

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2025/36145173756925188

**PROJEKTOVÉ RIADENIE V NEZISKOVÝCH
ORGANIZÁCIÁCH NA SLOVENSKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**PROJEKTOVÉ RIADENIE V NEZISKOVÝCH
ORGANIZÁCIÁCH NA SLOVENSKU**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, PhD.

Košice 2025

Roland Lörinc

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať doc. Ing. Martinovi Mizlovi, PhD., za odbornú pomoc, užitočné rady a usmernenia pri písaní bakalárskej práce.

ABSTRAKT

LÖRINC, Roland: Projektové riadenie v neziskových organizáciách na Slovensku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 39.

Cieľom záverečnej práce bolo Popísať a analyzovať procesy riadenia projektov v neziskových organizáciách. Práca je rozložená do 5 kapitol, obsahuje 11 obrázkov a 1 tabuľku

Prvá kapitola je teoretického charakteru, vymedzuje fungovanie neziskovej organizácie a základne informácie a metódy v projektovom riadení.

V ďalšej časti práce sa charakterizuje hlavný cieľ, parciálne ciele a riešený problém. V časti metodika práce a metódy skúmania sú popísané základné metódy, použité pri písaní práce, ako aj stručný pracovný postup.

Štvrtá kapitola – výsledky práce sa zameriava analýzou konkrétnej neziskovej organizácie, popisom jej projektov a návrhmi na zlepšenie projektového riadenia.

Posledná časť Diskusia sa zaoberá zhodnotením dosiahnutých výsledkov a odôvodnenia zvolených pracovných postupov.

Kľúčové slová:

projekt, manažment, neziskové organizácie

ABSTRACT

LÖRINC, Roland : Project management in Slovak non-profit organizations – Bratislava University of Economics and Business Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Economics and Management. – Supervisor of the final thesis: doc. Ing. Martin Mizla, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, number of pages 39 .

The goal of the final thesis is to describe and analyze project management processes in non-profit organizations. The thesis is divided into five chapters and includes 11 figures and 1 table.

The first chapter is theoretical in nature, defining the functioning of non-profit organizations and providing basic information and methods related to project management.

The next part of the thesis outlines the main objective, partial goals, and the problem addressed. The methodology section describes the basic methods used in writing the thesis as well as a brief overview of the research process.

Chapter four – Results focuses on the analysis of a specific non-profit organization, describing its projects and providing suggestions for improving project management.

The final chapter – Discussion deals with the evaluation of the achieved results and the justification of the chosen methods and procedures.

Key words:

project, management, non-profit organizations

OBSAH

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Finančné zdroje neziskovej organizácie.....	10
1.2 Materiálne zdroje neziskovej organizácie	10
1.3 Ľudské zdroje neziskovej organizácie.....	11
1.4 Projektové riadenie v neziskových organizáciách	11
1.5 Základné metódy a princípy projektového riadenia	12
1.6 Životný cyklus projektu.....	14
1.6.1 Fáza iniciácie projektu	16
1.6.2 Fáza plánovania projektu	17
1.6.3 Fáza realizácie projektu	17
1.6.4 Fáza ukončenia projektu	18
1.7 Zhrnutie	18
2 Cieľ práce	20
3 Metodika práce a metódy skúmania	21
3.1 Charakteristika objektu skúmania	21
3.2 Spôsob získavania údajov.....	22
3.3 Metódy skúmania.....	22
3.3.1 Štruktúrované interview	22
3.3.2 Syntéza.....	23
3.3.3 Analýza	23
3.3.4 Abstrakcia	23
4 Výsledky práce	24
4.1 Projekty neziskovej organizácie	24
4.2 Finančná analýza neziskovej organizácie Voda a život 2024	25
4.3 Ľudské zdroje neziskovej organizácií Voda a život	27
4.4 Projekt výstavby detského ihriska.....	29
4.4.1 Finančné zdroje projektu.....	30
4.4.2 Materiálne zdroje projektu	30
4.4.3 Ľudské zdroje projektu.....	30
4.5 Životný cyklus projektu výstavby detského ihriska	31
4.5.1 Fáza iniciácie projektu výstavby detského ihriska	31
4.5.2 Fáza plánovania projektu výstavby detského ihriska	31
4.5.3 Fáza realizácie projektu výstavby detského ihriska	32

4.5.4	Fáza ukončenia projektu	32
4.6	<i>Odporúčenia pre projektové riadenie</i>	33
5	Diskusia	35
	Záver	36

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Vzor Ganttovho diagramu	13
Obr. 2 SWOT analýza.....	14
Obr. 3 Fázy životného cyklu projektu	15
Obr. 4 životný cyklus projektu	16
Obr. 5 pôdorys budulovských rybníkov	21
Obr. 6 prehľad príjmov a výdavkov za rok 2024.....	25
Obr. 7 návrh rozpočtu na rok 2025	26
Obr. 8 suma prijatá z podielu 2%	27
Obr. 9 Výročná správa o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie za rok 2024 č1 ...	28
Obr. 10 Výročná správa o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie za rok 2024 č2.	29
Obr. 11 Ganttov diagram	34
Tab. 1 Tabuľka rizík	33

Úvod

Projektové riadenie je v dnešnej dobe nevyhnutnou súčasťou každej úspešnej organizácie. Pomáha organizáciám správne naplánovať, realizovať a vyhodnotiť projekty. Vďaka dôslednému plánovaniu a praktickej realizácii sa zvyšuje pravdepodobnosť dosiahnutia stanovených cieľov a celkovej úspešnosti projektu. Procesy projektového riadenia sa stali neoddeliteľnou súčasťou neziskového sektora. Obmedzené zdroje neziskovej organizácie a verejnoprospešné záujmy vytvárajú priestor pre kreatívne riešenie základných problémov, ktoré nastávajú v riadení projektu.

Cieľom bakalárskej práce je popísať a analyzovať procesy riadenia projektov v neziskových organizáciách

Pre naplnenie tohto cieľa sa prvá kapitola venuje teoretickým východiskám. Opíšeme si fungovanie neziskovej organizácie a metódy získavania zdrojov. Súčasťou tejto kapitoly je taktiež charakteristika metód a techník v projektovom manažmente, ktoré budú dôležitým základom pre ďalšie časti práce.

V druhej kapitole budú uvedené už spomínaný cieľ práce, parciálne ciele a problém, ktorý bude predmetom analyzovať. Tretia kapitola obsahuje opis a fungovanie neziskovej organizácie Voda a život n.o., ktorú v tejto práci budeme bližšie analyzovať. Táto kapitola taktiež obsahuje spôsob získavania údajov ako aj použité metódy skúmania.

Štvrtú a zároveň najobsiahlejšiu kapitolu tvorí časť s názvom Výsledky práce. V prvom rade budú opísané činnosti a projekty neziskovej organizácie, následne pomocou poskytnutých zdrojov bude vytvorená finančná analýza organizácie. Značná časť kapitoly je venovaná projektu výstavby detského ihriska. Analyzované budú využité metódy projektového manažmentu, zdroje projektu a životný cyklus projektu. Na základe tohto rozboru budú identifikované nedostatky v procesoch riadenia projektu, pre ktoré budú vytvorené návrhy na zlepšenie.

Záverečná piata kapitola sa zaoberá diskusiou. V tejto kapitole si zhodnotíme celkový priebeh a výsledky našej práce. Stručne si opíšeme a odôvodníme zvolené prístupy a metódy a následne si interpretujeme zistené výsledky práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ako už z názvu „neziskové organizácie“ dokážeme vyčítať, primárnym cieľom týchto organizácií nie je finančný zisk. Neziskové organizácie sa prvorado zameriavajú na sociálne služby, vzdelávanie, ochranu životného prostredia či rôzne verejnoprospešné aktivity. Úspešné zvládnutie projektov v tomto prostredí si preto vyžaduje špecifický prístup, odlišný od projektového riadenia v komerčných firmách. Neziskové organizácie sa nezaobierajú ziskom, majú nízky ak vôbec nejaký obrat, čo prináša rôzne výzvy z pohľadu zaobstarania zdrojov. Tieto výzvy často vyžadujú kreatívne riešenia z dostupných zdrojov ako sú napríklad fundraisingové kampane, vybudovanie si partnerstiev so súkromnými firmami a rôzne spôsoby motivácie dobrovoľníkov.

„Nezisková organizácia je sociálno-technický systém, ktorý sleduje svoje ciele, a tak ako aj ostatné systémy zostavuje svoje plány, robí rozhodnutia, zamestnáva pracovníkov, hospodári so svojím majetkom, sleduje svoje náklady a výnosy. Konkrétna špecifikácia manažérskeho systému je determinovaná intenzitou vonkajších vplyvov. Čím je tlak vonkajšieho okolia silnejší, tým väčší je tlak na dôsledné uplatňovanie - profesionalizáciu - manažmentu.“ (Majdúchova, 2003)

Neziskové organizácie sú špecifické tým, že ich hlavným cieľom nie je generovanie zisku, ale napĺňanie potrieb, ktoré prinášajú pozitívny dopad na spoločnosť alebo životné prostredie. Tento verejný záujem je základom ich činnosti, pričom projekty realizované týmito organizáciami sa zameriavajú na riešenie konkrétnych spoločenských alebo ekologických výziev. Neziskové organizácie zohrávajú kľúčovú úlohu v spoločnosti tým, že poskytujú verejné statky a služby v oblastiach, kde vláda a trh nedokážu uspokojiť potreby obyvateľov. Ich činnosť zahŕňa ochranu životného prostredia, podporu vzdelávania a zdravotnej starostlivosti, čím prispievajú k zlepšeniu kvality života a udržateľnému rozvoju komunit.

Na rozdiel od komerčných organizácií, kde sa úspech hodnotí na základe finančných ziskov, neziskové organizácie sledujú výsledky svojich aktivít prostredníctvom kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov. Napríklad v environmentálnych projektoch ukazovateľom úspechu môže byť počet vysadených stromov, pozitívne zmeny v biodiverzite alebo zníženie uhlíkovej stopy. Pri meraní úspechov projektov neziskových organizácií je mnoho výziev, ktoré súvisia s obmedzenými zdrojmi, abstraktnými dopadmi a časovou náročnosťou pri dlhodobých projektoch, kde výsledky nie sú zjavné na začiatku.

1.1 Finančné zdroje neziskovej organizácie

Finančné zdroje sú pre neziskové organizácie kľúčové, no zároveň predstavujú jednu z najväčších výziev. Väčšina neziskových organizácií závisí od externého financovania ako sú granty, dotácie, dary, príjmy z fundraisingových kampaní či príspevky od sponzorov. Tieto zdroje sú často nepredvídateľné a krátkodobé, čo výrazne komplikuje dlhodobé plánovanie a udržateľnosť projektov.

