths – S – silné stránky, Weaknesses – W – slabé stránky, Opportunities – O – příležitosti, Threats – T – hrozby. (Vašítková, 2014). Jednotlivé záznamy se vypíší do matice a následně se vytvoří jednotlivé strategie, které popisuje Vašítková (2014) následovně, viz Tab. 1:

- strategie SO – jak využít silné stránky na získání výhody;
- strategie ST - jak využít silné stránky na čelení hrozbám;
- strategie WO – jak překonat slabiny za využití příležitostí;
- strategie WT – jak minimalizovat slabé stránky a čelit hrozbám.

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: Upraveno podle Vašítkové, 2014

Zainteresované strany

Zainteresované strany jsou osoby nebo organizace, které se aktivně zapojují a podílí na projektu nebo jejichž zájmy mohou být ovlivněny průběhem projektu. Tyto zainteresované strany mají různá rozhodovací práva a stupeň odpovědnosti. (Svozilová, 2016). Před zahájením projektu je nutné identifikovat všechny zainteresované strany, odhadnout jejich zájmy a očekávání a stanovit rozsah jejich zapojení do projektu. Doležal a Krátký (2017) uvádí pět klíčových zainteresovaných stran:

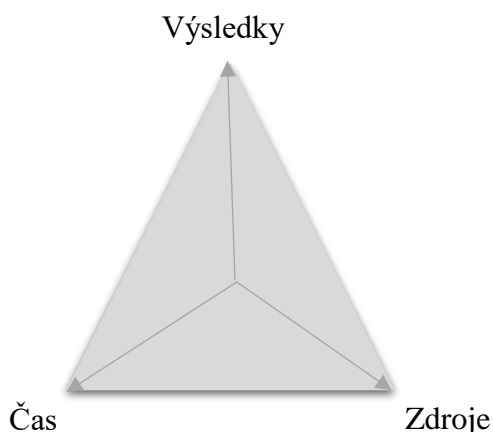
- **Zákazník projektu** – zákazníkem je osoba nebo organizace, která je zadavatelem projektu. Zákazník očekává včasné dodání výstupů, které bude odpovídat jeho požadavkům. Od zákazníka se očekává konkrétní stanovení požadavků a potřeb.
- **Sponzor projektu** – sponzorem projektu musí být osoba s dostatečnými kompetencemi ke strategickému rozhodování. Bývá jím osoba z vrcholového managementu organizace. Očekává se od něj dohled nad smysluplností projektu, rozhodování v souladu se strategií organizace a včasnému řešení závažných změn, které bude projekt vyžadovat, zejména v oblasti finančního řízení a dodržení/posunutí termínů. Sponzor od projektu očekává ekonomickou smysluplnost, nepřilíš časovou náročnost a požaduje, aby byl vždy včas informován o důležitých věcech.
- **Vedoucí projektu** – je zodpovědný za dosažení cílů a dodržení požadavků projektu. Sestavuje a koordinuje projektový tým, řídí projekt, řeší problémy a podává

informace sponzorovi projektu. Očekává se od něj dodržení termínů a dodání požadovaných výstupů. Vedoucí projektu očekává od zákazníka konkrétní zadání a vyspecifikované požadavky a spolehlivou spolupráci se sponzorem projektu. Vedoucí projektu musí mít dostatečné pravomoci k zajištění zdrojů a rozhodování.

- **Projektový tým** – projektový tým je složen z několika členů, kteří jsou zodpovědní za dodání jednoho nebo více určitých výstupů, a to v daném termínu, kvalitě a rozsahu. Členové projektové týmu podávají informace vedoucímu projektu. Očekávají jasné a splnitelné zadání úkolu za předpokladu dosažitelných zdrojů.
- **Konečný uživatel výstupu** – konkrétní požadavky odvíjející se od daného projektu, snaha o nejpřesnější odhad a očekávání konečných uživatelů.

Cíle projektu

Při stanovení cílů projektu je nutné pracovat se třemi pojmy – časem, výsledky a zdrojem. Tyto tři veličiny jsou vždy vzájemně provázány. Pokud se změní jedna z nich, ale druhá má zůstat stejná, je nutné adekvátním způsobem změnit veličinu třetí. Soubor těchto tří pojmů se nazývá „projektový trojimperativ“ a lze ho znázornit jako trojúhelník, viz Obr. 1. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)



Obrázek 1: Projektový trojimperativ

Zdroj: Upraveno podle Doležala, Máchala, Lacka, 2012

Všechny cíle projektu by se měly držet pravidla SMART: (Doležal, Krátký, 2017)

- **S: Specific** – cíle mají být jednoznačné a konkrétní;
- **M: Measurable** – parametry cílů musí být měřitelné;
- **A: Agreed** – s cíli musí být seznámeny všechny zainteresované strany, kterými musí být i schválen;
- **R: Realistic** – cíle musí být reálně dosažitelné za použití disponibilních zdrojů;
- **T: Time-bound** – má být stanoveno přesné datum, kdy má být cíle projektu dosaženo.

Přínosy projektu

Přínosem projektu, nebo také účelem či smyslem projektu, jsou podle Doležala a Krátkého (2017) užítky, u kterých lze předpokládat, že nastanou s časovým odstupem po úspěšném ukončení projektu. Přínosy ovlivňují přístup k celému projektu, často bývají důvodem k jeho realizaci. Přínosy, stejně jako cíle, by měly být měřitelné.

Kritéria úspěšnosti projektu

Doležal, Máchal a Lacko (2012) uvádí nutnost položit si před zahájením projektu otázku – jaký projekt bude úspěšný? Pro zodpovězení této otázky se vytváří kritéria úspěšnosti, popřípadě kritéria neúspěšnosti projektu. Všeobecným požadavkem na kritéria je srozumitelnost, měřitelnost a jednoznačnost. Doležal, Máchal, Lacko (2012) a Doležal (2016) mezi obecná tvrdá kritéria úspěšnosti zařadí:

- funkčnost projektu v zadaných parametrech;
- splnění požadavků zákazníka;
- dodržení plánovaného rozpočtu, času a kvality.

Obecnými kritérii neúspěšnosti mohou být podle Doležala, Máchala a Lacka (2012):

- nedodržení plánovaného rozpočtu, času a kvality;
- nespokojenost zákazníka nebo jiných zainteresovaných stran.

Doležal (2016) klade důraz na to, aby popsaná tvrdá kritéria úspěšnosti byla stanovena číselným parametrem a dala se při vyhodnocování projektu snadno změřit. Důležité je předem stanovit, jaké hodnoty má být dosaženo.

Mezi měkká kritéria úspěšnosti Doležal (2016) řadí:

- spokojenost zainteresovaných stran;
- zaměstnanci vnímají změnu kladně;
- motivace projektového týmu.

Měkká kritéria nelze snadno přesně změřit, výsledky je možné získat zpětnou vazbou pomocí dotazníků, řízených rozhovorů apod., uvádí Doležal (2016), který zároveň označuje měkké faktory úspěšnosti projektu za extrémně důležité.

Zakládací listina projektu (*project charter*)

Zakládací listina projektu je dokument, který formálně zahajuje projekt. Tento dokument by měl obsahovat název a sídlo společnosti, název projektu, jeho cíl a přínosy, charakteristiku projektových rolí a jejich odpovědnost, základní časové vymezení, způsob financování, kritéria

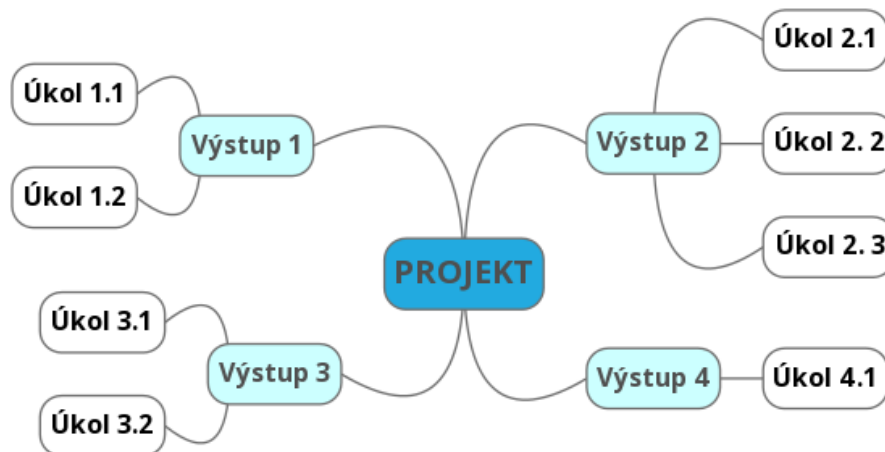
úspěšnosti a konkrétní požadavky zadavatele projektu. Zakládací listinu schvaluje a podepisuje zákazník, sponzor a vedoucí projektu. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

1.1.2. Plánování

Podle Doležala a Krátkého (2017) začíná po sestavení projektového týmu a sepsání zakládací listiny fáze plánování projektu. V této fázi je nutné vytvořit plán rozsahu, plán rozpočtu, vymežit řízení lidských zdrojů, komunikaci projektového týmu a sestavit časový plán.

Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu projektu definuje, co má být produktem projektu. Po sestavení tohoto plánu se může začít řešit otázka, jak daného výstupu docílit. K určení rozsahu lze použít analytickou techniku WBS (z angl. *Work Breakdown Structure*). WBS překládá Doležal a Krátký (2017) jako hierarchickou strukturu rozdělených prací. Jedná o dekompozici projektu jako celku na menší části, čímž se stává přehledným záznamem všech výstupů. Konečná WBS obsahuje veškeré výstupy, které je potřeba na projektu odvést. WBS se sestavuje od komplexních celků po detailnější úkoly, projektový tým se ale musí držet přiměřené míry detailnosti. K jednotlivým úkolům se vždy přiřadí odpovědnost, potřebné finance a čas na jejich splnění. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013). Model WBS je znázorněn viz Obr. 2.



Obrázek 2: Model WBS

Zdroj: Upraveno podle Doležala a Krátkého (2017) v aplikaci MindMup

Plán rozpočtu

Doležal, Máchal a Lacko (2012) popisují rozpočet jako stěžejní část fáze plánování. „Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a ze strany výnosů; definovat jej lze jako

celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.“ Při sestavení plánu rozpočtu lze navázat na zahajovací část projektu, kdy byl definován projektový záměr a odhadem se učily celkové náklady a výnosy. V plánovací části se detailně sčítají jednotlivé položky. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Časový plán – Ganttův diagram

Časový plán projektu musí obsahovat kompletní informace o termínech a časových sledech daných úkolů. K jednotlivým částím výstupu jsou přiřazeny zdroje potřebné k realizaci a jejich odpovědnosti k jednotlivým úkolům. K sestavení časového plánu se v praxi používají diagramy, které svojí přehledností a flexibilitou podporují rychlé rozhodování v kritických situacích. V současné době se využívá síťových diagramů, mezi které patří například Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT), Metoda šipkových diagramů (ADM), Metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (PDM) nebo Metoda kritické cesty (CPM). (Svozilová, 2016). CPM – při použití metody kritické cesty (z angl. *Critical Path Method*), jsou podle Doležala (2016) výstupy síťový graf, který zachycuje vazby mezi jednotlivými činnostmi, odhad trvání jednotlivých činností, požadavky na zdroje k realizaci jednotlivých činností, kalendář projektu a zdrojů a klíčové události nebo milníky. Podle Svozilové (2016) je tato metoda založena na vyhledávání a analýze kritické cesty daného projektu, sledu úkolů neomezených časovými rezervami.

Řízení lidských zdrojů – matice odpovědnosti (*responsibility matrix*)

Úspěšnost projektu závisí mimo jiné na kvalitě projektového týmu. Důležité je řízení nejen týmu jako celku, ale i jednotlivých osob. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je zapotřebí respektování principů týmové práce, jako jasnost cílů s podporou týmu, otevřenost, vzájemná důvěra, podpora, pravidelné poskytování informací apod. Vedoucí projektu by měl dát co nejvíce prostoru a zodpovědnosti členům projektového týmu. (Hodaň, 2013). Ve fázi plánování projektu slouží k vymezení kompetencí osob za konkrétní výstupy projektu matice odpovědnosti. Jedním z možností sestavení této matice je metoda RACI, kdy se k jednotlivým prvkům WBS přiřazují písmena R A C I, ta představují (Doležal, Máchal, Lacko, 2012):

- R – *responsible*: kdo je odpovědný za plnění úkolu;
- A – *accountable*: ručitel, kdo má zajistit správnost a efektivitu;
- C – *consulted*: kdo se může k danému výsledku vyjádřit, poskytnout radu, informaci;
- I – *informed*: kdo by měl být o úkolu informován.

V matici odpovědnosti se propojuje organizační struktura s WBS – ve sloupcích matice jsou uvedeny osoby projektového týmu, v řádcích jednotlivé prvky WBS viz Tab. 2. Matice se v průběhu projektu doplňuje a upravuje podle potřeby. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Role WBS	Vedoucí projektu	Člen týmu 1	Člen týmu 2	Člen týmu 3	Člen týmu 4
1.1	C			R	
1.2	R				A
2.1	I	R			
2.3			A		
2.....					

Tabulka 2: Matice odpovědnosti

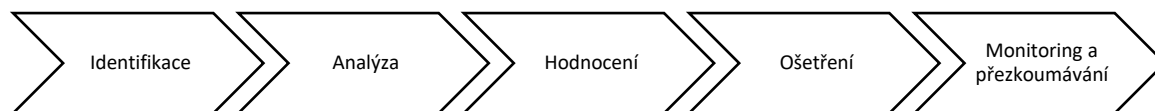
Zdroj: Upraveno podle Doležala, Máchala, Lacka, 2012

Komunikace

Komunikace je nedílnou součástí projektového managementu, podle Svozilové (2016) stráví manažer projektu projektovou komunikací 75 až 90 % svého času. Důležitá je především komunikace projektového týmu, pokud se ale bude jednat o projekt, který se bude dotýkat vztahů s veřejností, je potřeba řádně naplánovat i komunikaci s veřejností, včetně propagace daného projektu. Je nutné si uvědomit, že jakákoliv komunikace s vnějším okolím organizace ovlivňuje její pověst a značku. Jednání s veřejností by mělo být úměrné úrovni cílové skupiny, propagační materiály musí být poutavé a bez gramatických chyb. (Šedivý, Medlíková, 2017) Úkolem projektového manažera je předem stanovit komunikační media, přes která bude projektový tým komunikovat, podávat informace o průběhu a změnách projektu. Může se jednat o jednoduchou emailovou komunikaci, dnešní doba nabízí i programy dělané přímo k tvorbě projektů, které obsahují komunikaci v rámci konkrétního projektu viz. kapitola 3. Naplánované by měly být i schůzky projektového týmu, nebo alespoň jejich intenzita, zda se bude projektový tým scházet jednou týdně, nebo jednou měsíčně. Porady by měly být vždy přínosné jak pro vedoucího projektu, tak pro projektový tým a neměla by být podceněna jejich příprava. (Svozilová, 2016)

Řízení rizik

Při řízení projektu hrozí řada rizik, která mohou v průběhu realizace nastat. Pro minimalizaci těchto rizik je potřeba věnovat se jim již ve fázi plánování. Doležal a Krátký (2017) popsují postup při řízení rizik viz Obr. 3. Počet fází se může lišit, odvíjí se od použité metodiky.



