

# **Zhodnocení aplikace metod projektového řízení v AIESEC Zlín u kulturně-vzdělávacích projektů**

Nikol Hanzelková

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikol Hanzelková**  
Osobní číslo: **M13053**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zhodnocení aplikace metod projektového řízení v AIESEC Zlín u kulturně-vzdělávacích projektů**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě studia informačních zdrojů charakterizujte problematiku projektového řízení.
- Specifikujte metody uplatnitelné při řízení kulturně-vzdělávacích projektů.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu uplatňování metod projektového řízení v AIESEC Zlín u kulturně-vzdělávacích projektů.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete doporučení pro uvedenou organizaci.

### Závěr

- \* Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

DOSKOČIL, Radek. Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

WYSOCKI, Robert K. Effective project management: traditional, agile, extreme. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2012, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Komínková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahníra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2017

Jméno a příjmení: Nikol Hanzelková

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením metod projektového řízení v organizaci AIESEC Zlín u kulturně-vzdělávacích projektů. Teoretická část je zaměřena na popis projektu, projektového řízení, životního cyklu projektu a metod projektového řízení.

V praktické části je popsána organizace globálně i lokálně jako AIESEC Zlín a portfolio projektů, které realizuje. Práce je zakončena vypracovanými dokumenty popisované v teoretické části.

Klíčová slova: projektové řízení, projekty, metody projektového řízení, kulturně-vzdělávací projekty, identifikační listina projektu, logický rámec, WBS, časový harmonogram, analýza zainteresovaných stran, analýza rizika, rozpočet

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with an evaluation of project management methods of cultural-educational projects in organization AIESEC Zlín. The theoretical part is focused on project description, project management, project life cycle and project management methods.

The practical part describes the organization globally and locally — AIESEC Zlín. Subsequently, the work is focused on the cultural-educational project and eventually, it also contains created documents which were described in the theory.

Key words: Project Management, Projects, Project Management Methods, Cultural and Educational Projects, Project Identification Sheet, logical framework, WBS, Time Schedule, Stakeholder Analysis, Risk Analysis, Budget

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Miroslavě Kominkové Ph.D. za cenné rady, podporu a pomoc při psaní bakalářské práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PROJEKT</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE PROJEKTU .....	11
1.2    TROJIMPERATIV PROJEKTU .....	12
1.3    SMART CÍLE .....	13
<b>2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>14</b>
2.1    DEFINICE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	14
2.1.1    5 elementů projektového managementu.....	14
2.2    FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU .....	15
Tvrdá kritéria úspěšnosti projektu .....	16
Měkká kritéria úspěšnosti projektu.....	16
<b>3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU</b> .....	<b>18</b>
<b>4 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>19</b>
4.1    IDENTIFIKAČNÍ LISTINA .....	19
4.2    LOGICKÝ RÁMEC .....	20
4.2.1    Výhody logického rámce .....	20
4.2.2    Podoba logického rámce .....	21
4.2.3    Charakteristika jednotlivých částí logického rámce.....	22
Hlavička logického rámce .....	22
Záměr .....	22
Cíl.....	22
Výstupy projektu.....	23
Činnosti projektu.....	23
Objektivně ověřitelné ukazatele.....	23
Prostředky k ověření .....	23
Předpoklady a rizika .....	24
4.2.4    Jak sestavit logický rámec.....	24
4.3    ZAINTERESOVANÉ STRANY.....	24
4.4    WORK BREAKDOWN STRUCTURE.....	26
4.5    ANALÝZA RIZIK.....	27
4.6    ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	28
4.6.1    Metoda kritické cesty .....	29
4.7    ROZPOČET .....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE AIESEC</b> .....	<b>34</b>
5.1    HODNOTY AIESEC .....	35
5.1.1    Striving for Excellence.....	35
5.1.2    Activating Leadership .....	35
5.1.3    Living Diversity .....	36
5.1.4    Demonstrating Integrity .....	36
5.1.5    Enjoying Participation.....	36
5.1.6    Acting Sustainably .....	36

5.2	PORTFOLIO PROJEKTŮ AIESEC.....	36
5.2.1	Global Volunteer .....	36
5.2.2	Global Talent.....	37
5.2.3	Global Entrepreneur .....	37
5.2.4	Career Days .....	37
5.3	AIESEC ZLÍN .....	38
5.4	CHARAKTERISTIKA PORTFOLIA PROJEKTŮ AIESEC ZLÍN .....	38
5.4.1	Pracovní stáže.....	38
5.4.2	Kulturně-vzdělávací projekty.....	38
	EDISON.....	38
	Průběh projektu EDISON .....	39
	Summer CAMPS .....	40
<b>6</b>	<b>ANALÝZA REALIZACE KULTURNĚ-VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ.....</b>	<b>41</b>
6.1	SWOT ANALÝZA PROJEKTU EDISON .....	41
6.1.1	Silné stránky.....	42
6.1.2	Slabé stránky .....	42
6.1.3	Příležitosti .....	43
6.1.4	Hrozby.....	44
6.2	ANALÝZA APLIKACE METOD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ NA PROJEKTU EDISON .....	44
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>46</b>
7.1	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU .....	46
7.2	LOGICKÝ RÁMEC .....	47
7.3	ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN .....	49
7.4	WORK BREAKDOWN STRUCTURE.....	52
7.5	ANALÝZA RIZIK .....	53
7.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	54
7.7	ROZPOČET .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Oblast projektového řízení mě poprvé oslovila v prvním ročníku vysoké školy při absolvování předmětu Projektové řízení. Velice mě tato problematika začala bavit a hledala jsem možnost, kde si ji vyzkoušet ještě více a hlouběji v praxi. Narazila jsem na AIESEC Zlín, který umožňuje studentům vyzkoušet si realizaci projektu či události a zjistit tak, co všechno je nutné zařídit. Řízení projektů jsem se dále věnovala v AIESEC Zlín poslední 3 roky, které byly sice někdy značně stresové, ale zároveň mě naplňovaly a měla jsem možnost vyzkoušet si mnoho věcí, přes zlepšení se v anglickém jazyce až k umění zvládnout stresové situace a řešit efektivně problémy. Proto jsem si také pro svou bakalářskou práci zvolila téma Zhodnocení aplikace metod projektového řízení v AIESEC Zlín u kulturně-vzdělávacích projektů.

AIESEC Zlín se věnuje především dvěma, pro ně důležitým, projektům. Já jsem si pro rozpracování zvolila projekt EDISON, který je zaměřený na mezi kulturní porozumění a zlepšení jazykové vybavenosti studentů na základních a středních školách. Více se o projektu zmiňuji následně v praktické části. Druhým projektem, který organizuje AIESEC Zlín, je projekt Summer CAMPS. Tento projekt probíhá v období letních prázdnin a za cíl má stejně jako projekt EDISON zlepšit českým dětem přehled o světě a umožnit poznat ostatní kultury, jiné tradice, hudební nástroje, jídlo, zemi a pro ně další typické věci. V minulosti byly pokusy o realizaci projektu SPEAK, což je konverzace v jakémkoliv světovém jazyce. Bohužel však ve Zlíně nebyl o tento projekt dostatečný zájem.

AIESEC nenabízí jen kulturně-vzdělávací projekty, ale zájemci mají možnost vyjet na dlouhodobou nebo krátkodobou profesní stáž popřípadě se stát členy AIESEC. Takže mají možnost získat pracovní zkušenost na příklad hned po absolvování vysoké školy. Zároveň poznají cizí zemi a život v ní.

V bakalářské práci se zaměřím na projekt EDISON, který sice probíhá třikrát do roka, ale každá jednotlivá realizace je jedinečná svými problémy, liší se lidmi, kteří jej připravují a výsledek bude možné využít i při řízení ostatních projektů. Kulturně-vzdělávací projekty mě zajímají zejména proto, že pomáhají zlepšit současnou situaci a rozvíjet lidem všeobecný přehled a poznávat sebe sama. A myslím si, že při přípravě projektu EDISON je možné zefektivnit a zjednodušit všechny procesy, proto bych se na něj chtěla zaměřit a najít řešení k zefektivnění projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROJEKT

V první části bakalářské práce je nezbytné definovat, co je míněno pojmem projekt. Následující řádky poskytují odpověď.

### 1.1 Definice projektu

V dostupných informačních zdrojích lze nalézt různá pojetí termínu projekt. Svozilová (2011, s. 22) cituje Harolda Kerznera: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

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

Dále Svozilová (2011, s. 22) doplňuje (v rámci metodiky PMI), že „*projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*”

Jinou definici nabízí Chvalovský (2005, s. 17): „*Projekt je představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.*”

Další pojetí uvádí Fiala (2004, s. 12-13): „*Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je aktivita omezená v čase, realizována pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů, ke kterým patří:*

- *výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu,*
- *úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý,*
- *trvání projektu je časově omezeno,*
- *projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu,*
- *zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány,*
- *projekt má jen jeden výsledek.“*

Dále Doskočil (2013, s. 14) uvádí: „*jedná se o jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu, projekt je jakýkoliv jedinečný sled činností.*” Také tvrdí, že jelikož je projekt vždy jedinečný, zainteresované strany nemají tušení, jaké problémy mohou během realiza-

ce nastat, tudíž projekt sebou nese určitá rizika, proto jedinečnost, rizikovost a nejistota jsou tři slova, která jednoznačně projekt definují.

Štefánek (2011, s. 12) rozebírá historické pozadí pojmu projekt. Zmiňuje, že tento termín vychází z latinského slova *proicere*. V doslovném překladu znamená *hodit něco dopředu*. Toto pojetí je dostupné v Oxfordském výkladovém slovníku. Doplnuje, že při překladu slova *proicere* do anglického jazyka, se uvádělo, že projekt je jen plánování, nikoliv již uskutečnění projektu. (Štefánek et al., 2011, s. 12)

Základní parametry každého projektu představuje následující kapitola.

## 1.2 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu, někdy nazývaný jako magický trojúhelník, předkládá 3 základní parametry projektu, podle nichž je hodnocena úspěšnost projektu. Mezi tyto parametry patří – čas, náklady a zdroje. Svozilová (2011, s. 23) nazývá tyto tři prvky základnou projektového managementu. Při realizaci projektu by se měl sledovat čas, protože projekt má být časově omezený, měly by se stále kontrolovat zdroje, které mají být na projekt použity a zda jsou stále dostupné a v neposlední řadě je důležité sledovat náklady, které byly na projekt vymezeny. Na základě těchto tří prvků manažeři kontrolují průběh projektu a snaží se zajistit, aby byly neustále v rovnováze. V praxi se nejedná o jednoduchou věc, jelikož na průběh projektu působí mnoho faktorů, jak vnitřních tak vnějších, které působí změny a při kterých vznikají rizikové situace.

Fiala (2001, s. 14) používá pro zmíněné parametry pojmenování projektový trojúhelník, přičemž mezi ně řadí čas, náklady a kvalitu (namísto zdrojů). V jiných zdrojích lze nalézt pojetí čas, výsledky a zdroje. Doležal et al., 2012, s. 66)

Nutno podotknout, že všechny tři prvky spolu souvisí a reagují navzájem. Pokud jeden prvek je nutno zvětšit/zmenšit a je potřebné, aby druhý prvek zůstal stejný, je nutné, aby třetí prvek byl zvětšen/zmenšen. Proto se imperativ uvádí v podobě rovnostranného trojúhelníku.

Doskočil (2013, s. 15) uvádí následující tři parametry trojimperativu a to:

- co musí být uděláno, takže definice cílu,
- kdy to musí být hotovo (doba), jaký je potřebný čas pro jednotlivé činnosti,
- a za kolik (náklady).

Tyto tři parametry jsou podle Doskočila (2013, s. 15) nejdůležitější věci při rozhodování o průběhu projektu. Také udávají prostor, který slouží k výskytu nové hodnoty.

K jasnějšímu a lepšímu definování cílů, bude následně popsána metoda SMART.

### 1.3 SMART cíle

Metoda SMART slouží k jasnějšímu definování cíle popřípadě cílů. Udává, jak by měl projekt vypadat. Je všeobecně známo, že čím konkrétněji pojmenovaný cíl, tím snazší je ho dosáhnout. Také je nutné jasně určit jednotlivé kroky k dosažení svého cíle. Jedno z nejčastějších přání, které lidé mají, je například: "Chci zhubnout." Sám člověk možná ví, co to pro něj znamená, ale jak to pochopí ostatní? Kdy chce dosáhnout svého výsledku a hlavně jaký má být výsledek? Kolik kilogramů je nutné zhubnout, aby byl daný člověk spokojený? Co pro to musí udělat? A přesně pro toto definování cíle existuje metoda SMART.

*„Podle této techniky by měl být cíl:*

- *S z anglického jazyka: specific; specifický a specifikovaný, konkrétní - protože je třeba vědět CO;*
- *M - z anglického jazyka: measurable; měřitelný - abychom mohli určit, zda jsme dosáhli toho, co jsme chtěli;*
- *A - z anglického jazyka: agreed; akceptovaný - pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde a znají a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle, některé další publikace udávají význam slova např ambiciózní, odpovídající atd.;*
- *R - z anglického jazyka: realistic; realistický - je třeba, aby bylo vidět, že ten, kdo cíl určil, stojí nohama pevně na zemi;*
- *T - z anglického jazyka: timed; termínovaný - jestliže není dáno datum uskutečnění, žádný termín, vše ostatní nedává smysl.”*

Technika SMART bývá někdy doplněna o *i* (integrated), což znamená, že cíl by měl být také krom výše jmenovaných specifik také integrovaný do organizační strategie.

(Doležal et al., 2012, s. 65-66).