Na riešenie týchto výziev neziskové organizácie často diverzifikujú príjmy pre stabilnejší a bezpečnejší príviv finančných zdrojov. Neziskové organizácie taktiež kladú dôraz na transparentnosť finančných zdrojov, jasné používanie získaných prostriedkov, otvorené rozhodovacie procesy a komunikáciu s verejnosťou a podporovateľmi, čím dokážu zvýšiť svoju dôveryhodnosť, posilniť svoje vzťahy s už existujúcimi partnermi a taktiež prilákať nových investorov.

Efektívne manažovanie financií v neziskových organizáciách si taktiež vyžaduje schopnosť identifikovať nové príležitosti ako napríklad crowdfundingové kampane, partnerstvá so súkromnými firmami či vytváranie produktov alebo služieb, ktoré môžu priniesť dodatočné financie.

1.2 Materiálne zdroje neziskovej organizácie

Okrem finančných zdrojov nezisková organizácia taktiež čelí výzvam ohľadom materiálov. Nedostatok kvalitného vybavenia, vhodných priestorov alebo moderných technológií môže výrazne obmedzovať efektivitu projektov. Neziskové organizácie často riešia tieto problémy pomocou vybudovania si partnerstiev, so súkromnými firmami, ktoré im dokážu poskytnúť materiály, technológie a priestory. Ďalším efektívnym prístupom je maximálne využívanie dostupných zdrojov, ako napríklad zdieľanie priestorov alebo vybavenia s inými organizáciami. Táto spolupráca šetrí financie a taktiež podporuje spoluprácu medzi organizáciami. Recyklácia a renovácia sú ďalším spôsobom ako neziskové organizácie dokážu prekonať nedostatok materiálnych zdrojov. Používanie darovaných alebo zrenovovaných materiálov a vybavenia umožňuje organizáciám podnikat' s minimálnymi nákladmi (Suárez; Hwang, 2012).

1.3 Ľudské zdroje neziskovej organizácie

Neoddeliteľnou časťou pre fungovanie neziskových organizácií je dobrovoľnícka práca. Tieto organizácie často nemajú dostatok finančných zdrojov na zamestnávanie veľkého počtu platených pracovníkov, preto sa spoliehajú na pomoc dobrovoľníkov. Tí prispievajú svojím časom, energiou, zručnosťami a nasadením, čo umožňuje realizáciu projektov, ktoré by inak nebolo možné uskutočniť. Tento spôsob práce však prináša aj niekoľko výziev, najmä v oblasti motivácie, riadenia a zapájania dobrovoľníkov.

Dobrovoľníci nie sú motivovaní finančnou odmenou, ale skôr vnútornými hodnotami ako je túžba pomáhať, pocit spolupatričnosti, získavanie nových skúseností či rozvoj osobných zručností. Neziskové organizácie preto musia identifikovať čo jednotlivých dobrovoľníkov motivuje a vytvoriť prostredie, kde sa budú cítiť ocenení a podporovaní.

Efektívne riadenie dobrovoľníkov si vyžaduje profesionálny prístup a dobre organizovaný systém. Neziskové organizácie musia jasne definovať úlohy a zodpovednosti dobrovoľníkov aby vedeli, čo sa od nich očakáva a zabezpečiť, aby mali podporu a prístup k potrebným zdrojom na plnenie svojich úloh. Zapojenie dobrovoľníkov začína už pri ich náboe, kde je potrebné osloviť potenciálnych dobrovoľníkov efektívnymi kampaniami, ktoré zdôraznia zmysel a dopad ich práce. Práca s dobrovoľníkmi však prináša aj mnoho výziev. Veľa dobrovoľníkov má obmedzený čas, ktorý môžu organizácii venovať a niektorí môžu mať len minimálne alebo žiadne skúsenosti v požadovaných oblastiach. Riadenie veľkého počtu dobrovoľníkov môže byť náročné z hľadiska koordinácie a komunikácie. Z toho dôvodu je nevyhnutné vytvoriť dobre premyslený systém riadenia a hierarchiu, ktorá pomáha minimalizovať problémy pri organizácii a zvyšuje efektivitu práce.

1.4 Projektové riadenie v neziskových organizáciách

„Proces strategického riadenia v NZO sa svojím postupom tvorby podstatne nelíši od strategického riadenia ziskovo orientovaného podniku. Rozdiely je možné vidieť v aplikácii špecifických nástrojov, ako aj v tom, že neziskové organizácie sa musia pri rozhodnutiach vyrovnávať s komplexnejšími problémami.“ (Majduchová, 2003).

Zásady projektového riadenia sa pri neziskových organizáciách nemenia. Rovnako ako pri komerčných organizáciách kľúčové je uvedomenie si špecifických strategických procesov a osvojiť si zásady strategického myslenia. Tvorba vhodnej stratégie, vďaka ktorej sa bude projekt a celková organizácia posúvať vhodným smerom spočíva na vrcholových

manažéroch. Zásadné rozdiely pri projektovom riadení v neziskových organizáciách a komerčných sú najmä pri zaobstaraní finančných a ľudských zdrojov

1.5 Základné metódy a princípy projektového riadenia

Projektové riadenie je aplikácia vedomostí, zručností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom splniť požiadavky projektu. Projektový manažment sa vzťahuje na usmerňovanie prác na projekte tak, aby sa dosiahli zamýšľané výsledky. (PMBOK, 2021)

Projektové riadenie je rozsiahly odbor, ktorý sa venuje riešeniu komplexných problémov pri plánovaní a realizácii projektu. Pre riešenie týchto problémov existuje mnoho metód, ktoré pomáhajú manažérom projektu s plánovaním, vizualizáciou a samotným priebehom projektu. (Ayoub, 2017)

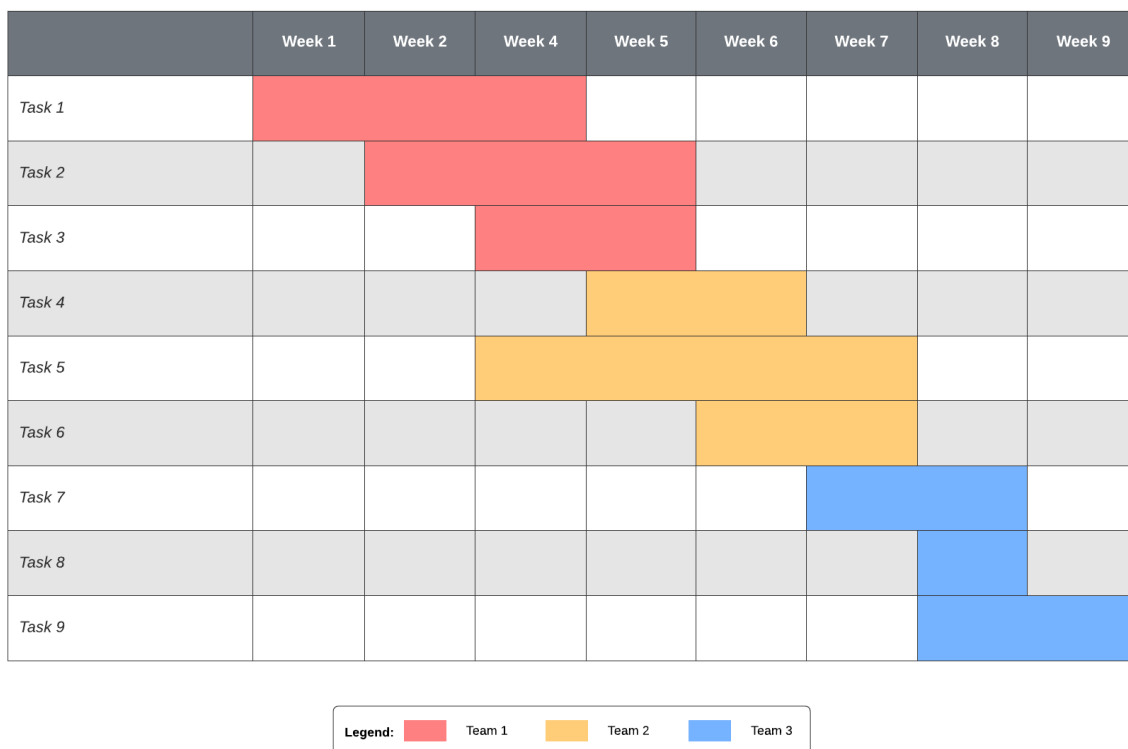
SMART ciele – dôležitým prvkom každého plánovania projektu je vytvorenie cieľov. Táto metóda slúži ako istá smernica pre vytvorenie týchto cieľov a zadáva isté kritériá, ktoré by mali tieto ciele projektu spĺňať.

- **S**- špecifický (specific): Cieľ musí byť jasne definovaný a konkrétny.
- **M**– Merateľný (measurable): Úspešnosť cieľa musí byť jasne merateľná.
- **A**– dosiahnuteľný (achievable): Cieľ má byť v súlade s našimi zdrojmi a možnosťami.
- **R**– relevantný (relevant): Cieľ by mal byť v súlade s našimi potrebami a stratégiou.
- **T**– časovo ohraničený (time-bound): Cieľ musí mať jasne stanovený termín, čas, kedy má byť dosiahnutý.

Pri dodržaní týchto základných kritérií si dokážeme vytvoriť ciele, ktoré majú lepšie podmienky pre plánovanie, sledovanie pokroku, efektívne riadenie času a zameriavanie sa na to, čo je skutočne dôležité.

Trojimperatív (triple constraint) tradične pozostáva z troch prvkov: času, nákladov a rozsahu. Ide o hlavné konkurenčné obmedzenia projektu, na ktoré sa musí dávať najväčší pozor. Trojimperatív sa znázorňuje vo forme trojuholníka, aby bolo možné vizualizovať projektovú prácu a vzťah medzi rozsahom/kvalitou, harmonogramom/časom a nákladmi/zdrojmi (Patterson, 2022).

Ganttov diagram – je jedným z najpraktickejších a najviac využívaných nástrojov v manažmente. V prvom rade sa využíva na efektívne plánovanie časového harmonogramu projektu. Pomáha efektívne koordinovať jednotlivé aktivity a identifikovať kritické úlohy, ktorých oneskorenie by ohrozilo plynulosť celého projektu. Ganttov diagram je taktiež aj prehľadná vizuálna pomôcka na kontrolovanie úspešného priebehu jednotlivých úloh (APM, 2025).

