

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Užití standardu PMI pro řízení projektu v organizaci

AIESEC

Bc. Kateřina Průchová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Průchová

Projektové řízení

Název práce

Užití standardu PMI pro řízení projektu v organizaci AIESEC

Název anglicky

Use the PMI PMBOK Guide in the project in the AIESEC organisation

Cíle práce

Cílem práce je na vybraném projektu v organizaci AIESEC použít procesy a znalostní oblasti mezinárodního standardu PMI (PMBok Guide).

Metodika

Metodika: Po nastudování vybrané odborné literatury a standardu PMI (PMBok Guide) bude proveden sběr dat a poznatků o organizaci AIESEC a o jejím řízení projektů. Z plánovaných projektů organizace AIESEC bude vybrán projekt, u kterého bude provedena úplná příprava pro jeho realizaci dle procesů, nástrojů a dokumentace standardu PMI. Vlastní návrhy budou průběžně diskutovány v praxi vybrané organizace s jejím vedením. Dosažené výsledky a vlastní návrhy v práci budou užity pro následnou realizaci připravovaného projektu v organizaci AIESEC.

Harmonogram:

Leden – červen 2015: Nastudování vybrané odborné literatury a standardu PMI

Květen – červen 2015: Provedení sběru dat a poznatků o organizaci AIESEC

Červenec 2015: Výběr plánovaného projektu pro jeho přípravu dle PMI

Srpen – září 2015: Vypracování vlastních návrhů a jejich diskuze

Listopad 2015: Sepsání praktické části práce

Prosinec 2015: Sepsání literární rešerše

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, PMI PMBoK Guide, AIESEC, příprava projektu, procesy projektu, znalostní oblasti.

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Užití standardu PMI pro řízení projektu v organizaci AIESEC" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.března 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Janu Bartoškovi, PhD., za jeho cenné rady, ochotu a vstřícnost při konzultacích diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým za jejich podporu nejen při psaní diplomové práce, ale i po celou dobu studia.

Užití standardu PMI pro řízení projektu v organizaci AIESEC

Souhrn

Záměrem diplomové práce je na vybraném projektu v organizaci AIESEC ukázat použití procesů a znalostních oblastí mezinárodního standardu PMI (PMBok Guide). V kapitole Teoretická východiska jsou popsány základní poznatky týkající se projektového řízení, PMI PMBoK Guide, neziskových a studentských organizací. V praktické části je popsána organizace AIESEC ČZU Praha včetně oblasti Řízení projektů a popis současného stavu projektového řízení u vybraného projektu EDISON. Následující podkapitoly praktické části jsou vlastními doporučeními pro projekt EDISON. V podkapitolách jsou zpracovány jednotlivé procesy projektu EDISON, postupy řízení tohoto projektu a návrh příslušné dokumentace. V závěru práce je Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení.

Klíčová slova: Projektové řízení, PMI PMBoK Guide, AIESEC, příprava projektu, procesy projektu, znalostní oblasti.

Use the PMI PMBoK Guide in the project in the AIESEC organisation

Summary

The purpose of this diploma thesis is to use processes and knowledge of International standard PMI (PMBOK Guide) area in the AIESEC organization. The theoretical part contains a basic overview of project management, the PMI PMBoK Guide, Non-profit and student organizations. The practical part focused on description of AIESEC CZU Praha organization, including project management area, description of current state of the selected EDISON project. The following chapters of the practical part are including own recommendations for the EDISON project. The subchapters includes: all processes of EDISON project, its project management techniques and drafts of documentation. Conclusion of this diploma thesis cover Methodical summary of own suggestions and recommendation.

Keywords: Project management, PMI PMBoK Guide, AIESEC, Project initiation, Project processes, Knowledge areas.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Projekt	17
3.2 Životní cyklus projektu	18
3.3 Projektové řízení	19
3.4 Project Management Institute – PMI	20
3.4.1 Struktura procesního a projektového řízení dle PMI	20
3.4.2 Oblasti projektového řízení dle PMI.....	23
3.4.3 Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami	23
3.5 PMI Educational Foundation	25
3.6 Neziskový sektor	25
3.6.1 Nestátní neziskové organizace	26
3.7 Studentské organizace	27
4 Praktická část	30
4.1 Organizace AIESEC Česká republika.....	30
4.2 AIESEC ČZU Praha.....	31
4.2.1 Organizační struktura AIESEC ČZU Praha.....	31
4.2.2 Řízení projektů v organizaci AIESEC ČZU Praha.....	33
4.3 Popis současného stavu projektu EDISON	34
4.4 Procesy řízení projektu EDISON	37
4.4.1 Příprava a plánování projektu EDISON	40
4.4.2 Realizace projektu EDISON	41
4.4.3 Monitoring a kontrola projektu EDISON	42
4.4.4 Uzavření projektu EDISON	43
4.5 Postupy řízení projektu EDISON.....	44
4.5.1 Řízení integrace projektu	45
4.5.2 Řízení zainteresovaných stran	46
4.5.3 Řízení lidských zdrojů	48
4.5.4 Řízení komunikace	51

4.5.5	Řízení rizik.....	53
4.5.6	Řízení externích zdrojů projektu.....	58
4.6	Dokumentace projektu EDISON.....	60
4.6.1	Project Charter	61
4.6.2	Work Breakdown Structure	63
4.6.3	Komunikační plán.....	65
4.6.4	Matice odpovědnosti.....	67
4.6.5	Harmonogram projektu.....	69
4.6.6	Kvalita Checklist.....	71
4.6.7	Registr rizik.....	72
5	Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení	74
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Přílohy	83
8.1	Příloha č.1: Vzorová smlouva k projektu EDISON	83
8.2	Příloha č. 2: Plán komunikace se zainteresovanými stranami	88

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Postup metodiky.....	16
Obrázek 2:	Životní cyklus projektu	19
Obrázek 3:	Překrývání procesů.....	22
Obrázek 4:	Vstupy, Nástroje a techniky, Výstupy.....	22
Obrázek 5:	Organizační struktura AIESEC ČZU Praha.	33
Obrázek 6:	Životní cyklus projektu EDISON.....	38
Obrázek 7:	Matice zainteresovaných stran.	47
Obrázek 8:	Matice rizik	57
Obrázek 9:	Work Breakdown Structure.....	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami.	24
Tabulka 2: Vstup a výstup procesů.	39
Tabulka 3: Interpretační tabulka (1) – Pravděpodobnost výskytu rizika.	54
Tabulka 4: Interpretační tabulka (2) - Dopad.	55
Tabulka 5: Hodnocení rizik.	56
Tabulka 6: Hlavička Registru rizik.	57
Tabulka 7: Procurement Checklist.	59
Tabulka 8: Project Charter.	62
Tabulka 9: Registr zainteresovaných stran.	65
Tabulka 10: RACI Matice.	68
Tabulka 11: Harmonogram projektu.	70
Tabulka 12: Check List - Plán kvality.	71
Tabulka 13: Registr rizik.	73
Tabulka 14: Plán komunikace se zainteresovanými stranami	88

1 Úvod

Studentské neziskové organizace mohou hrát zásadní roli v životě vysokoškolských studentů. V České republice a tedy i konkrétně na České zemědělské univerzitě jejich popularita mezi studenty nemá bohužel vybudovanou tradici a jednotlivé spolky se velmi často potýkají s nedostatkem členů. Tento fakt si protirečí s tím, že mnoho studentů hledá již během studia možnost získat praxi, kterou zaměstnavatelé po absolventech požadují. Student členstvím ve studentské organizaci velmi zvyšuje své možnosti pro získání zaměstnání po dostudování vysoké školy. Ve studentské organizaci je snadné získat zkušenost s vedením týmu, řízením projektů a dalších studentských aktivit.

Řízení projektů ve studentských organizacích je velmi často následováním intuice jednotlivých členů a užíváním selského rozumu, více než projektovým řízením dle některé z uznávaných metodik. Řízení projektů studenty, kteří nemají žádnou praxi, může někdy vést k předčasnému ukončení projektu, snížení kvality či nespokojenosti jedné ze zainteresovaných stran. Na druhou stranu intuitivní řízení projektů může přinášet nové nápady a myšlenky, které žádná metodika neobsahuje. Tato diplomová práce nepopisuje agilní metodiku.

Téma „*Užití standardu PMI pro řízení projektu v organizaci AIESEC*“ jsem si zvolila na základě získaných vědomostí během studia oboru Projektové řízení a na základě své vlastní více než dvouleté praxe v organizaci AIESEC. Nejprve jsem byla součástí projektového týmu, poté jsem měla možnost vést projektový tým a poslední rok v organizaci jsem byla v pozici Viceprezidenta pro oblast řízení projektů. Během těchto dvou let jsem získala praxi s řízením mezinárodních projektů. Dle Murphyho zákona ale platí: „*Zkušenost je věc, kterou získáš až potom, cos ji potřeboval*“. Stejně tak tomu bylo i u mě s řízením projektu v organizaci AIESEC. Zkušenost a více vědomostí o projektovém řízení jsem získala až po ukončení činnosti v této organizaci a to díky studiu oboru Projektové řízení na České zemědělské univerzitě v Praze. Mou hlavní motivací, mne, jako autora práce, je pomoci AIESEC k vylepšení stávající situace v řízení projektů na základě užití standardu PMI na vybraném projektu.

Tato diplomová práce by měla sloužit současnému vedení organizace jako návod, jak vybraný projekt řídit a jaké užívat postupy řízení projektu včetně přípravy dokumentace. Vzhledem k tomu, že vybraná organizace doposud nemá žádnou zkušenost s projektovým řízením, je celá diplomová práce zpracována tak, aby ji současní členové dobře pochopili a byli schopni jednotlivá doporučení snadno aplikovat do praxe a tím zavést základy projektového řízení do organizace AIESEC. Ostatní projekty z projektového portfolia jsou velmi podobné projektu EDISON, na který se celá diplomová práce zaměřuje, proto je práce napsána tak, aby bylo jednoduché jednotlivé postupy použít i na další projekty, které se v AIESEC ČZU Praha realizují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na vybraném projektu v organizaci AIESEC použít procesy a znalostní oblasti mezinárodního standardu PMI (PMBok Guide).

Dílčím úkolem ke splnění cíle je zanalyzovat současný stav řízení projektu EDISON v organizaci AIESEC ČZU Praha, vytvořit postupy řízení vybraného projektu a přípravy dokumentace. Součástí diplomové práce je návrh zlepšení postupů řízení projektů v této organizaci. Získané výsledky přispějí k efektivnímu řízení projektu EDISON a mohou sloužit i jako inspirace řízení dalších projektů z portfolia organizace. Téma bylo vybráno z důvodu osobní znalosti prostředí organizace a řízení projektu EDISON.

2.2 Metodika

K vypracování diplomové práce byl zvolen následující harmonogram a postup:

1. Nastudování vybrané odborné literatury a standardu PMI (leden – červen 2015)

Shromáždění vybrané odborné literatury z oblasti projektového řízení a standardu PMI bude základním podkladem pro vypracování diplomové práce a naplnění jejího cíle. Studium odborné literatury bude sloužit k vypracování teoretických východisek diplomové práce. Zároveň autorka rozšíří své znalosti o projektovém řízení a standardu PMI a získá lepší představu o výsledné podobě diplomové práce.

2. Doplnění a validace dat a poznatků o organizaci AIESEC (květen – červen 2015)

Vzhledem k tomu, že autorka ve vybrané organizaci působila více než dva roky, nebude se jednat o absolutní sběr dat o organizaci, ale více o doplnění a validaci dat a poznatků. Budou uskutečněny rozhovory se současnými i bývalými členy vybrané organizace. Autorka bude seznámena se změnami v oblasti řízení projektů, které nastaly od jejího

odchodu z organizace. Vlastní zkušenost z prostředí organizace a osobní znalost současných členů bude pro autorku velkým usnadněním k vypracování diplomové práce.

3. Výběr projektu (červenec 2015)

Na základě doplnění a validace dat a poznatků o organizaci AIESEC bude z projektového portfolia vybrán projekt, který bude vhodný pro zpracování diplomové práce. S vybraným projektem by měla mít organizace již zkušenost, aby byly k dispozici potřebné podklady k vypracování praktické části.

4. Sepsání praktické části práce (listopad – prosinec 2015)

V úvodu praktické části bude stručně představena vybraná organizace včetně organizační struktury a popisu současného stavu řízení projektu. Následně se autorka zaměří na následující:

- procesy řízení projektu EDISON (Příprava a plánování, Realizace, Monitoring a kontrola a Uzavření projektu);
- postupy řízení projektu (Řízení integrace, Řízení zainteresovaných stran, Řízení lidských zdrojů, Řízení komunikace, Řízení rizik, Řízení externích zdrojů projektu);
- dokumentaci projektu (Project Charter, Work Breakdown Structure, Komunikační plán, Matice odpovědnosti, Harmonogram projektu, Kvalita Checklist, Registr rizik).

Všechny popsané části budou vypracovány pro konkrétní projekt na základě vlastních zkušeností autorky práce a konzultací s členy organizace. Vlastní návrhy budou průběžně diskutovány v praxi vybrané organizace s jejím vedením a projektovým týmem.

Zdrojem informací k sepsání praktické části měly být i interní dokumenty organizace, bohužel byl zaznamenán jejich nedostatek a nalezená interní dokumentace by nestačila k vypracování celé praktické části. K vytvoření projektové dokumentace bude velmi cenným zdrojem a inspirací kniha *5 kroků k úspěšnému projektu* (Doležal, 2013).

5. Sepsání literární rešerše (leden 2016)

Získané poznatky z nastudování odborné literatury a standardu PMI budou transformovány do podoby literární rešerše, která bude sloužit jako pojmový aparát diplomové práce. Teoretické podklady a zdroje diplomové práce budou vycházet převážně z učebních textů mezinárodní organizace Project Management Institute, které vyšly knižně v již pátém vydání, pod názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Součástí teoretických východisek bude i kapitola o studentských organizacích, jejíž zpracování bude poměrně náročné, protože se tímto tématem téměř žádní autoři nezabývají.

6. Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení (únor 2016)

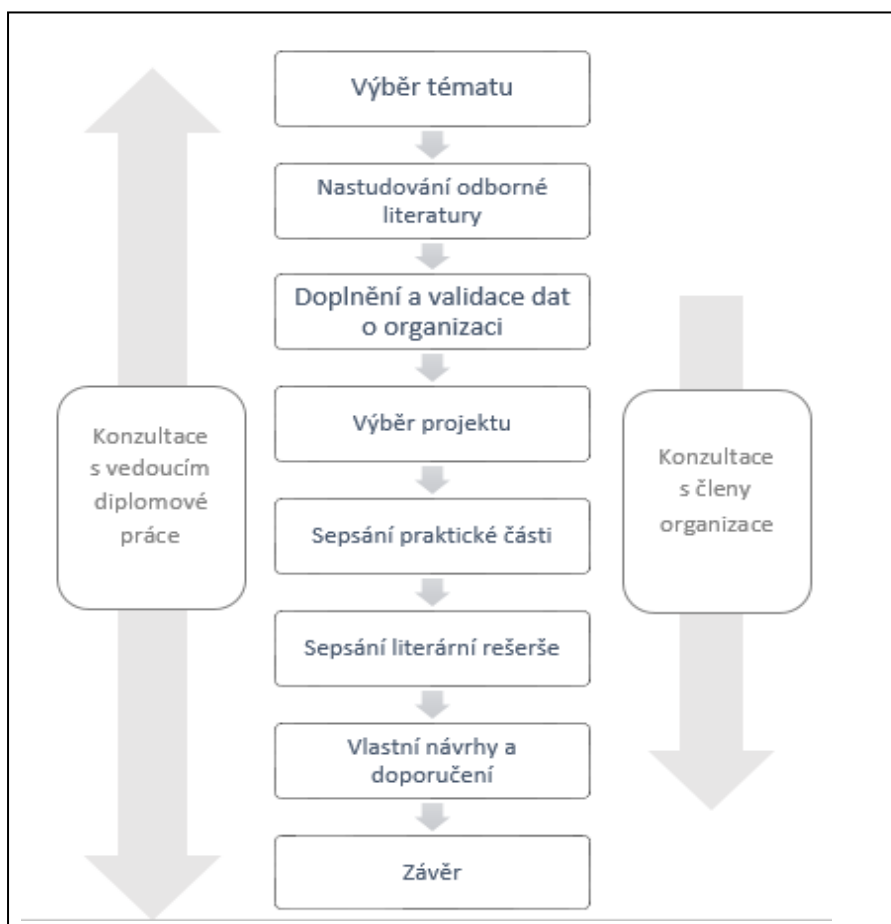
Na základě analýzy vybrané odborné literatury, standardu PMI a validace dat a poznatků o organizaci AIESEC budou získaná data podrobena syntéze. Výsledkem syntézy bude kapitola Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení.

7. Závěr (březen 2016)

Po sepsání celé práce bude vhodné výsledky konzultovat s vedením organizace a do závěru práce zahrnout aplikaci výsledků do praxe. Závěr bude obsahovat zhodnocení naplnění předem určeného cíle práce, co je konkrétním přínosem diplomové práce a jaké výsledky byly dosaženy.

Následující obrázek (Obrázek 1) zobrazuje posloupnost jednotlivých kroků. Na obrázku je zobrazena i konzultace s vedoucím diplomové práce, která bude probíhat po celou dobu psaní diplomové práce. Od výběru projektu budou jednotlivé kroky konzultovány se současnými i bývalými členy vybrané organizace. Po celou dobu psaní diplomové práce budou uskutečněny změny v jednotlivých krocích.

Obrázek 1: Postup metodiky



Zdroj: Vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

Kapitola teoretických východisek obsahuje v první části pojmy z projektového řízení, vymezuje standard PMI a jeho procesy. Druhá část teoretických východisek je zaměřena na neziskové a studentské organizace.

3.1 Projekt

V každé organizaci je důležité si uvědomit, co pro ni projekt znamená a co konkrétně slovo projekt vyjadřuje. Projekt můžeme definovat následovně:

- **projekt** – „je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech ukončení a zahájení“ (Němec, 2002, str. 11);
- **projekt** – je dočasně vyvinuté úsilí vynaložené na vytvoření jedinečného produktu (Řeháček, 2013, str. 16);
- **projekt** – je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku (Svozilová, 2006, str. 22).

Definice projektu je nepřehledně mnoho, ale společným jmenovatelem většiny z nich je jeho dočasnost a jedinečnost. Dočasnost je dána tím, že každý projekt musí být časově ohraničený – mít začátek a konec. Konec projektu je dosaženo, když jsou splněny cíle projektu, nebo je projekt ukončen, protože jeho cíle nebudou, nebo nemohou být splněny. Poslední z možností konce projektu je, když již neexistují potřeby, kvůli kterým projekt vznikl. Dočasnost je doba trvání projektu samotného a nemusí vždy nutně znamenat krátkou dobu trvání (PMBOK, 2013, p. 5).

Projekt považujeme za jedinečný hned z mnoha důvodů (Svozilová, 2006, str. 23):

- kvůli jedinečným potřebám a cílům, jejichž splnění je cílem projektu;
- jedinečný je i projektový tým, jehož existence je pouze dočasná;
- pro specifické vlastnosti zdrojů;
- pro neopakovatelnost projektových rizik.

Každý projekt vytváří jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Přestože je možné, že se v cílech některých projektů objeví opakované elementy, toto opakování však nemění základní jedinečnost projektové práce (PMBOK, 2013, p. 5).