Obrázek 3: Postup při řízení rizik

Zdroj: Upraveno podle Doležala a Krátkého, 2017

Správně identifikované riziko má mít popsány varianty situací, které mohou nastat a jejich dopady na projekt nebo jeho dílčí výstupy (Doležal, Krátký, 2017). Pro plánování řízení rizik existuje několik metod, Doležal, Máchal a Lacko (2012) uvádí následující:

- **metoda RIPRAN** – postup se skládá ze čtyř kroků – identifikace nebezpečí projektu, kvantifikace rizik, reakce na rizika a celkové posouzení rizik;
- **skórovací metoda s mapou rizik** – postup této metody má tři fáze – identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika. Důležitým krokem pro tuto metodu je zaměření na čtyři oblasti projektu – technické, finanční, personální a obchodní;
- **metoda plánování scénářů** – základem metody je vytvoření několika možných verzí budoucnosti a následná snaha stanovit plán na minimalizaci rizika každého z alternativních scénářů.

1.1.3. Realizace

Zahájení realizace projektu začíná ve chvíli, kdy jsou stanoveny cíle a projektu, podmínky jejich dosažení, jsou hotové a schválené plány rozpočtu, časový harmonogram, jsou analyzována rizika a projektový tým je připraven k zahájení jednotlivých činností. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Kick-off meeting

Realizační fáze bývá podle Doležala a Krátkého (2017) zahájena tzv. *Kick-off meetingem*, schůzkou, kdy je projektový tým seznámen s projektem a jeho dílčími částmi. Pro úspěšnou zahajovací schůzku autoři uvádí body, které by měl vedoucí projektu projít, jako je představení projektové týmu, cíle a přínosy projektu, časový harmonogram, plán rozpočtu, rizika a omezení projektu, důležité je představit matici odpovědnosti a model WBS, na kterém jednotliví členové

názorně uvidí jejich zodpovědnost a úkoly, mělo by být zmíněna i informace o tom, jak bude probíhat kontrola, a komunikace projektu, nebo jak budou řešeny náhlé změny. (Doležal, Krátký, 2017)

Při realizaci projektu je nutné dodržovat předem nastavená pravidla. Vedoucí projektu v průběhu realizace projektu koordinuje projektový tým a monitoruje jednotlivé činnosti. Průběžně kontroluje současný stav projektu s reálně dosaženými výstupy a řeší problémy či komplikace, pokud nastanou. (Svozilová, 2016)

1.1.4. Ukončení

Hlavními úkoly ve fázi ukončení projektu je uzavření všech běžících projektů, předání výstupů projektu a uzavření vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem projektu, provedení závěrečného hodnocení projektu a rozpuštění projektového týmu, ukončení materiálních a finančních zdrojů a archivace veškeré dokumentace projektu. (Svozilová, 2016) Zpráva o uzavření projektu a následné předání zákazníkovi by mělo obsahovat zhodnocení naplně cílů projektu a porovnání skutečných a plánovaných výsledků. Na závěr přichází administrativní ukončení. Svozilová (2016) popisuje body obsažené ve zprávě o uzavření následovně:

- **Hodnocení naplně cílů projektu**

V závěrečné zprávě dochází ke zhodnocení projektu, a to především v souvislosti s předem stanoveným cíli. Pokud se cíle projektu stanovily pomocí trojimperativu, budou hodnoceny zdroje, výsledky a čas – dodržení daného rozpočtu, splnění výsledků ve stanoveném rozsahu a kvalitě a dodržení termínů. Důležité je zhodnocení i neúspěšných projektů, které mohou při řádném zanalyzování příčin a důvodů neúspěchu sloužit jako klíč k úspěchu při realizaci projektů v budoucnu.

- **Porovnání skutečných a plánovaných výsledků**

Při porovnání plánů a skutečně dosažených výsledků jsou hodnoceny a okomentovány body, které byly součástí projektového plánu. Jedná se především o porovnání časového plánu, kde dochází ke kontrole dodržení termínů a případné vysvětlení, proč a kde nastal problém a porovnání plánu rozpočtu se skutečnými příjmy a výdaji.

- **Administrativní ukončení projektu**

Administrativním ukončením se rozumí všechny činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a archivací všech dokumentů, které se k projektu vztahovaly.

- **Poučení z projektu**

Společnost PM Consulting s. r. o. na svém webu popisuje dokument Poučení z projektu jako finální dokument, ve kterém projektový tým shrne nejdůležitější know-how projektu. Tento dokument je vytvořen pro vlastní rozvoj organizace a projektového týmu a slouží ke zhodnocení celého projektu, jsou zde vypsány nejdůležitější body, rizika, která při projektu vznikla a seznam poučení. (PM Consulting, 2018)

Při realizaci projektů je nutné dodržovat předem stanovené kroky a postupy. Záleží na velikosti organizace a velikosti realizovaných projektů, zda budou postupovat podle některého ze světových standardů – v tomto případě je vhodné zajistit certifikovaného projektového manažera. U menších společností postačí předem si stanovit jednotlivé fáze, projekt řádně připravit a naplánovat a dodržovat základní principy projektového managementu, které jsou popsány v první kapitole.

2 PROBLEMATIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V České republice existují v současné době dva typy neziskových organizací – NO státní (nazývány také vládní nebo veřejné) a NO nestátní (nevládní, soukromé, občanské) (Mulačová, Mulač, 2013). Vzhledem k vybranému podniku bude následující kapitola věnovat pozornost především nestátním neziskovým organizacím (NNO), kdy budou vymezeny typy NNO v České republice,

Charakteristika neziskových organizací

Podle Stejskala, Kuvíkové a Mařátkové (2012) jsou neziskové organizace takové společnosti, které nebyly založeny za účelem podnikání. Neznačená to ale, že nemohou produkovat zisk nebo vydělávat prostředky doplňkovou či podnikatelskou činností. Tyto činnosti mají neziskové organizace dovolené, podmínkou pro ně je reinvestování zisku do hlavní činnosti a rozvoje organizace.

Problematiky neziskových organizací se dotkla rekonstrukce soukromého práva, která přinesla změnu Občanského zákoníku a dosavadní Občanský zákoník nahradil Zákon o obchodních korporacích. Největší změny v neziskovém sektoru zaznamenala občanská sdružení, která byla do roku 2014 nejrozšířenější formou neziskových organizací, ta byla zrušena a nahrazena právní formou zapsaný spolek (z.s.). Právní úprava postihla i obecně prospěšné spolky, které od roku 2014 nelze zakládat, upraveny byly i nadace a nadační fondy, ty se staly podmnožinou fundací. Momentálně existují v České republice následující typy neziskových organizací (Neziskovky.cz, 2018):

- spolky a pobočné spolky – NOZ, dříve občanská sdružení (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů – zrušeno);
- nadace a nadační fondy – NOZ (dříve zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech – zrušeno);
- účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby;
- obecně prospěšné společnosti - zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (od roku 2014 zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti podle tohoto zákona stále fungují);
- ústavy – NOZ

- školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

2.1 Projektový management v neziskových organizacích

Projektový management se v neziskovém sektoru začíná rozvíjet. Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2017), důležitou roli hraje především v oblasti financování a podpory podniku vedoucí k navyšování fondů a zdrojů, což je nazýváno jednotným označením *fundraising*. Autoři řadí mezi zdroje fundraisingu veřejné instituce (ministerstva, kraje, města atd.), nadace, jednotlivé fyzické osoby nebo podnikatele, firmy a soukromé organizace a další. Především u finančních prostředků poskytovaných z dotací a grantů je nutné dbát na dodržení pravidel při realizaci projektů, právě z toho důvodu se projektový management stává stále více vyhledávaným odvětvím.

Pokud nezisková organizace žádá o dotaci, která má být čerpána z jednoho z Fondů EU, bývá často podmínkou poskytnutí finančních prostředků dotační audit. Dotační audit je zaměřen na ověřování určitých činností a faktů týkající se konkrétního dotačního programu, jako je kontrola účetních dokladů a jejich správnost, kontrola sledování projektů, návaznost na finanční účetnictví účetní jednotky, soulad výdajů s rozpočtem, posouzení vynaložených výdajů, přesuny mezi jednotlivými kapitolami rozpočtu, ověření příjmů projektu nebo prověření plnění ostatních náležitostí vyplývajících z podmínek poskytnutí příslušné dotace. Podle pravidel daného programu je stanoveno, ve kterých případech je externí audit povinný. Audit musí být vždy proveden auditorem nebo auditorskou společností, které jsou schváleny úředními orgány. (Dotační.info, 2017). Pokud se organizace řídí principy projektového managementu při realizaci daného projektu, má při auditování projektu větší šanci na bezproblémové schválení dotace, než organizace, která se těmito principy neřídí. (Dotační.info, 2017).

2.3 Podpora NNO v České republice

V České republice se neziskové organizace začaly opět rozvíjet po roce 1989. S příchodem regionální politiky rostl i počet neziskových organizací v jednotlivých krajích, začaly se vytvářet organizace spolky podporující i slučující NNO.

V současné době existuje několik spolků a organizací podporující neziskový sektor. Příkladem je Nadace Neziskovky.cz, jejíž cílem je získávat a podporovat rozvoj neziskových organizací v České republice. Nadace Neziskovky.cz poskytuje poradenství z prostředí neziskového sektoru, pořádají školení a workshopy, propojují mezi sebou organizace

i jednotlivce, vydávají články o aktuální děti v neziskovém sektoru, mapují grantové a dotační příležitosti a další. (Neziskovky.cz, 2018)

Další společností podporující rozvoj neziskového sektoru je TechSoup Česká republika. Ta patří do světové sítě TechSoup Global Network, která zprostředkovává neziskovým organizacím technologie od partnerských organizací. V ČR je zaštitěna Sdružením Via. Tato společnost se zaměřuje na technologický rozvoj, a to zajištěním přístupu k softwarům, programům, IT službám atd. Neziskovým organizacím nabízí TechSoup Česká republika dárcovské a zvýhodněné programy společností jako jsou Adobe, Amazon Web Services, Microsoft, Zoner a podobně. Mimo jiné pořádají webináře, semináře a konference o moderních technologiích pro neziskové organizace. (TechSoup.cz, 2017)

Výhody mohou neziskové organizace zaznamenat i u společnosti Google, která nabízí program Google pro neziskové organizace. V tomto balíčku jsou zahrnuty nástroje v balíčku G-Suite, měsíční budget v aplikaci Google Ad Grants a YouTube účet. Podmínkou pro získání plné verze je registrace u výše zmíněné společnosti TechSoup Česká republika. Mezi další podporovatele NO lze zařadit i online grafický program Canva, který také nabízí plnou verzi pro neziskové organizace. (Google.com, 2018, Švidrnichová, 2017)

Neziskové organizace v současné době mají možnost využít služeb různých společností, které jsou buď na podporu neziskových organizací zaměřeny, nebo ve svém portfoliu produktů nabízí mimo jiné i zvýhodněné ceny právě pro neziskové organizace. Projektový management není v neziskovém sektoru odvětvím, na které by se kladl velký důraz, neexistuje tak mnoho zdrojů ani statistik, které by na fungování projektového managementu poukazovaly. Pokud ale neziskové organizace chtějí být úspěšné jak v pořádání akcí, realizací samostatných projektů, tak v oblasti fundraisingu, doporučuje autorka práce využít nástroje projektového managementu.

3 MODERNÍ NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V České republice existuje v současné době několik desítek programů a softwarů, které slouží jako podpora projektového řízení. Jedná se jak o komplexní nástroje, které obsahují řadu jednotlivých dílčích funkcí, tak o programy sloužící pouze na specifický daný účel. V kapitole jsou vybrány a popsány nástroje, které patří k nejpoužívanějším na českém trhu v oblasti projektového řízení. Nástroje jsou rozděleny do čtyř kategorií – komplexní nástroje, které umožňují kompletní správu projektů; dílčí nástroje, které slouží pouze na podporu určité části projektu; komunikace, kde jsou uvedeny nástroje umožňující zlepšení komunikace projektového týmu; grafika a propagace, které při projektu usnadní práci s veřejností. Vybrané programy, aplikace a nástroje jsou uvedeny ve schématu viz Tab. 3.

Komplexní nástroje	Dílčí nástroje	Komunikace	Grafika a propagace
Easy Project	Trello	Padlet	Canva
Projektově.CZ	MindMup	Doodle	Flipsnack
G-Suite	GanttProject	Facebook	MailChimp

Tabulka 3: Moderní nástroje projektového managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Komplexní nástroje pro podporu projektového managementu

K programům, které umožňují řídit projekty, patří Easy Project, Microsoft Project, BaseCamp, Projektově.CZ, Jira, Freel, Asana, nebo česká Nestíhačka.cz (Vlach, 2017). Kritéria výběru se odvíjí od požadavků vybrané organizace a jsou to cena, snadné ovládání, spolehlivost a kompatibilita s nástroji od společnosti Apple. Microsoft Project patří mezi nejstarší software svého druhu a nabízí komplexní přípravu a řízení projektů, pro popisovanou organizaci ale nepřipadá v úvahu právě z důvodu potřeby práce i na Apple zařízeních.

Easy Project

Easy Project je software pro tvorbu a správu projektů. Kromě samotného softwaru nabízí doplňkové služby v podobě profesionální implementace, podporu, pravidelné webináře a e-learning. Systém je na internetovém serveru v cloudu. Mezi základní funkce k řízení projektů podle EasyProject.cz (2018) patří:

- WBS, Ganttův diagram, díky kterým lze snadno rozplánovat dílčí úkoly a časový plán;

- řízení zdrojů, ve kterém se k jednotlivým úkolům přiřadí potřebné zdroje;
- agilní projektový management, optimalizace procesů pod neustálou kontrolou;
- sledování úkolů, požadavků a financí a následné porovnání s plánem.