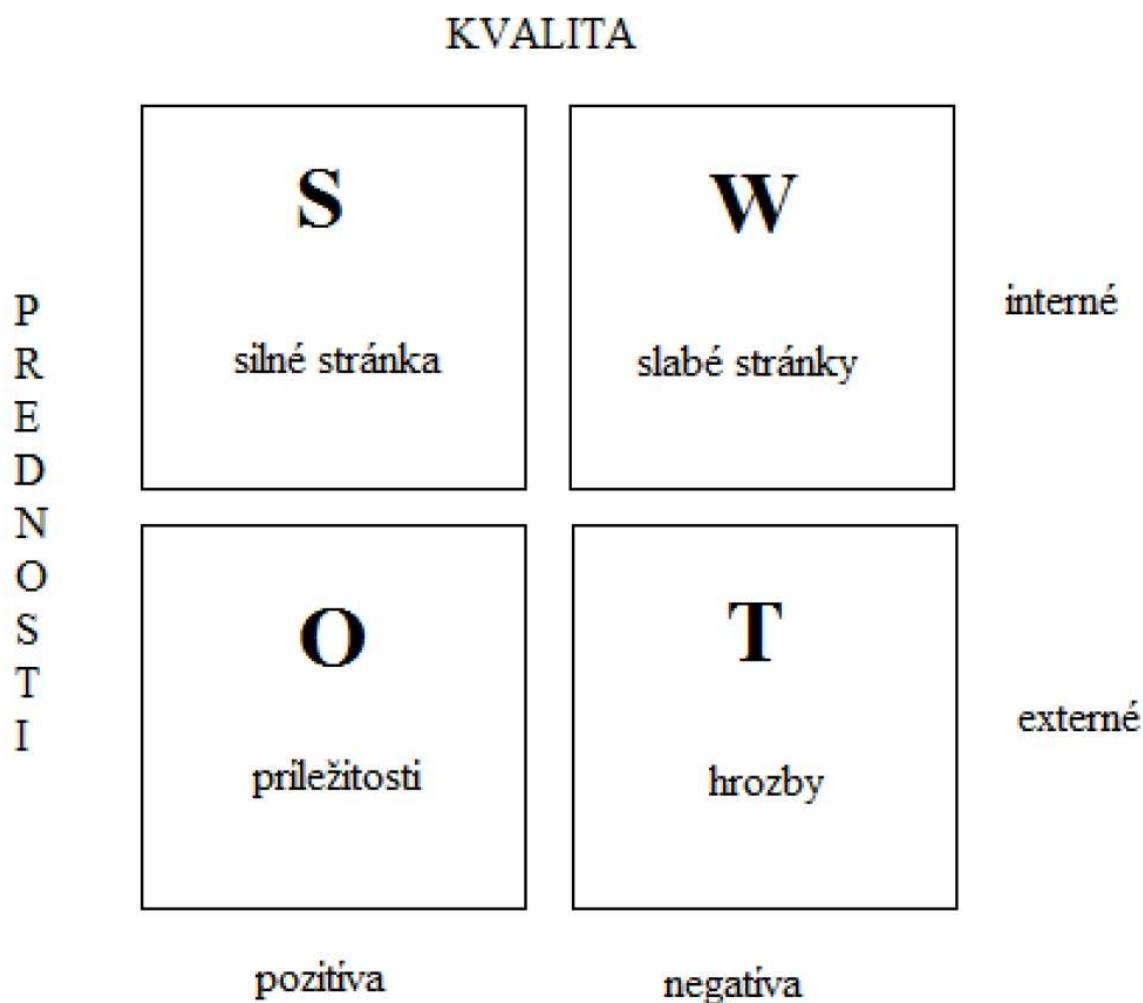


Obr. 1 Vzor Ganttovho diagramu

Zdroj: mavink.com

Ganttov diagram je znázornený ako pruhový graf, kde každý riadok znázorňuje konkrétnu úlohu a jej dĺžku. Úlohy môžu byť sekvenčné, jedna úloha sa musí dokončiť pre začatie nasledujúcej úlohy alebo priebežné, kde sa úlohy môžu vykonávať priebežne (PROJECTMANAGER, 2025).

SWOT analýza: je základný spôsob ohodnotenia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb podniku, organizácie alebo projektu. Pri jeho tvorbe sa postupuje najprv analýzou interného prostredia – teda silných a slabých stránok. Následne sa analyzuje externé prostredie, kde sa definujú príležitosti a hrozby (GILLIS a kol., 2025).

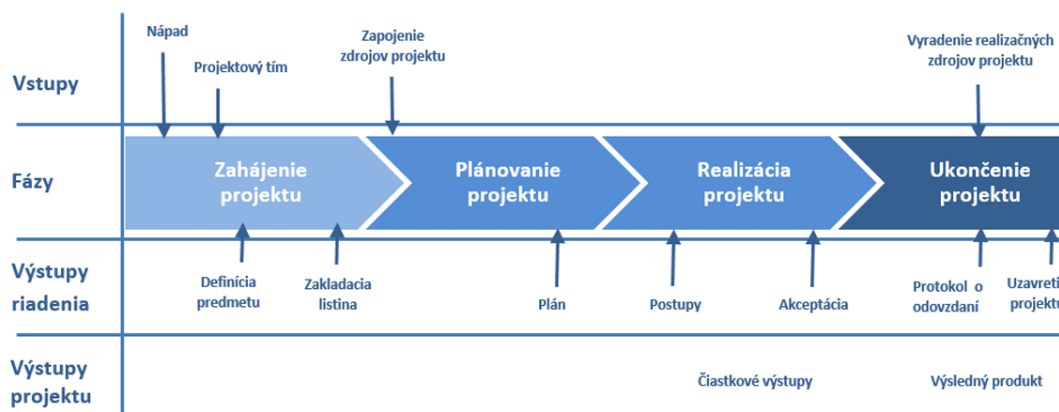


Obr. 2 SWOT analýza

Zdroj : www.euroekonom.sk

1.6 Životný cyklus projektu

Životný cyklus projektu je séria fáz, ktorými projekt prechádza od svojho začiatku až po ukončenie. Poskytuje základný rámec na riadenie projektu. Tento rámec je použiteľný bez ohľadu na špecifickú prácu projektu. Fázy môžu byť sekvenčné, iteratívne alebo sa môžu prekrývať (PMBOK, 2017).

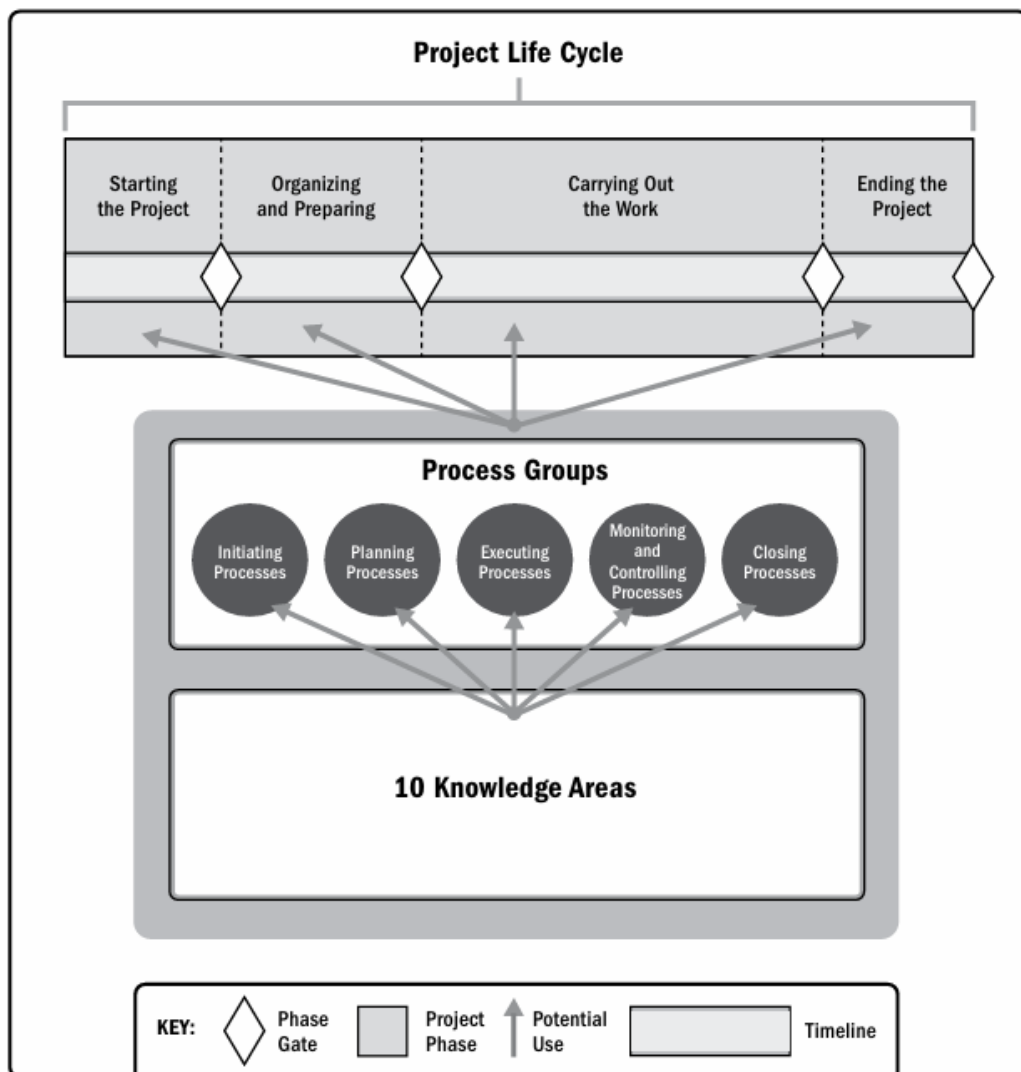


Obr. 3 Fázy životného cyklu projektu

Zdroj : www.sjf.tuke.sk

Na obrázku č.3, môžeme vidieť jeden z možných prípadov rozloženia fáz životného cyklu projektu. Každý projekt sa začína vo fáze iniciácie, kde je potrebné previesť nápad na konkrétne ciele. Ide o prvý krok pri postupe k úspešnému projektu. Po prijatí projektu sa prejde na samotné plánovanie projektu, kde je potrebné naplánovanie každého detailu. Je to kritický krok pre úspešné zvládnutie realizácie projektu bez výrazných komplikácií. Následne v realizácii projektu sa prevedú do praxe všetky naplánované prvky projektu a overia sa riadiace schopnosti vedúcich projektu. Po zahájení samotnej realizácie sa taktiež kladie dôraz na monitoring a kontrolu priebehu projektu, v prípade nerovnosti s plánom aj zakomponovanie potrebných zmien pre úspešnú realizáciu. V poslednej fáze je potrebné projekt ukončiť a určiť si výsledky. V prípade potreby je možná analýza úspešnosti projektu a jej kľúčových faktorov, ktoré môžu byť užitočné pri zahájení budúcich projektov (JANEKOVÁ, 2018).