Projekt může vytvářet (PMBOK, 2013, p. 5):

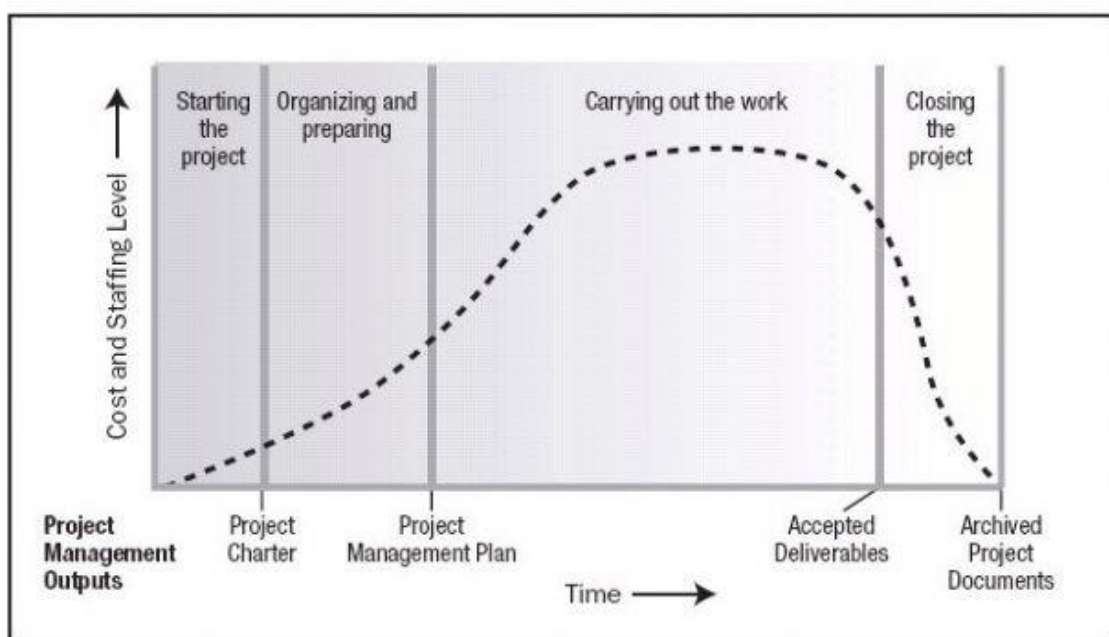
- produkt, který může být buď součástí jiného produktu, nebo je koncovým produktem sám o sobě;
- schopnost vykonávat službu;
- výsledek, jako výstup nebo dokument.

3.2 Životní cyklus projektu

Základní struktura životního cyklu projektu je často zmiňována ve spojitosti s vyšším managementem či jinými entitami, které nejsou přímou součástí projektu. Tento pohled shora může poskytnout ucelený náhled na jednotlivé projekty a umožňuje jejich vzájemné porovnání i přesto, že se jedná o projekty rozdílné povahy (PMBOK, 2013, p. 18).

Životní cyklus projektu je série fází, které provázejí projekt od jeho začátku až do konce. Fáze jsou pojímány, jako soubor logicky souvisejících činností projektu, kde vrchol je v realizaci jednoho nebo více výstupů. Jednotlivé fáze lze libovolně pojmenovat a ani jejich počet není přesně daný, ale jsou přizpůsobovány různým požadavkům ať už managementu, organizaci, nebo projektu. Některé projekty mohou být pouze jednofázové, zatímco jiné projekty mohou mít dvě a více fází. Jednofázové projekty jsou typické pro menší projekty, kde je méně výstupů a kde nejsou kladeny velké nároky na zdroje projektu. Naopak velké projekty mohou mít dvě a více fází. Pokud má projekt více fází, poté můžeme hovořit o vzájemném vztahu mezi fázemi (Máchal a kolektiv, 2015, str. 105,106).

Obrázek 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: PMBoK, 2013

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými fázemi mohou být buďto sekvenční či překrývající se. U fáze sekvenční je typické, že jednotlivé fáze na sebe navazují, tedy jedna fáze nemůže začít dříve, než je dokončena fáze předchozí. Kdežto, jak již název sám napovídá, u fáze překrývající se mohou fáze začít dříve, než je předchozí dokončena. V rámci standardu PMI je velmi důležité si uvědomit, že jednotlivé fáze životního cyklu projektu nelze zaměňovat s procesními skupinami projektu (Máchal a kolektiv, 2015, str. 105).

3.3 Projektové řízení

Projektové řízení je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu. S projektovým řízením, získává organizace možnost věnovat se vědomostem, procesům, dovednostem, nástrojům a technikám, které zvyšují pravděpodobnost celkového úspěchu projektů. Projektové řízení se zaměřuje na úspěšné dodání produktů, služeb nebo výsledků (PMBoK, 2013, str. 16).

Poněkud volnější definici uvádí Kerzner: „*Projektové řízení je umění vytvářet iluzi, že jakýkoliv výstup je výsledek předem určených záměrů, přestože se ve skutečnosti jednalo jen o štěstí* (Kerzner, 2013)‘‘. Tato definice je uvedena jako protipól od obecně uznávaných definic projektového řízení.

Na konečnou formu projektového řízení v organizaci má taktéž vliv firemní kultura jako odraz (Svozilová, 2006, str. 41):

- sdílených hodnot, norem a očekávání lidí;
- užívaných pravidel a postupů;
- míry flexibility organizačních struktur, chápání autority nadřízeného a přizpůsobivosti jednotlivců;
- vztahu k novátorství, neurčitým a rizikovým úkolům;
- obvyklé míry samostatnosti a odpovědnosti jednotlivců;
- pracovní etiky a odpovědnosti za kvalitu výkonu;
- míry využívání pracovní doby, atd.

3.4 Project Management Institute – PMI

Project Management Institute (PMI) je nezisková organizace, která působí po celém světě. Tato organizace slučuje členy, kteří působí v projektových, programových nebo portfoliových profesích (Máchal a kolektiv, 2015, str. 46).

3.4.1 Struktura procesního a projektového řízení dle PMI

Projektové řízení je aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik do projektových činností takovým způsobem, aby splňovaly požadavky projektu (PMBOK, 2013, p. 6). Procesy projektového řízení PMBOK Guide rozděluje do 5 procesních skupin (PMBOK, 2013, p. 39): iniciace, plánování, realizace, monitoring a kontrola, ukončení.

Procesní skupina Iniciace, zahrnuje procesy, v kterých dochází k definování nového projektu nebo projektové fáze již existujícího projektu (Máchal a kolektiv, 2015, str. 47). Iniciace, zahájení projektu, je procesem, jehož účelem je rozběhnout projekt nebo program.

Tento proces bývá zahájen schválením Identifikační listiny projektu (Project Charter) (Doležal a kolektiv, str. 30).

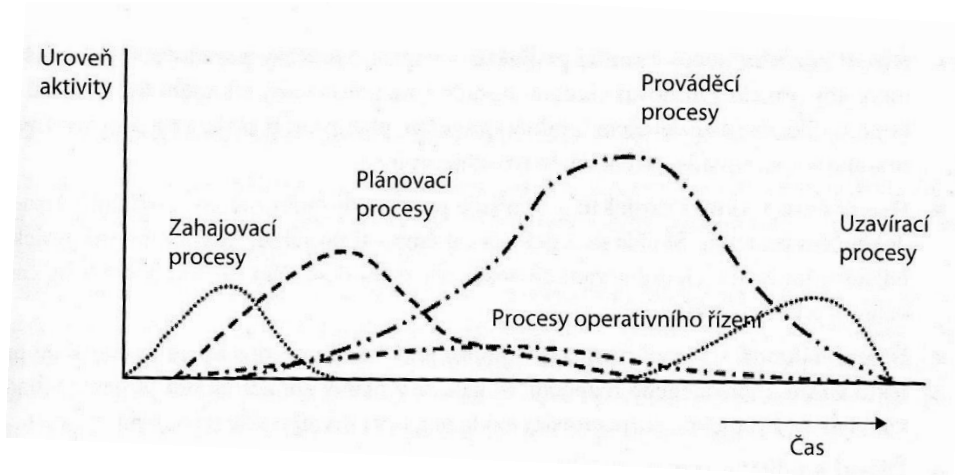
Ve skupině plánování je zaměření na procesy, které definují rozsah projektu, určují se cíle a aktivity projektu, které je nezbytné vykonat, aby bylo dosaženo cílů projektu (Máchal a kolektiv, 2015, str. 47). „*Plánování není popis toho, co se stane, ale toho, co chceme, aby se stalo.*“ Plánování je závislé na třech činitelích: výchozí stav, cílový stav a jak se dostaneme tam, kde chceme být (Dolanský, 1996, str. 46).

Během realizace jsou vykonávány aktivity, které byly stanoveny během plánování a to takovým způsobem, aby byla dodržena stanovená specifika projektu. Procesní skupina Monitoring a kontrola obsahuje procesy, které vyžadují pozorování, přehled a usměrňování rozvoje a výkonu projektu (Máchal a kolektiv, 2015, str. 47).

V poslední z procesních skupin je prostřednictvím procesů uskutečněna finalizace aktivit na projektu, zároveň probíhá formální ukončení daného projektu či projektové fáze již existujícího projektu (Máchal a kolektiv, 2015, str. 47).

Tyto procesní skupiny jsou propojeny svými výsledky, které vytvářejí. Vstupem procesu je výsledek nebo výstup procesu předešlého. Skupiny procesů nejsou jednotlivými jednorázovými událostmi, ale jsou to činnosti navzájem se překrývající s různou intenzitou v jednotlivých fázích projektu (Řeháček, 2013, str. 22).

Obrázek 3: Překrývání procesů.



Zdroj: Řeháček, 2013, str. 23

V každé procesní skupině jsou jednotlivé procesy navzájem propojeny vstupy a výstupy. Mezi vstupy a výstupy jsou v každém procesu vyjádřeny i nástroje a techniky. Každý jednotlivý proces lze popsat pomocí (Řeháček, 2013, str. 23):

- vstupů – dokumentů, na jejichž základě se daný proces uskutečňuje;
- nástrojů a technik – mechanismů a metod, které jsou aplikovány na vstupy a jejichž cílem je vytvoření výstupů;
- výstupů – dokumentů, které jsou výsledkem procesu.

Obrázek 4: Vstupy, Nástroje a techniky, Výstupy.



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.4.2 Oblasti projektového řízení dle PMI

Standard PMI vymezuje celkem 47 procesů projektového řízení. Těchto 47 procesů je rozděleno do deseti znalostních skupin (Knowledge Areas). Mezi znalostní skupiny patří (PMBok, 2013, str. 61):

- Project Integration Management (Řízení integrace projektu);
- Project Scope Management (Řízení rozsahu projektu);
- Project Time Management (Řízení času v projektu);
- Project Cost Management (Řízení nákladů projektu);
- Project Quality Management (Řízení kvality projektu);
- Project Human Resource Management (Řízení lidských zdrojů projektu);
- Project Communication Management (Řízení komunikace projektu);
- Project Risk Management (Řízení rizika projektu);
- Project Procurement Management (Řízení dodávek);
- Project Stakeholder Management (Řízení zájmových stran projektu).

3.4.3 Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami

Standard PMI se zaměřuje na podstatná hlediska jednotlivých znalostních skupin, jejich vzájemné ovlivňování a také na jednotlivé ovlivnění s procesními skupinami. Řízením jednotlivých procesů a pozorováním jejich vzájemných interakcí naplňuje standard PMI základní principy projektového řízení (Máchal a kolektiv, 2015, stránky 47, 49).

V následující tabulce jsou zobrazeny vztahy mezi procesními a znalostními skupinami. Z důvodu nepřesnosti překladu jednotlivých procesů je vložena originální tabulka v anglickém jazyce.

Tabulka 1: Vztahy mezi procesními a znalostními skupinami.

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Zdroj: PMBoK Guide, 2013.

3.5 PMI Educational Foundation

PMIEF (Project Management Educational Foundation) je nezisková, veřejně prospěšná organizace a dobročinná odnož PMI. Zatímco PMI definuje pravidla a metodiku projektového řízení, která je nezbytná pro obchodní výsledky, PMIEF je zaměřeno na šíření znalostí a výuky projektového řízení pro zbytek společnosti. Pohled PMIEF na projektové řízení je požadavek kritických dovedností pro každého (Wuttke, Snijders, Zndhuis, 2013, str. 34, 35).

Programy PMIEF jsou zaměřeny na tři hlavní body (Wuttke, Snijders, Zndhuis, 2013, str. 34, 35):

- vytvořit lépe připravené pracovní síly prostřednictvím akademických stipendií, ocenění, stáží, doktorandských grantů a profesionálním rozvojem vzdělávání;
- připravit mladé na úspěch v životě pomocí vzdělávacích zdrojů, programů a workshopů o projektovém řízení;
- užívat PMIEF granty, stipendia a workshopy pro pomoc lidem, kteří potřebují pomoc v případě katastrofy.

3.6 Neziskový sektor

Nezisková organizace je jakákoliv organizace, která vznikla za jiným účelem, než podnikáním (Plamínek a kolektiv, 1996, str. 21). Neziskový sektor v České republice se člení na tři podsektory: veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a sektor domácností. Poslední z podsektorů je důležitý pro vytváření hodnot a norem chování, postojů a názorů, což velmi ovlivňuje kvalitu neziskových organizací, resp. kvalitu jejich řízení a poskytovaných služeb. Do veřejného neziskového sektoru lze zařadit: příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů nebo obcí (Bergerová, 2013, str. 7, 8).

3.6.1 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskový sektor (v některé literatuře rovněž uváděn jako: soukromý, nevládní, dobrovolnický, třetí sektor) zahrnuje: obecně prospěšné organizace, církevní právnické osoby, občanská sdružení, nadace a nadační fondy (Bergerová, 2013, str. 8). Často se tento výčet neziskových organizací zúží až do výsledné trojice základních forem občanských organizací: občanské sdružení, nadace a obecně prospěšné společnosti. Tyto tři občanské organizace lze charakterizovat dle následující společné osnovy (Plamínek a kolektiv, 1996, str. 21, 22):

1. obsah, tzn. kdo, respektive co tvoří organizaci;
2. účel vzniku;
3. zákon, který upravuje vznik, činnost a zánik organizace;
4. způsob vzniku;
5. základní dokumenty;
6. zánik;
7. orgány;
 - a. nejvyšší orgán (řešící hlavní existenční otázky, rozpočet organizace, účetní závěrku a výroční zprávu);
 - b. výkonný orgán;
 - c. dozorčí orgán;
8. možnost podnikat;
9. výroční zpráva.

Mezi pět základních charakteristik, které vymezují nestátní neziskové organizace, patří následující (Bergerová, 2013, str. 10):

- organizovanost: nestátní nezisková organizace má jasně danou organizační strukturu;
- soukromý charakter: vymezuje nezávislost a samostatnost organizací;
- neziskovost: neznamená, že organizace nemůže mít zisk. Tato charakteristika pouze vymezuje, že organizace nesmí svůj zisk rozdělovat, mezi své členy, ale musí ho použít na uskutečnění cílů organizace a k naplnění svého poslání;
- samosprávnost: organizace řídí samy sebe, regulují svou činnost;
- dobrovolnost: členové organizace se sdružují za účelem dosažení definovaných cílů organizace, dobrovolně vykonávají pracovní úkony a to bez nároku na odměnu.

Být součástí a pracovat v neziskové organizaci poskytuje rozsáhlý prostor pro uspokojování osobních potřeb (Plamínek a kolektiv, 1996, str. 31, 32):

- být součástí skupiny lidí, mezi kterými se člen organizace cítí dobře a která je společností chápána jako prospěšná;
- získávat sociální kontakty;
- užitečně využívat svůj volný čas;
- seberealizovat se;
- získat uznání a být respektován.

3.7 Studentské organizace

Studentské organizace hrají zásadní roli ve studentském životě a akademické instituce je berou velmi vážně. Typy studentských organizací jsou následující: akademické, kulturní, politické, mezinárodní, zábavné, náboženské, sociální a se speciálním zaměřením. Ve Spojených státech amerických lze zařadit mezi studentské organizace i bratrstva a sesterstva (Fakharzadeh, Todd, 2010, str. 8).

Být členem studentské organizace má své výhody, ale i povinnosti, které student musí podstoupit. Mezi výhody lze zařadit (Fakharzadeh, Todd, 2010, str. 5, 6):

- Trénink vedení lidí – člen studentské organizace může získat příležitost vést svůj tým, což je vhodná příležitost, jak získat tuto zkušenost, aniž by jedinec, v případě neúspěchu, riskoval své zaměstnání. Ačkoliv požadavky na leadera organizace nejsou tak vysoké jako v zaměstnání, jsou tyto zkušenosti velmi přínosné pro rozvoj jednotlivce.
- Zkvalitnění vědomostí – studentské organizace jsou výborným způsobem, jak získat vědomosti nad rámec studia.
- Rozvoj komunikačních dovedností – vzhledem k množství prezentací, které členy studentské organizace během jejich působení doprovázejí, je rozvoj prezentačních dovedností jistou výhodou, kterou členové organizací získají. Během působení v organizaci její členové s velikou pravděpodobností napíší veliké množství e-mailů či jiných obchodních textů, čímž zlepší svůj psaný projev.
- Získání kontaktů – členové studentských organizací mají příležitost navázat kontakt s jinými aktivními studenty a s vedením školy.
- Rozšíření životopisu – díky členství ve studentské organizaci mohou studenti rozšířit svůj životopis a odlišit se tak od svých spolužáků, kteří žádnou zkušenost a praxi z takovéto organizace nemají.

Být součástí studentské organizace zahrnuje i svá negativa, která jsou následující (Fakharzadeh, Todd, 2010, str. 6,7):

- Méně volného času – být členem studentské organizace zahrnuje i účast na schůzkách, konferencích a práci, která vyplývá z členství. Toto všechno zasahuje do volného času studentů, který jejich okolí využívá k zábavě nebo relaxaci od studijních povinností. Toto negativum lze částečně považovat i za výhodu, protože vzhledem k omezeným časovým možnostem se členové studentských organizací naučí se svým časem efektivně pracovat.
- Nadměrné množství práce – členové organizace se často potýkají s nadměrným množstvím práce z důvodu nedostatku členů organizace. Každý člen se tedy musí naučit určit si priority.

- Stres – jakmile se člen organizace stane opravdu její součástí a začne svou činnost v ní brát jako svou práci, začne se více obávat o aktivity, které v organizaci dělá. Občasné neúspěchy z odvedené práce mohou způsobit zvýšení stresové hladiny.
- Komunikační zahlcenost – poštovní schránka člena organizace může být zahlcena nepřehledným množstvím e-mailů, kde všechny jsou označeny jako urgentní. Neustálé telefonáty i mimo "pracovní dobu" - tedy o víkendu či v pozdních večerních hodinách.
- Morální dilema – často musí člen organizace dát přednost práci v organizaci a věnovat tomu svůj čas na úkor svých přátel, partnera nebo rodiny.