Podle Easy Project je nástroj určený pro každého, kdo se zabývá projekty – projektové manažery, IT manažery, vedoucí pracovníky, vedoucí týmů, majitele malých, středních i velkých podniků. (EasyProject.cz, 2018). Cena tohoto softwaru se odvíjí od velikosti projektového týmu, počtu potřebných projektů a dalších potřebných funkcí jako je počet projektu nebo možnost využití chatu v rámci projektového týmu, viz Tab. 4.

Verze	Počet uživatelů	Počet projektů	Chat v týmu	Cena
Zdarma (30 dní)	1	5	X	0,-/měsíc
Profesionál	5	100	ANO	990,-/měsíc
Tým	20	Neomezeně	ANO	2490,-/měsíc
Firma	40	Neomezeně	ANO	4990,-/měsíc

Tabulka 4: Easy Project

Zdroj: Upraveno podle EasyProject.cz, 2018

Projektově.CZ

Dalším ze systémů pro podporu projektového řízení je program Projektově.CZ. Hlavním výhodou této služby je propojení s e-mailem. E-maily se píšou buď přes systém, nebo klasicky přes e-mail, kdy program automaticky připojuje zprávy (nadepsané: "přes Projektově") k odpovídajícím úkolům. Celá komunikace nad daným úkolem je tak snadno dohledatelná a viditelná i po ukončení projektu, včetně přiložených souborů. Hlavní funkcí je myšlenková mapa úkolů, kdy se k jednotlivým úkolům připojují zdroje, milníky nebo pod-úkoly. Od této myšlenkové mapy se odvíjí celý projekt, mapu lze zobrazit jako interaktivní obrázek, ze kterého je na první pohled viditelný popis úkolu, komentář, kdy má být splněn a podobně. Úkoly je možné kdykoliv během projektu měnit a upravovat, automaticky jsou připomínány e-mailem, ve chvíli, kdy jsou vyřešeny, označí se jako vyřešené nebo uzavřené. Systém je na internetovém serveru v cloudu, sdílené informace tak jsou vždy aktuální. (Projektově.cz, 2018). Cena se odvíjí od počtu uživatelů a objemu uložených dat viz Tab. 5.

Verze	Počet uživatelů	Počet projektů	Objem dat	Cena
Pro dva	1	Neomezeně	2 GB	300,-/měsíc
Start	5	Neomezeně	5 GB	990,-/měsíc
Standard	12	Neomezeně	12 GB	1990,-/měsíc
Více uživatelů	20-50	Neomezeně	Dle domluvy	2600-5750,- /měsíc

Tabulka 5: Projektově.cz

Zdroj: Upraveno podle Projektově.cz, 2018

Společnost Projektově.CZ nabízí DEMO verzi na 30 dní zdarma. Na svém webu zřizují i Blog, ve kterém pravidelně přidávají články ze světa projektového managementu a moderních technologií. (Projektově.cz, 2018)

G-Suite

Balík online aplikací G-Suite (do října 2016 nazýván Google Apps) nepatří mezi nástroje podporující přímo projektové řízení. Balíček ale obsahuje řadu aplikací a doplňků, díky kterým se filozofie projektového managementu stane součástí běžného chodu organizace. Základní funkce, které balíček G-Suite nabízí:

- e-mail s koncovkou @názevspolečnosti.cz;
- cloudové úložiště, velikost závisí na verzi balíčku;
- sdílený kalendář;
- Hangouts Meet – videohovory;
- vytváření dokumentů, tabulek, prezentací atd.;
- Keep – poznámky, vytváření sdílených úkolů.

Díky tomuto nástroji je možné vytvořit úkol (Google Keep), sdílet ho mezi spolupracovníky a sledovat jeho plnění. Se sdíleným kalendářem lze snadno plánovat společné události, cloudové úložiště umožňuje rychlý přístup k potřebným souborům a současnou práci více osob nad jedním dokumentem. Google Tabulky a Dokumenty slouží jako náhrada za Microsofte Office – v aplikaci od Googlu jsou dokumenty dostupné i z mobilního zařízení. Společnost Google nabízí široké portfolio nástrojů a aplikací, které každodenní práci usnadní. Výhodou je také offline přístup. Pro neziskové organizace je dostupná verze G-Suite pro neziskové organizace, která je zcela zdarma a mimo jiné je v balíčku zahrnuta funkce Google Ad Grants, kdy každá nezisková organizace získá zdarma 10 000 USD měsíčně na tvorbu kampaní a reklam

a služba YouTube pro neziskové organizace. Podmínkou pro získání verze pro NO je registrace u společnosti TechSoup. (Google.com, 2018). Další verze G-Suite nabízí vždy 14-denní bezplatnou zkušební verzi se pohybují v rozmezí viz Tab. 6.

Verze	Obsah	Úložiště	Cena
Basic	Profesionální sada	30 GB	4 EUR / uživatel / měsíc
Business	Vylepšená sada s možností archivace	Neomezeně	8 EUR / uživatel / měsíc
Enterprise	Prémiová sada s pokročilými ovládacími prvky a možnostmi	Neomezeně	23 EUR / uživatel / měsíc
Pro NO	Profesionální sada s možností archivace	30 GB	ZDARMA

Tabulka 6: G-Suite

Zdroj: Upraveno podle Google.com, 2018

3.2 Dílčí nástroje pro podporu projektového managementu

Nabídka podporující projektový management je široká. Pokud se projektový tým nerozhodne pro komplexní programy pro podporu projektového řízení, existují aplikace podporující určitou část projektu – pro přehled o jednotlivých úkolech se jedná o aplikaci Trello, pro vytvoření WBS MindMup.

Trello

Nástrojem pro podporu projektů je i aplikace Trello a je vhodná spíše pro menší projekty. Tato aplikace umožňuje vytvářet nástěnky, na které se vytváří a vizualizují jednotlivé úkoly. K úkolům lze přidat popis, přiřadit odpovědnou osobu a označit úkol v případě jeho dokončení jako hotový. V průběhu realizace projektu aplikace umožňuje úkoly komentovat a zobrazit je v kalendářovém náhledu. Jednotlivé nástěnky je možné používat samostatně, nebo pozvat kolegy ke spolupráci. Výhodou této aplikace je, že na ní lze pracovat offline – nástěnky se synchronizují vždy při připojení k síti. Trello je v základní verzi (100 MB) zcela zdarma a pouze v angličtině. Přihlášení je možné pomocí účtu Google, které nabízí i propojení s Google kalendářem. (Play.Google.com, 2018)

MindMup

Online aplikace MindMup slouží k tvorbě myšlenkových map. Při tvorbě projektů je ideálním nástrojem pro tvorbu WBS. Základní verze této aplikace je zdarma a není nutné se nijak přihlašovat. Při potřebě vyššího množství dat a dalších komponentů a možností navíc je možné získat verzi MindMup Gold, kde je cena \$25/rok. Aplikace je v angličtině. Výstupy – výsledné myšlenkové mapy – je možné ihned vyexportovat například ve formátu PDF nebo JPG. Výhodou této aplikace je možnost provázání s Google Diskem. (Nastroje.knihovna.cz, 2013)

GanttProject

Software GanttProject slouží ke grafickému znázornění činností v projektu v závislosti na čase – k vytvoření základních Ganttových diagramů. Program nabízí i další funkce, jako je Plánování zdrojů nebo tvorba PERT diagramů. Software je určený pro malé projekty a je zcela zdarma. (Hedrlín, 2015)

3.3 Nástroje pro komunikaci projektového týmu

Padlet

Padlet je jedním z online nástrojů, které umožňují zlepšení komunikace. Jedná se o nástroj, ve kterém se vytváří virtuální nástěnka – na tu se přidávají poznámky, vzkazy, ale i odkazy nebo soubory v jakémkoliv formátu (Word, Excel, Power Point, PDF). Při řízení projektů slouží k usnadnění předávání informací a souborů, které jsou určené pro všechny členy projektového týmu. Díky tomuto nástroji jsou informace ihned k dispozici. Padlet je v angličtině a je zcela zdarma. (Nastroje.knihovna.cz, 2012)

Doodle

Online nástroj Doodle slouží k plánování schůzek a meetingů. Při práci v širším projektovém týmu je ideálním řešením pro nalezení společného termínu. V aplikaci se vytvoří událost, ke které se vypíše několik dat. Událost se zašle mezi členy projektové týmu, kteří mají možnost vyjádřit se a vybrat datum, které jim vyhovuje nejvíce. Doodle je v angličtině, základní verze je zdarma, za pokročilou verzi se hraje poplatek od 29 EUR/rok. (Nastroje.knihovna.cz, 2012)

Facebook

Sociální síť Facebook byla založena v roce 2004, dnes je největší sociální sítí na světě. Slouží primárně ke komunikaci s přáteli nebo rodinou, v poslední době je ale čím dál více využívána i jako obchodní prostředek. (Lakhani, 2010). Při řízení projektů může být důležitým nástrojem pro propagaci a online komunikaci s klienty a zákazníky. Pokud projekt realizuje

menší organizace, je Facebook vhodným prostředkem o pro komunikaci projektového týmu. Jedna z funkcí Facebooku je tvorba uzavřené skupiny, do které lze pozvat projektový tým nebo spolupracovníky a sdílet mezi sebou informace a poznatky týkající se daného projektu. Výhodou zde je funkce, díky které lze zobrazit, kdo ze členů skupiny již příspěvek viděl. Další výhodou je možnost diskuze pod daným příspěvkem.

3.4 Grafika a propagace

V případě řízení projektu, který je určen pro veřejnost (například veřejná akce – festival, sportovní turnaj atd.), je důležité, aby byl dobře zpropagován. Pozornost by měla být směřována už na letáky, plakátky, nebo pozvánky – i ty elektronické. Dnešní doba nabízí spoustu možností, jak tyto propagační materiály zatraktivnit. Patří mezi ně například Canva, Flipsnack nebo MailChimp.

Canva

Online grafický nástroj Canva umožňuje vytvoření jakýchkoliv propagačních materiálů – plakáty, pozvánky, reklamní banner na Facebook, a další. Ke všem druhům grafiky je předem vytvořeno několik desítek šablon s předdefinovanou velikostí. Kromě možnosti vytvoření propagačních materiálů nabízí Canva také video-návody s podrobným postupem, jak užívat jednotlivé nástroje tohoto programu. Po založení účtu je možné pozvat kolegy a vytvořit tak tým, který se bude na jednotlivých materiálech podílet a bude je mít snadno dostupné. Základní verze je zdarma, omezena je v počtu šablon, kapacitě úložiště a absenci dalších nástrojů, které jsou v placené verzi navíc. Za plnou verzi se hradí 9.95 \$/měsíčně, Canva nabízí zvýhodnění pro neziskové organizace – nabízí plnou verzi zcela zdarma, podmínkou je zaslání stanov společnosti a dalších podkladů, které prokazují, že se jedná o neziskovou organizaci. (Krajňák, 2017)

Flipsnack

Flipsnack je online nástroj, který z PDF souborů vytvoří online knihu. Pomocí jednoduchých kódů pak lze tuto knihu vložit přímo na web. Tento nástroj umožňuje vizuálně příjemnější a poutavější formu prezentace připravované akce na webu. Dokumenty ve formátu PDF se nahrají do aplikace, ve které se vytvoří grafický vizuál (barva desek, vazba, styl otáčení stránek a další). Základní verze (100 MB a maximálně 15 stran) je zdarma, pro vytvoření je pouze nutné se zaregistrovat. Placené verze se pohybují v rozmezí \$12-48/měsíc. Aplikace je v anglickém jazyce. (Flipsnack.com, 2018)

MailChimp

Online služba MailChimp slouží k hromadnému rozesílání e-mailů. Využívána je především v marketingovém odvětví k rozesílání newsletterů, při řízení projektů je ideálním řešením k informování o projektu a zasání pozvánky cílové skupině. Pozvánka vytvořena v tomto programu je vzhledná, pro příjemce zajímavá a umožňuje přidat přímé prokliky na webové stránky. MailChimp nabízí několik šablon k vytvoření potřebného e-mailu a mimo jiné také video-návody, jak pracovat s jednotlivými nástroji. K práci v této aplikaci je nutná registrace, základní verze je zdarma – omezena je v kapacitě mailing listu (2000 příjemců) a počtu měsíčně zaslaných emailů (1200). Cena placených verzí se odvíjí od počtu příjemců od \$10.00 do \$240.00. MailChimp je v angličtině. (Nastroje.knihovna.cz, 2012)

Nástrojů, které slouží na podporu projektového řízení nebo i samotného chodu kanceláře, existuje v dnešní době velké množství a záleží na vedení organizace nebo pověřených pracovnících, které z nástrojů budou či nebudou využívat. V kapitoly byly některé nástroje vybrány a rozděleny do čtyř skupin, které lze při realizaci projektů využít. Jejich hodnocení a doporučení je uvedeno v sedmé kapitole bakalářské práce.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