Každý projekt je unikátny a neexistujú dva rovnaké projekty. Projekty sa môžu líšiť cieľom, tímom, rozpočtom, veľkosťou samotného projektu a rôznymi externými a internými faktormi, ktoré sú špecifické pre konkrétnu firmu alebo v našom prípade neziskovú organizáciu.



Obr. 4 životný cyklus projektu

Zdroj: (PMBOK, 2017)

1.6.1 Fáza iniciácie projektu

Prvá fáza životného cyklu projektového manažmentu je fáza iniciácie. Táto fáza je východiskovým bodom pre všetky projekty. Ako všetko vytvorené človekom, tak aj projekt vzniká najprv jednou myšlienkou, nápadom. Nápad sa ďalej posunie spolupracovníkom, nadriadeným, podriadeným alebo v našom prípade aj dobrovoľníkom, čím sa vytvára projektový tím. Pomocou tohto tímu sa rozhodne či je projekt vhodný na realizáciu a či má vhodne určené ciele. Ak sa projekt schváli, prijmu sa rozhodnutia o cieľoch, spíše sa projektová dohoda alebo dokument o začatí projektu. Je to dokument obsahujúci ciele projektu, kľúčové zainteresované strany, zodpovednosti, rozpočet, riziká, termín

dokončenia, návratnosť investícií a všetky potrebné požiadavky projektu potrebné na začatie ďalších fáz projektu.

1.6.2 Fáza plánovania projektu

Táto fáza projektu je o navrhnutí plánu, ktorý bude fungovať ako smernica pri samotnej realizácii projektu. Bez plánu nie je možné priebežné sledovanie a kontrolovanie správneho postupu. Dôraz pri vytváraní plánu sa kladie na tri základné otázky : Do kedy bude projekt trvať ? Koľko bude projekt stáť? Čo treba vykonať?

V projektovom manažmente plánovanie projektu znamená rozdelenie veľkých úloh na menšie, čo môže viesť k realistickejšiemu harmonogramu. Tým sa eliminuje riziko „ground rush“, čo je termín používaný pri parašutizme, keď sa zem rýchlo blíži a zasiahne vás nepripravených v poslednej fáze skoku (INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT, 2024).

Proces plánovania môžeme rozdeliť na nasledujúce kroky:

1. Identifikácia časovej osi projektu – rozdelenie projektu na fázy obsahujúce konkrétne úlohy, ktoré je potrebné vykonať v každej fáze
2. Odhad rozpočtu – určiť, koľko do projektu investujeme pre maximálnu návratnosť
3. Zhromaždenie zdrojov a budovanie tímu – identifikovanie zdrojov potrebných pre projekt a zostavenie projektového tímu

Počas tejto fázy by sme mali zvážiť potenciálne riziká a prekážky ovplyvňujúce priebeh projektu. Identifikovať problémy a začať plánovať ako tieto riziká eliminovať ešte predtým než sa stanú prekážkou, aby sa zachovala kvalita projektu a dodržal časový harmonogram. Často prehliadnutou časťou plánovania sú núdzové opatrenia. Ak sa v projekte vyskytnú nečakané problémy, je vhodné mať pripravené núdzové plány ako napríklad finančné rezervy.

1.6.3 Fáza realizácie projektu

Vo fáze realizácie sa začína práca na implementácii projektového plánu. To znamená, že plán sa čo najskôr uvedie do praxe. Ako sme si už spomenuli pri fáze plánovania, veľmi

dôležitou časťou je mať podrobný plán pre celý projekt. Pri realizácii sa dôraz kladie na čo najpresnejšie držanie sa tohto plánu.

Predvídať každý ovplyvniteľný faktor počas celej dĺžky realizácie projektu je takmer nemožné a preto sa overia schopnosti vedúcich projektov pri adaptácii sa na vývoj projektu.

Jednou z funkcií vedúceho projektu bude správne delegovanie úloh medzi ľuďmi. Veľký dôraz sa kladie na delegovanie úloh hlavne pri neziskových organizáciách, kde dobrovoľníci nie sú motivovaný peňažnou odmenou, preto ich správne zapájanie do adekvátnych úloh je dôležitým faktorom pre ich motiváciu. Po pridelení úloh vhodným členom tímu je potrebné im poskytnúť potrebné usmernenia a vysvetlenia. Komunikácia s členmi tímu, klientmi a zainteresovanými stranami je nevyhnutná, pretože všetci zapojení do projektu by mali byť informovaní o dosiahnutom pokroku počas jeho realizácie. Tieto pravidelné aktualizácie pomáhajú všetkým zúčastneným lepšie pochopiť priebeh projektu a zlepšujú spoluprácu medzi tímami.

Posledná a pravdepodobne najdôležitejšia úloha riadenia v tejto fáze je monitorovanie a kontrolovanie procesov projektu. Ide o aktívnu účasť projektového riaditeľa pre zaručenia hladkého priebehu, držania sa vopred určeného plánu a potrebnými úpravami pre dosiahnutie cieľu.

1.6.4 Fáza ukončenia projektu

Po dosiahnutí cieľov sa projekt formálne uzatvára. Táto fáza zahŕňa odovzdanie výstupov klientovi alebo zadávateľovi, vyhodnotenie výsledkov a následnú analýzu projektu, v ktorej si identifikujeme krok po kroku ako projekt prebiehal.. Vďaka realizácii projektu vieme spätne identifikovať nedostatky alebo chyby už v plánovacej fáze. Tak isto si dokážeme identifikovať silné a slabé stránky pri samotnej realizácii projektu až ku dosiahnutiu cieľov. Tieto analýzy nám následne môžu byť užitočné pri budúcich projektoch.

1.7 Zhrnutie

Vďaka prvej kapitole práce máme uvedené teoretické východiská, ktoré predstavujú, ako by mala nezisková organizácia fungovať, aké sú jej hlavné zdroje financovania a ako by malo správne prebiehať projektové riadenie. Získané poznatky budú slúžiť ako vzor, ktorý nám umožní porovnať teóriu s praxou.

Jednou z kľúčových častí tejto kapitoly bol životný cyklus projektu, ktorý predstavuje priebeh projektu a kľúčové úlohy v jednotlivých fázach. Rovnako dôležité budú aj metódy získavania rôznych zdrojov a určité procesy projektového manažmentu ako, napríklad Ganttov diagram.

2 Cieľ práce

V tejto práci sa budeme zaoberať analýzou projektového riadenia v neziskových organizáciách na Slovensku. Vzhľadom na obsiahlosť tejto témy sa budeme zaoberať jednou konkrétnou neziskovou organizáciou, rozoberieme si jej fungovanie, zdroje a samotné projekty. Následne budeme analyzovať jeden konkrétny projekt dopodrobna a budeme sa snažiť zistiť jej prípadné nedostatky a priestory na zlepšenie v projektovom riadení.

Cieľom práce je popísať a analyzovať procesy riadenia projektov v neziskových organizáciách. Parciálne ciele sú

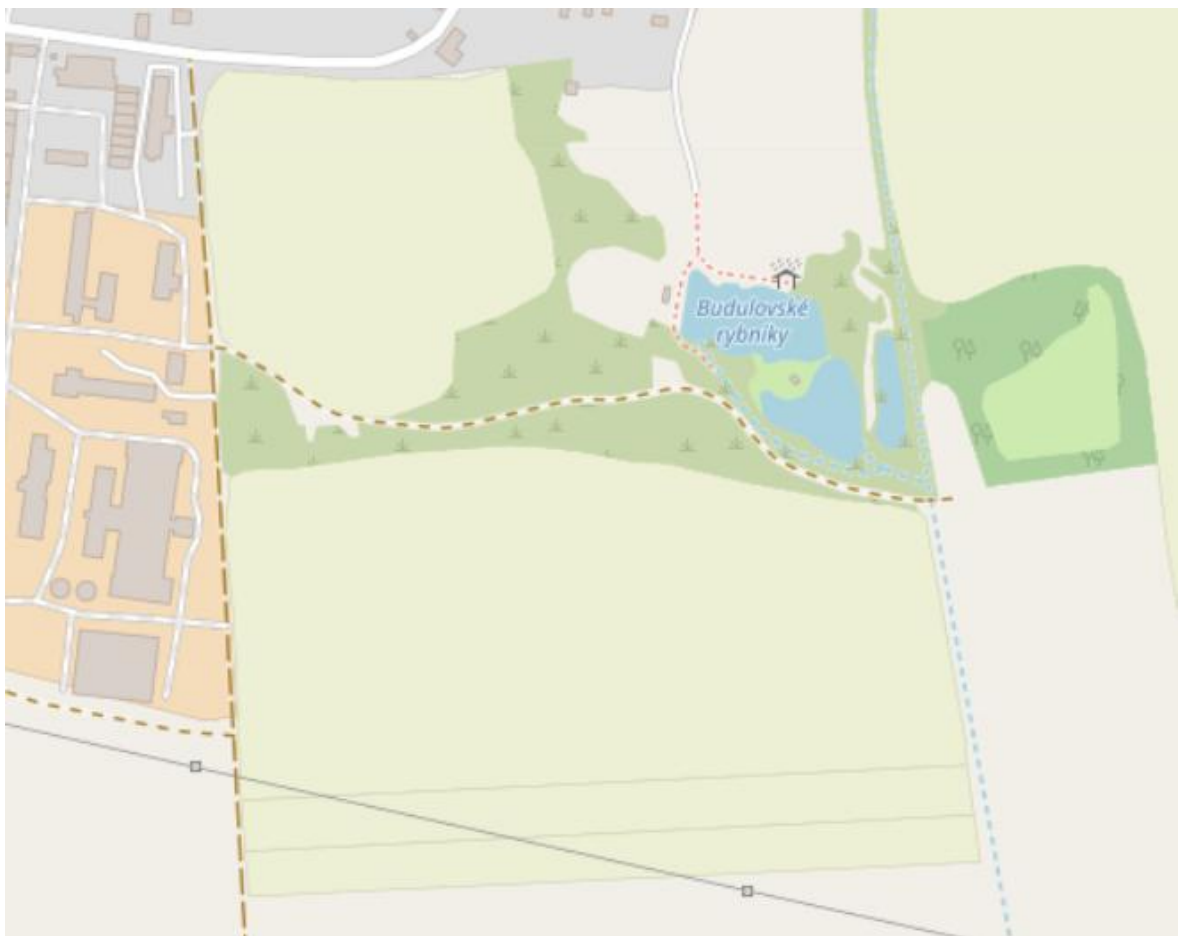
1. Opísať fungovanie konkrétnej neziskovej organizácii
2. Rozbor konkrétneho projektu v neziskovej organizácii
3. Odhaliť prípadné nedostatky a priestory na zlepšenie
4. Čiastočný návrh na zlepšenie projektového riadenia v neziskových organizáciách

Pomocou analýzy vybraného projektu bol identifikovaný problém, ktorý spočíval v nedodržaní štandardných procesov projektového riadenia, čo malo za následok oneskorenie ukončenia projektu, zníženie efektivity a potenciálne navýšenie nákladov. Predmetom tejto práce je identifikovať hlavné príčiny daného problému a navrhnúť odporúčania na zlepšenie procesov projektového riadenia.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Po objasnení teoretickej časti práce prechádzame na praktickú časť. Táto časť sa bude zaoberať neziskovou organizáciou Voda a život. Vďaka komunikácii s riaditeľom neziskovej organizácie Voda a život si dokážeme uviesť podrobný rozbor organizácie, činností, financií a taktiež projektového riadenia na konkrétnych príkladoch.