## 2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Následující kapitola nastiňuje problematiku projektového managementu neboli projektového řízení (lze také použít pojem řízení projektů). Tyto pojmy jsou poměrně mladé, ve většině zdrojů se nachází zmínky z období po druhé světové válce. Nicméně projekty existovaly již dávno předtím, například stavba různých chrámů apod., ale jejich současná realizace je usnadněna moderními technologiemi. (Doležal et al., 2012, s. 22)

### 2.1 Definice projektového managementu

Fiala (2004, s. 13) definuje řízení projektu jako: „*soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů.*“

*Řízení projektů má některé specifické rysy:*

- *projekt má definován začátek i konec,*
- *existuje vysoká míra nejistoty,*
- *používají se pružné organizační struktury,*
- *složení řešitelského týmu projektu je proměnlivé.“*

Svozilová (2011, s. 19) uvádí dvě pojetí: podle Harolda Kerznera „*projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ Druhé pojetí vychází z metodiky PMI®, podle níž projektový management: „*je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“

I když nejsou obě definice zcela shodné, lze nalézt společné prvky. Svozilová (2011, s. 19) tyto definice shrnula takto: „*projekt je určité krátkodobé vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.*“

#### 2.1.1 5 elementů projektového managementu

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana (Svozilová, 2011, s. 19) existuje pět základních elementů projektového řízení, kterými jsou:

- projektová komunikace,
- týmová spolupráce,
- životní cyklus projektu,

- vlastní součásti projektového managementu,
- organizační závazek.

Projektová komunikace vytváří prostředí a atmosféru takovou, aby si všichni členové projektového týmu rozuměli a chápali, o čem se mluví.

Druhý bod vypovídá již z jeho názvu - týmová spolupráce: je důležité, aby členové týmu uměli mezi sebou spolupracovat, vládla mezi nimi vzájemná důvěra a dokázali se podporovat.

Životní cyklus projektu popisuje jednotlivé fáze projektu a definuje, které kroky je nutné realizovat a splnit, bylo možné se přesunout z jedné fáze do další.

Mezi vlastními součástmi projektového managementu lze nalézt techniky a nástroje, jak řídit projekty - například požadavky projektu, předpisy, jak má vypadat projektový tým, jak naplánovat projekt, jaké mohou být příležitosti a rizika, jak kontrolovat, zda je projekt úspěšný, jaký je aktuální stav řešení projektu, jak navrátit odchylku atd.

V organizačním závazku je uvedeno, za co je zodpovědný manažer projektu, jaké jsou stanoveny finance na projekt a kde je čerpat, jaké využít technologie a metodologii apod.

(Svozilová, 2011, s. 19-20)

## 2.2 Faktory úspěšnosti projektu

Nejjednodušeji lze úspěšný projekt definovat tak, že bylo dosaženo stanoveného cíle. Dle mého pohledu dochází neustále dokola k stejným chybám, protože většina lidí, nedokáže potlačit své ego a poslechnout rady zkušenějšího či staršího kolegy či člověka, co dělal danou práci před ním. Většina lidí má svou vlastní hlavu, a to se následně ukáže během realizace projektu.

Lze říci, že projekt byl úspěšný, jestliže byl splněn imperativ? Podle Doležala et al. (2012) je realita složitější, než se může zdát. Může nastat situace, kdy trojúhelník byl přesně dodržen, avšak řešení, ke kterému se došlo, je absolutně nepoužitelné. Proto se vyvinula kritéria úspěšnosti projektu, která dokáže přesně změřit, zda byl projekt úspěšný nebo neúspěšný. Nejdůležitějšími požadavky jsou srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Musíme navíc předpokládat, že ne každý zákazník je stejný, a proto je nutné kritéria a pravidla přizpůsobovat podle něj.

Mezi základní soubory kritérií se řadí (Doležal et al., 2012, s. 35):

- *kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy;*
- *tradiční kritéria konečného provozovatele (v čase a nákladech dle specifikace);*
- *zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.*”

Jak tedy poznat, že byl projekt úspěšný? Doležal et al. (2012, s. 36) předkládá přehled kritérií, podle kterých lze považovat projekt za úspěšný. Patří mezi ně takzvaná tvrdá a měkká kritéria projektu.

### ***Tvrdá kritéria úspěšnosti projektu***

Mezi tvrdá kritéria úspěšnosti projektu se řadí:

- funkčnost – zda je výsledek funkční, zákazník je spokojený a jsou splněny jeho požadavky;
- kvalita – konečný produkt byl vyroben a doručen v požadované kvalitě;
- čas – dodávka konečného produktu projektu proběhla v požadovaný čas;
- cena – výstup projektu nepřesáhl stanovenou cenu;
- návratnost vložených prostředků;
- vliv na životní prostředí – konečný výrobek nemá negativní dopad;
- využití disponibilních zdrojů apod.

### ***Měkká kritéria úspěšnosti projektu***

Mezi měkká kritéria úspěšnosti projektu patří například jestli jsou členové týmu a obsluha dostatečně kvalifikovaní, jestli byla dostatečná podpora a motivace projektového týmu, jak projektový tým dokázal řešit konflikty s okolím, minimální změny v prvotním záměru, použití referencí od zákazníka a podobně. (Doležal et al., 2012, s. 36 a Svozilová, 2011, s. 20)

V praxi se je možné se setkat i s finančními kritérii. Což je pochopitelné. Byly vyvinuty výpočty, které určí, zda je projekt výhodný či nevýhodný, je možné zjistit před začátkem projektu, zda se nám investice vrátí. Příkladem takového vzorce je návratnost investice (ROI - Return on Investment). Tento ukazatel určuje, kolik zisku nám přinese jedna investovaná peněžní jednotka nákladů. Další ukazatel je čistá současná hodnota (NPV - Net Present Value). Čistá současná hodnota je kumulativním součtem cash flow (peněžní tok). Při kladném výsledku víme, že se nám projekt vyplatí realizovat, při záporném se nepustíme do realizace tohoto projektu, protože se nám nevyplatí, při výsledku nula je projekt



indiferentní. Dalším často využívaným ukazatelem je vnitřní výnosová míra (IRR - Internal Rate of Return). Vnitřní výnosové procento je procento, při kterém je čistá současná hodnota rovná nule, tedy kdy se veškeré počáteční investice, vklady a výdaje rovnají peněžním příjmům. V neposlední řadě je možné využít také bod zvratu. Ten nám udává bod, když firma začne dosahovat zisku. (Doležal et al., 2012, s. 36-38)

### 3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Životní cyklus projektu se skládá z několika fází na základě prováděných činností. Obecně lze životní cyklus rozdělit na 3 fáze:

- a) předprojektovou,
- b) projektovou,
- c) poprojektovou.

V předprojektové fázi vzniká myšlenka na vytvoření projektu, k zahájení projektu, samotnému plánování a následně realizaci a uzavření projektu dochází ve fázi projektové a poprojektová fáze obsahuje vyhodnocení a zohlednění přínosů z projektu. Tyto fáze projektu se nepřekrývají. Je tedy možné, aby byl projekt definován a k samotné realizaci by mohlo dojít až za nějaký čas (Doležal et al., 2016, s. 54-55).

Doležal (2016, s. 55) přirovnává fáze životního cyklu projektu k výstupu na nějakou horu. Je možné se jen tak zvednout a jít, ale brzy při cestě člověk přijde na to, že by se mu lépe šlo, kdyby se na cestu připravil – vzal si pohodlné boty, našel si cestu, sbalil si pláštěnku a svačinu.

Je složité definovat jeden univerzální životní cyklus, který bude platit na každý jeden projekt, existuje mnoho jedinečných a zvláštních projektů. Doležal (2016, s. 57-58) uvádí tento model, který je podle nich kompatibilní se všemi možnými standardy projektového managementu. Nejprve je třeba definovat projekt, následně přechází k vypracování logického rámce a poté se snaží najít optimální způsob pro realizaci daného projektu.

Po schválení projektu dochází k ukončení předprojektové fáze. Ihned nebo po nějakém čase přichází zahajovací fáze, ve které se vypracovává identifikační listina projektu. Následuje plánovací fáze. V této fázi dochází k přípravě WBS a časového harmonogramu projektu. Jakmile je vše naplánované může se přejít k samotné realizaci, ve které dochází ke kontrole projektu, reportování výsledku a k dalším potřebným věcem, které by měly vést k úspěšné realizaci projektu.

Poslední, závěrečná či ukončovací fáze, je věnovaná k uzavření veškerých procesů během realizace projektu, vypracovávají se závěrečné zprávy z projektu (které také mohou sloužit k pomoci při budoucí realizaci podobného projektu), k uzavírání rozpočtu.

(Doležal et al., 2016, s. 56-58)

## 4 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

V následující kapitole budou popsány jednotlivé metody projektového řízení. Metody projektového řízení slouží k zefektivnění projektů a dosahování lepších výsledků.

V souvislosti s existencí metod, které umožňují snazší realizaci projektů, je kladen větší nárok na projektové manažery. Je žádoucí, aby projektový manažer měl přehled o projektových technikách a metodách, aby dokázal pomoci a podpořit tým, ve kterém pracuje. Je třeba, aby měl přehled o všem, co jeho tým dělá a když někdo z členů něco navrhne, aby dokázal říct svůj názor. Jestli nesplňuje podmínky, lehko se stane, že ztratí respekt svého týmu a projekt nedopadne tak, jak by měl a jak si zadavatel představoval. (Štefánek et al., 2011, s. 14-15)

### 4.1 Identifikační listina

Identifikační listina nebo také zadávací listina projektu je základní dokument, který musí být vyhotoven před realizací projektu. Kuncová et al. (2016, s. 21) zmiňuje základní strukturu této listiny:

- *„cíl projektu;*
- *o jaký se jedná projekt;*
- *pověřenou osobu jeho realizaci;*
- *rozsah jeho pravomocí;*
- *omezující kritéria a podmínky pro realizaci.“*

Doležal a Krátký (2017, s. 51) definují body základní listiny projektu takto:

- *„zdůvodnění projektu nebo popis přínosů,*
- *popis cíle projektu,*
- *popis hlavních výstupů,*
- *limit maximální výše zdrojů (jak finančních i lidských)*
- *termín dokončení projektu a hlavní milníky,*
- *určení klíčových zainteresovaných stran,*
- *popis kritérií úspěšnosti,*
- *hlavní předpoklady nebo hlavní rizika,*
- *datum schválení a jména osob, které listinu schválily.“*

Milník je možné definovat jako kontrolní či záchytný bod v období projektu. Dva nejdůležitější milníky jsou začátek a konec projektu, ty musí být definovány vždy. Při jasném de-

finování hlavních milníků je následně jednodušší vytvoření časového rámce. Kritéria úspěšnosti je možné definovat jako jasně dané podmínky, při jejímž splnění, budou všichni zúčastnění považovat projekt za úspěšný (Doležal a Krátký, 2017, s. 52).

## 4.2 Logický rámec

Pod pojmem logický rámec si v této kapitole je nutné představit jen jeden list papírů, jeden dokument. Logický rámec se také nazývá metodika, která se využívá pro zpracování jednotného a komplexního návrhu projektu. Metodu logického rámce je možno najít i pod zkratkou LFA, což v angličtině znamená „Logical Framework Approach“. Logický rámec, který bude tedy popisován v následujících řádcích, je jen jeden dokument, který obsahuje definici cílů projektu, pomáhá k jejich stanovení a následně podporuje dosahování těchto definovaných cílů. Logický rámec bývá běžně používán při žádostech o granty nebo se k logickému rámci také přihlíží při výběrových řízeních různých organizací mezinárodního charakteru. (Doležal et al., 2012, s. 67; Štefánek et al., 2011, s. 43-44)

U logického rámce je nutné popsat výstupu co nejvíce do detailu a co nejvíce úplně, konkrétně, tím se sníží riziko změn. Úplnost v tomto pojetí znamená, že budou vyplněny všechny políčka logického rámce. Chybějící políčko signalizuje, že něco v projektu je neúplné, že je něco nedostatečné, něco chybí. Jestliže nějaké pole chybí, měl by se projektový tým pobavit se zadavatelem projektu, co je třeba zde vyplnit, na co se poptat. Vyplněný logický rámec udává jasnější smysl projektu a také ukazuje přidanou hodnotu projektu. (Dvořák, 2008, s. 30-31)

### 4.2.1 Výhody logického rámce

Štefánek (2011, s. 45) uvádí výhody logického rámce. Je zde uvedeno, že většina firem a organizací využívá logický rámec pro implementaci, plánování a hodnocení projektů. „Mezi nejvýznamnější důvody patří:

- *dává dohromady všechny klíčové komponenty projektu, na jednom místě shromáždí důležité součásti projektu,*
- *umožňuje ucelený pohled na projekt, odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje reagovat na případné slabiny v předchozích plánech,*
- *pro řízení projektu znamená úsporu času a úsilí,*
- *je stručný a přehledný (tabulka 4 x 4 v rozsahu jedné A4),*
- *je lehké se metodu naučit a používat ji,*

- vytváří rámec pro monitorování a hodnocení plánovaných a skutečných výsledků,
- umožňuje objektivní porovnání a posouzení vícerych projektů,
- je mezinárodně uznávaný,
- je mezinárodně používáný. “ (Štefánek et al., 2011, s. 45)

#### 4.2.2 Podoba logického rámce

Jak již bylo zmíněno ve výhodách, logický rámec má podobu tabulky, která je složena ze čtyř řádků a také čtyř sloupců. Logický rámec není tabulka nahodilých prvků, ale má svou logiku, jak vertikální, tak horizontální. Vertikální logika, což jsou sloupce, obsahuje informace, které blíže popisují informace v řádcích (horizontální logika). Řádky obsahují informace podle životního cyklu projektu. Podle Štefánka (2011, s. 46) jsou zde uvedeny: „*klíčové činnosti, výstupy, cíl a záměr projektu.*“ Vertikální logika definuje, že by se mělo postupovat podle úrovní od nejmenší k největší, vždy jen o jeden stupeň. Dále Štefánek (2011, s. 45) uvádí, že při prvním pohledu na logický rámec musí být zřejmé:

- „*proč projekt realizujeme,*
- *co pro to musíme udělat a*
- *jak to budeme dělat.*“

V tabulce logického rámce je možno najít následující informace – obecný popis událostí, objektivně ověřitelné ukazatele, prostředky k ověření, předpoklady, které mohou být pozitivního nebo negativního charakteru. Přesněji logický rámec definuje následující tabulka, kde je definováno, co obsahují jednotlivé části tabulky. (Štefánek et al., 2011, s 45-48)

Tab. 1 Podoba logického rámce (Doležal et al., 2012, s. 68)

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem

Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno.			Případné předběžné podmínky

#### 4.2.3 Charakteristika jednotlivých částí logického rámce

V následující části budou popsány jednotlivé části logického rámce.