4 Praktická část

V praktické části je nejprve představena organizace AIESEC Česká republika a poté její pobočka AIESEC ČZU Praha, na kterou je celá praktická část zaměřena. V popisu organizace je zmíněna historie pobočky a organizační struktura. Popis řízení projektů vymezuje celé projektové portfolio organizace. Další kapitolou je popis současného stavu projektu EDISON, která obsahuje zhodnocení stavu projektu včetně popisu jednotlivých procesů, práce projektového týmu a dokumentace doprovázející řízení vybraného projektu. Tato kapitola byla vypracována na základě rozhovorů se současnými i bývalými členy organizace a z vlastních zkušeností autorky práce. Vlastní návrhy a doporučení obsahují procesy řízení projektu EDISON, dokumentaci projektu EDISON a postupy řízení projektu EDISON.

4.1 Organizace AIESEC Česká republika

AIESEC je mezinárodní nezisková organizace, která je plně vedena vysokoškolskými studenty a čerstvými absolventy. Název AIESEC je francouzským akronymem pro: „*Association internationale des étudiants en science économiques et commerciales*“¹. Celý název se v dnešní době již nepoužívá, protože členové AIESEC mohou studovat jakýkoliv obor. První úvahy o založení organizace přišly v době po skončení druhé světové války (v roce 1945). Vznik AIESEC byl reakcí na dění v průběhu války a hlavní myšlenkou bylo spojovat národy poznamenané válkou prostřednictvím studentských výměnných stáží. V roce 1948 byl AIESEC oficiálně založen. Postupem let se organizace rozšiřovala a v dnešní době celosvětově sdružuje přes 120 000 studentů ze 124 zemí světa, na 2 400 univerzitách. Díky těmto vysokým číslům a také díky mnohaleté praxi je AIESEC největší studenty řízenou organizací na světě.

¹ Přeloženo jako: Mezinárodní organizace studentů ekonomických a obchodních věd.

První pobočka AIESEC v České republice vznikla v roce 1966 na Vysoké škole ekonomické v Praze. Postupem let vznikaly pobočky i na dalších univerzitách. Nyní je v České republice celkem 12 poboček (Brno, CUNI, České Budějovice, ČZU Praha, Hradec Králové, Karviná, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Praha, Zlín). Všechny tyto pobočky jsou pod záštitou národního vedení.

4.2 AIESEC ČZU Praha

Pobočka AIESEC ČZU Praha vznikla v roce 2001 pod záštitou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. V roce 2015 zprostředkoval AIESEC ČZU Praha 38 kulturních a 10 pracovních stáží v České republice. Členové pobočky také zajišťují vycestování českých studentů na kulturní a pracovní stáže do zahraničí. V dnešní době má pobočka přibližně 35 členů. Nábor nových členů je vždy na začátku semestru, kdy po pohovorech a assessment centrech² následuje lokální konference, kde se noví členové dozvídají o fungování celé organizace, jejích vizích a hodnotách, o kultuře AIESEC, o pobočce AIESEC ČZU Praha a v neposlední řadě i o oblasti, kam je nový člen zařazen.

4.2.1 Organizační struktura AIESEC ČZU Praha

Každou pobočku vede EB (Executive Board), které je složeno z Viceprezidentů pro jednotlivé oblasti. Celé EB vede LCP (Local Committee President), který je volen na jednoroční období. Prezidenta volí všichni členové pobočky na základě aplikačního formuláře. Většina Viceprezidentů řídí jednoho či více Team Leaderů, kteří mají na starosti týmy obsazené nováčky a členy, kteří se nedostali na vyšší pozice. Oblasti se dělí na Exchange a Support.

² Assessment Centra – typ výběrového řízení, kdy jsou kandidáti postaveni do situace, která je pro požadovanou pracovní pozici typická, z chování kandidáta se vyvozují závěry (Brenner, 2008, str. 146)

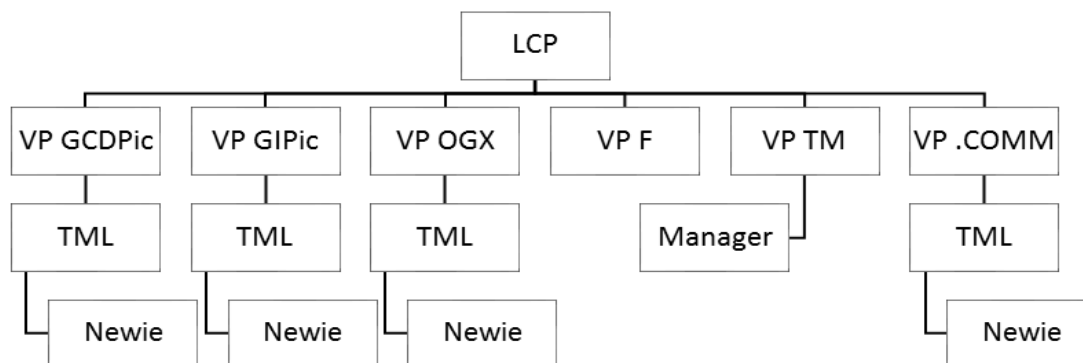
Exchange oblasti zprostředkovávají kulturní a pracovní stáže v České republice nebo v zahraničí a dělí se na:

- GIP (Global Internship Programme) - je oblast, která zprostředkovává pracovní stáže v České republice. Pracovní stáž většinou na půl roku až rok a na stážisty jsou kladeny vyšší nároky při výběrovém řízení, než na kulturní stáže;
- GCDP (Global Community Development Programme) - oblast, která realizuje všechny projekty pobočky. Těmito projekty jsou kulturní stáže a realizují se v České republice, popis oblasti je obsahem následující kapitoly;
- OGX - (Outgoing Exchange) - tato oblast zprostředkovává stáže v zahraničí, a to jak kulturní, tak pracovní.

Support oblasti, jak již název napovídá, jsou podporou pro Exchange a patří sem následující oblasti:

- TM (Talent management) - úkolem Talent managementu je nábor nových členů a práce s členy pobočky včetně jejich vzdělávání a motivace;
- F (Finance) - finance jsou velmi malá oblast, kterou spravuje Viceprezident, jež má na starosti finanční chod celé pobočky, vypočítává částku, kterou budou hradit členové za konference a řídí rozpočet všech projektů;
- .COMM (Komunikace) – tato oblast má odpovědnost za propagaci pobočky, návrhy propagačních letáků, účast organizace na společenských akcích, vytváření videí z projektů a správu sociálních sítí pobočky.

Obrázek 5: Organizační struktura AIESEC ČZU Praha.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vysvětlení zkratk z Obrázku 5, Organizační struktura AIESEC ČZU Praha:

LCP Prezident pobočky

TML Team Leader

VP Viceprezident

Newie Nový člen pobočky

4.2.2 Řízení projektů v organizaci AIESEC ČZU Praha

Oblast Řízení projektů v organizaci AIESEC se nazývá GCDP, což je zkratka pro Global Community Development Programme. Tato oblast zprostředkovává kulturní stáže v České republice. Každá stáž trvá šest týdnů a je dobrovolnická, stážisté tedy nemají nárok na finanční odměnu. Stážistou se může stát vysokoškolský student z jakékoliv země, který úspěšně absolvuje výběrové řízení.

Projektové portfolio tvoří projekty:

SPEAK! je šestitýdenní jazykový kurz, který je zaměřen na vylepšení a procvičení jazykových schopností jeho účastníků, skrze poznávání jiné kultury, konverzace a interaktivní výuky se zahraničními vysokoškolskými studenty – lektory. Vizi projektu je zvýšit multikulturní povědomí a toleranci mezi mladými lidmi.

Summer Camp – šestitýdenní stáž na dětských táborech. Stážisté reprezentují a prezentují svou zem a zároveň si hrají s dětmi, učí je hry z jejich země, společně vaří mezinárodní pokrmy, apod.

Projekt EDISON - název EDISON je akronymem pro: Education, Drive, Internacionality, Students, Opportunity, Network³. Vizí projektu je vést k toleranci a náhledu na příznivé společenské soužití české společnosti s nejrůznějšími kulturami díky jejich porozumění a omezení stereotypů. Tento projekt je na dobu 6 týdnů a spočívá v tom, že na tuto dobu přijede do České republiky 8 stážistů z celého světa, kteří na základních a středních školách prezentují českým žákům kulturu své země. První týden je přípravný, stážisté se mezi sebou poznávají, seznamují se s kulturou u nás a účastní se několika školení, jak pracovat s českými dětmi, jak prolomit ledy, jak poutavě prezentovat a jak se chovat v krizových situacích. Následuje pět týdnů, kdy každý týden je všech 8 stážistů na jedné škole. Celá prezentace probíhá v angličtině, což rozvíjí jazykovou vybavenost žáků a motivuje je ke studiu cizího jazyka. Počet stážistů může být různě modifikován, ať už z důvodu takzvané dvojitě až trojitě realizace (dvakrát více stážistů, ale i dvakrát více škol, tedy 16 stážistů na deseti školách či i trojnásobné množství) nebo z důvodu absence či pozdního příjezdu nebo dřívějšího odjezdu některého ze stážistů. Některé pobočky AIESEC realizují projekt i na mateřských školách. V této diplomové práci bude popsán EDISON v té nejobecnější podobě = osm stážistů, šest týdnů, pět základních a středních škol.

4.3 Popis současného stavu projektu EDISON

Projekt EDISON se realizuje dvakrát ročně, vždy ho vede jiný projektový manažer s jiným projektovým týmem, jinými stážisty. EDISON je realizován projektovým týmem, který je tvořen nováčky pobočky vedenými Team leaderem, tedy již zkušenějším členem, který zodpovídá za svou činnost Viceprezidentovi oblasti. Informace o projektu a o tom, jak ho řídit si předávají Team leadéři ústní formou tzv. Transition, která trvá jedno

³ Vzdělání, Nadšení, Mezinárodní, Studenti, Příležitosti, Propojení.

odpoledne. Záznamy o projektu nejsou evidovány. Jediným dohledatelným údajem z historie projektu EDISON v AIESEC ČZU Praha je počet stážistů a škol ve vybraném roce.

Příprava a plánování projektu EDISON

O projektu EDISON, jeho cílech a milnících je projektový tým seznámen na úvodní konferenci Local Training Conference (dále LTC). Za organizaci konference je zodpovědná pokaždé jiná osoba, která je určena volbou mezi uchazeči, kteří se dobrovolně přihlásí. Většinu workshopů vedou Team Leadeři, kteří tím získají nové zkušenosti. Na této konferenci jsou noví členové organizace rozděleni do jednotlivých týmů a je jim představena činnost, kterou budou vykonávat v rámci projektu. Z konference není žádný výstup, nový člen pobočky tedy nemá možnost si informace zpětně dohledat. V případě, že se nový člen konference nezúčastní, je na první týmové schůzce seznámen s cílem projektu a jeho milníky.

Za proces plánování je v AIESEC ČZU Praha považováno napsání počtu stážistů a škol do tabulky, která je sdílená s prezidentem pobočky a s národním vedením AIESEC. Plánovaný počet stážistů a škol se odvíjí od předchozího roku a odhadem se určí, zda počet zůstane stejný, či zda se do plánu pobočky napíše vyšší či nižší čísla. Plán počtu škol a stážistů se vždy vytváří s ročním předstihem. Tento plán vytváří vedení pobočky bez konzultace s Team leadery či členy projektového týmů. Každý plán pobočky musí být schválen národním vedením AIESEC, které v průběhu roku kontroluje jeho plnění.

Fáze příprav a plánování projektu EDISON není doprovázena žádnou dokumentací, veškeré informace, které budou zmíněny v této části, byly získány pouze na základě vlastních zkušeností autorky práce a rozhovorů se současnými a bývalými členy, kteří se podíleli na dřívějších realizacích projektu EDISON.

Rozdělení činností jednotlivých členů týmu se uskutečňuje na prvním meetingu a pouze ústní formou, nikde není zaznamenáno, kdo je za kterou činnost odpovědný, není vytvořen komunikační plán. Plánování financí má na starosti Viceprezident financí. Ve financování projektů platí dvě jasná pravidla:

- vždy se užívá nejlevnější možná varianta;
- projekt po realizaci nesmí být ztrátový.

Realizace projektu EDISON

Během realizace projektu jsou uskutečněny schůzky s projektovým týmem, ale nedělá se žádný zápis z těchto schůzek. Se stážísty neprobíhá žádné zhodnocení v průběhu projektu. V průběhu realizace projektu je absence práce s lidskými zdroji, projektový tým nedostává žádné školení, není efektivně veden. Financování projektu řeší, stejně jako v průběhu plánování, Viceprezident pro oblast financí. Projektový tým této osobě předává veškeré faktury a dále oblast financí neřeší. Projektový tým není v oblasti financí zaškolen a nemá tedy žádné vzdělání o tom, jak řídit finance projektu. Druhým důvodem, proč se projektový tým nestará o financování projektu, je citlivost údajů a přístup do finančního softwaru Pohoda, který má k dispozici právě jen Viceprezident oblasti financí. Viceprezident financí v případě příliš vysokého čerpání finančních zdrojů či neziskovosti projektu, upozorní Viceprezidenta řízení projektů a pomáhá mu řídit finance v oblasti projektů.

Monitoring a kontrola projektu EDISON

Řízení projektu EDISON je kontrolováno národním vedením a Viceprezidentem oblasti řízení projektů. Kontroluje se pouze počet podepsaných smluv a přijatých stážístů na projekt. Jedná se tedy pouze o číselnou kontrolu plnění plánu. Neprobíhá kontrola naplnění očekávání zainteresovaných stran. Finanční situaci projektu kontroluje Viceprezident financí. Plnění harmonogramu není kontrolováno, protože harmonogram není naplánován. Rizika projektu nejsou kontrolována ani monitorována, protože rizika nejsou naplánována.

Uzavření projektu EDISON

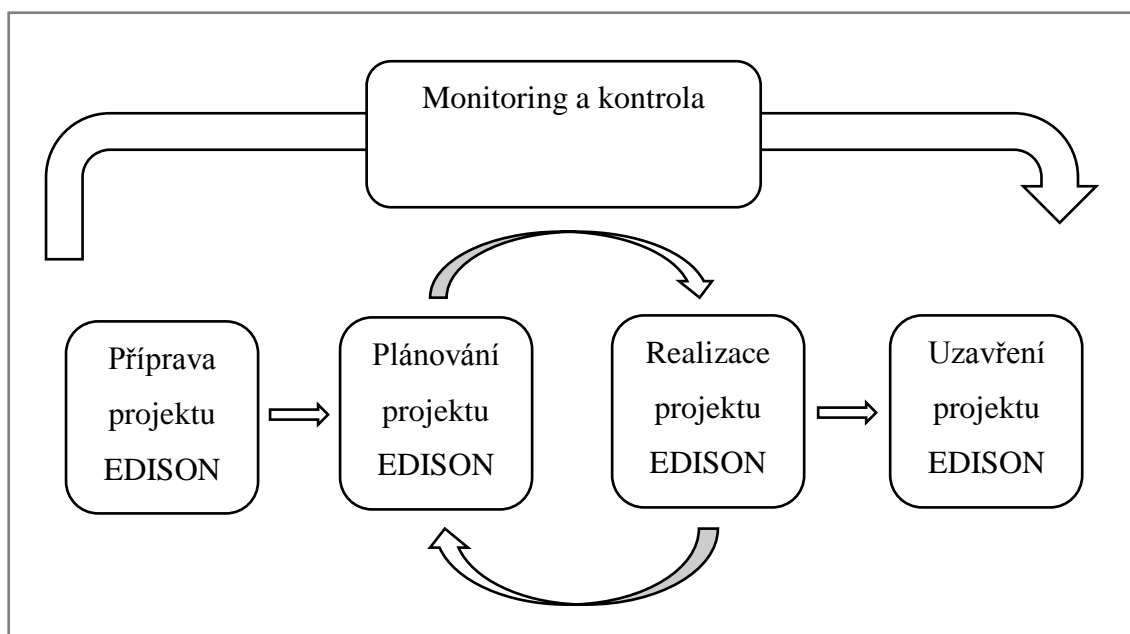
Za uzavření projektu se považuje odjezd stážistů. Oblast financí vytvoří finální rozpočet projektu, o jehož výsledku informuje Viceprezidenta řízení projektů. Uzavření projektu EDISON není doprovázené žádnou dokumentací, projektový tým nedělá evaluaci projektu, není požadována zpětná vazba od stážistů, ředitelů škol ani žáků, kteří se projektu zúčastnili, ačkoliv je to obsahem smlouvy, kterou AIESEC se školou uzavírá.

4.4 Procesy řízení projektu EDISON

Kapitola procesy řízení projektu EDISON obsahuje vlastní návrhy a doporučení pro organizaci AIESEC ČZU Praha. Jednotlivé procesy jsou zpracovány přímo pro organizaci AIESEC ČZU Praha, a to na základě provedeného rozboru řízení projektu EDISON v této organizaci.

Za procesy řízení projektu EDISON lze považovat tři kroky, které na sebe navazují. Prvním krokem je Příprava a plánování projektu EDISON, následuje Realizace projektu EDISON a posledním z kroků je Uzavření projektu EDISON. V průběhu realizace se neustále vracíme k plánování projektu, kde se řídíme naplánovanou projektovou dokumentací a jednotlivými procesy. Během těchto tří procesů je neustále aktivní čtvrtý proces: Monitoring a kontrola. Kapitola Procesy řízení projektu EDISON postupně popisuje jednotlivé procesy s vymezením, jak by měl být projekt EDISON řízen. Popis procesu je inspirován jednotlivými procesy dle standardu PMI. Následující obrázek zobrazuje návaznost jednotlivých procesů pomocí diagramu.

Obrázek 6: Životní cyklus projektu EDISON.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro přehlednost jsou jednotlivé procesy uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Vstup a výstup procesů.

Fáze	Aktivita	Role	Vstup	Výstup
Příprava	Vymezení základních informací o projektu	Team Leader	Dokumentace z předchozích realizací	Project Charter
	Identifikace zainteresovaných stran	Team Leader	Dokumentace z předchozích realizací	Registr zainteresovaných stran
Plánování	Identifikace činností k projektu EDISON	Projektový tým	Dokumentace z předchozích realizací	WBS
	Rozvržení času k řízení projektu EDISON	Team Leader	Project Charter WBS	Harmonogram
	Rozvržení časových možností projektového týmu	Projektový tým	Osobní kalendáře projektového týmu	Kalendář zdrojů
	Určení odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu	Viceprezident	WBS	RACI matice
	Určení rizik, která mohou postihnout projekt EDISON	Team Leader	Dokumentace z předchozích realizací	Registr rizik
	Rozvržení komunikace se zainteresovanými stranami	Team Leader	Registr zainteresovaných stran, RACI matice	Plán komunikace se zainteresovanými stranami
Monitoring a kontrola	Kontrola kvality projektu EDISON	Team Leader	Smlouva	Kvalita Checklist
	Kontrola plnění smlouvy	Projektový tým	Smlouva	Procurement Checklist
Realizace	Schůzka s projektovým týmem	Team Leader	WBS, RACI matice Harmonogram	Zápis ze schůzky
Uzavření	Zpětná vazba k projektu EDISON	Team Leader	Zpětná vazba od zainteresovaných stran	Vyhodnocení projektu
	Zhodnocení projektu EDISON projektovým týmem	Team Leader	Vyhodnocení projektu	Poučení z projektu

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.1 Příprava a plánování projektu EDISON

V přípravné fázi je důležité nejprve vymezit důležitost projektu pro pobočku ČZU Praha, abychom určili jeho prioritu a také důvod realizace. Z historického hlediska je EDISON nejdéle realizovaným projektem, který má největší dopad na společnost, protože na základních a středních školách působí na četné množství žáků. Z finančního hlediska je projekt dlouhodobě stabilní. Je tedy největším a nejstarším projektem pobočky. Z tohoto důvodu je v oblasti Řízení projektů v organizaci AIESEC ČZU Praha považován za projekt číslo 1 s nejvyšší prioritou. V přípravné fázi je podstatné vytvořit Project Charter, kam se zapíše základní informace o projektu (viz kapitola Dokumentace projektu EDISON).