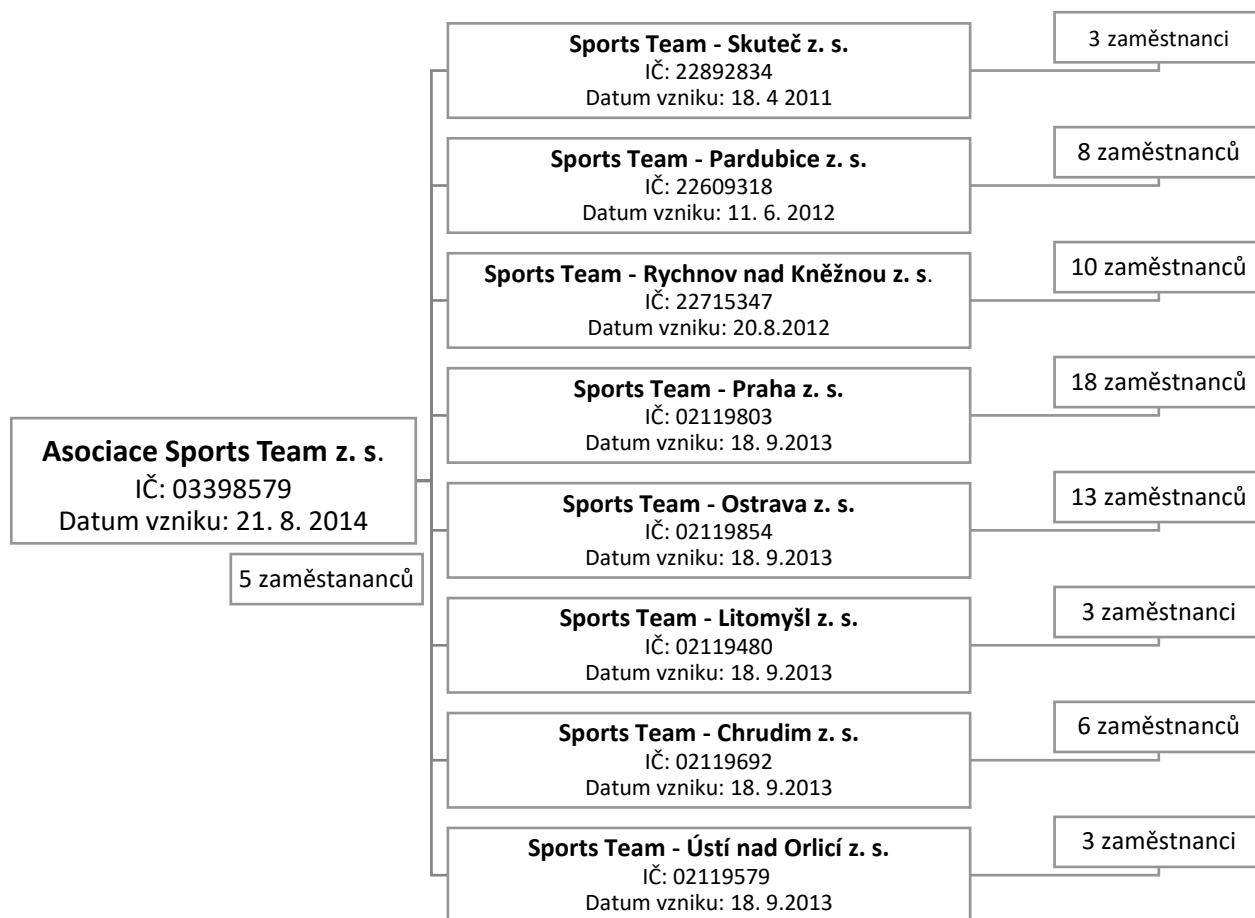
Organizace Sports Team CZ je plavecká organizace působící v osmi městech České republiky. Její hlavní činností je poskytování plaveckých tréninků, a to převážně pro děti a mládež. K jejím dalším činnostem patří organizování plaveckých a sportovních soustředění, letních sportovních táborů a jiných sportovních akcí. Označení Sports Team CZ je souhrnné označení devíti jednotlivých právnických osob. Osm z nich nese název města, ve kterém plavecký oddíl působí, devátý subjekt je Asociace Sports Team z. s., který nese zastřešující funkci. Z právního pohledu se jedná o neziskové organizace s označením zapsaný spolek. Všechny subjekty mají jednotné sídlo na adrese Milheimova 827, Pardubice, 530 02. (Stanovy společnosti Sports Team – Pardubice z. s.)

Organice začala vznikat v roce 2011, kdy byl založen první plavecký oddíl, a to ve Skutči. O rok později vznikly další dva oddíly – V Rychnově nad Kněžnou a Pardubicích. V roce 2013 již organizace čítala osm plaveckých oddílů na deseti bazénech v České republice. Poslední rozšíření proběhlo v roce 2017, kdy se rozrostl ostravský klub do druhého místního bazénu. V současné době se jedná o osm plaveckých oddílů, které působí na jedenácti bazénech – Skuteč, Rychnov nad Kněžnou, Pardubice, Chrudim, Litomyšl, Ústí nad Orlicí, Praha (Aquacentrum Šutka, PS Slavia, Zelený pruh) a Ostrava (bazén na SŠ Zdeňka Matějčka a bazén na ZŠ Generála Píky). Aby organizace působila a spolupracovala jako celek, je nutné mít subjekt, který všechna „plavecká města“ zastřeší – Asociace Sports Team z. s.

Asociace Sports Team z. s.

Hlavní činností tohoto spolku je podle stanov podpora a rozvoj kulturního a sportovního vyžití členů spolku a sjednocení sportovních klubů fungujících v České republice pod značkou Sports Team (Stanovy společnosti Asociace Sports Team z. s.). V praxi funguje tento spolek jako matka ostatních spolků, zaměstnává vedení společnosti a administrativní pracovníky, kteří se starají o chod celé organizace. Pod Asociací se pořádají i sportovní akce určené pro členy ze všech oddílů Sports Team, jako jsou například plavecká soustředění, sportovní tábory, nebo plavecké závody. Každý samostatný jednotlivý subjekt má do dvaceti zaměstnanců. Pokud by na organizaci nahlíželo jako na celek, bude se celkový počet pohybovat okolo 65 zaměstnanců.

Níže, viz Obr. 4, jsou vypsány základní informace z obchodního rejstříku jednotlivých subjektů, včetně počtu zaměstnanců.



Obrázek 4: Uspořádání organizace Sports Team CZ

Zdroj: *or.justice.cz*, 2018

Počet zaměstnanců v jednotlivých městech se odvíjí od velikosti členské základny, respektive četnosti tréninkových jednotek daného města. V sezóně 2017/2018 měla organizace Sports Team CZ celkem 900 aktivních členů. Největší členská základna je v Ostravě (250 členů), Praze (180 členů) a Rychnově nad Kněžnou (180 členů). 80 členů je v Pardubicích, 70 členů v Litomyšli, 60 členů v Chrudimi, 50 členů ve Skutči a 30 členů v Ústí nad Orlicí.

Vedení organizace

Vzhledem k tomu, že se jedná o zapsaný spolek, stojí v čele každého ze subjektů se značkou Sports Team tříčlenné předsednictvo. Spolku předsedá zakladatel organizace Jiří Jedlička, který zastává i funkci jednatele společnosti. Ve vedení organizace stojí výkonný ředitel. Předsednictvo, předseda i výkonný ředitel fungují pro všechny subjekty se značkou Sports Team. Výkonnému řediteli jsou podřízeni administrativní zaměstnanci – pracovnice na pozici zákaznického servisu a účetní. V roce 2017 nově vznikla pozice – koordinátor

plaveckých aktivit, který má na starosti správu a bezproblémový chod všech subjektů Sports Team. Tuto pozici zastává autorka bakalářské práce. Dalšími přímými podřízenými jsou výkonnému řediteli hlavní trenéři. Hlavní trenér funguje v každém plaveckém městě, komunikuje s rodiči členů, zajišťuje personální obsazení tréninkových jednotek a komunikuje s koordinátorem plaveckých aktivit, výkonným ředitelem nebo zákaznickým servisem.

V červnu 2016 proběhla důležitá personální reorganizace, kdy se změnila osoba výkonného ředitele, následovaly i obměny na jiných pozicích, převážně na pozicích hlavních trenérů. Byly nově rozděleny jednotlivé funkce, úkoly a pravomoci, změnil se systém managementu a organizace se začala postupně stabilizovat.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Organizace jako celek začala působit v roce 2014. V tomto roce také začala s pořádáním sportovních táborů a soustředění pod hlavičkou Asociace Sports Team z. s. pro členy ze všech měst, ve kterých působí. V následující kapitole bude popsáno, jak probíhala příprava a realizace sportovních akcí do chvíle, kdy proběhla personální reorganizace v roce 2016. Informace byly získány na základě řízeného rozhovoru s hlavním trenérem těchto akcí, který úzce spolupracoval s tehdejším výkonným ředitelem – organizátorem sportovních akcí. V další části kapitoly budou sepsány poznatky získané z rozhovoru a jejich hodnocení. V závěru kapitoly je navržena strategie pomocí SWOT analýzy v oblasti řízení sportovních akcí.

5.1 Počátky sportovních akcí na základě řízeného rozhovoru

V roce 2014 proběhly tři sportovní akce. Na jaře plavecké závody v Ústí nad Orlicí, letní sportovní tábor ve Skutči a na podzim víkendové soustředění v Ústí nad Orlicí. Tyto tři akce se opakovaly i následující rok. Sportovní akce měl na starosti tehdejší výkonný ředitel. V přípravě plánovaných projektů figuroval sám, termíny akcí i trenéry, kteří se akce mají účastnit, vybíral podle vlastního uvážení. Na soustředěních a táborech byl vždy jeden a ten samý hlavní trenér, od kterého jsou tyto informace získány. Při řízení těchto akcí nebyl využíván žádný software, přihlášky na akce probíhaly pokaždé jinou formou, stejně tak i komunikace mezi trenéry, kteří se důležité informace dozvídali na poslední chvíli. Na akce nebyl předem stanovený rozpočet, ne jednou se stalo, že trenérům nebyla vyplacena slíbená odměna z důvodu záporného výsledného rozpočtu. Z těchto akcí nejsou dohledatelné žádné informace (seznamy účastníků, trenérů, smlouvy o pronájmech, programy atd.), vyjma fotogalerie na facebookových stránkách. Podle informací od hlavního trenéra nastala i situace, kdy byla plánovaná akce zrušena týden před jejím konáním z důvodu nedostatku přihlášených dětí. Problémem bylo pozdní oznámení akce rodičům dětí. S obměnou vedení a některých trenérských pozic v roce 2016 nastala i změna v pořádání těchto sportovních akcí. Naskytl se varianta najmout na tuto práci externího pracovníka, který bude tyto sportovní akce organizovat. Po jedné, vysoce ztrátové, akci bylo toto řešení zrušeno. Autorka práce působila v tuto dobu v organizaci na pozici zákaznického servisu.

Na začátku školního roku 2017/2018 byla vytvořena nová pozice – koordinátor plaveckých aktivit, který má pořádání sportovních akcí na starosti. V rámci projektového managementu v organizaci není osoba, která by byla pro nově vytvořenou pozici v tomto směru mentorem. Vedení společnosti namísto toho poskytuje hrazené kurzy a semináře, a to nejen v oblasti

projektového managementu, ale i marketingu, vedení týmu nebo komunikace a komunikační strategie, která byla hlavním nedostatkem při pořádání sportovních akcí.

Vyhodnocení

Na základně zhodnocení výše zmíněného rozhovoru došlo podle autorky práce k následujícím chybám, díky kterým akce nedopadly vždy tak, jak se očekávalo:

- akce pořádala a řídila jen jedna osoba, nikoliv tým;
- nebyly stanoveny základní požadavky a cíle;
- nebyl vymezen rozpočet;
- komunikace neměla řád, informace chodily pozdě;
- po ukončení akce nebyly uchovány žádné dokumenty;
- nebyly předány informace nástupci organizátora sportovních akcí.

Mezi pozitiva lze zařadit získané zázemí ve Skutči a v Ústí nad Orlicí, možnost navázání na tradici a prostor pro zlepšení opakujících se akcí a zavedení nových akcí na jiných místech.

5.2 SWOT analýza

Z důvodu snadnějšího zavedení principů projektového řízení do organizace byla vytvořena SWOT analýza viz Tab. 7 a následně návrženy strategie, kam v řízení sportovních akcí směřovat.

SWOT ANALÝZA – pořádání sportovních akcí		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - dostatek personálu - zkušenosti v oblasti vedení dětí - rozsáhlá členská základna - vyzkoušené zázemí 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace mezi trenéry - fluktuace zaměstnanců - vzdálenost Prahy a Ostravy - nejednotné postupy
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - finanční podpora od státu, města atd. - pozice koordinátora plaveckých aktivit - navázání vztahů s veřejností - využit moderních technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - nová nařízení MŠMT, ČSPS - vysoká nemocnost dětí - nedodržení podmínek dodavatelů

Tabulka 7: SWOT analýza – pořádání sportovních akcí

Zdroj: Upraveno podle Vašítkové, 2014

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou navrženy následující strategie:

Strategie SO – zaměřit se na pořádání a zintenzivnění sportovních akcí, které mají díky rozsáhlé členské základně, zkušenostem trenérů a možnostmi získání finanční podpory velký potenciál. Do budoucna mohou tyto akce generovat určitý zisk, který lze opět reinvestovat, například do vybavení. Díky nově vzniklé pozici lze začít postupně zavádět moderní technologie a nové postupy v řízení sportovních akcí – nutné je řádné zaškolení personálu.

Strategie ST – vysoká nemocnost dětí by znamenala málo zájemců o sportovní akce. Předějit tomu lze efektivní propagací, aby se informace dostaly od trenérů ke všem členům organizace. Pokud si organizace udrží členskou základnu alespoň tak rozsáhlou, jako v současné době, problém s nedostatkem zájemců nenastane. Aby nedocházelo k nedodržení podmínek dodavatelů, je třeba zajistit si zázemí (jako je v současné době ve Skutči) a vše mít podloženo řádně připravenou smlouvou.

Strategie WO – komunikaci mezi trenéry lze zlepšit použitím moderních technologií – sjednocení komunikace, nastavení jednotných pravidel, pořádání pravidelných meetingů apod. Opět je důležité řádné zaškolení všech zaměstnanců. Koordinátor plaveckých aktivit sjednotí postupy při pořádání sportovních akcí tak, aby byly vždy prováděny stejné, nebo alespoň podobné kroky při realizaci všech akcí.

Strategie WT – sledovat na webových stránkách MŠMT a ČSPS aktuality, nová nařízení a opatření, která by mohla jakkoli narušit samostatný projekt nebo chod celé organizace. Aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců, je nutné je více zapojovat do přípravy sportovních akcí, pořádat teambuildingy provázané školením apod. Sjednocení postupů při realizaci projektů lze zajistit zavedením některého z nabízených moderních nástrojů nebo software na podporu projektového řízení.

6 REALIZACE VLASTNÍHO PROJEKTU

Jako pilotní projekt, na kterém mají být principy a nástroje projektového managementu aplikovány, jsou plavecké závody. Nejedná se o první plavecké závody pořádané organizací Sports Team CZ, poprvé ale budou řízeny jako projekt, budou rozepsány jednotlivé fáze projektu a úkoly v nich. Projekt řídí autorka práce v pozici koordinátora plaveckých aktivit. Závody nesou název Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ.

6.1 Zahájení projektu

S myšlenkou uspořádat plavecké závody přišel jednatel společnosti Jiří Jedlička v polovině října 2017, kdy byl definován požadavek: uspořádat plavecké závody za předpokladu získání dotace ve výši 30 000 Kč od Pardubického kraje – v případě získání této dotace je nutné akci uspořádat do konce kalendářního roku 2017. Zahajovací fáze začala 15. října 2017. Vedoucí tohoto projektu je koordinátor plaveckých aktivit. Ve fázi zahájení projektu musí být provedeny následující činnosti:

- definování cílů a přínosů projektu;
- rozdělení projektových rolí, identifikace zainteresovaných stran;
- vymezení kritérií úspěšnosti projektu;
- vytvoření Zakládací listiny projektu.