3.1 Charakteristika objektu skúmania



Obr. 5 pôdorys budulovských rybníkov

Zdroj: <https://www.freemap.sk/>

Nezisková organizácia Voda a život, n. o., oficiálne založená 23. januára 2006 pôsobí v obci Budulov pod mestom Moldava nad Bodvou a jej hlavným poslaním je podporovať rozvoj regiónu takým spôsobom, ktorý zohľadňuje potreby miestnych obyvateľov a zachováva prírodu a životné prostredie. Nezisková organizácia pôsobí v lokalite Budulovských rybníkov, ktoré pozostávajú z troch malých jazier a ohraničeného priestoru

pre rôzne zvieratá ako sú napríklad kone a kozy. Tieto priestory využívajú na ich aktivity, ktoré sú pestré a zamerané najmä na ochranu prírody, vzdelávanie verejnosti a zlepšovanie života. Organizujú rôzne environmentálne projekty, vzdelávacie akcie, súťaže a podujatia, ktoré ľuďom približujú dôležitosť zdravého a udržateľného spôsobu života.

Na obrázku č.5, môžeme vidieť pôdorys oblasti, na ktorej nezisková organizácia pôsobí. Oblasť sa rovná približne 2km štvorcovým. Na severnej strane pozemku sa nachádzajú popri ceste ohraničené priestory obsahujúce spomínané zvieratá, ktoré zaobstarali členovia organizácie.

3.2 Spôsob získavania údajov

V prvej časti bakalárskej práce sme sa zamerali na teoretický rozbor fungovania neziskovej organizácie, projektového riadenia a fáz projektu. Zdroje sme čerpali z ekonomickej knižnice a z veľkej časti aj z internetu, kde sú sprístupnené mnohé publikácie zamerané na neziskové organizácie a projektové riadenie. V praktickej časti práce sme sa v prvom rade zamerali na výber neziskovej organizácie. Vďaka rodinným známostiam sme sa dostali do kontaktu s neziskovou organizáciou Voda a život. Komunikácia s riaditeľom prebiehala vždy bezproblémovo a už po úvodnom krátkom rozhovore nám poskytol potrebné dokumenty a informácie na lepšie pochopenie fungovania organizácie. Po následnom spracovaní verejne dostupných informácií z Finstatu sme si pri ďalších stretnutiach s riaditeľom rozobrali a opísali postupy a kroky pri vybranom konkrétnom projekte výstavby detského ihriska. Boli nám poskytnuté informácie o priebehu projektu, časovom harmonograme od iniciácie až po ukončenie projektu. Presný rozpočet a financie projektu nám poskytnuté neboli.

3.3 Metódy skúmania

Použité metódy skúmania zahŕňajú viaceré nástroje a procesy, ktoré sa v práci aktívne využívali. Okrem už spomínaného Ganttovho diagramu a životného cyklu projektu boli použité aj ďalšie metódy, ktoré prispeli k výsledkom práce.

3.3.1 Štruktúrované interview

Štruktúrované interview je zberu údajov, pomocou kladenia otázok v pevne vopred stanovenom poradí. Táto metóda sa využíva najmä vtedy, keď má výskumník už určitú

predstavu o danej téme a dokáže zostaviť radu konkrétnych otázok, ktoré mu pomôžu získať odpovede na relevantné otázky (GEORGE & MERKUS, 2022).

3.3.2 *Syntéza*

„Vedeckú metódu syntézu môžeme charakterizovať ako proces zisťovania súvislostí medzi vyčlenenými prvkami, znakmi, protikladmi, ich prepojenie a následnú reprodukciu skúmanej udalosti s ich podstatnými znakmi a vzťahmi. Syntéza umožňuje sledovať vzťahy medzi faktami, charakter vzájomných súvislostí medzi nimi, odhaľovať príčiny, funkčnú závislosť, postupnosť etáp či tendenciu vývoja skúmaného javu“ (RISTVEJ, 2010).

3.3.3 *Analýza*

„Analýzu ako vedeckú metódu môžeme charakterizovať ako proces myšlienkového rozčleňovania skúmaného problému na jednotlivé časti, prvky, znaky, protiklady a ich skúmanie s cieľom odhaliť ich podstatu. Teda úlohou analýzy je vyčleniť z celej masy faktov a súvislostí tie hlavné, podstatné, nutné, ktoré môžu osvetliť príčiny vzniku a priebehu skúmanej udalosti, jej podstatu“ (RISTVEJ, 2010).

3.3.4 *Abstrakcia*

Abstrakcia je proces, ktorý umožňuje odstrániť nepodstatné detaily a zamerať sa na podstatné aspekty finančného problému. V finančnej analýze je to dôležité, pretože finančné dáta a situácie môžu byť veľmi komplexné a neprehľadné.

„Abstrakcia umožňuje finančným expertom identifikovať hlavné faktory a premenné, ktoré ovplyvňujú konkrétnu situáciu alebo jav. Tým sa zjednodušuje analýza a umožňuje lepšie porozumenie a predikciu finančných udalostí“ (ČESANÁ, 2025).

4 Výsledky práce

V kapitole „Výsledky práce“ si bližšie predstavíme neziskovú organizáciu Voda a život. V prvom časti kapitoly budeme analyzovať fungovanie organizácie. Opíšeme si jej projekty, finančné zdroje za rok 2024 a prístup k ľudským zdrojom. Následne sa presunieme na konkrétny projekt výstavby detského ihriska, ktorého procesy budeme podrobnejšie analyzovať. Kapitulu ukončíme návrhmi pre zlepšenie projektového riadenia v neziskovej organizácii.

4.1 Projekty neziskovej organizácie

Vďaka snahe neziskovej organizácie, Voda a život o udržiavanie rybníka a priestorov okolo rybníka sa Budulovské rybníky stali neoddeliteľnou a pravidelne navštevovanou súčasťou života miestnych rybárov. Voda a život ponúka ambicióznym rybárom možnosť rybolovu za členský príspevok vo výške 30 € alebo po dohode s riaditeľom neziskovej organizácie, na jednodňovej návšteve. Hostujúci rybári aktívne prispievajú dobrovoľnou prácou, ktorá zahŕňa rôzne aktivity spojené s udržiavaním priestorov. Členský príspevok je pre neziskovú organizáciu jeden z pravidelných a stabilných zdrojov príjmov, vďaka ktorým dokážu efektívne udržiavať miestnu čistotu, neustále inovovať priestory jazier, nakúpiť ryby do rybníkov a tým podporovať miestny rybolov.

Okrem spomínaných environmentálnych aktivít je organizácia známa aj svojimi tradičnými spoločenskými podujatiami. Najznámejším a najúspešnejším projektom neziskovej organizácie Voda a život sa stala s už viac než desaťročnou tradíciou rybárska súťaž, ktorú taktiež podporuje Miestny úrad Moldava nad Bodvou, v ktorej súťaží o prvé miesto každoročne viac než 20 najlepších rybárov z blízkeho okolia. Súťaž sa koná každoročne v období júna a trvá celý deň. Následne je ukončená vyhodnotením a odovzďávaním cien. Súťaž obsahuje aj kategóriu pre deti a tým podporuje rozvoj miestneho rybárstva, vďaka možnosti a motivovania mladých rybárov. Každoročne sa taktiež organizuje tenisový turnaj, ktorý obmení tých najlepších zúčastnených rôznymi organizáciou poskytnutými odmenami.

4.2 Finančná analýza neziskovej organizácie Voda a život 2024

Hospodárenie s financiami neziskovej organizácií predstavuje jeden z kľúčových aspektov ich fungovania. Je to úloha, ktorá dokáže rozhodnúť o dlhodobej činnosti alebo krachu organizácie.

2. Prehľad príjmov a výdavkov za r.2024

Druh príjmu	Výška príjmu v €
Z podielu zaplatenej dane z príjmov 2%	1679,09
Z úverov a pôžičiek	2000,00
Z dotácií	3120,08
Z darov a príspevkov	1115,00
Z poskytnutia služieb a predaj vl. Výrobkov	200,00
Úroky z bežného účtu	
Ostatné (centové vyrovnanie)	
Vlastné príjmy – členské príspevky	2400,00
Príjmy spolu:	10514,17
Druh výdavku	
služby	999,19
materiál	2787,46
Splátka pôžičky	2000,00
Ostatné výdavky z dotácie a 2%	4799,18
Prevádzková réžia	199,89
Ostatné	
Výdavky spolu:	10785,72
Zostatok finančných prostriedkov k 31.12.2024	56,28

Obr. 6 prehľad príjmov a výdavkov za rok 2024

Zdroj: Finstat.sk

Vďaka obrázku č.6, ktorý nám ukazuje údaje o príjmoch a výdavkoch pre neziskovú organizáciu Voda a život za rok 2024, dokážeme sledovať prístup k financiám, ktorý je založený na diverzifikácii príjmov. Celkové príjmy organizácie za rok 2024 dosiahli sumu 10 514,17 €. Tieto prijaté finančné prostriedky pochádzali z mnohých zdrojov. Značnú časť financií tvorili dotácie, ktoré dosiahli až 3 120,08 €. Spomínané členské príspevky dosahovali výšku až 2 400 €, čo predstavuje až 22,83% celkových príjmov organizácie.