Ve fázi příprav jsou identifikovány zainteresované strany a jsou vymezena jejich očekávání. V projektu EDISON je práce se zainteresovanými stranami velmi důležitá, protože jednotlivé strany mohou ovlivnit celý projekt. Identifikovat zainteresované strany je poměrně obtížné a je nutné již při identifikaci pracovat se zainteresovanými stranami tak, že se s jejich pomocí snažíme nalézt další skupiny, které mohly být projektovým týmem opomenuty. AIESEC by měl požádat o pomoc s identifikací zainteresovaných stran ředitele, učitele a žáky škol, kde již proběhla realizace projektu EDISON.

V průběhu plánování jsou identifikovány činnosti, které by měly být v průběhu projektu uskutečněny. K rozvržení činností slouží WBS (Work Breakdown Structure). WBS by měla být vytvořena ve spolupráci celého projektového týmu a měla by být dostupná po celou dobu realizace a ukončení projektu EDISON, aby nebyla žádná z činností opomenuta. WBS slouží jako podklad pro další dokumenty, jako je např. harmonogram či Matice odpovědnosti, viz kapitola Dokumentace projektu EDISON.

Vytvoření harmonogramu je další nedílnou součástí plánování projektu EDISON. Harmonogram zobrazuje činnosti z WBS v čase, jejich délku trvání a termín od kdy do kdy se činnosti realizují. Vytvořený harmonogram je zobrazen Ganttovým diagramem a je velmi obecný, aby mohl být implementován na jiné projekty, které mají podobné činnosti, jako EDISON. Harmonogram projektu je v kapitole Dokumentace.

Během plánování projektu EDISON je důležité nastavit komunikační plán jak uvnitř projektového týmu, tak i se zainteresovanými stranami projektu. Nejprve je nutné zainteresované strany identifikovat a určit jejich pozici, postoj, očekávání, požadavky a vliv na projekt. Všechny zmíněné aspekty jsou obsaženy v dokumentu Registr zainteresovaných stran. Po vytvoření Registru zainteresovaných stran je důležité přiřadit k jednotlivým činnostem, které byly identifikovány ve WBS, příslušnosti členů projektového týmu.

4.4.2 Realizace projektu EDISON

Během realizace projektu je vhodné mít za odrazový můstek aktivity, které byly definovány v průběhu plánování. Na základě plánovaných činností lze projekt řídit a realizovat. Během realizace lze jednotlivé dokumenty a plánované činnosti upravovat a aktualizovat. Požadavky na změny řeší Team Leader projektu, je tedy v pozici Change Managera a za jednotlivé změny nese odpovědnost.

V organizaci AIESEC je důležité se během realizace zaměřit na projektový tým, který je nutné neustále školit, stimulovat a motivovat k činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci, jedná se především o motivaci nefinančního charakteru. Je nutné s projektovým týmem ustavičně komunikovat, vytvářet školení a teambuildingy, které budou jednotlivé členy motivovat k dalším aktivitám v projektu. Nesmí se opomíjet ani interakce se zainteresovanými stranami projektu.

Během realizace by měly být uskutečněny pravidelné schůzky s projektovým týmem a zainteresovanými stranami. Z těchto schůzek by bylo vhodné sepsat zápis, který bude sloužit, jako podklad pro následující schůzky. Zápis ze schůzky by měl obsahovat termín, účastníky, důležité údaje ze schůzky, následující kroky a úkoly zadané během schůzky včetně termínu jejich plnění.

Team Leader by měl být domluven s Viceprezidentem oblasti řízení projektů o informování o stavu projektu. Viceprezident má na starosti více projektů a proto není v jeho možnostech účastnit se všech schůzek s projektovým týmem a zainteresovanými stranami. Předání informací může probíhat pomocí Reportu o stavu projektu. Tento report je dokument, který vymezuje především odchylky od plánu a uskutečněné aktivity za sledované období během realizace. Team Leader může Report o stavu projektu zasílat Viceprezidentovi oblasti každý týden a následně s ním mít jednou měsíčně osobní schůzku, v případě potřeby častěji.

4.4.3 Monitoring a kontrola projektu EDISON

Monitoring a kontrola projektu EDISON by měla probíhat během plánování, realizace i ukončení projektu. Monitoring a kontrolu by měl provádět především Team Leader projektu a Viceprezident oblasti řízení projektů v organizaci AIESEC. Kontrolují se nejen vykonávané činnosti ve všech znalostních oblastech, ale i projektová dokumentace, která by se měla neustále aktualizovat. Monitoring a kontrolu by měl provádět Viceprezident oblasti řízení projektů, protože má nadhled na většinu činností.

Viceprezident financí by měl průběžně kontrolovat finanční stav projektu, o kterém by měl informovat Team Leadera projektu EDISON a Viceprezidenta oblasti řízení projektů v organizaci AIESEC. V případě významného výkyvu od plánovaného rozpočtu projektu je nutný zásah Viceprezidenta oblasti financí do řízení projektu EDISON.

Součástí monitoringu a kontroly projektu by mělo být vytváření dokumentu Seznam poučení, který by měl být po ukončení projektu zpracován do výsledného dokumentu Lessons Learned (Poučení z projektu). Lessons Learned by mělo být uchováno pro následující projekty a projektové týmy, protože je v AIESEC vysoká fluktuace členů a zkušenosti z projektů jsou velmi cennými informacemi, které se často opomíjí během transition předat.

4.4.4 Uzavření projektu EDISON

Uzavření projektu by mělo proběhnout se všemi zainteresovanými stranami a následně i s projektovým týmem. V kapitole Řízení zainteresovaných stran je popsán postup, jak s nimi uzavřít projekt. Zpětná vazba je důležitá v jakémkoliv podniku, a protože je AIESEC studentská organizace, kde se členové neustále učí novým věcem, je zpětná vazba velmi významná pro všechny členy.

Během uzavření projektu by měla být vytvořena následující projektová dokumentace: Vyhodnocení projektu a Poučení z projektu. Oba dokumenty by měly být archivovány, aby sloužily ostatním týmům realizujícím EDISON či jiné projekty v AIESEC ČZU Praha. Jak již bylo zmíněno výše, nový team leader projektu získá pouze velmi stručné školení, jak projekt řídit a proto by tato dokumentace měla sloužit jako doplňující materiál a povinná literatura nově nastupujícího Team leadera – projektového manažera. Vzhledem k vysoké fluktuaci členů a nedostatečné komunikaci mezi členy, se chyby z projektů často opakují, pomocí Vyhodnocení projektu a především Poučení z projektu, se lze těmto chybám vyvarovat a projekt by mohl dosáhnout podstatně vyšší kvality, následně i vyššího finančního zisku a jeho dopad na zainteresované strany by se mohl rovněž navýšit.

Během uzavření projektu by měla být uskutečněna schůzka, které by se měl zúčastnit Viceprezident financí a projektový tým. Viceprezident financí by měl mít připravené finanční zhodnocení celého projektu s doporučením, jak v příští realizaci pracovat s náklady úsporněji a efektivněji.

K oficiálnímu uzavření projektu EDISON je nutné následující:

- kontrola projektové dokumentace a její záloha;
- zpětná vazba od žáků škol;
- zpětná vazba od rodičů žáků;
- zpětná vazba od vedení škol, kde projekt proběhl;
- zpětná vazba od stážistů;

- finální rozpočet projektu;
- vyhodnocení projektu;
- ponaučení z projektu;
- uzavření projektu a zpětná vazba od projektového týmu.

4.5 Postupy řízení projektu EDISON

Jednotlivé postupy řízení projektu EDISON jsou vlastními návrhy a doporučeními přímo pro organizaci AIESEC ČZU Praha.

Kapitola postupů řízení projektu EDISON obsahuje následující podkapitoly:

- Řízení integrace projektu;
- Řízení zainteresovaných stran;
- Řízení lidských zdrojů;
- Řízení komunikace;
- Řízení rizik;
- Řízení externích zdrojů projektu.

Jednotlivé postupy jsou popsány a upraveny přímo na organizaci AIESEC, která vzhledem k tomu, že je neziskovou organizací řízenou studenty, má některé postupy velmi specifické a odlišné od jiných organizací či podniků. Řízení nákladů má v AIESEC ČZU Praha na starosti Viceprezident oblasti financí, proto nejsou součástí této diplomové práce. Náklady projektu EDISON jsou pouze konzultovány s Viceprezidentem oblasti financí a to z důvodu nedostatečné znalosti oblasti financí a omezenému přístupu do finančního softwaru organizace AIESEC, ze strany projektového týmu a projektového manažera.

4.5.1 Řízení integrace projektu

Během iniciace řízení integrace projektu je nutné vymezit základní informace o projektu. Všechny základní informace o projektu jsou obsaženy v Project Charter. Tento dokument by měl být všem členům projektového týmu EDISON dostupný. Je možné, že se v průběhu projektu bude Project Charter měnit, v ideálním případě by se na změně měli podílet všichni členové a všichni by se změnou měli souhlasit.

Součástí integrace projektu je i řízení projektových činností. Základním dokumentem pro vymezení všech činností v projektu a jeho posloupnosti je WBS (Work Breakdown Structure). WBS k projektu EDISON byla vytvořena na základě brainstormingu s projektovým týmem. WBS nejprve vymezuje, co máme udělat a poté jak toho dosáhneme. Všichni členové týmu EDISON by měli rozumět a ztotožňovat se s jednotlivými aktivitami, které WBS vymezuje. WBS by měla být dostupná všem členům projektového týmu. Vzhledem k tomu, že je AIESEC studentskou organizací, je možné udělat z tvorby WBS teambulding a jednotlivé činnosti vymalovat a vytvořit obrázkovou myšlenkovou mapu.

Řízení integrace projektu zahrnuje i řízení změn. Během řízení projektu EDISON dochází k mnoha změnám, které nejsou nijak zaznamenávány. V případě menších změn uvnitř projektového týmu není nutné, vzhledem k charakteru organizace, vytvářet složitý proces řízení změn. Pokud by se jednalo o změnu s některou ze zainteresovaných stran, měl by se komunikace o změně zúčastnit i Viceprezident oblasti řízení projektů. Ať už se bude jednat o jakoukoliv změnu v projektu, je nutné ji zaznamenat a uvést důvod, proč byla provedena. Zaznamenání je velmi důležité, aby bylo později dohledatelné a byl objasněn důvod změny. Je velmi pravděpodobné, že nejčastěji se bude měnit WBS, protože se jedná o živý nástroj a jednotlivé činnosti projektu se musí měnit na základě konkrétních požadavků a situací v projektu. Každá změna WBS přináší i změnu harmonogramu, kde se jednotlivé délky trvání musí přepřepínat na základě změny WBS. S každou změnou provedenou v projektu EDISON je nutné zkontrolovat i Project Charter, zda není potřeba některé údaje aktualizovat a upravit na základě provedené změny.

4.5.2 Řízení zainteresovaných stran

Nejprve je nutné jednotlivé zainteresované strany identifikovat. K identifikaci byl vytvořen dotazník, který byl zaslán současným i bývalým členům AIESEC. Nalezené zainteresované strany byly následně kontaktovány a požádány o rozšíření seznamu o další skupiny, které mohly být členy organizace opomenuty.

Výsledky dotazníku byli odrazovým můstkem k Identifikaci zainteresovaných stran. Identifikovanými zainteresovanými stranami tedy jsou: žáci, stážisté, učitelé škol, projektový tým. Těmto skupinám byly zaslány dvě jednoduché otázky:

- *Kdo je zainteresovanou stranou projektu EDISON?*
- *Co jednotlivým zainteresovaným stranám projekt EDISON přináší?*

Rozeslané otázky odhalily ještě jednu skupinu, která byla opomenuta, a to rodiče žáků. Tuto skupinu objevili učitelé škol, kteří upozorovali změny smýšlení o cizích kulturách jednotlivých žáků po realizaci projektu, což mělo dopad i na jejich rodiče. Zároveň motivace žáků učit se cizí jazyk pomáhá rodičům s přípravou dětí do školy a s domácím studiem.

Aby byla práce se zainteresovanými stranami účinná je nutné je roztrždit do skupin podle jejich zájmu na projektu a jejich síle k provedení změn, která může být nízká nebo vysoká. V následující matici jsou jednotlivé zainteresované strany rozděleny. Rozdělení stran v matici bylo vytvořeno na základě rozhovorů s vedením pobočky, identifikovanými stranami a současnými i bývalými členy pobočky.

Obrázek 7: Matice zainteresovaných stran.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z matice vyplývá, že klíčovou skupinou jsou žáci a stážisté, protože mají nejvyšší sílu a vysoký zájem o projekt. S touto skupinou by měl být projektový tým v úzkém kontaktu a nejvíce s nimi komunikovat. Učitele, kteří jsou součástí projektu EDISON, bychom, dle matice, měli průběžně informovat. Toto doporučení je ověřeno i praxí, kde v realizacích, kde nebyli učitelé dostatečně informováni, docházelo ke zbytečným nedorozuměním, která měla dopad na celou realizaci projektu. Projektový tým je v matici společně s učiteli v roli tvůrců. A v praxi tomu tak je, protože společně s učiteli vytváří projektový tým rozvrh realizace na jednotlivých školách. Rodiče jsou v matici v roli davu, měli bychom monitorovat jejich spokojenost, ale přestože je jejich síla i zájem poměrně nízký, neměli bychom na ně v žádném případě zapomínat. Monitoring spokojenosti rodičů může být poměrně obtížný, protože AIESEC nemá na rodiče žáků kontakt. Je možné je kontaktovat přes žáky pomocí online dotazníku či požádat o pomoc vedení školy, aby umístili dotazník na webové stránky školy, kde by byl dotazník přístupný všem rodičům.

Po identifikaci zainteresovaných stran a jejich rozřazení do matice dle síly a zájmu, je vhodné vytvořit Registr zainteresovaných stran obsahující jednotlivé skupiny, které byly nalezeny při identifikaci zainteresovaných stran. Tento Registr popisuje jejich pozici, postoj, očekávání, požadavky a vliv na projekt. Registr zainteresovaných stran pro projekt EDISON je součástí kapitoly Dokumentace projektu EDISON. Se zainteresovanými stranami je velmi důležité pravidelně komunikovat. K naplánování komunikace je vhodné vytvořit Plán komunikace se zainteresovanými stranami.

4.5.3 Řízení lidských zdrojů

Projektový tým EDISONu je veden Team leaderem, který reportuje Viceprezidentovi oblasti řízení projektů. Team leader je tedy v roli projektového manažera, jehož tým tvoří nově přijatí členové. Většinou bývá v projektovém týmu okolo 4 nových členů. Každý z nových členů dělá všechny úkony na projektu, které jsou novým členům určeny. Důvodem tohoto postupu – každý dělá všechno – je to, že je důležité naučit nové členy všechny činnosti s projektem spojené, aby následně některý z nich mohl převzít roli Team leadera a plnohodnotně vést svůj projekt v roli projektového manažera. Odpovědnost, kvalifikace a kompetence jednotlivých členů je částečně, ale dostatečně zobrazena v Matici RACI (viz Dokumentace projektu EDISON). Matice RACI může mít pro řízení projektu EDISON velký přínos, protože se často stává, že jednotliví členové na různých pozicích v organizacích neví, za kterou činnost má kdo odpovědnost a proto činnost vynechají, protože očekávají, že ji udělá někdo jiný. Pomocí matice RACI lze tomuto vynechávání činností předejít. Je vhodné mít matici RACI společně s WBS na viditelném místě, aby ji měl každý člen projektového týmu k dispozici a mohl na základě ní jednat.

Ve fázi plánování je vhodné vytvořit Kalendář zdrojů, tedy každý člen projektového týmu by měl upřesnit své časové možnosti, které je schopen a ochoten projektu věnovat. Vzhledem k tomu, že všichni členové projektového týmu jsou studenti, velmi často pracující, je obtížné zkoordinovat projektový tým a vyhradit časy na pravidelné schůzky a celkovou práci týmu. V průběhu roku jsou typicky kritická tato období: letní prázdniny, vánoční prázdniny, zkouškové období, období státních závěrečných zkoušek. Pro tato kritická období je nutné vytvořit speciální kalendář dostupnosti jednotlivých členů.

K Řízení lidských zdrojů neodmyslitelně patří i tréninky, workshopy a jiné formy vzdělávání členů projektového týmu. Ve studentské organizaci je vzdělávání velmi důležité, protože se od členů organizace neočekává, že by měli praxi a byli experty v dané oblasti. Vzdělávání lidských zdrojů je důležité předem naplánovat, ideálně společně s manažerem oblasti Talent Managementu, který má v organizaci na starost práci s lidskými zdroji. Do vzdělávacího plánu je nutné zařadit i lokální a národní konference. V průběhu realizace projektu je vhodné monitorovat a kontrolovat nabyté zkušenosti a vědomosti jednotlivých členů. Z praxe jsou velmi doporučovány testy a soutěže s malou odměnou. Vzhledem k množství informací, které má nový člen pobočky vstřebat během realizace projektu EDISON je vhodné informace dávkovat, zařadit vzdělávání na každou společnou projektovou schůzku, např. vždy na začátku schůzky jedno téma na 30 minut. Forma školení záleží na školiteli, může být online formou nebo na osobní schůzce. Školení může dodávat člen pobočky či externista.

Další formou získávání vědomostí je mentoring⁴. V AIESEC může každý člen získat svého mentora a čerpat od něj jeho zkušenosti a vědomosti. Vzhledem k široké základně Alumni (bývalých členů AIESEC), lze snadno vybrat mentora, který bude novému členovi k dispozici.

⁴ Mentoring – jedná se o dobrovolný vztah mezi manažerem a mentorem, který je velmi zkušený, většinou působí v organizaci delší dobu a ve firemní hierarchii je výše postaven (Folwarczná, 2010, str. 102)

Před realizací projektu je vhodné naplánovat systém hodnocení a odměn. Vzhledem k tomu, že je AIESEC neziskovou organizací, je občas obtížné členy motivovat a je velmi podstatné připravit způsob odměňování jinou, než finanční formou. Systém hodnocení odměn může být vytvořen formou bodů a odměn za dosažení určitého limitu, či v opačném případě pokáráním za nízký limit. Nejjednodušší seznam aktivit a celkový systém hodnocení lze sestavit na základě činností z WBS s bodovým ohodnocením jednotlivých činností dle jejich náročnosti. Se systémem hodnocení je nutné členy seznámit hned na začátku realizace a přesně jim vysvětlit postup jejich hodnocení a odměňování, sami hodnocení členové mohou vymyslet způsob odměn, který by pro ně byl atraktivní. Odměnou může být: školení zdarma, sleva na konferenci, certifikát či odměny, které se vůbec netýkají organizace: pozvání na večeri, adrenalinový zážitek apod., ve formě odměny se fantazii nekladou meze a pro každý projektový tým budou odměny odlišné, protože každého motivují a potěší odlišné věci.