Cíle projektu

U stanovení cíle se stanovují základní body podle projektového trojimperativu a dbá se na dodržení techniky SMART. Nejdůležitějším bodem je pro zákazníka projektu čas, od kterého se odvíjí finance. Pokud nebude akce uskutečněna do konce roku 2017, nebude organizaci poskytnuta dotace od Pardubického kraje.

Rozsah (výsledky): Cílem jsou úspěšně uspořádané plavecké závody s názvem Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ, které se zúčastní minimálně 80 dětí a 15 trenérů. Zastoupeny jsou všechny oddíly Sports Team CZ. Každé dítě si ze závodů odnese věcnou cenu.

Zdroje (náklady): Dotace od Pardubického kraje, rozpočet na akci je 30 000 Kč.

Čas: Akce bude uspořádána do konce kalendářního roku 2017. Termín uzavření projektu je 5. ledna 2018. Dodání výsledků účelu projektu 1. listopadu 2018.

Přínosy projektu

Ve školním roce 2018/2019 se budou aktivně účastnit závodů děti narozené v roce 2009 a 2010 alespoň v jednom městě, kde Sports Team CZ působí.

Akce přispěje k dlouhodobým vztahům mezi organizací a členy organizace, ve školním roce 2018/2019 bude pokračovat v kurzech alespoň 80 % zúčastněných dětí.

Plavecké závody nejsou oficiální svazové (pořádané ČSPS), pořadatelem je pouze samotná organizace, která si předem určí pravidla – věkové omezení, kategorie, diskvalifikace a podobně. Jsou tedy ideální příležitostí pro začínající závodníky, kteří si mohou vyzkoušet závodní atmosféru nanečisto.

Zainterесované strany

Jednotlivé projektové role a jejich úkoly byly popsány viz Tab. 8 v rámci identifikace zainterесovaných stran. Ke každé zainterесované straně bylo specifikováno, co od projektu očekává a co se od něj v projektu očekává.

Jméno	Co očekává	Co se od něj očekává
Zákazník projektu <i>jednatel společnosti</i>	Financování projektu – získání dotace od Pardubického kraje	Zadavatel projektu, definuje co nejpřesněji požadavky, určuje název projektu
Sponzor projektu <i>výkonný ředitel společnosti</i>	Bude informován o stavu projektu, včas mu budou předávány informace o změnách	Schvaluje důležitá rozhodnutí, kontroluje, zda vše probíhá podle plánu
Vedoucí projektu <i>koordinátor plaveckých aktivit</i>	Konkrétní zadání a požadavky, spolupráce a komunikace se sponzorem projektu	Zodpovídá za naplnění požadavků a cílů projektu, koordinuje činnost projektového týmu
Projektový tým <i>Adam</i>	Jasně a splnitelné zadání úkolu za předpokladu dosažitelných zdrojů	Zajištění přihlášek a správa programu Swim Meet Manager, komunikuje s hlavními trenéry a zajišťuje dodání přihlášek
<i>Kristýna</i>		Zajištění a správa odměn

Hlavní trenéři		Příprava dětí, komunikaci s rodiči, přihlášení dětí do systému a zajištění dostatečného množství trenérů
Koneční uživatelé Děti a rodiče	Dodržení časového rozpisu, dobrá organizace, odměnění plavců	
Poskytovatel finančního daru Pardubický kraj	V propagačních materiálech uvedeno logo PK a informace, že je akce podporována PK, bannery umístěny přímo na závodech	Poskytnutí finanční podpory

Tabulka 8: Zainteresované strany v realizovaném projektu

Zdroj: Upraveno podle Doležala a Krátkého, 2017

Kritéria úspěšnosti projektu

Projekt bude úspěšný, pokud budou splněny následující body:

- akce je uspořádaná do konce kalendářního roku 2017;
- akce se zúčastní minimálně 80 dětí a 15 trenérů;
- je dodržen stanovený rozpočet, maximální přípustné přesazení je 5000 Kč;
- akce má kladné ohlasy od dětí, rodičů i trenérů.

Výše zmíněné body jsou nejdůležitější kritéria pro označení úspěšného projektu. Pokud jeden z bodů nebude dodržen, nebude projekt považován za úspěšný.

V návaznosti na otázky týkající se cílů, přínosů, jednotlivých odpovědností projektového týmu a sepsání kritérií úspěšnosti projektu byla vytvořena zakládací listina projektu. Odsouhlasena a podepsána zákazníkem a vedoucím projektu byla 25. 10. 2017. Zakládací listina viz Příloha A.

6.2 Plánování projektu

Fáze plánování byla zahájena po sepsání a schválení Zakládací listiny projektu 25. 10. 2017. Aby se mohly začít plánovat potřebné části projektu, musí být jisté datum a místo konání akce. Pro výběr místa vstupovaly do rozhodování všechny bazény ve Východních Čechách, ve kterých Sports Team CZ působí. Kritérii pro rozhodování byly náklady za pronájem, počet drah, vybavenost bazénu (mikrofon, obrátkové praporky), prostor pro rodiče (galerie pro sledování závodů) a vzdálenost od Pardubic (od kanceláře). Nejlepším místem pro pořádání této akce vyšel chrudimský krytý bazén, který má jako jediný 6 drah, přijatelný hodinový pronájem, prosklenou galerii pro rodiče a je ze všech měst nejbližší Pardubicím. Jediným negativem je špatná akustika, která bude třeba vyřešit. Vedoucí projektu zaslal objednávku na pronájem bazénu v sobotu 16. 12. 2017 od 10:00 do 15:00. Objednávka byla potvrzena. Dalšími úkoly ve fázi plánování jsou:

- vytvořit plán rozsahu;
- navrhnout plán rozpočtu;
- vytvořit časový plán;
- sestavit matici odpovědnosti;
- navrhnout plán komunikace projektového týmu;
- identifikovat, analyzovat a minimalizovat rizika.

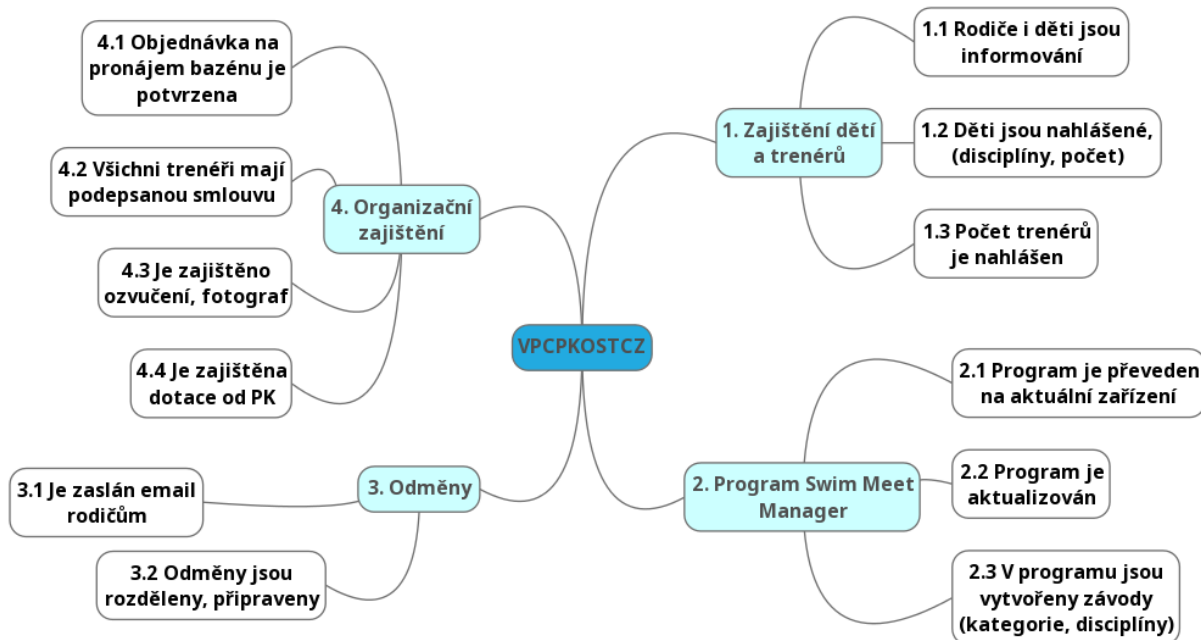
Plán rozsahu

V projektu existují čtyři základní úkoly, na které je třeba se zaměřit. Každému z nich připadá osoba, popřípadě více osob, projektového týmu, která je za plnění daného úkolu zodpovědná. Kromě přiřazení odpovědnosti je nutné přiřadit i jiné potřebné zdroje. Tyto čtyři úkoly jsou:

1. **zajištění dětí a trenérů** – hlavní trenéři – odeslání informačního e-mailu rodičům, příprava dětí na tréninku, jejich přihlášení, nahlášení počtu účastníků;
2. **program Swim Meet Manager** – Adam – roční poplatek 1290 Kč – licence je platná do května 2018, nebude vstupovat do nákladů; zajištění přístupových údajů – převedení na aktuální zařízení, aktualizace verze, vytvoření závodů – seznam disciplín, rozpis kategorií;
3. **odměny** – Kristýna – rozpočet na medaile, diplomy a poháry 6800 Kč, odeslat informační e-mail rodičům, poplat sponzorské dary, nakoupit medaile, diplomy, poháry, rozdělit odměny podle kategorií a disciplín;
4. **organizační zajištění** – vedoucí projektu, zákazník projektu – pronájem bazénu 8000,-, mzdy trenéři 10000 Kč, fotograf a další organizační položky 3000 Kč – zajistit objednávku

na pronájem bazénu, vytvořit smlouvy trenérům, zajistit fotografa a ozvučení, zajistit dotaci od PK.

Pro znázornění byl v aplikaci MindMup vytvořen model WBS viz Obr. 5.



Obrázek 5: Model WBS realizovaného projektu

Zdroj: Upraveno v aplikaci MindMup podle Doležala a Krátkého, 2017

Od modelu WBS se odvíjel i časový plán, ve kterém byly k jednotlivým položkám WBS modelu přiřazeny zdroje a termín splnění.

Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti byla vytvořena pro znázornění odpovědnosti jednotlivých úkolů. Není důležité pouze splnění úkolu, ale také vědět, na koho se obrátit v případě potíží, kdo za úkol ručí, s kým je možné daný problém konzultovat nebo komu podat informace o splnění úkolu. Písmena metody RACI byla z důvodu usnadnění práce nahrazena českými ekvivalenty ORKI viz Tab. 9. O – ODPOVĚDNÝ (kdo je odpovědný za vykonání úkolu), R – RUČITEL (kdo má zajistit správnost a efektivitu), K – KONZULTANT (kdo se může k danému výsledku vyjádřit, poskytnout radu, informaci), I – INFORMOVÁN (kdo by měl být o úkolu informován). Ve sloupcích jsou uvedeny jednotlivé prvky modelu WBS viz Obr. 5.

Role WBS	Vedoucí projektu	Zákazník projektu	Sponzor projektu	Adam	Kristýna	Hlavní trenéři
1.1	R, K					O
1.2				R,K	I	O
1.3	R, K					O
2.1	R			O		
2.2	R			O		
2.3	R			O		
3.1	R				O	I
3.2	R				O	I
4.1	O		I			
4.2	O					
4.3	O		K			I
4.4	I	O	I			

Tabulka 9: Matice odpovědností realizovaného projektu

Zdroj: Upraveno podle Doležala, Máchala, Lacka, 2012

Časový plán

Pro grafické znázornění časového plánu projektu byl použit Ganttův diagram viz Příloha C. Vedoucí projektu navíc vytvořil tabulku, kde je vždy uveden název úkolu, termín, kdy má být úkol splněn, popis požadovaného výstupu a kdo je za úkol zodpovědný viz Příloha B. Tabulka byla nasdílena na Google Disk všem členům projektového týmu.

Plán rozpočtu

Akce je financována z dotace poskytnuté od Pardubického kraje. Výše této dotace je 30.000,- Kč. Plán rozpočtu viz Tab. 10 byl počítán na 100 dětí a 20 trenérů. Pro přehlednost vytvořil vedoucí projektu kalkulátor v Excelu.

Položka	Počet	Cena za MJ	Celkem
Pronájem bazénu	5 hodin	1 600,-/hod.	8 000,-
Mzdy trenéři	20	500,-/os.	10 000,-
Diplomy	110ks + 150ks	5,-/ks	1 300,-
Medaile	110ks + 150ks	20/ks	5 200,-
Poháry	2 ks	150,-/ks	300,-
Fotograf	1	1 000,-/os.	1 000,-
Ostatní (kancelářské potřeby,..)	-	-	2 000,-
Celkem			<u>27800,-</u>

Tabulka 10: Rozpočet realizovaného projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace projektového týmu

Pro tento projekt budou používány běžné komunikační prostředky – e-mail, telefonní komunikace a Facebook – na začátku roku 2017 byla vytvořena uzavřená skupina pro trenéry Sports Team CZ za účelem sdílení důležitých informací. K přihlašování dětí byla vytvořena a připnuta na sdílený Google Disk tabulka. Výhodou sdíleného Disku je možnost práce více osob najednou. Novinkou pro trenéry je online nástroj Padlet – virtuální zeď, kam se mohou přidávat poznámky, organizační informace, ale i odkazy nebo soubory. Padlet byl využit především k připnutí propozic, materiálů a jiných informací, které tak byly pro všechny členy týmu pohromadě. Pro projektový tým byly naplánované dva meetingy. Termíny byly plánované pomocí aplikace Doodle. Na obou poradách chyběla hlavní trenérka ze Skutče, té byly informace a zápis z porady zaslány emailem, popřípadě byly sděleny telefonicky.

Řízení rizik

Při řízení rizik nebyla využita žádná z metod pro řízení rizik, pouze byl dodržen postup: identifikace – analýza – hodnocení – ošetření – monitoring a přezkoumání. Byl vytvořen seznam rizik viz Tab. 11, kde jsou rizika popsána, ohodnocena z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou, následně jsou vypsány návrhy a opatření k minimalizaci rizik a kdo za dané riziko zodpovídá. Hodnocení je provedeno na škále 1-5 (1 = přijatelná úroveň rizika, 5 = riziko požaduje okamžité řešení).