##### *Hlavička logického rámce*

V hlavičce logického rámce se nachází zcela nejzákladnější informace o daném projektu. Jako jednu z prvních informací lze možné vyčíst název projektu a také jméno a adresu člověka, který projekt předkládá.

##### *Záměr*

Záměr je uveden nahoře v levém rohu. Je zde stručně popsán hlavní cíl, do něhož spadá projekt, který logický rámec popisuje. Vysvětluje, proč se projektový tým pustil do daného projektu. Čili cíl projektu, je součástí záměru, pomáhá k jeho naplnění a je nutný z toho důvodu, aby došlo ke splnění záměru. Lze uvést příklad od Doležala (2012, s. 74), kde záměr projektu je zvýšit konkurenceschopnost podniku, cílem tohoto projektu je zlepšit povědomí zákazníků o novém produktu, který podnik vydává.

##### *Cíl*

Na rozdíl od záměru, cíl je již konkrétní věc, které chce projektový tým dosáhnout, když realizuje projekt. Většinou není možné dosáhnout cíle přímo, proto k realizaci cíle dochází pomocí vykonávání daných výstupů, které tým realizuje. Z příkladu výše je tedy jasné, že když chce podnik zvýšit povědomí zákazníků, musí například udělat více reklamy či něja-

ké propagační materiály, což by mělo vést k zvýšení povědomí, zvýšení odbytu a tedy k růstu konkurenceschopnosti podniku.

### ***Výstupy projektu***

U výstupů projektu jde již o část, za kterou je plně zodpovědný organizační tým. Jak již bylo zmíněno výše, realizováním výstupů projektu se tým snaží dosáhnout cíle projektu. Výstupy přesně a konkrétně popisují, co je nutno udělat. Jedná-li se o více části projektu, je nutné pro větší přehlednost výstupy očíslovat. Doležal (2012, s. 68) uvádí příklad ze vzdělávacího prostředí, jestliže výstup je definován tak, že chce mít vyškolené učitele a zrekonstruovanou budovu školy (což jsou výstupy), je třeba dodat určité vstupy – poskytnout trénink pro učitele a zajistit stavební činnosti na budově školy apod.

### ***Činnosti projektu***

Podle Štefánka (2011, s. 49) „*se ke každému výstupu stanovují dvě až čtyři činnosti projektu, jež povedou k jejich dosažení a jsou nezbytnou součástí daných výstupů.*“ Je nutné zde zmínit jen ty činnosti, které jsou projektem financovány nebo jen spolufinancovány.

(Doležal et al., 2012, s. 68-69; Štefánek et al., 2011, s. 49)

### ***Objektivně ověřitelné ukazatele***

Jak již název udává, objektivně ověřitelné ukazatele slouží jako důkaz, že bylo dosaženo vyšší úrovně, čili záměru, cíle nebo výstupu. Při definování cíle se musíme opět držet pravidla SMART, které bylo popsáno výše. Doležal (2013, s. 30-31) uvádí, že: „*ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů výstupů a cíle musí být zmíněna hodnota, meta, již chceme dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu a po jejímž dosažení můžeme konstatovat splnění předmětné položky. Obdobně ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů přínosu musí být zmíněna hodnota či hodnoty, které budou posuzovány v kontextu daného širšího rámce, například programu.*“

### ***Prostředky k ověření***

Prostředky k ověření je možné nalézt ve třetím sloupci. Jestliže z daných ukazatelů nevyplývá, kde je možné je ověřit, bude to zde upřesněno. Také se ve čtvrtém řádku třetího sloupce mohou objevit časové údaje o projektu, kdy dojde k realizaci daného výstupu a kdy bude ukončen. (Štefánek et al., 2011, s. 51)

### ***Předpoklady a rizika***

Každý projekt sebou nese určitá rizika, v logickém rámci se rizika předělají do pozitivní formy, aby vznikly předpoklady, které se napíší do čtvrtého sloupce. Předpoklady uvádějí, co se může stát, jaké vnější faktory mohou na projekt působit. Poslední řádek posledního sloupce stanovuje předběžné podmínky, tedy co se musí stát, aby se mohlo začít realizovat daný projekt. (Štefánek et al., 2011, s. 52)

#### **4.2.4 Jak sestavit logický rámec**

Na sestavení logického rámce by se měl podílet celý projektový tým, a jestli je to možné, i nejbližší zainteresované strany. Když bude projektový tým spolu pracovat již od samotného začátku, bude pro něj jednodušší ztotožnit se s cílem projektu, protože každý člen bude vědět, že se na projektu a jeho cíli podílel při jeho vzniku. Pomůže to i s motivací projektového týmu. K snazšímu vyplnění logického rámce se doporučuje položit si pár následujících otázek a jejich odpovědi přímo zaznamenávat. Otázky mohou být následující:

- V čem pomůže realizace projektu?
- Jaký je hlavní cíl projektu?
- Jaké budou konkrétní produkty?
- Co je třeba pro vytvoření každého produktu?
- Jak poznáme, že bylo dosaženo stanoveného cíle nebo výstupu? Jaké jsou ověřitelné ukazatele?
- Co musí být splněno z vnějšího okolí, abychom dosáhli daného cíle?
- Jaké je třeba zajistit zdroje pro dobré fungování projektu?
- Na co při realizaci projektu nebude myšleno?

(Doležal, Krátký, 2017, s. 39-40)

### **4.3 Zainteresované strany**

Doležal (2012, s. 49) definuje zainteresovanou stranu v projektu jako: „*osobu/organizaci, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, příp. jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.*“

Štefánek (2011, s. 27) zase definuje zainteresovanou stranu: „*jsou to lidé či skupiny, kteří mají zájem na výkonu anebo spěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněni nebo také*



omezeni. Jsou to jednotlivci i skupiny, kteří se musí vypořádat s výstupy projektu. Tedy každý, kdo je pro úspěch projektu kriticky důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná strana. “

Doležal (2012, s. 49-50) rozděluje zainteresované strany podle zastávané role:

- „zadavatele (vlastníka) projektu – jeho zájmem je zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu);
- zákazníka (uživatele) projektu – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy projektu;
- sponzora projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu;
- realizátora (dodavatele) projektu – zastává zájmy zhotovitelů (tedy například i členů projektového týmu);
- investora projektu – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů;
- dotčené strany – prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z již uvedených skupin, ale projekt se jich nějakým způsobem dotýká. “

Na začátku je nejdůležitější identifikovat zainteresované strany, tedy všechny, koho se projekt nějakým způsobem dotýká a určit si klíčové strany. Následně je třeba zainteresované strany analyzovat. Je možné si strany vepsat do tabulky a ke každé přiřadit jejich očekávání. To pomůže určit, které strany jsou pro projekt důležité a významné, čili jejich očekávání musíme naplnit a naopak určit strany, které pro projekt až tak významné nejsou. Po analýze by se projektový tým měl zaměřit na to, jak strany zapojit do projektu. Na základě analýzy se určí strategie pro jednotlivé zainteresované strany. (Doležal et al., 2012, s. 50-55)

Při analýze zainteresovaných stran je možné využít následujících otázek, které mohou pomoci lépe analyzovat jednotlivé strany:

- „kdo chce, aby projekt uspěl nebo neuspěl;
- kdo sází na úspěch nebo neúspěch projektu;
- kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí;
- s kým a bez koho tato změna nebude možná;
- kdo projekt podporuje (sponzoři apod.). “ (Štefánek et al., 2011, s. 31)

## 4.4 Work Breakdown Structure

Work Breakdown Structure se často nachází pod zkratkou WBS. Wysocki (2012, s. 164) definuje WBS jako hierarchický popis veškeré práce, která musí být udělaná, aby byl projekt považovaný za hotový. Kuncová (2016, s. 23) překládá Work Breakdown Structure do češtiny jako Strukturovaný plán projektu, podle ní se jedná o: „*hierarchickou strukturu činností, která obsahuje podrobný rozpis jednotlivých činností ve víceúrovňové struktuře, účelem WBS je snadná identifikace a logická podřazenost/nadřazenost jednotlivých činností.*“

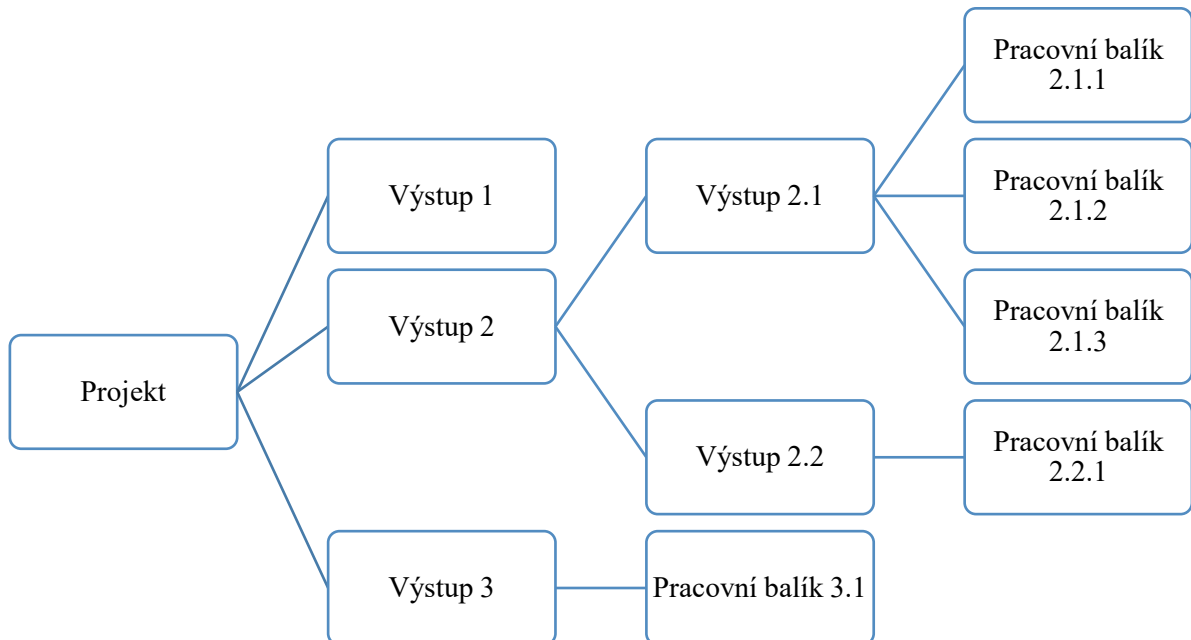
Taylor (2007, s. 59-61) definuje WBS jako strukturované rozložení projektu. Uvádí, že pomocí WBS jde dobře a podrobně vypracovat všechny ostatní dokumenty. Rozkládá WBS do 6 úrovní. Na první úrovni je název projektu, následují subsystemy, třetí úroveň tvoří úkoly, potom jdou dílčí úkoly, následně se dostává k pracovnímu balíku a nejpřesnější definici v šesté úrovni jsou komponenty – čili je popsán kompletní rozsah projektu. Samozřejmě nemusí být využity všechny úrovně, záleží na rozsahu projektu.

WBS sestavuje od shora dolů, nahore bývají těžší a komplexnější úkoly, cíle, které se postupně rozkládají na menší a lépe srozumitelné úkoly. Na nejnižší úrovni by se měly nacházet výsledky práce, úkoly, které je možné fyzicky předat a k jednotlivým složkám WBS lze přiřadit jednoznačně zodpovědného člověka. Je důležité, snažit se vytvořit WBS co nejlépe to jde, jelikož při kvalitním zpracování WBS má projektový tým snadnější zpracování harmonogramu, rozpočtu i se lépe přiřazují zodpovědnosti k jednotlivým úkolům. Ke zpracování WBS je možno také využít program Xmind, který lze stáhnout na internetu. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 57-58)

Je nutné také podotknout, že při realizaci projektu se nepostupuje od shora dolů jako při tvorbě WBS, ale od shora nahoru – od nejjednodušších a nejkonkrétnějších úkolů až po ten nejkompexnější. Při rozkladu na jednodušší úkoly je pravděpodobnější odhalení chyb, které se následně odstraní, také se úkoly stávají srozumitelnějšími, práce je efektivnější a také se lépe úkoly kontrolují. Díky takovému hierarchickému rozložení projektu je menší pravděpodobnost, že projektový tým zapomene na nějakou důležitou součást projektu a také že naopak nebudou dělat úkoly, které nedopomůžou určenému cíli a jsou pro projekt zbytečné. Jednou z dalších výhod WBS je možnost vytváření šablon. Při tvorbě podobného projektu jako v minulosti je možné převzít WBS z předchozího projektu a jen ji upravit pro

potřeby projektu nového. Prvky na nejnižší úrovni WBS se nazývají pracovní balíky, které již jsou konkrétně dané úkoly. (Štefánek et al., 2011, s. 108-110)

Strukturu WBS ukazuje následující obrázek.



Obr. 1 Struktura WBS (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 59)

## 4.5 Analýza rizik

Dříve než se začnou analyzovat rizika je nutné rizika identifikovat. Je třeba udělat seznam nebezpečí, které mohou ohrozit realizaci projektu, a po identifikaci by se mělo nebezpečí konkrétně popsat. Podle Štefánka (2011, s 91) jsou dobrými zdroji pro identifikaci rizika a následnou analýzu zejména členové týmu, kteří mají dostatek zkušeností, zaměstnanci, kteří pomáhají s realizací projektu anebo ti, kteří v minulosti pomáhali, registr rizik společnosti, závěrečné zprávy podobných projektů, externí experti či odborná literatura. Dobrou metodou ke zjištění nebezpečí je brainstorming. Když jsou rizika definované, přistupuje se k analýze. (Doležal et al., 2012, s. 86)

Analýzu je možno rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Doležal (2012, s. 87) definuje kvantitativní analýzu takto: „když určíme hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu ztráty přímou číselnou hodnotou“ a naopak kvalitativní: „když použijeme pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty slovní hodnoty (např. velká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost,

*nizká pravděpodobnost) nebo nějakou bodovací stupnici.*“ Nakonec je nutné zhodnotit rizika a určit ty, která mohou být zanedbaná a která naopak musí být ošetřena.