Na začátku realizace projektu EDISON je důležité určit pravidla projektového týmu a způsoby trestu za jejich nedodržení. Nejčastěji se stanovují pravidla spojená s komunikací, kam lze zařadit například: délka doby trvání odpovědi na e-mail, SMS zprávu či telefon. Způsob a pravidelnost předávání zpráv a informování o stavu projektu. Další pravidla mohou být spjata s pravidelnými schůzkami projektového týmu: nepoužívat mobilní telefon během schůzek, chodit včas, apod. Bylo by vhodné vytvořit seznam trestů, který by byl společný pro celou pobočku a byl by zaměřen na aktivní účast jednotlivých členů. Tresty by mohly být například pro: neúčast na konferencích, neúčast na důležitých schůzkách celé pobočky, nedodržování pravidel, apod. Tresty pro projektový tým by si měli jeho členové zvolit sami, v ideálním případě by měl být trest pojat tak, aby byl pro ostatní přínosem. Například člen, který nedodrží pravidlo, připraví pro ostatní školení na určité téma, které nastuduje, nebo přinese ostatním členům svačinu na další společnou schůzku.

Zásadním a velmi obtížným úkolem projektového manažera v průběhu realizace projektu EDISON je vytvořit a udržet týmového ducha, aby jeho členové zůstali stále motivovaní a kvalitně pracovali. Jak již bylo řečeno, odměňovat členy lze pouze nefinanční formou, avšak členové AIESEC jsou většinou ambiciózní jedinci, jejichž zájem o projekt lze průběžně udržovat i formou vybízení k výzvám a příležitostem, které se v průběhu realizace naskytnou.

Nedílnou součástí práce s lidskými zdroji je zpětná vazba, kterou by měl projektový manažer dávat pravidelně svému týmu, ale i naopak, členové týmu by měli poskytnout zpětnou vazbu svému projektovému manažerovi, protože se jedná o studentskou organizaci a i přes hierarchické rozdělení členů pobočky, všichni se neustále učí a zpětná vazba je nejlepším způsobem, jak se naučit z vlastních chyb a příště se jim vyvarovat. Udržet týmového ducha lze i pomocí teambuildingů⁵. Na začátku realizace by měl proběhnout seznamovací teambuilding, aby se jednotliví členové projektového týmu poznali. V průběhu realizace by měly probíhat menší teambuildingy, jejichž náplň by měla být stanovena dle aktuálních potřeb projektového týmu.

4.5.4 Řízení komunikace

Řízení komunikace je jednou ze zásadních činností projektového manažera, v organizaci AIESEC Team Leadera. Je velmi důležité komunikovat jak s projektovým týmem, tak se zainteresovanými stranami. V první řadě je nutné vytvořit Komunikační plán (viz kapitola Dokumentace projektu EDISON).

⁵ Teambuilding – Využívání interaktivních metod vzdělávání s cílem zvyšovat soudržnost a zlepšovat spolupráci uvnitř týmů i mezi nimi (Armstrong, 2015, str. 211).

Během plánování by si měl každý Team leader podrobně promyslet, jak bude komunikovat se svým projektovým týmem. Pravidelnost a způsob komunikace jsou zásadní aspekty pro správné fungování celého týmu. Team leader by měl svůj projektový tým seznámit se způsobem komunikace na prvním setkání, tedy již na úvodní konferenci pro nové členy. Na této konferenci se dle rozvrhu a časových možností stanovuje den a čas pravidelné schůzky, která by měla probíhat každý týden ve všední den dopoledne, protože na začátku realizace se obvolávají ředitelé škol s nabídkou projektu EDISON a o víkendu či odpoledne by žádný ředitel nebyl k dostižení. Schůzky by se měly konat v kancelářích organizace AIESEC ČZU Praha. Z každé schůzky by měl být zaznamenán zápis ze schůzky, který by měl obsahovat následující: datum a čas schůzky, účastníky, projednané téma, následující kroky v průběhu realizace a úkoly, které byly jednotlivým členům během schůzky uděleny. K jednotlivým úkolům by měl být zaznamenán nejzazší termín splnění a jméno, kdo má úkol vykonat.

Se zainteresovanými stranami je nutné neustále udržovat kontakt a komunikovat s nimi. Obsahem komunikace může být informování o změnách v projektu, schůzky pro upřesnění očekávání jednotlivých zainteresovaných stran, apod. V průběhu realizace projektu EDISON by měla být uskutečněna Bidder konference, jejíž náplní by mělo být upřesnění náležitostí smlouvy. Se stážisty by měl být v průběhu realizace uskutečněn Debriefing, který slouží jako zpětná vazba projektovému týmu a zároveň se na této schůzce monitoruje naplnění očekávání jednotlivých stážistů a jejich motivace v projektu. Během Debriefingu se také kontroluje kvalita projektu.

Po realizaci projektu EDISON by měly být jednotlivé zainteresované strany kontaktovány z důvodu získání zpětné vazby na realizaci. Formy získání zpětné vazby budou pro jednotlivé strany rozdílné. Žákům škol by měly být rozdány dotazníky v papírové formě. Vyplnění dotazníku by mělo být velmi snadné, aby žáky neodrazovalo mnoho vypisujících otázek. Zpětná vazba od žáků škol je důležitá, protože právě na žáky je celý projekt primárně zaměřen a dopady projektu jsou na tuto skupinu nejintenzivnější. Rodičům žáků může být zaslán e-mail s online dotazníkem. Od učitelů škol by měla být zpětná vazba získána na osobní schůzce. Během schůzky by neměly být opomenuty

následující body: komunikace před a během realizace, spokojenost se stážisty (zaškolení, výběr, spolupráce), činnost projektového týmu, naplnění očekávání. Na závěr schůzky nesmí být opomenut dotaz další spolupráce. Po realizaci projektu odjíždějí stážisté domů do svých zemí. Zpětnou vazbu od stážistů lze získat tedy pouze online formou. Stážistům by měl být zaslán velmi podrobný dotazník, kde zhodnotí všechny činnosti obsažené ve WBS (které se stážistů jakýmkoliv způsobem týkají). Např.: z činnosti z WBS: podpis smluv, může vzniknout otázka do zpětné vazby: *Jak jste byli spokojeni s výběrem škol?*

Poslední schůzkou na získání zpětné vazby by měla být schůzka projektového týmu. Tato schůzka by měla být uskutečněna až po získání zpětné vazby od všech zainteresovaných stran. Během schůzky by se měl každý člen projektového týmu zhodnotit jednotlivé fáze projektu. Je důležité dbát na formu zpětné vazby, vágní odpovědi typu: dobrý, tak akorát, apod. jsou nedostatečné a nemají žádný přínos. Naopak uvedení příkladů a důvodu spokojenosti/nespokojenosti je přínosem a poučením pro celý projektový tým. Schůzky projektového týmu by se měli zúčastnit všichni členové včetně vedení oblasti.

4.5.5 Řízení rizik

Prvním krokem v řízení rizik je jeho plánování, tedy definování, jakým způsobem se bude provádět řízení rizik pro projekt EDISON. Vzhledem k neznalosti problematiky řízení rizik členů organizace AIESEC je zvolen postup inspirovaný PMBoK skládající se z 5 kroků řízení rizik. Po plánování řízení rizik je nutné rizika identifikovat. Identifikace rizik k projektu EDISON byla provedena formou brainstormingu se současnými i bývalými členy. V tomto případě jsou poznatky bývalých členů AIESEC velmi přínosným zdrojem informací, protože k identifikaci rizik projektu EDISON je důležitá vlastní zkušenost s již zrealizovaným projektem. Po identifikaci rizik následuje kvalitativní analýza, kde jsou již identifikovaná rizika ohodnocena dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Během kvantitativní analýzy byly vypočteny účinky identifikovaných rizik na projekt. Po kvalitativní a kvantitativní analýze následuje tvorba Registru rizik, který obsahuje scénáře k rizikům, strategie, postupy pro naplnění jednotlivých strategií, návrh prevence a návrh krizového scénáře (PMBoK, 2013).

Během projektu EDISON je nutné mít stále na paměti, že mohou některá rizika nastat a je důležité identifikovaná rizika kontrolovat a snažit se jim předejít. Kontrolu rizik má na starosti Team leader projektu, který je musí průběžně projednávat a konzultovat s Viceprezidentem financí, protože rizika se úzce vážou k nákladům projektu.

S projektem EDISON se pojí mnoho rizik, především proto, že se jedná o projekt realizovaný ve studentské organizaci, členové projektového týmu jsou většinou nezkušení studenti bez praxe a s řízením rizik se nikdy nesetkali. Druhý důvod, který váže k projektu četná rizika je to, že se jedná o mezinárodní projekt a se zahraničními zainteresovanými stranami je obtížnější komunikace, stážisté musí často absolvovat vízový proces, který někdy dopadne negativně.

V interpretační tabulce (1) je bodově ohodnocena pravděpodobnost výskytu rizika. Pro bodové ohodnocení pravděpodobnosti byla zvolena škála od 1 do 5.

Tabulka 3: Interpretační tabulka (1) – Pravděpodobnost výskytu rizika.

Pravděpodobnost výskytu rizika		
1 bod	Velmi nízká	Je téměř jisté, že riziko nenastane.
2 body	Nízká	Je pravděpodobné, že riziko nenastane.
3 body	Střední	Je pravděpodobné, že riziko nastane.
4 body	Vysoká	Je velmi pravděpodobné, že riziko nastane.
5 bodů	Velmi vysoká	Je téměř jisté, že riziko nastane.

Zdroj: Vlastní zpracování.

V Interpretální tabulce (2) je popsáno bodové ohodnocení z hlediska dopadu, nákladů, času, rozsahu a kvality. Pro bodové ohodnocení vlivu rizika na projekt byla zvolena škála od 1 do 5.

Tabulka 4: Interpretální tabulka (2) - Dopad.

Dopad rizika					
	1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů
Dopad	Zanedbatelný	Málo významný	Významný	Kritický	Katastrofický
Náklady	0 – 500Kč	500 – 1000Kč	1000-2000Kč	2000-2500Kč	2500 +
Čas	Žádné nebo minimální navýšení času	Zpoždění o 1 den	Zpoždění o 5 dní	Zpoždění o týden	Zpoždění o více než týden
Rozsah	Změna rozsahu nezaznamenána	Rozsah lehce pozměněn v některé oblasti	Rozsah ovlivněn v hlavních oblastech	Změna rozsahu nepřijatelná pro školy či stážisty	Projekt je ukončen.
Kvalita	Snížení kvality nezaznamenala žádná ze zainteresovaných stran	Snížení kvality zaznamenaly zainteresované strany s malým dopadem	Snížení kvality zaznamenaly zainteresované strany s velkým dopadem	Snížení kvality je nepřijatelné pro zainteresované strany	Projekt je ukončen.
Projektový tým	Nezaznamenal změnu	Zaznamenal změnu, ale nemá to na ně dopad	Více než 50% týmu nespokojeno	Demotivace k dalším aktivitám v AIESEC	Ochází z AIESEC
Škola	Nezaznamená změnu	Zaznamená změnu, ale nemá to na ně dopad	Více než 50% škol je nespokojeno	Nebudou chtít další realizaci	Veřejná kritika AIESEC
Stážisté	Nezaznamenají změnu	Zaznamenají změnu, ale nemá to na ně dopad	Jsou nespokojeni, ale neprojevují se	Jsou nespokojeni a odráží se to na jejich práci na projektu	Jsou nespokojeni a z projektu předčasně odchází

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě Project Charter, Registru zainteresovaných stran, WBS a předchozích zkušeností autorky práce a projektového týmu, byla identifikována rizika, která byla následně podrobena analýze.

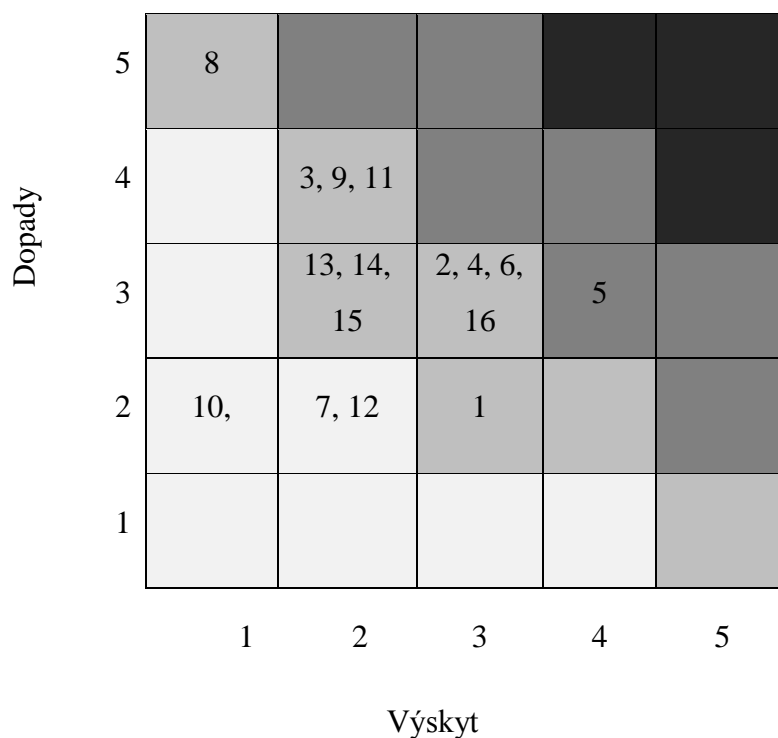
V následující tabulce jsou identifikována jednotlivá rizika včetně uvedení osoby, která nese odpovědnost za riziko. Jednotlivým rizikům je přiřazeno ID pro lepší přehlednost v dalších tabulkách. Rizika jsou ohodnocena dle pravděpodobnosti a dopadu na projekt, dále je vypočten OHR, který je součinem hodnoty pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 5: Hodnocení rizik.

ID	Riziko	Hodnocení rizik			Odpovědnost	
		Výskyt	Dopad	OHR	Vlastník	Řešitel
1	Nebude zájem ze strany Account Managementu	3	2	6	Team Leader	Viceprezident
2	Nové školy nebudou mít zájem o projekt	3	3	9	Team Leader	Team Leader
3	Smlouvy budou pozdě podepsány	2	4	8	Team Leader	Viceprezident
4	Nesežene se dostatek škol	3	3	9	Team Leader	Viceprezident
5	Nebude zájem o projekt ze strany stážistů	4	3	12	Team Leader	Team Leader
6	Nepřihlásí se vhodní stážisté	3	3	9	Team Leader	Team Leader
7	1-2 stážisté nedorazí na projekt	2	2	4	Team Leader	Viceprezident
8	Více než 2 stážisté nedorazí na projekt	1	5	5	Viceprezident	Viceprezident
9	Nebude volné ubytování v cenové dostupnosti	2	4	8	Team Leader	Team Leader
10	Nebudou volné učebny na přípravný týden	1	2	2	Team Leader	Team Leader
11	Nebudou k dispozici školitelé na přípravný týden	2	4	8	Team Leader	Viceprezident
12	Neuskuteční se debriefingy	2	2	4	Team Leader	Team Leader
13	Stážista předčasně odjede z projektu	2	3	6	Team Leader	Viceprezident
14	Škola neplní náležitosti smlouvy	2	3	6	Team Leader	Viceprezident
15	Stážista neplní náležitosti smlouvy	2	3	6	Team Leader	Viceprezident
16	Rozpadne se projektový tým	3	3	9	Team Leader	Viceprezident

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

V matici rizik jsou barevně odlišeny 4 oblasti. Nejtmavší odstín šedé vyznačuje oblast, která je pro projekt nejvíce riziková, nejsvětlejší odstín šedé vymezuje oblast rizik, kterou stačí průběžně kontrolovat, aby se nezvýšila pravděpodobnost či dopad rizika, avšak snaha o jejich vylepšení či vyřazení z možných rizik nastává pouze v případě, že je k dispozici dostatek financí a času. Největší pozornost by se měla věnovat rizikům, které jsou v nejtmavší části matice a rizikům, jejichž dopad byl ohodnocen nejvyšší známkou, tedy 5.

Dokumentací doprovázející řízení rizik je Registr rizik, který vymezuje jednotlivá rizika. Jednotlivé body z Registru rizik jsou v následující tabulce (Registr rizik je součástí kapitoly Dokumentace projektu EDISON).

Tabulka 6: Hlavička Registru rizik.

Scénář	Strategie	Postup pro naplnění strategie	Návrh prevence	Návrh krizového scénáře
--------	-----------	-------------------------------	----------------	-------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.5.6 Řízení externích zdrojů projektu

Řízení externích zdrojů projektu je velmi úzce spjato s dodržováním náležitostí smluv. Po rozhovorech a testování členů byly identifikovány následující dva problémy, které jsou úzce spjaty se smlouvami:

1. členové AIESEC nedodržují náležitosti smlouvy, kterou mají podepsanou se školou. Současní členové, kteří nyní uzavírají smlouvy se školami, byli podrobeni znalostnímu testu zaměřenému na problematiku smluv. Výsledky byly nevyhovující, žádný ze současných členů nebyl schopen dosáhnout lepšího výsledku, než 80% správných odpovědí,
2. školy podepisují smlouvy, avšak velmi často se stává, že podmínky, které jsou v nich uvedeny, nedodržují. Z brainstormingu s členy pobočky vyplynuly hlavní dva důvody tohoto problému. Prvním z nich je nedostatečná pozornost náležitostem smlouvy ze strany školy. Druhým důvodem, který byl považován za mnohem zásadnější je bod č. 1, tedy neznalost náležitostí smlouvy ze strany AIESEC, kteří poté nekladou dostatečný důraz na dodržování smlouvy ze strany školy.

Oba dva body jsou spojeny s neznalostí smlouvy a jejích náležitostí. Aby se situace vylepšila je nutné v průběhu plánování projektu vytvořit souhrn náležitostí smlouvy (později jen souhrn aktualizovat), který bude podrobně probrán v průběhu realizace na Bidder Conference, kde budou krok po kroku vysvětlovány jednotlivé položky tak, aby bylo oběma stranám jasné, jak je smlouva míněna a co se od nich očekává. Tento souhrn je vytvořen jako Procurement CheckList, aby si obě zmíněné strany mohly samy kontrolovat, zda byly všechny náležitosti dodrženy. Tento CheckList je velmi úzce spjat s plánem kvality. Během realizace projektu EDISON by měla být jednotlivá splněná políčka v Checklistu odškrtnována, naopak těm nesplněným by se měla věnovat pozornost a brát zřetel na jejich plnění. Vzhledem k tomu, že se jedná o náležitosti smlouvy, je nutné splnit všechny body z CheckListu.

Tabulka 7: Procurement Checklist.