Identifikace rizika	Hodnocení rizika	Návrhy a opatření
Nedostatek personálu	1	Pokud by nastala situace, kdy by byl nedostatek trenérů, zajistí se externí brigádníci. Odpovědnost: hlavní trenéři, vedoucí projektu.
Dodavatelé nedodrží podmínky	2	Veškeré dohody je nutné podložit smlouvou (smlouva o pronájmu, o poskytnutí finančního daru apod.). Odpovědnost: vedoucí projektu.
Nefunkční technika (audio, tiskárna)	4	V chrudimském bazénu je problém s audiotechnikou – nutné vyzkoušet před akcí. Zajistit funkční tiskárnu – vyzkoušet před akcí. Odpovědnost: vedoucí projektu.
Zamítnutí dotace od PK	5	V případě zamítnutí dotace bude akce zrušena. Nutné ověřit a potvrdit předem. Odpovědnost: zákazník projektu.

Tabulka 11: Plán řízení rizik realizovaného projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Realizace projektu

Důležitým bodem a zároveň bodem zahájení realizační fáze projektu je seznámení projektového týmu s projektem. V této fázi je nutné:

- zahájení projektu kick-off meetingem;
- zahájení stanovených úkolů;
- průběžná kontrola plnění úkolů, sledování výrazných odchylek od plánu.

V pátek 3. listopadu se v kanceláři v Pardubicích konal kick-off meeting. Předmětem tohoto meetingu bylo rozdělení jednotlivých úkolů a zodpovědět si otázky týkající se oddílových závodů z předchozích let, s cílem vyjasnit si strukturu a organizaci plánovaných závodů. Výsledkem bylo několik bodů, na kterých je třeba zapracovat. Novinkou pro tyto závody bude závod s destičkou pro nejmenší děti, které ještě nezvládnou celý plavecký způsob. Hlavní trenéři byli seznámeni s úkoly a povinnostmi, včetně stanovených dat, kdy mají být jejich úkoly hotové. 6. listopadu byl odeslán informační e-mail rodičům členů organizace, který obsahoval základní údaje – místo, termín a čas konání a informaci, že je celá akce podporována Pardubickým krajem, což byla podmínka pro získání dotace. Informační email byl rozeslán

i mezi trenéry, kteří mají na závodech zastat role rozhodčích. Cílem je zajistit minimálně 15 trenérů, aby byly pokryty základní pozice. Požadavkem zákazníka projektu je věcná cena pro každého účastníka. Každé z dětí si ze závodů odnese medaili a diplom. Vzhledem k vysokým nákladům za pronájem a mzdy nezbyly na další věcné ceny finance. Osloveni byli rodiče s prosbou možnosti poskytnutí sponzorského daru v podobě reklamních předmětů. Reakcí rodičů bylo velké množství věcných odměn. Největším dárcem se stala společnost T – Mobile, která jako protislužbu požadovala pouze umístění bannerů na akci, rozmístění letáků na akci, a uveřejnění na stránkách Facebooku. V průběhu příprav se do příjmů připsaly ještě dva sponzorské dary od rodičů dětí. Jeden ve výši 1500,- Kč, druhý ve výši 5000,- Kč. Vytvořily se darovací smlouvy, v obou případech bylo podmínkou poskytnutí daru uveřejnění loga na závodech. V týdnu od 4. do 8. 12. se měly nakupovat medaile a diplomy. Nahlášeno bylo 150 dětí, plánovaný rozpočet bylo nutné předělat. Byl navýšen o 6 500 Kč v rámci sponzorských darů. Pro všechny trenéry byla vytvořena dohoda o provedení práce. Dohoda byla vytvořena přímo na tuto akci kvůli následnému vyúčtování dotace od Pardubického kraje. Smlouvy trenéři podepsali na úvodní poradě před zahájením závodů.

6.4 Ukončení projektu

K řádnému ukončení projektu je třeba ho oficiálně uzavřít a ohodnotit. K hodnocení úspěšnosti nebo neúspěšnosti projektu se využije tabulka kritérií, která byla vytvořena ve fázi plánování. Zákazníkovi projektu byl předán závěrečný report viz Příloha D. Následují body, kterými bude projekt uzavřen:

- hodnocení náplně cílů projektu;
- porovnání skutečných a plánovaných výsledků;
- administrativní ukončení projektu;
- poučení z projektu.

Hodnocení náplně cílů projektu

Cíl: Uspořádat Plavecké závody s názvem Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ, kterých se zúčastní minimálně 80 dětí a 15 trenérů, rozpočet na akci je 30 000 Kč a musí být uspořádána do konce roku 2017.

Výsledek: Závody Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ byly uspořádány 16. 12. 2017, rozpočet byl navýšen o 6 500 Kč v rámci sponzorských darů a byl využit na 100 %. Akce se zúčastnilo 140 dětí a 27 trenérů. Cíle byly naplněny.

Přínosy: budou vyhodnoceny 1. listopadu 2018.

Hodnocení projektu podle nastavených kritérií úspěšnosti

Hodnocení předem stanovených kritérií:

- akce je uspořádána do konce kalendářního roku 2017 – splněno
- akce se zúčastní minimálně 80 dětí a 15 trenérů – splněno
- je dodržen stanovený rozpočet, maximální přípustné přesazení je 5000 Kč – splněno
- akce má kladné ohlasy od dětí, rodičů i trenérů – splněno

Všechna kritéria byla splněna, projekt je hodnocen jako úspěšný.

Porovnání skutečných a plánovaných výsledků

Plánované počty byly 100 dětí a 20 trenérů. Od těchto počtů se odvíjel i rozpočet, který byla stanoven na 27 800 Kč. Ve skutečnosti se akce zúčastnilo 140 dětí a 27 trenérů, čímž byl rozpočet značně navýšen. Toto navýšení bylo vykryto finančními dary v hodnotě 6 500 Kč od rodičů plavců.

Doporučení: stanovit i horní hranici účastníků a funkcionářů.

V časovém plánu nebyly dodrženy termíny přihlášení dětí, díky kterým se zpozdil i nákup diplomů a medailí. Komunikace projektového týmu fungovala podle nastavených pravidel.

Doporučení: nastavit striktnější pravidla pro dodržování termínu, kontrolovat pravidelněji.

Vzhledem k sestavení plánu rizik byla všechna přípustná rizika včas ošetřena a nedošlo tak k jejich naplnění.

Administrativní ukončení projektu

Na začátku ledna došlo k vyúčtování faktury za pronájem bazénu, proplacení mezd trenérům a vyúčtování dotace od Pardubického kraje. Kopie všech dokladů a faktur byly založeny společně se zakládací listinou a dalšími podklady, které byly použity při realizaci projektu.

Poučení z projektu

Ke vzájemnému ohodnocení akce došlo na meetingu hlavních trenérů v lednu 2018. Celá akce byla shrnuta, pomocí brainstormingu byly sepsány klady i zápory akce, byla navržena doporučení pro příští ročníky plaveckých závodů. Nebyl sepsán oficiální dokument, pouze se tyto informace přidaly k závěrečnému hodnocení, které bylo přiloženo k archivaci s ostatními dokumenty.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI

Doporučení organizaci v oblasti projektového řízení lze rozdělit do dvou částí. První částí je doporučení moderních technologií, softwarů, aplikací a jiných nástrojů, které řízení projektů podporují a usnadňují každodenní činnosti v organizaci. Druhou částí jsou obecná doporučení a návrh postupu při realizaci projektu.

7.1 Použití moderních nástrojů v praxi

Výběr z nástrojů a aplikací pro organizaci Sports Team CZ je nutné přizpůsobit struktuře a velikosti organizace. Následující porovnání těchto nástrojů se odvíjí od počtu uživatelů a potřeby základní/pokročilé verze daného programu. Předpoklad je 5-10 uživatelů. Kritérii pro hodnocení a následný výběr nástrojů jsou cena, náročnost, výhody/nevýhody. Náročnost ve smyslu ovládání nástroje je hodnocena na stupnici 1-5 (1 = nejnáročnější, 5 = uživatelsky nejpřístupnější). Komparace vybraných nástrojů je sepsána viz Tab. 12.

	Nástroje	Cena	Náročnost	Výhody/nevýhody
Komplexní nástroje	Easy Project	990,-/měsíc	2	+ zákaznická podpora + DEMO verze na 30 dní - náročnost
	Projektově.CZ	990,-/měsíc	4	+ zákaznická podpora, video-návody + e-mailové upozornění + DEMO verze na 30 dní + provázanost úkolů
	G-Suite	Zdarma pro NO	4	+ velké množství nástrojů + zdarma pro NO, zkušební verze 14 dní + sjednocenost - není přímo pro řízení projektů
Dílič nástroje	Trello	Zdarma	4	+ online + přehlednost + provázání s Google kalendářem - angličtina
	MindMup	Zdarma	5	+ online + provázání s Google Diskem + moderní vzhled
	GanttProject	Zdarma	5	+ čeština - zastaralý vzhled - nedostatky vedlejších funkcí

Komunikace	Padlet	Zdarma	5	+ online + přehlednost + možnost anonymity + možnost zamknutí
	Doodle	Zdarma v základní verzi	3	+ online + rychlost nalezení termínu - angličtina
	Facebook (skupiny)	Zdarma	5	+ online + rychlost sdělení - neformální
Grafika a propagace	Canva	Zdarma pro NO	4	+ moderní vzhled + možnost práce v týmu + zdarma pro NO + video-návody + množství šablon
	Flipsnack	Zdarma v základní verzi	3	+ atraktivita + snadné vytvoření knihy - obtížnější umístění na web
	MailChimp	Zdarma v základní verzi	4	+ atraktivní vzhled e-mailů + vytvoření několika mailing listů + množství šablon + statistiky a analýzy odeslaných e-mailů - e-maily často padají do složky SPAM

Tabulka 12: Komparace vybraných moderních nástrojů projektového managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

Komplexní nástroje

Software Easy Project patří k nejvyhledávanějším programům na podporu projektového řízení v České republice. Nabízí DEMO verzi na 30 dní zdarma, kdy už při založení této verze ukazují perfektní zákaznickou podporu – zasílají e-maily s dotazy, zda je vše v pořádku, telefonicky kontaktují uživatele a nabízí pomoc v případě potíží s některou z funkcí tohoto softwaru. Pro nezkušeného uživatele program a pochopení provázanosti všech funkcí náročný, autorka práce v případě výběru tohoto programu doporučuje využití nabídky profesionální implementace do organizace od společnosti Easy Project.

Obdobou je na českém trhu program Projektově.CZ. Výhodou je zde propojení všech funkcí, kdy se od tvorby modelu WBS odvíjí i časový plán a plán zdrojů. Další výhodou je provázanost s e-mailem – jednotlivé úkoly jsou e-mailem připomínány členům projektového týmu, kterým byl daný úkol přidělen. Celkové pochopení fungování tohoto programu je i pro nezkušeného

uživatelé nenáročné. Mimo samotné funkce programu je na výborné úrovni i zákaznická podpora. V případě založení DEMO verze na 30 dní zdarma okamžitě kontaktují uživatele a zasílají video-návody, jak postupovat při tvorbě prvních projektů.

Balíček nástrojů G-Suite není přímo určen k řízení projektů. Nabízí sjednocení komunikace projektového týmu a díky široké nabídce nástrojů, jako je například Google Kalendář, poznámky v aplikaci Google Keep, cloudové úložiště na Google Disku, náhradu balíčku Office v podobě Google Dokumentů nebo Google Tabulek, možnost pořádání hromadných videohovorů v Google Hangouts a dalších desítek nástrojů, podporuje filozofii projektové řízení. Při správném použití může být ideálním nástrojem při realizaci projektů. Společnost Google nabízí speciální program Google pro neziskové organizace, ve kterém jsou obsaženy zdarma nástroje v balíčku G-Suite, měsíční budget v aplikaci Google Ad Grants a YouTube účet. Podmínkou pro získání tohoto programu je registrace u společnosti TechSoup Česká republika. Výhodou práce s nástroji Google je i provázanost s jinými nástroji a programy, jako je například MindMup nebo Trello.

Dílčí nástroje

Trello je ideálním nástrojem pro organizace, které realizují menší projekty bez nutnosti požití specializovaných softwarů. Online nástroj umožňuje vytvářet úkoly a přiřazovat k nim jednotlivé členy projektového týmu. Úkol lze dopodrobna popsat, přiřadit k němu důležitá data a po splnění se označí jako ukončený. Nevýhodou pro organizaci Sports Team CZ fakt, že je program v angličtině. Při realizaci projektů budou do budoucna tvořit projektový tým trenéři, pro které angličtina znamená problém. Tento problém lze snadno vyřešit základním proškolením, Trello je přehledná a intuitivní aplikace. Výhodou je provázání s Google Kalendářem. Základní verze, která je pro organizaci Sports Team CZ postačující, je zdarma.

Aplikace MindMup slouží jako alternativa funkcí na tvorbu modelu WBS v komplexních softwarech. Tvorba myšlenkových map je snadná díky přehlednosti a online přístupu. V tomto případě anglický jazyk nepředstavuje pro organizaci Sports Team CZ překážku, protože s aplikací bude do budoucna pracovat pouze vedoucí projektu, pro kterého je angličtina nezbytná. Výhodou je provázání s Google Drive, kdy lze vytvořené myšlenkové mapy ihned po vytvoření uložit na sdílené úložiště, kde bude k dispozici členům projektového týmu. Základní verze je zdarma a pro Sports Team CZ postačující.

GanttProject autorka práce nedoporučuje. Jedná se o zastaralý software, který není graficky příjemný. Výhodou je snadné ovládání a čeština. Ve vedlejších funkcích lze najít řadu nedostatků. Pro grafické znázornění časového plánu projektu doporučuje autorka práce vytvořit

Ganttův diagram v Excelu – lze dohledat návod k tvorbě tohoto diagramu, nebo stáhnout již naformátované šablony.

Komunikace

Virtuální nástěnka Padlet je vhodným nástrojem pro sdílení krátkých sdělení a vzkazů, kdy se členové projektového týmu nevidí každý den, což je pro realizaci projektů v organizaci Sports Team CZ typické. Padlet je zcela zdarma a nabízí možnost vytvoření několika nástěnek, na které je možné přidávat jak písemné vzkazy, tak i obrázky, odkazy nebo jiné soubory. Jednotlivé nástěnky je možné uzamknout heslem a zpřístupnit pouze pro potřebné osoby. Umožňuje tak mít všechny důležité informace rychle přístupné a na jednom místě. Vzhledem k tomu, že pro členy projektového týmu slouží Padlet pouze jako nástěnka informací, není angličtina, ve které je aplikace vytvořena, problémem a práce v něm je velmi snadná. Do aplikace se členové týmu mohou přihlásit nebo v něm působit anonymně. K jednotlivým příspěvkům se může každý, kdo má k dané nástěnce přístup, vyjádřit v komentáři.