Když dojde k hodnocení rizik, bude se nadále pracovat jen s těma, která by podle projektového týmu měla být nějakým způsobem ošetřena tedy definovat si, jak se na rizika bude reagovat. Jestliže je riziko značně vysoké, je nutné přijmout určitá opatření, která riziko nějakým způsobem eliminují. Jako příklad lze uvést pojištění rizika, navrhnutí opatření, které riziko sníží, vymyslet řešení, které dané riziko vyloučí, dalším používaným způsobem je vytvoření rezervy, která pomůže riziko kompenzovat. Projektový tým musí počítat také s tím, že některá opatření mohou zvýšit náklady na projekt. (Doležal et al., 2012, s. 87-88)

Pro lepší přehlednost rizik je lze rozdělit na externí a interní. Externí riziko je takové, které projektový tým může jen těžko ovlivnit, protože působí na projekt z vnějšího okolí. Naopak interní rizika jsou taková, jež vychází ze samotného projektu, což může být selhání lidského faktoru, nereálně sestavené dokumenty, časový harmonogram, podhodnocený rozpočet, konflikty mezi členy týmu. Projektový tým může být na interní riziko připravený a měl by být schopný rizika předpokládat a zavčas jim zamezit. (Hodaň et al., 2013, s. 90-91)

#### **4.6 Časový harmonogram**

V případě harmonogramu se jedná o tak zvaný časový plán. Udává, jaké úkoly je třeba udělat a především kdy je nutné je udělat a v neposlední řadě také kdo by je měl vykonat. Bývá zde uvedeno, jaké zdroje je třeba k vykonání daného úkoly. Časový harmonogram bývá často zhotoven pomocí softwarových nástrojů. Mezi nejčastěji používané a oblíbené patří Microsoft Project nebo také LibreOffice Project. (Kuncová, 2016, s. 23)

Časový harmonogram je v podobě diagramu či harmonogramu. Bývá skvělým nástrojem a pomocníkem pro zachycení obrovského množství informací, které slouží ke kvalitnímu řízení projektu. Podle Svozilové (2016, s. 150-151) mezi nejdůležitější informace patří:

- milníky a významné termíny;
- jasná struktura práce, která je v podobě úkolů, jež jsou časově ohraničené
- informace o délce trvání jednotlivých úloh;
- informace, které dokážou napomoci k udržení časové posloupnosti i při změnách v harmonogramu.

Dvořák (2008, s. 66-67) uvádí důležitost kritické cesty při sestavování harmonogramu. Kritická cesta definuje čas, který je nutný pro dokončení projektu. Jestliže dojde k posunu úkolu na kritické cestě, je zřejmé, že bude posunuto i datum dokončení projektu. Při sestavování kritické cesty je dobré zapojit celý tým, odhady času se můžou lišit, tedy bude kritická cesta sestavena přesněji při zapojení více lidí.

Nejobvyklejší a nejčastější metodou při sestavování harmonogramu je metoda kritické cesty.

#### 4.6.1 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty často bývá označována CPM (z angličtiny – Critical Path Method). Jedná se o síťový graf, který ukazuje vazby mezi úkoly a taky naznačuje dobu trvání jednotlivých činností projektu. Podle Doležala (2012, s. 184) se pomocí harmonogramu definuje především:

- trvání projektu;
- nejdříve možný začátek činnosti – se zkratkou ZM;
- nejdříve možný konec činnosti – označován KM;
- nejpozději přípustný začátek činnosti – který se značí ZP;
- nejpozději přípustný konec činnosti – zkracován jako KP;
- trvání činnosti – časové jednotky přiřazené každé jedné příslušné činnosti;
- celková rezerva – počet časových jednotek, o které je možné posunout začátek projektu, jestliže je celková rezerva nulová, projekt bývá kritický, celková rezerva bývá označována jako RC;
- volná rezerva – množství časových jednotek, o které projektový tým může prodloužit trvání činnosti, se zkratkou RV;
- kritická cesta – cesta, která má nejdelší trvání;
- subkritická cesta – cesta, jejíž má malé celkové rezervy a může se lehkostát, že rezervy budou vyčerpány.

Jelikož se v dnešní době již s čistě síťovými grafy téměř nepracuje, bývá síťový graf spojen často s Ganttovým diagramem. Navíc kromě časového harmonogramu je třeba dále zjistit potřebné zdroje pro jednotlivé činnosti, ověřit přístupnost zdrojů v termínech, které projektový tým potřebuje, prohlédnout a ověřit finanční stránku projektu, zhodnotit rizika a podobně. Je nutné, aby projekt obsahoval rezervy, protože často dochází k nečekaným vý-

kyvům a projektový tým by s nimi měl počítat a umět na ně flexibilně reagovat. (Doležal et al., 2012, s. 185-186)

## 4.7 Rozpočet

Rozpočet bývá jednou z důležitější částí plánu projektu. Jedná se o rozepsání veškerých plánovaných nákladů a výnosu. Je možné ho vytvořit podle položek nebo je možné využít dílčí skupiny činností. Je možné tyto dvě varianty i kombinovat. (Kuncová et al., 2016, s. 24)

Dle Svozilové (2011, s. 159) „*obsahuje rozpočet informace o plánovaném čerpání zdrojů projektu a to:*

- *v jeho celkovém souhrnu,*
- *v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu,*
- *v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.“*

Dále Svozilová (2011, s. 159) uvádí definici rozpočtu od Mooze, Forsberga a Cottermana (2003) a to, že: „*rozpočet projektu je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.*“

Při sestavování rozpočtu je důležité rozdělit jednotlivé náklady na jednotlivé činnosti projektu. Při sestavování rozpočtu je potřeba brát v úvahu určité vstupy. Měl by být znám odhad nákladů na projekt, jak vypadá hierarchická struktura projektu a také časová tabulka. Rozpočet by měl být vytvořen pro každý pracovní balík z WBS. Je nutno říci, že rozpočet není statický a většinou se změní s každým požadavkem zákazníka, proto by mělo být dáno smlouvou, že zákazník má možnost měnit rozpočet přestože již byl schválený. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 23)

Při sestavování rozpočtu je možné dělit ho podle druhu nákladů projektu. Druhy nákladů se rozeznávají přímé, nepřímé a ostatní. Mezi přímé náklady se řadí materiál, pronájem technologií, pojištění, licence a tak dále, jedná se tedy o náklady, které je možno přímo přiřadit k výrobku, v tomhle případě k projektu. Nepřímé náklady jsou ty, již není možné přiřadit a ve většině případů se určí jako procento z celku, jedná se například o platy vedoucích pracovníků, náklady na marketing, platby daní, náklady na technologie společnosti. Třetí skupinou jsou ostatní náklady, mezi které patří ty náklady, které se neřadí do přímých ani nepřímých nákladů, např. rezervy tvořené proti rizikům, provize obchodníkům. (Svozilová, 2011, s. 160-161)

Podle Newtona (2008, s. 119) by se při sestavování rozpočtu mělo dbát na určité zkušenosti. Je třeba vědět, jak funguje účetní systém podniku, pro který se projekt vykonává, které položky jsou odepisovány, kolik stojí interní zdroje, jak se podnik bude reagovat na přečerpání rozpočtu, jakým způsobem byl rozpočet sestavován a jak je členěný, jak se zachovat v případě překročení rozpočtu či jak velké náklady se očekávají pro daný projekt (většinou se vychází z předpokladu, že plánované náklady jsou maximální možné, plánuje se tedy nejhorší či nejdražší varianta projektu).

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Začátek teoretické části se zabýval definicí projektu. Je zde uvedeno, že projekt má vždy jeden určitý cíl, je ohraničený dvěma daty, datum začátku a datum konce, jedná se o specifický a jedinečný sled aktivit. V rámci projektu byl specifikován trojimperativ, který pomáhá definovat projekt. Jedná se o rovnostranný trojúhelník, na jehož vrchol se nachází náklady, čas a zdroje. V první kapitole je také definována metoda SMART, která pomáhá ujasnit, jaký by měl projekt být, tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný.

V druhé kapitole je specifikován projektový management neboli projektové řízení, je zde uvedeno, že se jedná o určitý souhrn aktivit, které se zaměřují na plánování, organizování, řízení a v neposlední řadě kontrole, za účelem dosažení stanoveného cíle. V závěrečné části této kapitoly je možné se dočíst, jak lze poznat úspěšný projekt od neúspěšného.

Třetí kapitola je zaměřená na životní cyklus projektu. Jsou zde definovány tři části životního cyklu, což jsou předprojektová, projektová a na konec poprojektová fáze.

V závěrečné kapitole, tedy čtvrté, jsou shrnuty metody projektového řízení. Nejprve je popsána identifikační listina, jelikož se jedná o základní dokument, který obsahuje nejdůležitější a nejzákladnější informace o projektu. Práce pokračuje logickým rámcem, což je tabulka, která obsahuje klíčové činnosti, cíl a záměr projektu a taky výstupy. Dále jsou uvedeny a definovány zainteresované strany projekty, tedy všemožné osoby či organizace, na které působí realizace projektu a jsou do ni jakkoliv zapojeny. V pořadí čtvrtou metodou projektového řízení je tak zvaná WBS, tedy Work Breakdown Structure, která nabízí popis veškerých činností, které musí být provedeny, aby byl projekt hotový a jsou seřazeny hierarchicky. Další část se věnuje analýze rizika a následuje časový harmonogram. V závěrečné části čtvrté kapitoly je popsán rozpočet.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE AIESEC

AIESEC je mezinárodní studentská organizace působící ve 126 zemích světa, která nese přívlastky globální, nepolitická, nezávislá, nezisková a řízená mladými lidmi. Byla založena v roce 1948 a jejím cílem pomáhat mladým lidem rozvíjet jejich schopnosti vedení lidí (dále jen leadership). V současné době se k jejím členům hlásí více než 70 000 studentů po celém světě. V České republice oslavila tato organizace v roce 2016 50. výročí. První pobočkou v Česku byl AIESEC Praha. V současné době kromě AIESEC Praha (kde jsou studenti z Vysoké školy ekonomické) působí v České republice dalších 11 poboček: v Brně, Českých Budějovicích, další dvě v Praze (na České zemědělské univerzitě a Karlově univerzitě), Karviné, Olomouci, Ostravě, Plzni, Hradci Králové, Liberci a ve Zlíně. V České republice je kolem 350 aktivních členů.

AIESEC je organizací, která vznikla po druhé světové válce. Skupinka lidí, z nichž jeden byl z tehdejšího Československa, byla přesvědčena, že válečné konflikty vznikají kvůli neporozumění kultur ostatních lidí. Aby se těmto válečným konfliktům předešlo, je třeba poznávat kultury jiných. Proto přišla tato skupina lidí s myšlenkou stáží, díky nimž mohou lidé cestovat do cizí země a poznávat ji přímo tam a zároveň tam prezentovat svou kulturu. Odtud taky plyne vize AIESEC – Peace and fulfilment of humankind's potential, tedy v překladu do češtiny – Mír a naplnění lidského potenciálu.

AIESEC se snaží vychovávat z mladých lidí zodpovědně jedince, kteří budou mít přehled o světě a bude se v nich rozvíjet leadership, jak pomocí stáží, tak samotného členství. Věří, že leadership se dá rozvíjet v každém mladém člověku na tomto světě. Na pomoc rozvíjení leadershipu si AIESEC definoval tak zvaný Leadership development model, který obsahuje čtyři prvky, čtyři kvality, pomocí kterých se člověk stane lepším leaderem a především které se AIESEC snaží rozvíjet ve svých členech vším, co dělá. Mezi tyto čtyři kvality patří:

- Self-aware,
- Empowering Others,
- Solution Oriented,
- World Citizen.

Self-aware v doslovném překladu znamená sebevědomý, v rámci Leadership development modelu se definuje self-aware jako člověk, který ví, v čem je dobrý, co je pro něj důležité a neustále se snaží zjišťovat, čeho chce v životě dosáhnout. Rozumí, zná a hlavně žije

podle svých osobních hodnot, soustředí se na své silné stránky před těmi slabými a objevuje a prozkoumává své vášně.

Empowering others znamená, že člověk je schopný předávat své nápady jasně a srozumitelně, je schopen zapojit se do smysluplné konverzace a dokáže spoluvytvářet prostor ke spolupráci – oslovuje ostatní a přiměje je k akci. Člověk efektivně komunikuje v různém prostředí, rozvíjí ostatní lidi a připojuje se k ostatním, aby jim pomohl dosáhnout jejich největšího cílu.

Třetí kvalitou je Solution oriented, což lze přeložit jako orientace na řešení. Znamená to, že člověk je schopný přijít s řešením každé situace, je flexibilní a vždy připravený vzít nezbytné riziko. V případě pádu se znovu postaví. Přijímá výzvy, předává na ostatní pozitivní chuť pohnout se vpřed i přes nejistotu, je schopný čelit riziku, pokud je to zapotřebí.

Poslední, ne však méně důležitou kvalitou, je World Citizen. Znamená, že lidé se zajímají o to, co se děje ve světě a přebírají aktivní roli v možnosti podílet se na děláním světa lepším místem pro každého, věří ve schopnost a možnost pomoci světu se změnit, zajímají se o světové problémy, chtějí pomoci zlepšit svět.

AIIESEC stejně jako ostatní firmy a organizace má také své hodnoty.

## **5.1 Hodnoty AIIESEC**

AIIESEC se snaží rozvíjet u všech svých členů následujících 6 hodnot: Striving for Excellence, Activating Leadership, Living Diversity, Demonstrating Integrity, Enjoying Participation a Acting Sustainably.

### **5.1.1 Striving for Excellence**

Do češtiny je možné pojem Striving for Excellence přeložit jako usilování o nejlepší. Všechno, co se má udělat, se snaží členové udělat, jak nejlépe to jde. Zároveň se snaží rozvíjet svou kreativitu a přicházet s inovativními nápady. Také se pokoušejí dodat odvalu i ostatním lidem, aby byli lepší ve všem, co dělají každý den. Důležitou roli zde hraje zpětná vazba. Ptát se na názor ostatních a zjišťovat, v čem je možné se zlepšit podle jiných lidí.

### **5.1.2 Activating Leadership**

Každý člen AIIESEC má možnost postupem času vést svůj tým. Není tedy zodpovědný jen za svůj rozvoj, ale snaží se usilovat i o rozvoj svých členů v týmu. Vede příkladem, tím, co

dělá, se snaží ostatní inspirovat. Deleguje zodpovědnosti na své členy, inspiruje je svou vlastní aktivitou a je pro ně příkladem.

### **5.1.3 Living Diversity**

Žít rozmanitě, různě, poznávat ostatní názory a kultury, které je možnost slyšet a potkat díky mezinárodnímu prostředí. Pokoušet se bavit s lidmi z dalších zemí světa. Také jednat se všemi s respektem a slušností.

### **5.1.4 Demonstrating Integrity**

Není důležité jen znát hodnoty, ale také se podle nich chovat a jednat. Snažit se komunikovat se všemi stranami otevřeně a upřímně. Dodržovat sliby, jednat podle toho, co se řeklo, že se stane.

### **5.1.5 Enjoying Participation**

Usilovat o vytvoření dynamického prostředí pro všechny aktivní a nadšené členy. Snažit se užívat si každý moment. Sdílet mezi sebou své úspěchy. Podporovat zapojení členů a povzbuzovat je k tomu, aby jednali a dělali, co umí nejlépe.

### **5.1.6 Acting Sustainably**

Při každém rozhodnutí je potřebné myslet na budoucí generaci a dělat taková rozhodnutí, která pomohou udržet nejen organizaci AIESEC, ale také celou společnost.

## **5.2 Portfolio projektů AIESEC**

AIESEC nabízí několik možností, jak se zapojit. V portfoliu projektů lze nalézt takové, které jsou zaměřeny na studenty, dále pak na firmy a v neposlední řadě pro školy.

### **5.2.1 Global Volunteer**

Pod Global Volunteer se představují dobrovolnické stáže. Na tuto stáž vyjíždí mladí lidé mezi 18 až 30 lety ovládající anglický jazyk minimálně na úrovni B1, bez nutnosti vysokoškolského titulu. Tyto stáže trvají zpravidla 6 až 12 týdnů a praktikant není platově ohodnocen. V mnoha případech mu je však poskytnuto bezplatné ubytování, například formou hostitelských rodin, v některých případech je zahrnuta ve stáži strava.

Pokud se člověk rozhodne jet na dobrovolnickou stáž, čeká ho několik týdnů prací na projektech, které připravují zahraniční pobočky AIESEC. Projekty mají za cíl pomoci v řešení

společenských problémů. Nejběžněji praktikanti vyučují cizí jazyky, prezentují svou zemi a kulturu a snaží se odbourávat stereotypy. Účastník uspokojí touhu po nových zážitcích, zlepší si svoje schopnosti a dovednosti, pozná lépe sebe sama, zlepší si cizí jazyk. Existuje několik projektů, jak v České republice tak hlavně po celém světě.

### 5.2.2 Global Talent

Global Talent je název pro dlouhodobé profesní stáže. Účastnit se mohou lidé ve věku od 18 do 30 let, stejně jako u programu Global Volunteer. Cizí jazyk by měl člověk ovládat minimálně na úrovni B2, lepší je však C1. U profesní stáže je podmínkou bakalářský titul. Délka stáže je mezi 3 až 18 měsíci. Na této stáži praktikant dostává i plat, který závisí na dané stáži, jedná se však vždy o takovou výši, aby člověk byl schopen bez problému žít v dané zemi.

Global Talent je vhodný pro čerstvé absolventy, kteří chtějí získat zahraniční pracovní zkušenost, a může se stát startem v pracovní kariéře. Celá stáž pomáhá praktikantovi s jeho osobním rozvojem, během stáže ho bude čekat mnoho výzev a předpokládá se flexibilita a schopnost rychlého učení od praktikanta. Velkou výhodou je mezinárodní prostředí. Stážista si může vybrat z oborů marketing, IT či učitelství.

### 5.2.3 Global Entrepreneur

Jedná se také o profesní stáž, ale v tomto případě krátkodobou. Věk je znovu vyžadován mezi 18 a 30 lety. Znalost cizího jazyka je očekávána minimálně na úrovni B1, avšak je lepší znalost na úrovni B2. V tomto programu není vyžadován vysokoškolský titul a délka stáže je 6 až 12 týdnů stejně jako u dobrovolnických stáží. Za tuto profesní stáž se nedostává plat, avšak je zde zajištěno ubytování zdarma.

Stáž neprobíhá v zajetých firmách, ale v těch, které začínají. Startupy nabízejí příležitost získat pracovní zkušenosti během krátké doby. Ihned je stážista zapojen do chodu celé firmy a má možnost hned od začátku pracovat na reálných projektech.

### 5.2.4 Career Days

V případě Career Days se jedná o dvoudenní festival kariérních příležitostí. Lidé z celé České republiky mají možnost poznat firemní prostředí z blízka. Firmy si zde mohou zakoupit svůj vlastní stánek, kde mají možnost představit se nejen studentům, ale komukoliv kdo se na tento veletrh přihlásí. Zároveň zde probíhají přednášky od firem, panelové dis-

kuze či případové studie. V roce 2017 se účastnili na příklad firmy Amazon, Innogy, AVON, Bodycote, Komerční banka, Accenture, Nestlé, Moneta, Plzeňský Prazdroj či Sephora.

### **5.3 AIESEC Zlín**

AIESEC Zlín vznikl 14. 3. 1994, tedy působí ve Zlíně již více jak 20 let. Za tu dobu se zde vystřídal mnoho členů a vyměnilo nemálo stážistů ze zahraničí. V současné době má AIESEC Zlín kolem 15 aktivních členů a patří k menším pobočkám v České republice.

AIESEC Zlín má jako jediná pobočka v České republice unikátní středoškolské středisko. Jedná se o Gymnázium ve Valašských Kloboukách, kde skupinka středoškoláků pomáhá v práci, která se obvykle děje na pobočce ve Zlíně. Tato skupinka cca 10 středoškolských studentů je vedena jedním studentem na gymnáziu.

### **5.4 Charakteristika portfolia projektů AIESEC Zlín**

AIESEC Zlín zprostředkovává pro lidi ze Zlínského kraje možnost vyjet do zahraničí na dobrovolnickou nebo pracovní stáž. Také přijímá praktikanty ze zahraničí, pro které připravuje kulturně-vzdělávací projekty nebo jim umožňuje pracovat ve firmách či start-upech.

#### **5.4.1 Pracovní stáže**

Jeden z týmů, které působí v AIESEC Zlín má na starost prodej pracovních stáží. Členové, kteří mají na starost tento prodej, nabízí praktikanty do firem ve Zlínském kraji. V minulých letech působil na příklad ve firmě Fatra praktikant z Indie, ve Walmagu v Kroměříži již druhý praktikant z Turecka či na krátkodobé pracovní stáži v Biker Season ve Zlíně praktikanti z Brazílie a Čile.

#### **5.4.2 Kulturně-vzdělávací projekty**

V AIESEC Zlín se organizují dva projekty – EDISON a Summer CAMPS.

##### ***EDISON***

Projekt EDISON je největším projektem organizace AIESEC Česká republika. Slovo EDISON je zkratkou šesti slov, které jsou: Education, Drive, Internationality, Students,

Opportunity, Network. V českém jazyce lze tyto slova přeložit jako: vzdělání, cesta, mezinárodnost, studenti, příležitost, síť (mladých lidí).



*Obr. 2 Logo projektu EDISON*

Projekt EDISON byl vytvořen, aby pomáhal prolamovat mezikulturní bariéru. Umožňuje mladým lidem různých národností, a tedy i jiných kultur, odlišných zvyků a tradic, seznámit se s situací v jiných zemích. Projekt ukazuje českým žákům a studentům ostatní kultury a národy s pomocí zahraničních studentů, kteří na školách vytváří multikulturní atmosféru. Vizí toho projektu je tolerance a mezikulturní poznání. České děti se s zahraničními praktikanty dorozumívají především v anglickém jazyce, což pomáhá ke zlepšování komunikačních dovedností nejen v tomto, ale i dalších cizích jazycích.

Přínos projektu vyplývá jak pro studenty a žáky, tak pro všechny typy škol, které se projektu účastní. Školám může pomoci zviditelnit se, získává větší atraktivnost pro nové studenty, navíc mají studenti možnost přijít do kontaktu se zahraničím přímo na škole a taky podporuje motivaci žáků a studentů k aktivitě a k dalšímu vzdělávání a zlepšování svých schopností v cizím jazyce. Nejen žáci, ale i učitelé se mohou seznámit se studenty z různých koutů světa a získat tak nové přátele. Díky diskuzím v hodinách mohou žáci a studenti srovnávat Českou republiku se zeměmi světa a bavit se tak například o historii, ekonomice, zjistit jaká je každodenní rutina, sporty, slavné osobnosti a tak dále.

### ***Průběh projektu EDISON***

Skupinka 4 nebo 8 zahraničních praktikantů, kteří jsou zodpovědní a vysokoškolsky vzdělaní, si připraví interaktivní prezentace o své zemi. Praktikanti se vybírají na základě skype interview, kde se sleduje úroveň angličtiny a prezentační dovednosti a jsou podrobeni dalším otázkám, při nichž členové AIESEC zjišťují, zda jsou vhodní pro tento projekt. Vybraní praktikanti následně přijedou na 6 týdnů do České republiky. První týden projektu je tak zvaný přípravný, v němž jsou praktikantům dodány informace o českém školství, městech,

kde budou působit, o památkách a městech, která mohou navštívit (a jsou v okolí), o prezentačních dovednostech, o České republice a české kultuře. Dále jsou jim kontrolovány jejich připravené prezentace, které chtějí prezentovat na školách.

Následujících 5 týdnů prezentují na školách jak základních, tak středních svou zemi a kulturu. Každý týden jsou na jiné škole, vystřídají tedy 5 různých škol – některé týdny jsou na základních, jiné na středních školách. Každá škola každému praktikantovi připraví svůj rozvrh a zapojí je do výuky.

### ***Summer CAMPS***

Summer CAMPS, neboli Letní tábory, je druhý projekt, který funguje na pobočce AIESEC Zlín. Jedná se také o multikulturní projekt, jakým je EDISON. Pomáhá rozšiřovat dětem všeobecný přehled a poznávat lidi různých kultur, tradic či jiného životního stylu. Na projektu participují 2 až 4 zahraniční praktikanti, kteří se účastní táborů probíhajících v České republice. Tyto tábory neorganizuje AIESEC, ale Domy dětí a podobné zájmové organizace. AIESEC zde vystupuje v roli zajišťovatele zahraničních praktikantů (vyhledává a organizuje výběr těchto osob).



## 6 ANALÝZA REALIZACE KULTURNĚ-VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ

Jak již bylo dříve zmíněno, mezi kulturně-vzdělávací projekty realizované na pobočce AIESEC Zlín se řadí EDISON a Summer CAMPS. Klíčová pozornost je věnována zejména projektu EDISON, proto se v následující analýze zaměřím na tento projekt. Nejprve bude provedena analýza vlastního projektu a následně analýza aplikace metod projektového řízení při jeho realizaci.

Systém realizace projektu EDISON, který je rozsáhlejší než Summer CAMPS, je v podstatě v některých bodech totožný, tudíž níže uvedené poznatky jsou obecně aplikovatelné na typ kulturně-vzdělávacích projektů na zlínské pobočce AIESEC.

### 6.1 SWOT analýza projektu EDISON

Tab. 2 SWOT analýza projektu EDISON

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mnoho škol, které projekt měly, znovu se ho účastní a pravidelně</li> <li>- „podprojekt“ BeHost</li> <li>- spolupráce se středoškolskou pobočkou</li> <li>- dobře zavedený a známý projekt</li> <li>- 5 let existence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- málo členů v AIESEC Zlín</li> <li>- neznalost projektu v rámci projektového týmu</li> <li>- nejasnost, co všechno a kdy musí nastat pro úspěšnou realizaci</li> <li>- velká fluktuace členů</li> <li>- špatná kultura týmu</li> <li>- zdoluhavý a nejasný proces výběru zahraničních stážistů</li> <li>- materiály podporující prodej projektu</li> <li>- starost o příchozí stážisty</li> <li>- zájem a starost o rozpočet</li> <li>- neplnění plánu</li> <li>- špatné předávání znalostí</li> <li>- nejasné vzdělání pro nové členy</li> <li>- nejasné rozdělení role v týmu, nedostačující pracovní popis</li> </ul>

<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce s dalšími zahraničními studenty ve Zlíně</li> <li>- spolupráce s UTB ve Zlíně a SŠ</li> <li>- propagace projektu externě</li> <li>- fundraising</li> <li>- spolupráce s jinými zeměmi, kde je AIESEC</li> <li>- spolupráce s bývalými členy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mnoho lidí ze stejných zemí</li> <li>- projekty podobného charakteru</li> <li>- problém s vízovým procesem</li> <li>- migrantská krize</li> <li>- kvalita studentů</li> <li>- malý zájem škol o projekt</li> <li>- obavy z projektu</li> </ul>

### **6.1.1 Silné stránky**

Za velký klad považují skutečnost, že projekt funguje již 5 let a je stále o něj větší zájem. Ve Zlínském kraji je cca 50 základních i středních škol, které se projektu již zúčastnily a značná část z nich se projektu účastní znovu a pravidelně. Pozitivním faktem je, že školy si mezi sebou informace o projektech sdílí, o to více je důležité zajistit bezproblémovou realizaci.

V rámci projektu EDISON (i jiných projektů) funguje ve Zlíně projekt BeHost. Jedná se o možnost ubytovat si zahraničního studenta u sebe doma po určitou dobu. Tím pádem zahraniční praktikant nebude sám na pokoji ubytovně, ale může se přímo podívat do české rodiny, kde nejlépe uvidí, jaké jsou naše zvyky a jací vůbec Češi jsou.

Dále jsem mezi silné stránky zařadila spolupráci AIESEC Zlín s Gymnáziem ve Valašských Kloboukách, kde byla před zhruba 5 lety vytvořená skupinka studentů působících při AIESEC Zlín.

### **6.1.2 Slabé stránky**

Problémem, se kterým se setkáváme při řešení zhruba poslední dva roky, je existence malého počtu členů na pobočce, tedy i malého počtu členů projektového týmu. Nábor bývá slabý z hlediska kvantity i kvality. Noví členové se poté ve většině případů málo zajímají o dění projektu, nevěnují plnou pozornost svému vzdělání, tedy následně pak nevědí mnoho věcí o projektu. Jinými slovy celý projektový tým včetně vedoucího projektu, neví, kdy, proč a co má nastat, aby se projekt úspěšně realizoval a dosáhl vytýčeného cíle. Chybí podklady, které by jim pomohly k tomu, aby toto řízení projektů bylo rok od roku úspěšnější. Dále není jasně určen popis práce všech členů týmu. Na konci projektu nastává situ-

ace, že zkušenější lidé často odchází vyprahlí, protože chtěli dělat všechno, a v konečném důsledku nepředají informace a jejich znalosti a zkušenosti dalším lidem, kteří jsou zde noví.

Snaha vytvořit určitý plán, podle kterého by se měl řídit projektový tým, zde byla hlavně díky tomu, že plánování probíhá celonárodně. Výstupem bývá číselný plán celého projektu, který se pak nakonec stejně nedodrží.

Další slabou stránkou je rozpočet projektu. Na zlínské pobočce s rozpočtem nikdo nepracuje, pro členy je problém i rozpočet vytvořit a následně jej hlídat a snažit se podle něj fungovat. Konečné zhodnocení projektu a porovnání plánovaného a reálného rozpočtu se také nedělá.

Co se týká výběrů zahraničních praktikantů, proces je na slabé úrovni. A když již se praktikanti vyberou, velmi často nastává situace, kdy svou účast na projektu dříve nebo později zruší. Což souvisí s jejich péčí v době před, během i po projektu. Praktikanti dávají přednost městům jako je Praha či Brno.

Jako poslední bych chtěla zmínit absenci propagačního materiálu, který by mohl pomoci projekt prodat jak na školách, tak pro zahraniční studenty.

### 6.1.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi jsem zařadila spolupráci s dalšími zahraničními studenty ve Zlíně, kteří se mohou participovat na různých událostech a projektech. Jako další jsem uvedla spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen UTB) a popřípadě středními školami. UTB by mohlo poskytnout prostory pro přípravný týden, popřípadě pro týmové schůzky nebo rozeslat informativní email o BeHost. Střední školy mohou umožnit vstup do tříd a možnost prezentovat BeHost v hodinách.

Mezi příležitostmi taky patří získávání peněžních zdrojů, fundraising. Snažíme se také spolupracovat s ostatními zeměmi světa, kde jim posíláme naše materiály o českých projektech.

Na závěr bych uvedla spolupráci s bývalými členy, tak zvanými alumni, kteří mohou vnést na pobočku a do projektu jiný pohled, mnohdy jsou to lidé, kteří již mají mnoho zkušeností.

### 6.1.4 Hrozby

Mnohdy nastává situace, že se na projekt přihlásí velké množství zájemců ze stejné země. V rámci co největší pestrosti je třeba, aby studenti byli z odlišných zemí.

V poslední době je pro zahraniční studenty také obtížnější získat víza, hrozbou je tudíž zdoluhavý vízový proces. Tento fakt ovlivňuje výběr praktikantů, který by měl probíhat co nejdříve.

## 6.2 Analýza aplikace metod projektového řízení na projektu EDISON

Ze SWOT analýzy projektu EDISON je zřejmé (podle slabých stránek a hrozeb), že zde zcela chybí systém, který by pomohl zjednodušit a zefektivnit projektové řízení v AIESEC Zlín. Je potřeba posunout projekt dále a s pomocí určitého systému naplnit trojimperativ čili zvládnout projekt v naplánovaném čase, pomocí přiřazených finančních prostředků a zdrojů, co nejvíce minimalizovat riziko a dbát přitom na naplnění očekávání a spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Bez vypracované dokumentace projekt sice udělat lze, nicméně tento způsob řízení bude mít dopad na kvalitu tohoto projektu. Je obtížné poté předat řádně a včas veškeré informace novým lidem tak, aby zvládli projektu porozumět a připravit jej do posledního detailu. Kromě uvedeného existuje navíc mnoho aktivit, které připadají člověku, který se projektům věnuje delší dobu, jako samozřejmé a nepovažuje za důležité je sdělit dále. Při absenci veškerých informací potom vznikají stejné chyby opakovaně. Vypracováním dokumentace k projektu by se mělo zamezit v budoucnu opakování stejných chyb.

Z pohledu rozdělení pracovních rolí v rámci AIESEC existují tyto pozice:

- členové projektového týmu bez bližšího určení;
- členové marketingového týmu - odpovědný za promo akce a další události;
- realizátor zahraničních stáží – odpovědnost za komunikaci s lidmi, kteří chtějí z České republiky vyjet do zahraničí;
- HR/talent manažer – odpovědný za péči o členy AIESEC týmu, jejich spokojenost, motivaci, potřebné vzdělání nezbytné k odvedení žádoucího výkonu;
- business manažer – odpovědný za kontakt s firmami a poskytnutí zahraničního stážisty;
- finanční manažer – odpovědný za řízení financí na pobočce, tvorbu rozpočtu a administrativu související s právními záležitostmi.

Vztaženo na projekt EDISON z výše uvedených pozic se na něm podílí především členové projektového týmu. Při promování projektu BeHost vypomáhá marketingový tým, stejně jako při vytváření promo materiálu. Důležitá je taktéž podpora finančního manažera a talent manažera. Finanční manažer pomáhá s legalitou ohledně projektu a také se sestavováním rozpočtu. Talent manažer pomáhá udržovat tým motivovaný a je zodpovědný za to, že členové týmu budou mít dostatečné vzdělání.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následujících podkapitolách budou uvedeny popisy a vypracované dokumenty, které by měly pomoci k efektivnějšímu projektovému řízení v AIESEC Zlín.

### 7.1 Identifikační listina projektu

Struktura navrhované identifikační listiny je uvedena níže.

<b>Název projektu:</b>	<i>EDISON</i>
<b>Záměr:</b>	<i>Rozšíření všeobecného přehledu a poznatků o ostatních kulturách pro žáky středních a základních škol.</i>
<b>Cíl projektu:</b>	<i>Mezikulturní poznání, zlepšení anglického jazyka, prolomení mezikulturních bariér.</i>
<b>Výstupy projektu:</b>	<i>Žáci na základních a středních školách jsou motivováni k učení cizích jazyků a poznávání ostatních kultur a národností. Žáci mají zájem přidat se na příklad do AIESEC či vyjet na dobrovolnickou nebo pracovní stáž.</i>

#### PLÁNOVANÉ TERMÍNY

<b>Zahájení projektu:</b>	<i>6 měsíců před realizací</i>	<b>Ukončení projektu:</b>	<i>měsíc po realizaci projektu</i>
<b>Milníky:</b>	<i>3 měsíce před realizací – podepsané smlouvy se všemi potřebnými školami  1,5 měsíce před realizací – přijati všichni potřební praktikanti k projektu  1 měsíc před realizací – připraveny podklady k realizaci projektu  první den realizace – příjezd praktikantů  poslední den realizace – odjezd praktikantů</i>		

#### PLÁNOVANÉ NÁKLADY NA PROJEKT

<b>Interní:</b>	<i>60 000 Kč</i>	<b>Externí:</b>	<i>peníze od sponzorů</i>
-----------------	------------------	-----------------	---------------------------

#### ÚČASTNÍCI PROJEKTU

<b>Manažer projektu:</b>	<i>Vedoucí týmu</i>	<b>Zadavatel projektu:</b>	<i>AIESEC Česká republika</i>
<b>Dozor projektu:</b>	<i>AIESEC Česká republika</i>	<b>Externí účastníci:</b>	<i>-</i>
<b>Členové projektového týmu:</b>			

<b>Kritéria úspěšnosti:</b>	<i>Více než 80 % škol dá hodnocení projektu 9 či 10 z 10, více než 70 % praktikantů dá hodnocení 9 či 10, do konce projektu zůstane minimálně 90 % lidí v projektovém týmu.</i>
<b>Potenciální překážky, rizika a omezení:</b>	<i>Nezájem ze strany škol o projekt, nedostatek praktikantů, málo lidí v projektovém týmu, nezájem žáků, problémovost praktikantů během realizaci projektu, zdlouhavý vízový proces pro praktikanty</i>

<b>SCHVALOVATEL</b>	
<b>Jméno, funkce:</b>	
<b>Schváleno dne:</b>	<b>Podpis:</b>

Výše je uveden dokument identifikační listina projektu, který definuje základní informace o projektu EDISON. Pomůže projektovému týmu ujasnit hlavní myšlenky a cíle tohoto projektu. Obsahuje informace o cílu projektu, plánované termíny a důležité milníky, také plánované náklady, informace o účastnících na projektu, kritéria úspěšnosti a v neposlední řadě jaké mohou být potenciální překážky, rizika či omezení.

Všichni členové projektového týmu mají přístup ke složce na Google Drive, kde by se měly nacházet všechny potřebné dokumenty k projektu včetně identifikační listiny. Všichni členové projektového týmu by tedy díky této složce měli mít volný přístup k tomuto dokumentu.

## 7.2 Logický rámec

V logickém rámci je třeba si znova definovat veškeré cíle projektu – hlavní cíl, projektový cíl, výstupy a aktivity vedoucí k těmto cílům. Cíl tohoto projektu je již jasně definovaný výše. Projekt vznikl proto, aby pomohl mezikulturnímu porozumění a pomáhal lámat bariéry, který díky rozdílným národnostem vznikají. Díky logickému rámci je možné definovat jasně cíle projektu, tak, aby po přečtení logického rámce projektovým týmem bylo jasné, co projekt sleduje a kam směřuje.

Každý projekt má zajisté svůj cíl. Cíl slouží také k motivaci lidí, kteří na projektu pracují, slouží jako měřítko, jestli byl projekt úspěšný (což bychom si měli stanovit již na začátku, podle čeho poznáme, že projekt byl opravdu úspěšný a docílili jsme toho, co jsme chtěli, například že přednáška bude úspěšná, pokud se tam dostaví 200 a více lidí – tomu pomáhá logický rámec) a určitě všeobecně, když celý tým věří v daný cíl, tak se na projektu lépe pracuje.

Logický rámec dále obsahuje definici předpokladu a riziku, které jsou externí a tedy těžko ovlivnitelné ze strany projektového týmu, je jasné, na co si dávat pozor a jaké situace je třeba sledovat. V logickém rámci jsem taktéž definovala objektivně ověřitelné ukazatele, které ukazují, zda bylo dosaženo určeného cíle či záměru. Nachází se zde i sloupec se zdroji, které slouží k ověření ukazatelů a informací. Nejčastěji pomůže ke shrnutí celého

projektu zpětná vazba od veškerých zainteresovaných stran. I když by v ideálním případě mohl projektový tým přímo pomáhat na daných školách, často to není v jeho síle a ani každý člen prozatím nemá dostatečné a všechny informace, aby pomohl jako například vedoucí týmu.

Jak projekt zapůsobil na studenty základních a středních škol, je možné zjistit z přihlášek lidí, kteří se hlásí na dobrovolnickou či pracovní stáž nebo jako člen do AIESEC. Ze základních škol samozřejmě bude trvat déle, než se tohle projeví, ale v současné době je možné, aby na stáž vyjel kdokoliv, kde má mezi 18 a 30 lety, tedy pro studenty středních škol je to již aktuální a vidět praktikanty na jejich škole zde, v České republice, je často velice motivující. A jestli mají prozatím strach vyjet do ciziny, existuje stále možnost členství. V současné době je v AIESEC Česká republika mnoho lidí, kteří se právě díky projektu EDISON rozhodli do AIESEC přihlásit.

Logický rámec je přiložen v příloze II.



### 7.3 Analýza zainteresovaných stran

Při analýze zainteresovaných stran jsem analyzovala z externího hlediska, základní a střední školy ve Zlínském kraji, veškeré studenty, na jejichž školách došlo k realizaci projektu EDISON a také zahraniční praktikanty, kteří se projektu účastní. Myslím se, že největší problém může nastat u zahraničních praktikantů. Z interního hlediska jsem analyzovala projektový tým.

V rámci analýzy zainteresovaných stran navrhuji vytvořit karty týkající se jednotlivých cílových skupin, v nichž budou evidovány potřeby těchto skupin a měl by s nimi být udržován pravidelný dialog – viz dle tabulek níže.

Tab. 3 Analýza zainteresované strany – ZŠ a SŠ ve Zlínském kraji

<b>ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN</b>
<p><b>Cílová skupina</b> <i>Základní a střední školy ve Zlínském kraji</i></p>
<p><b>Charakteristika cílové skupiny</b> <i>Základní nebo střední škola na území Zlínského kraje, libovolný počet studentů</i></p>
<p><b>Předpokládané potřeby a problémy cílové skupiny</b> <i>Neznalost projektu, nedostatečné vysvětlení požadavků, málo žáků na škole, nesouhlas rodičů či učitelů, nemožnost zajistit ubytování pro praktikanty ze zahraničí.</i></p>
<p><b>Metoda analýzy cílové skupiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Osobní setkání</i></li> <li>• <i>Zaslání a vyplnění zpětné vazby</i></li> <li>• <i>Debriefing po účasti na projektu</i></li> <li>• <i>Reference pro projekt EDISON</i></li> </ul>
<p><b>Zjištěné potřeby a problémy cílové skupiny a způsob jejich řešení v projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Schůzka před projektem s vedením školy a učitelským sborem</i></li> <li>• <i>Účast zástupce z AIESEC na třídních schůzkách školy</i></li> <li>• <i>Málo žáků, nabídnout menší počet zahraničních praktikantů na škole</i></li> <li>• <i>Pomoc s hledáním ubytování pro praktikanty - přednáška pro žáky i rodiče o možnosti ubytování, vyhledání levného hostelu poblíž školy</i></li> <li>• <i>Nabídnout aktivní pomoc AIESEC během realizačního týdne</i></li> <li>• <i>Poslat reference od škol, které se již účastnily projektu</i></li> </ul>
<p><b>Způsob motivace cílové skupiny k zapojení do projektu</b> <i>Zvětšení prestiže pro danou školu, zlepšení jazykových dovedností jak žáků, tak i učitelů, propagace a zviditelnění školy, zatraktivnění výuky pro studenty.</i></p>

Tab. 4 Analýza zainteresované strany – studenti ZŠ a SŠ ve Zlínském kraji

<b>ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN</b>
<p><b>Cílová skupina</b> <i>Studenti základních a středních škol ve Zlínském kraji</i></p>
<p><b>Charakteristika cílové skupiny</b> <i>Všichni žáci a studenti základních a středních škol ve Zlínském kraji, kteří se účastní projektu EDISON.</i></p>
<p><b>Předpokládané potřeby a problémy cílové skupiny</b> <i>Strach komunikovat se zahraničními studenty, jazyková bariéra – žáci nerozumí praktikantům, neochota žáků se věnovat praktikantům, poslouchat je, ostych s nimi trávit čas.</i></p>
<p><b>Metoda analýzy cílové skupiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zpětná vazba žáků</i></li> <li>• <i>Společné sezení praktikantů a žáků</i></li> </ul>
<p><b>Zjištěné potřeby a problémy cílové skupiny a způsob jejich řešení v projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Možnost překlada žáků z vyšších ročníků v hodinách s praktikanty</i></li> <li>• <i>Přislíbení dobrého hodnocení za věnování se praktikantům</i></li> <li>• <i>Odměny</i></li> <li>• <i>Zvýšení úrovně cizího jazyka</i></li> <li>• <i>Seznamovací hry na počátku realizace projektu na dané škole</i></li> </ul>
<p><b>Způsob motivace cílové skupiny k zapojení do projektu</b> <i>Dobré hodnocení, odměny, poznání ostatních kultur a zemí ze školních lavic, zlepšení jazykových dovedností, vytvoření nových přátelství</i></p>

Tab. 5 Analýza zainteresované strany – zahraniční praktikanti

<b>ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN</b>
<p><b>Cílová skupina</b> <i>Zahraniční praktikanti</i></p>
<p><b>Charakteristika cílové skupiny</b> <i>Každý mladý člověk ve věku od 18 do 30 let s ochotou učit děti na základních a středních školách v České republice, který má zájem šířit svou kulturu v České republice a zároveň poznat kulturu českou.</i></p>
<p><b>Předpokládané potřeby a problémy cílové skupiny</b> <i>Vízový proces, cestování po cizích zemích, neznalost zdejší kultury, kulturní šok po příjezdu, jazykové dovednosti, neochota domácích lidí bavit se s cizinci, nepřipravenost na projekt.</i></p>
<p><b>Metoda analýzy cílové skupiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sezení v průběhu realizace (3x)</i></li> <li>• <i>Zpětná vazba na konci i v průběhu realizace - na školy, praktikanty, členy AIESEC</i></li> <li>• <i>Reference a rady</i></li> </ul>
<p><b>Zjištěné potřeby a problémy cílové skupiny a způsob jejich řešení v projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Včasné zasílání dokumentů potřebných k vyřízení víza</i></li> <li>• <i>Zaslání informačních brožurek před příjezdem praktikantů - o České republice, dopravě, cenách, kultuře</i></li> <li>• <i>Častá a rychlá komunikace ze strany členů AIESEC</i></li> <li>• <i>Pomoc s přípravou na realizaci od člena AIESEC, který je zodpovědný za daného praktikanta</i></li> <li>• <i>Určení zodpovědného člověka za daného praktikanta</i></li> <li>• <i>Vysvětlení jízdních řádů a způsobu dopravy v České republice</i></li> <li>• <i>Seznámení praktikanta s městem Zlín</i></li> <li>• <i>Zapojení do dění na pobočce AIESEC Zlín</i></li> </ul>
<p><b>Způsob motivace cílové skupiny k zapojení do projektu</b> <i>Poznání České republiky, českých jídel, kultury, zvyků, tradic, každodenního života, zlepšení prezentačních dovedností, jazykových schopností, naučení samostatnosti, zlepšení dovednosti učit, starat se o děti mezi 6 až 19 lety, možnost cestování do blízkých zemí, poznávání různých krásných měst v České republice, nová přátelství, poznání i jiných různých národností díky barvitosti členů týmů praktikantů</i></p>

Tab. 6 Analýza zainteresované strany – projektový tým

<b>ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN</b>
<p><b>Cílová skupina</b> <i>Projektový tým</i></p>
<p><b>Charakteristika cílové skupiny</b> <i>Skupina lidí mezi 18 až 30 lety, kteří se rozhodli připojit se k AIESEC Zlín a mají zájem o získání zkušenosti v oblasti projektového řízení.</i></p>
<p><b>Předpokládané potřeby a problémy cílové skupiny</b> <i>Porozumění projektu, zájem o projekt, věnování volného času, komunikace v cizím jazyce, komunikace se zástupci základních a středních škol ve Zlínském kraji, ochota vzdělávat se</i></p>
<p><b>Metoda analýzy cílové skupiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelné týdenní schůzky</li> <li>• Zpětná vazba na vedoucího týmu</li> <li>• Zpětná vazba mezi členy týmu</li> <li>• Zhodnocení celého projektu na konci</li> </ul>
<p><b>Zjištěné potřeby a problémy cílové skupiny a způsob jejich řešení v projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajištění vzdělávacího materiálu pro nové členy</li> <li>• Pomoc zkušenějších členů novým členům</li> <li>• Přednáška o time managementu</li> <li>• Překlady v cizím jazyce</li> <li>• Pomoc při prvních schůzkách na školách i interview s praktikanty</li> <li>• Dispozice dokumentů s jasnými úkoly pro dané členy</li> </ul>
<p><b>Způsob motivace cílové skupiny k zapojení do projektu</b> <i>Možnost zlepšení jazykových dovedností, prezentačních dovedností, zlepšení time managementu, poznání různých lidí různých národností, práce v týmu, postupem času možnost vést tým</i></p>

## 7.4 WORK BREAKDOWN STRUCTURE

V případě WBS jsem si projekt rozdělila na tři hlavní části, které musí být hotové, aby projekt proběhl bez problému. Tyto tři části jsem nazvala předprojektovou, projektovou a po-projektovou. Předprojektová část musí být hotová alespoň pár dní před zahájením realizace, neboť v jiném případě realizovat projekt nemá smysl. V předprojektové části jsou zahrnuty schůzky se zástupci základních a středních škol, tedy prodej projektu, podepisování smlouvy a hlavně důležitá komunikace před realizací, aby vedení školy mělo aktuální informace, které jim pomohou s přípravou samotného týdne u nich ve škole. Druhou důležitou součástí předprojektové fáze je výběr a hodnocení hlásících se praktikantů. Škola oče-

kává určitý počet těchto praktikantů, protože je nutné i tento počet vybrat. Záleží ovšem, kolik lidí a z jakých částí světa se budou hlásit právě do Zlína.

V projektové části je důležitá příprava přípravného týdne (jedná se o týden, kdy se praktičtí seznamují s českou kulturou, českými jídly, zvyky a podobně a také se školním systémem v České republice a zejména se kontrolují prezentace, které mají připravené do hodin na jednotlivých školách). Na tento týden se musí připravit program na každý jeden den a nesmí se zapomenout na nic podstatného. Také o víkendu je nutné ukázat něco z krás Zlínského kraje a zorganizuje se malý výlet. Nesmí se opomenout ani žádná komunikace, jak se zástupci škol, tak s praktikanty. Je důležité se zajímat a pravidelně se ptát na zpětnou vazbu a jejich názoru. Na školách se k tomu využívá online dotazník, s praktikanty se pořádá třikrát během realizace debriefing, kde se vše probere buď ve skupině nebo jednotlivě s každým z nich.

Po realizaci projektu je dobré vypracovat závěrečnou zprávu, která by měla obsahovat informace o průběhu projektu, kdo na projektu pracoval, v čem vznikaly největší problémy, jak probíhal přípravný týden, co v příštím projektu udělat lépe během tohoto týden. Důležité je projít si zpětnou vazbu od škol, žáků i praktikantů a zaměřit se na jejich návrhy na zlepšení. Poté je zajímavé získat od zainteresovaných stran pár slov o tom, jak si užili projekt, co se jim líbilo a jestli by projekt doporučovali dále. Popřípadě získat nějaké fotografie či videa.

WBS je zobrazena v příloze III.

## 7.5 ANALÝZA RIZIK

V rámci analýzy rizik byly odhaleny tyto opakující se hrozby:

- nezájem škol o projekt,
- málo přihlášek od praktikantů,
- nedostatek lidí v projektovém týmu,
- neobdržení víza pro praktikanty,
- nepřipravenost přípravného týdne,
- předčasný odjezd praktikanta z projektu,
- prázdniny na školách v průběhu realizace.

Pravděpodobnosti existence zmíněných rizik, jejich finanční vyjádření a opatření pro budoucí projektové týmy jsou definovány v tabulce. Ta je pro svůj objemnější rozsah uvedena v příloze.

Analýza rizik je vyhotovena v příloze I.

## 7.6 ČASOVÝ HARMONOGRAM

Na řádcích harmonogramu jsou uvedeny aktivity, které musí nastat. V sloupcích jsou uvedeny časové údaje. Nejprve je časový údaj v měsících, následně již po týdnech (ze začátku není potřeba rozdělovat aktivity do jednotlivých týdnů, protože jsou obsáhlé a náročně a zaberou měsíce). Na týdny je harmonogram rozdělený 2 měsíce před realizací a také po čas celé realizace (v tom to období je důležité aktivity kontrolovat častěji i přísněji). Kdy má aktivita začít a kdy by měla skončit, označuje žluté zvýraznění. Na příklad školy by se měly začít obvolávat 6 měsíců před realizací a 3 měsíce před realizací by měly být již všechny potřebné školy obvolány a domluveny s nimi další kroky.

Časový harmonogram je uveden v příloze V.

## 7.7 ROZPOČET

Rozpočet je rozdělen na předpokládané náklady a výnosy. Do nákladu jsou zahrnuty náklady na prostory během přípravného týdne, jedná se přesně o 4 dny na zhruba 8 hodin denně. Mezi cestovní náklady jsou zahrnuty náklady na cestu na schůzky na základních i středních školách, poté během realizace náklady na cestování na jednotlivé školy společně s praktikanty. K dobrému prodeji je také třeba mít hezké a kvalitní promo materiály, na které je v rozpočtu vyhrazeno 500 Kč. Mezi ostatní promo je zahrnuta akce s praktikanty, kteří přijedou a jedná se o tak zvanou Global Village, kde praktikanti mají každý svůj stánek a každý zde má typické věci pro jeho zemi, na příklad tradiční jídlo, tradiční oblečení, nástroj či písmo.

Do poštovního jsou zahrnuty náklady na posílání smluv na školy a také na posílání dokumentů potřebných k vyřízení víza pro praktikanty. Z každé uzavřené smlouvy se odvádí poplatek 200 Kč národnímu vedení, tedy v tomhle případě dohromady 2000 Kč. Během přípravného týdne se hradí náklady na ubytování pro praktikanty ve Zlíně. Bude-li se uvažovat s 16 praktikanty na 7 dní, kteří by byli ubytováni na internátu či hostelu za 200 Kč za

noc, vychází částka na 22 400 Kč. Je možné, že však praktikanti budou ubytováni v rodinách ve Zlíně, tedy se tyto náklady ušetří.

Během realizaci je také nutné dojet na jednotlivé školy, tuto částku na cestovné je zahrnuta v Nákladech na dopravu do škol. Každý praktikant dostane po příjezdu uvítací balíček. Je třeba dbát také na rozvoj vzdělání členů projektového týmu, proto zde položka účast členů týmu na vzdělávací konferenci.

V neposlední řadě je třeba zde zahrnout náklady na chod a fungování celé pobočky, každý měsíc se musí platit na příklad nájem, internet, telefony či náklady na tisk. V nákladech je započítána 6% rezerva.

Výnosy u projektu EDISON tvoří zejména poplatek škol na realizaci. V tomto případě se předpokládá účast 10 škol, kdy každá zaplatí 6 000 Kč na začátku realizace projektu. Členové si taktéž budou přispívat na konferenci.

V konečném důsledku projekt vychází ziskově a to necelé 3 000 Kč.

Při vytváření rozpočtu se předpokládala nejhorší možná varianta, která může nastat.

Rozpočet je zobrazen v příloze IV.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla na téma zhodnocení metod projektového řízení u kulturně-vzdělávacích projektů v AIESEC Zlín. Cílem bylo zanalyzovat, jaké jsou metody projektového řízení využívané v AIESEC Zlín a jak je možné je zefektivnit a zlepšit. K analýze byla využita SWOT analýza, teda analýza silných a slabých stránek a také z externího hlediska, příležitostí a hrozeb. Po SWOT analýze a shlédnutí slabých stránek, jsem došla k závěru, že by bylo vhodné vypracovat dokumenty, které by usnadnily, zefektivnily a pomohly při projektovém řízení v AIESEC Zlín.

Poslední kapitola bakalářské práce je tedy věnována dokumentům, které jsou rozpracované a podrobně vysvětleny v části teoretické. Nejprve jsem začala dokumentem identifikační listina projektu, který obsahuje základní informace o projektu. Následovalo vypracování logického rámce, který rozpracovává hlavní a vedlejší cíle projektu a následující výstupy a definuje objektivně ověřitelné ukazatele těchto cílů. Obsahuje také předpoklady, které musí být naplněny.

Dalším potřebným dokument je analýza zainteresovaných stran. Pomáhá k ujasnění toho, kdo je pro projekt důležitým stakeholdrem. Analýza byla provedena pro základní a střední školy ve Zlínském kraji a pro žáky, kteří se vzdělávají na těchto školách, na praktikanty, kteří na projekt přijíždějí a v neposlední řadě z interního hlediska na projektový tým.

WBS je dalším dokumentem, který by měl pomoci s realizací projektů. Definiuje výstupy, které musí nastat, aby se projekt uskutečnil v řádném termínu a s očekávanými výsledky. K tomu také pomáhá analýza rizika, která definuje, na co si dát před i během realizace pozor a čeho se vyvarovat. Také obsahuje návrhy, jak těmto hrozbám předcházet.

Časový harmonogram ukazuje přehled aktivit a časový údaj, kdy tato aktivita musí začít a hlavně kdy musí být ukončena, aby to žádným způsobem neovlivnilo realizaci projektu a vše proběhlo bez problémů. Na závěr práce je uveden rozpočet projektu.

Věřím, že vypracované dokumenty usnadní budoucímu projektovému týmu práci a pomůžou ke zdárné realizaci projektů.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 181 s. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

DVOŘÁK, Drahošlav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

HODAŇ, Bohuslav, 2013. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.

Interview s Kristýnou Klepáčkovou – prezidentkou AIESEC Česká republika 2016/2017

Interview s Martinem Balašem – prezidentem AIESEC Zlín 2015/2016

Interview s Nicol Gottgeisl – viceprezidentkou dobrovolnických stáží v AIESEC Zlín 2014/2015

CHVALOVSKÝ, Václav, 2005. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 132 s. Lidské zdroje. ISBN 8073570858.

KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN, 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 255 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 3.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 421 s. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.

TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

WYSOCKI, Robert K, 2012. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, xlii, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

### **Internetové zdroje**

*AIESEC* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/>

*AIESEC Czech Republic education portal: For easier access to our know-how* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://immortals.aiesec.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Struktura WBS (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 59) .....	27
---	----

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Podoba logického rámce (Doležal et al., 2012, s. 68) .....	21
Tab. 2 SWOT analýza projektu EDISON.....	41
Tab. 3 Analýza zainteresované strany – ZŠ a SŠ ve Zlínském kraji .....	49
Tab. 4 Analýza zainteresované strany – studenti ZŠ a SŠ ve Zlínském kraji.....	50
Tab. 5 Analýza zainteresované strany – zahraniční praktikanti .....	51
Tab. 6 Analýza zainteresované strany – projektový tým.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Analýza rizik

Příloha II: Logický rámec

Příloha III: Work Breakdown Structure

Příloha IV: Rozpočet

Příloha V: Časový harmonogram

## PŘÍLOHA I: ANALÝZA RIZIK

Poř. číslo	Hrozba	Pravděp. hrozby	Scénář	Pravděp. scénáře	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Návrh na opatření	Předpoklad nákladů + termínu realizace opatření + odpovědnost	Předpoklad nákladů
1.	Nezájem škol o projekt	60 %	Projekt se nebude moc prodat	90 %	Nemožnost projekt zrealizovat	60 000 Kč	Sbírání referencí, doporučení od škol, které se již projektu účastnily	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• 6 měsíců před realizací</li> <li>• Vedoucí týmů</li> </ul>	0 Kč
2.	Málo přihlášek od praktikantů	80 %	Rušení již domluvených škol	80 %	Nedůvěra od zástupců škol, nekvalitní realizace	30 000 Kč	Partnerství s pobočkami AIESEC v zahraničí, dobrá reklama a reference od praktikantů, kteří se projektu účastnili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Průběžně během přípravy</li> <li>• Vedoucí projektu</li> </ul>	0 Kč
3.	Nedostatek lidí v projektovém týmu	80 %	Špatná komunikace se zainteresovanými stranami, pozdní příprava na realizaci	100 %	Nespokojenost zainteresovaných stran, špatná a nekvalitní příprava potřebných věcí	20 000 Kč	Zlepšení promo aktivity na členství, časnější příprava realizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asi 500 Kč</li> <li>• Půl roku před realizací</li> <li>• Vedoucí pobočky a oblast talent managementu (HR)</li> </ul>	500 Kč
4.	Neobdržení víza pro praktikanty	50 %	Nedostatek praktikantů pro projekt	80 %	Nemožnost realizace projektu	30 000 Kč	Rychlé a včasné poslání dokumentů k vízu, vybírat praktikanty z bezvízových zemí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 000 Kč</li> <li>• 5 měsíců před realizací projektu</li> <li>• Vedoucí projektu</li> </ul>	5 000 Kč
5.	Nepřipravenost přípravného týdne	95 %	Neprofesionální vystupování, neúplné informace pro praktikanty, pří-	95 %	Špatná připravenost praktikantů na realizaci na školách, nedůvěra a	2 000 Kč	Inspirování se agendou u jiných poboček AIESEC Česká re-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• 3 měsíce před</li> </ul>	0 Kč

<i>Poř. číslo</i>	<i>Hrozba</i>	<i>Pravděp. hrozby</i>	<i>Scénář</i>	<i>Pravděp. scénáře</i>	<i>Dopad na projekt</i>	<i>Hodnota rizika</i>	<i>Návrh na opatření</i>	<i>Předpoklad nákladů + termínu realizace opatření + odpovědnost</i>	<i>Předpoklad nákladů</i>
			prava přednášek „na koleni“		bez respektu k členům projektového týmu		publika, včasná příprava	realizací • Vedoucí projektového týmu	
6.	Předčasný odjezd praktikanta z projektu	70 %	Nedostatek praktikantů pro působení na škole, špatná reklama ze strany praktikanta	100 %	Nedůvěra ze strany škol, málo praktikantů na projektu	5 000 Kč	Nastavení správných očekávání s praktikanty, pravidelná komunikace a zpětná vazba	• 0 Kč • Během realizace • Vedoucí týmu	0 Kč
7.	Prázdniny na školách v průběhu realizace	50 %	Nemožnost zajištění slibovaného programu pro praktikanty	100 %	Volný den/týden pro praktikanty	10 000 Kč	Příprava náhradního programu pro praktikanty, možnost působení na škole mimo Zlínský kraj	• 1000 Kč • 2 měsíce před realizací • Vedoucí projektu	6 000 Kč

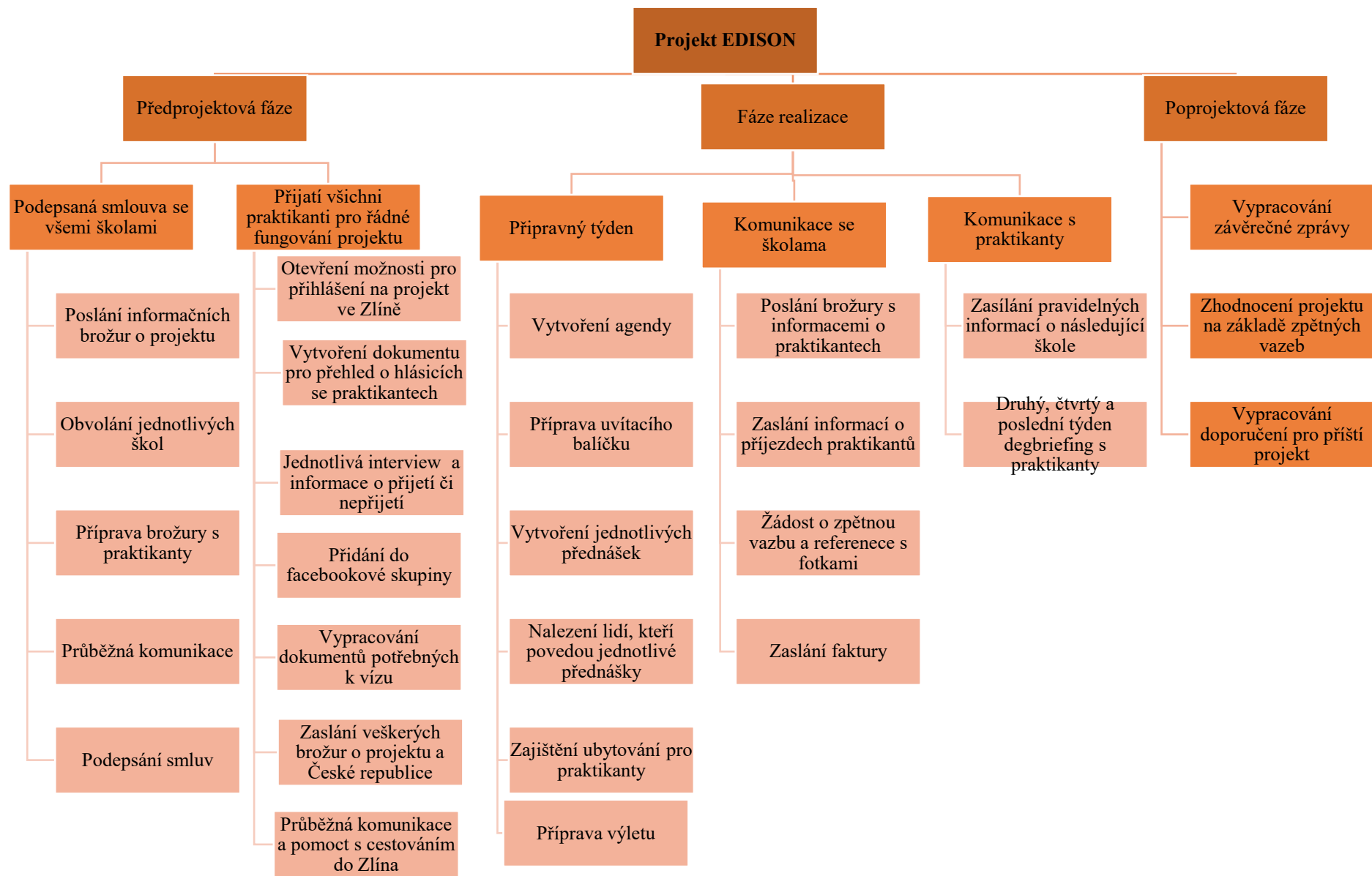
## PŘÍLOHA II: LOGICKÝ RÁMEC

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (záměr)	Mezikulturní poznání, zlepšení anglického jazyka, prolomení mezikulturních bariér.	Větší zájem českých žáků o zahraničí, anglický jazyk. Zájem vyjet na stáže či o členství v organizaci. Spokojenost ze strany žáků i škol.	Počet přihlášek na zahraniční stáž či na členství. Vysbírání zpětné vazby.	
Projektový cíl	Rozšíření všeobecného přehledu a poznatků o ostatních kulturách pro děti na středních a základních školách, získání informací o tradicích, životním stylu, každodenní rutiny, jídla a podobně u lidí odlišné národnosti.	Zpětná vazba od základních i středních škol. Zájem studentů o komunikace se zahraničními praktikanty. Počet odučených hodin od praktikantů. Zpětná vazba na jednotlivé praktikanty. Aktivní zapojení studentů v hodinách.	Počet nových lidí na facebookové stránce EDISON. Množství vysbíraných zpětných vazeb pomocí google dotazníku.	Nezájem studentů o poznávání nových věcí. Neochota studentů mluvit v anglickém jazyce
Výstupy	Žáci na základních a středních školách byli motivováni k učení cizích jazyků a poznávání ostatních kultur a národností.	Zpětná vazba ze strany škol i studentů i praktikantů. Množství žáků, kteří zažili projekt EDISON, a mají zájem vyjet oni sami na stáž či o členství. Zájem žáků o ubytování si zahraničního praktikanta.	Počet nových přihlášek do AIESEC Zlín i na stáž. Počet praktikantů ubytovaných v hostitelských rodinách.	Neochota škol se zapojit do projektu EDISON. Nesouhlas rodičů s projektem EDISON.



Aktivity	Pomocí připravených prezentací praktikanti žákům ukážou své země či kultury. Žáci mají možnost se s nimi setkat a bavit se s nimi o tom, co je zajímavá, nejčastěji v anglickém jazyce.	<b>Předpoklady</b> Aktivní praktikanti, dostatečné množství přihlášených praktikantů, dobrý přehled a vědomosti projektového týmu, dostatečný počet zapojených škol, aktivita žáků na školách a jejich zájem.	<b>Časový rámec aktivit</b> Příprava prezentací 15hod/1 praktikant Pobyt praktikantů 1 týden/1 škola	Špatné komunikační dovednosti praktikantů. Problémy s vízovým procesem. Praktikanti zůstanou po celou dobu projektu.
			<b>Předběžné podmínky: Dobré komunikační a jazykové dovednosti praktikantů, zájem žáků na školách i škol samotných o projekt EDISON.</b>	

## PŘÍLOHA III: WORK BREAKDOWN STRUCTURE



## PŘÍLOHA IV: ROZPOČET

NÁKLADY	CELKEM	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Náklady na realizaci	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady na prostory přípravného týdne	500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	500 Kč	0 Kč	0 Kč
Cestovní náklady	1 800 Kč	400 Kč	400 Kč	200 Kč	0 Kč	0 Kč	500 Kč	300 Kč	0 Kč
Materiály k prodeji	500 Kč	500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Promo materiály	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní promo	200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	200 Kč	0 Kč	0 Kč
Poštovné	2 300 Kč	100 Kč	100 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody národnímu vedení	2 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	2 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ubytování praktikantů	22 400 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	22 400 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady na dopravu do škol	600 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	300 Kč	300 Kč	0 Kč
Uvítací balíčky	500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	500 Kč	0 Kč	0 Kč
Účast členů týmu na vzdělávací konferenci	5 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	0 Kč
Náklady na chod pobočky	20 000 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč
<b>NÁKLADY</b>	<b>55 800 Kč</b>	<b>3 500 Kč</b>	<b>3 000 Kč</b>	<b>3 700 Kč</b>	<b>5 500 Kč</b>	<b>2 600 Kč</b>	<b>26 900 Kč</b>	<b>8 100 Kč</b>	<b>2 500 Kč</b>
Rezerva (6%)	3 348 Kč	210 Kč	180 Kč	222 Kč	330 Kč	156 Kč	1 614 Kč	486 Kč	150 Kč
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>59 148 Kč</b>	<b>3 710 Kč</b>	<b>3 180 Kč</b>	<b>3 922 Kč</b>	<b>5 830 Kč</b>	<b>2 756 Kč</b>	<b>28 514 Kč</b>	<b>8 586 Kč</b>	<b>2 650 Kč</b>
<b>VÝNOSY</b>									
Poplatek organizací	60 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	60 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Příspěvky členů na konferenci	2 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	2 000 Kč	0 Kč
Ostatní	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>CELKOVÉ VÝNOSY</b>	<b>62 000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>60 000 Kč</b>	<b>2 000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>2 852 Kč</b>	<b>-3 710 Kč</b>	<b>-3 180 Kč</b>	<b>-3 922 Kč</b>	<b>-5 830 Kč</b>	<b>-2 756 Kč</b>	<b>31 486 Kč</b>	<b>-6 586 Kč</b>	<b>-2 650 Kč</b>