Keďže sa organizácia nezameriava na tvorbu zisku, príjmy boli použité na krytie rôznych výdavkov a udržiavanie priestorov. Celkové náklady predstavovali 10 785,72 €. Najväčšími výdavkovými položkami boli materiáli vo výške 2 787,46 € a ostatné výdavky z dotácie 2%, ktoré predstavovali až 4 799,18 €. Z týchto údajov nám vyplýva, že organizácia v roku 2024 mala väčšie výdavky ako príjmy, a to vo výške 271,55 €. Tieto výdavky boli uhradené z finančnej rezervy na bankovom účte, kde po zaplatení ostalo 56,28 €. Značná časť týchto výdavkov nastala kvôli projektu, ktorý sa zaoberal výstavbou detského ihriska.

Projekt na multifunkč. ihrisko ,mesto
 Súťaž v rybolove detí a dosp. tenisový turnaj
 Zarybňovanie, výsadba zelene, životné prostr.
 Príjem z poukáz.2%,
 Materiálno technické zabezpečenie akcií
 Prevádzková réžia
 Údržba ,kosba areálu
 Vstupné
 Členské
 CELKOM:
 Vypracoval: Ing. Anton Király

Príjem	Výdaj
600,00 €	1100,00 €
300,00 €	400,00 €
900,00 €	2100,00 €
1200,00 €	
100,00 €	200,00 €
	400,00 €
100,00 €	1300,00 €
600,00 €	
1700,00 €	
5500,00 €	5500,00 €

Obr. 7 návrh rozpočtu na rok 2025

Zdroj: Finstat.sk

Obrázok č.7, nám predstavuje súhrn plánovaných príjmov a výdavkov rôznych aktivít neziskovej organizácie Voda a život pre rok 2025. Návrh rozpočtu je približný odhad príjmov a výdavkov pre určité obdobie a funguje ako kľúčový nástroj pre plánovanie a riadenie financií. Každoročne je najnáročnejším výdavkom pre organizáciu zarybňovanie a výsadba zelene, ktoré predstavujú vo väčšine prípadoch viac než polovicu výdavkov. Výnimočným výdavkom pre rok 2025 je projekt na výstavbu ihriska v plánovanej výške až 1100 €.

Suma prijatia podielu 2% daní

Voda a život n.o., Moldava nad Bodvou



Obr. 8 suma prijatá z podielu 2%

Zdroj: Finstat.sk

Obrázok č.8, znázorňujúci sumu prijatého podielu 2% daní nám jasne ukazuje dôležitosť 2%. Je to pre neziskovú organizáciu stabilný každoročný príjem, ktorý pomáha organizácii pokryť svoje základné výdavky. Tento finančný zdroj dosiahol za posledné roky najväčšie hodnoty a jej rast je viac než dvojnásobný od roku 2015.

4.3 Ľudské zdroje neziskovej organizácií Voda a život

Ako sme už spomenuli v úvodnej časti práce, dobrovoľnícka práca tvorí neodmysliteľný základ fungovania neziskových organizácií. Keďže tieto organizácie často nemajú dostatočné finančné prostriedky na zamestnanie platených zamestnancov, spoliehajú sa na dobrovoľnícku prácu. Z dôvodu absencie finančnej odmeny sa snažia neziskové organizácie motivovať svojich dobrovoľníkov inými spôsobmi.

Neziskovej organizácii Voda a život sa túto prekážku absencie pracovnej sily podarilo prekonať kreatívnym riešením. Keďže finančnú odmenu Voda a život nedokáže ponúknuť dobrovoľníkom ponúklo to, čo má k dispozícii a to rybníky. Voda a život si svojich dobrovoľníkov verbuje dvoma spôsobmi. Pre zložitejšie práce, ktoré si vyžadujú odborné znalosti a skúsenosti ako sú napríklad oprava plotov, murárske práce, údržba traktorov a kosačiek si Voda a život vyberá vhodných kandidátov z už spomínaných rybárskych členov. Títo vybraní kandidáti namiesto zaplataenia členského príspevku prispievajú neziskovej organizácii svojou zručnosťou.

Druhý spôsob náboru dobrovoľníkov je z takzvaných jednoduchových rybárov. Títo rybári nie sú stálymi členmi neziskovej organizácie. Namiesto členského príspevku je im po dohode s majiteľom umožnený prístup k rybníkom a následný rybolov. Táto dohoda mnohokrát zahŕňa ľahšiu dobrovoľnícku prácu okolo rybníkov ako je napríklad zber odpadkov.

A. Brigádnická a ostatná činnosť

V a Ž n. o. v roku 2024 evidovala 72 členov z toho 16 detí, ktorí sa podieľali na budovaní a skrášľovaní okolia Budulovských rybníkov. Brigády a ostatné činnosti sa vykonávali pravidelne každú poslednú sobotu v mesiaci ale aj individuálne podľa potreby, alebo v malých skupinkách. Členovia v roku 2024 odpracovali celkom 1346 hodín. V rámci zabezpečenia prevádzky a údržby areálu a v rámci organizovaných akcií členovia organizácie v roku 2024 vykonali nasledujúce práce a činnosti :

- v rámci údržby areálu sme zabezpečili celoročné čistenie jazier, kosenie trávnatých plôch, orezávanie a likvidáciu suchých konárov a náletových drevín, opravu a údržbu lavíc, altánku, oplotenia, domčekov, prvky detského ihriska, ohniska a presvetľovanie okolo kamier
- spevnenie prístupovej cesty a parkovacej plochy novým frézovaným asfaltovým materiálom vrátane valcovania
- údržbu kamerového systému vrátane káblového vedenia
- zabezpečili ochranu zelene, starostlivosť o vodných i suchozemských živočíchov, vtákov ako i ochranu a bezpečnosť návštevníkov
- zabezpečili celoročnú starostlivosť a kŕmenie rýb, ošetrovanie rýb po zimných mesiacoch a v jesenných mesiacoch zarybňovanie jazier
- vykonali vysadenie 20 ks okrasných stromov „ Prunus serrulata Kanzan“ (japonské okrasné čerešne) s členmi i s dobrovoľnými ochrancami prírody z Moldavy nad Bodvou a z okolia v dňoch 20.4. a 4.5.2024 v rámci svetového dňa zeme (22 apríl).
- starostlivosť a polievanie vysadených drevín v suchých mesiacoch
- zabezpečili rozšírenie detského ihriska o veľký nerezový kolotoč na základe úspešného projektu podaného na KSK v spolupráci s primátorom mesta Moldava nad Bodvou
- vykonali stavebné práce, terénne úpravy, odvodnenie a polozenie podlažia pre nové multifunkčné ihrisko, ktoré bude slúžiť v letných mesiacoch na loptové hry a v zimných mesiacoch na korčuľovanie, zimné športy

Obr. 9 Výročná správa o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie za rok 2024 č1

Zdroj: Finstat.sk

Na obrázkoch č.9 a 10, môžeme vidieť časť z výročnej správy o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie za rok 2024, ktorá sa zameriava na dokumentáciu brigádnickej činnosti. Vďaka tomuto dokumentu sa dokážeme zamerať na pravidelnosť a rozsiahlosť brigádnickej činnosti.

- stavebné práce na odvodnenie plôch, spevnenie hrádze, opravu a údržbu výpustov a čistenie rigolov
- čistenie a údržbu historického prameňa, čistenie jazier od napadnutých kvetov, lístia od nečistôt a rias
- príprava, materiálno technické zabezpečenie a organizovanie akcií v rámci projektu „Šport pre všetkých“ a to: súťaže v rybolove pre deti a dospelých, nočné súťaže na lov sumca a tenisový turnaj v rámci Moldavského festivalu,
- v spolupráci s MÚ Moldava nad Bodvou členovia organizácie sa zúčastnili projektu : „ Vyčistíme si Moldavu „ v mestskej časti Budulov
- príprava areálu a spoluorganizovanie osláv dňa Budulova „Lake festu“
- zabezpečenie detských táborov v spolupráci s MÚ a MsKS Moldava nad Bodvou
- pravidelné spoločné akcie pre členov VaŽ n. o. i nečlenov s posedením pri táboráku v letných a jesenných mesiacoch

Obr. 10 Výročná správa o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie za rok 2024 č2

Zdroj: Finstat.sk

Tieto brigádnicke činnosti sa vykonávali pravidelne, každú poslednú sobotu v mesiaci alebo podľa potreby organizácie a možnosti dobrovoľníkov. Brigádnicke práce sa zúčastnilo počas roku 2024 až 72 osôb a spolu poskytli neziskovej organizácii až 1346 hodín svojho času. Tieto práce zahŕňali: údržbu areálu, celoročné čistenie jazier, trávnatých plôch, orezávanie a likvidáciu suchých konárov a náletových drevín, opravu a údržbu lavíc, altánku, oplotenia, domčekov, prvkov detského ihriska, ohniska, presvetľovanie okolia kamier, spevnenie prístupovej cesty, celoročnú starostlivosť a kŕmenie rýb, vysadenie okrasných stromov a mnoho ďalších.

4.4 Projekt výstavby detského ihriska

Projekt výstavby detského ihriska je projekt iniciovaný neziskovou organizáciou Voda a život. Predstavuje komunitný a infraštruktúrny zámer, ktorý je orientovaný na podporu zdravého životného štýlu a voľnočasových aktivít pre deti, vďaka výstavbe detského ihriska v priestoroch okolo rybníka.

Cieľom projektu bolo vytvoriť malé detské ihrisko v prírode pomocou vybudovania klziska, hojdačky, kolotoča atď.. Zámer pre postavenie projektu vychádzal zo spätnej väzby komunity, ako od detí tak aj rodičov pre rozšírenie možných aktivít pre deti v priestoroch rybníkov.

4.4.1 Finančné zdroje projektu

Financovanie projektu prebiehalo kombináciou externých a vlastných zdrojov neziskovej organizácie. Najväčším finančným sponzorom bol zakladateľský člen neziskovej organizácie mesto Moldava nad Bodvou. Mesto Moldava nad Bodvou, poskytlo pre projekt dotáciu vo výške 600 €, ktoré pokrylo takmer polovicu výdavkov, ktoré boli vo výške 1300 €. Zbytok financovania projektu poskytla nezisková organizácia Voda a život z vlastných zdrojov, ktoré si mohli dovoliť investovať zo svojich stabilných príjmov ako sú členské príspevky a príjem z podielu 2% daní.