Doodle je online nástroj pro nalezení termínu pro společnou schůzku projektového týmu. V aplikaci se vytvoří událost, vypíše se varianty dat, kdy by se schůzka mohla konat a pozvou se členové projektového týmu pomocí e-mailu. Ti pak mají možnost vybrat termíny, které jim vyhovují. Díky přehledné grafické vizualizaci je snadné zvolit termín, který vybralo nejvíce účastníků. Základní verze je zdarma, pro Sports Team CZ postačující. Aplikace je pro uživatele začátečníka zpočátku složitější a je nutné si ji nejdříve vyzkoušet.

Grafika a propagace

Canva je ideálním a komplexním řešením pro tvorbu základní potřebné grafiky v organizaci. Díky šablonám, které mají předem nastavené požadované rozměry k danému účelu lze snadno a rychle vytvořit propagační leták, reklamu na Facebook, pozvánku na akci a podobně. Výhodou je jednoznačně možnost získání plné verze pro neziskové organizace zdarma. Canva nabízí možnost pozvat do aplikace členy týmu, kteří pak mezi sebou mohou sdílet a vytvářet návrhy. V aplikaci je záložka „Vaše značka“, ve které si lze nastavit písmo, barevnou paletu, logo a další prvky, které jsou pak při vytváření grafického materiálu rychle při ruce.

Flipsnack je dobrým nástrojem pro oživení webu, díky němuž jsou příspěvky atraktivnější. Příspěvky, které se tváří jako online kniha, donutí návštěvníka webu rozkliknout a pročíst si požadovanou informaci. Online knihu je snadné vytvořit, o něco složitější je ale její umístění na web. Autorka práce tento nástroj nedoporučuje pro každodenní použití k vkládání běžných příspěvků, ale pouze jako oživení webu při tvorbě projektů nebo akcí.

Doporučení v oblasti využití moderních nástrojů k řízení projektů

Organizace Sports Team CZ není realizátorem velkých investičních projektů, které je třeba řídit striktními nástroji a pravidly, není nutné propočítávat návratnost investice nebo měřit odpracovanou dobu členům projektového týmu. Vzhledem k tomuto faktu v tuto chvíli není nutné investovat peníze do softwarů jako jsou Easy Project nebo Projektově.CZ. Pokud by se organizace rozhodla do budoucna díky svému rozvoji zakoupit nějaký z programů, doporučuje autorka práce Projektově.CZ.

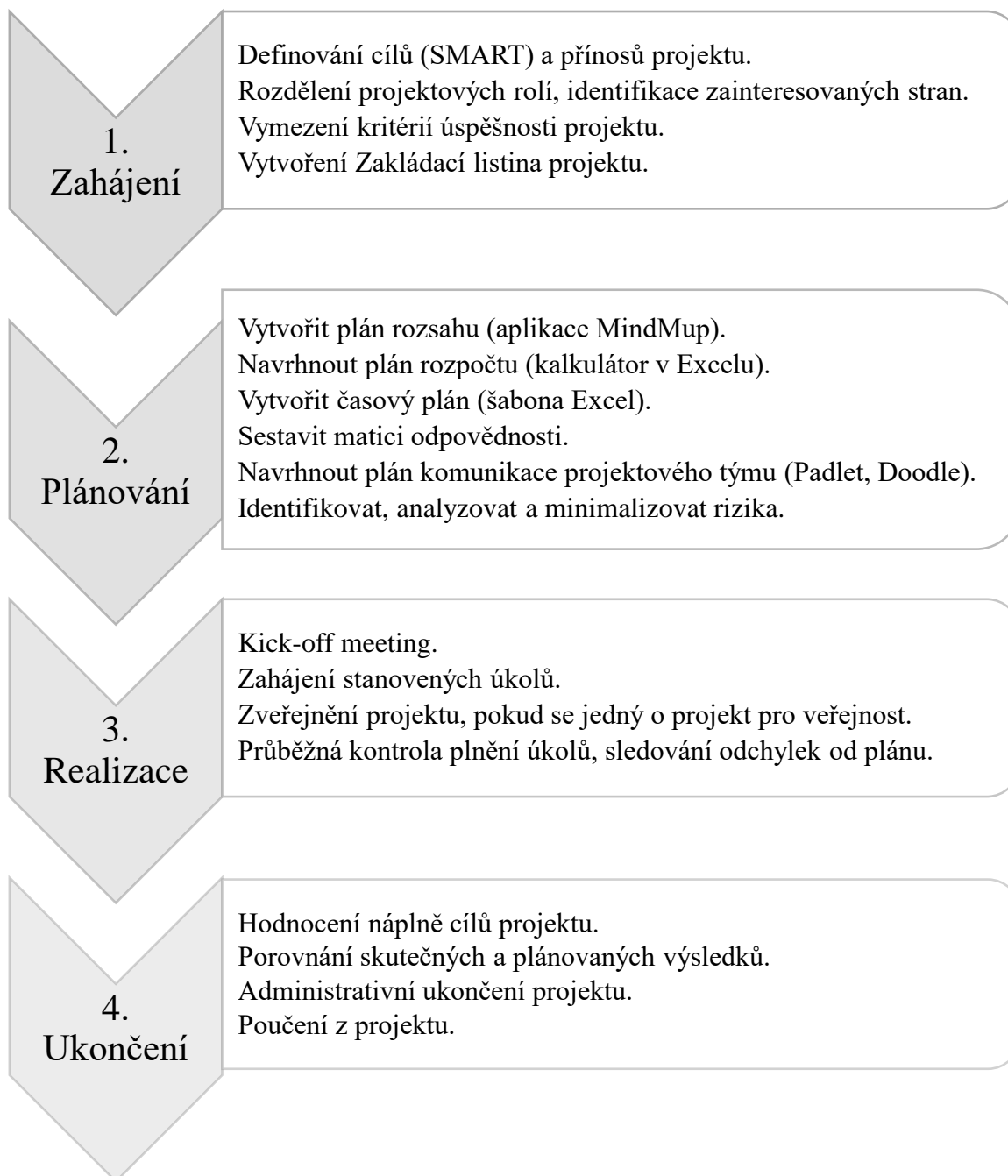
Velkým posunem by pro organizaci znamenalo zavedení G-Suite pro neziskové organizace. Při realizaci projektu VPCPKOSTCZ byla problémem komunikace a nesjednocenost dokumentů a nástrojů, každý člen projektového týmu používal jiný systém upozornění na termíny a vše bylo roztržštěné. Při zavedení G-Suite se naskýtá možnost vše sjednotit a propojit. Protože ale G-Suite není nástrojem specializovaným na tvorbu projektů, je vhodné propojení s dalšími nástroji:

- Ganttův diagram – vytvoření v šabloně v Excelu a sdílení na Google Disku;
- model WBS – aplikace MindMup, která umožňuje propojení s Google Diskem;
- rozdělení úkolů – Trello, které umožňuje propojení s Google Kalendářem;
- tvorba propagačních materiálů – Canva;
- atraktivní informace o projektu na webu – Flipsnack;
- sjednávání schůzek – Doodle.

Implementace nástrojů od společnosti Google je vhodným řešením i z pohledu GDPR, se kterým jsou firemní e-mailové adresy i úložiště v souladu. Aby řízení projektů v budoucnu fungovalo efektivně, je důležité dodržet postupy a řídit se principy obecného projektového managementu. Pokud se organizace rozhodne pro implementaci tohoto balíčku nástrojů, doporučuje autorka práce postupovat podle navrženého postupu viz Obr. 6 a řídit tuto změnu jako projekt.

7.2 Návrh postupu při realizaci projektů

Nejdůležitějším pravidlem pro realizaci úspěšných projektů je jejich rozfázování. Každý projekt musí obsahovat čtyři části – zahájení, plánování, realizace a ukončení. Každé fáze obsahuje body a úkoly, které jsou nutné v dané části udělat a bez kterých se nelze přesunout do další části. Tyto body a úkoly se mohou v jednotlivých projektech lišit a je potřeba si je vždy danému projektu přizpůsobit. Autorka práce navrhla pro organizaci Sports Team CZ schéma postupu viz Obr. 6.



Obrázek 6: Návrh postupu při realizaci projektů

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis jednotlivých doporučených kroků při řízení projektů

Zahájení – ve fázi zahájení projektů je vždy nutné definovat si SMART cíle a přínosy projektu, od zákazníka daného projektu zjistit konkrétní požadavky a omezení, rozdělit si projektové role, identifikovat zainteresované strany, kterých se projekt bude týkat, sestavit kritéria, podle kterých bude projekt vyhodnocen jako úspěšný nebo neúspěšný. Na základě

těchto informací sestavit Zakládací listinu projektu. Tyto body by měly být splněny při realizaci jakéhokoliv projektu.

Plánování – v této fázi se sestavuje plán rozsahu, rozpočtu a času. Na základě vytvoření plánu rozsahu autorka práce doporučuje sestavit matici odpovědnosti, ve které se znázorní odpovědnosti členů projektového týmu k daným úkolům. Vhodné je naplánovat i prostředky komunikace projektového týmu. Aby se předešlo rizikům, vytváří se v této fázi projektu i plán rizik, ve kterém se případná rizika identifikují a sestaví se plán na jejich minimalizaci.

Realizace – zahájení realizační fáze projektu doporučuje autorka práce kick-off meetingem, první schůzky všech členů projektové týmu, na které bude představen projekt, jeho dílčí části, plány a členům týmu budou přiděleny jednotlivé úkoly. Pokud se jedná o projekt realizovaný pro veřejnost, probíhá v této části zveřejnění projektu s pomocí propagačních materiálů – na webu, pozvánky formou e-mailu, letáky a další. Po zahájení realizace naplánovaných úkolů má na starosti vedoucí projektu sledovat jejich plnění.

Ukončení – po ukončení realizace projektu je důležité jeho celkové zhodnocení, porovnání skutečných výsledků s plánovanými a jeho administrativní ukončení – vyúčtování, archivace dokumentů. Pro zákazníka projektu se vytváří dokument, ve kterém jsou všechny výše zmíněné body zahrnuty. Autorka práce doporučuje ukončit projekt i s členy projektového týmu, se kterými proběhne vzájemné zhodnocení spolupráce a je prostor k návrhu zlepšení pro budoucí projekty.

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o projektovém managementu a jeho využití v neziskových organizacích. V teoretické části je charakterizován projektový management, projekt a jeho části. Autorka práce se neřídila žádným ze světových standardů projektového řízení, fáze projektu a činnosti v jednotlivých fázích jsou výběrem ze tří nejznámějších standardů – IMPA, PMI, PRINCE2. Pokud by ale měl být jeden ze standardů doporučen, jednalo by se o metodiku PMBoK, Guide, která je v rámci standardu PMI využita v publikaci Doležala a Krátkého (2017). Při realizaci projektů financovaných z Fondů EU doporučuje autorka práce řídit se standardem PRINCE2.

V teoretické části bakalářské práce jsou dále charakterizovány neziskové organizace a jejich právní úprava. Vyjmenovány jsou i některé společnosti, které pro neziskové organizace nabízí podporu v podobě zvýhodněných produktů nebo služeb. O problematice projektového managementu v neziskovém sektoru není snadné dohledat podložené informace, statistiky nebo analýzy. Informace o skutečnosti stále častějšího vyhledávání projektového managementu právě neziskovými organizacemi byly získány na základě rozhovoru se zástupci neziskových organizací a lektorů na kurzech pořádanými společnostmi Neziskovky.cz.

Cílem bakalářské práce bylo aplikovat principy projektového managementu ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení pro praxi v řízení projektů. Pro tento účel byla vybrána plavecká organizace Sports Team CZ, ve které autorka práce pracuje na pozici koordinátora plaveckých aktivit. Principy projektového managementu byly aplikovány na pilotním projektu, kterým byly plavecké závody. Na základě těchto závodů byl sestaven postup, který má sloužit jako určitá metodika jak pro případné nástupce organizátora sportovních akcí v organizaci, tak i k realizaci jiných projektů, než jsou sportovní akce. Součástí doporučené pro organizaci v oblasti řízení projektů je i komparace vybraných moderních nástrojů a technologií, které lze při realizaci projektů využít. Tyto nástroje byly rozděleny do čtyř skupin podle zaměření na danou oblast projektů (komunikace, grafika atd.) a následně zhodnoceny autorkou práce podle požadavků dané organizace. Výsledkem je doporučení balíčku nástrojů G-Suite od společnosti Google. V případě rozhodnutí vedení organizace pro implementaci těchto nástrojů doporučuje autorka práce postupovat podle navrženého postupu pro řízení projektů. Při dodržení doporučených postupů a pravidel lze zabránit neúspěšným akcím, ušetřit finance a v neposlední řadě také zamyslet se nad smyslem daného projektu, a využít tak jeho potenciál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *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.
2. DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi*, 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 176 s. ISBN 978-80-271-9496-4.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
5. EASYPROJECT.CZ. *Easy Project - řízení projektů profesionálně a efektivně - Easy Project CZ* [online]. [2018] Copyright © 2018 Easy Software s.r.o. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/software-pro-řízení-projektu>
6. FUCHS, Jiří. *Ověřování čerpání dotací. Dotační.info* [online]. [2017] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z <http://www.dotacni.info/tag/dotacni-audit/>
7. GOOGLE.COM. *Google pro neziskové organizace* [online]. [2018] [cit. 19.03.2018] Dostupné z: <https://www.google.com/intl/cs/nonprofits/>
8. HEDRLÍN, Martin. *Ganttův diagram. Management s úsměvem* [online]. [2015] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://managementsusmevem.cz/řízení-projektu/>
9. HODAŇ, Bohuslav. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.
10. KRAJŇÁK, Václav. *Canva udělá mistra grafiky i z amatéra. Marketingový blog* [online]. [2017] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/canva-predstaveni-tipy/>
11. LAKHANI, Dave. *Jak prodávat, když nikdo nekupuje...a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3309-8.
12. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
13. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
14. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Copyright © 2012 [cit. 30.03.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

15. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
16. NÁSTROJE.KNIHOVNA.CZ. *Doodle* [online]. [2012] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/sprava-osobnich-informaci/94-doodle.html>
17. NÁSTROJE.KNIHOVNA.CZ. *MailChimp* [online]. [2012] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/komunikace/192-mailchimp.html>
18. NÁSTROJE.KNIHOVNA.CZ. *MindMup* [online]. [2013] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/sprava-osobnich-informaci/328-mindmup.html>
19. NÁSTROJE.KNIHOVNA.CZ. *Padlet* [online]. [2012] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/sprava-osobnich-informaci/85-padlet.html>
20. NEZISKOVKY.CZ. *Fakta o NNO* [online]. [2018] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.neziskovsky.cz/clanky/511/fakta/>
21. NEZISKOVKY.CZ. *Kdo jsme* [online]. [2018] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.neziskovsky.cz/clanky/506/o-nas/>
22. PLAY.GOOGLE.COM. *Trello*. [online]. [2018]. Google [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.trello&hl=cs>
23. PM CONSULTING. *PM slovník – Poučení z projektu* [online]. [2018] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/pouceni-z-projektu/>
24. PROJEKTOVĚ.CZ. *Řízení projektů online | Projektově.CZ* [online]. [2018] Copyright © Projektově.CZ s.r.o. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/>
25. Stanovy Asociace Sports Team z. s.
26. Stanovy společnosti Sports Team – Pardubice z. s
27. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 172 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
28. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
29. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.
30. ŠVIDRNOCHOVÁ, Kateřina. *Usnadněte si práci online aplikacemi: Canva. Svět Neziskovek* [online]. [2017] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/inovace/usnadnete-si-praci-online-aplikacemi-canva>

31. TECHSOUP ČESKÁ REPUBLIKA. *Technologie pro neziskové organizace – o nás* [online]. [2017] [cit. 19.03.2018]. Copyright © 2017 TechSoup Česká republika. Dostupné z: <https://www.techsoup.cz/about>
32. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
33. VLACH, Miroslav. *Software pro projektové řízení* [online]. [2017] [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/software-pro-projektove-rizeni-prehled>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zakládací listina projektu

Příloha B: Plán rozsahu projektu

Příloha C: Ganttův diagram

Příloha D: Hodnocení pro zákazníka projektu

Příloha A – Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu

Název a sídlo společnosti: Asociace Sports Team z. s. Milheimova 827, Pardubice 530 02
IČ: 033 98 579

Název projektu: *Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ*

Zadavatel: Předseda a jednatel organizace Sports Team CZ

Termín zadání projektu: 15. 10. 2017

Termín ukončení projektu: 5. 1. 2018

Sponzor projektu: Výkonný ředitel organizace Sports Team CZ

Vedoucí projektu: Veronika Pekařová – koordinátor plaveckých aktivit

Členové projektového týmu: Adam, Kristýna, hlavní trenéři

Cíl:

Cílem jsou úspěšně uspořádané plavecké závody s názvem Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ, které se zúčastní minimálně 80 dětí a 15 trenérů. Zastoupeny jsou všechny oddíly Sports Team CZ. Každé dítě si ze závodů odnese věcnou cenu. Financovány budou z dotace od Pardubického kraje, rozpočet na akci je 30 000 Kč. Akce bude uspořádána do konce kalendářního roku 2017. Termín uzavření projektu je 5. ledna 2018. Dodání výsledků účelu projektu 1. listopadu 2018.

Přínosy:

Ve školním roce 2018/2019 se budou aktivně účastnit závodů děti narozené v roce 2009 a 2010 alespoň v jednom městě, kde Sports Team CZ působí.

Akce přispěje k dlouhodobým vztahům mezi organizací a členy organizace, ve školním roce 2018/2019 bude pokračovat alespoň 80 % zúčastněných dětí.

Podmínky a omezení:

Akce musí být uspořádána do konce kalendářního roku 2017, zúčastní se minimálně 80 dětí a 15 trenérů. Musí být dodržen stanovený rozpočet, maximální přípustné přesažení je 5000 Kč. Akce musí mít kladné ohlasy od dětí, rodičů i trenérů.

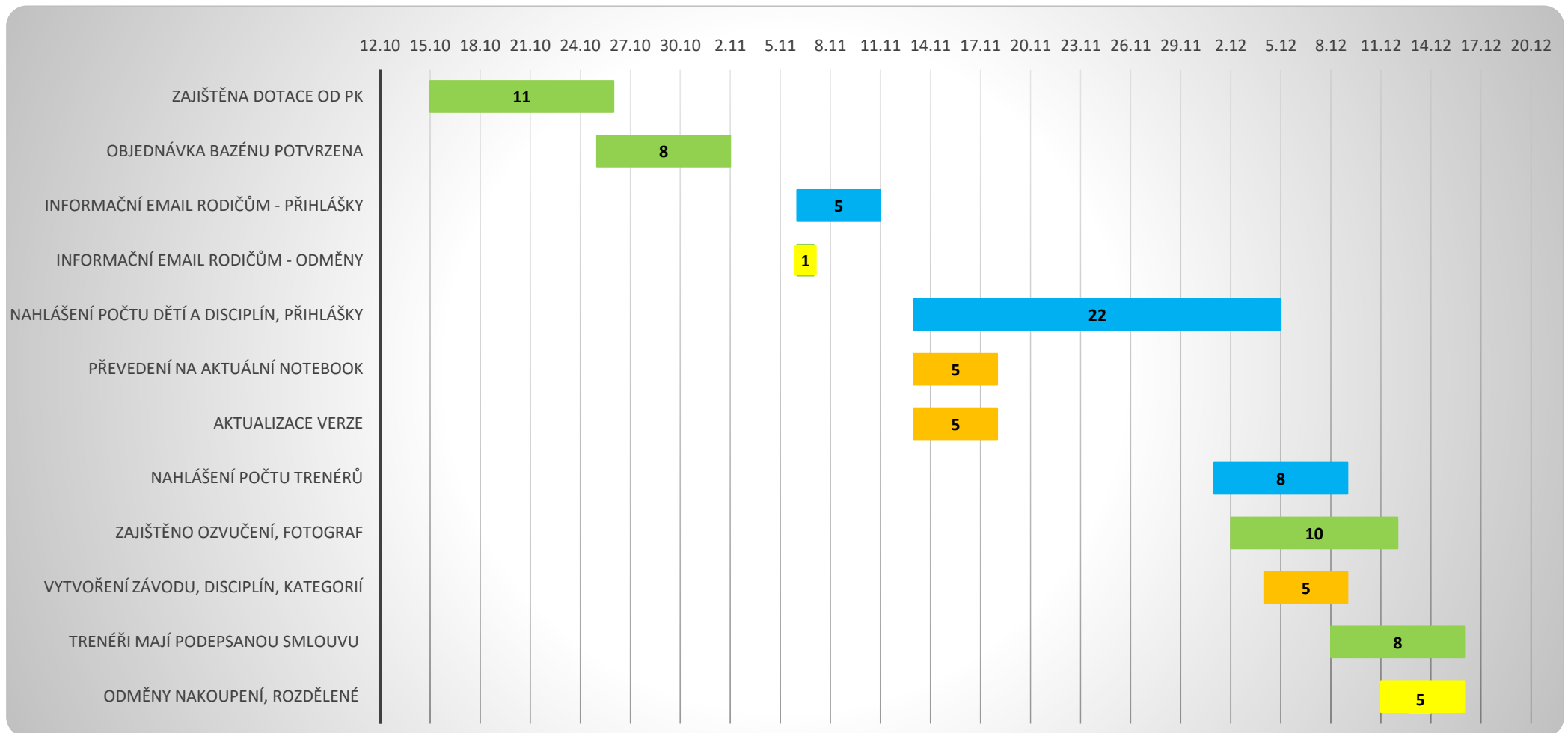
Financování:

Dotace od odboru školství pardubického kraje, rozpočet na akci je 30. 000 Kč. V případě zamítnutí dotace bude akce zrušena.

Příloha B – Plán rozsahu projektu

Úkol	Podúkoly	Odpovědná osoba	Datum zahájení	Datum ukončení	Požadovaný výstup
1. Zajištění dětí a trenérů	Informační email rodičům - přihlášky	Hlavní trenéři	06.11.2017	10.11.2017	Je zaslán oficiální email všem rodičům, informace o termínu, jsou seznámeni s tím, na koho se obrátit v případě dotazů a u koho nahlašovat děti. Trenéři dostávají pokyn k přípravě svých svěřenců, potvrzují či nepotvrzují účast, vědí jak a kde děti přihlašovat, mají možnost zvolit si svoji funkci na akci.
	Nahlášení počtu dětí a disciplín, přihlášky	Hlavní trenéři	13.11.2017	04.12.2017	V tabulce na Disku jsou doplněny všechny přihlášené děti, jejich ročník narození a správně přiřazení disciplíny.
	Nahlášení počtu trenérů	Hlavní trenéři	01.12.2017	08.12.2017	Vedoucímu projektu je nahlášen jmenný seznam trenérů.
2. Program Sweet Manager	Převedení na aktuální notebook	Adam	13.11.2017	17.11.2017	Program Swim Meet Manager je převeden z původního notebooku na nový, aktuální jsou zajištěny přístupové údaje.
	Aktualizace verze	Adam	13.11.2017	17.11.2017	Program je aktualizován na nejnovější verzi.
	Vytvoření závodu, disciplín, kategorií	Adam	04.12.2017	08.12.2017	Program je plně funkční, jsou vytvořeny závody v programu včetně vytvoření seznamu disciplín a kategorií. Na webu www.statistikaplavani.cz jsou přihlášky otevřeny.
3. Odměny	Informační email rodičům	Kristýna	06.11.2017	06.11.2017	Je zaslán informační email rodičům s žádostí o poskytnutí sponzorského daru jako odměny pro děti včetně informace, na koho se obracet.
	Odměny nakoupené, rozdělené	Kristýna	11.12.2017	15.12.2017	Jsou nakoupeny diplomy, medaile a poháry na daný počet účastníků. Sponzorské dary jsou rozdělené a připravené podle kategorií k předání.
4. Organizační zajištění	Objednávka bazénu potvrzena	Vedoucí projektu	25.10.2017	01.11.2017	Objednávka zaslaná na Mgr. Marouska, ředitele chrudimského bazénu. Termín: 16. 12. 2017, 10:00 - 15:00. Potvrzení objednávky včetně ceny pronájmu.
	Trenéři mají podepsanou smlouvu	Vedoucí projektu	08.12.2017	15.12.2017	Trenéři mají podepsanou smlouvu vytvořenou přímo na pořádanou akci.
	Zajištěno ozvučení, fotograf	Vedoucí projektu	02.12.2017	11.12.2017	Je zajištěn fotograf a ozvučení - mikrofon.
	Zajištěna dotace od PK	Zákazník projektu	15.10.2017	25.10.2017	Je schválena žádost o dotaci od Pardubického kraje.

Příloha C – Ganttův diagram



Modrá = Zajištění dětí a trenérů; Oranžová = Program Swim Meet Manager; Žlutá = Odměny; Zelená = Organizační zajištění

Příloha D – Hodnocení pro zákazníka projektu

Akce Vánoční plavecká cena Pardubického kraje organizace Sports Team CZ proběhla podle plánu 16. prosince 2017. Díky účasti 27 trenérů proběhlo vše bez větších problémů a vše se stihlo v plánovaném časovém rozmezí 10:00 – 15:00.

Z původních 149 přihlášených dětí se akce zúčastnilo 140 plavců ze všech měst. Tabulka níže zobrazuje úspěšnost jednotlivých měst:

Město	Počet dětí	1. místo	2. místo	3. místo	Celkem medailí	PPM	MJ
Rychnov nad Kněžnou	35	21	18	10	49	31,2%	1,40
Litomyšl	23	13	11	9	33	21,0%	1,43
Pardubice	22	11	7	11	29	18,5%	1,32
Skuteč	20	7	1	4	12	7,6%	0,60
Ostrava	16	1	10	10	21	13,4%	1,31
Chrudim	12	2	3	2	7	4,5%	0,58
Ústí nad Orlicí	12	0	5	1	6	3,8%	0,50

PPM = procentuální počet medailí ze všech možných (157); MJ = počet medailí na jednotlivce v daném městě

Největší účast si připsal oddíl z Rychnova nad Kněžnou, ze kterého přijelo 35 plavců. Rychnov nad Kněžnou si také odvážel největší počet medailí (31,2%). Nejúspěšnější městem se stala Litomyšl, která má nejvíce medailí na jednotlivce.

Nejúspěšnějším plavcem se stal Adam Petrů (Rychnov nad Kněžnou), který se umístil ve všech pěti disciplínách na prvním místě a byl členem vítězné štafety. Pořadí štafet: 1. místo RnK "A"; 2. místo Pardubice "A", 3. místo Litomyšl "A". Nejrychlejším plavcem Sports Team CZ (hlavní závod na trati 100 m polohový závod) se stala Tereza Čabanová (Pardubice) s časem 1:13,62.

Vzhledem k vyššímu počtu účastníků oproti plánu se změnil i rozpočet akce. Zvýšil se o 6 500,-, které věnovali rodiče jako sponzorský dar (byla sepsána darovací smlouva). Výsledný rozpočet je zobrazen v tabulce:

Položka	Počet	Cena za MJ	Celkem
Pronájem bazénu	5 hodin	1 600,-/hod.	8 000,-
Mzdy trenéři	27	500,-/os.	16 750,-
Diplomy	150ks + 180ks	3,13,-/ks	1 032,-
Medaile	160ks + 180ks	18,04/ks	6 133,-
Poháry	2 ks	152,-/ks	304,-
Fotograf	1	1 000,-/os.	1000,-
Ostatní (kancelářské potřeby,..)	-	-	3 281,-
Celkem			<u>36 500,-</u>

Rozpočet byl využit na 100%. Vzhledem k tomu, že se mzdy budou účtovat v rámci dotace od Pardubického kraje, byla pro všechny zúčastněné trenéry vytvořena dohoda o provedení práce přímo na tuto akci. Největším sponzorem byla společnost T – Mobile, který přispěla věcnými cenami. Na akci byl vyvěšen banner s logem společnosti a letáky.

Shrnutí

Akce proběhla podle plánu, byl dodržen časový i finanční plán. Jediná věc, se kterou se nepočítalo, byl až možná příliš velký zájem o akci. Z původních plánovaných 100 dětí přihlásilo 150, reálně se jich zúčastnilo 140. Tato skutečnost zvýšila nejen náklady na medaile a diplomy, také bylo nutné zajistit vyšší počet trenérů. Do příštího roku doporučuji určit i horní hranici účastníků.

Recenze od účastníků

Po akci se trenérům ozvalo několik rodičů s poděkováním nebo pochvalou. Od všech rodičů se k nám dostaly pouze dva „záporné“ ohlasy – jeden s týkal místa (velikosti), druhý času. Tyto dvě věci ovšem ani do budoucna nemůžeme nijak ovlivnit, bazény jsou prostorově všechny řešené podobně, změna krytého bazénu by problém nevyřešila. Druhá výtky byla ohledně dlouhé doby trvání. Plavecké závody standardně trvají celý den, kdy jsou rozděleny na dva půldny. Tato akce trvala necelých 5 hodin, což je minimum pro to, aby se stihlo vše odplavat a vyhlásit vítěze.