PROCUREMENT - CHECKLIST	
ŠKOLA	
1. Finance	
1.1 Manipulační poplatek 6050,- za celý zahraniční tým	
1.2 V případě nezajištění ubytování uhradit 180,-/noc za každého člena zahraničního týmu	
1.3 V případě nezajištění teplého jídla uhradit 100,-/den za každého člena zahraničního týmu	
2. Informovanost	
2.1 Určit osobu zodpovědnou za komunikaci s AIESEC	
2.2 S pomocí AIESEC vytvořit závěrečnou podobu programu a odeslat ji e-mailem do AIESEC	
2.3 Vytvořit týdenní program (každý 20-30 vyučovacích hodin, min. 4 dny v týdnu)	
2.4 Vyvěsit na nástěnku základní informace o projektu EDISON	
2.5 Vyvěsit na webové stránky školy informace o projektu EDISON s odkazem na web AIESEC	
3. Ve škole poskytnout členům zahraničního týmu samostatné prostory	
4. Minimálně 1 vyučovací hodinu denně stráví každý z členů týmu v učebně s projektorem	
5. Zařadit zahajovací ceremonii za účelem představení AIESEC a EDISONu.	
6. Zajistit pitný režim pro členy zahraničního týmu	
7. V případě, že obdrží dotazníky, tak je musí vyplnit a do týdne zaslat zpět.	
AIESEC	
1. Zorganizovat všechny náležitosti spojené s přípravou a příchodem 6-8 stážistů	
1.1 Výběr členů zahraničního týmu	
1.2 Pomoc členům zahraničního týmu s žádostí o vízum pro pobyt v ČR	
1.3 Zajištění ubytovacích prostor členům zahraničního týmu po dobu přípravného týdne	
2. Příprava zahraničního týmu na práci v projektu EDISON	
2.1 Zajištění seznámení zahraničního týmu se základy v oblasti mezikulturního vzdělávání	
2.2 Kontrola připravenosti prezentací pro působení ve školách	
2.3 Přeprava zahraničního týmu do školy	
2.4 Pomoc zahraničnímu týmu s přípravou aktivit pro projekt EDISON	
3. Podpořit školu při tvorbě týdenního programu projektu EDISON	
3.1 Přesný týdenní rozpis aktivit zahraničního týmu ve škole zahrnující časový harmonogram	
3.2 Popis možných prostor a technického vybavení k využití	
3.3 Témata, rozdělení, množství a věk žáků, kteří se budou účastnit aktivit projektu EDISON	
4. Poskytovat škole aktuální informace ohledně průběhu příprav projektu EDISON	
4.1 Upřesnit početnost zahraničního týmu nejpozději 10 dní před konáním projektu	
5. Souhrnně zhodnotit realizovaný projekt s organizací do 30 dní po skončení projektu	
6. Vytvořit a zaslat škole závěrečnou hodnotící zprávu celého projektu	

Zdroj: Smlouva k projektu EDISON, Vlastní zpracování.

4.6 Dokumentace projektu EDISON

V projektu EDISON je možné použít i mnoho dokumentace, která se po realizaci projektu uloží a může sloužit jako inspirace a podklad pro realizaci dalších projektů. Vzhledem k tomu, že je v AIESEC vysoká fluktuace členů, školení na vyšší pozici a projektového manažera je otázkou jednoho odpoledne a z realizací projektů nejsou dohledatelné žádné dokumenty a výstupy, je nejvyšší čas zavést do řízení projektů v organizaci AIESEC alespoň nejzákladnější projektové dokumenty. Z důvodu kapacity diplomové práce a dosavadní nezkušenosti členů AIESEC s projektovou dokumentací, jsou v práci uvedeny jen nejzákladnější dokumenty dle PMI, které se mohou v průběhu let řízení projektů v organizaci AIESEC rozšiřovat, vylepšovat a upravovat pro potřeby organizace.

Vzhledem k tomu, že celá organizace AIESEC pracuje s Google nástroji, nabízí se evidence projektové dokumentace v Google Drive. Výhodou je snadné uložení, sdílení s ostatními členy a předávání následníkům, kteří povedou projektový tým. Neměla by se opomíjet WBS, která bude velmi pravděpodobně vytvořena jinak, než v elektronické podobě.

4.6.1 Project Charter

Základním dokumentem každého projektu by měl být Project Charter. Zdrojem k vytvoření Project Charter mohou být smlouvy, členové, kteří projekt již vedli a kteří jsou schopni vyplnit jednotlivé kolonky Project Charter z vlastních zkušeností. Názor bývalých i současných členů, kteří se na projektu jakkoliv podíleli či podílejí, je velmi důležitým zdrojem informací.

Následující tabulka zobrazuje základní Project Charter. Vzhledem k dosavadní absenci jakékoliv projektové dokumentace, obsahuje Project Charter pouze ty nejzákladnější údaje, které jsou nezbytné. Jakmile se oblast vedení projektů naučí pracovat s projektovou dokumentací, je možné dokument Project Charter rozšířit o následující oblasti: plánované náklady (externí i interní), schválené výjimky a další strany projektu (zadavatel, sponzor, členové řídicího výboru). Project Charter může vymezit i odměny projektového týmu, které budou vždy nefinanční.

Milníky jsou vyjádřeny ve stejném formátu, jako v harmonogramu. Vzhledem k tomu, že je tato dokumentace pouze ilustrativním příkladem, nejsou vkládána konkrétní data a osoby. První římská číslice zobrazuje týden v měsíci, který je druhou římskou číslicí.

V případě jakékoliv změny v projektu EDISON je nutné aktualizovat Project Charter. Jednotlivé změny by se měly zaznamenat. V případě, že bude Project Charter vytvořen v tabulce v Google Drive, je možné vytvořit nový list pro zaznamenání změn, včetně komentáře proč a kdo změnu uskutečnil. Dalším možným způsobem je původní verzi jednotlivých buněk ukládat do poznámky a aktualizovat pole v tabulce.

Project Charter se při dalších realizacích projektu EDISON nebude zásadně měnit. Ale je důležité ho aktualizovat a upřesnit potřebám celého projektového týmu.

Tabulka 8: Project Charter.

PROJECT CHARTER			
Název projektu:	EDISON		
Priorita:	1 (nejvyšší)		
Cíl projektu:	Realizovat projekt EDISON v organizaci AIESEC s 8 zahraničními stážisty na 5 základních a středních školách po dobu 6 týdnů.		
Vize projektu:	Tolerance a příznivé společné soužití české společnosti s různými kulturami a národy.		
Mílníky:	II.I.	Obvolán Account Management + Nové školy	
	IV.I.	Smlouvy se školami podepsány.	
	IV.II.	Stážisti vybráni na základě pohovorů. Vízový proces vyřešen.	
	IV.III.	Ubytování zarezervováno. Stážisté zaškoleni. EDISON započat.	
	IV.V.	Projekt uzavřen.	
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Cíl práce naplněn. • Harmonogram dodržen. • Rozpočet nepřecherpan. • Tým je motivován k dalším činnostem v AIESEC 		
Team Leader:	XY		
Projektový tým:	XZ, YZ, ZZ.		
Zpracoval/a:	XY	Datum:	<i>dd.mm.rrrr</i>

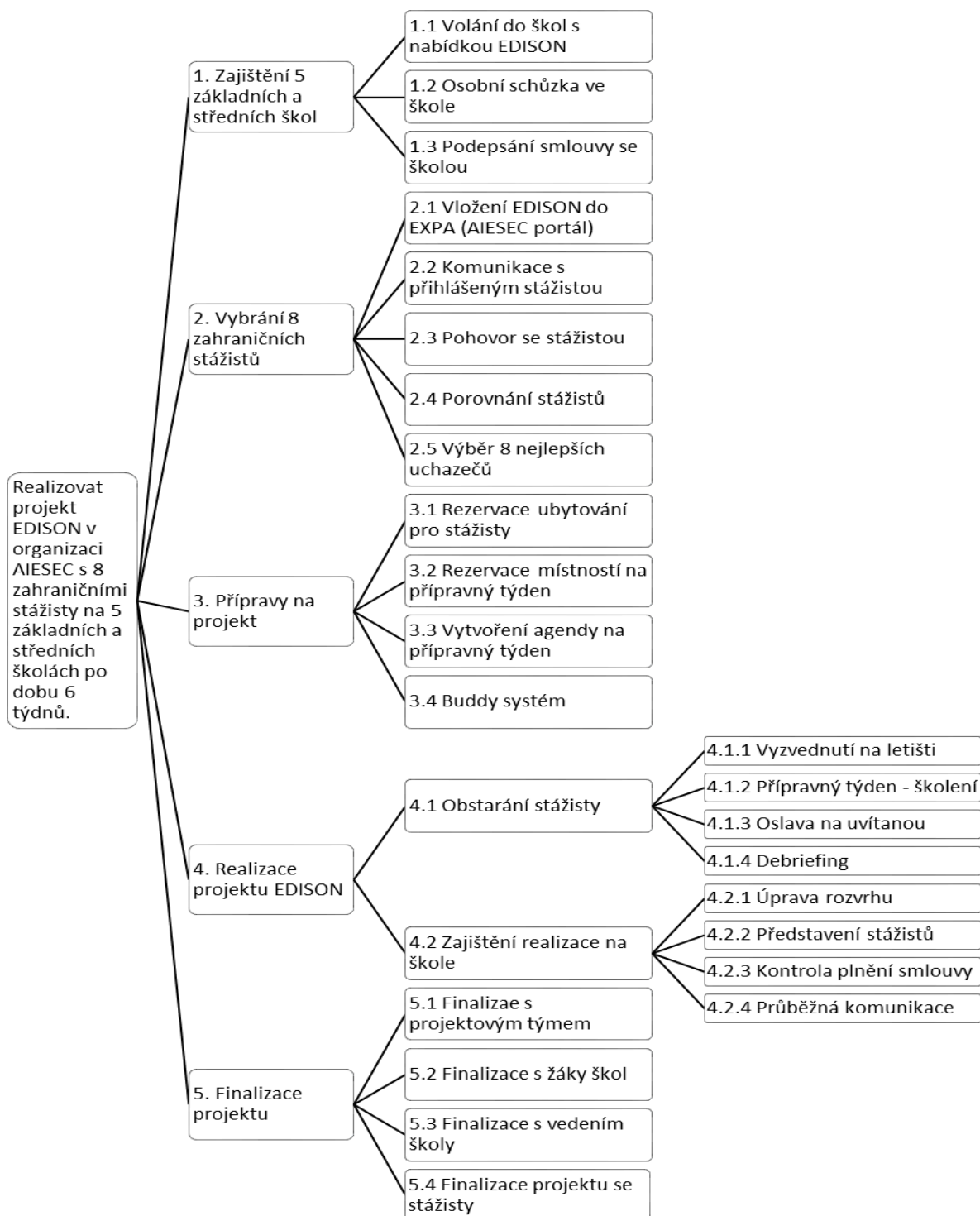
Zdroj: Doležal, 2013. Vlastní zpracování.

4.6.2 Work Breakdown Structure

Work Breakdown Structure, dále jen WBS, je vytvořena pro projektový tým a zobrazuje přesně jednotlivé činnosti, které by měl projektový tým vykonat. Tato WBS byla vytvořena ve spolupráci s projektovým týmem a to formou lepení barevných papírků na zeď. Výhodou této metody byla možnost upravovat rozdělení činností. Následující WBS má podobu myšlenkové mapy. WBS by měl mít projektový tým neustále na očích, aby některou z činností neopomenul. Při rozpadu pracovního balíku k hlubšímu rozboru nedochází, první úrovně v tomto zobrazení jsou atomické.

WBS je živý nástroj, který často podléhá změnám. Jakoukoliv změnu ve WBS je nutné evidovat. Doporučení k práci s WBS je následující: tvorba WBS s celým projektovým týmem pomocí barevných lepících papírků, které se budou přikládat na Flipchart (z důvodu snadnější manipulace). Při jakékoliv změně ve WBS použít jinou barvu papírku a přelepit původní (aby byl původní návrh zachován a bylo evidentní, kde změna ve WBS proběhla). Z druhé strany nového – změněného papírku je vhodné uvést důvod změny, datum uskutečnění a osobu, která změnu vykonala. Po ukončení projektu je vhodné celou WBS převést do elektronické podoby a společně s ostatními dokumenty z projektu EDISON ji uchovat.

Obrázek 9: Work Breakdown Structure.



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.6.3 Komunikační plán

Komunikační plán projektu obsahuje: Registr zainteresovaných stran a Plán komunikace s těmito stranami. Komunikační plán je velmi důležitou součástí projektu EDISON, protože právě komunikace se zainteresovanými stranami je v projektu EDISON velmi podceňována, čímž je projekt mnohem náchylnější na možná rizika a může dojít ke snížení kvality projektu.

Pro naplánování komunikace se zainteresovanými stranami je nutné jednotlivé skupiny vymezit. Registr zainteresovaných stran vyplývá z Identifikace zainteresovaných stran, kde byly jednotlivé skupiny v projektu EDISON vymezeny. Registr následně vytváří podklad pro Plán komunikace se zainteresovanými stranami a to tím, že definuje jejich pozici v projektu, tedy zda se jedná o interní či externí zainteresovanou stranu. Postoj zainteresované strany může být buď pozitivní, neutrální či negativní. Očekávání u jednotlivých skupin jsou pro projektový tým velmi důležitá, protože realizací projektu by se měla alespoň částečně naplnit. Vliv skupin na projekt může být nízký, střední a vysoký. Projektový tým by se při plánování komunikace měl zaměřit především na skupiny, které mají vysoký vliv na projekt.

Tabulka 9: Registr zainteresovaných stran.

REGISTR ZAINTERESOVANÝCH STRAN					
	Pozice	Postoj	Očekávání	Požadavky	Vliv
Žák	Externí	Neutrální	Poznat jiné kultury. Naučit se anglicky. Získat nové kamarády.	Zábava.	Vysoký
Stážista	Externí	Pozitivní	Poznat novou kulturu. Zkušenost ze zahraničí. Zlepšení prezentačních dovedností.	Dodržení smlouvy. Přátelský přístup.	Vysoký
Učitel	Externí	Neutrální	Motivace žáků.	Vysoká kvalita stážistů. Dodržení smlouvy	Střední
Projektový tým	Interní	Pozitivní	Poznat jiné kultury. Zlepšení angličtiny. Praxe. Získat nové kamarády.	Nízká časová náročnost.	Střední
Rodič	Externí	Neutrální	Motivace dětí k učení jazyků.	Žádné investice.	Nízký

Zdroj: Vlastní zpracování.

V příloze (Příloha č. 2) je Plán komunikace se zainteresovanými stranami, který je rozdělen na tři části, před realizací EDISONu, při realizaci a po realizaci. Je důležité zmínit, že realizací se zde myslí realizace projektu na škole, ne realizace projektu, jako fáze životního cyklu projektu.

4.6.4 Matice odpovědnosti

Následující tabulka je Matice odpovědnosti neboli RACI matice. Aktéry v následující matici jsou: VP = Viceprezident oblasti, TML = Team Leader, Newie = Nový člen pobočky, tedy člen projektového týmu. Vytvoření Matice RACI by mělo probíhat s celým projektovým týmem EDISON, aby každý s rozdělením jednotlivých zodpovědností souhlasil a s vytvořenou maticí se ztotožňoval. Jednotlivé činnosti v matici jsou převzaty z WBS. Je tedy nutné po úpravě WBS upravit i matici RACI a nově upravit odpovědnosti. Matice RACI by měla být vytvořena tak, aby byla snadno upravitelná, vzhledem k předpokládaným změnám jednotlivých činností v projektu EDISON.

Matice odpovědnosti by měla být dostupná všem členům projektového týmu i jejich vedení, tedy i nadřízenému projektového manažera a Viceprezidenta oblasti řízení projektů. Viceprezident oblasti řízení projektů má často odpovědnost za konzultování a obousměrnou komunikaci, protože má s projektem nejvíce zkušeností a může dávat rady ostatním, v RACI matici má tedy nejčastěji písmeno C. Přestože prezident pobočky a národní vedení pro řízení projektů v organizaci AIESEC nemá za žádnou z činností odpovědnost, je důležité, aby v případě nesplnění některé ze zásadních činností z WBS, měli přehled, kdo je za danou činnost odpovědný a na koho se mají obrátit.

Příkladem důležitosti určení odpovědnosti k jednotlivým činnostem je příběh čtyř kamarádů, jež uvedl Doležal (Doležal, 2012, str. 32):

„Žili, byli jednou čtyři kamarádi.

Jmenovali se: pan Každý, pan Kdosi, pan Někdo a pan Nikdo.

Šlo o to, aby se udělala důležitá práce. Někdo to mohl udělat, ale Nikdo mu to neřekl a Nikdo to ani neudělal!

Kdosi se rozzlobil, protože to byla práce Každého! Každý si myslel, že to Nikdo může udělat, ale Nikdo nevěděl, že to Každý neudělal.

Nakonec Každý tvrdil, že vinen je Kdosi, protože Nikdo neudělal, co Někdo mohl udělat.”

Tabulka 10: RACI Matice.

Matice RACI	Lidé		
	VP	TML	Newie
Činnosti			
1. Zajištění 5 základních a středních škol			
1.1 Volání do škol s nabídkou EDISON	C	A	R
1.2 Osobní schůzka ve škole	C	A	R
1.3 Podepsání smlouvy se školou	A	R	I
2. Vybrání 8 zahraničních stážistů			
2.1 Vložení EDISON do EXPA (AIESEC portál)	A	R	I
2.2 Komunikace s přihlášeným stážistou		A	R
2.3 Pohovor se stážistou	C	A	R
2.4 Porovnání stážistů	C	A	R
2.5 Výběr 8 nejlepších uchazečů	A	R	I
3. Příprava na projekt			
3.1 Rezervace ubytování pro stážisty	A	R	I
3.2 Rezervace místností na přípravný týden	A	R	I
3.3 Vytvoření agendy na přípravný týden	A	R	I
3.4 Buddy systém	C	A	R
4. Realizace projektu EDISON			
4.1 Obstarání stážisty			
4.1.1 Vyzvednutí na letišti		A	R
4.1.2 Přípravný týden – školení	A	C	R
4.1.3 Oslava na uvítanou	I	A	R
4.1.4 Debriefing	A	R	I
4.2 Zajištění realizace na škole			
4.2.1 Úprava rozvrhu		A	R
4.2.2 Představení stážistů		A	R
4.2.3 Kontrola plnění smlouvy	A	R	I
4.2.4 Průběžná komunikace	C	A	R
5. Finalizace projektu			
5.1 Finalizace s projektovým týmem	A	R	I
5.2 Finalizace s žáky škol	A	C	R
5.3 Finalizace s vedením školy	A	C	R
5.4 Finalizace projektu se stážisty	A	R	I

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.6.5 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je uveden v nejjednodušší možné podobě, aby byl všemi členy pochopen a následně užíván, popřípadě modifikován pro potřeby dalších projektů. Nikdo z pobočky AIESEC ČZU Praha neumí pracovat s MS Project, proto je harmonogram vytvořen formou Ganttova diagramu v jednoduché tabulce vytvořené v MS Word.

Vzhledem k tomu, že projekt trvá déle než 5 měsíců a nejsou v něm žádné termíny, které by bylo nutné plnit přesně v konkrétní den, je harmonogram vytvořen po týdnech. Stejně, jako v jiné dokumentaci k projektu EDISON, nejsou ani v harmonogramu uvedeny konkrétní dny, protože se jedná pouze o návrh. Jednotlivé dny i měsíce jsou označeny římskou číslicí, aby byla zřejmá doba trvání jednotlivých činností. Poslední týdny v harmonogramu jsou vymezeny pro získání zpětné vazby, která by měla proběhnout, co nejdříve po realizaci projektu.

Harmonogram by měl vytvořit Team leader projektu a následně ho konzultovat s projektovým týmem. AIESEC je studentská nezisková organizace a je důležité na to brát zřetel při tvorbě harmonogramu. Je nutné počítat s časovou vytížeností projektového týmu během zkouškového období a státních závěrečných zkoušek. Rovněž by měl projektový manažer brát v potaz, že během prázdnin nebude projektový tým pracovat stejně, jako během semestru. Proto je nutná konzultace harmonogramu. Následné úpravy harmonogramu jsou možné, avšak stejně, jako u úpravy WBS, je potřeba změny zaznamenat i s důvodem, proč změna byla uskutečněna. Po úpravě harmonogramu je důležité zkontrolovat Project Charter a upravit ho na základě změn. V Project Charter jsou zaznamenány milníky projektu, které se po úpravě harmonogramu jistě změní. Harmonogram projektu by měl mít projektový tým neustále na očích a Team leader projektu EDISON by měl svůj projektový tým vést a školit na základě časové návaznosti jednotlivých činností.