4.4.2 Materiálne zdroje projektu

Materiálne zdroje pre projekt si organizácia zaobstarala vďaka jej viac než 20 ročnej vybudovanej sieti kontaktov, spoluprácou s mestom a dobrovoľníckou výpomocou pre lacný nákup a efektívne využitie materiálov a zdrojov. Finančné zdroje poskytnuté dotáciami boli využité pre nákup nerezového kolotoča a klziska. Tieto prvky boli dodané externou firmou a spĺňali všetky požadované bezpečnostné prvky potrebné pre implementáciu do detského ihriska. Organizácia následne pomocou externej firmy zabezpečila nákup stavebného a externého materiálu, ktorý bol potrebný na výstavbu samotného ihriska.

4.4.3 Ľudské zdroje projektu

Správne využitie ľudských zdrojov projektu výstavby detského ihriska zohrali kľúčovú úlohu pri jej úspešnej realizácii. Keďže nezisková organizácia Voda a život nemá stálych zamestnancov ako komerčné firmy, zamerala sa na výpomoc dobrovoľníkov. Najdôležitejšiu úlohu odohrali stáli členovia organizácie, ktorým záleží na fungovaní neziskovej organizácie a priestoroch okolo rybníka. Títo stáli členovia pomáhali organizácii vo všetkých fázach uskutočnenia projektu, od samotného plánovania až po jej ukončenie. Samotné riadenie projektu viedol riaditeľ neziskovej organizácie, ktorý vykonával administratívne záležitosti ako napríklad spísanie dokumentov alebo žiadostí o dotácie. Vykonával taktiež riadiace úlohy ako napríklad rozdelenie úloh medzi dobrovoľníkov, časové a finančné plánovanie, kontrolovanie a nakoniec aj samotné vyhodnotenie projektu. Vďaka riadiacim schopnostiam riaditeľa neziskovej organizácie sa projekt uskutočnil s minimálnou pomocou externých pracovníkov.

4.5 Životný cyklus projektu výstavby detského ihriska

Rovnako ako každý projekt aj tento sa postupne vyvíjal a prechádzal viacerými nevyhnutnými fázami projektu. V nasledujúcej časti si pripomenieme najdôležitejšie úlohy v spomínaných fázach projektu a opíšeme si ich priebeh v praxi pri projekte výstavby detského ihriska.

4.5.1 Fáza iniciácie projektu výstavby detského ihriska

Fáza iniciácie projektu je prvá fáza životného cyklu projektu V tejto časti prichádza samotná myšlienka a prvotné kroky pre iniciáciu projektu. V našom prípade pri neziskovej organizácii Voda a život nastala iniciácia a prvotná myšlienka pre výstavbu detského ihriska vďaka spätnej väzbe od návštevníkov rybníkov. Títo návštevníci poukázali na možný rozvoj priestorov a aktivít pre deti.

Po následnom uvážení riaditeľa organizácie sa určili ciele projektu, či je projekt vhodný na realizáciu, približný časový rámec projektu a približné potrebné financie projektu. Poslednou časťou fázy iniciácie projektu bolo podanie žiadosti mestu Moldava nad Bodvou o podporu projektu a spísanie projektového dokumentu.

4.5.2 Fáza plánovania projektu výstavby detského ihriska

Schválením podpory projektu mestom Moldava nad Bodvou sa projekt presunul do plánovacej fázy. V tejto fáze je dôležitý presný návrh plánu, ktorý bude fungovať ako presné usmernenie pre realizáciu projektu. Nezisková organizácia v tejto fáze projektu potrebovala konkrétne odpovede na nasledujúce tri otázky: Dokedy bude realizácia projektu trvať? Koľko bude projekt stáť? Čo treba pre realizáciu vykonať?

Identifikácia časovej osi projektu bola jedna z ťažších úloh pri plánovaní, keďže bolo potrebné odhadnúť mieru účasti a vhodnosti dostupných dobrovoľníkov na vykonanie pomocných prác. Bolo potrebné naplánovať približnú dostupnosť kvalifikovaných dobrovoľníkov a odhadované dokončenie pre stavebné práce. Odhad týchto prác je dôležitý z pohľadu následného objednania a príchodu materiálov na realizáciu spomínaných klzísk, hojdačiek, kolotočov atď.. Vďaka identifikácii časovej osi projektu sa vytvoril časový harmonogram, ktorý určoval priebeh jednotlivých fáz projektu.

Január – apríl: administratíva, príprava žiadosti, komunikácia s mestom

Máj : prípravné práce na mieste, výber dodávateľa

Jún : výstavba, montáž a dokončenie prác

Súčasťou plánovacej fázy je čo najpresnejší odhad rozpočtu, podľa ktorého sa dokáže nezisková organizácia riadiť počas realizácie projektu. Pri tomto kroku si nezisková organizácia vďaka orientačne zistených potrebných financií dokáže bližšie určiť presný rozpočet, ktorý sa skladá z dotácií a vlastných zdrojov. Dôležitým krokom pri plánovaní je taktiež výber spoľahlivých a cenovo dostupných dodávateľov.

4.5.3 Fáza realizácie projektu výstavby detského ihriska

Nasledujúca fáza projektu je samotná realizácia. V tomto kroku sa z plánu stáva realita a projekt získava svoju hmotnú podobu. Táto fáza sa zahájila podľa plánu v máji 2025, začala sa pomocou dobrovoľníkov s prípravou terénu.

Po úprave terénu v priebehu mája sa čakalo na objednaný tovar do polovice júna, čakacia doba na tovar bola značne dlhšia ako plánovaná a tak sa projekt dostal do časového omeškania. Následne kvôli nepriaznivému počasiu počas dostupnosti dobrovoľníkov sa samotná inštalácia prvkov ihriska taktiež odkladala.

Úlohy projektového manažéra – riaditeľa neziskovej organizácie zahŕňali v prvom rade komunikáciu s mestom, komunikáciu a uzatvorenie dohody s dodávateľom a organizáciu samotných dobrovoľníkov, ktorí sa podieľali na projekte od prípravy terénu až po úspešné ukončenie projektu

4.5.4 Fáza ukončenia projektu

Fáza ukončenia projektu je finálna fáza, v ktorej si nezisková organizácia vyhodnotí celkový projekt. Najdôležitejšími časťami tejto fázy sú vyhodnotenie úspešnosti projektu, analýza realizácie a priestory pre zlepšenie projektového riadenia.

Fyzická realizácia nastala v máji a následkom nečakaných oneskorení pretrvávala až do polovice júla, čím prekročil očakávaný dátum ukončenia. Podľa tejto skutočnosti existuje v projektovom riadení neziskovej organizácie priestor pre zlepšenie plánovania s identifikáciou rizík a vytvorením časového harmonogramu ktorý zahŕňa aj časovú rezervu. Správne určený rozpočet je rovnako, ak nie ešte viac, dôležitý ako časové ohraničenie projektu. Plánovaný rozpočet projektu predstavoval 1100 €, pričom sa ho organizácia

dokázala držať a neprekročila ho, najmä vďaka výberu cenovo výhodného dodávateľa. Z toho vyplýva že finančné plánovanie bolo jednou zo silných stránok projektu.

4.6 Odporúčenia pre projektové riadenie

Jednou z mojich doporúčení pre neziskovú organizáciu Voda a život je identifikácia potenciálnych rizík a prekážok projektu v plánovacej fáze a to napríklad pomocou vytvorenia si tabuľky rizík.

Tabuľka rizík			
Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Opatrenie
Meškanie dodávky	stredná	vysoký	Rezerva v čase , zmluvné podmienky
Nepriaznivé počasie	stredná	stredný	Realizácia v letných mesiacoch
Nedostatok dobrovoľníkov	stredná	stredný	Rozpis brigád, motivácia, komunikácia
Vandalizmus po ukončení	nízka	vysoký	Monitorovanie, pravidelná kontrola

Tab. 1 Tabuľka rizík

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č.1, vytvorenej pre projekt výstavby detského ihriska si dokážeme identifikovať riziká týkajúce sa projektu, ich pravdepodobnosť, ich dopad na projekt a opatrenia, ktoré môžeme zaviesť. Ako môžeme vidieť, zo štyroch rizík pri projekte nastali až dve. Meškanie dodávky malo silný dopad na časový posun projektu, keďže sa v tom čase nemalo s čím pracovať. Ako opatrenie pre túto hrozbu navrhujem zaviesť dostatočnú časovú rezervu, ktorá počíta s podobnými prípadmi. Druhým návrhom opatrenia je zavedenie

zmluvných podmienok. Napríklad zmluvné pokuty, kde je dodávateľ pokutovaný za každý deň meškania tovaru. Ďalšou alternatívou zmluvných podmienok je napríklad zaplatenie časti ceny až po dodaní tovaru alebo odstúpenie od zmluvy v prípade omeškania nad určený počet dní. Odstúpenie od zmluvy v prípade omeškania nad určený počet dní je skôr opatrením pre akcie kde je organizácia viazaná na určený dátum a nie pre výstavbu detského ihriska, kde omeškanie neznamená neúspešný projekt. Ako druhé riziko, ktoré sa stalo skutočnosťou bolo nepriaznivé počasie. Napriek správneho výberu ročného obdobia, kedy je toto riziko najmenšie, projekt bol o týždeň oneskorený.

Z príčiny neplánovaného prekročenia plánovaného časového harmonogramu výstavby detského ihriska pre neziskovú organizáciu navrhujem vytvorenie si Ganttovho diagramu. Ganttov diagram organizácií pomôže pri navrhnutí podrobného časového harmonogramu a odhadu približného ukončenia projektu aj s časovou rezervou.

Ganttov diagram													
	Máj				Jún				Júl				
Úlohy	1.týždeň	2.týždeň	3.týždeň	4.týždeň	5.týždeň	6.týždeň	7.týždeň	8.týždeň	9.týždeň	10.týždeň	11.týždeň	12.týždeň	
Dodacia doba tovaru													
Prípravné práce													
Inštalácia prvkov ihriska													

Obr. 11 Ganttov diagram

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku č. 11, môžeme vidieť návrh Ganttovho diagramu pre realizáciu projektu výstavby detského ihriska. Znáznorený Ganttov diagram obsahuje 3 hlavné úlohy, ktoré podnik potrebuje splniť pre úspešné ukončenie projektu. Prvou položkou je dodacia doba tovaru, táto položka znázorňuje približné ohraničenie obdobia dodania tovaru, ktoré sa odhaduje na 4. týždeň. Oranžová farba pri tejto položke naznačuje možné omeškanie tejto úlohy. Druhou položkou sú prípravné práce, ktoré majú odhadovanú dobu ukončenia v 4. týždni projektu. Inštalácia prvkov ihriska je poslednou úlohou realizácie projektu. Táto úloha sa môže začať až po ukončení prvých 2 činností a jej ukončenie znázorňuje koniec realizácie projektu. Oranžová časť položky inštalácia prvkov ihriska znázorňuje možný začiatok tejto úlohy, ktorý závisí od včasného ukončenia predošlých dvoch činností. 9. a 10. týždne označené žltou farbou naznačujú plánovanú časovú rezervu, ktorá by bola potrebná v prípade omeškania niektorých z úloh. Vytvorením Ganttovho diagramu a podrobným časovým plánovaním jednotlivých úloh projektu dokážeme eliminovať nečakané omeškania projektu.

5 Diskusia

Téma projektového riadenia v neziskových organizáciách je veľmi rozsiahla. V tejto práci sme sa zamerali na analýzu jednej konkrétnej neziskovej organizácie pre možnosť jej podrobnejšieho rozboru. Túto cestu sme si zvolili pre hlbšie pochopenie neziskových organizácií a ich fungovania v praxi.

Údajmi z Finstatu sme si dokázali vytvoriť finančnú analýzu, v ktorej sme si uviedli štruktúru zdrojov a príjmov a vyčlenili si tie najdôležitejšie, bez ktorých by organizácia nedokázala fungovať ako napríklad, dotácie, príjmy z 2% daní a členského príspevku.

Vďaka detailným informáciám o projekte výstavby detského ihriska sme si dokázali pripraviť rozbor celého projektu. Pri opísaní životného cyklu projektu sme zistili isté nedostatky. Tieto nedostatky sa vzťahovali na absenciu istých metód projektového plánovania. Absencia týchto metód plánovania mali za následok omeškanie projektu, zmeny v harmonograme a čerpaní obmedzených ľudských zdrojov. Dopad omeškania projektu silno súvisí s veľkosťou projektu, čím je projekt rozsiahlejší tým je dopad značnejší.

Ako prevenciu sme si znázornili určité metódy pre presnejšie plánovanie projektu a vyhnutiu sa nečakaným ťažkostiam. Prvým návrhom bolo vytvorenie si tabuľky rizík ktorá znázorňuje všetky riziká projektu, ich pravdepodobnosť a dopad. Druhým návrhom bolo vytvorenie si Ganttovho diagramu. Ganttov diagram je často používaná metóda v manažmente a zaoberá sa časovým harmonogramom. Vytvorením si podrobného časového harmonogramu, ktorý zahŕňa možné omeškania istých činností si dokáže nezisková organizácia vytvoriť časovú rezervu a predvídať ukončenie projektu aj v prípade komplikácií.

Keďže nám pri projekte výstavby detského ihriska neboli poskytnuté presné náklady, pracovali sme s približnými odhadovanými nákladmi a tak sme si nemohli spraviť hlbšiu finančnú analýzu.

Výsledky nášho výskumu ukazujú, že správne riadenie a plánovanie projektov v neziskovom sektore je rovnako dôležité ako v ziskovom sektore. Dalo by sa argumentovať že projektové riadenie v neziskových organizáciách má ešte väčší význam a dopad, a to z dôvodu obmedzených finančných a ľudských zdrojov.

Záver

Projektové riadenie predstavuje kľúčový nástroj, ktorý umožňuje organizáciám efektívne koordinovať svoje aktivity. V prostredí neziskových organizácií, kde sú k dispozícii obmedzené zdroje, zohráva projektové riadenie ešte významnejšiu úlohu. Dôsledné plánovanie a efektívna realizácia projektov rozhoduje o úspešnosti nie len projektu, ale aj samotnej neziskovej organizácií

Prácu sme začali teoretickou časťou v ktorej sme sa zamerali na vymedzenie určitých východísk týkajúcich sa neziskových organizácií. Opísali sme si teoretické fungovanie neziskovej organizácie a dostupnosť zdrojov. Ďalej sme sa venovali uvedeniu základných princípov a metód projektového riadenia vrátane samotného životného cyklu projektu.

V druhej kapitole sme si predstavili hlavný cieľ práce : Popísať a analyzovať procesy riadenia projektov v neziskových organizáciách. Pre naplnenie tohto cieľa sme si zvolili parciálne ciele ktoré sa zaoberajú analýzou neziskovej organizácie Voda a život. V tretej kapitole sa venovali opísali neziskovú organizáciu ako aj popis metodiky, využitých metód skúmania a postupu pri získavaní informácií

V kapitole Výsledky práce sme sa venovali jednotlivým parciálnym cieľom. Analýzou zdrojov a financií neziskovej organizácie Voda a život sme splnili prvý parciálny cieľ, ktorej náplňou bolo opísať fungovanie konkrétnej neziskovej organizácii v praxi.

Druhý parciálny cieľ práce zahŕňal rozbor konkrétneho projektu v neziskovej organizácií. Pre splnenie tohto cieľa sme si zvolili projekt výstavby detského ihriska. Na tomto projekte sme si uviedli projektové procesy organizácie. Vďaka tejto analýze projektu sme odhalili nedostatky v časovom plánovaní projektu, čím sme splnili tretí parciálny cieľ. splnenie štvrtého parciálneho cieľa zahŕňa návrh na zlepšenie procesov projektového riadenia. Pomocou identifikácie nedostatkov v plánovaní sme organizácií navrhli použitie dvoch metód. Prvá metóda sa zaoberá včasnou identifikáciu rizík, jej pravdepodobnosťou, jej dopadom na projekt a možnou prevenciou. Druhá metóda sa zaoberá s vytvorením si správneho časového harmonogramu. Navrhnutý Ganttov diagram funguje ako užitočný nástroj pre plánovanie časového harmonogramu jednotlivých činností potrebných pre úspešnosť projektu. Praktické využitie Ganttovho diagramu nie je iba pri plánovaní ale aj pri realizácii, kde pôsobí ako vizuálna pomôcka pre sledovanie priebehu projektu.

Bibliografické zdroje

1. **APM.** What Is a Gantt Chart? APM.org.uk [online]. 2025 [cit. 4. 1. 2025]. Dostupné na: <https://apm.org.uk/resources/find-a-resource/gantt-chart/>
2. **AYOUB, R.** SMART Objectives: A Strategic Approach to Achieving Business Success [online]. January 2017 [cit. 17. 4. 2025]. Dostupné na: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14642257>
3. **ČESANÁ, S.** Metóda vedeckej abstrakcie [online]. Ekonomická.sk, zverejnené 7. 5. 2025 [cit. 10. 7. 2025]. Dostupné na: <https://www.ekonomicka.sk/metoda-vedeckej-abstrakcie/>
4. **COURSERA STAFF.** The Triple Constraints of Project Management: Time, Scope, and Cost. Coursera Articles [online]. 7. 5. 2025 [cit. 13. 6. 2025]. Dostupné na: https://www.coursera.org/articles/triple-constraints-of-project-management?utm_source=chatgpt.com
5. **DOLEŽAL, J. a kol.** *Projektový management: komplexne, prakticky a podľa svetových štandardov.* Praha: Grada Publishing, a.s., 17. 2. 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
6. **FINSTAT, s. r. o.** *FinStat.sk – databáza finančných údajov o firmách na Slovensku.* [online]. [cit. 1. 6. 2025]. Dostupné na: <https://finstat.sk>
7. **GEORGE, T.; MERKUS, J.** Structured Interview | Definition, Guide & Examples. Scribbr.com [online]. 27. 1. 2022; aktualizované 22. 6. 2023 [cit. 14. 7. 2025]. Dostupné na: <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>
8. **GILLIS, A. S.; BIGELOW, S. J.; PRATT, M. K.** What is a SWOT analysis? Definition, examples and how to. SearchCIO (TechTarget) [online]. 17. 4. 2025 [cit. 12. 6. 2025]. Dostupné na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>
9. **INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT.** What is a Project Life Cycle? *InstituteProjectManagement.com* [online]. 13. 5. 2024 [cit. 3. 1. 2025]. Dostupné na: <https://instituteprojectmanagement.com/blog/project-life-cycle/>
10. **JANEKOVÁ, J.** Životný cyklus projektu. *Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch* [online]. 2018, roč. 21 [cit. 7. 1. 2025]. Dostupné na:

https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2018/index.files/23_Janekova_Zivotny%20cyklus%20projektu.pdf

11. **LIŠKOVÁ, K.** Čo sú ciele SMART a ako ich uplatniť v podnikaní. *Raynet CRM* [online]. 28. 7. 2022 [cit. 3. 1. 2025]. Dostupné na: <https://raynetcrm.sk/blog/smart-ciele/#>
12. **MAJDÚCHOVÁ, H.** Strategický manažment neziskových organizácií. *Ekonomický časopis* [online]. 2003, roč. 51, č. 7, s. 877–894 [cit. 28. 12. 2024]. Dostupné na: https://ekonom.sav.sk/uploads/journals/economic/2003_7_Majduchova.pdf
13. **PATTERSON, D.** *Strategic Project Management: Theory and Practice for Human Resource Professionals*. London, Ontario: Fanshawe College Pressbooks, 15. 4. 2022. [online]. [cit. 17. 5. 2025]. Dostupné na: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/hrstrategicprojectmanagementtheory/>
14. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6.vydanie. Newtown Square (USA): Project Management Institute, 2017. 756 s. ISBN 978-1-62825-382-5. Dostupné na: [Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-Guide-6th-Edition.pdf](#)
15. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7. vydanie. Newtown Square (USA): Project Management Institute, 2021. 274 s. ISBN 978-1-62825-664-2. Dostupné na: [PMBOK7.pdf](#)
16. **PROJECTMANAGER.** *A Gantt Chart Guide with Definitions & Examples*. ProjectManager.com [online]. 2025 [cit. 4. 1. 2025]. Dostupné na: <https://www.projectmanager.com/guides/gantt-chart>
17. **RISTVEJ, J.** *Vedecké metódy* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky, 31. 5. 2010 [cit. 10. 7. 2025]. Dostupné na: <https://trilobit.fai.utb.cz/vedecke-metody>
18. **SINGH, R.** Project life cycle. *Institute of Project Management* [online]. 13. 5. 2024 [cit. 5. 1. 2025]. Dostupné na: <https://instituteprojectmanagement.com/blog/project-life-cycle/>
19. **SUÁREZ, D. F.; HWANG, H.** Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 2012 [cit. 12. 1. 2025]. Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/257672188_Resource_Constraints_or_Cultural_Conformity_Nonprofit_Relationships_with_Businesses