Tabulka 11: Harmonogram projektu.

Harmonogram	I				II				III				IV				V			
	I	II	III	I	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Činnosti																				
1. Zajištění 5 základních a středních škol																				
1.1 Volání do škol	■																			
1.2 Osobní schůzka		■	■																	
1.3 Podepsání smlouvy				■																
2. Vybrání 8 zahraničních stážistů																				
2.1 EDISON do EXPA					■															
2.2 Komunikace - stážista					■	■	■	■												
2.3 Pohovor se stážistou					■	■	■													
2.4 Porovnání stážistů								■												
2.5 Výběr 8 stážistů								■												
3. Přípravy na projekt																				
3.1 Rezervace ubytování									■											
3.2 Rezervace učeny									■											
3.3 Agenda - školení									■	■										
3.4 Buddy systém									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Realizace projektu EDISON																				
4.1 Obstarání stážisty																				
4.1.1 Vyzvednutí na letišti											■	■								
4.1.2 Přípravný týden												■	■							
4.1.3 Oslava na uvítanou												■	■							
4.1.4 Debriefing													■	■			■	■		
4.2 Realizace - škola																				
4.2.1 Úprava rozvrhu											■	■								
4.2.2 Představení stážistů													■	■	■	■	■	■		
4.2.3 Plnění smlouvy												■	■	■	■	■	■	■		
4.2.4 Komunikace				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Finalizace projektu																				
5.1 S projektovým týmem																				■
5.2 Žáci škol																			■	■
5.3 Vedení školy																			■	■
5.4 Stážisté																			■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.6 Kvalita Checklist

Plán kvality obsahuje aktivity, které ze smlouvy musí jednotlivé strany dodržet, ale i aktivity, které v průběhu předešlých realizací nebyly uskutečněny a kvůli jejich absenci byla snížena kvalita projektu. K dodržení kvality projektu je nutné vytvořit Plán kvality, který je v následující tabulce zobrazen formou Checklistu. Tento Checklist je rozdělen do tří částí: škola, stážista, AIESEC. Během kontroly a monitoringu by se měla jednotlivá splněná políčka odškrtnávat a na nesplněná pole by se měl projektový tým zaměřit. Za pravidelnou kontrolu a vyplňování Checklistu by měl být odpovědný Team leader projektu. Druhou variantou je, že se na začátku projektu určí osoba odpovědná za kvalitu projektu a tento zvolený člen bude kontrolovat kvalitu ve všech třech částech.

Tabulka 12: Check List - Plán kvality.

KVALITA – CHECKLIST	
ŠKOLA	
Podpis	
Účast na Bidder Conference	
Vytvoření rozvrhu	
Doprovodné aktivity	
Uhrazení částky	
Nástěnka – informace o organizaci a projektu	
Web – informace o organizaci a projektu	
Poskytnutí občerstvení pro stážisty	
Poskytnutí místnosti pro stážisty	
STÁŽISTÉ	
Zajištění vízových dokumentů	
Včasný příjezd na projekt	
Připravené prezentace	
Dovezení národních symbolů (vlajka, oblečení, jídlo, koření, ...)	
Plnění popisu práce	
Účast na Bidder Conference s členy AIESEC	
AIESEC	
Bidder Conference se školou	
Vyzvednutí stážisty na letišti	
Organizace přípravného (vzdělávacího) týdne	
Bidder Conference se stážisty	
Odvedení stážistů v první den vyučování	
Průběžná komunikace se školou	
Průběžná komunikace se stážisty – buddy systém	
Debriefing	

Zdroj: Smlouva k projektu EDISON, Vlastní zpracování.

4.6.7 Registr rizik

V kapitole Řízení rizik projektu je Registr rizik již zmíněn. Jedná se o dokument, který informuje o možných rizicích, které v průběhu projektu mohou nastat. Rizika jsou popsána v kapitole Řízení rizik.

Tvorba Registru rizik v projektu EDISON by měla proběhnout již ve fázi plánování a to s celým projektovým týmem. Tvorbu by měl vést Team leader projektu, ideálně ve spolupráci s Viceprezidentem oblasti řízení projektů, protože oba dva mají s řízením obdobného projektu již zkušenost, což přinese velmi důležité poznatky ke zpracování. Projektový tým, který je tvořen z nových členů organizace se během tvorby Registru rizik dozví více informací o projektu a jeho vypracováním se naučí, jak s jednotlivými riziky pracovat. Vhodným podkladem pro zpracování registru rizik by byly statistické údaje ze všech poboček, především z počtu získaných škol a stážistů. Informace z ostatních poboček týkající se vzniklých rizik se stážisty by byly také přínosné, avšak vzhledem k nulové dokumentaci a práci s riziky ve všech pobočkách AIESEC Česká republika, jsou tyto podklady možnými návrhy do budoucnosti.

Je velmi pravděpodobné, že se Registr rizik bude během realizace často měnit, proto je vhodné ho vytvořit v online podobě, aby se se změnou jedné položky nemusel zpracovávat celý dokument znovu. Jednotlivé změny by však měly být zaznamenány včetně odůvodnění.

Tabulka 13: Registr rizik.

	Scénář	Strategie	Postup při naplnění strategie	Návrh prevence	Návrh krizového scénáře
1	Nebude zájem ze strany Account Managementu	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Včasné kontaktování škol, zlepšení komunikace se školami během realizace, aby měly o projekt zájem.	Pokud nebudou mít školy o projekt zájem, začnou se obvolávat nové školy, což zabere více času a úsilí. Projekt se tím může prodloužit.
2	Nové školy nebudou mít zájem o projekt	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Včasné kontaktování account škol, oslovení nových škol, oslovení škol mimo Prahu.	V případě nedostatku škol na realizaci je ohrožen celý projekt a reputace AIESEC u škol, s nimiž je již smlouva podepsána.
3	Smlouvy budou pozdě podepsány	Přenesení	Přenesení rizika na 3. stranu.		Při pozdním podpisu smluv se v harmonogramu posune výběr stážistů a může být ohrožena jejich kvalita.
4	Nesežene se dostatek škol	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Včasné kontaktování škol s již navázanou spoluprací – CRM systém.	V případě nedostatku škol je ohrožena realizace celého projektu EDISON.
5	Nebude zájem o projekt ze strany stážistů	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Vhodně zvolená marketingová kampaň k celému projektu.	Nepřihlásí se dostatečný počet stážistů a projekt může být ohrožen – nesplnění náležitostí smlouvy.
6	Nepřihlásí se vhodní stážisté	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Včasné zadání projektu do databáze, aby bylo z čeho vybírat.	Do výběrového řízení se nepřihlásí vhodní stážisté a může být ohrožena kvalita projektu.
7	1-2 stážisté nedorazí na projekt	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Z osobních důvodů, z důvodu neudělení víza či jiného nepřijedou 1-2 stážisté.
8	Více než 2 stážisté nedorazí na projekt	Přenesení	Přenesení rizika na 3. stranu.		Je ohrožena realizace projektu, jsou kontaktovány jiné pobočky, zda nemají stážisty v záloze.
9	Nebude volné ubytování v cenové dostupnosti	Přenesení	Přenesení rizika na 3. stranu.		Jsou kontaktovány rodiny žáků z vybraných škol, zda neubytují stážisty zdarma.
10	Nebudou volné učebny na přípravný týden	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Výuka bude muset probíhat v provizorních prostorech, nebo kanceláře AIESEC.
11	Nebudou k dispozici školitelé na přípravný týden	Přenesení	Přenesení rizika na 3. stranu.		Pokud nebudou školitelé z řad AIESEC, kontaktují se Alumni či externí školitelé.
12	Neuskuteční se debriefingy	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Nebude získána zpětná vazba a projektový tým nebude mít podklady k uzavření projektu.
13	Stážista předčasně odjede z projektu	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Stážista z osobních důvodů odjede z projektu. V případě jednoho stážisty není projekt ohrožen.
14	Škola neplní náležitosti smlouvy	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Dle Procurement Checklist nejsou splněny všechny náležitosti ze strany školy.
15	Stážista neplní náležitosti smlouvy	Přijetí	Nepodniknutí žádné akce, přijetí rizika.		Dle Procurement Checklist nejsou splněny všechny náležitosti ze strany AIESEC.
16	Rozpadne se projektový tým	Omezení	Podniknutí preventivních kroků.	Vytvoření dobré firemní kultury. Motivace členů. Časté schůzky – podchycení problému.	Projektový tým bude muset být nahrazen a operativně vytvořen. Nezkušenost nově vzniklého týmu může ohrozit projekt.

Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení

Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení je shrnutím celé praktické části a měl by sloužit členům organizace AIESEC, jako přehled jednotlivých kroků a činností, které by mohly být v průběhu řízení projektu EDISON uskutečněny.

Příprava a plánování projektu EDISON – dílčí kroky postupu a doporučení:

1. Tvorba Project Charter:
 - ve spolupráci s bývalými členy, kteří mají zkušenost s vedením projektu;
 - návrh dokumentu Project Charter je v kapitole: Dokumentace projektu EDISON;
 - vytvořený Project Charter lze jen upravit na konkrétní projekt;
 - vytvořený Project Charter je možné rozšířit o: plánované náklady, schválené výjimky, další strany projektu (zadavatel, sponzor, členové řídicího výboru), odměny projektového týmu.
2. Tvorba WBS:
 - společně s celým projektovým týmem vytvořit WBS;
 - tvorba může být formou lepení barevných papírků na zeď, tento způsob umožňuje i snadnou úpravu;
 - při změně WBS zanechat původní aktivity a přelepit je aktivitou novou s uvedením důvodu změny;
 - WBS by měl mít celý projektový tým k dispozici.
3. Tvorba harmonogramu projektu:
 - tvorba harmonogramu projektu na základě dokumentů: Kalendář zdrojů, Project Charter a WBS;
 - po změnách WBS nezapomínat upravit i další dokumenty;
 - lze zobrazit Ganttovým diagramem;
 - lze vytvořit v tabulkách na Google disk či později v MS Project.
4. Identifikace zainteresovaných stran projektu:
 - s projektovým týmem vytvořit první návrh jednotlivých stran projektu. Lze pomoci brainstormingu, v ideálním případě i s bývalými členy, kteří projekt dobře znají;

- jednotlivým identifikovaným stranám zaslat dotazník a následně seznam rozšířit o nově nalezené zainteresované strany;
 - určit očekávání zainteresovaných stran a nastavit Plán komunikace se zainteresovanými stranami.
5. Tvorba systému hodnocení, odměn a pravidel v projektovém týmu:
- lze mít vytvořený seznam trestů pro všechny členy pobočky;
 - systém hodnocení a odměn vytvořit s projektovým týmem, aby jednotliví členové byli motivováni;
 - pravidla sepsat s projektovým týmem a seznam mít na viditelném místě, aby všichni věděli, že se musí dodržovat, popř. jaké následky nastanou po jejich nedodržení;
6. Tvorba Matice odpovědnosti:
- přiřazení odpovědnosti k jednotlivým činnostem z WBS;
 - stručný souhrn pravidel: každá činnost musí obsahovat alespoň jedno R a právě jedno A. I a C nemusejí být v každém řádku (může zdržovat celou aktivitu);
 - Matice odpovědnosti by měla být vytvořena se všemi aktéry, kteří v ní vystupují, aby s přiřazenou odpovědností souhlasili;
 - Matice odpovědnosti by měla být na dostupném místě, aby k ní měl každý z aktérů přístup;
 - úpravy Matice odpovědnosti provádí Team leader projektu a jednotlivé změny jsou zaznamenány i s odůvodněním.
7. Identifikace rizik projektu:
- identifikace by měla být uskutečněna se členy, kteří mají s projektem EDISON již zkušenost a jsou schopni rizika nalézt a popsat;
 - noví členové by se měli Identifikace rizik účastnit, aby projekt lépe poznali a pochopili;
 - vytvoření interpretační tabulky pro pravděpodobnost výskytu a dopadu;
 - ohodnocení identifikovaných rizik dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu.
8. Tvorba Registru rizik:
- popsání scénáře k rizikům, určení strategie, postupy pro naplnění jednotlivých strategií, návrh prevence a návrh krizového scénáře;
 - Registr rizik je nutné neustále sledovat a aktualizovat.

Realizace projektu EDISON – dílčí kroky postupu a doporučení:

1. Práce s projektovou dokumentací:
 - průběžně připravenou projektovou dokumentaci kontrolovat, aktualizovat a především uskutečňovat dle ní jednotlivé kroky během realizace projektu.
2. Práce s projektovým týmem:
 - uskutečnění tréninků, workshopů a jiných forem vzdělávání. Jednotlivé aktivity mohou dodat současní členové, bývalí členové či externisté;
 - účast na lokálních a národních konferencích;
 - pravidelné schůzky s projektovým týmem. Výstupem schůzek by měl být Zápis ze schůzky;
 - udržení týmového ducha – teambuildingy, společné akce s projektovým týmem;
 - dávání zpětné vazby členům projektového týmu i Team leaderovi.
3. Komunikace se zainteresovanými stranami:
 - uskutečnění Bidder konference před realizací projektu na konkrétní škole;
 - průběžná komunikace se zainteresovanými stranami dle stanoveného komunikačního plánu.
4. Řízení dodávky:
 - během realizace by měly být uskutečněny jednotlivé činnosti, které jsou obsaženy ve WBS dle stanoveného harmonogramu.

Monitoring a kontrola projektu EDISON – dílčí kroky postupu a doporučení:

1. Úprava a aktualizace projektové dokumentace:
 - je nutné průběžně kontrolovat předem připravenou projektovou dokumentaci;
 - jednotlivé úpravy zaznamenávat i s odůvodněním.
2. Monitoring a kontrola vzdělávání členů:
 - formou průběžných testů a soutěží kontrolovat zda je vzdělávání členů efektivní a podchytit nedostatky.
3. Debriefing
 - uskutečnit Debriefing se stážisty a získávat od nich zpětnou vazbu v průběhu projektu;
 - získaná data z Debriefingu pečlivě uchovat, aby mohla být použita během uzavření projektu.

4. Postupné vytváření seznamu poučení z projektu:
 - na základě činností během realizace projektu sepsovat poučení, která by mohla být prospěšná pro následující realizace.
5. Vyplňovat Procurement Checklist:
 - během realizace projektu kontrolovat jednotlivé body v Procurement Checklistu a již splněné úkoly odškrtnout;
 - zaměřit se na nesplněné úkoly a uzpůsobit činnosti projektového týmu k tomu, aby bylo vše splněno.
6. Vyplňovat Kvalita Checklist:
 - během realizace projektu kontrolovat jednotlivé body v Procurement Checklistu a již splněné úkoly odškrtnout;
 - zaměřit se na nesplněné úkoly a uzpůsobit činnosti projektového týmu k tomu, aby bylo vše splněno.

Uzavření projektu EDISON – dílčí kroky postupu a doporučení:

1. Zpětná vazba od žáků škol:
 - na základě rozeslaného formuláře (formou online dotazníku či ankety v papírové podobě) získat zpětnou vazbu od žáků škol.
2. Zpětná vazba od rodičů žáků:
 - na základě rozeslaného formuláře (První možnost je pomocí e-mailu, e-mailové adresy lze získat od ředitele školy, či od žáků. Druhá možnost je účast člena AIESEC na třídních schůzkách a od rodičů získat zpětnou vazbu přímo).
3. Zpětná vazba od vedení škol, kde projekt proběhl:
 - zrealizovat schůzku s vedením školy a učiteli, kteří se na projektu EDISON ve vybrané škole podíleli;
 - mít pro všechny školy stejný formulář, aby byla možnost porovnání;
 - nezapomenout zjistit, zda škola bude chtít projekt EDISON i při jeho další realizaci.
4. Zpětná vazba od stážistů:
 - získat pomocí online dotazníku;
 - dotazník vytvářet s pomocí WBS – ptát se stážistů na jednotlivé aktivity;

- dotazník by měl být dostatečně rozsáhlý, aby zpětná vazba měla pro projektový tým hodnotu.
5. Finální rozpočet projektu:
- schůzka s Viceprezidentem oblasti financí, který zhodnotí celý projekt po finanční stránce;
 - Viceprezident financí by měl během schůzky uvést doporučení pro další realizaci projektu.
6. Uzavření projektu a zpětná vazba od projektového týmu:
- společná schůzka celého projektového týmu, kde se budou hodnotit jednotlivé aktivity z WBS;
 - tvorba dokumentu Vyhodnocení projektu;
 - závěrečná kontrola projektové dokumentace;
 - archivace projektové dokumentace.

Výsledky diplomové práce byly představeny nově zvolené Viceprezidentce oblasti řízení projektů v organizaci AIESEC ČZU Praha. Nové vedení oblasti je nakloněno k zavedení návrhů z diplomové práce do řízení projektů.

6 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na projektové řízení ve vybrané organizaci. Součástí práce je analýza současného stavu řízení vybraného projektu, pro nějž jsou následně navrženy procesy řízení projektu, postupy řízení projektu a dokumentace.

V kapitole Teoretická východiska byly definovány základní pojmy projektového řízení – projekt, životní cyklus projektu, projektové řízení. Součástí je i popis standardu PMI, který byl východiskem pro vypracování praktické části. Další kapitoly teoretických východisek jsou zaměřeny na neziskové a studentské organizace.

Začátek praktické části je věnován představení organizace AIESEC a její organizační struktury. Následuje popis současného stavu vybraného projektu EDISON a to ve všech jeho procesech. Po analýze současného stavu následují vlastní návrhy autorky práce. Nejprve jsou popsány jednotlivé procesy řízení projektu EDISON: Příprava a plánování, Realizace, Monitoring a kontrola a Uzavření. Další kapitolou praktické části jsou návrhy Postupů řízení projektu EDISON, zde se autorka zaměřila na vybrané znalostní oblasti z PMBoK. Konkrétně se jednalo o: Řízení integrace projektu, Řízení zainteresovaných stran, Řízení lidských zdrojů, Řízení kvality, Řízení rizik, Řízení externích zdrojů projektu. Jednotlivé návrhy pro znalostní skupiny byly vypracovány na základě předchozího studia knihy PMBoK, ale vše bylo upraveno pro vybranou organizaci a projekt. Poslední z kapitol praktické části je Dokumentace projektu EDISON. Obsahem této kapitoly jsou jednotlivé dokumenty, které jsou nezbytné pro správné a efektivní řízení vybraného projektu. Zpracovaná dokumentace je následující: Project Charter, Work Breakdown Structure, Komunikační plán, Matice odpovědnosti, Harmonogram projektu, Kvalita Checklist a Registr rizik.

Práce je zakončena kapitolou Metodický souhrn vlastních návrhů a doporučení, kde je shrnuta celá praktická část v bodech. Především dle této kapitoly by se měl projektový tým řídit. Podklady k jednotlivým bodům lze nalézt v praktické části.

Vlastní přínos práce spočívá v aplikaci procesů a znalostních oblastí mezinárodního standardu PMI na vybraném projektu v organizaci AIESEC. Aplikace procesů a znalostních oblastí na vybraný projekt může sloužit, jako podklad a inspirace pro zavedení projektového

řízení ve vybrané organizaci. Po konzultaci výsledků diplomové práce se současným vedením je jejich aplikace do praxe velmi pravděpodobná.

Tato diplomová práce je prvním krokem k zavedení projektového řízení do vybrané organizace, aplikace doporučení je již jen na současném vedení organizace. Pokud současné vedení zavede jednotlivé postupy, bude mnohem snazší naučit budoucí členy s nimi pracovat a zavedení by mohlo být stálé a dále se rozšiřovat o nové poznatky ze zrealizovaných projektů. Zavedení výsledků diplomové práce může vybrané organizaci pomoci při řízení projektů a zlepšit tak jejich kvalitu, finanční stabilitu a spokojenost zainteresovaných stran. Zavedení projektového řízení do organizace zvýší přínos studentské organizace pro jednotlivé členy, protože se již během studia setkají s řízením projektů dle vybrané metodiky.

7 Seznam použitých zdrojů

1. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589679.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-05-7.
4. BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.
5. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
6. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
7. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
8. FAKHARZADEH, Cyrus a Mark TODD. *Student Organization Leadership: Starting, Running and Improving a Student Group*. 2. vyd. Infinity Publishing, 2010. ISBN 0741457377.

9. KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2013.
10. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
11. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
12. NOLFI, Tricia a Brent D RUBEN. *Assessing and improving student organizations: a guide for students*. 1st ed. Sterling, Va.: Stylus Pub., 2010. ACPA media publication.
13. PAUL SNIJDERS, Thomas Wuttke a [TEXT ED.: STEVE NEWTON]. *PMBOK Guide: a pocket companion to PMI's : a quick introduction to 'A Guide to the Project Management Body of Knowledge' (PMBOK Guide)*. 5th ed. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2013. ISBN 9789087530167.
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.
15. ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
16. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

8 Přílohy

8.1 Příloha č.1: Vzorová smlouva k projektu EDISON

Smlouva o spolupráci na projektu EDISON

Smluvní partner 1:

Zastoupený:

Sídlo:

Zastoupení v OR:

IČO:

DIČ:

Bankovní spojení:

Plátce DPH:

(dále jen organizace)

a

Smluvní partner 2: AIESEC (LC)

Zastoupený:

Sídlo:

IČO:

DIČ:

Bankovní spojení:

Plátce DPH:

(dále jen AIESEC)

uzavírají tuto smlouvu o spolupráci:

Článek I. Prohlášení

AIESEC prohlašuje, že na základě Rozhodnutí Ministerstva vnitra ze dne 14. 2. 1994 v Praze, pod č. j.: VS/1-2713/93, je oprávněn uskutečnit všechny kroky a činnosti nezbytné z hlediska naplnění této smlouvy.

Organizace prohlašuje, že je oprávněna ke všem činnostem nezbytným z hlediska naplnění této smlouvy.

Organizace bere na vědomí, že pro AIESEC je organizování výchovně-vzdělávacích projektů osvobozenou činností dle §57 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Tato smlouva upřesňuje spolupráci mezi AIESEC a organizací na projektu zaměřeném na mezikulturní vzdělávání na základních a středních školách zvaném „EDISON“ (dále jen projekt EDISON). V rámci tohoto projektu AIESEC zajistí příchod 6-10 zahraničních

studentů za účelem prezentace jejich země původu a jejich kultury v zúčastněné organizaci, a to v období _____ do _____ včetně přípravného týdne, který bude sloužit pro přípravu zahraničního týmu ve smyslu čl. II odst. 1.3 této smlouvy.

Článek II. Závazky AIESEC

AIESEC se zavazuje k následujícímu:

1. Zorganizovat všechny náležitosti spojené s přípravou a příchodem 6-10 zahraničních studentů (dále jen zahraniční tým) a koordinovat jejich působení v průběhu projektu EDISON.
 - 1.1. Zahraniční tým se skládá z 6-10 vysokoškolských studentů z různých zemí světa, kteří budou společně působit a pracovat na projektu EDISON. Zahraniční tým se bude během jednoho týdne věnovat aktivitám, které byly s organizací předem dohodnuty. Konečný počet členů zahraničního týmu bude záviset na rozhodnutí AIESEC vycházejícího zejména z aktuálních dispozic.
 - 1.2. Náležitosti AIESEC spojené s působením zahraničního týmu v projektu EDISON:
 - 1.2.1. Výběr členů zahraničního týmu dle Směrnic mezinárodních výměn a Standardů kvality, vydaných AIESEC International pro členské země s celosvětovou působností, a které jsou součástí přílohy této Smlouvy.
 - 1.2.2. Pomoc členům zahraničního týmu s žádostí o vízum pro pobyt v ČR.
 - 1.2.3. Zajištění ubytovacích prostor členům zahraničního týmu po dobu přípravného týdne v rámci projektu EDISON, a jejich nákladové krytí.
 - 1.3. Náležitosti spojené s přípravou zahraničního týmu na práci v projektu EDISON
 - 1.3.1. Informovanost zahraničního týmu o požadavcích organizace na projekt EDISON, o kterých bude organizace za tímto účelem výslovně informovat AIESEC alespoň 30 dní před započítáním přípravného týdne.
 - 1.3.2. Zajištění seznámení zahraničního týmu se základy v oblasti mezikulturního vzdělávání a osobních dovedností před začátkem působení zahraničního týmu v organizaci.
 - 1.3.3. Kontrola připravenosti prezentací a aktivit zahraničního týmu pro působení v organizaci v rozsahu a o obsahu dle požadavků organizace, které organizace AIESEC sdělí alespoň 30 dní před započítáním přípravného týdne.
 - 1.3.4. Přeprava zahraničního týmu do místa působení organizace, respektive do místa určeného organizací pro uskutečnění aktivit v rámci projektu EDISON.
 - 1.3.5. Pomoc zahraničnímu týmu s přípravou aktivit pro projekt EDISON.
2. Podpořit organizaci při tvorbě týdenního programu projektu EDISON na základě požadavků organizace a pomoci organizaci v době jeho realizace. Pod programem se rozumí přesný týdenní rozpis aktivit zahraničního týmu na škole zahrnující časový harmonogram, popis možných prostor a technického vybavení k využití, témata, rozdělení, množství a věk žáků, kteří se budou účastnit aktivit projektu EDISON.

3. Poskytovat organizaci aktuální informace ohledně průběhu příprav projektu EDISON. AIESEC se zavazuje upřesnit početnost zahraničního týmu nejpozději 10 dní před konáním projektu v organizaci.
4. Souhrnně zhodnotit realizovaný projekt s organizací do 30 dní po skončení projektu.
5. Vytvořit závěrečnou hodnotící zprávu celého projektu a zaslat ji organizaci do měsíce po skončení projektu ve všech zúčastněných organizacích. Pod závěrečnou zprávu se rozumí zpráva zachycující souhrnné hodnocení působení zahraničního týmu ve všech organizacích zapojených do projektu EDISON.
6. AIESEC se zavazuje zaslat organizaci daňový doklad se splatností 14 dní, kdy AIESEC je oprávněn vystavovat fakturu ode dne podpisu Smlouvy oběma smluvními stranami, přičemž tímto daňovým dokladem bude vyúčtována odměna za služby AIESEC dle této Smlouvy.

Článek III. Závazky organizace

1. Organizace se zavazuje zaplatit AIESEC za služby poskytnuté podle článku II. této smlouvy peněžité protiplnění v celkové výši 6 000 Kč (slovy: šest tisíc korun českých) za celý zahraniční tým, a to na základě řádně vystaveného daňového dokladu, který bude obsahovat veškeré náležitosti dle platné daňové legislativy. Dnem uskutečnění zdanitelného plnění je den vystavení daňového dokladu. Organizace uhradí peněžité protiplnění formou převodu na výše uvedený účet AIESEC do splatnosti přijaté faktury. Daňový doklad bude zaslán elektronickou poštou na adresu uvedenou v kontaktních informacích organizace v této Smlouvě.
2. Organizace se dále zavazuje:
 - 2.1. V době průběhu projektu v organizaci poskytovat AIESEC nutnou součinnost pro plnění jeho závazků řádně a včas.
 - 2.2. Určit osobu zodpovědnou za komunikaci s AIESEC, za tvorbu týdenního programu projektu EDISON ve spolupráci se členem AIESEC, za péči o zahraniční tým v průběhu působení zahraničního týmu v organizaci, interní propagaci projektu EDISON v organizaci a za koordinaci realizace programu.
 - 2.3. S pomocí AIESEC vytvořit závěrečnou podobu programu nejpozději do středy v týdnu před realizací projektu v organizaci a odeslat ji na elektronickou adresu člena AIESEC zodpovědného za komunikaci s danou organizací, a informovat AIESEC do 15 dní od vystavení faktury.
 - 2.4. Vytvořit týdenní program projektu EDISON tak, aby každý z členů zahraničního týmu strávil minimálně 20 vyučovacích hodin týdně a minimálně 4 dny týdně prací v organizaci (zajištění plnohodnotné praxe pro členy zahraničního týmu).
 - 2.5. Vytvořit na nástěnku a na webové stránky organizace základní informace s odkazem na webové stránky AIESEC a projektu EDISON za účelem informovanosti studentů, učitelů, partnerů a veřejnosti, a ponechat tyto informace po celou dobu trvání projektu EDISON.
 - 2.6. V čase plynutí projektu EDISON v místě organizace poskytnout samostatné prostory pro zahraniční tým a technickou podporu (minimálně 1 vyučovací hodinu denně stráví každý z členů zahraničního týmu v učebně vybavené projektorem).

- 2.7. Zabezpečit pro zahraniční tým ubytování pomocí vlastních ubytovacích kapacit nebo jiným způsobem. V případě, že organizace není schopna ubytování zabezpečit, zavazuje se uhradit AIESEC poplatek 1 260 Kč (7 x 180Kč) za ubytování každého praktikanta, tzn. za ubytování od nedělního večera po dobu jednoho týdne, a informovat o nemožnosti zabezpečit ubytování aspoň 30 dní před započítáním přípravného týdne.
- 2.8. Poskytnout každému členovi zahraničního týmu oběd ve stravovacím zařízení organizace, případně fixní poplatek za stravné ve výši 100 Kč na každý pracovní den po celou dobu působení zahraničního týmu v organizaci.
- 2.9. Vyhradit minimálně 1 vyučovací hodinu k uspořádání zahajovací ceremonie za účelem představení AIESEC, projektu EDISON a případně partnera.
- 2.10. Zajistit dostatečný pitný režim pro členy zahraničního týmu po dobu jejich působení v organizaci.
- 2.11. V případě, že organizace od AIESEC obdrží dotazníky pro vedení školy a studenty, vyplnit a odevzdat tyto dotazníky nejpozději do jednoho týdne po skončení projektu EDISON v dané organizaci.
- 2.12. Umožnit použití jmen kontaktních osob organizace za účelem poskytnutí referencí a zajistit souhlas těchto osob s užitím jejich jmen ve smyslu tohoto odstavce.
- 2.13. Umožnit partnerovi projektu EDISON prezentovat se a vykonat průzkum trhu v organizaci. Průzkum trhu pro partnera bude anonymní, nebude obsahovat osobní údaje studentů a nebude náborovou akcí partnera.

Článek IV. Další ujednání

1. Obě smluvní strany jsou oprávněny prostřednictvím kontaktních osob provádět kontrolu plnění závazků vyplývajících z této smlouvy a druhá strana je povinna v této souvislosti poskytovat součinnost.
2. AIESEC je oprávněn při plnění závazků dle této smlouvy a v souvislosti s ní, jakož i při propagaci projektu dle této smlouvy bezplatně užívat logo organizace, a to všemi způsoby, které jsou v tomto ohledu účelné a předvídané předpisy o ochraně duševního vlastnictví, přičemž k takovému užití může dojít celosvětově a po dobu minimálně jednoho roku po skončení projektu EDISON. AIESEC bere na vědomí, že logo organizace je ochrannou známkou a její použití jiným způsobem než dohodnutým (závěrečná zpráva, informování o průběhu projektu na internetu apod.) v této smlouvě organizace nepovoluje, pokud nebude výslovně ujednáno jinak.
3. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.
4. Veškeré změny této smlouvy musí být akceptovány oběma smluvními stranami písemně ve formě dodatku k této smlouvě, který se stává součástí smlouvy.
5. Smluvní partner může od smlouvy odstoupit v případě neplnění závazků druhé smluvní strany. Druhá strana musí být o této skutečnosti neprodleně písemně informována. V takovém případě bude vše řešeno podle obecně platných právních předpisů.
6. V případě odstoupení jednoho smluvního partnera od smlouvy z jiných důvodů, než je neplnění závazků druhého smluvního partnera, smluvní partner nemá právo na vrácení peněžitého protiplnění, resp. AIESEC vzniká vůči organizaci právo na smluvní pokutu ve

výši již zaplaceného peněžitého plnění dle čl. III. odst. 1 této Smlouvy. Nárok na náhradu škody vedle smluvní pokuty zůstává AIESEC zachován. Nárok AIESEC na zaplacení smluvní pokuty ve smyslu tohoto článku je AIESEC oprávněna započíst oproti nároku na vrácení zaplaceného peněžitého plnění dle čl. III. odst. 1 této Smlouvy.

7. AIESEC má právo měnit počet zahraničních praktikantů dle aktuálních možností AIESEC v rozmezí, které je uvedeno v článku II, odst. 1 této smlouvy. AIESEC má povinnost seznámit organizaci s přesným počtem praktikantů nejpozději 10 dní před konání projektu v organizaci.
8. AIESEC má právo okamžitě odstoupit od Smlouvy a ukončit s organizací spolupráci a požadovat po ní finanční náhradu za týden konání projektu EDISON v organizaci, tzn. stravu 5 x 100 Kč/člen zahraničního týmu a ubytování 7 x 180 Kč/člen zahraničního týmu. Toto právo vzniká v důsledku nedodržování závazků organizace plynoucích z čl. III. této Smlouvy. Tímto ustanovením není dotčeno právo AIESEC na smluvní pokutu dle čl. IV. odst. 6 této Smlouvy.
9. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech v českém znění, přičemž každá smluvní strana obdrží po jednom stejnopisu.

V

dne

V

dne

President
AIESEC (LC)

8.2 Příloha č. 2: Plán komunikace se zainteresovanými stranami

Tabulka 14: Plán komunikace se zainteresovanými stranami

PLÁN KOMUNIKACE SE ZAINTERESOVANÝMI STRANAMI						
Strana	Informace	Důvod	Kanál + Formát	Frekvence	Jazyk	Zodpovědnost
PŘED REALIZACÍ						
Žák	Informovat o přípravě projektu. Zmínit cíl a možné přínosy.	Pokud žáci vědí již před realizací, co jim EDISON nabízí, mohou změnit přístup k projektu a přínos může být o to větší.	Vložit plakát na Facebook skupina dané školy, na nástěnku a www stránky školy (poslední dva body jsou obsaženy i ve smlouvě).	Jednorázově, ale být k dispozici v případě dotazů.	CZ	Team Leader
Stážista	Podrobně vysvětlit popis práce a očekávání ostatních stakeholderů.	Stážista musí vědět, co se od něj očekává, aby se včas připravil.	e-mail, skupina na Facebooku, Skype. Online meeting, či písemná komunikace.	Jednorázově, ale být k dispozici v případě dotazů.	EN	Projektový tým
Učitel	Informovat o výběru stážistů, být oporou při přípravě projektu, říct tipy a triky z předchozích realizací, připomenout a vysvětlit náležitosti smlouvy.	Povinnost dodržovat náležitosti smlouvy. Na základě předchozích zkušeností je možné vyvarovat se problémům či dosáhnout lepší realizace, jak kvalitou, tak dopadem na stakeholdery.	Komunikace telefonicky, e-mailem, jedna osobní schůzka.	Jednorázově, ale být k dispozici v případě dotazů.	CZ	Projektový tým
Projektový tým	Zpracovat plán realizace a informovat o tom ostatní stakeholdery.	Neopomenutí důležitých činností v projektu.	Především pravidelné meetingy. Komunikace také přes e-mail a sdílené dokumenty.	Pravidelně 1x týdně.	CZ	Team Leader, Viceprezident
Rodič	Informovat o přípravě projektu. Zmínit cíl a možné přínosy.	Mohou ovlivnit žáky v přístupu k projektu.	Vložit plakát na Facebook skupina dané školy, na nástěnku a www stránky školy (poslední dva body jsou obsaženy i ve smlouvě).	Jednorázově, ale být k dispozici v případě dotazů.	CZ	Team Leader
PŘI REALIZACI						
Žák	Představit stážisty a možnosti projektu. Vysvětlit jim, že si na stážisty mohou vzít	Zvýšení aktivity ze strany žáků, představení AIESEC a projektu jako takového.	Úvodní ceremoniál v tělocvičně či aule školy. Prezentace o projektu, o AIESEC a možnostech.	Jednorázově	CZ	Projektový tým

	kontakt a komunikovat s nimi i po realizaci.					
Stážista	Během přípravného týdnu zaškolit a zjistit jejich očekávání k projektu. Během realizace průběžně komunikovat, řešit případné problémy a dělat debriefingy.	Možnost zabránit a předejít problémům, které by nastaly v případě nekomunikace. Stážisté zaznamenají snahu projektového týmu a budou poté ochotnější a pracovitější.	Přípravný týden: školení, osobní setkání. Během realizace: telefonicky, e-mailem, osobně. Záleží na akutnosti a možnostech obou stran. Debriefing: společný meeting v neformálním prostředí.	Přípravný týden: 5x8 hodin. Průběžná komunikace: 4x za týden. Debriefing: 2x během projektu.	EN	Projektový tým Team Leader
Učitel	Úvodní meeting před Úvodní ceremonií	Kontrola plnění smlouvy, zodpovězení dotazů, představení stážistů.	Osobní setkání	Jednorázově	CZ	Team Leader Projektový tým
Projektový tým	Kontrola a monitoring plnění plánu.	Správnost naplánovaných akcí, plnění harmonogramu, předcházení rizik.	Především pravidelné meetingy. Komunikace také přes e-mail a sdílené dokumenty.	Pravidelně 1x týdně.	CZ	Team Leader Viceprezident
Rodič	V případě zájmu svolání osobní schůzky.	Předcházení rizikům, zvyšování kvality projektu, získání zpětné vazby.	Osobní schůzka	Jednorázově	CZ	Team Leader Projektový tým
PO REALIZACI						
Žák	Zpětná vazba.	Získání poznatků pro vylepšení další realizace.	Rozeslání online dotazníku	Jednorázově	CZ	Team Leader Projektový tým
Stážista	Zpětná vazba.	Získání poznatků pro vylepšení další realizace.	Rozeslání online dotazníku	Jednorázově	EN	Team Leader Projektový tým
Učitel	Zpětná vazba.	Získání poznatků pro vylepšení další realizace, kontrola plnění smlouvy.	Osobní schůzka	1x ihned po realizaci	CZ	Team Leader Projektový tým
Projektový tým	Zpětná vazba.	Poučení z vlastních chyb, motivace členů.	Osobní schůzka	1x ihned po realizaci	CZ	Team Leader Viceprezident
Rodič	V případě problémů, komunikace e-mailem.	Získání poznatků pro vylepšení další realizace.	Rozeslání online dotazníku	jednorázově	CZ	Team Leader Projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování.