



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Angela Paroubková**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Angela Paroubková**  
Osobní číslo: **E15000568**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretický úvod do problematiky projektového řízení (včetně literární rešerše).
2. Analýza stávajícího stavu využívání projektového řízení ve vybrané neziskové organizaci.
3. Zhodnocení přínosu projektového řízení pro vybranou organizaci.
4. Zhodnocení využití nástrojů ICT v komunikaci.
5. Shrnutí a závěrečná doporučení zvolené organizaci na základě zjištěných skutečností.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.**

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

**ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.**

**KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013.**

**ISBN 978-1-118-02227-6.**

**A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.**

Katedra informatiky

Konzultant diplomové práce: **Vojtěch Veselý**

Project Engineer

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 3. 5. 2018

Podpis:



## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni během zpracování této diplomové práce. Předně děkuji doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas věnovaný konzultacím. Dále děkuji všem členům Erasmus Student Network Liberec, z. s. za jejich pomoc a podporu při zpracování této diplomové práce. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za pomoc a podporu po celou dobu studia.

## **Anotace**

Diplomová práce „Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část obsahuje teoretická východiska z oblasti projektového řízení. Tyto poznatky jsou aplikovány v případové studii popisující postoj ESN Liberec, z. s. k dané problematice. Praktická část dále zahrnuje průzkumnou činnost ve formě dotazníkového a statistického šetření. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení a odhalení možných nedostatků v procesu projektového řízení vybrané organizace. V závěru práce jsou na základě zjištěných skutečností interpretována možná opatření a představena vlastní doporučení a návrhy pro ESN Liberec, z. s. Získané výsledky a poskytnuté návrhy mohou být přínosné pro vybranou neziskovou organizaci a její zlepšení v procesu projektového řízení.

## **Klíčová slova**

Erasmus Student Network, ESN Liberec, z. s., informační a komunikační technologie, nezisková organizace, projekt, projektové řízení.

# **Annotation**

## **Project Management in a Selected Non-profit Organization**

The diploma thesis "Project Management in a Selected Non-Profit Organization" is divided into a theoretical and practical part. The first part contains the theoretical background of project management. These findings are applied in a case study, which describes the attitude of ESN Liberec, r. a. towards the given problem. The practical part also includes exploratory activities in the form of questionnaire and statistical surveys. The main goal of the diploma thesis is to evaluate and detect possible deficiencies in the project management process of selected organization. At the end of the thesis, given possible measures, own recommendations and suggestions for ESN Liberec are based on established facts. Given results and provided suggestions can be beneficial to the selected non-profit organization and its improvement in the project management process.

## **Key words**

Erasmus Student Network, ESN Liberec, z. s., information and communication technologies, non-profit organization, project, project management.

## **Obsah**

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>1 Charakteristika základních pojmů.....</b>	<b>19</b>
1.1 Definice projektu.....	19
1.2 Definice projektového řízení.....	20
<b>2 Projekt.....</b>	<b>22</b>
2.1 Životní cyklus a fáze projektu.....	22
2.2 Plánování projektu.....	24
2.3 Charakteristika zainteresovaných stran.....	25
2.4 Cíl projektu.....	27
2.5 Úspěch projektu.....	27
2.5.1 Kritéria úspěchu projektu.....	28
<b>3 Projektové řízení.....</b>	<b>30</b>
3.1 Historie a současnost projektového řízení.....	30
3.2 Výhody a nedostatky projektového managementu.....	31
3.3 Procesy projektového řízení.....	32
3.4 Standardy projektového řízení.....	34
3.5 Nástroje projektového řízení.....	37
3.6 Literární rešerše.....	41
<b>4 Informační a komunikační techniky.....</b>	<b>45</b>
4.1 Komunikace členů projektového týmu.....	45
4.2 Nástroje pro sdílení dokumentů.....	45
4.3 Nástroje pro podporu řízení projektu.....	47
4.3.1 Microsoft Project.....	47
4.3.2 OpenProj.....	48
4.4 Nástroje pro komunikaci projektů.....	48
<b>5 Charakteristika neziskové organizace.....</b>	<b>51</b>
5.1 Charakteristika spolku.....	51
<b>6 Představení vybrané neziskové organizace.....</b>	<b>52</b>
6.1 ESN AISBL.....	52
6.2 ESN Czech Republic.....	52
<b>7 Erasmus Student Network Liberec, z. s.....</b>	<b>54</b>



7.1 Organizační struktura ESN Liberec.....	55
<b>8 Případová studie.....</b>	<b>58</b>
8.1 Projekt v pojetí dle ESN Liberec.....	58
8.1.1 Aktivity ESN Liberec.....	59
8.1.2 Cíl pořádání aktivit.....	60
8.1.3 Definování úspěšné akce.....	61
8.2 Projektové řízení v pojetí dle ESN Liberec.....	62
8.2.1 Strany zainteresované v plánování aktivit.....	63
8.2.2 Historie Activity týmu.....	64
8.2.3 Proces plánování aktivit.....	65
8.3 Nástroje používané v ESN Liberec.....	66
<b>9 Průzkum využití projektového řízení v neziskové organizaci.....</b>	<b>68</b>
9.1 Cíle průzkumu.....	68
9.2 Zvolená metoda průzkumu.....	68
9.3 Časový harmonogram průzkumu.....	69
9.4 Zkoumaný soubor respondentů.....	70
9.5 Dotazníkové šetření.....	70
9.6 Sběr dat.....	74
9.7 Vyhodnocení průzkumu.....	74
9.8 Shrnutí, návrhy řešení a doporučení.....	87
<b>10 Statistické šetření.....</b>	<b>90</b>
10.1 Časový harmonogram šetření.....	90
10.2 Cíl statistického šetření.....	90
10.3 Metodika sběru dat.....	91
10.4 Oslovený soubor.....	93
10.5 Realizační fáze šetření.....	93
10.6 Zpracování dat.....	94
10.7 Analýza dat.....	97
10.7.1 Hypotéza o nezávislosti na zvoleném druhu média.....	97
10.7.2 Hypotéza o vzájemné nezávislosti skupin.....	99
10.7.3 Hypotézy o nezávislosti pozvaných a příchozích.....	100
10.8 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení.....	103
<b>11 Doplnující rozhovory.....</b>	<b>105</b>
11.1 Rozhovory se zahraničními studenty.....	105
11.1.1 Cíl rozhovorů.....	105
11.1.2 Dotazy.....	105
11.1.3 Obdržené výstupy.....	107

11.1.4 Zhodnocení výstupů.....	110
11.2 Rozhovor se členem ESN Liberec.....	111
11.2.1 Cíl rozhovoru.....	111
11.2.2 Řízený rozhovor.....	112
11.2.3 Vyhodnocení a doporučení.....	115
<b>12 Celkové vyhodnocení a vlastní návrh řešení.....</b>	<b>117</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>121</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>123</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>131</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu v pojetí Kerznera, Verzucha a Svozilové.....	21
Obrázek 2: Zjednodušený model vztahů a procesů řízení projektu.....	33
Obrázek 3: Šablona Work Breakdown Structure.....	38
Obrázek 4: Šablona uzlově orientovaného síťového grafu.....	39
Obrázek 5: Šablona hranově orientovaného síťového grafu.....	39
Obrázek 6: Organizační struktura ESN Liberec.....	56
Obrázek 7: Četnost pracovních funkcí respondentů.....	75
Obrázek 8: Obsazenost pozice Event Manager.....	76
Obrázek 9: Průzkum počtu členů Activity týmu.....	77
Obrázek 10: Využití informační technologie při plánování.....	78
Obrázek 11: Nástroje projektového řízení používané v ESN CZ.....	79
Obrázek 12: Průzkum účasti Event manažera na školení.....	80
Obrázek 13: Nástroje používané pro komunikaci událostí.....	80
Obrázek 14: Průzkum pozvaných osob.....	81
Obrázek 15: Četnosti pořádaných událostí.....	82
Obrázek 16: Průzkum realizace analýzy rizik.....	83
Obrázek 17: Používané nástroje pro řízení rizik v ESN CZ.....	83
Obrázek 18: Problémy při plánování aktivit.....	84
Obrázek 19: Průzkum vyhodnocení uspořádaných událostí.....	85
Obrázek 20: Zaznamenávání zpětné vazby.....	86

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad Ganttova diagramu.....	40
Tabulka 2: Příklad matice odpovědností.....	41
Tabulka 3: Počet neziskových organizací v ČR podle právních forem.....	44
Tabulka 4: Časový harmonogram etap průzkumu.....	69
Tabulka 5: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	87
Tabulka 6: Časový harmonogram etap statistického šetření.....	90
Tabulka 7: Formulář pro sběr vybraných dat.....	91
Tabulka 8: Souhrn dat.....	95
Tabulka 9: Šablona pro doplňující údaje.....	96
Tabulka 10: Souhrn obdržených doplňujících dat.....	96
Tabulka 11: Analýza rozptylu pro hypotézu č. 1.....	98
Tabulka 12: Odhady regresních parametrů.....	98
Tabulka 13: Souhrn vzájemných závislostí jednotlivých skupin.....	100
Tabulka 14: Analýza rozptylu pro hypotézu č. 3.....	101
Tabulka 15: Odhady koeficientů pro hypotézu č. 3.....	102
Tabulka 16: Souhrn výsledků testovaných hypotéz č. 3 - 6.....	102
Tabulka 17: Šablona měsíčního plánu aktivit.....	119
Tabulka 18: Matice odpovědností pro Activity team.....	120
Tabulka 19: Shrnutí vlastních doporučení na zlepšení procesu projektového řízení.....	122

## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

AON	Activity on Node (Uzlově orientovaný síťový graf )
AOA	Activity on Arrow (Hranově orientovaný síťový graf)
CPM	Critical Path Method (Metoda kritické cesty)
CSFs	Critical success factors (Kritické faktory úspěchu)
ESN	Erasmus Student Network
FB	Facebookový, Facebooková, Facebookové, Facebookovou
GLM	Obecný lineární model (General Linear Model)
HK	Hradec Králové
HR	Human Resources
ICB	International Competence Baseline
ICT	Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)
Inc.	Incorporated (firma zapsaná v rejstříku)
ISO	International Organization for Standards (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IPMA	International Project Management Association (Mezinárodní asociace pro řízení projektů)
KPIs	Key performance indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)
Ltd.	Limited (společnost s ručením omezeným)
OPS	Obecně prospěšné společnosti
PERT	Project Evaluation and Review Technique (metoda hodnocení a kontroly projektu)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

PMI®	Project Management Institute (Sdružení projektových managerů)
PR	Public Relations
PRINCE2	Projects in Controlled Environments, Version 2 (Metodologie projektového managementu)
TUL	Technická univerzita v Liberci
WBS	Work Breakdown structure (Struktura rozpisu prací)

# Úvod

*„An intelligent plan is the first step to success. The man, who plans, knows where he is going, knows what progress he is making and has a pretty good idea when he will arrive. Planning is the open road to your destination. If you don't know where you are going, how can you expect to get there?“<sup>1</sup> (ANON, 2015)*

Basil S. Walsh

Podíváme-li se do minulosti, projekty jako jsou například Velká čínská zeď či egyptské pyramidy by nemohly být uskutečněny bez detailního plánu, jasného cíle, koordinace velkého množství pracovníků, systematickosti a organizace. Je tedy patrné, že projektové řízení je využíváno již od nepaměti, byť v dávných dobách mohlo vypadat odlišně než dnes.

V současnosti je projektové řízení implementováno v mnoha oborech počínaje průmyslovým odvětvím, přes zdravotnictví nebo ropný průmysl a konče marketingem (Daga, 2015). Pouze necelá třetina všech projektů byla za uplynulý rok úspěšně dokončena v rámci časového harmonogramu a rozpočtu (Pascasu, 2018).

Tématem diplomové práce je Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci. Autorka se zaměřila na tuto problematiku na základě vlastního přesvědčení o nutnosti prozkoumání a zlepšení procesů současného řízení projektů v ESN Liberec, z. s. Sama po dobu pěti let dobrovolně v této organizaci pracovala a během svého působení zastávala funkci vzájemí se k danému tématu po dobu jednoho roku. Hojně zkušenosti a znalosti ji tedy umožňují dané problematice věnovat náležitou pozornost.

Mezi metody využití ke zpracování práce patří rešerše odborné literatury, dotazníkové šetření, statistické šetření a řízený rozhovor. V praktické části práce bude dále provedena syntéza teoretických poznatků, které budou aplikovány v podobě případové studie vybrané neziskové organizace.

---

<sup>1</sup> Inteligentní plán je prvním krokem k úspěchu. Muž, který plánuje, ví, kam jde, ví, jaký pokrok dělá, a má docela dobrý odhad, kdy se tam dostane. Plánování je otevřená cesta k vašemu cíli. Když nevíte, kam jdete, jak můžete očekávat, že se tam dostanete?

Hlavním cílem práce je na základě provedené analýzy současného stavu využívání projektového řízení v ESN Liberec, z. s. odhalit možné nedostatky a formulovat případná doporučení. Stěžejním přínosem je vlastní návrh řešení optimalizující stávající nastavení projektových procesů ve vybrané neziskové organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretická východiska nutná k pochopení problematiky projektového řízení. Tato část čerpá ze zahraniční i domácí odborné literatury a bude zpracována s ohledem na odpovídající druh vybrané společnosti. Nejprve budou definovány základní pojmy „projekt“ a „projektové řízení“. Dále bude objasněn životní cyklus projektu a strany zainteresované v jeho realizaci. Dojde také k vysvětlení podstaty řízení projektů, včetně stručného historického vývoje, jednotlivých procesů, metodik a nástrojů projektového řízení. V závěru teoretické části práce budou představeny informační a komunikační techniky pro podporu projektového řízení a marketingové komunikace.

Dílním cílem teoretické části je pochopení základních teoretických východisek z oblasti projektového řízení. Dále pak utvoření si představy o současné praxi této problematiky v neziskových organizacích prostřednictvím rešerše odborných článků.

Druhá část diplomové práce bude zaměřena prakticky, a to na analýzu procesů řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci ESN Liberec, z. s. V úvodu této části budou vymezeny základní pojmy „nezisková organizace“ a „zapsaný spolek“. Následně dojde k představení organizace Erasmus Student Network jako celku společně s jejím historickým vývojem, principy a cíli. Praktická část je rozdělena na tři tematické celky – případovou studii, dotazníkové šetření a statistické šetření.

V rámci případové studie bude analyzován proces řízení projektů v ESN Liberec, z. s. Dojde k aplikování teoretických východisek na konkrétní situaci využití projektového řízení ve vybrané organizaci. Zároveň je v případové studii kladen důraz na propojení teoretické a praktické části, což umožňují odkazy na odpovídající kapitoly první částí této diplomové práce.



Další stěžejní částí je dotazníkové šetření, které si klade za cíl zhodnotit využití nástrojů projektového řízení, informačních technik a médií pro marketingovou komunikaci v pobočkách organizace Erasmus Student Network na území České republiky. Záměrem dotazníkového šetření je také prozkoumat úroveň realizace analýzy rizik, vyhodnocování po ukončení projektu a objevující se nedostatky při projektovém řízení.

Statistické šetření má za úkol zanalyzovat projektové řízení v ESN Liberec, z. s. a dvou velikostně podobných jiných poboček organizace Erasmus Student Network na případu několika vybraných projektů. Dílčími cíli jsou ověřit efektivnost médií využívaných pro propagaci realizovaných aktivit a očekávání příchodu většího počtu lidí na základě většího počtu pozvaných.

Tyto průzkumy budou doplněny o pohled zainteresovaných osob - cílové skupiny a člena ESN Liberec, z. s. Cílem rozhovorů je obdržet názory zmiňovaných osob, odhalit možné nedostatky a na základě zjištěných skutečností představit vlastní návrh řešení, vedoucího ke zlepšení projektových procesů v ESN Liberec, z. s.

V závěru praktické části budou shrnuty veškeré výsledky a závěry, interpretována možná opatření a prezentována vlastní doporučení z oblasti řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci.

# TEORETICKÁ ČÁST

V první části diplomové práce jsou vylíčena stěžejní teoretická východiska z oblasti projektového řízení. V úvodu teoretické části je provedeno vysvětlení základních pojmů „projekt“ a „projektové řízení“.

Projekt je blíže specifikován z pohledu jeho důležitých aspektů, kterými jsou například životní cyklus a proces plánování. Tato část práce pojednává i o klíčových rolích zúčastněných v průběhu jeho realizace. Nebude opomenuta ani formulace cílů a definice úspěšného projektu.

Čtenář je dále seznámen s historickým vývojem projektového řízení a s procesy, jimiž je řízení projektů tvořeno. Dále je představeno několik mezinárodních standardů a nástrojů využívaných v průběhu celého životního cyklu projektu.

V závěru teoretické části diplomové práce se pozornost přesune k informačním a komunikačním technikám používaných pro podporu projektového řízení. Jejich výčet bude popsán nejprve z pohledu projektového týmu, jenž jich využívá pro komunikaci a sdílení dokumentace na denní bázi. Posléze bude pozornost věnována médiím, jejichž prostřednictvím je projekt komunikován cílové skupině.

# 1 Charakteristika základních pojmů

Základními pojmy pro tuto diplomovou práci jsou projekt a projektové řízení. Nejprve proto budou v této kapitole tyto pojmy rozlišeny a blíže charakterizovány společně s uvedením jejich definic a dalších stěžejních informací.

## 1.1 Definice projektu

Klíčovým prvkem projektového řízení je bezpochyby projekt. Pro tento pojem existuje nespočet definic od mnoha autorů. Několik z nich je uvedeno rovněž v této kapitole. Jednotlivé formulace se mohou lišit, ale všechny obsahují stejné základní charakteristiky, které jsou platné pro každý projekt.

Podle technické normy ISO 21500 (Zandhuis, 2013) projekt představuje jedinečný soubor procesů, skládajících se z koordinovaných a kontrolovaných aktivit s počátečním a konečným termínem, které jsou prováděny za účelem dosažení cíle. Dosažení cíle projektu vyžaduje výstupy, které odpovídají konkrétním požadavkům včetně mnoha omezení, jako je čas, náklady a zdroje.

Kerzner (2013) uvádí, že za projekt lze považovat jakoukoli řadu činností a úkolů, které mají specifický cíl, a jejichž realizací dojde k naplnění cíle. Tyto činnosti mají definovaný počátek a konec. Opomenout nesmíme ani jejich omezené financování, spotřebu různých zdrojů (např. lidské zdroje, materiál) ani jejich multifunkčnost.

Sdružení projektových managerů PMI<sup>®</sup> popisuje projekt ve svém průvodci jako dočasnou snahu o vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Dočasná povaha projektů naznačuje, že projekt má určitý počátek a konec, což nemusí nutně znamenat, že doba trvání projektu je krátká. Konec projektu je dosažen až ve chvíli, kdy jsou splněny jeho cíle, kdy projekt již neexistuje nebo kdy si sám klient přeje jeho ukončení (ANON, 2013a).

Na základě tří výše zmíněných popisů od různých autorů lze projekt souhrmně charakterizovat jako proces sloužící k dosažení určitého cíle, který má určený začátek

a konec realizace. V následující podkapitole bude vysvětlen další klíčový pojem pro tuto diplomovou práci, kterým je projektové řízení.

## 1.2 Definice projektového řízení

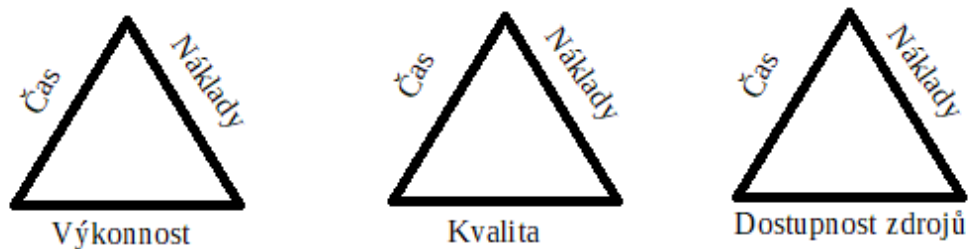
V literatuře je možné narazit na několik obdob výrazu projektové řízení, jimiž jsou řízení projektů a projektový management, resp. management projektu. V této diplomové práci se tato označení považují za synonyma.

Dle Younga (2007) může být řízení projektu definováno jako dynamický proces, který využívá příslušné zdroje organizovaných a strukturovaným způsobem k dosažení některých jasně definovaných cílů označených jako strategické potřeby.

Sdružení projektových managerů PMI® popisuje řízení projektu jako aplikaci znalostí, dovedností, metod, nástrojů, technik a kompetencí pro projektové aktivity, které splňují požadavky projektu. Projektový management zahrnuje integraci různých fází životního cyklu projektu (ANON, 2013a).

Kerzner (2013) zmiňuje, že pro úspěšné ukončení zahájeného projektu je nezbytné dosáhnout jeho cílů ve stanoveném čase, na požadované úrovni výkonnosti a při efektivním využití přidělených zdrojů v rámci daného rozpočtu.

Verzuch (2007) uvádí oproti tomu mírně odlišné základní parametry projektu, které tvoří současně i jeho omezení. Jedná se také o výše zmiňovaný čas a náklady, ale na rozdíl od výkonnosti Verzuch zmiňuje kvalitu. Tyto tři parametry tvoří tzv. **trojimperativ projektu**, jenž je znázorněn na Obrázku 1 na straně 20. Všechny jeho složky spolu úzce souvisí, proto má změna jedné z nich dopad i na ostatní. Například když zákazník požádá o dřívější termín ukončení projektu, dojde buď ke snížení kvality nebo ke zvýšení vynaložených nákladů. Plán projektu, podle kterého je koordinován sled prací, slouží k tomu, aby mezi těmito parametry byla nastolena rovnováha.



Obrázek 1: Trojimperativ projektu v pojetí Kerznera, Verzucha a Svozilové

Zdroj: Upraveno dle autorů Kerznera, Verzucha a Svozilové

Na výše uvedených dvou příkladech výkladu omezení projektu je vidět, že se názory jednotlivých autorů mohou lišit. Svozilová (2011) na rozdíl od autorů Kerznera a Verzucha uvádí jako třetí parametr dostupnost zdrojů.

V první kapitole byly rozlišeny a charakterizovány základní pojmy týkající se problematiky této diplomové práce: projekt a projektové řízení. Pro definování obou pojmů bylo uvedeno několik charakteristik od různých autorů shodujících se na popisu projektu jakožto procesu sloužícího k dosažení určitého cíle, který má určený začátek a konec realizace. Pojem řízení projektů má v literatuře i jiné podoby (tj. projektový management, management projektů a především projektové řízení). Tyto pojmy jsou považovány za synonyma. Na jeho charakteristice se již autoři jednoznačně neshodují, a to zejména v objasnění základních parametrů důležitých pro úspěšnou realizaci projektu odrážející pojetí daného autora. Další kapitoly navazují na uvedené definice pojmů a nadále je rozvíjejí.

## 2 Projekt

V této kapitole bude projekt blíže specifikován z pohledu životního cyklu, procesů a jejich plánování a personálního zabezpečení v průběhu jeho realizace. Nebude opomenuta ani formulace cíle a úspěšného projektu.

### 2.1 Životní cyklus a fáze projektu

Projekt je realizován v určité stanovené době, jak bylo uvedeno v kapitole 1.1. V průběhu tohoto časového období projekt prochází několika fázemi, jež společně tvoří životní cyklus projektu. Rozdělení činností řízení projektu na jednotlivé etapy vede k efektivnější realizaci, kontrole a přehlednosti, což zvyšuje pravděpodobnost jeho úspěšného ukončení. Proto budou v této kapitole představeny jednotlivé fáze životního cyklu projektu.

Sdružení projektových managerů PMI<sup>®</sup> definuje životní cyklus projektu jako řadu fází, jimiž prochází od svého zahájení až po ukončení. Jednotlivé fáze na sebe navazují a jejich jména a čísla jsou určena vedením společnosti či jinými organizacemi zapojenými do projektu, povahou samotného projektu a oblastí jeho použití. Fáze lze rozdělit podle funkčních nebo dílčích cílů, průběžných výsledků, konkrétních milníků v rámci celkového rozsahu práce nebo finanční dostupnosti (ANON, 2013a).

V definování životního cyklu projektu se autoři různí, což zobrazuje následující výčet fází:

- dle ISO 21500 (Zandhuis, 2013): zahájení, plánování, implementace, ovládání, zavírání;
- dle Kerznera (2013): koncepce, plánování, testování, implementace, uzavření;
- dle PMI<sup>®</sup> (2013): zahájení, organizování a příprava, realizace, uzavření;
- dle Wysockiho (2014): plánování, spuštění, sledování a řízení, uzavření;
- dle Svozilové (2011): zahájení, střední fáze realizace, ukončení;
- dle Štefánka aj. (2011): předprojektová, projektová a poprojektová.

Fáze projektu jsou obvykle dokončeny postupně, ale v některých situacích se mohou překrývat. Různá stadia mají obvykle odlišnou dobu trvání nebo míru obtížnosti (Kerzner, 2013).

### **Předprojektová fáze**

Štefánek aj. (2011) formulují, že součástí předprojektové fáze je vždy formování myšlenek. U menších projektů je tato činnost realizována například pouze diskuzí a slovním schválením. Na druhou stranu u větších projektů jde o dlouhodobější plánování, hodnocení a rozhodnutí. V této fázi je také tvořen projektový tým a plán samotné realizace projektu. Zároveň jsou rozděleny úkoly a odpovědnosti za dílčí činnosti. Autor uvádí, že úspěch projektu závisí na dobře sestaveném plánu a důvěře všech členů projektového týmu v dosažení stanovených cílů. V závěru fáze se provádí kontrola a schválení před uskutečněním projektu.

### **Projektová fáze**

Štefánek aj. (2011) definují projektovou fázi jako tu nejnáročnější etapu celého projektu, jelikož je tvořena velkým množstvím procesů. Důležitými aspekty jsou kvalitně zpracovaný plán a schopnosti jednotlivých členů projektového týmu. Autor uvádí, že je nutné postupovat dle plánu, provádět průběžné kontroly a porovnání realizovaných činností s plánovanými. V případě odchýlení se od plánu je nezbytné na změny reagovat odpovídajícími opatřeními nebo přizpůsobit plán na základě nastalé situace. Pokud jsou případné problémy řešeny včas, vzájemná komunikace všech zúčastněných stran nevázne a je dodržen stanovený plán, projekt dospěje v adekvátním čase do poslední fáze.

Jak bylo uvedeno na straně 22, někteří autoři se ve výčtu fází různí. Kerzner (2013) projektovou fázi detailněji člení na:

- Plánování, kdy se zdokonaluje koncept a stanovují realistické časové, nákladové a výkonnostní parametry projektu. Tato fáze také zahrnuje počáteční přípravu dokumentace.

- Testování a snahu o standardizaci, aby mohly začít operace. V této fázi musí být dokončena téměř veškerá dokumentace.
- Implementaci, kdy je spuštěn začátek fyzické realizace projektu.

## Poprojektová fáze

Štefánek aj. (2011) uvádí, že společnosti občas poprojektovou fází vynechávají, ale přitom je důležitou součástí životního cyklu projektu. Tato závěrečná fáze slouží k analýze průběhu projektu, silných a slabých stránek jeho řízení. Vyhodnocení může být mnohdy uskutečněno až s určitým odstupem, proto je třeba ho naplánovat a neopomenout jeho realizaci. Obdržená zpětná vazba se podle autorů zhodnotí u dalších projektů a umožní vyvarovat se například podobným problémům či chybám.

I když se mnozí autoři v názvech jednotlivých fází životního cyklu projektu různí, jejich počet běžně dosahuje tří až čtyř a jejich charakteristika je přibližně stejná. Každá z nich je důležitá a má významný vliv na další průběh projektu. Autoři zdrojů uvádění v této práci zdůrazňují především důležitost počáteční fáze projektu, jenž udává směr, kterým bude projekt dále pokračovat.

## 2.2 Plánování projektu

Svozilová (2011, s. 112) uvádí, že plánování projektu: *„je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“*

Aktivita spojené s plánováním projektu mohou začít již ve fázi zahájení a iniciace projektu, kdy je projektový záměr podroben rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodik a pracovních zdrojů. Výstupem této analýzy jsou dokumenty, které definují předmět projektu, jenž je základem pro komunikaci mezi zákazníkem a projektovým týmem, a které stanovují plán projektu, jenž slouží pro komunikaci v rámci týmu či mezi týmem a vedením společnosti. (Svozilová, 2011)



Doležal (2012) uvádí, že v plánu řízení projektu jsou specifikovány postupy, metody a techniky vhodné pro řešení definovaných oblastí, mezi které patří plánování rozpisu prací, řízení času, nákladů, projektových rizik, komunikace všech zúčastněných stran projektu, plánování lidských i hmotných zdrojů a dalších činností.

Jak je výše zmíněno, součástí plánování projektu je personální plán, proto v následující podkapitole bude uveden výčet rolí podílejících se na realizaci projektu.

## **2.3 Charakteristika zainteresovaných stran**

Průběhu projektového řízení se přímo či nepřímo účastní různé osoby, které budou v této podkapitole specifikovány. Klíčovou roli má ve všech citovaných podkladech projektový manažer. Popisu role manažera proto bude v této podkapitole věnováno nejvíce pozornosti.

Za zainteresovanou stranu v projektu považujeme osobu (případně organizaci), která je aktivně zapojená do jeho procesů nebo tu, jejíž zájmy mohou být ovlivněny realizací projektu. Tato osoba (či organizace) může ovšem také ovlivnit i samotný průběh či výsledek projektu. (Doležal, 2012)

Svozilová (2011) člení skupiny, které se účastní projektu, podle zastávané role na:

- představitele zákazníka (sponzor, investor nebo vlastník podniku, který si projekt objednává, uživatelé budoucího výstupu projektu a zaměstnanci zákazníka);
- představitele dodavatele (manažeři všech řídicích úrovní podílející se na řízení projektu včetně samotného manažera projektu, členové projektového týmu a subdodavatelé);
- ostatní skupiny, které mají vliv na projekt (úřady, konkurence, atd.).

### **Projektový manažer**

Young (2007) uvádí, že důležitou osobou pro úspěšný projekt je projektový manažer, který je zodpovědný za stanovení realistických a dosažitelných hranic pro projekt a realizaci projektu v rámci schválených východisek.

Efektivní projektový manažer by měl vlastnit určitou rovnováhu technických, interpersonálních a koncepčních dovedností, které mu pomáhají analyzovat situace a náležitě reagovat. Mezi důležité mezilidské dovednosti patří vedení a budování týmu, motivace, komunikace, rozhodování, politické a kulturní povědomí, vyjednávání, budování důvěry a řízení konfliktů (ANON, 2013a).

Mezi jeho odpovědnosti patří mimo jiné výběr projektového týmu, udržování blízkého pracovního vztahu se sponzorem, definování a plánování projektu, identifikace a řízení rizik, sledování pokroku projektu, řešení problémů, které se v průběhu trvání projektu vyskytnou, řízení nákladů, vedení týmu a řízení výkonu všech účastníků projektu. (Young, 2007)

Svozilová (2011) zmiňuje, že odpovědnosti lze rozklíčovat do konkrétních dílčích odpovědností týkajících se:

- řízení zdrojů projektu (zejm. času, pracovní síly, informačních technologií, finančních a hmotných prostředků),
- plánování a kontroly (efektivní využití zařízení a dostupných zdrojů, snížení rizik a předcházení nežádoucím vlivům),
- řízení ostatních subjektů a procesů (zejména produktu, který má být vytvořen, vztahů mezi projektem a jeho okolím a všech informačních toků vztahujících se k projektu).

Do procesu řízení projektu je zapojeno několik skupin, které se podílejí na jeho samotné realizaci nebo ovlivňují jeho průběh a výsledek zvenčí či zevnitř společnosti uskutečňující projekt. Jednou z klíčových postav je projektový manažer, jenž vede tým a zodpovídá za všechny činnosti spojené s úspěšnou realizací projektu, k níž je potřeba mimo jiné správně stanovit cíl projektu.

## 2.4 Cíl projektu

Svozilová (2011) definuje cíle projektu jakožto slovní popis účelu, kterého má být pomocí realizace projektu dosaženo. Ovšem cíl projektu musí být správně stanovený, jelikož je na něm závislá i jeho úspěšnost.

Kerzner (2013) uvádí, že každý projekt musí mít alespoň jeden záměr. Cíle projektu musí být známy všem účastníkům projektu a všem manažerům na všech úrovních organizace. Pokud by tyto informace nebyly přesně sděleny, různé interpretace konečného cíle by mohly způsobit konflikty. Jedním z nástrojů pro definování cíle projektu je pravidlo SMART, podle kterého by cíl měl být:

- S = specifický, konkrétní (*specific*) – detailní popis daného cíle projektu;
- M = měřitelný (*measurable*) – je potřeba stanovit měřitelné ukazatele, podle kterých lze určit, zda bylo cíle dosaženo;
- A = dosažitelný (*attainable*),
- R = realistický (*realistic*) – co lze realisticky vykonat s dostupnými zdroji;
- T = časově ohraničený (*time-bound*) – je potřeba stanovit, kdy lze cíle dosáhnout.

Kerzner (2013) dodává, že výše uvedené vlastnosti nejsou vždy zřejmé, zvláště pokud se domníváme, že projekt může být pro danou organizaci jedinečný.

Výše uvedení autoři se zmiňují o důležitosti správného nastavení projektových cílů. Projektové cíle je nutné definovat detailně, jelikož s přesností roste i pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. Úspěch projektu bude definován v následující podkapitole.

## 2.5 Úspěch projektu

Realizovaný projekt je nutné vždy na konci zhodnotit a zjistit, zda bylo dosaženo vytyčených cílů, plánu a jiných kritérií. Faktory, jež klasifikují projekt jakožto úspěšný, budou rozebrány v této podkapitole.

Splnění trojimperativu (tedy naplánovaných výstupů ve vymezeném čase a za použití přidělených zdrojů) nabádá k závěru, že projekt byl úspěšný. Může však nastat situace, kdy projekt splní definovaný trojimperativ, ale dojde ke zjištění, že realizované řešení není uskutečnitelné. Od poloviny 90. let se literatura zaměřila postupně na rozšíření kritérií měřících úspěšnost nebo neúspěšnost projektu zahrnutých do praxe projektového řízení (Doležal aj., 2012).

Doskočil (2013) dodává, že za úspěšný lze pokládat i takový projekt, který nesplnil stanovený rozsah, cíle nebo náklady, ale zákazník s ním byl spokojen, nebo pokud došlo k naplnění hlavního účelu projektu.

V následující podkapitole budou blíže specifikována výše zmíněná kritéria stanovující míru úspěšnosti projektu.

### **2.5.1 Kritéria úspěchu projektu**

Kritické faktory úspěchu (dále také jen „CSFs“ – *Critical success factors*) parametry, které je nezbytné dodržet pro úspěšné splnění cílů projektu. Kritéria musejí být srozumitelná, detailně definovaná a měřitelná. Znovu se stanovují, hodnotí a analyzují pro každý nový projekt či pro každého nového zákazníka. V průběhu projektu mohou být ale upravována v závislosti na změně různých podmínek (Doležal aj., 2012).

Blaskovics (2016) uvádí následujících devět skupin popisujících škálu standardních kritických faktorů úspěchu:

- jasnost základního strategického cíle projektu;
- rozsah definice projektu;
- průběžná komunikace mezi členy projektového týmu (včetně zapojení uživatele a podpory vrcholového vedení);
- spolehlivost trojimperativu a dostupnost potřebných zdrojů;
- kompetence vedoucího projektu a jeho styl vedení;
- kompetence projektového týmu a motivace týmu;

- řízení rizik;
- řízení změn.

Kerzner (2017) dodává, že se kritické faktory úspěchu odrážejí v klíčových ukazatelích výkonnosti (dále také jen „KPIs“ – *Key performance indicators*) měřících, jak dobře organizace provádí operační, taktickou nebo strategickou činnost, která je stěžejní pro současný a budoucí úspěch projektu. Efektivní KPIs by měly být srozumitelné, pravidelně aktualizované, sladěné s podnikovou strategií a cíli, dostupné a relevantní. Tyto interní metriky mohou být periodicky vyhodnocovány během celého životního cyklu projektu. Mezi typické ukazatele výkonnosti patří míra využití metodiky řízení projektů a kontrolních procesů, kvalita přidělených zdrojů ve srovnání s plánem nebo míra zapojení klienta do projektu.

Výše zmíněná literatura uvádí faktory, které předznamenávají úspěšný projekt. Kritéria úspěchu se odrážejí v ukazatelích výkonnosti, mezi které patří rovněž míra využití metodiky řízení projektů. Třetí kapitola pojednává o procesech projektového řízení.

## 3 Projektové řízení

Definování pojmu „projektové řízení“ proběhlo na začátku teoretické části. V této kapitole dojde k jeho bližší specifikaci z hlediska několika různých aspektů. Čtenář bude seznámen s jeho historií a současností a s výhodami i nevýhodami, které řízení projektů přináší. Jelikož je projektový management definován jako soubor procesů, budou tyto procesy popsány v této kapitole podrobněji. Kapitola následně představí tento pojem z pohledu několika mezinárodních standardů, jimiž se projektoví manažeři při své práci řídí. V závěru kapitoly bude uvedeno několik nástrojů, jež se používají v průběhu celého životního cyklu projektu.

### 3.1 Historie a současnost projektového řízení

Vezmeme-li v potaz definice pojmů projekt (viz kapitola 1.1) a projektové řízení (viz kapitola 1.2), můžeme s nadsázkou říci, že lidé používají projektové uspořádání již od dávné minulosti. V historii existuje mnoho příkladů organizačně náročných projektů, jako je velká pyramida v Gíze, Velká čínská zeď, Koloseum nebo visuté zahrady Babylonu. Aby tyto monumenty byly úspěšně dokončeny, inženýři se změnil v tzv. projektové manažery. Museli pečlivě přemýšlet o všech procesech projektu od počátečních a plánovacích fází k realizaci a kontrole po dostavění (Seymour and Hussein, 2014).

Chiu (2010) označuje za předchůdce moderního projektového řízení Henriho Foyala a Henryho Gantta. Henri Fayol identifikoval pět funkcí vykonávaných v různé míře manažery při jejich každodenní práci. Těchto pět funkcí zahrnuje plánování, organizaci, velitelství, koordinaci a kontrolu. Henry Gantt se proslavil tzv. Ganttovým diagramem, který vytvořil roku 1910. Tento nástroj slouží k rozdělení velkých projektů do menších zvládnutelných úkolů. Byl použit v rozsáhlých projektech první světové války a při stavbě Hooverovy přehrady, což přispělo k jeho přijetí veřejností a následnému širokému využití. V současnosti se považuje za jeden ze zásadních nástrojů projektového managementu.

Podniky zaznamenaly přínos v organizaci své práce prostřednictvím projektů, kvůli potřebě komunikace a sjednocení práce mezi odděleními podniku a jednotlivými pracovníky. Od 50. let se řízení projektů využívalo spíše u větších a finančně nákladnějších

projektů, ale postupem času se také rozšiřovalo i na jednodušší zakázky. Současně docházelo i k pokrokům v oblasti nástrojů projektového řízení. Díky tomuto vývoji se v druhé polovině 20. století stal projektový manažer respektovanou profesí. K formulaci a dokumentaci principů moderních metod a postupů řízení projektů v minulosti výrazně přispělo i americké námořnictvo. V současné době se klade důraz na problematiku projektového týmu, vztahy a komunikaci nejen v rámci tohoto týmu ale také mezi jednotlivými účastníky projektu. Projektové řízení se stalo součástí průmyslového odvětví ale i neziskových organizacích (Štefánek aj., 2011).

V roce 1969 bylo založeno sdružení projektových manažerů neboli *Project Management Institute* (dále také jen „PMI“). Jedná se o největší asociaci pro řízení projektů na světě, která v současnosti zastupuje více než půl milionu odborníků ve více než 185 zemích světa. Jako globální myšlenkový lídr a zdroj informací PMI pracuje na základě svých globálních standardů a pověřeních, spolupracujících virtuálních komunit a akademického výzkumu (ANON, 2011).

### 3.2 Výhody a nedostatky projektového managementu

Standardizované projektové řízení je využíváno pro své potenciální přínosy, které při správné aplikaci usnadňují a zefektivňují realizaci projektů. Primární nedostatky projektového řízení vychází z lidského faktoru a nevhodné aplikace ověřených postupů. Tato kapitola uvede obvyklé výhody aplikace metodik řízení projektů, stejně jako běžné nedostatky v jejich využití.

Kerzner (2013) jmenuje několik následujících **výhod** uplatnění metod projektového řízení, které:

- poskytují prostředky pro řešení problémů,
- zajišťují lepší kontrolu změn pole působnosti podniku,
- umožňují dosáhnout více práce za méně času a méně lidských zdrojů,
- činí organizaci výkonnější a efektivnější prostřednictvím lepších organizačních principů,

- umožňují užší spolupráci s našimi zákazníky,
- zvyšují konkurenceschopnost a ziskovost podniku.

Mezi nejčastější **nedostatky** v uplatnění metodik projektového řízení patří neschopnost zapojených zainteresovaných stran využívat osvědčené postupy a metody, nesprávné zavedení plánovací strategie pro realizaci projektu a neefektivní řídicí strukturu projektů (Ikediashi et al., 2014).

Fotr (2011) doplňuje, že mezi další nedostatky, které mohou provázet projekt, patří:

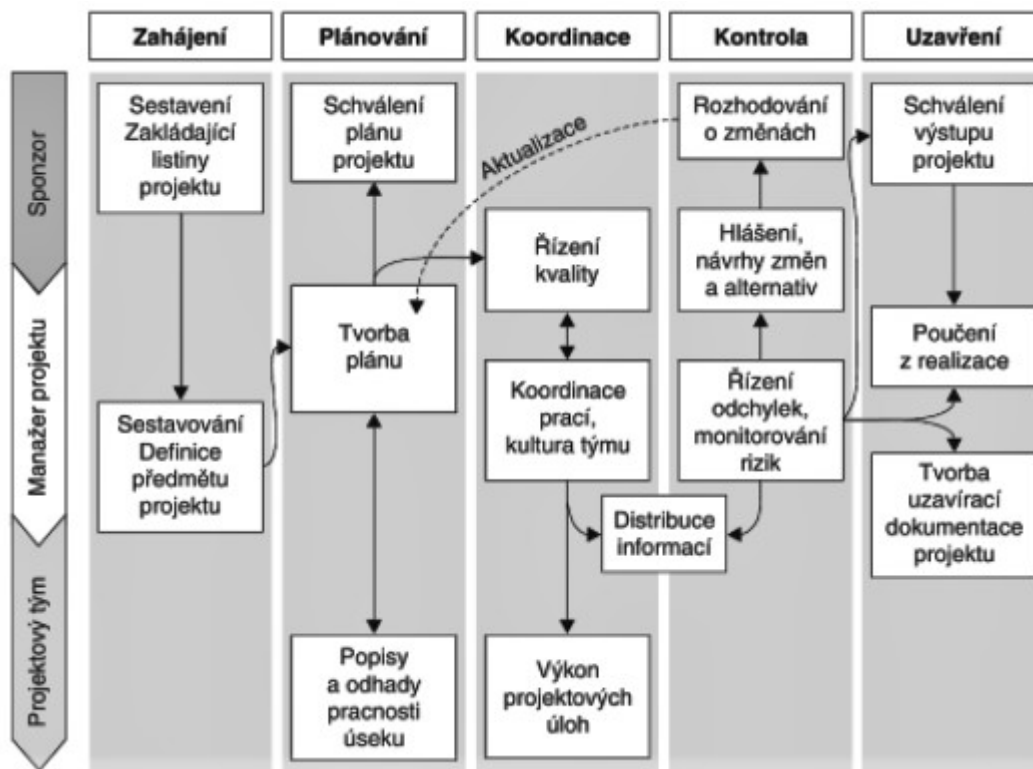
- absence propojení projektů se strategickými cíli podniku,
- neexistence přesných kritérií pro zamítnutí či ukončení projektu,
- špatný odhad spotřeby zdrojů,
- nedocenění náročnosti a rizikovosti projektu,
- výběr a hodnocení projektů pouze na základě jediného kritéria (nejčastěji finančního charakteru).

Projektové řízení dle oficiálních metodik přináší mnoho výhod, ale v jeho průběhu se mohou objevit i určité nedostatky spojené mimo jiné i s procesy, ze kterých se skládá. Následující podkapitola se zabývá obvyklým souborem procesů využívaných v projektovém řízení.

### **3.3 Procesy projektového řízení**

V kapitole 1.2 bylo projektové řízení charakterizováno jako soubor procesů. V době své existence se projekt vyvíjí a prochází různými stádií, které tvoří fáze jeho životního cyklu. Avšak průběh projektu není možné popsat jakožto jediný procesní tok. Jak definice tohoto pojmu napovídá, v průběhu realizace projektu současně působí, vzájemně se ovlivňuje řada procesů. Na Obrázku 2 na straně 33 je znázorněn zjednodušený procesní model zobrazující vztahy a přiřazené činnosti jednotlivým účastníkům projektu, které jsou za ně v příslušném kroku odpovědní (Svozilová, 2011).





Obrázek 2: Zjednodušený model vztahů a procesů řízení projektu  
Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, s. 59.

Závěry PMI (ANON, 2013a), z nichž vychází výše uvedený zjednodušený procesní model, popisují povahu procesů projektového řízení z hlediska jejich interakcí a účelů, ke kterým slouží. Procesy řízení projektů jsou seskupeny do následujících pěti kategorií:

- Zahájení projektu – Tyto procesy jsou prováděny za účelem definování nového projektu nebo nové fáze stávajícího projektu získáním oprávnění k zahájení projektu nebo fáze.
- Plánování projektu – Je vyžadováno stanovení rozsahu projektu, upřesnění cílů a vymezení postupu potřebného k dosažení cílů, kterých by měl projekt dosáhnout.
- Realizace projektu – Aktivita prováděná za účelem dokončení prací definovaných v plánu řízení projektu za účelem splnění specifikací projektu.
- Monitorování a řízení – Tyto procesy jsou vyžadované pro sledování, přezkoumání pokroku a výkonu projektu, identifikaci oblastí, které je nutné změnit, a iniciaci příslušné změny.

- Uzavření projektu – Dokončení všech aktivit v procesních skupinách, aby došlo formálně k ukončení projektu.

Dle uvedené definice soubor jednotlivých procesů tvoří projektové řízení, jehož prostřednictvím projektový manažer společně se svým týmem směřuje k efektivní a úspěšné realizaci projektu. Při své práci využívá znalostí získaných certifikací z mezinárodních standardů. Druhy těchto standardů budou představeny v následující podkapitole.

### **3.4 Standardy projektového řízení**

V této podkapitole budou vyjmenovány a specifikovány základní standardy, zabývající se projektovým řízením, na jejichž bázi projektoví manažeři organizují jednotlivé projektové činnosti. Jelikož se jedná o mezinárodní standardy, budou informace o nich čerpány pouze se zahraniční literatury.

V současnosti se lze setkat s celou řadou nejrůznějších vyhlášek, norem, opatření a standardů napříč všemi odvětvími. Avšak tato nařízení jsou často vytvářena tzv. od stolu, s absencí skutečné praxe a problematiky. Standardy projektového řízení se ale liší, jelikož jsou vytvářeny soupisem zkušeností a znalostí různých významných odborníků zabývajících se touto oblastí managementu (Doležal, 2012).

Montes-Guerra (2014) uvádí, že existuje velké množství standardů pro řízení projektů, které vydaly organizace, normalizační společnosti a sdružení ve světě. Mají společný obsah a zásady, ale liší se například sociálně-kulturním prostředím. Jedním z přínosů standardizace je vytvoření a udržování trhu s nástroji pro podporu postupů řízení projektů. Mezi hlavní celosvětově známé standardy patří PMBOK, ICB, PRINCE2 a ISO 10006.

Výše zmiňované standardy budou nyní postupně blíže charakterizovány. Jejich výčet doplní popis standardu ISO 21500.

## ***Project Management Body of Knowledge***

Toth (2011) popisuje Project Management Body of Knowledge (dále také jen „PMBOK“) jako soubor norem a řešení týkající se řízení projektů shromážděných a publikovaných členy PMI. Obsahuje osvědčené tradiční praktiky, které jsou hojně používány, a inovativní postupy, které se objevují v této profesi. Tento standard se neustále vyvíjí. V USA byl PMBOK schválen americkým Národním institutem pro normalizaci jako národní standardy řízení projektů.

Tento standard byl vytvořen sdružením PMI v 70. letech 20. století na základně standardů americké armády, které byly následně převzaty do průmyslového odvětví. V současné době existuje již šestá řada tohoto standardu, která byla vydána v listopadu roku 2017. Členové PMI pravidelným šetřením a výzkumem ověřují příčiny úspěšných výsledků projektu a své poznatky sdílejí prostřednictvím komunity projektového managementu (ANON, 2018b).

## ***International Competence Baseline***

International Competence Baseline (dále také jen „ICB“) představuje standard vytvořený Mezinárodní asociací pro řízení projektů (International Project Management Association, dále také jen „IPMA“). Struktura modelu je uspořádána do prvků nazvaných kompetence, které jsou organizované do tří skupin: technické, behaviorální a kontextové. Podle ICB je kompetence sbírkou znalostí, osobních postojů, dovedností a odpovídajících zkušeností potřebných pro úspěšné řízení projektů. Tento standard je zaměřen nejen na projektové manažery, ale také na ostatní členy projektového týmu, přičemž spíše než že by předepisoval kroky, které je nutné plnit, doporučuje vhodné postupy pro úspěšné projektové řízení (Montes-Guerra et al., 2014).

Pitaš (2010) uvádí čtyři certifikační kategorie systému IPMA:

- IPMA Level A – certifikovaný ředitel projektů,
- IPMA Level B – certifikovaný projektový senior manažer,
- IPMA Level C – certifikovaný projektový manažer,
- IPMA Level D – certifikovaný projektový praktikant.

## ***Project in Controlled Enviroments***

Project in Controlled Enviroments (dále také jen „PRINCE“) je norma pokrývající organizaci, řízení a kontrolu projektů. PRINCE byl vydán v roce 1989 jako britský vládní standard pro řízení IT projektů. V dané době kolísala kvalita těchto projektů, proto kancelář vládního obchodu vyvinula metodiku, která se následně stala standardem a musela být dodržována u všech státních zakázek. Nyní je standard PRINCE2 (druhé vydání) spravován a udržován firmou APM Group Ltd a nachází uplatnění ve všech odvětvích. V České republice se řídí tímto standardem nejen dceřinné firmy anglosaských společností, ale i mnohé další (Turner and Turner, 2016).

## ***International Organization for Standards***

International Organization for Standards (dále také jen „ISO“) je celosvětová federace národní normalizační jednotky. Práce spojené s přípravou mezinárodních norem jsou obvykle prováděny technickými komisemi mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Každá členská organizace, která má zájem o danou oblast, může mít své zástupce v příslušném výboru (Macek, 2010).

Jak bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, pro projektový management jsou stěžejní dva standardy ISO:

- ISO 10 006:2003      Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů
- ISO 21500:2012      Návod k managementu projektu.

První vydání **ISO 10006** bylo vydáno v roce 1997 a druhé vydání v roce 2003. Jedná se o směrnici pro management jakosti poskytující pokyny pro řízení kvality v projektech (Drob and Zichil, 2013).

Vztahuje se na organizace, které pracují na projektech s různou složitostí a délkou trvání s cílem uspokojit zúčastněné strany projektu zavedením řízení kvality v projektech. V listopadu roku 2017 byla tato směrnice revidována. ISO 10006:2017 není návodem

k samotnému řízení projektů. Pokyny týkající se kvality procesů řízení projektů jsou uvedeny v tomto dokumentu. Pokyny pro řízení projektů a související procesy jsou uvedeny v normě ISO 21500 (International Organization for Standardization).

**ISO 21500:2012** poskytuje obecné pokyny pro řízení projektů, které jsou důležité pro jejich úspěšnou realizaci. Tento nový standard je uznáván jako referenční základna pro uplatňování znalostí o řízení projektů a osvědčených postupů (Zandhuis and Stellingwerf, 2013).

ISO 21500 je nejnovější standard vypracovaný Mezinárodní organizací pro normalizaci v oblasti projektového řízení. Byl vypracován na základě PMBOK, přičemž mezi těmito standardy existuje mnoho podobností (Drob and Zichil, 2013).

Osvědčení projektového manažera v rámci uvedených metodik a standardů prokazuje znalosti nejlepších praktik, které jsou silným předpokladem pro kvalitnější řízení projektu. Projektové řízení dle uvedených standardů předpokládá využití doporučených podpůrných nástrojů. Několik vybraných nástrojů, s ohledem na vybranou organizaci, je vylíčeno v následující kapitole 3.5.

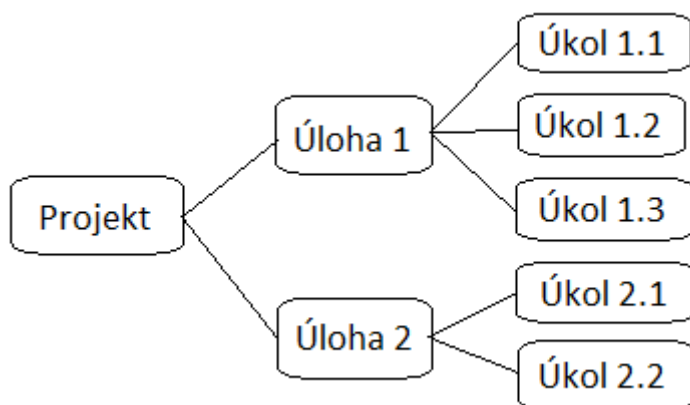
### **3.5 Nástroje projektového řízení**

Projektový management je souborem činností vedoucích k vytvoření plánu pro dosažení vytyčených cílů. V jeho průběhu je využíváno mnoha různých nástrojů pro přehlednější a efektivnější práci všech zúčastněných osob. Mezi nejvíce uplatňované nástroje patří: WBS, síťový graf, CPM, Ganttův diagram a matice odpovědností. Tyto zmiňované techniky budou postupně v této podkapitole představeny a blíže specifikovány.

#### ***Struktura rozpisu prací***

Projektový tým dokáže lépe řídit projekt v případě, kdy jej rozdělí na jednotlivé komponenty, které jsou společně známé jako Work Breakdown Structure (dále také jen „WBS“), neboli struktura rozpisu prací. Nejčastějším způsobem zpracování WBS (viz Obrázek 3 na straně 38) je seřazení od větších, komplexnějších prací k podrobnějším detailům, přičemž vyšší úrovně shrnují přiřazené úkoly. WBS definuje jednotlivé pracovní

činnosti, které mohou být uspořádány a dokončeny postupně, paralelně nebo v konkrétním pořadí potřebném pro dosažení výsledků projektu. WBS nepředstavuje popis procesu nebo plánu, který by definoval, jak a kdy se bude produkovat, ale spíše se omezuje na detailní popis projektu nebo jeho záměru (Buchtik, 2013).



Obrázek 3: Šablona Work Breakdown Structure

Zdroj: Upraveno dle DOLEŽAL, Jan aj. 5 kroků k úspěšnému projektu, s. 9.

Sestrojení tohoto nástroje je odpovědností projektového manažera s případnou asistencí jeho týmu. Slouží jako základna pro sestavení dalších projektových dokumentů, mezi které patří například harmonogram, struktura nákladů, hierarchie cílů a matice odpovědností (Svozilová, 2011).

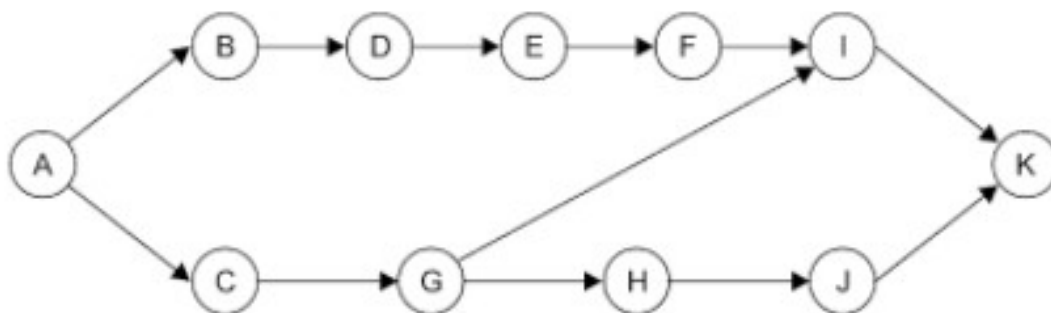
### **Sít'ové grafy**

**Sít'ový graf** lze definovat jako diagram znázorňující postupnost prací projektu. Každá samostatná operace je známá jako činnost a každý průsečík přímek nebo přechod mezi jednou činností a druhou je událostí nebo uzlem. Pokud jsou činnosti reprezentovány přímkami a události kruhy, je možné znázornit jejich vztah graficky, čímž vznikne sít'ový graf (Lester, 2017).

Existuje rozličné množství druhů sít'ových diagramů. Mezi nejznámější patří metoda hodnocení a kontroly projektu, uzlově a hranově orientovaný sít'ový graf a metoda kritické cesty (Svozilová, 2011).

*Metoda hodnocení a kontroly projektu* (Project Evaluation and Review Technique, PERT), technika vyvinutá americkým námořnictvem, používá tři různé odhady a vytváří vážený průměr. Před použitím metody PERT je nutné vypracovat pro každou činnost tři samostatné odhady: nejlepší, nejhorší a nejpravděpodobnější scénář (Tayntor, 2010).

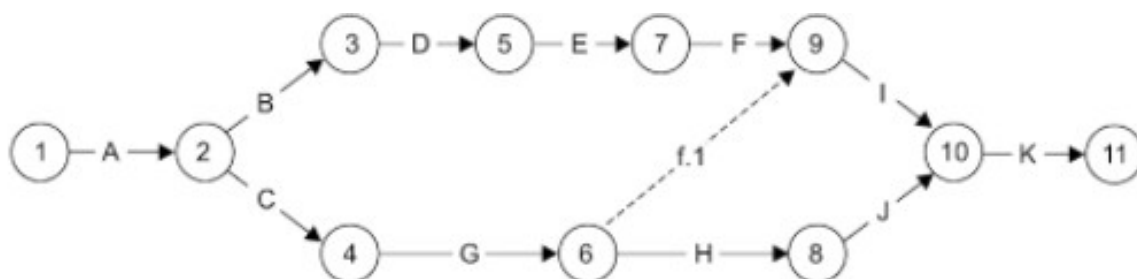
*Uzlově orientovaný síťový graf* (označovaný jako AON – Activity on Node) znázorněný na Obrázku 4. V rámci tohoto typu grafu uzly představují jednotlivé činnosti projektu a hrany představují vazby mezi nimi (Doskočil, 2013).



Obrázek 4: Šablona uzlově orientovaného síťového grafu

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. s. 179.

*Hranově orientovaný síťový graf* (označovaný jako AOA – Activity on Arrow) znázorněný na Obrázku 5. Tento druh je specifický, jelikož rozlišuje statickou a dynamickou část diagramu. Hrany, jakožto dynamické části, představují jednotlivé činnosti projektu. Uzly představují zahájení a ukončení činnosti, proto se jedná o statickou část (Doskočil, 2013).



Obrázek 5: Šablona hranově orientovaného síťového grafu

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. s. 179.

Na základě síťového grafu byla v 50. letech 20. století vyvinuta *metoda kritické cesty* (anglicky Critical Path Method, CPM) (Svozilová, 2011). Kritická cesta je důležitým

termínem v projektovém managementu, jelikož identifikuje nejkratší dobu, za kterou může být projekt dokončen. Jakékoli zpoždění v úkolech má za následek zdržení celého projektu. Kritická cesta je určena výpočtem délky nebo trvání každé cesty v síťovém diagramu (Tayntor, 2010).

### ***Ganttův diagram***

Ganttův diagram (viz Tabulka 1) je strukturován jako dvourozměrné znázornění plánu projektu s aktivitami zobrazenými v řádcích a časovém harmonogramu zachyceném ve sloupcích grafu. Může být použit při plánování, rozvržení zdrojů a informování o stavu projektu. Jedinou nevýhodou použití Ganttova diagramu je absence znázornění vzájemných vztahů mezi úkoly nebo činnostmi (Wysocki, 2013).

*Tabulka 1: Příklad Ganttova diagramu*

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden
Úkol A							
Úkol B							
Úkol C							
Úkol D							
Úkol E							

Zdroj: Upraveno dle SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, s. 139.

### ***Matice odpovědností***

Matice odpovědností (Responsibility Assignment matrix, RAM) identifikuje účastníky a osoby odpovědné za jednotlivé přidělené činnosti (viz Tab. 2 na straně 41). Řádky označující požadované činnosti, povinnosti nebo funkce mohou sestávat ze všech činností uvedených ve WBS. Sloupce označují pracovní pozici, funkci nebo samotné osoby, které mají potřebné schopnosti pro zodpovídání za dané úkoly. Pokud by měl externí zákazník přístup k matici odpovědností, měla by obsahovat pouze funkce, nikoli konkrétní jména, jelikož by je onen zákazník mohl kontaktovat přímo, a obejít tak projektového manažera (Kerzner, 2013).



Tabulka 2: Příklad matice odpovědnosti

Činnost	Odpovědnost za aktivitu				
	Manažer	1. Člen týmu	2. Člen týmu	3. Člen týmu	4. Člen týmu
Aktivita A	X				
Aktivita B		X	X		
Aktivita C			X		
Aktivita D	X			X	
Aktivita E				X	
Aktivita F			X		X

Zdroj: Upraveno dle HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ Kateřina a Radka VANÍČKOVÁ. 2016. s. 138.

Hrazdilová Bočková a Vaníčková (2016) dodávají, že každý člen týmu zodpovídá za zpracování v požadovaném čase, kvalitě a formátu a za poskytnutí veškeré potřebné dokumentace spolu se závěrečnou zprávou.

Doležal et al. (2012) popisuje, že v RAM je možné zaznamenávat úroveň odpovědnosti a jiné prvky náležící jednotlivým účastníkům na projektu, mezi které patří:

- R (responsible) – toto označení obdrží osoba, jež je odpovědná za celé nebo dílčí plnění činnosti;
- A (accountable) – vždy pouze jedna osoba ručící za správné a efektivní provedení úkolu, jež se nemusí podílet na samotné realizaci;
- C (consulted) – v určitých případech je vyžadována konzultace s expertem na danou problematiku;
- I (informed) – všichni, kteří by měli být informováni o průběhu projektu.

Výše bylo popsáno několik vybraných nástrojů používaných při projektovém řízení pro přehlednější rozpis činností, jejich návaznosti a časového harmonogramu, identifikaci nejkratší možné doby ukončení projektu nebo pro rozdělení zodpovědností.

### 3.6 Literární rešerše

Projektové řízení v neziskové organizaci je ústředním tématem této diplomové práce, proto byla k této tematice na základě dostupné literatury provedena literární rešerše. Z důvodu

velice úzkého a specifického tématu existuje pouze malé množství zdrojů, které se zabývají touto otázkou a které jsou především cizojazyčného charakteru. Literární rešerše představí aktuální pohled na danou problematiku z pohledu tří zahraničních studií a jedné české.

Brière et al. (2015) uvádějí výstupy výzkumné studie zaměřené na identifikaci kompetencí manažerů mezinárodních rozvojových projektů v neziskových organizacích a jejich využití v projektech. Výzkum odhalil jedenáct schopností, z nichž převážná část souvisí s lidskými dovednostmi (například přizpůsobivost, odborné znalosti, rozvoj dovedností, komunikace, osobní vlastnosti, mezilidské vztahy, vedení lidí, etika a řízení změn). Ve stávající literatuře se mnohé z uvedených dovedností objevují. Autoři však v rámci své studie odhalili poněkud jiný význam pojednání komunikace představující porozumění ostatním. Dále pak vedení lidí slouží k objevení názorů ostatních a technické dovednosti se objevují v kontextu, kdy jsou manažeři z velké části jedinou osobou zodpovědnou za projekt, a musí se tak stát kompetentními ve všech aspektech své práce. Projektoví manažeři dle tohoto výzkumu kladou důraz na kontakt s místními obyvateli a kulturou nadále na řízení konfliktů a lidí, komunikaci, řešení problémů, zapojení zúčastněných stran a na přizpůsobení nástrojů projektového řízení.

Další studie ukázala, že v nevládních organizacích jsou často přijímány jen některé nástroje projektového řízení (např. logický rámec nebo zpráva o vývoji projektu), zatímco jiné jsou zanedbávány (např. metoda kritické cesty, struktura rozpisu prací, protokol o problémech, aj.). Neziskové organizace dle této studie spíše používají jednodušší techniky, než aby se zaměřily na strukturovanější a analytické metodiky řízení projektů, což si autoři vysvětlují různými úrovněmi zralosti projektového managementu. Golini et al. (2015) uvádějí, že projektoví manažeři, kteří aplikují širší škálu nástrojů, dosáhnou pravděpodobněji lepších výkonů. Pokládají tedy za důležité zvýšit informovanost o těchto nástrojích mezi neziskovými organizacemi a rozšířit jejich znalosti. Každá organizace by si ovšem měla podle autorů studie najít správnou rovnováhu technik, protože všechny nemusí být vyhovující. Výstupem výzkumu je charakteristika řízení projektů, jakožto indukovaného učení, které představuje vědomé úsilí projektových manažerů o zlepšení jejich znalostí o standardních nástrojích. V počáteční fázi učení přijímají pouze základní nástroje. Potřeba projektového manažera zlepšit úroveň projektů zapříčiní osvojení si nových

nástrojů (např. Ganttův diagram, analýzy rizik, aj.) ve druhé fázi. V 3. a 4. etapě jsou využity nástroje k řízení zainteresovaných stran, přiřazení odpovědností nebo vytvoření komunikačního plánu. Zároveň jsou zdokonalovány manažerské techniky získáváním nových odborných znalostí, které rozšiřují klíčové kompetence získané v předchozí fázi. Autoři doporučují neziskovým organizacím také zařazení WBS v raných fázích projektu (Golini et al., 2015).

Další analýza údajů o neziskových organizacích odhalila oblasti, na které by se měly organizace zaměřit pro zlepšení procesů jejich projektového řízení. Mezi tato témata patří rozvoj a profesionalizace projektového manažera, interaktivní komunikace se zákazníkem, organizační struktura projektového týmu, standardní metodologie, průběžné zlepšování procesu a neustálé úsilí (Silvius and Karayaz, 2018).

Podle autorek výzkumu v oblasti neziskových organizací v České republice Mackové a Dvořákové (2017) poskytuje neziskový sektor služby, které trh nebo vláda nemohou poskytnout. Je proto významným ukazatelem rozvoje občanské společnosti i změn ve společnosti, jež mohou ovlivnit veřejný názor. Macková a Dvořáková (2017) se shodují, že neziskové organizace hrají významnou a nepostradatelnou roli v transformujících se ekonomikách střední Evropy – roli participace, roli v poskytování služeb a roli při uspokojování potřeb jednotlivců a demografie. Autorky studie uvádějí, že v České republice existuje několik skupin subjektů pokoušejících se zanalyzovat neziskový sektor. Tyto subjekty své poznatky předávají jak odborné komunitě, tak široké veřejnosti. Patří mezi ně vládní instituce (Český statistický úřad, Rada vlády pro nevládní organizace), akademická oddělení (Centrum neziskového výzkumu, Fakulta humanitních studií a Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze, Vysoká škola ekonomická v Praze a další) i organizace občanského sektoru, jejichž posláním je rozvíjet a profesionalizovat tuto oblast (Macková a Dvořáková, 2017).

Autorky Macková a Dvořáková (2017) na základě svých poznatků vyvodily následující rysy charakteristické pro nevládní organizace:

- veřejný prospěch (organizace se snaží o zajištění veřejného blaha jednotlivců i společnosti jako celku);

- dobrovolnictví (využívání dobrovolně vykonané neplacené práce, darů, apod.);
- neziskový charakter (neumožňuje přerozdělení zisku z činnosti organizace mezi jeho vlastníky nebo vedení);
- samospráva (nejsou kontrolovány vládou nebo jinou nevládní institucí);
- soukromé vlastnictví (základní struktura vlastnictví nevládních organizací je v zásadě soukromá).

Počty neziskových organizací v České republice podle jejich právních norem od roku 2014, kdy vstoupil v platnost nový občanský zákoník, lze nalézt v Tabulce 3.

*Tabulka 3: Počet neziskových organizací v ČR podle právních forem*

<b>Rok / Druh</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>Ústavy</b>	<b>OPS</b>	<b>Spolky</b>	<b>Pobočné spolky</b>	<b>Církevní org.</b>	<b>Celkem</b>
2 014	508	1 407	123	2 916	86 956	26 118	4 158	122 196
2 015	505	1 518	388	2 894	89 584	26 423	4 166	125 478
2 016	516	1 635	686	2 792	92 878	26 370	4 177	129 054
2 017	515	1 670	752	2 774	93 651	26 414	4 171	129 947

Zdroj: Upraveno dle NEZISKOVKY. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2017.

Macková a Dvořáková (2017) shrnují, že tempo růstu počtu nevládních organizací se začíná zpomalovat. Dále doplňují, že došlo k určitému nasycení na trhu služeb, jež byly poskytnuty těmito organizacemi, zatímco proporce, vnitřní struktura a pravidla fungování v neziskovém sektoru stále značně zaostávají za rozvinutými zeměmi. Podle autorek je rozvoj nevládních organizací podmíněn rozvojem tržní ekonomiky.

Výše uvedené výzkumy zabývající se projektovým řízením v neziskových organizacích došly k několika závěrům. Brière et al. (2015) odhalili mírně se odlišující kompetence projektových manažerů v neziskových organizacích od definic v literatuře zabývající se touto problematikou. Dvě studie doporučují neziskovým organizacím pro zlepšení procesů projektového řízení rozšířit jejich znalosti o metodikách a dostupných nástrojích (Golini et al, 2015) a zaměřit se například na rozvoj znalostí manažera, komunikaci se zákazníkem i na strukturu realizačního týmu (Silvius and Karayaz, 2018).

## **4 Informační a komunikační techniky**

V této kapitole budou představeny informační a komunikační techniky používané pro podporu projektového řízení. Na tyto nástroje bude v první řadě pohlíženo z perspektivy projektového týmu, jenž jich využívá pro svou práci. Na denní bázi potřebuje projektový manažer být v kontaktu se členy svého týmu, sdílet potřebné dokumenty nebo využívat dostupných programů poskytujících různé nástroje pro řízení projektů. Poté bude pozornost věnována komunikaci, prostřednictvím které je projekt představen zákazníkovi.

### **4.1 Komunikace členů projektového týmu**

Dow and Taylor (2008) uvádějí, že existují čtyři hlavní komunikační formáty, které většina projektových manažerů využívá při komunikaci v rámci řízení projektů. Tyto nepoužívanější formy komunikace zahrnují tištěnou formu, e-mail, telefon a osobní setkání. Papír je používán po tisíce let a je standardní volbou pro předkládání důležitých informací například o průběhu či výsledku projektu. E-mail se stal nejobvyklejší formou komunikace 21. století. Autoři shrnují, že členové projektového týmu využívají e-mail více než kdykoli předtím a často i více než telefon. Oproti tomu jsou ale telefonní a osobní kontakt daleko rychlejšími způsoby komunikace.

Proces řízení komunikačních plánů také vyžaduje pravidelné schůze, aby se určil nejvhodnější způsob, jak aktualizovat a sdělovat informace o projektu a reagovat na požadavky různých zúčastněných stran. Schůze mohou probíhat osobně nebo online v případě, že se účastníci nacházejí na různých místech. Schůzky se obvykle svolávají kvůli výměně informací, hledání nových nápadů a řešení, nebo kvůli učinění důležitých rozhodnutí (ANON, 2013a).

### **4.2 Nástroje pro sdílení dokumentů**

Tato podkapitola se zaměří jednak na běžné nástroje využívané pro denní činnosti (např. Microsoft Office) a na novější nástroje pomáhající při kolektivní práci a při sdílení dokumentů přes virtuální technologie moderní doby (sdílené dokumenty, cloudové technologie, apod.).

Microsoft Office 365 v současnosti již pomáhá více než 120 milionům komerčních uživatelů porozumět datům a osvojit si organizační dovednosti (ANON, 2017).

Dow and Taylor (2008) uvádí, že nejen v projektovém řízení jsou pro každodenní práci v obchodním světě využívány produkty Microsoft Office jako jsou nástroje Word, Excel, PowerPoint či MS Project. Tyto aplikace se využívají k celé řadě činností od sepsání projektového plánu, přes informování o stavu projektu, až po závěrečnou dokumentaci.

### ***Kolektivní práce***

Nástroje pro kolektivní spolupráci vytvářejí nové způsoby komunikace, které mohou usnadnit řízení projektů. Takovou aplikací jsou GoogleDocs, jež umožňují virtuálně vytvářet a sdílet dokumenty, prezentace a tabulky. Po vytvoření je dokument uložen v aplikaci a mají k němu přístup všichni členové projektového týmu z jakéhokoliv místa vybaveného internetovým připojením. Veškerá editace tak probíhá v reálném čase. Alternativou s podobnými službami k GoogleDocs je Office Suite, Adobe Buzzword, EtherPad, Zoho Office či Dropbox (Coley and Ricketts, 2010).

### ***Cloudová úložiště***

Myšlenka cloudového úložiště vznikla v USA v 50. a 60. letech 20. století, avšak popis tohoto termínu, jak je znám dnes, použil poprvé Ramnathem Chellappem v roce 1997, kdy ho popsal jako nové paradigma, v němž limity výpočetních služeb budou určovány spíše ekonomickým zdůvodněním než technologickými omezeními. Cloudová úložiště jsou novým přístupem v IT průmyslu a nejdůležitějším trendem ve vývoji oboru. Rozmach tohoto trendu byl způsoben především virtualizací, vývojem vysokorychlostního internetu a celkovým posunem softwaru. Mnoho uživatelů v současné době používá virtuální úložiště, aniž by o tom věděli, například pomocí virtuálního disku Google Drive nebo Dropbox (Sloniec, 2015).

Více než polovina globálních firem přijala na základě průzkumu Global Business Technographics Security společnosti Forrester bezpečnou technologii sdílení souborů a spolupráce a dalších 19 % plánuje tak učinit v příštích 12 měsících (Thorpe, 2018).

## 4.3 Nástroje pro podporu řízení projektu

V průběhu řízení projektu je využíváno mnohých nástrojů (uvedených v kapitole 3.5), které je možné sestavit v rámci programů vytvořených na míru potřebám projektového manažera a jeho týmu.

Doležal aj. (2012) uvádí, že počítačová technika je v současnosti stěžejním prvkem pro společnosti, které ji využívají zejména v rámci informačních systémů. V projektovém řízení je možné využít celou řadu programů pro:

- podporu síťové analýzy, plánování a sledování projektu (např. programy Microsoft Project, Primavera, OpenProj, apod.);
- vyhodnocování stavu projektu, analýzu rizik, tvorbu logického rámce (program LogFrame) nebo modelování a simulaci projektů (program Project Management Forecast);
- podporu komunikace mezi členy projektového týmu, řízení portfolia projektů a přehlednost dokumentace;
- řízení specifických projektů v softwarovém, automobilovém či jiném odvětví.

Projektový manažer může využít řadu doporučených nástrojů, z nichž některé mají volnou formu užití a jiné vyžadují využití konkrétního Software. Níže budou uvedeny dva příklady programů (Microsoft Project a OpenProj) podporujících projektové řízení.

### 4.3.1 Microsoft Project

Microsoft Project (dále také jen „MS Project“) je vyvíjený od roku 1984 a prodává se odděleně, přestože je součástí standardního balíčku Microsoft Office. Je dostupný také ve verzi, která umožňuje sdílení projektových dat na centrálním serveru a jejich zpřístupnění online. Tato verze je vhodná pro delegaci činností a zaznamenání zpětné vazby od členů týmu. Prvním krokem projektového manažera je definice struktury činností (WBS), kterým přidělí dobu trvání, předcházející činnosti a přidělené zdroje. Časový harmonogram je možné naplánovat buď ručně zadáním data začátku a konce, nebo automaticky, kdy je využito metody kritické cesty. Tuto variantu je také možné vizualizovat v síťovém grafu

nebo v Ganttově diagramu. Vizualizace jsou interaktivní, tudíž lze jednotlivé komponenty (např. začátky a konce činností) měnit dle libosti (Hrazdilová Bočková a Vaníčková, 2016).

### **4.3.2 OpenProj**

OpenProj je bezplatný software pro řešení správy projektů vyvinutý pro nahrazení komerčních projektových řešení. Je vlastněn společností Serena Software, Inc. a je založen na stejných klíčových algoritmech plánování, zdroje a oceňování nákladů. Vzhledem k tomu, že OpenProj má stejné prvky jako Microsoft Project, bude ovládání pro uživatele již známé (Margea and Margea, 2011).

Obvyklé nástroje, které projektový manažer využívá, jsou Microsoft Outlook, SharePoint a Visio (Margea and Margea, 2011).

## **4.4 Nástroje pro komunikaci projektů**

Tato kapitola bude zpracována s ohledem na vybraný typ společnosti – neziskovou organizaci. Uvede možné způsoby komunikace projektů pro neziskové organizace.

Karten (2016) uvádí, že existují dva typy komunikace: „Push“ a „Pull“. Push komunikace představuje způsob sdílení, kdy správce projektu tlačí informace k zamýšlenému příjemci. Takovým příkladem je e-mail. Pull komunikace znamená, že správce projektu zveřejní informace například na webových stránkách nebo na Facebooku, a umožní tak zúčastněným stranám přístup k informacím podle vlastního uvážení.

Za účelem dosažení svých cílů a úspěšných výsledků projektů se neziskové organizace spoléhají na komunikaci a rozvoj vztahů s různým publikem. Orientují se na komunikaci, která je otevřená a upřímná a zaměřuje se na budování důvěry i dlouhodobých vztahů s cílovými skupinami. Využívají k tomu sociální média vyhovující rozpočtovým omezením, kterým často čelí mnoho neziskových organizací (Fudurić and Mandelli, 2017).

Janouch (2010) doplňuje, že má-li být společnost v dnešním světě úspěšná, nemůže ve svém marketingu sociální média opomenout. Mezi tyto nástroje patří WWW stránky, blogy, e-shopy, profily na sociálních sítích a další. Budoucnost je spatřována zejména



v sociálních sítích, kde lidé sdílejí informace a vytváří komunity (např. Facebook, YouTube nebo Twitter).

## **Facebook**

Facebook se stal velmi oblíbeným sociálním médiem nejen pro možnost vytváření vlastních komunitních skupin, ale také pro široké možnosti využití v rámci podnikatelských aktivit. Poskytuje platformu pro oslovení velkého množství zákazníků s nízkými náklady. Skupiny mohou být vytvořeny pro celý projekt nebo dílčí činnosti. Facebook je také prostředkem pro vytvoření koordinace komunikace v rámci organizace (Mukherjee and Natrajan, 2017).

Lovejoy a Saxton (2012) uvedli ve svém průzkumu tři primární funkce využití sociálních sítí v neziskových organizacích: sdílení informací, budování komunity nebo vyhledávání akce. Zjistili, že tento druh médií aplikují neziskové organizace hlavně pro sdílení informací.

# PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části budou aplikovány poznatky nabyté z teoretické části na případu nastavení procesů projektového řízení v neziskové organizaci, kterou představuje ESN Liberec, z. s. Součástí úvodu této sekce bude i specifikace a vymezení základních pojmů „nezisková organizace“ a „zapsaný spolek“.

Dále dojde k představení organizace Erasmus Student Network jako celek společně s jejím historickým vývojem, principy a cíli. Kapitola se následně zaměří na národní úroveň organizace a zejména libereckou sekci.

ESN Liberec bude charakterizováno z hlediska jeho historického vývoje, organizační struktury a hlavních cílů. Následně bude v rámci případové studie provedena analýza současného nastavení procesů projektového řízení ve vybrané neziskové organizaci. Prostřednictvím této metody bude definován projekt v pojetí spolku, jeho cíle a kritéria úspěšnosti. Zároveň bude definováno projektové řízení v pojetí ESN Liberec z pohledu jeho historického vývoje, procesu plánování a využívaných nástrojů.

Další část bude věnována průzkumné činnosti, ve které proběhne dotazníkové a statistické šetření. Pro obě metody bude nejprve zevrubně popsán jejich cíl a průběh. Posléze budou analyzována shromážděná data, na jejichž základě budou vytvořeny návrhy a doporučení pro vybranou neziskovou organizaci. Tyto výstupy budou doplněny o rozhovory s několika jedinci z cílové skupiny a se členem spolku ESN Liberec. Na závěr budou všechny obdržené informace zhodnoceny.

## **5 Charakteristika neziskové organizace**

Ekonomické subjekty, které nejsou primárně založeny či zřízeny za účelem dosahování zisku, nýbrž s cílem vykonávat veřejně prospěšnou činnost, jsou nazývány neziskovými organizacemi (Dobrozemský a Stejskal, 2015).

Neziskové organizace se v České republice dělí na korporace, fundace a ústavy, přičemž se tyto právnické osoby dále člení na spolek, zájmové sdružení právnických osob nebo na sociální družstvo v případě korporací. Fundace se člení na nadace a nadační fondy. Ústavy se dělí na ústav a obecně prospěšnou společnost (Vít, 2015).

Vybraná organizace má status spolku (viz kapitola 7), proto nyní bude blíže specifikovaný tento druh neziskové organizace.

### **5.1 Charakteristika spolku**

Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) v § 214 a § 217 uvádí, že dobrovolný spolek mohou založit alespoň tři osoby vedené společným jménem a spolčovat se v něm. Jeho hlavní činností může být pouze uspokojování a ochrana stanovených zájmů založeného spolku. Podnikání či jinou výdělečnou činnost může spolek vyvíjet jakožto vedlejší činnost, která však musí podporovat jeho hlavní činnost, a zisk lze použít pouze pro správu spolku a spolkovou činnost.

Po definování pojmů nezisková organizace a spolek je možné přistoupit k charakteristice samotné vybrané organizace pro tuto diplomovou práci.

## 6 Představení vybrané neziskové organizace

Tato diplomová práce se zabývá projektovým řízením ve vybrané neziskové organizaci. Za případovou studii byla vybrána studentská organizace s názvem Erasmus Student Network, jež je v následujících kapitolách představena jako celek. Nastíněna bude i národní úroveň této organizace spolu s její historií.

Lokální úroveň, tedy liberecký spolek ESN Liberec, z. s., na který je práce výhradně zaměřena, bude analyzována v sedmé kapitole. Zdrojem informací v této kapitole jsou oficiální stránky organizace a její interní dokumenty.

### 6.1 ESN AISBL

Erasmus Student Network, Association internationale sans but lucratif (dále také jen „ESN AISBL“) je největší studentskou neziskovou asociací v Evropě. Asociace byla založena 16. října 1989 v Utrechtu v Nizozemsku a byla registrována v roce 1990 za účelem podpory a rozvoje výměny studentů. Nachází se ve více než 900 vysokoškolských institucích ve 40 zemích. ESN AISBL má zhruba 15 000 aktivních členů. Současně je podporována tzv. Buddies starajících se hlavně o mezinárodní studenty. Celkem tedy ESN AISBL zahrnuje kolem 40 000 mladých lidí, kteří každoročně nabízejí své služby přibližně 220 000 zahraničním studentům. ESN AISBL pracuje na vytváření mobilnějšího a flexibilnějšího vzdělávacího prostředí tím, že podporuje a rozvíjí výměnu studentů z různých úrovní a poskytuje mezikulturní zkušenost také studentům, kteří nemají přístup do zahraničí. Členové pracují hlavně dobrovolně (ANON, 2014).

### 6.2 ESN Czech Republic

ESN Czech Republic (dále také jen „ESN CZ“) bylo založeno s přijetím první sekce ISC ČVUT v Praze v květnu 2002, kterou brzy následovala ESN VŠE Praha. Roku 2007 vznikla první národní správní rada, jež zaštiťuje a vede všechny sekce této asociace na území České republiky. ESN CZ si udržuje svou silnou orientaci v oblasti řízení znalostí tím, že pořádá akce, kde se členové mohou podělit o nabyté zkušenosti, navázat nové

kontakty, získat nové nápady apod. V současnosti je celkem 18 poboček (tzv. sekcí) registrovaných po celé ČR (Růžičková, 2014).

Příloha A uvádí seznam sekcí spadajících pod ESN CZ. U každé pobočky je zároveň vyobrazeno logo a uvedena domovská univerzita. Data byla převzata z oficiálních stránek organizace ESN CZ (ANON, 2018a).

## 7 Erasmus Student Network Liberec, z. s.

Tato kapitola představí vybranou neziskovou organizaci ESN Liberec, z. s. současně s její historií a cíli. V následujících odstavcích bude přiblížena organizační struktura spolku se stručnou charakteristikou jednotlivých útvarů. Zdrojem informací v následujících podkapitolách jsou oficiální stránky organizace, její interní dokumenty a informace od členů spolku.

Erasmus Student Network Liberec, z. s. (dále také jen „ESN Liberec“) je neziskovou studentskou organizací působící na akademické půdě a kooperující s Technickou univerzitou v Liberci (dále také jen „TUL“).

ESN Liberec bylo založeno v roce 2008 aktivními studenty TUL. Tato organizace je nezávislým dobrovolnickým spolkem, jenž spolupracuje s univerzitou a fakultami na základě rámcové smlouvy definující povinnosti obou stran. TUL pravidelně podporuje organizaci finančními prostředky na financování aktivit a ESN Liberec pravidelně reportuje své hospodaření a činnost univerzitě (Khun, 2014).

Hlavními cíli spolku uvedenými ve stanovách ESN Liberec (2016) jsou:

- *„zlepšovat vzájemné mezikulturní porozumění a prohlubovat společenské mezinárodní vazby studentů, mladých akademiků a přátel Spolku,*
- *pomáhat studentům, kteří část nebo celou svou studijní dráhu stráví na Technické Univerzitě v Liberci, se sídlem Studentská 1402/2, Liberec – Liberec I – Staré Město, PSČ: 460 01, IČ 46747885 (dále jen „Univerzita“), tj. v jiné zemi než je země, ve které trvale žijí (dále jen „Zahraniční studenti“),*
- *zlepšovat praktické a společenské začlenění zahraničních studentů na výměnném pobytu na jejich hostitelské škole,*
- *předávat a interpretovat potřeby a očekávání Zahraničních studentů na místní, národní a mezinárodní úrovni ať už v rámci Univerzity, studentské mezinárodní sítě Erasmus Student Network nebo jiné obdobné sítě,*

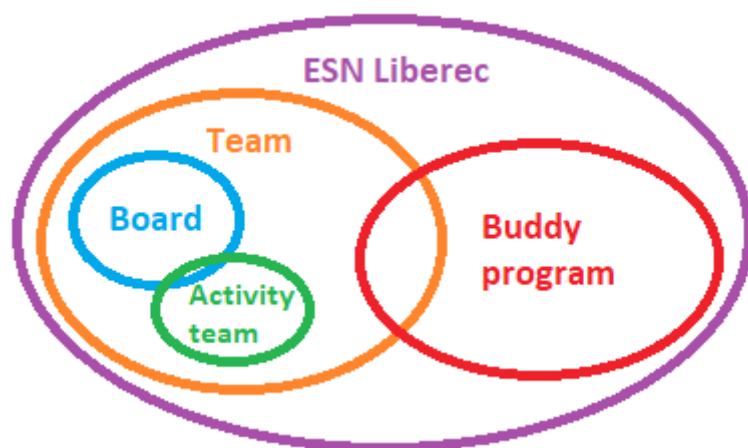
- *opětovně začlenit domácí studenty vracející se ze zahraničních studijních pobytů a umožnit jim aktivní spolupráci se Spolkem,*
- *zajišťovat pro své členy možnost osobního růstu a relaxace prostřednictvím jejich vzdělávání, kulturního a sportovního vyžití,*
- *zajišťovat pro Univerzitu a své členy chystání publikací informačního, vzdělávacího nebo zábavního charakteru,*
- *poskytovat informace o akademických výměnných programech a jejich financování a*
- *přispívat tak ke zlepšení kvality výměnných studijních programů“.*

## **7.1 Organizační struktura ESN Liberec**

V této podkapitole bude blíže přiblížena organizační struktura spolku ESN Liberec, na který je tato diplomová práce zaměřena. Jednotlivé strukturální části budou stručně popsány.

Na Obrázku 6 na straně 56 je graficky znázorněna organizační struktura spolku ESN Liberec. Popis částí je uveden v angličtině, jelikož se jedná o ustálené mezinárodní pojmy užívané napříč celou organizací Erasmus Student Network.

Organizační struktura ESN Liberec sestává ze čtyř hlavních částí, které se vzájemně prolínají. Tato sekce je tvořena skupinou studentů TUL, kteří v ní pracují na bázi dobrovolnictví. K týmu je ovšem přidružen i tzv. Buddy program, jež tvoří opět studenti pomáhající a starající se o svého vybraného zahraničního studenta. Tento program bude později více specifikován.



*Obrázek 6: Organizační struktura ESN Liberec*

Zdroj: Interní dokumentace ESN Liberec, z. s.

**Team** neboli tým se dále dělí na další dvě uskupení: Board a Activity team. Ovšem není tvořen pouze těmito dvěma částmi, nýbrž také aktivními členy podílejícími se na chodu spolku. Tým působí jako administrativní a výkonný orgán, jenž má na starost všechny činnosti spolku.

**Board** je možné přeložit jako vedení či představenstvo, které je managementem spolku činícím strategická rozhodnutí. Celý spolek je veden prezidentem voleným členy a představujícím statutární orgán, jenž je jedinou právně zodpovědnou osobou za činnost a hospodaření ESN Liberec i ve vztahu vůči vedení TUL. Dalšími členy vedení jsou více-prezident, manažer kvality a znalostí, HR manažer, PR koordinátor, účetní, fundraiser nebo koordinátor aktivit.

**Activity team** pod vedením koordinátora aktivit (tzv. Event manažera) zodpovídá za pořádané akce pro zahraniční studenty i členy ESN Liberec. Tento tým se zabývá v určité formě právě projektovým řízením, jelikož má za úkol naplánovat události na celý akademický rok a následně je úspěšně realizovat. Součástí tohoto plánu je mimo jiné rozpočet, harmonogram činností či rozdělení odpovědností.

**Buddy program** je jednou ze stěžejních činností ESN Liberec, které je věnovaná velká pozornost, a všech sekcí ESN. Tento program funguje na základě hlavní myšlenky této studentské organizace „Students helping students“ (studenti pomáhají studentům). Je zaměřen na dvě základní skupiny: zahraničního studenta účastnícího se studentské mobility



Erasmus+ (dále také „Erasmus student“) a českého studenta vzdělávajícího se na TUL (dále také „Buddík“). Buddy program spočívá v tom, že každému Erasmus studentovi přihlášenému do tohoto programu je přiřazen Buddík. Český student významně pomůže svému Erasmus studentovi se v začátku pobytu aklimatizovat, vyřídit potřebné formality, ukázat či vysvětlit vše potřebné apod. Samozřejmě tato výpomoc funguje po celý semestr v případě potřeby. Český student zároveň může aplikovat a rozšiřovat své jazykové dovednosti.

## 8 Případová studie

Tato kapitola zanalyzuje přítomnost procesů pro řízení projektů a způsob provádění této činnosti v ESN Liberec, z. s. Nejprve bude charakterizováno pojetí stěžejních pojmů „projekt“ a „projektové řízení“ ve vybrané organizaci na základě definic uvedených v kapitolách 1.1 a 1.2. Jednotlivé charakteristiky budou dále rozvíjeny na základě informací a podkladů poskytnutých členy spolku.

Budou jmenovány konkrétní projekty realizované ESN Liberec a seznam zamýšlených aktivit pro akademický rok 2017/2018. Nebude opomenuta formulace jejich cílů a kritérií, na jejichž základě je spolek hodnotí jako úspěšné.

Kapitola čtenáře nadále obeznámí s historickým vývojem projektového řízení v pojetí ESN Liberec a zainteresovanými stranami v této činnosti spolku. Zároveň bude popsán proces plánování aktivit.

V závěru kapitoly se pozornost přesune k informačním a komunikačním technikám používaných pro plánování událostí. Jejich výčet bude zaměřen z pohledu týmu, jenž je uplatňuje při své práci, a z pohledu propagování uspořádaných aktivit.

### 8.1 Projekt v pojetí dle ESN Liberec

Kerzner (2013) definuje projekt (viz kapitola 1.1) jako řadu činností a úkolů, jejichž realizací má být splněn specifický cíl. Tyto činnosti mají definovaný počátek a konec, mají omezené financování a spotřebovávají různé zdroje. Tomuto teoretickému východisku v pojetí ESN Liberec odpovídají tzv. aktivity. Pro účely této diplomové práce budou považována označení „projekt“, „aktivita“, „akce“ a „událost“ za synonyma.

Každá aktivita sestává z řady koordinovaných činností, mezi něž patří například vytvoření programu či náplně, rezervace prostorů, obstarání rekvizit, občerstvení nebo potřebného příslušenství, propagování, koordinace samotné události, úklid, aj. Vždy je stanoveno, kdy je potřeba začít s danými přípravami, a kdy se daná aktivita koná, což ohraničuje konec

projektu. Zmiňované činnosti jsou realizované za účelem uspořádání události pro zahraniční studenty.

Jelikož je ESN Liberec neziskovou organizací, tak pořádané aktivity mají omezené finanční prostředky. Současně jsou do jisté míry limitované i lidské zdroje, protože hlavním záměrem spolku není vytváření či dosahování zisku. Členové této organizace pracují na bázi dobrovolnictví (tzn. z vlastní vůle a ve svém volném čase bez nároku na finanční odměnu).

V následujících kapitolách budou jmenovány konkrétní akce, které ESN Liberec pořádá. Dále bude definován jejich cíl a kritéria, na jejichž základě spolek hodnotí aktivitu za úspěšnou.

### **8.1.1 Aktivity ESN Liberec**

Activity team plánuje události vždy na celý akademický rok odděleně na zimní a letní semestr dle harmonogramu TUL. Zároveň však respektuje roční období. Existují aktivity, které je vhodné realizovat v určitý čas během roku (např. stavění sněhuláků, grilování apod.). V průběhu let se ustálily některé události, jež se každý rok opakují. Tým se rovněž snaží zařadit i nové neozkoušené aktivity v závislosti na složení Activity týmu a jejich zájmech, aktuálních nápadech členů ESN Liberec, nových možnostech atd.

Mezi aktivity naplánované pro akademický rok 2017/2018 patří:

- Welcome Days;
- Výlety: Ještěd, Praha, Jizerské hory, Drážďany, Wrocław, Brno;
- Svátky a tradice: Halloween, Vánoce, Velikonoce;
- Country presentation;
- Tématické party;
- Sportovní aktivity: volejbal, fotbal, bruslení;

- Volnočasové aktivity: Escape room, beerpong, kvízy, návštěva zápasu ve fotbale či hokeji, motokáry;
- SocialErasmus: Večeře po tmě, Buddy auction, návštěva školky nebo psího útulku.

**Welcome days** se konají tradičně týden před začátkem každého semestru a slouží k uvítání nově přijíždějících zahraničních studentů, vyřízení nutných formalit, představení univerzity, kampusu a kolejí, prohlídce města, vzájemnému seznámení se a zahájení jejich pobytu na TUL.

**Country presentation** spočívá k představení každého národa, jejich země, kultury, jídla a tradic. Tyto prezentace se konají každý týden a jsou odstartovány prezentací České republiky, kde se Erasmus studenti mohou dozvědět více o zemi, kde stráví daný studijní pobyt. Prezentace jsou přístupné i veřejnosti. V daném týdnu má každá země možnost uspořádat také tématickou party v jakémkoliv stylu s puštěním vlastní muziky.

Projekt **SocialErasmus** slouží k přiblížení zahraničních studentů k místní komunitě prostřednictvím dobročinných akcí (například venčení psů z útulků nebo hraní si s dětmi ve školce).

V minulosti byly realizovány také tyto aktivity: výlet do liberecké zoo, Drážďan, Škoda auto, Adršpašských skal či do pivovaru Svijany, zimní olympijské hry, lyžování, návštěva bobové dráhy, ping pong, deskové hry, turnaj v bowlingu nebo frisbee, casino night, stezka odvahy, návštěva IQLandie, paintball, sázení stromků a mnoho dalších.

### **8.1.2 Cíl pořádání aktivit**

V kapitole 7 byly uvedeny hlavní cíle ESN Liberec, z. s. Nicméně se jedná o souhrnné cíle zaměřené na jednání a činnost spolku. Konkrétní záměry jednotlivých pořádaných aktivit však nejsou definovány v žádném interním dokumentu. Nejsou tedy naplněna teoretická východiska uvedená v kapitole 2.4.

Některé z cílů spolku však lze vztáhnout na aktivity pořádané převážně pro zahraniční studenty. ESN Liberec se mimo jiné zaměřuje na zlepšení vzájemného mezikulturního

porozumění a prohloubení společenské mezinárodní vazby univerzitních studentů. Dále také pomáhá zahraničním studentům s praktickým a společenským začleněním.

Tzv. Country presentations umožňují zahraničním studentům, Buddíkům, členům ESN týmu, českým studentům TUL i široké veřejnosti se seznámit s ostatními národy, jejich kulturou, zvyky a tradicemi. Před samotným začátkem semestru je uspořádán uvítací týden (tzv. Welcome Days), který slouží k začlenění příjíždějících zahraničních studentů do nového prostředí. Tento účel také splňuje Buddy program, jehož prostřednictvím se český student stará o svého Erasmus studenta. Poskytne mu veškeré potřebné informace před příjezdem, dopraví ho na koleje, kde ho i ubytuje, a je mu nápomocen po celou dobu jeho pobytu.

Prevažná většina uspořádaných událostí zároveň zprostředkovává poznání v různých formách. Během Welcome Days mají zahraniční studenti možnost poznat univerzitu a její kampus, Liberec, koleje, členy ESN týmu i ostatní Erasmus studenty. V průběhu semestru se jezdí na různé výlety za účelem poznání České republiky. Dále jsou jim představeny české tradice a svátky (Vánoce, Velikonoce, aj.).

Další skupina událostí je pořádána pro pobavení se. Patří do ní například sportovní a volnočasové aktivity (volejbal, fotbal, motokáry, kvízy, paintball, Escape room, tématické party, návštěvy hokejových zápasů a další). V neposlední řadě jsou čas od času organizovány akce v rámci projektu SocialErasmus. Zahraniční studenti při nich mají možnost využít nabitých zkušeností z jejich mobility a vytvořit pozitivní sociální změnu prostřednictvím dobrovolnictví.

### **8.1.3 Defínování úspěšné akce**

Aktivity pořádané ESN Liberec lze hodnotit na základě několika kritérií, jimiž jsou:

- uskutečnění události,
- míra účasti,
- průběh události,

- spokojenost z pohledu účastníků i pořadatelů.

Stěžejním požadavkem úspěšné akce je její faktické realizování. Pokud se aktivita nekonala například z důvodu nenaplnění minimální požadované kapacity, špatného počasí či jiné příčiny, není považována za úspěšnou.

Dalším důležitým faktorem je počet příchozích. Události s omezenou kapacitou jsou hodnoceny jako úspěšné, jestliže jsou naplněny alespoň ze dvou třetin. V případě, že není stanoven limit, je kladně posuzováno, když přijde více než polovina zahraničních studentů realizující studijní mobilitu na TUL v daném semestru.

Třetím, neméně podstatným kritériem, je bezproblémový (v rámci mezí) průběh akce. To znamená, že událost proběhne tak, jak byla naplánována, bez zásadních potíží či překážek, které by znemožnily její konání, zapříčinily nedodržení stanovených lhůt, požadavků či cílů nebo odchod účastníků, nebo které by negativně ovlivnily atmosféru.

V neposlední řadě je posuzována spokojenost účastníků i pořadatelů. Pro obě strany je velice důležité si dané aktivity užít a pobavit se. Pokud je toto splněno, akce jsou považovány za úspěšné.

## **8.2 Projektové řízení v pojetí dle ESN Liberec**

Young (2007) definuje projektové řízení (viz kapitola 1.2) jako dynamický proces využívající různé zdroje řízeným a strukturovaným způsobem k dosažení jasně stanovených cílů.

Tomuto teoretickému východisku v pojetí ESN Liberec odpovídá plánování aktivit. Jedná se o jednu z hlavních činností spolku (vedle Buddy programu). Nicméně zvolená nezisková organizace se neřídí metodikami projektového řízení z důvodu menšího rozsahu projektů. Pro účely této diplomové práce budou slovní spojení „plánování aktivit“, „pořádání aktivit“ a „realizování aktivit“ považována za synonyma.

Následující kapitoly charakterizují strany zainteresované v projektovém řízení v pojetí ESN Liberec. Dále popíší historii týmu zaměřeného na samotné plánování událostí a proces pořádání akcí pro zahraniční studenty. Na závěr vylíčí informační, komunikační i projektové nástroje využitě při práci členů Activity týmu.

### **8.2.1 Strany zainteresované v plánování aktivit**

Doležal (2012) definuje zainteresovanou stranu v projektu (viz kapitola 2.3) jako osobu (případně organizaci) aktivně zapojenou do jeho procesu nebo jako osobu, jejíž zájmy mohou být jeho realizací ovlivněny, přičemž tato osoba (či organizace) může také ovlivnit i samotný průběh či výsledek projektu.

Na základě výše uvedené definice jsou do plánování aktivit ESN Liberec přímo či nepřímo zapojeny tyto strany:

- Technická univerzita v Liberci poskytující finanční prostředky spolku pro jasně stanovené účely (viz kapitola 8.1.2);
- zahraniční studenti, pro které jsou události převážně pořádány;
- ESN Liberec realizující aktivity.

Níže bude blíže představena strana přímo zainteresovaná a řídící projekty v pojetí vybrané neziskové organizaci. Jedná se o ESN Liberec, které realizuje tuto činnost zejména prostřednictvím Activity týmu vedeným Event manažerem.

#### **Activity team**

Activity team byl stručně představen již v kapitole 7.1. Zabývá se plánováním aktivit pro zahraniční studenty na každý akademický rok. V současnosti je tvořen 12 členy včetně jejich koordinátora. Historický vývoj od založení ESN Liberec, z. s. (dříve též Mezinárodní klub studentů při Technické univerzitě v Liberci, o. s.) je uveden v kapitole 8.2.2.

Mezi povinnosti členů týmu patří účast na pravidelných schůzích, pomoc s plánováním aktivit i jejich samotnou realizací a informování Event manažera o průběhu příprav

a průběhu akce. Každý člen má právo spolupracovat na plánování dle svého uvážení a časových možností. Dále si může libovolně vybrat, kterou z akcí s pomocí nebo samostatně realizuje. Zároveň mu je však umožněno také navrhnout jiné aktivity nezahrnuté do harmonogramu.

## **Event manager**

Event manager (dříve též nazývaný Activity coordinator) je běžně volen na dva semestry, které mohou odpovídat buď akademickému nebo kalendářnímu roku. Jeho hlavní zodpovědností je naplánovat události na daný rok a následně je úspěšně společně se svým týmem realizovat. Zároveň zodpovídá za sestavení rozpočtu ruku v ruce s prezidentem liberecké sekce. Na každý semestr vytvoří hrubý harmonogram činností. Následně před začátkem jednotlivých kalendářních měsíců spolu se svým týmem stanoví finální podobu pořádaných akcí. Detailní proces plánování aktivit je popsán v kapitole 8.2.3.

Na počátku svého funkčního období si zvolí členy, s nimiž bude v nadcházejícím roce spolupracovat. Má také za úkol rozdělovat odpovědnosti, ať už za realizování jednotlivých událostí, nebo za dílčí činnosti. Mezi jeho další povinnosti patří vedení porad týmu v pravidelných intervalech, které si sám zvolí. Zároveň musí být nápomocen členům Activity týmu, poskytovat jim potřebné informace i rady, motivovat je a kontrolovat průběh příprav.

Současný Event manager se nezúčastnil žádného školení zaměřeného na projektové řízení. Svoji práci odvádí na základě zkušeností, znalostí a nastavených postupů svého předchůdce.

### **8.2.2 Historie Activity týmu**

Activity tým prošel určitým vývojem od svého založení, tak jako projektové řízení samotné (viz kapitola 3.1), proto bude v této kapitole představena jeho historie. Od založení spolku v roce 2008 byla stanovena funkce Activity Coordinator, jejíž náplní bylo plánování aktivit. Tento vedoucí měl k sobě několik členů, jež mu pomáhali, ovšem tento tým nebyl formálně nazýván Activity team po dobu funkčního období prvního prezidenta.



Po dobu funkčního období druhého prezidenta ESN Liberec již Activity team nesl oficiální název. Zároveň se konaly pravidelné schůze tohoto týmu, kde se na každý měsíc dopředu plánovaly aktivity. Vyhodnocení uspořádaných událostí probíhalo pouze ústně a nebylo nijak zaznamenáváno.

S příchodem třetího prezidenta v roce 2013 se forma realizačního týmu posunula na další úroveň. Activity koordinátor byl součástí vedení spolku a podával hlášení o práci celého projektového kolektivu prezidentovi. Počet členů narostl již na 4 až 6 osob. Tým prováděl hrubý návrh harmonogramu akcí na celý semestr, ze kterého byl následně vytvořen kalendář. Realizované akce se ve většině případů vyhodnocovaly v podobě hlášení vytvořeném v textovém formuláři v GoogleDocs.

Během mandátu dalšího vedení nebyl Activity team realizován, a tak roli projektového manažera převzala sama prezidentka. Lidé pro plánování akcí byli hledáni na pravidelných schůzkách spolku konajících se jednou za týden.

V roce 2015 se znovu obnovil projektový tým, jenž byl veden autorkou této diplomové práce. Zahrnoval celkem 7 členů včetně Event manažera, kteří před začátkem každého semestru vytvořili hrubý nástin větších aktivit. Detailní kalendář se vytvářel vždy před začátkem kalendářního měsíce. Tým se scházel každý týden a plánoval nadcházející akce a evaluoval ty uplynulé. Zpětná vazba se také opět běžně zaznamenávala pomocí výše zmíněných hlášení přes formulář v cloudovém úložišti. Zároveň Activity team vytvořil na letní semestr nástěnný kalendář (viz Příloha B) pro zahraniční studenty, kam si mohli zapisovat další události, zkoušky apod.

### **8.2.3 Proces plánování aktivit**

Jak bylo uvedeno v kapitole 7.1, za plánování aktivit zodpovídá Activity team pod vedením Event manažera. Proces jeho řízení je rozdělen do dvou fází: přípravné a implementující.

Přípravná fáze se koná ve dvou sekvencích. V první, prováděné v určitém předstihu před začátkem každého semestru, se připraví rozpočet a hrubý harmonogram. Ve druhé se nachystá již detailní harmonogram akcí společně s rozdělením odpovědností.

Rozpočet se sestavuje na oba semestry zvlášť a je zahrnut do celkového rozpočtu spolku. Sestavuje se na základě hrubého harmonogramu aktivit. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, většina realizovaných akcí nemá náklady ve finanční podobě. V případě událostí, kde je vyžadována úhrada vstupného, dopravy či jiného poplatku, spolek nabízí určitou finanční výpomoc členovi, který je za realizaci této aktivity zodpovědný, aby nemusel hradit tyto náklady z vlastních zdrojů. Z tohoto důvodu jsou tyto akce naplánovány dopředu.

Druhá fáze se koná kontinuálně po celý semestr. Podrobný seznam aktivit pořádaných v daném akademickém roce se stanoví před každým kalendářním měsícem společně s přidělenými zodpovědnými osobami z řad členů Activity týmu nebo celého spolku.

Tým koordinující aktivity se pravidelně setkává na konci každého měsíce na schůzích avizovanými a vedenými jejich leaderem, na nichž plánují harmonogram na nadcházející měsíc, rozdělují si role (odpovědný, výpomoc, aj.) pro plánované akce a vše potřebné. V průběhu daného měsíce je Event manager v kontaktu se členy svého týmu převážně pomocí sociální sítě Facebook, kde s jednotlivci aktuálně řeší jejich povinnosti, které je nutné splnit či zařídit pro plynulý průběh semestru a úspěšné realizování akce.

### **8.3 Nástroje používané v ESN Liberec**

V této kapitole budou představeny informační a komunikační techniky používané pro podporu plánování aktivit v rámci vybrané neziskové organizace. Jejich výčet se zaměří na pět oblastí nástrojů pro:

- komunikaci v rámci týmu,
- sdílení dokumentů,
- komunikaci se třetími stranami,
- podporu projektového řízení,
- propagaci nadcházejících událostí.

Pro **komunikaci se členy týmu** současný Event manager využívá zejména sociální síť Facebook, kde s nimi individuálně řeší jejich časové možnosti, rozdělení práce a povinností. Zároveň jsou jednou za měsíc realizované schůze, kdy se celý tým osobně sejde a plánuje aktivity a následující měsíc. Výstup z tohoto setkání a tedy harmonogram nadcházejících událostí manažer sdílí ve formě textového dokumentu na ESN týmové facebookové skupině a ve skupinové FB konverzaci Activity týmu.

**Nástroje pro sdílení dokumentů** (uvedené v kapitole 4.2) nejsou v současnosti Activity týmem používány. V minulosti byla používána online aplikace GoogleDocs, kde byl harmonogram aktivit na celý rok dostupný členům Activity týmu i spolku ESN Liberec. Event manažer však alespoň zběžně používá kancelářskou sadu Microsoft Office pro sepsání měsíčního harmonogramu aktivit, ke kterým zároveň přiřadí odpovědné osoby.

Během plánování aktivit je někdy zapotřebí také **komunikovat se třetími stranami** za účelem rezervování prostorů, obstarání rekvizit, občerstvení nebo potřebného příslušenství. Tyto činnosti se nejčastěji řeší například s univerzitními koordinátorkami kanceláře Erasmus+, majiteli daných podniků, zástupci kolejí, atd.

Oproti výsledkům studie autorů Golini et al. (2015), jež shrnují, že neziskové organizace často využívají některé (zejm. jednodušší) **nástroje projektového řízení** (viz kapitola 3.6), ESN Liberec při plánování aktivit pro zahraniční studenty tyto techniky v současnosti neaplikuje.

**Komunikace naplánovaných událostí** probíhá zejména prostřednictvím Facebooku, což se shoduje s teoretickými východiskami uvedenými v kapitole 4.4. Nově od akademického roku 2017/18 spolek také využívá mobilní aplikaci WhatsApp. Obě média umožňují vytvoření soukromé skupiny specifické pro každý rok či semestr, které aktuálně nesou názvy Erasmus Liberec 2017/2018 a Erasmus Summer 2018. Zároveň je prostřednictvím sociální sítě vytvořen tzv. event (neboli událost), jež uvádí specifikace času a místa konání, popis akce a ilustrující fotografii.

## **9 Průzkum využití projektového řízení v neziskové organizaci**

Druhým stěžejním prvkem praktické části této diplomové práce je průzkum úrovně aplikace principů projektového řízení v jednotlivých sekcích neziskové organizace Erasmus Student Network na území České republiky. Nejprve dojde k představení cíle průzkumu a následně k popisu zvolené metody. Poté bude popsán obsah průzkumu a charakteristiky jednotlivých respondentů. Závěr kapitoly vyhodnotí průzkum a podá návrhy řešení pro sekce ESN CZ.

### **9.1 Cíle průzkumu**

Hlavní náplní tohoto průzkumu je získat primární data. Úkolem je vybrat a oslovit vhodný vzorek respondentů a vytvořit pro ně správně formulovaný dotazník vystihující aspekty zkoumané problematiky. Cílem je zhodnotit úroveň implementace nástrojů projektového řízení: zjistit, jaké typy informačních technologií jsou používány pro komunikaci v rámci realizačního týmu, a jakým způsobem zkoumaná organizace propaguje své aktivity. Zároveň je zjišťováno, zda organizace provádí analýzu rizik a vyhodnocení uspořádaných událostí i jakým způsobem tak činí v obou případech. Také jsou sbírány informace o problémech objevujících se při realizaci akcí.

### **9.2 Zvolená metoda průzkumu**

Pro účely průzkumu jsou shromážděna primární data pomocí dotazníkového šetření. Navrhovaný dotazník obsahuje 16 otázek různého typu. Výčet zahrnuje převážně uzavřené a polouzavřené otázky umožňující výběr buď jedné nebo více správných odpovědí a jednu otevřenou otázku v závěru dotazníku. Formulář dotazníku byl vytvořen online z důvodu jednoduchosti vyplňování pro respondenty, snadné a rychlé distribuce i jednoduchého sběru odpovědí. Pro realizaci tohoto internetového dotazníku autorka zvolila šablonu dostupnou v nástrojové sadě GoogleSuite v rámci autorčina osobního Google účtu. Aplikace s názvem GoogleForms umožňuje nejen bezplatné vytvoření dotazníku s neomezeným počtem otázek i zaznamenáním získaných odpovědí (více o tomto nástroji viz kapitola 4.2). Je hojně využívána pro práci ve vybrané neziskové organizaci, proto má

s jejím používáním autorka diplomové práce i respondenti velké zkušenosti, a je tudíž optimálním nástrojem pro dotazníkové šetření.

### 9.3 Časový harmonogram průzkumu

Následující Tabulka 4 znázorňuje chronologicky časový sled jednotlivých činností v rámci průzkumu.

Tabulka 4: Časový harmonogram etap průzkumu

Činnost	Časové období				
	02/16	03/16	04/16	03/18	04/18
Definování cíle					
Tvorba dotazníku					
Přípravná fáze					
Sběr dat					
Zpracování dat					
Analýza dat					
Návrhy řešení					

Zdroj: vlastní zpracování

První verze dotazníku byla vytvořena již v březnu roku 2016, kdy autorka této diplomové práce využila možnosti zpracování vlastního statistického šetření v rámci předmětu Statistický rozbor dat z dotazníkových šetření. Tato příležitost sloužila jako **přípravná fáze** pro provedení předběžného testu dotazníku. Pilotáž poskytuje možnost vyvarovat se chybám, mezi které patří například nesprávné pochopení otázek, nedostatečné odpovědi respondentů či nevhodně strukturovaný dotaz.

Během přípravné fáze byla na základě zpětné vazby testovaného vzorku odhalena nedostatečná formulace otázek zabývajících se počtem pozvaných a přichozích osob na pořádané akce. Aby došlo ke kvalitní a efektivní analýze těchto dat, autorka zvolila doplňující způsob sběru informací pro tyto dvě konkrétní oblasti. Tyto otázky byly z dotazníku tedy odstraněny, tudíž dotazníkové šetření proběhlo bez nich. Zmiňovaný způsob shromažďování dat je popsán v kapitole 10.

V dotazníku, na základě zpětné vazby, došlo i k několika dalším úpravám. Otázka č. 4 byla rozšířena o další možnosti. Dále byly přidány dvě doplňující otázky č. 15 a č. 16 týkající se zaznamenávání zpětné vazby a způsobu, jakým organizace tuto činnost vykonává.

## 9.4 Zkoumaný soubor respondentů

Základní soubor tvoří Event manažeři z 18 ESN sekcí na území České republiky. V případě, že některá ze sekcí nemá tuto pozici obsazenou, dotaz ohledně vyplnění dotazníků směřoval přímo k prezidentovi organizace. Byly osloveny všechny jednotky malého základního souboru. Tento druh je také nazývaný Census.

Pro komunikaci a sdílení formuláře byla zvolena sociální síť Facebook, jež je stěžejním komunikačním médiem organizace ESN CZ. Žádost o vyplnění dotazníku byla vložena do facebookové skupiny s názvem „Events a Activities Coordinators | ESN CZ“ určené právě Event manažerům a Activity koordinátorům. Zároveň byly poslány zprávy všem konkrétním jednotlivcům, jelikož všichni nebyli členy zmiňované skupiny.

## 9.5 Dotazníkové šetření

Dotazník obsahuje 16 otázek, které měly jasné znění a převážně uzavřené či polouzavřené odpovědi, aby respondentovi zodpovězení otázek nezabralo více než 10 minut čistého času. Níže bude uvedeno přesné znění jednotlivých otázek, smysl a cíl každé otázky. Finální formulářový dotazník je vložen jako Příloha C. Vyhodnocení odpovědí proběhne v kapitole 9.6.

### 1. Ve které sekci působíte?

První otázka slouží jako identifikační, kde respondent uvede sekci ESN CZ, jíž je členem. Zároveň poskytuje kontrolu obdržných odpovědí, neboli zda každá pobočka dotazník vyplnila prostřednictvím svého zástupce. Je tvořena rozbalovací nabídkou, která obsahuje 18 sekcí registrovaných v ČR (viz Příloha A).

## **2. Jaká je vaše pozice v sekci?**

Jak bylo výše zmíněno, v některých sekcích není pozice Event manažera obsazena, proto tato otázka slouží jako rozlišení funkce respondenta. Jedná se o dichotomickou uzavřenou otázku, kde byly možné tyto odpovědi: Event manager / Activity Coordinator a President.

## **3. Je pozice Event Manager ve vaší sekci obsazena?**

Třetí otázka je opět dichotomická a uzavřená. Má funkci kontrolní, přičemž ověřuje, zda se odpovědi z předchozí otázky shodují. Dotazovaný má na výběr ze dvou odpovědí: „Ano“ a „Ne“.

## **4. Kolik lidí tvoří projektový tým / vede Event Manager?**

Tato uzavřená otázka nabízí výčet několika položek, přičemž je možné zvolit pouze jednu odpověď. Slouží pro zjištění počtu členů Activity týmu. Mezi možnosti patří: 1 – 3; 4 – 6; 7 – 9; 10 – 12; 13 – 15; 16 a více.

## **5. Jaké druhy informačních technologií při realizaci projektu používáte?**

Pátá otázka se zabývá využívanými druhy informačních technologií při práci v rámci Activity týmu. Je tvořena nabídkou sedmi uzavřených odpovědí umožňující výběr více správných možností, mezi které spadá: telefon, mobil; e-mail; konferenční software (Skype, apod.); projektový software (MS Project, Open Project, aj.); nástroje pro synchronizovanou spolupráci v reálném čase (GoogleDocs, apod.) a sociální média (Facebook, atd.).

## **6. Jaké nástroje z níže uvedených používáte?**

Šestá otázka je polouzavřená s nabídkou výčtu několika položek včetně jedné otevřené. Má za úkol odhalit, jaké nástroje projektového řízení jsou využívány při realizaci aktivit pro zahraniční studenty. Respondent může vybrat více odpovědí z následujících možností: myšlenková mapa, síťová analýza, Ganttův diagram a matice odpovědností. V případě, že daný Event manažer nezná jmenované nástroje, zvolí možnost „Všechny výše uvedené“.

nástroje mi nic neříkají“. Zároveň je dostupná otevřená odpověď „Jiné“, kde lze zmínit jiné techniky využívané konkrétním týmem.

### **7. Zúčastnil se váš Event Manager nějakého školení projektového řízení?**

Sedmá otázka má za cíl zjištění, zda byl Event manažer dané sekce proškolen v metodikách řízení projektů a zná tedy například používané nástroje a techniky v této problematice. Tato otázka může opět sloužit jako ověřovací pro případ, kdy respondent nezná nástroje uvedené v otázce č. 6. Předpokládá se, že by proškolený manažer měl znát alespoň některou z uvedených možností. Tato otázka je uzavřená a dichotomická s možnými odpověďmi: „Ano“ a „Ne“.

### **8. Jakým způsobem provádíte marketingovou komunikaci (sdílení eventů)?**

Osmá otázka je opět polouzavřená s výčtem několika položek včetně jedné otevřené „Jiné“, kde je možné vypsát jinou chybějící možnost. Otázka se zaměřuje na objasnění využitých médií při komunikaci aktivit pořádaných pro zahraniční studenty. Mezi možnosti patří: Facebook; e-mail; webové stránky; ústně (zmínka na jiné události) a newsletter.

### **9. Pro jakou skupinu lidí pořádáte vaše akce?**

Devátá otázka má informativní charakter s cílem zjistit, pro koho organizace předně pořádá aktivity. Nabízí uzavřený výčet čtyř hlavních skupin (Buddíci; členové týmu; Erasmus studenti a studenti domácí univerzity) společně s otevřenou možností „Jiné“, kde je možné vypsát dodatečnou skupinu.

### **10. Kolik akcí realizujete v průměru za semestr?**

Tato otázka slouží k odhalení průměrného počtu pořádaných aktivit za jeden semestr. Respondent má možnost vybrat si jednu z těchto uzavřených odpovědí: 0 – 4; 5 – 10; 11 – 15; 16 – 20; 21 – 25; 26 – 30; 31 – 40; 41 – 50; 51 a více.



### **11. Provádíte řízení rizik v rámci projektu?**

Řízení rizik je součástí projektového plánu (viz kapitola 2.2), proto je tato oblast také součástí dotazníku. Cílem je zjistit, zda sekce provádí zkoumání možných rizik či nikoliv. Jedná se o uzavřenou dichotomickou otázku nabízející odpovědi „Ano“ a „Ne“.

### **12. Jaké nástroje používáte při řízení rizik v rámci projektu?**

V případě kladné odpovědi na předchozí otázku byl respondent dotázán, jakým způsobem jeho tým řízení rizik provádí. Měl na výběr ze tří uzavřených možností (analýza rizik, krizové scénáře a plány a SWOT analýza) a jedné otevřené, kde mohl doplnit jiný využívaný nástroj. Pokud v dané sekci tato oblast není řešena, tedy odpověď na předchozí dotaz byla Ne, tato otázka byla přeskočena a přikročilo se k otázce č. 13.

### **13. S jakými problémy se při realizaci akcí setkáváte nejčastěji?**

Cílem této polouzavřené otázky je odhalit možné potíže či překážky při plánování aktivit. Respondent mohl vybrat více variant z těchto odpovědí:

- špatná komunikace mezi projektovým týmem;
- nedostatečná informovanost;
- špatně definované cíle a očekávání akce;
- překračování stanovených nejzazších termínů;
- komplikované řízení workflow (vypracování dokumentů, jejich sdílení a upravování).

Zároveň byla poskytnuta možnost vypsání jiného případného problému, na který Event manažer spolu se svým týmem během své práce narazil.

### **14. Provádíte vyhodnocení (zpětnou vazbu) uspořádaných aktivit?**

Čtrnáctá otázka je uzavřená a dichotomická poskytující odpovědi „Ano“ a „Ne“. Záměrem je zjistit, zda jsou uspořádané akce vyhodnocovány. V případě, že sekce neprovádí zpětnou

vazbu, respondent byl přesměrován na poděkování za vyplnění dotazníku a vyzván k jeho odeslání. Pokud zvolil odpověď „Ano“, postoupil k další otázce.

### **15. Zaznamenáváte toto vyhodnocení?**

Tato otázka je opět uzavřená a dichotomická s možnostmi: „Ano“ a „Ne“. Jejím cílem je obdržení informace, zda sekce zaznamenává výstup ze zpětné vazby pro realizované události. Jestliže organizace toto nečiní, dotazník byl ukončen a odpovědi odeslány. V případě opačné odpovědi dotazovaný přistoupil k další otázce.

### **16. Jak toto vyhodnocení zaznamenáváte?**

Poslední otázka je čistě otevřená. Respondent zde uvede způsob zaznamenávání zpětné vazby realizovaných aktivit. Po jejím vyplnění se zobrazilo poděkování za vyplnění dotazníku a žádost o odeslání odpovědi.

## **9.6 Sběr dat**

Dotazník byl vytvořen v rámci internetového formuláře přes prostředí aplikace GoogleForms, který zároveň shromažďuje a ukládá odpovědi do online excelového souboru. Sběr dat probíhal ke konci března 2018. Z důvodu malého souboru respondentů bylo možné obdržet všechny odpovědi během jednoho týdne. Záměrem průzkumu je obdržení odpovědi ze všech 18 registrovaných sekcí v rámci ESN CZ pro kvalitní a ucelené vyhodnocení.

## **9.7 Vyhodnocení průzkumu**

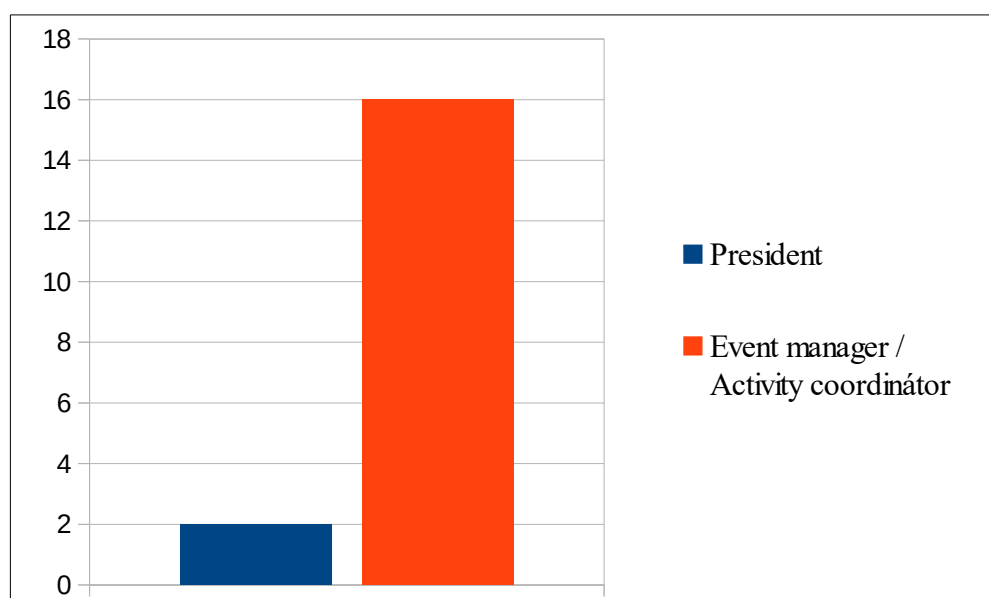
Výsledky dotazníkového šetření zaznamenané v tabulkovém formuláři z nabídky GoogleSuite byly nejprve převedeny do programu LibreOffice Calc verze 5.1. Následně došlo k převedení do vhodně zvolených grafů, které jsou prezentovány níže u příslušných otázek. Výsledná návratnost dotazníků činila 100 %.

### Otázka č. 1. Ve které sekci působíte?

První otázka je ryze informativního charakteru. Není záměrem ji znázorňovat v grafu. Byla oslovena vždy právě jedna kompetentní osoba v každé z 18 sekcí ESN na území České republiky. Výčtem odpovědí na tuto otázku je tedy seznam jednotlivých registrovaných sekcí (viz Příloha A). Otázka reflektuje 100 % návratnost dotazníků.

### Otázka č. 2. Jaká je vaše pozice v sekci?

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, záměrem této otázky je rozlišit respondenta podle jeho funkce. Získané odpovědi jsou demonstrovány v Obrázku 7.



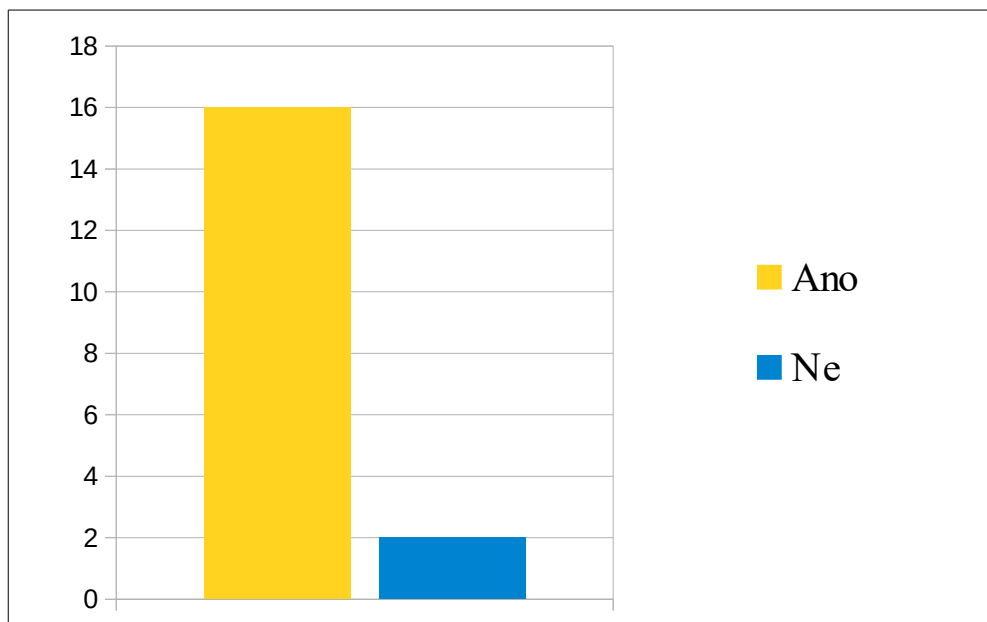
Obrázek 7: Četnost pracovních funkcí respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě informací nalezených na webové stránce ESN CZ (ANON. 2018a) o členech jednotlivých sekcí bylo dohromady osloveno 18 osob, z čehož jich 16 pracuje na pozici Event manager a dvě osoby zastávají funkci prezidenta. S těmito výsledky by měly zároveň souhlasit odpovědi na otázku č. 3. V případě absence vedoucího Activity týmu nebo neuvedeného kontaktu byl o vyplnění dotazníku požádán prezident sekce.

### Otázka č. 3. Je pozice Event Manager ve vaší sekci obsazena?

Jednou ze důležitých otázek dotazníkového šetření je obsazenost pozice Event Manažera. Odpovědi jsou zachyceny v Obrázku 8.

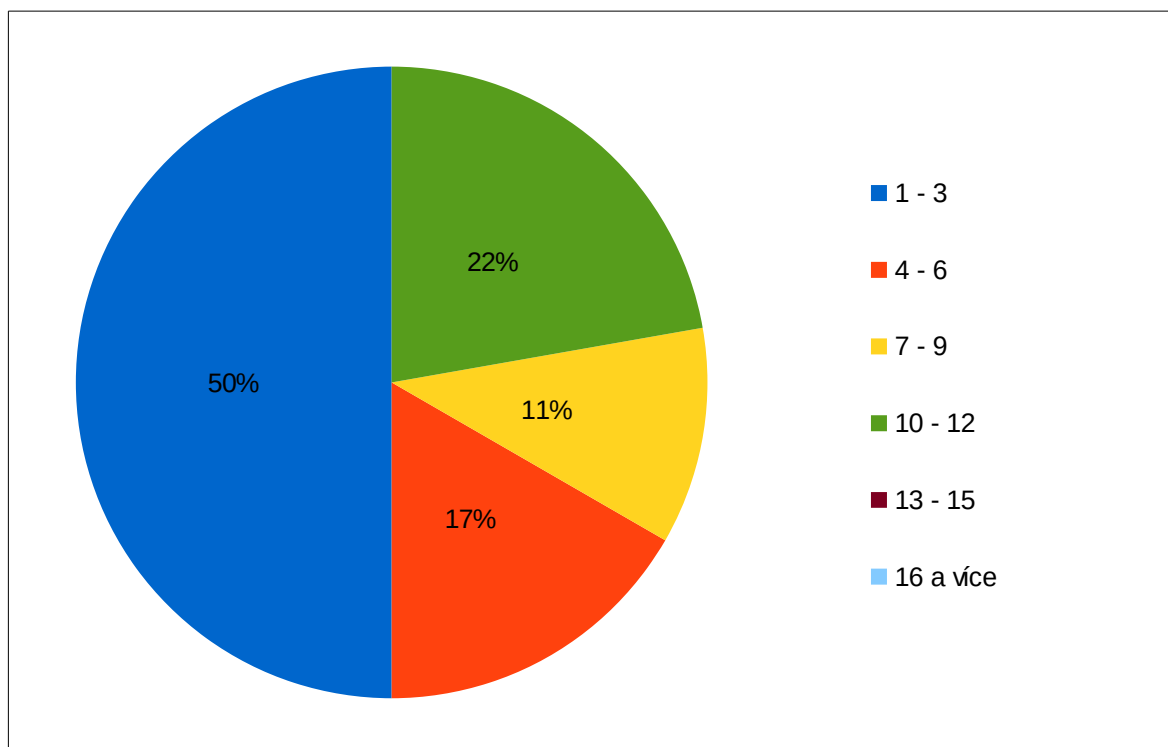


Obrázek 8: Obsazenost pozice Event Manager  
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 18 sekcí v ESN CZ má dle získaných odpovědí 16 poboček v současné době pozici Event manažera obsazenou. V pobočkách v Plzni a Ústí nad Labem není aktuálně Activity team veden příslušným manažerem. Výsledky odpovídají zároveň předchozí otázce, jak bylo předesláno v kapitole 8.5.

### Otázka č. 4. Kolik lidí tvoří projektový tým / vede Event Manager?

Obrázek 9 na straně 77 demonstruje počty členů v Activity týmu průřezem jednotlivých sekcí v ESN CZ.



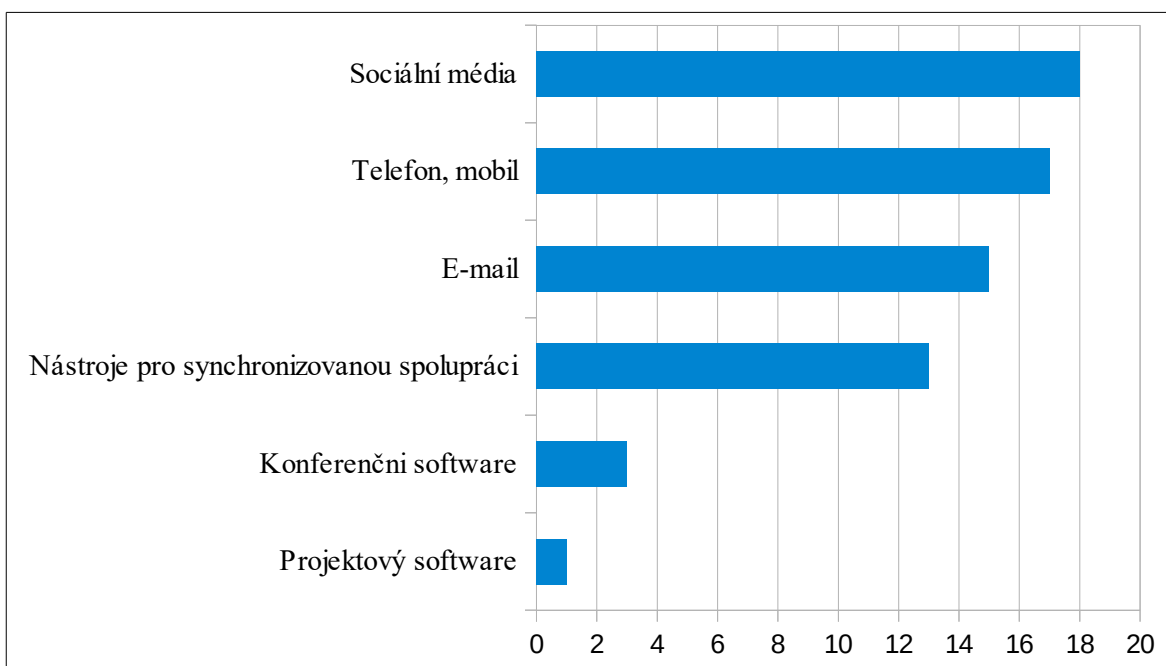
Obrázek 9: Průzkum počtu členů Activity týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina všech dotazovaných sekcí má jednoho až tři členy. Mezi pobočky s nejpočetnějším projektovým týmem patří ESN Liberec, ISC VUT Brno, ISC CTU in Prague a ISC MENDELU Brno. Více než 12 lidí nepomáhá s realizováním aktivit ani v jedné sekci.

#### Otázka č. 5. Jaké druhy informačních technologií při realizaci projektu používáte?

Obrázek 10 na straně 78 zobrazuje využití šesti druhů informačních technologií při práci Activity týmu. Respondenti mohli zvolit více možností, proto bude vyhodnocena četnost jednotlivých odpovědí.



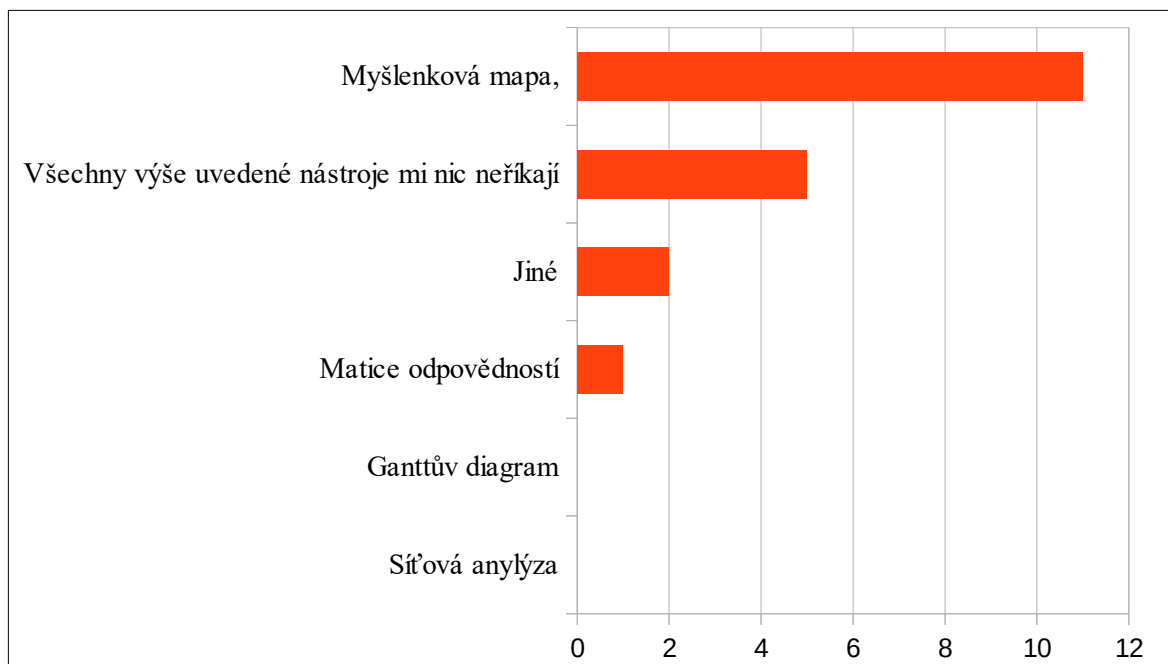
Obrázek 10: Využití informační technologie při plánování

Zdroj: vlastní zpracování

Dle průzkumu projektový software aplikuje pouze Buddy System Zlín a konferenční software (např. Skype) zůžitkují tři sekce. Ostatní technologie jsou využívány zhruba ve stejné míře. Patří mezi ně sociální média (zejména Facebook), mobilní telefony, elektronická pošta a nástroje pro synchronizovanou spolupráci v reálném čase (např. GoogleDocs). Prostřednictvím sociálních médií komunikuje všech 18 sekcí.

#### **Otázka č. 6. Jaké nástroje z níže uvedených používáte?**

Výsledky otázky zabývající se nástroji projektového řízení, které jsou využívány při plánování aktivit v jednotlivých sekcích, jsou vyhodnoceny v Obrázku 11 na straně 79.



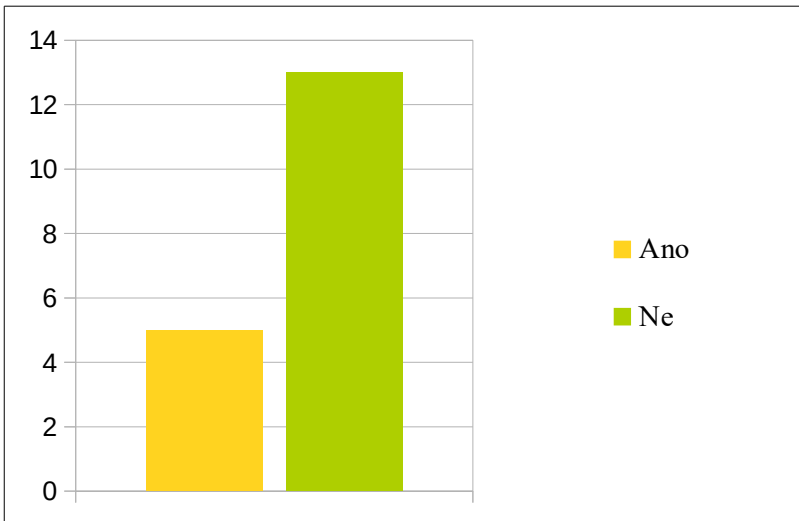
Obrázek 11: Nástroje projektového řízení používané v ESN CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem pět Event manažerů uvedený výběr nástrojů projektového řízení nezná. O síťové analýze či Ganttově diagramu žádný respondent dříve neslyšel. Oproti tomu valná většina jich používá myšlenkovou mapu. V ESN MUNI Brno si rozdělují odpovědnost za dílčí činnosti pomocí matice odpovědností. Brainstorming využívá Activity team v sekci ISC CTU in Prague. Event manager v ESN VSE Prague vybraná nástroje zná, ale při své práci neaplikuje.

#### **Otázka č. 7. Zúčastnil se váš Event Manager nějakého školení projektového řízení?**

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda jednotliví manažeři byli proškoleni a znají tedy metodiky a nástroje projektového řízení. Odpovědi by měly korespondovat s předchozí otázkou týkající se znalosti a používání zmiňovaných nástrojů. Obrázek 12 na stránce 80 znázorňuje výsledky.



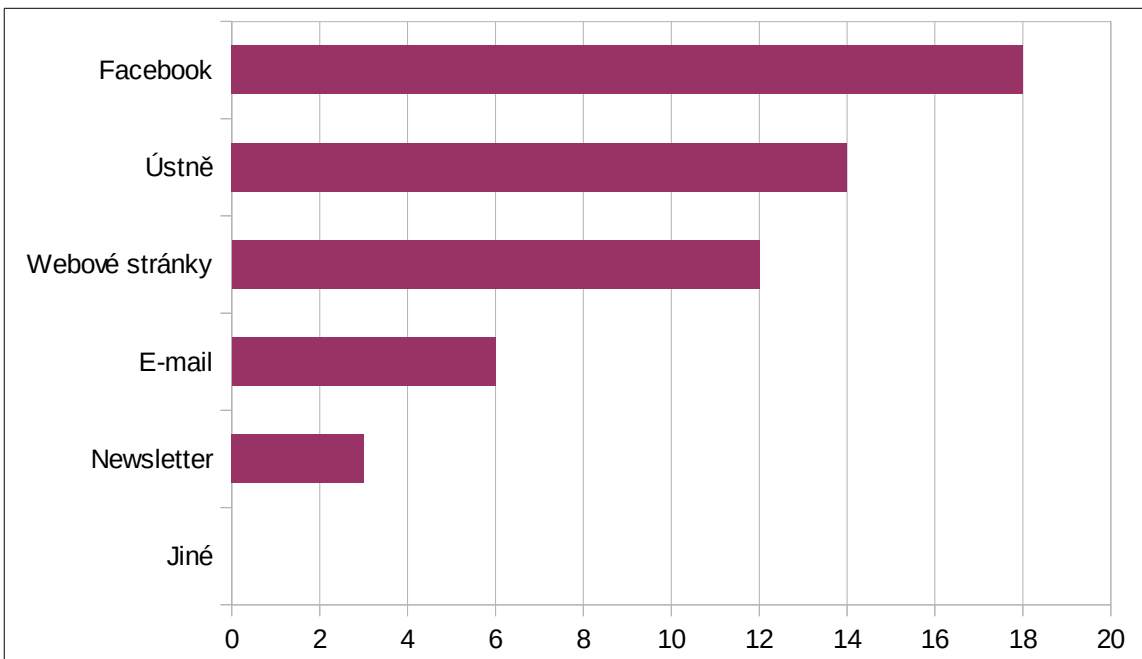
Obrázek 12: Průzkum účasti Event manažera na školení

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem pět Event manažerů se zúčastnilo školení na téma projektové řízení, ale jeden z nich v předchozí otázce uvedl, že uvedené nástroje nezná. Tato odpověď je tedy považována za spornou. Převážná většina manažerů (72 %) nebyla proškolená.

### Otázka č. 8. Jakým způsobem provádíte marketingovou komunikaci (sdílení aktivit)?

Následující Obrázek 13 demonstruje odpovědi na otázku týkající se využitých nástrojů pro komunikaci realizovaných aktivit.



Obrázek 13: Nástroje používané pro komunikaci událostí

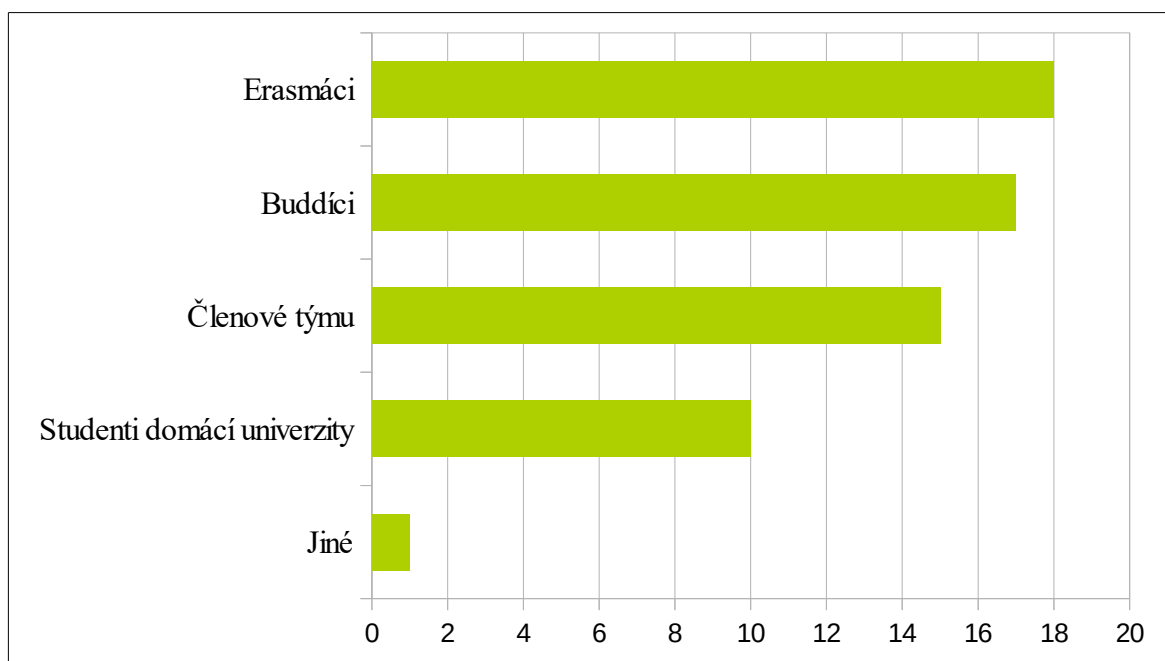
Zdroj: vlastní zpracování



Z výsledků průzkumu vyplývá, že nejpoužívanějším médiem pro propagování uspořádaných aktivit je sociální síť Facebook, jelikož ji pro tuto činnost využívají všechny sekce. Druhým a třetím nejpoužívanějším způsobem komunikace se zahraničními studenty je ústní sdělení a zveřejnění události na webových stránkách dané sekce. Elektronickou poštu volí pro sdílení akcí pouze třetina dotazovaných. Ve větších pobočkách jako je ESN VSE Prague, ESN CU Prague a ESN MUNI Brno také vytvářejí zpravodaj, tzv. Newsletter, kde mimo jiné upozorňují na nadcházející události.

### Otázka č. 9. Pro jakou skupinu lidí pořádáte vaše akce?

Cílem otázky č. 9 je získat přehled o skupinách zvaných na realizované akce. Respondenti měli na výběr ze čtyř běžných skupin, které ovšem mohli doplnit o další kategorie v otevřené možnosti „Jiné“. Obdržené odpovědi jsou graficky vyhodnoceny v Obrázku 14.



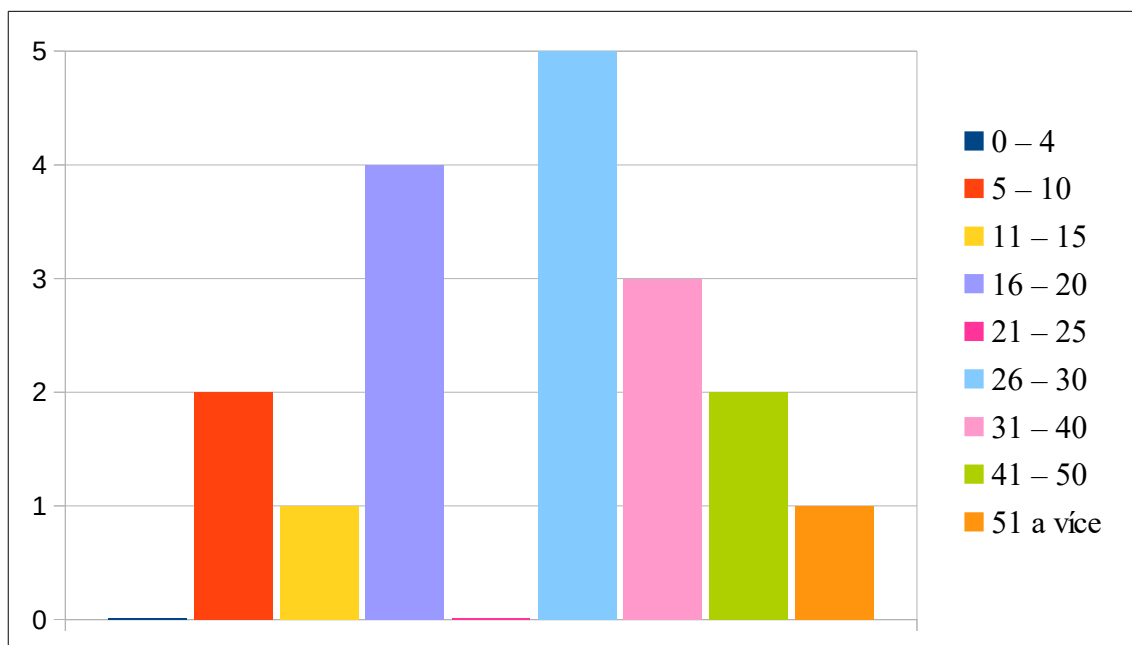
Obrázek 14: Průzkum pozvaných osob

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace ESN se zabývá pomocí zahraničním studentům (viz kapitola 6.1), proto není překvapením, že všechny sekce pořádají akce právě pro ně. Dalšími často zvanými skupinami jsou Buddíci (tento termín je vysvětlen v kapitole 7.1) a členové dané sekce. V neposlední řadě celkem deset poboček na své události zve také studenty domácí univerzity. ESN Pardubice pořádá aktivity mimo jiné i pro jiné sekce.

### Otázka č. 10. Kolik akcí realizujete v průměru za semestr?

Prostřednictvím této otázky dojde k objasnění průměrného počtu pořádaných aktivit během jednoho akademického semestru. Výsledky jsou ilustrovány na Obrázku 15.



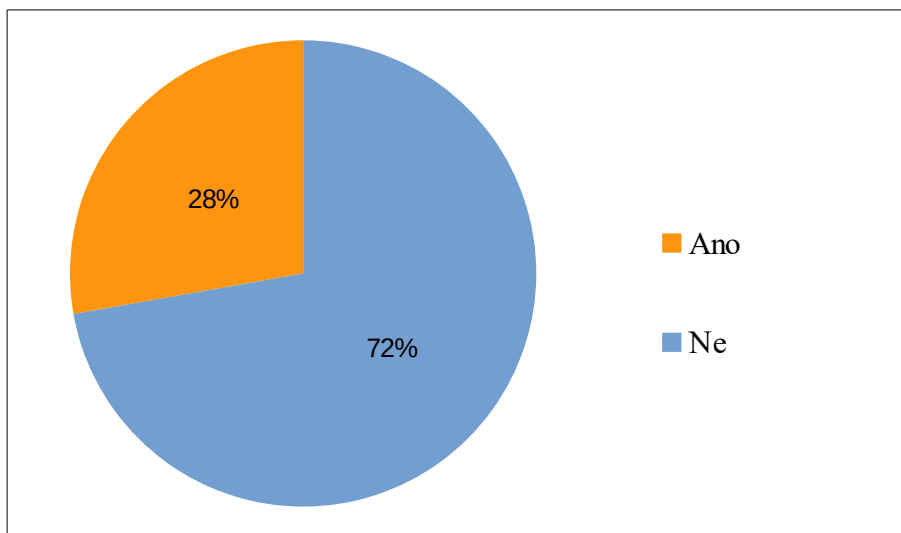
Obrázek 15: Četnosti pořádaných událostí

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny sekce pořádají v průběhu jednoho semestru alespoň pět událostí. Průměr všech odpovědí tvoří přibližně 26 aktivit. Na základě tohoto údaje a obdržených výsledků je zřejmé, že více než polovina Activity týmů, přesně celkem 11, plánuje nadprůměrný počet akcí na jeden semestr. Z toho ESN Ústí, ISC VUT Brno a ESN MUNI Brno pořádají více než 41 aktivit. Na druhou stranu nejméně událostí realizuje ESN Ostravská a ESN UP Olomouc.

### Otázka č. 11. Provádíte řízení rizik v rámci projektu?

Na Obrázku 16 na straně 83 jsou vyhodnoceny odpovědi na otázku, zda se v daném Activity týmu uskutečňuje řízení rizik.



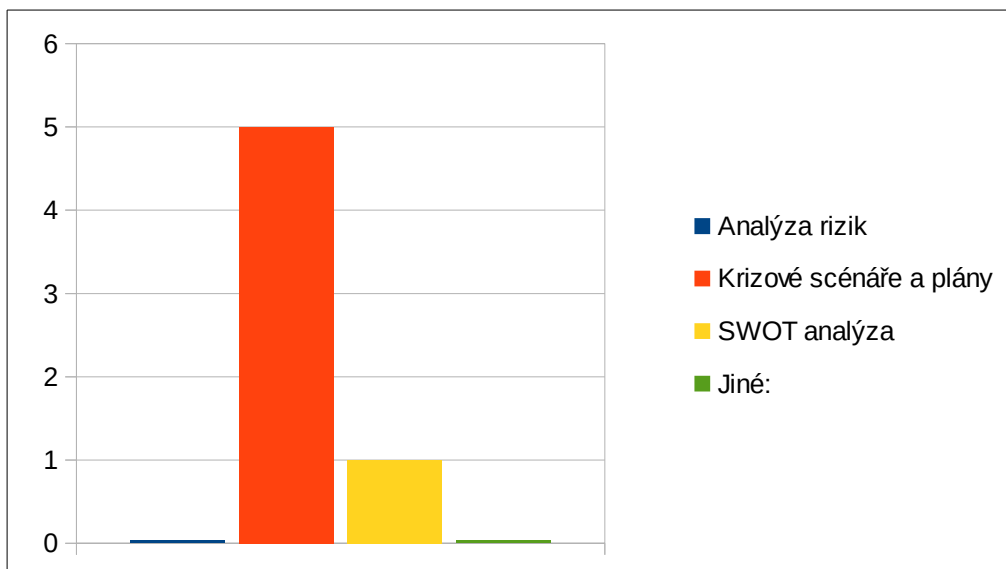
Obrázek 16: Průzkum realizace analýzy rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina sekcí, celkem 72 %, nezkoumá možná rizika při plánování aktivit pro zahraniční studenty. Pouze pět Activity týmů se touto činností zabývá. Jak provádí řízení rizik, je objasněno v následující otázce.

### Otázka č. 12. Jaké nástroje používáte při řízení rizik v rámci projektu?

Jak je výše zmíněno, záměrem tohoto dotazu je zjistit, jaké nástroje sekce využívají pro řízení rizik. V případě, že Activity team nevykonává tuto činnost, byl respondent odkázán na otázku č. 13. Využívané nástroje jsou zobrazené na Obrázku 17.



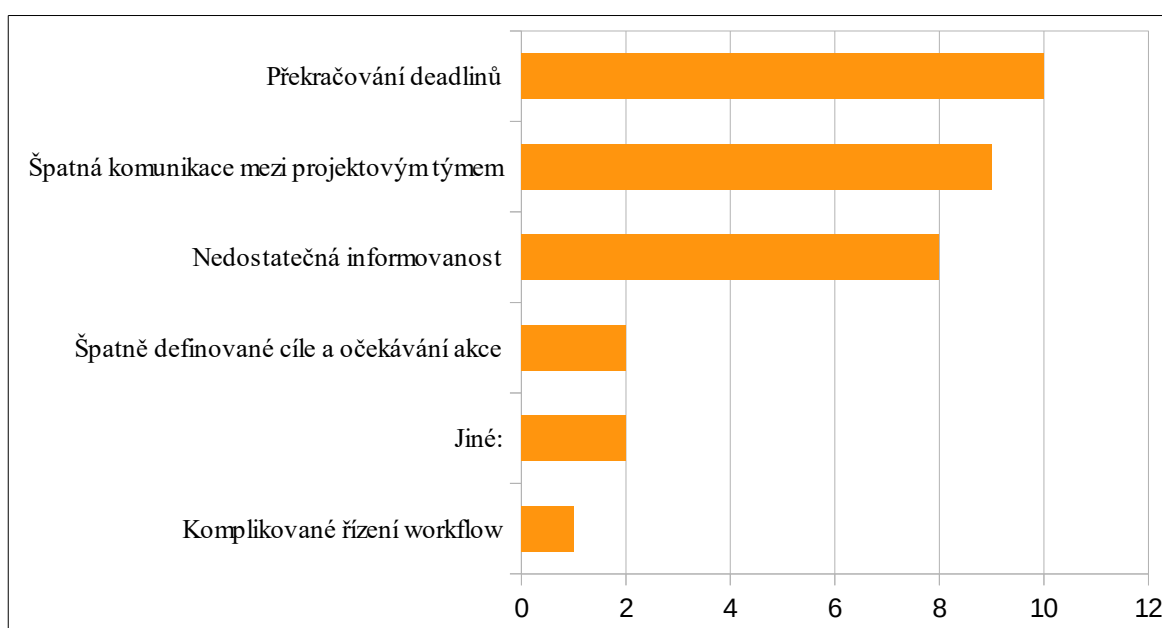
Obrázek 17: Používané nástroje pro řízení rizik v ESN CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzu rizik nerealizuje žádná z sekcí. Všech pět týmů, které řídí možná rizika, tak činí pomocí krizových scénářů a plánů. Jeden z nich k tomu navíc využívá SWOT analýzu.

### Otázka č. 13. S jakými problémy se při realizaci akcí setkáváte nejčastěji?

Cílem této otázky je odhalit možné potíže při pořádání událostí pro zahraniční studenty. Respondenti si mohli vybrat z pěti navržených problémů. Zároveň měli také možnost doplnit chybějící variantu. Odpovědi jsou zachyceny v Obrázku 18.



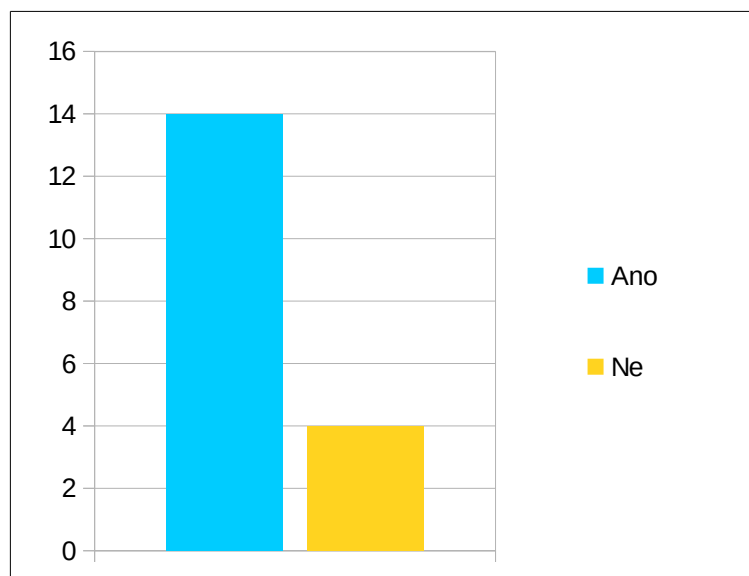
Obrázek 18: Problémy při plánování aktivit

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji se Event manažeři setkávají s překračováním stanovených termínů, nedostatečnou informovaností a špatnou komunikací mezi členy Activity týmu. V malém měřítku si špatně nastaví cíle pro danou událost nebo je obtěžují komplikované pracovní postupy (např. vypracování dokumentů, jejich sdílení a upravování). K navrženým problémům se vyjádřili dva manažeři, kteří do příslušné otázky doplnili nezáměr zahraničních studentů, který je zároveň propojen s nesplněním kapacitního limitu pro uskutečnění události.

#### Otázka č. 14. Provádíte vyhodnocení (zpětnou vazbu) uspořádaných aktivit?

Poslední tři otázky (včetně této) se týkají vyhodnocení realizovaných událostí pro zahraniční studenty. Nejprve je třeba zjistit, zda sekce tuto činnost provádí. Výsledky jsou graficky znázorněny na Obrázku 19.

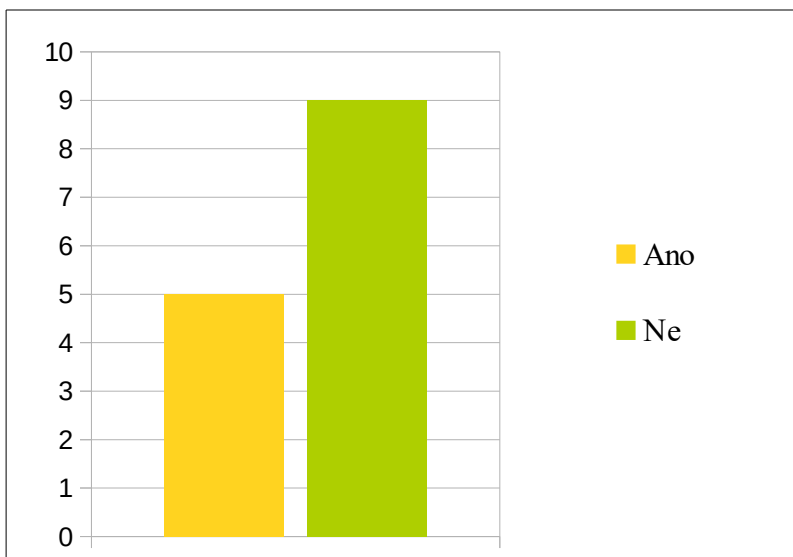


Obrázek 19: Průzkum vyhodnocení uspořádaných událostí  
Zdroj: vlastní zpracování

Většina sekcí vyhodnocuje jednotlivé akce. Zda tyto zpětné vazby zaznamenává, je analyzováno v následující otázce. Pouhé čtyři sekce, mezi něž patří ESN VŠB - TU Ostrava, ESN CULS Prague, ESN VŠTE Budweis a ESN UP Olomouc, nerealizují tuto část projektového řízení. Pro tyto čtyři respondenty byl dotazník ukončen na základě jejich záporné reakce.

#### Otázka č. 15. Zaznamenáváte toto vyhodnocení?

Jak bylo výše předesláno, cílem této otázky je zjistit, zda je uskutečněné vyhodnocení také jistým způsobem zaznamenáno. Obrázek 20 na straně 86 zobrazuje obdržené odpovědi. Případné formy zápisu jsou uvedeny v otázce č. 16.



Obrázek 20: Zaznamenávání zpětné vazby  
Zdroj: vlastní zpracování

Dle průzkumu pouze 5 ze 14 sekcí si zpětné vazby zaznamenává. Mezi ně patří ESN Ústí, ESN VSE Prague, ESN Buddy System HK, ESN Pilsen a ESN MUNI Brno. Zbytek dotazovaných již ve vyplňování dotazníku nepokračoval, jelikož vyhodnocení provádějí pouze ústně a nijak ho neukládají.

### Otázka č. 16. Jak toto vyhodnocení zaznamenáváte?

Jelikož se jedná o otevřenou otázku, nebude zpracována graficky. Jejím cílem je zjistit možné způsoby zanesení zpětných vazeb na uskutečněné aktivity. Výše zmiňovaných pět sekcí odpovědělo, že vyhodnocení zaznamenává v rámci:

- zápisů ze schůze,
- e-mailů a vytvořených formulářů pro tuto specifickou činnost,
- online formulářů GoogleDocs,
- interních hlášení přístupných všem členům týmu, přičemž jsou data sesbírána pomocí online či papírových dotazníků.

## 9.8 Shrnutí, návrhy řešení a doporučení

Bylo zjištěno, že pouhé dvě sekce aktuálně nemají obsazenou pozici Event manažera. Přes jeho absenci Activity team nadále funguje a realizuje nadprůměrné množství aktivit během semestru.

Z průzkumu vyplývá, že s rostoucím počtem členů týmu se nemusí nutně zvyšovat kvantita plánovaných událostí a naopak. Obdržené odpovědi na otázky č. 4 a 10 byly seskupeny do Tabulky 5, ze které je zřejmé, že i sekce s nižším množstvím pomocníků mohou uskutečnit mnohonásobně více aktivit. Počet realizovaných událostí tedy pravděpodobně ovlivňují jiné faktory, které je možné analyzovat při budoucím šetření.

Tabulka 5: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Sekce	Počet členů Activity týmu	Počet realizovaných akcí
ESN UP Olomouc	1 - 3	5 - 10
ESN Ostravská	1 - 3	5 - 10
ESN VŠTE Budweis	1 - 3	11 - 15
ESN Pardubice	1 - 3	16 - 20
ESN CU Prague	1 - 3	16 - 20
ESN UCT Prague	1 - 3	16 - 20
Buddy System Zlín	1 - 3	25 - 30
ESN Buddy System HK	1 - 3	25 - 30
ESN VŠB - TU Ostrava	1 - 3	25 - 30
ESN Pilsen	4 - 6	25 - 30
ESN CULS Prague	4 - 6	31 - 40
ESN VSE Prague	4 - 6	31 - 40
ESN Usti	7 - 9	41 - 50
ESN MUNI Brno	7 - 9	51 a více
ISC CTU in Prague	10 - 12	16 - 20
ISC MENDELU Brno	10 - 12	25 - 30
ESN Liberec	10 - 12	31 - 40
ISC VUT Brno	10 - 12	41 - 50

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjištěno, že projektové softwary, jakými jsou Microsoft Project nebo OpenProj, využívá při své práci pouze jeden Event manager, i přesto, že OpenProj je volně dostupný (viz kapitola 4.3.2). Otázkou však zůstává, zda těchto programů není využíváno z důvodu

nízkého povědomí o jejich existenci, nebo protože nejsou vhodné pro daný rozsah projektů vybrané neziskové organizace.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že respondenti neznají nástroje projektového řízení. I když se někteří Event manažeři zúčastnili školení, jež se zabývalo problematikou řízení projektů, znají převážně pouze myšlenkovou mapu. Tento nástroj je na druhou stranu povědomý také neproškoleným manažerům. V návaznosti na tyto výsledky, lze doporučit prozkoumání obsahové náplně daných školení a provedení nezbytných úprav tak, aby přinášely potřebné znalosti. Zároveň je také žádoucí zvýšit povědomí o nástrojích, které mohou Activity týmy při své práci využívat.

Dotazovaní se často setkávají se třemi problémy: s překračováním stanovených termínů, se špatnou komunikací mezi členy Activity týmu a s nedostatečnou informovaností. Předejít nedodržení nejzazšího data pro realizování určité činnosti je možné včasným zahájením příprav. Neboli pokud se v sekci vytvořil trend například překročení termínu o jeden týden, je vhodné začít s plánováním o tento časový úsek dříve než doposud. Event manager by se měl vždy ujistit, že nejenom on sám má všechny potřebné informace pro vykonávání své funkce, ale že je zároveň poskytuje také členům svého týmu.

Jednou ze zodpovědností projektového manažera je řešení problémů (viz kapitola 2.3). Vzniklé komunikační překážky je možné řešit prostřednictvím setkání všech členů týmu (včetně vedoucího) spolu s mediátorem, jenž by nestranně vedl rozpravu. Během této schůze by se analyzovaly příčiny a zjišťovalo by se, zda se nejedná o komunikační šum, osobní konflikty nebo nevhodně zvolený prostředek. Zároveň by se mělo dospět k závěrům eliminujícím tyto nesrovnalosti a k vylepšení chodu Activity týmu.

Sekce se také setkávají s nezájmem ze strany zahraničních studentů, který může vést až k nesplnění kapacitního limitu pro uskutečnění události. Tento aspekt by bylo vhodné v každé sekci prošetřit pomocí zpětné vazby od zahraničních studentů prostřednictvím dotazníku nebo osobní diskuze. Rozhovor z očí do očí může být však časově náročný z důvodu velkého počtu Erasmus studentů. Vyhodnocení může proběhnout až v závěru akademického semestru nebo ihned po neúspěšné realizaci nějaké aktivity, o kterou



studenti nejevili zájem. Obdržené reakce poskytnou sekcím náměty pro zvýšení zaujetí a kapacity účastníků.

Závěrem dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vyhodnocení uspořádaných akcí v rámci Activity týmu provádí 14 sekcí, z nichž ho zaznamenává pouze 5. V návaznosti na předchozí odstavec je zřejmé, že zpětná vazba, nejen od lidí podílejících se na plánování daných aktivit ale také od účastníků, je přínosem, a může například odhalit problémy či nedostatky, které způsobují neuskutečnění událostí.

## 10 Statistické šetření

Z důvodu malého výběrového souboru se tato kapitola nezabývá statistickým vyhodnocením průzkumu v kapitole 9. Bude se soustředit na analýzu vybraných dat, která není možné získat prostřednictvím dotazníkového šetření.

V následujících podkapitolách je charakterizováno, o jaká data se jedná. Také je objasněna metodika jejich sběru. Dále jsou popsány cíle a jednotlivé etapy uskutečněného statistického šetření. Posléze jsou obdržená data analyzována a vyhodnocena. Na základě výstupů jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci, především pro ESN Liberec.

### 10.1 Časový harmonogram šetření

Níže znázorněná Tabulka 6 chronologicky zachycuje časový sled jednotlivých činností v rámci uskutečněného statistického šetření. Dílčí aktivity budou blíže specifikovány v samostatných kapitolách.

Tabulka 6: Časový harmonogram etap statistického šetření

Činnost	Časové období							
	09/17	10/17	11/17	12/17	01/18	02/18	03/18	04/18
Definování cíle	■							
Tvorba formuláře	■							
Sběr dat		■	■	■	■	■		
Zpracování dat						■	■	
Analýza dat							■	■
Návrhy řešení								■

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.2 Cíl statistického šetření

Důvodem pro realizování statistického šetření nad rámec průzkumu uvedeného v kapitole 9 je nevhodnost dotazníku pro sběr určitých dat stěžejních pro tuto diplomovou práci. Hlavním cílem tohoto šetření je tedy shromáždit a analyzovat tato data patřičným způsobem. Dílčími cíli jsou ověření efektivity médií využívaných pro propagaci

realizovaných aktivit a očekávání, že čím více lidí se na akci pozve, tím více by jich mohlo přijít. Jednotlivé testované hypotézy jsou formulovány v kapitole 10.7.

### 10.3 Metodika sběru dat

Během přípravné fáze dotazníkového šetření došlo ke zjištění nevhodně zvoleného druhu průzkumu pro určitý typ dat, jehož prostřednictvím je nebylo možné efektivně prošetřit. Neboli několik otázek neposkytovalo dostatečné množství výstupů. Mezi ně patří:

- Kolik lidí běžně oslovujete při konání nějaké akce?
- Kolik lidí na danou akci nakonec v průměru dorazí?

Na základě zpětné vazby měli respondenti problém odpovědět na výše uvedené dotazy, jelikož je obtížné sumarizovat všechny realizované aktivity a poskytnout jednu průměrnou hodnotu pro počet oslovených i příchozích lidí. Z tohoto důvodu byly tyto otázky z dotazníku odstraněny a nahrazeny doplňujícím šetřením, díky kterému budou data náležitě analyzována. Tento průzkum bude popsán v následujících odstavcích.

Pro účely statistického šetření byla shromážděna primární data prostřednictvím šablony (viz Tabulka 7) vytvořené v LibreOffice Calc. Tento software umožňuje snadné přenesení výstupů do statistického programu STATGRAPHICS Centurion XVII, který byl využit pro analýzu obdržených informací.

Tabulka 7: Formulář pro sběr vybraných dat

Název události	Počet pozvaných	Počet příchozích	Kapacita akce	Pozvání lidé				Využitá média pro sdílení události								
				Erasmáci	Buddíci	Členové ESN týmu	Jiní	Facebooková událost	FB ESN stránka	FB Erasmus skupina	E-mail	Webové stránky	Ústně	Newsletter	Jiná	

Zdroj: vlastní zpracování

Záměrem formuláře bylo obdržet následující údaje:

- seznam všech pořádaných aktivit v daných sekcích během zmiňovaného zimního semestru,
- počet pozvaných osob,
- počet účastníků,
- kapacitu akce,
- pozvané skupiny lidí,
- média využitá pro sdílení dané akce.

Název realizované události je slovní a nominální proměnná, zatímco ostatní údaje jsou všechny číselné. Počet pozvaných, počet příchozích a kapacita akce jsou kardinální proměnné.

Na základě zkušeností autorka vybrala tři hlavní skupiny, které jsou zvané na akce pořádané sekcemi ESN CZ. Mezi ně patří Erasmus studenti, Buddíci a členové ESN týmu. Zároveň byla přidána možnost „Jiní“, jelikož jsou často pozváni i například studenti domácí univerzity. Dodatečná skupina byla vždy specifikována v poznámkách. Tyto proměnné jsou dichotomické a binární, jelikož byly zaznamenávány pomocí nul a jedniček. Pokud daná sekce zve určitou skupinu na své akce, tak Event manager zaznamenal do příslušné kolonky „1“. A naopak zapsal „0“, jestliže daná skupina nedostala pozvání.

Současně, díky dlouholetému působení v této neziskové organizaci, autorka definovala hlavní druhy médií využívané pro sdílení pořádaných aktivit. Události jsou nejčastěji propagovány prostřednictvím facebookové (dále také FB) události, na FB ESN stránce, FB Erasmus skupině, e-mailu, na webových stránkách, ústně nebo prostřednictvím newsletteru. Opět byla přidána možnost „Jiní“ pro případ, že sekce provádí marketingovou komunikaci jiným způsobem. Tyto druhy médií byly také zmíněny v poznámkách. Tyto

proměnné jsou dichotomické a binární, jelikož byly zaznamenávány pomocí nul a jedniček. Analogicky k předchozím informacím o pozvané skupině lidí jsou i tyto údaje dichotomické a binární proměnné. V případě, že je dané médium využíváno pro sdílení uspořádané aktivity, byla k němu do příslušné kolonky zapsána „1“. Oproti tomu, pokud určité médium neslouží marketingové komunikaci, bylo označeno „0“.

## 10.4 Oslovený soubor

Diplomová práce je zaměřena na vybranou neziskovou organizaci, konkrétně spolek ESN Liberec. Tato sekce byla tedy požádána o sběr dat připravených autorkou diplomové práce. Po dobu celého zimního semestru akademického roku 2017/2018 Event manager zaznamenával údaje do připraveného formuláře (viz Tabulka 7 na straně 91).

Pro kvalitní statistické vyhodnocení byly osloveny další dvě sekce z ESN CZ podobné velikosti. ESN Buddy System HK (Hradek Králové) a ESN Ústí také svolili ke shromáždění potřebných dat v období od září roku 2017 do začátku února 2018.

## 10.5 Realizační fáze šetření

Nejprve byla sjednána osobní schůzka s prezidentkou a Event manažerem liberecké sekce, kde byl vznesen požadavek na sběr uvedených dat pro diplomovou práci na téma Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci. Po zhodnocení náročnosti a časových možností manažera byl vyjádřen souhlas. Na základě jejich pozitivního stanoviska, které bylo stěžejní pro realizování tohoto průzkumu, mohly být osloveny další dvě zmíněné sekce. S oběma probíhala komunikace výhradně prostřednictvím sociální sítě Facebook. Jelikož ESN Ústí nemá obsazenou pozici Event manažera, byla oslovena sama prezidentka sekce. Uvedené sekce také svolily ke sběru dat.

Formulář byl jednotlivým odpovědným osobám distribuován elektronicky. Zároveň byl vysvětlen požadovaný způsob zaznamenávání potřebných údajů. Šablona obsahovala také názorný příklad a legendu uvádějící:

- Pozvané skupiny lidí označit „1“.

- Média využitá pro sdílení aktivity označit „1“.
- V případě jiné skupiny či média (ozn. „Jiní/á“) vypsát slovně do sloupce Poznámky na konci tabulky.

Oslovené osoby dostaly pokyn zaznamenávat pouze „1“ (viz legenda na straně 93) pro úsporu jejich času. Bylo s nimi domluveno zpětné odeslání formuláře se všemi údaji až na konci semestru.

V první polovině ledna byla kontaktována prezidentka z ESN Ústí a manažerka z ESN Buddy System HK s dotazem na přesný termín, kdy na jejich univerzitě končí zimní semestr. Event manager liberecké sekce nebyl dotázán, jelikož autorka této práce je také studentkou TUL. Krátce po skončení semestru byly obdrženy tři soubory se shromážděnými údaji ke zpracování.

## 10.6 Zpracování dat

Nejprve proběhla kontrola, zda jsou všechny údaje vyplněny správně. Jelikož účastníci průzkumu dostali pokyn zaznamenávat pouze „1“, bylo potřeba doplnit „0“ na vynechaná místa (tedy pro nepozvané skupiny lidí a média nevyužitá pro sdílení události).

Obdržená data ze tří sekcí ESN CZ byla následně vzájemně porovnána z hlediska shodných událostí, jelikož není možné statisticky vyhodnotit odlišené parametry. Tyto akce s přidruženými informacemi byly následně sjednoceny do samostatného souboru LibreOffice Calc pro lepší přehlednost (viz Tabulka 8 na straně 95).

Všechny tři sekce (tj. ESN Liberec, ESN Ústí a ESN Buddy System HK) pořádaly v průběhu nejméně jednou tyto události:

- Welcome Party – Uvítací party v úvodu semestru.
- Flag parade – Pochod městem s národními vlajkami se záměrem propagace hesla „Jednota v rozmanitosti, rozmanitost v jednotě“.

- Country Presentation – Neboli také International Evening či Countries Battles. Každá sekce tento typ události pojmenovává jinak, ale smysl je stále stejný. Jednotlivé národy představují svoji zemi a kulturu.
- Walking Dogs – Venčení pejsků.
- Goodbye party – Party v závěru semestru, kdy se zahraniční studenti loučí s domovskou univerzitou, získanými kamarády, členy ESN týmu, apod.

Tabulka 8: Souhrn dat

Název události	Město	Počet pozvaných	Počet příchozích	Kapacita akce	Pozvaní lidé				Využitá média pro sdílení události							
					Erasmáci	Buddíci	Členové ESN týmu	Jiní	Facebooková událost	FB ESN stránka	FB Erasmus skupina	E-mail	Webové stránky	Ústně	Newsletter	Jiná
Welcome Party	Ústí	120	100	150	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Flag Parade	Ústí	120	30	150	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
International Evening	Ústí	120	83	120	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Walking Dogs	Ústí	120	20	50	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Goodbye Party	Ústí	120	100	120	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Welcome party	Liberec	1743	130	300	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Flag parade	Liberec	1743	40	1000	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Country presentations	Liberec	1743	97	150	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Walking Dogs	Liberec	195	20	50	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
Goodbye Party	Liberec	1743	145	300	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Welcome party	Hradec Králové	460	210	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Flag parade	Hradec Králové	448	10	1000	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Countries battle	Hradec Králové	6460	101	250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Walking dogs	Hradec Králové	448	30	50	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Goodbye party	Hradec Králové	6448	60	300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pro kvalitní statistické šetření bylo nezbytné zjistit konkrétní počet pozvaných a příchozích lidí pro jednotlivé skupiny (tj. Erasmus studenty, Buddíky, členy ESN týmu a „Jiné“). Pro

tyto údaje byla vytvořena nová Tabulka 9, která byla rozeslána jednotlivým účastníkům průzkumu.

Tabulka 9: Šablona pro doplňující údaje

Akce	Počet pozvaných					Počet příchozích				
	Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Jiné	Celkem	Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Jiné	Celkem
Welcome party										
Flag parade										
Country Pres.										
Walking Dogs										
Goodbye party										

Zdroj: vlastní zpracování

Každá tabulka byla připravena tzv. na míru. Byly v ní uvedeny příslušné názvy akcí pro danou sekci (zejm. Country Presentation, International Evening či Countries Battles). Také obsahovala souhrnné hodnoty obdržené v jednotlivých formulářích. Doplňující data byla získána zpět během několika dní a jsou znázorněná v Tabulce 10.

Tabulka 10: Souhrn obdržných doplňujících dat

Akce	Město	Počet pozvaných					Počet příchozích				
		Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Jiné	Celkem	Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Jiné	Celkem
Welcome Party	Usti	80	25	15	0	120	78	10	12	0	100
Walking Dogs	Usti	80	25	15	0	120	15	3	2	0	20
International Evening	Usti	80	25	15	0	120	68	8	7	0	83
Flag Parade	Usti	80	25	15	0	120	15	5	10	0	30
Goodbye Party	Usti	80	25	15	0	120	80	10	10	0	100
Welcome party	Liberec	120	50	25	1548	1743	105	9	5	11	130
Flag parade	Liberec	120	50	25	1548	1743	32	5	3	0	40
Country presentations	Liberec	120	50	25	1548	1743	83	8	4	2	97
Walking Dogs	Liberec	120	50	25	0	195	18	0	2	0	20
Goodbye Party	Liberec	120	50	25	1548	1743	112	16	7	10	145
Welcome party	Hradec	181	255	12	12	460	160	30	12	8	210
Countries battle	Hradec	181	255	12	6012	6460	76	7	3	15	101
Walking dogs	Hradec	181	255	12	0	448	25	3	2	0	30
Flag parade	Hradec	181	255	12	0	448	8	1	1	0	10
Goodbye party	Hradec	181	255	12	6000	6448	50	5	5	0	60

Zdroj: vlastní zpracování na základě obdržných dat



## 10.7 Analýza dat

V této kapitole budou uvedeny zvolené metody pro analýzu dat, hypotézy a dílčí vyhodnocení zkoumaných dat. Pro účely statistického šetření byl využit program STATGRAPHICS Centurion XVII, znalosti získané z předmětu Statistický rozbor dat z dotazníkového šetření. Všechny testy jsou prováděny na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$ .

Vstupní data z Tabulky 8 na straně 95 a z Tabulky 10 na straně 96 dohromady vytvořila soubor dat (viz Příloha D) vhodný ke statistickému šetření. Následně byla vložena do statistického programu, jehož prostřednictvím byla analyzována. Jednotlivé testy jsou popsány v následujících odstavcích.

### 10.7.1 Hypotéza o nezávislosti na zvoleném druhu média

Na hladině významnosti 5 % bude otestována nezávislost mezi podílem počtu příchozích na počtu pozvaných lidí a druhem využitého média pro sdílení událostí.

Pro popis závislosti podílu počtu příchozích na počtu pozvaných lidí a druhu média byl použit **obecný lineární model** (General Linear Model, dále také GLM). Mezi média využitá pro sdílení uspořádané aktivity patří FB událost, FB ESN stránka, FB Erasmus skupina, e-mail, webová stránka, ústní zmínka, newsletter nebo „jiná“. Postup GLM je navržen tak, aby vytvořil statistický model, který popisuje dopad jednoho nebo více faktorů X na jednu nebo více závislých proměnných Y (ANON, 2013a).

Matice nezávislých proměnných má malou hodnotu (neboli v matici se vyskytují lineárně závislé sloupce). Není tedy možné se všemi těmito druhy médií (tj. FB událost, FB Erasmus skupina, e-mail, webová stránka, newsletter nebo „jiná“) pracovat současně. Proto byly tyto lineárně závislé sloupce z analýzy vyloučeny.

#### Formulace hypotézy č. 1

$H_0$ : podíl počtu příchozích a pozvaných lidí a propagování událostí prostřednictvím slovní zmínky a ESN FB stránky jsou nezávislé veličiny

$H_1$ : non  $H_0$

## Formulace závěru o výsledku testu

Tabulka 11 znázorňuje výsledky analýzy rozptylu v obecném lineárním modelu. Uvedená hodnota P-value = 0,0301 je menší než hladina významnosti. Z toho vyplývá, že  $H_0$  byla zamítnuta a  $H_1$  byla přijata. Na hladině významnosti 5 % byla prokázána existence lineární závislosti mezi proměnnými. Testová statistika  $F = 4,75$  je vyšší než hodnota  $F_{0,95}(2,12) = 3,89$ . Spadá tedy do kritického oboru, což potvrzuje výsledek o zamítnutí nulové hypotézy.

Tabulka 11: Analýza rozptylu pro hypotézu č. 1

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	0,5716	2	0,2858	4,75	0,0301
Residual	0,7212	12	0,0601		
Total (Corr.)	1,2928	14			

Zdroj: STATGRAPHICS Centurion XVII na základě obdržených dat

V Tabulce 12 jsou zachyceny vypočtené odhady jednotlivých regresních parametrů. V případě, že sekce dané médium pro komunikaci svých událostí využívá, koeficient je v modelu vynásoben mínus jedničkou. Naopak, pokud akce nejsou propagovány ústně ani prostřednictvím ESN FB stránky, je násoben jedničkou.

Tabulka 12: Odhady regresních parametrů

		Standard			
Parameter	Estimate	Error	Lower Limit	Upper Limit	V.I.F.
CONSTANT	0,1862	0,0674	0,0392	0,3331	
Media2	-0,1484	0,0674	-0,2954	-0,0015	1,0090
Media6	-0,1503	0,0637	-0,2891	-0,0114	1,0090

Zdroj: STATGRAPHICS Centurion XVII na základě obdržených dat

Výsledný model je ve tvaru:

- Počet příchozích/Počet pozvaných =  $0,186152 - 0,148423 \cdot X_1 - 0,150296 \cdot X_2$ , kde
- $X_{1,2} = 1$  pokud Media2 nebo Media6 nebylo použito,  $X_{1,2} = -1$  pokud Media2 nebo Media6 bylo použito, přičemž

- Media2 je propagace prostřednictvím ESN FB stránky a Media6 je ústní sdílení.

Získané regresní koeficienty lze interpretovat následovně:

- pokud jsou vybrané události propagovány prostřednictvím ESN FB stránky, očekává se, že na ně přijde o 14 % více lidí;
- pokud jsou cílové skupiny informovány o daných akcích slovní zmínkou na jiné předchozí akci, předpokládá se, že se jich zúčastní o 15 % více lidí.

### 10.7.2 Hypotéza o vzájemné nezávislosti skupin

Na hladině významnosti 5 % bude otestována nezávislost mezi jednotlivými skupinami pozvaných a příchozích na základě získaných údajů o počtech pozvaných a příchozích z daných skupin. Pro popis vzájemné závislosti uvedených proměnných byl použit **test korelačního koeficientu**  $\rho(x,y)$  (Correlations v Multiple Variable Analysis).

#### Formulace hypotézy č. 2

$H_0: \rho(x,y) = 0$  (jednotlivé skupiny pozvaných a příchozích jsou nezávislé veličiny)

$H_1: \text{non } H_0$

#### Formulace závěru o výsledku testu

Tabulka 13 na straně 100 znázorňuje souhrnné výsledky analýzy vzájemné závislosti pozvaných a příchozích skupin. Červené hodnoty značí, že dané hodnoty P-Value jsou menší než hladina významnosti. Z toho vyplývá, že mezi danými dvěma proměnnými existuje statisticky významný vztah. A naopak černé hodnoty reflektují lineární nezávislost.

Z výsledků analýzy vyplývá, že jsou vzájemně korelované tyto dvojice proměnných:

- počet pozvaných zahraničních studentů a Buddíků,
- počet pozvaných Buddíků a členů ESN týmu,

- počet příchozích zahraničních studentů a Buddíků / členů ESN týmu / ostatních,
- počet příchozích Buddíků a členů ESN týmu.

Tabulka 13: Souhrn vzájemných závislostí jednotlivých skupin

		Pozvaní				Příchozí			
		Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Ostatní	Erasmáci	Buddíci	ESN tým	Ostatní
Pozvaní	Erasmáci	X	0,0000*	0,2222	0,0650	0,7121	0,6712	0,1816	0,2037
	Buddíci	0,0000*	X	0,0175*	0,0962	0,8501	0,6653	0,3708	0,3616
	ESN tým	0,2222	0,0175*	X	0,7223	0,6990	0,8192	0,5029	0,6465
	Ostatní	0,0650	0,0962	0,7223	X	0,6752	0,8084	0,4013	0,0774
Příchozí	Erasmáci	0,7121	0,8501	0,6990	0,6752	X	0,0000*	0,0199*	0,0103*
	Buddíci	0,6712	0,6653	0,8192	0,8084	0,0000*	X	0,0042*	0,0721
	ESN tým	0,1816	0,3708	0,5029	0,4013	0,0199*	0,0042*	X	0,8633
	Ostatní	0,2037	0,3616	0,6465	0,0774	0,0103*	0,0721	0,8633	X

Zdroj: vlastní zpracování na základě obdržených dat ze STATGRAPHICS Centurion XVII

### 10.7.3 Hypotézy o nezávislosti pozvaných a příchozích

Na hladině významnosti 5 % bude otestována nezávislost mezi počtem příchozích z jednotlivých skupin a celkovým počtem pozvaných. Existence statisticky nevýznamného vztahu veličin bude ověřena pro každou skupinu příchozích osob zvlášť (tj. Erasmus studenty, Buddíky, členy ESN týmu a ostatní).

Pro popis závislosti podílu počtu příchozích na počtu pozvaných lidí a počty jednotlivých příchozích skupin byla použita **jednoduchá regrese** (Simple Regression). Jednoduchá regrese slouží k vytvoření statistického modelu, který popisuje dopad jediného kvantitativního faktoru X na závislou proměnnou Y. Pro odhady regresních parametrů jednotlivých modelů byla použita metoda nejmenších čtverců. Testy jsou prováděny za účelem určení statistické významnosti modelu (ANON, 2013c).

Byly testovány následující dílčí nulové hypotézy:

- $H_0$  č. 3: počet příchozích zahraničních studentů a celkový počet pozvaných jsou nezávislé veličiny;
- $H_0$  č. 4: počet příchozích Buddíků a celkový počet pozvaných jsou nezávislé veličiny;
- $H_0$  č. 5: počet příchozích členů ESN týmu a celkový počet pozvaných jsou nezávislé veličiny;
- $H_0$  č. 6: počet ostatních příchozích a celkový počet pozvaných jsou nezávislé veličiny.

Pro účely statistického šetření bude detailně rozepsána pouze hypotéza č. 3. Všechny výsledky budou poté shrnuty do jedné tabulky (viz strana 102) a vyhodnoceny.

### Formulace hypotézy č. 3

$H_0$ : počet příchozích zahraničních studentů a celkový počet pozvaných jsou nezávislé veličiny

$H_1$ : non  $H_0$

### Formulace závěru o výsledku testu

Tabulka 14 znázorňuje výsledky analýzy rozptylu jednoduché regrese. P-value = 0,6724 je větší než hladina významnosti. Z toho vyplývá, že  $H_0$  byla přijata a  $H_1$  zamítnuta.

Tabulka 14: Analýza rozptylu pro hypotézu č. 3

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	381,6	1	381,64	0,19	0,6724
Residual	26505,7	13	2038,90		
Total (Corr.)	26887,3	14			

Zdroj: STATGRAPHICS Centurion XVII na základě obdržených dat

Na hladině významnosti 5 % bylo prokázáno, že mezi proměnnými neexistuje statisticky významný vztah. Testová statistika  $F = 0,19$  nespadá do kritického oboru, což potvrzuje výsledek o přijetí  $H_0$ . Testová statistika je vyšší než hodnota  $F_{0,95}(1,13) = 4,67$ .

V Tabulce 15 jsou zobrazeny vypočtené odhady koeficientů. Získané regresní koeficienty lze interpretovat tak, že při pozvání jakéhokoliv celkového množství lidí (ze všech skupin dohromady), přijde odhadem asi 58 zahraničních studentů.

Tabulka 15: Odhady koeficientů pro hypotézu č. 3

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	58,0752	14,3121	4,0578	0,0014
Slope	0,0024	0,0057	0,4326	0,6724

Zdroj: STATGRAPHICS Centurion XVII na základě obdržených dat

V Tabulce 16 je uveden přehledný souhrn výsledků. Hodnoty P-value pro směrnice jednotlivých testovaných hypotéz č. 3 – 6 jsou větší než hladina významnosti. Z toho vyplývá, že  $H_0$  byly přijaty a  $H_1$  byly zamítnuty. Na hladině významnosti 5 % se neprokázalo, že mezi proměnnými existuje statisticky významný vztah. Oproti tomu u hypotéz č. 3, 4 a 5 byla prokázána statistická významnost konstant.

Tabulka 16: Souhrn výsledků testovaných hypotéz č. 3 - 6

	Intercept	P-Value for intercept	Slope	P-Value for slope	F-s statistika
Hypotéza č. 3	58,0752	0,0014*	0,0024	0,6724	0,19
Hypotéza č. 4	8,2909	0,0043*	-0,0002	0,8377	0,04
Hypotéza č. 5	6,3094	0,0002*	-0,0004	0,3760	0,84
Hypotéza č. 6	1,3844	0,3713	0,0011	0,0744	3,76

Zdroj: vlastní zpracování na základě obdržených dat z programu STATGRAPHICS

Všechny testované statistiky jsou nižší než hodnota  $F_{0,95}(1,13) = 4,67$  a nespádají tak do kritického oboru. To potvrzuje výsledky o přijetí  $H_0$  a zamítnutí  $H_1$ . Získané regresní koeficienty lze interpretovat tak, že při pozvání jakéhokoliv celkového množství lidí (z daných čtyř skupin dohromady) přijde asi 58 zahraničních studentů, 8 Buddíků a 6 členů

ESN týmu. Počet příchozích se skupiny „ostatní“ nikterak nezávisí na celkovém počtu pozvaných.

## 10.8 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

Na hladině významnosti 5 % byla prokázána existence statisticky významného vztahu mezi podílem počtu příchozích a pozvaných lidí a využitým médiem pro propagování událostí (konkrétně slovní zmínky a ESN FB stránky). Ostatní druhy marketingové komunikace (tj. FB událost, FB Erasmus skupina, e-mail, webová stránka a newsletter) nemohly být analyzovány z důvodu jejich vzájemné lineární závislosti.

Pokud jsou vybrané aktivity sdíleny prostřednictvím ESN FB stránky, očekává se, že na ně přijde o 14 % více lidí. Dále se předpokládá, že se zúčastní o 15 % více lidí akcí, o kterých jsou cílové skupiny informovány ústně na jiné předchozí akci.

Na základě výsledků autorka doporučuje ESN Liberec více propagovat uspořádané události slovní zmínkou na některé z předchozích akcí. Pro objasnění závislosti a efektivnosti ostatních využívaných médií (tj. FB událost, FB Erasmus skupina a webová stránka) je potřeba do průzkumu zahrnout další sekce z ESN CZ s několika shodnými realizovanými aktivitami.

Regresní model vytvořil na základě statistické významnosti konstanty testovaných hypotéz odhad, že počet příchozích z jednotlivých skupin nezávisí na celkovém počtu pozvaných. Výsledky testů předpokládají, že na dané události přijde asi 58 zahraničních studentů, 8 Buddíků a 6 členů ESN týmu. Počet ostatních příchozích (např. univerzitních studentů) nezávisí na celkovém počtu pozvaných.

Předpokladem při pořádání nějaké události je, že pozvání většího množství lidí zapříčiní větší počet příchozích. Zmiňovaný regresní model toto očekávání nepotvrdil, jelikož pracuje v omezeném intervalu (neboli množině hodnot), ve kterém jsou předpovědi hodnověrné. Je tedy potřeba mít na paměti, že žádný model nefunguje univerzálně od mínus nekonečna do plus nekonečna. To znamená, že jeho výstupy jsou platné pouze pro dané vstupní hodnoty (tj. tři sekce a pět realizovaných aktivit). V rámci těchto mantinelů

a sledovaných intervalů model predikuje, že při jakémkoliv počtu pozvaných přijde konstantní počet lidí z daných skupin – konkrétně celkem zhruba 72 osob. Zároveň je třeba brát v potaz, že počet příchozích může být ovlivněn i dalšími faktory (např. počasí, záliby, nálada či zdravotní stav pozvaných osob), které nejsou v modelu zahrnuty.

Autorka diplomové práce doporučuje spolku ESN Liberec prověřit tyto výsledky a získat zpětnou vazbu zejména od zahraničních studentů na pět vybraných aktivit (Welcome party, Flag parade, Country Presentations, Walking Dogs a Goodbye party). Úkolem je odhalit důvody nízkého zájmu o těchto pět zmiňovaných událostí, zjistit, co se jim na nich líbí nebo nelíbí, a co by se mohlo změnit, aby byly pro ně více atraktivní.



# 11 Doplnující rozhovory

V této kapitole budou uvedeny dva rozhovory. Tato metodika byla do práce zahrnuta pro ucelení informací týkajících se problematiky projektového řízení ve vybrané neziskové organizaci, konkrétně v sekci ESN Liberec. Cílem je získat pohled dalších zainteresovaných stran: zahraničních studentů a člena Activity týmu. Dále pak objevit případné problémy či nedostatky a navrhnout jejich možné řešení.

## 11.1 Rozhovory se zahraničními studenty

Bylo osloveno celkem 7 zahraničních studentů, kteří se zúčastnili studijní mobility v rámci programu Erasmus+ na Technické univerzitě v Liberci v období od října 2017 do ledna 2018. Z toho celkem tři osoby byly ochotné zodpovědět několik otázek k doplnění celkového obrazu zkoumané problematiky. Autorka této diplomové práce jednotlivé studenty zpovídala formou osobního rozhovoru. Každá diskuze zabrala maximálně 15 minut. Konkrétní zodpovídané otázky jsou uvedeny níže.

### 11.1.1 Cíl rozhovorů

Hlavním cílem je získání doplňujících informací a náhledu na problematiku ze strany zahraničních studentů účastnících se aktivit pořádaných spolkem ESN Liberec. Dílčími cíli jsou odhalení kladů i záporů pořádaných událostí a ověření výsledku statistického šetření předpokládající nízký zájem o pět konkrétních akcí (viz kapitola 10.8). Dále na základě zjištěných událostí navrhnout možná doporučení pro úspěšnější pořádání akcí z pohledu spokojenějších účastníků.

### 11.1.2 Dotazy

Dotazovanými osobami byly zahraniční studenti, z tohoto důvodu byly otázky pokládány v anglickém jazyce. Celý rozhovor obsahoval celkem devět krátkých otevřených otázek, které jsou uvedeny v původním znění na stranách 99 a 100. U každé otázky je uveden její záměr.

**1. Name three activities/events that you liked the most from winter semester.**

První otázka se zaměřovala na zjištění tří aktivit pořádaných ESN Liberec během zimního semestru, které se dotazovanému studentovi nejvíce líbily. Cílem je zjistit nejoblíbenější akce.

**2. Specify why you liked named events (please be very specific).**

Druhá otázka má za úkol specifikovat předchozí otázku a odhalit důvody, proč jsou jmenované akce oblíbené.

**3. Name three activities/events that you DID NOT like from winter semester.**

Tato otázka se naopak zaměřila na zjištění tří aktivit pořádaných ESN Liberec během zimního semestru, které se dotazovanému studentovi nelíbily. Účelem je zjištění, zda jsou některé akce nepopulární, a o které akce se jedná.

**4. Specify why you DID NOT like named events (please be very specific). What would you change? What could be improved?**

Čtvrtá otázka má za úkol specifikovat předchozí otázku a odhalit důvody, proč jsou jmenované akce neoblíbené. Dále jsou studenti dotázáni, co by na jmenovaných akcích změnili a co by se dalo změnit, aby se jim událost více líbila.

**5. Had you attended following events: Welcome party, Flag parade, Country Presentations, Walking Dogs and Goodbye party? (Yes / No)**

Tato otázka a dvě následující byly do rozhovoru zařazeny na základě výstupů statistického šetření a navržených doporučení v kapitole 10.8. Autorka práce se rozhodla sama prošetřit nízký zájem o pět jmenovaných akcí. Cílem bylo zjistit, zda se dotazovaní daných aktivit zúčastnili.

## **6. Why you had NOT attended the event?**

Pokud se dotazovaní některé aktivity nezúčastnili, byl v této otázce zjištěn důvod. Tato zpětná vazba na jednotlivé aktivity může následně přispět k jejich zlepšení a zvýšení počtu zájemců či příchozích.

## **7. How would you change/improve the event?**

V sedmé otázce jsou studenti opět dotázáni, co by se dalo změnit, aby se jim událost více líbila nebo aby měli motivaci se jí zúčastnit.

## **8. Are there any other events that you DID NOT attend? Why?**

V páté otázce mají Erasmus studenti uvést další aktivity, kterých se nezúčastnili, a z jakého důvodu tak učinili. Cílem je zjistit, jaké akce jsou neatraktivní (kromě pěti uvedených v otázce č. 5), a objasnit, proč se těchto akcí zahraniční studenti neúčastnili.

## **9. Do you think that events are communicated enough? Are they communicated through the right media? Would you prefer another media? Which one?**

Student je v poslední otázce dotázán, zda považuje komunikaci, vztahující se k pořádaným aktivitám, za dostačující. Dále také, jestli je využito správných médií pro toto sdílení, zda by například preferovali jiný kanál, a o který se jedná. Cílem této otázky je zjistit, zda komunikace aktivit pořádaných spolkem ESN Liberec je úspěšná či případně, co by se na ní dalo zlepšit z pohledu účastníků.

### **11.1.3 Obdržené výstupy**

Jak bylo výše zmíněno, na dané otázky odpověděli tři zahraniční studenti prostřednictvím osobního rozhovoru. Jejich reakce jsou uvedeny na následujících několika stránkách. Pro účely této diplomové práce autorka přeložila odpovědi z anglického jazyka do češtiny. Výstupy jsou následně vyhodnoceny v kapitole 11.1.4.

**Student A** byl polské národnosti a na výše zmíněné otázky odpovídal následovně:

Otázka č. 1: Icebreaking games, Pub Tour, Pub Crawl

Otázka č. 2: Zmiňované aktivity nabízí skvělou příležitost pro poznávání nových lidí. Všechny byly velmi dobře zorganizovány.

Otázka č. 3: Sportovní události

Otázka č. 4: Nejsem sportovně založený člověk, především co se týče skupinových sportů. Preferoval bych realizování individuálních sportů, například návštěvu plaveckého bazénu.

Otázka č. 5: Zúčastnil jsem se všech zmiňovaných aktivit kromě Walking Dogs.

Otázka č. 6: Nešel jsem venčit pejsky, jelikož jsem upřednostnil jinou aktivitu.

Otázka č. 7: Všechny události se mi velice líbí. Pokud bych však měl něco vytknout, seznamovací hry v začátku uvítací party by byly jistě přínosem pro stydlivé osoby jako jsem já. Rozlučková party byla chaotická kvůli velkému množství lidí, proto by bylo vhodné ji pořádat ve větším klubu.

Otázka č. 8: Nezáčastnil jsem se party v Ďábelské Huti, jelikož jsem zapomněl, že se tato akce koná.

Otázka č. 9: Ano, myslím si, že jsou komunikovány dobře, ale někteří lidé nemají účet na sociální síti Facebook nebo nepoužívají mobilní aplikaci WhatsApp. Preferoval bych harmonogram aktivit na celý semestr dopředu.

**Student B** byl španělské národnosti a na výše zmíněné otázky odpovídal následovně:

Otázka č. 1: Pub Crawl, Paintball, Flag Parade

Otázka č. 2: Návštěva různých hospod ve městě společně s plněním různých úkolů (Pub Crawl) se mi líbila, protože je to zábavná hra a mohl jsem se blíže seznámit s dalšími

studenty. Paintball mě zaujal, jelikož jsem tuto aktivitu zkusil poprvé a všichni účastníci byli velice otevření. Pochod s národními vlajkami (Flag Parade) se mi líbil z důvodu smyslu této akce, kdy lidé nesou vlajku své či jiné země a neberou zřetel na státní hranice.

Otázka č. 3: Výlet na Ještěd, Country Presentations

Otázka č. 4: Nelíbí se mi chování některých členů ESN Liberec. Při těchto akcích se občas chovají nevlídně.

Otázka č. 5: Nezúčastnil jsem se několika prezentací národů a venčení pejsků.

Otázka č. 6: Prezentace jsem nenavštívil z důvodu cestování po Evropě a o konání se události Walking Dogs jsem nezaznamenal žádné informace.

Otázka č. 7: Momentálně mě nenapadá nic, co bych vytknul.

Otázka č. 8: Nezúčastnil jsem se několika party, protože jsem byl nemocný nebo jsem cestoval. Také mi občas unikly některé informace o pořádaných akcích, jak jsem zmiňoval v otázce č. 6. Nejsem velmi zběhlý v používání sociálních sítí.

Otázka č. 9: Myslím si, že vytváření události na Facebooku ke konaným Country Presentations je zbytečné, jelikož jsou již tyto akce komunikovány přes WhatsApp. Mimo to bych preferoval seznam prezentací jednotlivých národů v úvodu semestru. Za zvážení stojí využití sociální sítě Instagram pro sdílení aktivit.

**Student C** byl francouzské národnosti a na výše zmíněné otázky odpovídal následovně:

Otázka č. 1: Výlet do Prahy, Paintball, Country Presentations

Otázka č. 2: Na výletu do Prahy, který se konal hned na začátku semestru, jsem se mohl blíže seznámit s dalšími zahraničními studenty. Paintball se mi líbil, jelikož se jednalo o zábavnou venkovní aktivitu. Country Presentations umožňují objevování ostatních národností a kultur.

Otázka č. 3: Country Presentations

Otázka č. 4: V případě, že prezentují dvě národnosti, je to velmi zdlouhavé.

Otázka č. 5: Nezúčastnil jsem se venčení pejsků.

Otázka č. 6: Ve stejný čas byly naplánované dvě akce a já jsem preferoval Paintball.

Otázka č. 7: Všechny zmiňované akce se mi velmi líbily. Uvítal bych osobně více aktivit pořádaných v centru města.

Otázka č. 8: Z důvodu nemoci jsem nemohl jít na výlet na Ještěd. Únikové hry (Escape room) jsem se nezúčastnil, jelikož se konalo hokejové utkání.

Otázka č. 9: Doporučil bych využít Instagram, kde se dají aktivity představit pomocí sdílení pěkných fotek.

#### **11.1.4 Zhodnocení výstupů**

Z reakcí dotazovaných zahraničních studentů vyplývá, že jsou velmi oblíbené aktivity (především ze začátku semestru), jejichž prostřednictvím se mohou seznámit s ostatními a budovat sociální vztahy. Další oblíbenou aktivitou je Paintball, jenž je vhodné pro svou nevšednost, dobrodružnost a zábavnost opakovat.

Je potřeba se vyvarovat zdlouhavému prezentování národů, duplicitnímu sdílení pořádaných aktivit, pořádání událostí současně s probíhajícím hokejovým či fotbalovým zápasem a především nevhodnému chování z řad členů ESN Liberec.

Nabízí se zahrnutí sociální sítě Instagram mezi komunikační média spolku patřící mezi jednu z nejpoužívanějších sítí současnosti. Pořádané aktivity je možné propagovat pomocí fotek z již uskutečněné akce v minulosti a názorně tak představit její náplň. Dále byl také zmíněn kalendář aktivit na celý semestr, jenž byl v minulosti Erasmus studentům poskytován. Lze tedy uvažovat o jeho znovuzavedení.

V následujících obdobích je záhodné na začátku semestru během uvítacího týdne (Welcome Days) zahraniční studenty informovat, že komunikace probíhá přes sociální síť Facebook a mobilní aplikaci WhatsApp. Zároveň je nutné zjistit, zda mají všichni studenti přístup k těmto médiím. V případě, že tomu tak není, je vhodné navrhnout jiná možná řešení (například informování od jiného studenta či některého člena spolku, apod.).

Výstup statistického šetření (viz kapitola 10.8) nebyl na tomto malém vzorku respondentů potvrzen ani vyvrácen. Dotazovaní studenti se převážně vybraných aktivit (tj. Welcome party, Flag parade, Country Presentations, Walking Dogs a Goodbye party) zúčastnili a hodnotili je pozitivně. Autorka doporučuje spolku tuto skutečnost prozkoumat důkladněji na větším počtu respondentů.

## **11.2 Rozhovor se členem ESN Liberec**

Pro obdržení celkového obrazu rozebírané problematiky projektového řízení je také zařazen řízený rozhovor se členem spolku ESN Liberec. Tato anonymní osoba byla vybrána z důvodu dlouhodobé účasti v Activity týmu, kde pracovala pod vedením tří posledních manažerů. Má proto velký přehled o možných přístupech jednotlivých Event manažerů.

Člen Activity týmu byl dotázán na 11 otázek pokrývajících celou škálu informací zahrnující popis způsobu a kvality vedení týmu v průřezu posledních tří let. Dále byl kladen důraz na současnou situaci plánování aktivit. A nebyly opomenuty ani komunikační nástroje používané nejen mezi členy ale také pro propagaci pořádaných událostí.

Jelikož vybraný člen pracoval mimo jiné pod vedením autorky této diplomové práce, samotný rozhovor byl řízen nezaujatou osobou na základě připravených otázek. Odpovědi byly poté předány autorce ke zpracování a nachází se v kapitole 11.2.2.

### **11.2.1 Cíl rozhovoru**

Na základě hojných zkušeností s fungováním týmu, který realizuje aktivity pro zahraniční studenty, byl vybraný člen ESN Liberec požádán o sdílení těchto informací. Cílem

rozhovoru bylo zanalyzovat proces projektového řízení pod vedením posledních tří Event manažerů spolku a na základě zjištěných skutečností vytvořit návrhy a doporučení pro efektivnější chod i práci Activity týmu.

## 11.2.2 Řízený rozhovor

Rozhovor sestával z 11 otevřených otázek, jejichž znění je uvedeno na několika následujících stránkách společně s odpověďmi respondenta. Jejich vyhodnocení proběhne v kapitole 11.2.3, kde také budou prezentována vlastní doporučení. Pro účely vyhodnocení budou daní manažeri označováni následujícím způsobem:

- Manažer A – funkčním obdobím byl akademický rok 2015/16;
- Manažer B – funkčním obdobím byl kalendářní rok 2017;
- Manažer C – ve funkci od února 2018.

### **Otázka č. 1: Zhodnoťte každého Event manažera ve své funkci – klady a zápory.**

(pomocná témata: plánování aktivit, rozdělování práce, rozdělování odpovědností, vedení týmu, pomoc členům týmu, přehlednost činností, zpětná vazba, vyhodnocení akcí)

**Manažer A** se zhostil svého úkolu – obnovit fungování Activity týmu – na výbornou. Tým vedl precizně a svou práci bral velmi zodpovědně. Plánování aktivit probíhalo vždy s dostatečným předstihem. Schůze se konaly jednou týdně v klubovně ESN Liberec. Manažer A zavedl v rámci sbližování se a utužování dobrých vztahů tzv. kolečko, kdy každý člen, počínaje lídrem, měl za úkol nadnést otázku, díky které by došlo k vzájemnému bližšímu seznámení se (např. Jaký je Váš nejtajnější sen?). Pro komunikaci v rámci týmu byl zároveň využíván Facebook v podobě vytvořené skupiny s názvem ESN Liberec | Activity Team a skupinové konverzace. Manažer A přibližoval vykonávání své funkce profesnímu stylu, což bylo členům týmu přínosem v podobě osvojení si chodu skutečného pracovního života. Pravidelně byl v kontaktu s ostatními, poskytoval potřebné informace, znalosti a pomoc. Hlídal veškeré termíny a ověřoval si pár dní před konáním akce, zda je vše v pořádku a zařízené. Největším úspěchem Activity týmu pod vedením Manažera A (kromě úspěšného realizování aktivit) bylo vytvoření nástěnného kalendáře



pro zahraniční studenty. Zároveň byl měsíční plán akcí, vytvářený v GoogleDocs, vždy sdílen přes Facebook.

Během funkčního období **Manažera B** se konaly schůze jednou za dva týdny spíše v kamarádském duchu v hospodě u piva. Tým byl tvořen menším počtem členů s nízkým zájmem o organizování aktivit. Celkem byly průměrně pořádány dvě události během jednoho týdne. Manažer B nejevil velký zájem o své pomocníky, komunikoval s nimi v malé míře a nesnažil se je motivovat. V rámci porad Activity týmu se uspořádané události nevyhodnocovaly. Tato činnost se provádí na pondělních schůzích spolku, ale není nijak nezaznamenávána.

**Manažer C** převzal do jisté míry přístup od svého předchůdce. Schůze se opět někdy konají v rušném prostředí (hospodě). Na druhou stranu se pro jejich realizaci také využívá kancelář spolku ESN Liberec. Z důvodu nedostatečných zkušeností se manažer týmovým poradám spíše vyhýbá, jelikož je není schopen efektivně vést. Konají se jednou za kalendářní měsíc. V současné době Activity team tvoří 12 členů, kteří realizují dvě až tři aktivity za týden. Pro komunikaci se členy týmu Manažer C využívá převážně sociální síť Facebook, kde s nimi individuálně řeší jejich časové možnosti, rozdělení práce a povinností. V plánování má ovšem systém a svou práci bere zodpovědně. Svým členům se snaží být nápomocný a pravidelně se jich dotazuje, zda potřebují poradit, apod. Vyhodnocení akcí Manažer C také v rámci své práce neprovádí. Zpětná vazba se sdílí během každotýdenních porad spolku, ale tyto výstupy nejsou ukládány.

### **Otázka č. 2: Přístup kterého manažera osobně preferujete? Z jakého důvodu?**

Dotazovaný respondent hodnotí práci Manažera A jako nejlepší a nejvhodnější pro plánování aktivit v rámci činnosti ESN Liberec. Důvodem je profesionální a zodpovědný přístup, disciplína, účinné vedení týmu, dobré vztahy se členy, včasné řešení problémů, efektivní řízení porad a zavedení novinek (např. nástěnný kalendář). Znalosti a zkušenosti členů Activity týmu získané pod vedením Manažera A poskytují možnost následného využití v pracovním životě.

**Otázka č. 3: Který Event manager odváděl svou práci z Vašeho pohledu nejefektivněji? Vaše hodnocení prosím odůvodněte.**

Respondent uvádí, že nejefektivněji a nejúspěšněji pracoval tým pod vedením Manažera A. Je dobrým a zkušeným vůdcem se zodpovědným přístupem k dané problematice. Během jeho funkčního období dokázal znovu obnovit chod Activity týmu, jenž nastavil vysokou laťku prostřednictvím úspěšného pořádání tří až čtyř aktivit týdně.

**Otázka č. 4: Jaký je Váš názor na současný chod Activity týmu?**

V současnosti je Activity team tvořen 12 členy, přičemž větší počet pomocníků vybízí k realizování více akcí oproti předešlému semestru. Z tohoto pohledu ho respondent hodnotí kladně. Bylo by ovšem vhodné, aby na pozici Event manažera byl spíše zkušenější člověk, který ví, jak vést takto velký tým, aby bylo využito jeho potenciálu.

**Otázka č. 5: Jaký je Váš názor na současné pořádání akcí pro Erasmus studenty?**

Pořádání událostí je z pohledu dotazovaného nedostačující z důvodu nekvalitní přípravy a malé informovanosti týmu.

**Otázka č. 6: Co byste změnil na současném chodu Activity týmu?**

Respondent by prodloužil dobu příprav větších akcí z jedno na tři až čtyřtýdenní, jelikož by se tím eliminovala spousta organizačních problémů.

**Otázka č. 7: Postrádáte u nynějšího Event manažera nějaké vlastnosti, co měli předchozí?**

Dotazovaný postrádá u Manažera C účinné řízení týmu, delegování činností, efektivní vedení schůzí a zjednání si autority.

**Otázka č. 8: Existují nějaké problémy v plánování, které by mohly vést k neúspěšné akci?**

Největším problémem je plánování akcí v době prodloužených víkendů, kdy spousta zahraničních studentů odjíždí pryč.

**Otázka č. 9: Z jakého důvodu se dle Vašeho názoru Erasmus studenti neúčastní aktivit v takové míře?**

Dotazovaný se domnívá, že míra návštěvnosti se odvíjí od druhu akce, zájmů či informovanosti jednotlivých zahraničních studentů. Záměr některých událostí není dostatečně vysvětlen (zejm. aktivit z oblasti SocialErasmus). Respondent navrhuje vytvořit ilustrativní videa pro dané aktivity, které názorně představí jejich pointu a cíl.

**Otázka č. 10: Je používaný způsob komunikace v rámci týmu dle Vašeho názoru vhodný?**

Manažer C využívá zejména sociální síť Facebook pro komunikaci se členy svého týmu. Tento druh média respondent hodnotí kladně z důvodu možné rychlé interakce. Uvítal by ovšem častější konání týmových schůzí.

**Otázka č. 11: Považujete aktuální komunikaci událostí za dostačující? Je pro ni využíván vhodný sdělovací prostředek?**

Nynější používaná média (Facebook a WhatsApp) považuje účastník rozhovoru za vyhovující společně s jejich využívanou frekvencí.

### **11.2.3 Vyhodnocení a doporučení**

Z uskutečněného rozhovoru vyplývá na základě názorů dotazovaného člena spolku ESN Liberec, že současný Event manager nemá dostatečné zkušenosti, znalosti ani schopnosti. Postrádá u něj účinné vedení týmu, delegování činností, efektivní řízení schůzí a zjednání si autority. Tyto nedostatky však závatně nebrání v chodu a práci Activity týmu díky zodpovědnému přístupu Manažera C. Respondent se ovšem domnívá, že by zkušenější lídr

dovedl naplno využít potenciálu současných pomocníků a realizovat více událostí pro zahraniční studenty.

Plánování událostí je z pohledu dotazovaného nevyhovující z důvodu nekvalitní a opožděné přípravy nebo malé informovanosti týmu. Autorka diplomové práce by doporučila nejen současnému Event manažerovi, ale i budoucím, začít plánovat aktivity vždy s dostatečným předstihem (např. Welcome Days alespoň měsíc a půl předem, výlety měsíc před jejich konáním, apod.). Zároveň upozorňuje na poskytnutí všech potřebných informací členům týmu, kteří jsou zodpovědní za realizaci některé z událostí.

Autorka dále doporučuje věnovat větší pozornost propagaci aktivit z oblasti SocialErasmus, o které Erasmus studenti nejeví takový zájem. Respondent navrhl vytvoření videí s ilustrativním představením záměru a cíle události. Také je pro Activity team žádoucí vyvarovat se pořádání aktivit v době prodloužených víkendů, kdy mnoho zahraničních studentů odjíždí pryč.

Celkově však autorka doporučuje současnému Event manažerovi kontaktovat Manažera A s žádostí o mentorování po určité časové období a předání získaných zkušeností. Současně mu navrhuje přečtení této diplomové práce na téma Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci, kde je v kapitolách 9.8, 10.8, 11.1.4 a 11.2.3 zveřejněno několik připomínek a možných doporučení.

## 12 Celkové vyhodnocení a vlastní návrh řešení

V této kapitole budou shrnuty všechny shromážděné informace z jednotlivých šetření a rozhovorů. Na jejich základě se bude autorka snažit popsat své návrhy pro vybranou neziskovou organizaci – ESN Liberec, z. s.

Bylo zjištěno, že současný Event manager nemá dostatek zkušeností pro účinné vykonávání své práce. Není využito plného potenciálu Activity týmu, porady jsou vedeny chaoticky a neefektivně, komunikace se členy, prováděná většinou přes sociální síť, je zdouhavá a nevyužívá nástroje projektového řízení ani techniky aplikované Manažerem A (viz kapitola 11.2.2). Nabízelo by se doporučení ve formě účasti na kurzu dostupného pro neziskové organizace, avšak z dotazníkového průzkumu vyšlo najevo, že proškolení manažeři z ostatních sekcí ESN CZ danou problematiku stejně převážně neovládají. Z tohoto důvodu autorka diplomové práce doporučuje ESN Liberec kontaktovat předešlé manažery, kteří mají více znalostí a zkušeností s konkrétní situací a prostředím.

Dále průzkumy ukázaly, že existují nedostatky v plánování aktivit. Sám Event manager i členové jeho týmu pociťují nedostatečné poskytnutí informací. Manažer by se měl tedy postarat o získání všech nezbytných údajů od vedení ESN Liberec a následně je předat svým pomocníkům. Tento problém či manažerova nezkušenost vedou následně k opožděnému spuštění příprav a plánování jednotlivých akcí. Autorka práce doporučuje začít s přípravami:

- tzv. Welcome Days minimálně 1,5 měsíce před jejich konáním,
- větších akcí (např. Paintball, výlety a exkurze) tři až čtyři týdny předem,
- běžné aktivity 10 – 14 dní předem.

Uskutečněné rozhovory (viz kapitoly 11.1.3 a 11.2.2) přinesly návrhy na aktivnější využití sociální sítě Instagram (konkrétně stávajícího účtu ESN Liberec). Příspěvky (fotografie či videa) z uplynulých by mohly nejen motivovat zahraniční studenty, aby se dané akce zúčastnili, ale také jako ilustrativní nástroj popisující myšlenku či námět události. Spolek

se setkává s problémem nízké návštěvnosti zejména u aktivit z oblasti SocialErasmus, proto by bylo vhodné tento projekt více vysvětlit například i formou názorného videa.

Nejpoužívanějším médiem pro komunikování uspořádaných aktivit je sociální síť Facebook (viz kapitola 8.3), kterou hodnotí teoretická východiska uvedená v kapitole 4.4 jako vhodný nástroj pro tuto činnost. Nicméně autorka této diplomové práce doporučuje na základně výstupů ze statistického šetření (viz kapitola 10.7.1), aby ESN Liberec více na nadcházející akce upozorňovalo slovně na některé z předchozích aktivit.

Nízký zájem o pět konkrétních událostí (tj. Welcome party, Flag parade, Country Presentations, Walking Dogs a Goodbye party) odhadovaný použitým regresním modelem (viz kapitola 10.7.3) nebyl potvrzen ani vyvrácen prostřednictvím rozhovorů se zahraničními studenty (viz kapitola 11.1.4). Není možné stanovit závěr na základě reakcí takto malého souboru respondentů. Autorka diplomové práce doporučuje vybrané neziskové organizaci výsledky testu prozkoumat důkladněji, odhalit důvody možného nízkého zájmu nejen o těchto pět zmiňovaných aktivit, zjistit, co se jim na nich líbí nebo nelíbí, a co by se mohlo změnit, aby byly pro ně více atraktivní.

Neméně důležitým aspektem je vyhodnocení aktivit z pohledu ESN Liberec i zahraničních studentů. V současnosti tato činnost není prováděna kvalitně. Je zapotřebí, aby Event manager shromažďoval zpětné vazby od osob zodpovědných za jednotlivé uspořádané akce a aby tyto informace zaznamenával a ukládal (jak činili jeho předchůdci). Zároveň autorka doporučuje spolku získat náhled ze strany zahraničních studentů. Tento průzkum by bylo vhodné uskutečnit alespoň vždy po nevydařené akci, kam přišlo málo lidí. Nejlepším scénářem by však bylo vyhodnocení celého semestru pomocí online dotazníku s několika otázkami (viz kapitola 11.1.2). Obdržené reakce mohou odhalit problémy (např. důvody nízké návštěvnosti) a poskytnout návrhy na nové aktivity či přístupy.

Na základě všech zjištěných výstupů se autorka diplomové práce rozhodla vytvořit šablony nástrojů vhodných pro usnadnění a zefektivnění projektového řízení v pojetí ESN Liberec. Mezi tyto nástroje patří struktura rozpisu prací, matice odpovědností a kalendář aktivit. Šablony budou vytvořeny v cloudovém úložišti GoogleDocs, které umožňuje rychlý přístup všem členům Activity týmu, a také v sešitu LibreOffice.

**Struktura rozpisu prací** má formu tzv. „To do“ seznamu (viz Příloha E) rozděleného na tři oblasti:

- co zařídit před akcí,
- co zařídit v den konání události,
- co zařídit po uskutečnění aktivity.

Tato forma byla zvolena z důvodu rozmanitosti jednotlivých aktivit pořádaných ESN Liberec. Plánování každé události vyžaduje často specifické dílčí činnosti (např. ojedinele se objednáva občerstvení, vytváří výzdoba, apod.). Všechny nejčastěji realizované činnosti byly shrnuty do tohoto seznamu. Odpovědná osoba za danou aktivitu si může své povinnosti po splnění odškrtnout jako splněné. Zároveň má přehled o tom, jaké úkoly ještě musí splnit.

Autorka také vytvořila **kalendář aktivit** dle vzoru, který používala ona sama po dobu svého funkčního období na pozici Event manažera. Pro každý měsíc z akademického roku 2018/19 zhotovila tabulku na samostatném listu formuláře vytvořeného v aplikaci GoogleDocs. Cloudové úložiště umožňuje sdílet přístup všem členům týmu, uschovat data pro budoucí účely a spoří čas. Formulář se všemi měsíci na jednotlivých listech zároveň poskytuje rychlou orientaci v rámci celého roku a je tedy možné aktivity plánovat i dopředu. Tabulka 17 názorně ukazuje šablonu na měsíc září roku 2018. Kalendář na celý akademický rok zobrazuje Příloha F. Legenda objasňuje barevné odlišení pořádaných aktivit.

*Tabulka 17: Šablona měsíčního plánu aktivit*

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
Zahájení ZS						
24	25	26	27	28	29	30

**Legenda:**

	Country presentation
	Party
	Výlet
	Svátky a tradice
	Sportovní aktivita
	SocialErasmus
	Volhočasová aktivita
	Ostatní

Zdroj: vlastní zpracování

**Matice odpovědností**, znázorněná v Tabulce 18, je šablonou pro nadcházející akademický rok 2018/19 (konkrétně měsíc září). Je vytvořena na míru potřebám Activity týmu dle autorčina nejlepšího uvážení a zkušeností. Na rozdíl od klasické podoby (viz kapitola 3.5) řádky zde označují jednotlivé plánované aktivity, jelikož se struktura rozpisu prací pro realizované události liší. Po sestavení kalendáře na daný měsíc se plánované akce vloží do matice odpovědností, kde se přehledně vyznačí odpovědnosti členů Activity týmu. V legendě je popsáno jakou barvu přiřadit zodpovědné osobě (tzv. „Head of“) a případným pomocníkům (tzv. „Support“). Zmiňované termíny, označující role osob pořádajících určitou aktivitu, jsou v ESN Liberec ustálené.

Tabulka 18: Matice odpovědností pro Activity team

Událost	Datum	EM	1. člen	2. člen	3. člen	4. člen	5. člen
Welcome Days							
Country pres.							
CP Party							
Výlet do Prahy							
Walking Dogs							
Beerpong							

**Legenda:**

	Head of
	Support

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořené šablony budou sdíleny s ESN Liberec, z. s. Umožní Event manažerovi a jeho týmu ušetřit čas v nadcházejícím akademickém roce a zlepšit proces plánování aktivit.



# Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na téma Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci. Hlavním cílem práce bylo na základě provedené analýzy současného stavu využívání projektového řízení v ESN Liberec, z. s. odhalit možné nedostatky, interpretovat možná opatření a představit vlastní doporučení na základě zjištěných skutečností. Diplomová práce byla rozdělena na dvě části.

Teoretická část si kladla za cíl pochopit základní teoretická východiska v problematice řízení projektů a utvořit si představu o současné praxi v dané oblasti managementu v neziskových organizacích na základě rešerše odborných článků.

Praktická část zahrnovala seznámení se se spolkem ESN Liberec a s jeho pojetím a využitím projektového řízení v podobě plánování aktivit pro účastníky studentské mobility v rámci programu Erasmus+ na Technické univerzitě v Liberci. Pro vytvoření celkového obrazu bylo využito metodik případové studie, dotazníkového a statistického šetření a řízených rozhovorů.

Tato část měla dílčí cíle v podobě zhodnocení využití nástrojů projektového řízení, informačních technik a médií pro marketingovou komunikaci, zaznamenávání zpětné vazby a zhodnocení možných nedostatků procesu plánování událostí. Výstupy jednotlivých průzkumů byly vždy shrnuty a vyhodnoceny. Na jejich základě zjištěných skutečností představit vlastní návrh řešení, které by vedlo ke zlepšení projektových procesů v ESN Liberec, z. s.

Souhrnné vyhodnocení a prezentace vlastního doporučení pro zlepšení procesu řízení projektů ve vybrané neziskové organizaci bylo podrobněji uvedeno v kapitole 12. Součástí bylo především zdůraznění nedostatků v podobě:

- nezkušeného manažera,
- nevyužitého potenciálu Activity týmu,
- neefektivního předávání si informací,

- nevyužívání praktik zavedených v minulosti,
- pozdního zahájení příprav,
- nekvalitního vyhodnocení uspořádaných aktivit.

Klíčová doporučení pro ESN Liberec, která byla interpretována v předchozí kapitole, jsou shrnuta v Tabulce 17.

Tabulka 19: Shrnutí vlastních doporučení na zlepšení procesu projektového řízení

<b>Doporučení</b>	<b>Přínos pro ESN Liberec, z. s.</b>
Zajistit předání zkušeností a znalostí od předchozích manažerů nebo vedení spolku.	Zlepšení procesu projektového řízení.
Včasné započetí příprav.	Bezproblémový (v rámci mezí) průběh aktivit.
	Přesné rozdělení odpovědností, důkladná orientace pořadatelů.
Ústně propagovat nadcházející aktivity.	Nárůst počtu příchozích odhadem o 15 %.
	Osobnější kontakt s cílovou skupinou.
Získat zpětnou vazbu od zahraničních studentů.	Odhalení problémů a zlepšení akcí přesně na míru účastníkům.
Kvalitně vyhodnocovat aktivity a výstupy zaznamenat.	Získání uceleného pohledu na slabé i silné stránky vyhodnocované události.
	Poskytnutí zpětné vazby a úspora času i úsilí v budoucím plánování.

Zdroj: vlastní zpracování

Vytyčené cíle diplomové práce Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci byly splněny. Celkovým přínosem práce je aplikace teoretických poznatků na praktickou situaci a vlastní návrhy řešení, které mohou být pro ESN Liberec, z. s. poučením a návodem ke zlepšení procesu řízení projektů. Autorka nad rámec poskytnutých doporučení přispěla vytvořením matice odpovědností, kalendáře a příručky Event manažera. Tyto pomůcky umožní spolku v budoucnu ušetřit čas a zefektivnit plánování aktivit pro zahraniční studenty.

## Seznam použité literatury

ANON. 2011. Project Management Institute PMI; Project Management Institute Develops Agile Certification for Project Management Practitioners. In: *Computer Weekly News*. Atlanta: NewsRx, č. 797. [vid. 2018-02-14]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

ANON. 2013a. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*. 5<sup>th</sup> edition. Newtown Square: Project Management Institute. 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

ANON. 2013b. General Linear Models. In: *STATGRAPHICS Procedure Documentation*. StatPoint Technologies, Inc. Dostupné v PDF z nápovědy programu STATGRAPHICS Centurion XVII.

ANON. 2013c. Simple Regression. In: *STATGRAPHICS Procedure Documentation*. StatPoint Technologies, Inc. Dostupné v PDF z nápovědy programu STATGRAPHICS Centurion XVII.

ANON. 2014. Erasmus Student Network | ESN.org [online]. In: *Erasmus Student Network*. [vid. 2018-01-31]. Dostupné také z: <https://esn.org/about>.

ANON. 2015. Thoughts On The Business Of Life. In: *Forbes Quotes* [online]. FORBES LLC™. [vid. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/quotes/995/>.

ANON. 2017. Microsoft announces new AI powered features for Office 365. In: *ICT Monitor Worldwide*. United States, Amman: SyndiGate Media Inc., Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

ANON. 2018a. ESN CZECH REPUBLIC. *Sections* [online]. [vid. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.esn-cz.cz/sections>.

ANON. 2018b. Project Management Institute, Inc. *PMBOK® Guide – Sixth Edition* [online]. [vid. 2018-02-17]. Dostupné také z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>.

BLASKOVICS, Bálint. The impact of project manager on project success -- The case of ICT sector. In: *Society and Economy*. Hungary, Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. 2016, **38**(2): 261-281. ISSN 15889726. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

BRIÈRE, Sophie, Denis PROULX, Olga NAVARO FLORES and Mélissa LAPORTE. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. In: *International Journal of Project Management*. United Kingdom: Kidlington, Elsevier B.V., 2015. **33**(1): 116–125. ISSN 0263-7863. Dostupné také komerčně z databáze ScienceDirect.

BUCHTIK, Liliana. 2013. *Secrets to mastering the WBS in real-world projects the most practical approach to work breakdown structures (WBS)*. 2<sup>nd</sup> edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-040-4.

COLEY, Michael and John C. RICKETTS. Google Guide to Program Management. In: *The Agricultural Education Magazine*. United States, Henry: National Council for Agricultural Education. 2010, **83**(3): 12–14. ISSN 07324677. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

DAGA, Uma. 2015. The past, present and future of project management [online]. In: *GreyCampus*. [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/the-past-present-and-future-of-project-management>.

DEMIR, Kadir Alpaslan. 2011. Project success as an evolving concept. In: *Proceedings of the International Conference on Software Engineering Research and Practice (SERP)*. p. 1-5. [vid. 2018-02-14]. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. 2015. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-799-7.

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

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

DOW, William and Bruce TAYLOR. 2008. *Project management communications Bible*. USA, Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. ISBN 978-0-470-13740-6.

DROB, Catalin and Valentin ZICHIL. 2013. Overview Regarding the Main Guidelines, Standards and Methodologies Used in Project Management. In: *Journal of Engineering Studies and Research*. Romania, Bacau: Universitatea "Vasile Alecsandri" din Bacau, **19(3)**: 26–31. ISSN 20687559. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

ESN LIBEREC. 2016. *Stanovy Erasmus Student Network Liberec*, z. s. [online]. ESN Liberec, 2016, s. 10 [vid. 2018-02-26]. Dostupné z: [https://drive.google.com/file/d/0B0hPKs-jmvR\\_MW9SWHdHRk51TXM/view](https://drive.google.com/file/d/0B0hPKs-jmvR_MW9SWHdHRk51TXM/view).

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5275-4.

FUDURIĆ, Morana and Andreina MANDELLI. 2017. Corporate and Non-Profit Social Media Policies: A Content Analysis. In: *Trziste = Market*. Croatia, Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, **29(1)**: 7–22. ISSN 03534790. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

GOLINI, Ruggero, Matteo KALCHSCHMIDT and Pablo LANDONI. 2015. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. In: *International Journal of Project Management*. United Kingdom: Kidlington, Elsevier B.V., **33(3)**: 650–663. ISSN 0263-7863. Dostupné také komerčně z databáze ScienceDirect.

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

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ Kateřina a Radka VANÍČKOVÁ. 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-622-1.

CHIU, Y. C. 2010. *An introduction to the history of project management. From the earliest times to A.D.1900*. The Netherlands, Delft: Eburon Academic Publishers. ISBN 978-90-5972-437-2.

IKEDIASHI, Dubem I., Stephen O. OGUNLANA & Abdulaziz ALOTAIBI. 2014. Analysis of Project Failure Factors for Infrastructure Projects in Saudi Arabia: A Multivariate Approach. In: *Journal of Construction in Developing Countries*. Malaysia, Pinang: Universiti Sains Malaysia Press, **19**(1): 35–52. ISSN 18236499. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

International Organization for Standardization. *ISO 10006:2017, Quality management - Guidelines for quality management in projects* [online]. [vid. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/70376.html>.

JANOUC, Viktor. 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Computer Press, Brno. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARTEN, Barbara. 2016. *Project management simplified: a step-by-step process* [online]. USA, Boca Raton: CRC Press. [vid. 2018-04-04]. Dostupné také z: <http://taylorfrancis.com/books/9781498729352>.

KERZNER, Harold. 2013. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11<sup>th</sup> ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-02227-6.

KERZNER, Harold. 2017. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Third edition. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-42732-2.

KHUN, Jakub. 2014. *Optimalizace marketingové komunikace na základě segmentace trhu vybrané firmy* [online]. 108 s., 2 s. příl. Diplomová práce (Ing.) [vid. 2018-02-26]. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Zuzana Švandová, Ph.D. Dostupné také z: <https://knihovna-opac.tul.cz/documents/479850>.

LESTER, Albert. 2017. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI standards*. 7<sup>th</sup> edition, ed. United Kingdom, Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-08-102020-3.

LOVEJOY, Kristen and Gregory D. SAXTON. 2012. Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*. United States, Hoboken: Wiley-Blackwell, 17(3): 337–353. ISSN:1083-6101. Dostupné také komerčně z databáze Wiley Online Library.

MACEK, Wojciech. 2010. Methodologies of Project Management. In: *Współczesna Ekonomia*. Warsaw: Vizja Press & IT, 4(4): 267. ISSN 18979254. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

MACKOVÁ, Marie a Lilia DVOŘÁKOVÁ. 2017. Non-governmental Non-profit Organizations as an Alternative Tool in the Transforming Economy. In: *European Conference on Management, Leadership & Governance*. United Kingdom, Kidmore End: Academic Conferences International Limited, s. 268-277. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

MARGEA, Romeo and Camelia MARGEA. 2011. Open Source Approach to Project Management Tools. In: *Informatica Economica*. Romania, Bucharest: INFOREC Association, 15(1): 196–206. ISSN 1453-1305. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

MONTES-GUERRA, Maricela I., Faustino N. GIMENA, M. Amaya PÉREZ-EZCURDIA and H. Mauricio DÍEZ-SILVA. 2014. The Influence of Monitoring and Control on Project Management Success. In: *International Journal of Construction Project Management*.

USA, Hauppauge: Nova Science Publishers, Inc., **6**(2): 163–184. ISSN 19441436. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

MUKHERJEE, Debarshi and Nidhi S. NATRAJAN. 2017. Comparative Analysis of Social Media Tool Used in Software Projects Deploying Virtual Teams. In: *Vision*. India, Gurgaon: Sage Publications, **21**(4): 397–409. ISSN 0972-2629. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

NEZISKOVKY. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2017 [online]. In: *Neziskovky.cz* [vid. 2018-03-17]. Dostupné také z: [http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014\\_2016\\_duben2017txt16852.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf).

Puscasu, Alex. 2018. Project Management Statistics [online]. In: *APE Project Management*. [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: <http://apepm.co.uk/project-management-statistics/>.

PITAŠ, Jaromír. 2010. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. Vyd. 2., rev. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-214-4058-6.

RŮŽIČKOVÁ, Alena. 2014. ESN Czech Republic. *History book: 25th Anniversary edition* [online]. s. 57 [vid. 2018-02-26]. Rovněž dostupný v PDF z: <https://drive.google.com/file/d/0B0xpbHI90ItocUR4WmpET2s5VVVE/view>.

SEYMOUR, Tom and Sara HUSSEIN. 2014. The History of Project Management. In: *International Journal of Management & Information Systems*. United States, Littleton: The Clute Institute, **18**(4): 233. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

SILVIUS, Gilbert and Gamze KARAYAZ. 2018. *Developing organizational maturity for effective project management*. USA, Hershey: IGI Global. ISBN 978-1-5225-3197-5.



SLONIEC, Jolanta. 2015. Use of Cloud Computing in Project Management. In: *Applied Mechanics and Materials*. Switzerland, Zurich: Trans Tech Publications Ltd., vol. 791, p. 49–55. ISSN 16609336. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

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

ŠTEFÁNEK, Radoslav, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Klára BENDOVIÁ, Petra HOLÁKOVÁ a Ivan MASÁR. 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.

TAYNTOR, Christine B. 2010. *Project management tools and techniques for success*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4398-1631-8.

THORPE, Esther Kezia. 2018. 56% of businesses have adopted secure file-sharing tools. In: *IT Pro*. United Kingdom, London: Dennis Publishing Ltd. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

TOTH, Paul Alexander. 2011. *Project Leadership and the PMBOK® Guide*. Jones International University. United States, Ann Arbor: ProQuest Dissertations Publishing. ISBN 9781124612928. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

TURNER, Rodney and John Rodney TURNER. 2016. *Gower Handbook of Project Management*. 4<sup>th</sup> edition. USA, New York: Routledge. ISBN 978-1-317-12511-2.

VERZUCH, Eric. 2007. *The Fast Forward MBA in Project Management*. 3rd ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0470-24789-1.

VÍT, Petr. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5477-2.

WYSOCKI, Robert K. 2014. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 7<sup>th</sup> edition. Indianapolis, Indiana: Wiley. ISBN 978-1-118-72916-8.

YOUNG, Trevor L. 2007. *The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes*. Revised 2<sup>nd</sup> edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4984-1.

ZANDHUIS, Anton, Rommert Stellingwerf. 2013. *ISO 21500: Guidance on project management - A pocket Guide*. Amersfoort: Van Haren Publishing. ISBN 978-90-8753-809-5.











Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [online]. In: *Zákony pro lidi.cz* [vid. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

## **Seznam příloh**

Příloha A Seznam sekcí ESN CZ.....	I
Příloha B Kalendář aktivit pro zahraniční studenty.....	II
Příloha C Formulář dotazníkového šetření.....	III
Příloha D Shromážděná data.....	VII
Příloha E Struktura rozpisu prací pro Activity team.....	VIII
Příloha F Šablona kalendáře pro akademický rok 2018/19.....	IX

## Příloha A Seznam sekcí ESN CZ

Tab. A1 Seznam sekcí registrovaných v ESN CZ

 <p><b>Buddy System Zlín</b> Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</p>	 <p><b>ESN UCT Prague</b> Vysoká škola chemicko- technologická v Praze</p>
 <p><b>ESN Buddy System HK</b> Univerzita Hradec Králové</p>	 <p><b>ESN UP Olomouc</b> Univerzita Palackého v Olomouci</p>
 <p><b>ESN CU Prague</b> Univerzita Karlova v Praze</p>	 <p><b>ESN Usti</b> Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem</p>
 <p><b>ESN CULS Prague</b> Česká zemědělská univerzita v Praze</p>	 <p><b>ESN VŠB - TU Ostrava</b> Vysoká škola Báňská - Technická Univerzita Ostrava</p>
 <p><b>ESN Liberec</b> Technická univerzita v Liberci</p>	 <p><b>ESN VSE Prague</b> Vysoká škola ekonomická v Praze</p>
 <p><b>ESN MUNI Brno</b> Masarykova Univerzita</p>	 <p><b>ESN VŠTE Budweis</b> Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích</p>
 <p><b>ESN Ostravská</b> Ostravská univerzita</p>	 <p><b>ISC CTU in Prague</b> České vysoké učení technické v Praze</p>
 <p><b>ESN Pardubice</b> Univerzita Pardubice</p>	 <p><b>ISC MENDELU Brno</b> Mendelova univerzita v Brně</p>
 <p><b>ESN Pilsen</b> Západočeská univerzita v Plzni</p>	 <p><b>ISC VUT Brno</b> Vysoké učení technické v Brně</p>

Zdroj: Upraveno dle ANON. 2018a.

## Příloha B Kalendář aktivit pro zahraniční studenty

# My Erasmus Calendar

Summer Semester 2016

### February

Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17 Welcome Days	18 Welcome Days	19 Welcome Days	20 Welcome Days	21 Welcome Days
22 Start of Summer Semester	23	24	25	26 Erasmus Olympic Games	27	28
29	Note:					

### March

Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
	1	2	3	4	5	6 Ice Skating
7	8 Country Presentation .....	9	10 Country Presentation Party	11 Trip to Prague	12 Trip to Prague	13 Trip to Prague
14	15 Country Presentation .....	16	17 Country Presentation Party	18 Cross Country Skiing	19	20
21	22 Country Presentation .....	23	24 Country Presentation Party	25 GOOD FRIDAY	26	27
28 Easter Traditions E. MONDAY	29 Country Presentation .....	30	31 Country Presentation Party	Note:		

### April

Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
Note:				1 Trip to Dresden	2 Trip to Dresden	3 Trip to Dresden
4	5 Country Presentation .....	6	7 Country Presentation Party	8	9	10
11	12 Country Presentation .....	13	14 Trip to Skoda Auto Country P.P.	15	16	17
18 Slackline	19 Country Presentation .....	20	21 Country Presentation Party	22	23	24
25 Slackline	26 Country Presentation .....	27	28 Country Presentation Party	29 Trail of Courage	30	

### May

Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
Note: SEW - SocialErasmus Week (2.- 8.5.)						1 LABOUR DAY
2 Start of SEW Slackline	3 Country Presentation .....	4	5 Responsible Party	6	7	8 End of SEW LIBERATION DAY
9 Slackline	10 Country Presentation .....	11 Trip to Svijany Rector's Day	12 Country Presentation Party	13	14	15
16 Slackline	17	18	19	20 Single Track pod Smrkem	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30 Start of Exam Period	31	Note:				

\*Like life, nothing is definite. So some changes on the event schedule are possible! Don't worry, it's not the end of the World. :)

### June

Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	
Note:			1	2 Goodbye Party	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29	30	Note:			

**Note:**  
ESN Event, Important Date, NATIONAL HOLIDAY  
Post this on your wall so you will never forget a single event!  
Does it seem empty? Don't worry, more events will be announced at the start of each month

Brought to you by

INTERNATIONAL EXCHANGE  
ERASMUS STUDENT NETWORK

LIBEREC

Obr. B1: Nástěnný kalendář pro zahraniční studenty

Zdroj: interní dokumentace ESN Liberec

## Příloha C Formulář dotazníkového šetření

### Průzkum využití projektového řízení v ESN

Tento výzkum je součástí diplomové práce Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci studentky z Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Jeho cílem je zhodnotit využití nástrojů projektového řízení v ESN CZ. Následující dotazník se skládá z 16 otázek a jeho vyplnění zabere pár minut. Děkuji za spolupráci.

V případě zájmu o další informace se můžete obrátit na: [angela.paroubkova@gmail.com](mailto:angela.paroubkova@gmail.com).

**\*Povinné pole**

**1. Ve které sekci působíte? \***

Vyberte

**2. Jaká je vaše pozice v sekci? \***

Vyberte

**3. Je pozice Event Managera ve vaší sekci obsazena? \***

(vyberte jednu odpověď)

Ano

Ne

**4. Kolik lidí tvoří projektový tým / vede Event Manager? \***

(vyberte jednu odpověď)

1 - 3

4 - 6

7 - 9

10 - 12

13 - 15

16 a více

**5. Jaké druhy informačních technologií při realizaci projektu používáte? \***

(možné vybrat více odpovědí)

Telefon, mobil

E-mail

Konferenční software (Skype, apod.)

Projektový software (MS Project, Open Project, aj.)

Nástroje pro synchronizovanou spolupráci v reálném čase (GoogleDocs a jiné)

Sociální média (Facebook, atd.)

**6. Jaké nástroje z níže uvedených používáte? \***

(možné vybrat více odpovědí)

- Myšlenková mapa,
- Síťová analýza
- Ganttův diagram
- Matice odpovědností
- Všechny výše uvedené nástroje mi nic neříkají
- Jiné: \_\_\_\_\_

**7. Zúčastnil se váš Event Manager nějakého školení projektového řízení? \***

(vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

**8. Jakým způsobem provádíte marketingovou komunikaci (sdílení eventů)? \***

(možné vybrat více odpovědí)

- Facebook
- E-mail
- Webové stránky
- Ústně (zmínka na jiné události)
- Newsletter
- Jiné: \_\_\_\_\_

**9. Pro jakou skupinu lidí pořádáte vaše akce? \***

(možné vybrat více odpovědí)

- Buddíci
- Členové týmu
- Erasmáci
- Studenti domácí univerzity
- Jiné: \_\_\_\_\_

**10. Kolik akcí realizujete v průměru za semestr? \***

(vyberte jednu odpověď)

- 0 - 4
- 5 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- 25 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 a více

**11. Provádíte analýzu rizik v rámci projektu? \***

(vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

**12. Jaké nástroje používáte při řízení rizik v rámci projektu? \***

(možné vybrat více odpovědí)

- Analýza rizik
- Krizové scénáře a plány
- SWOT analýza
- Žádné
- Jiné: \_\_\_\_\_

**13. S jakými problémy se při realizaci akcí setkáváte nejčastěji? \***

(možné vybrat více odpovědí)

- Špatná komunikace mezi projektovým týmem
- Nedostatečná informovanost
- Špatně definované cíle a očekávání akce
- Překračování deadlinů
- Komplikované řízení workflow (vypracování dokumentů, jejich sdílení a upravování)
- Jiné: \_\_\_\_\_

**14. Provádíte vyhodnocení (zpětnou vazbu) uspořádaných aktivit? \***

(vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne



**15. Zaznamenáváte toto vyhodnocení? \***

(vyberte jednu odpověď)

Ano

Ne

**16. Jak toto vyhodnocení zaznamenáváte? \***

(prosím vypište)

---

Velice si vážím Vaší ochoty a času, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi přinesou důležité informace a pomohou při zpracování diplomové práce Projektové řízení ve vybrané neziskové organizaci.

S přáním krásného dne,  
Angela Paroubková

*Obr. C1: Dotazníkové šetření*

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha D Shromážděná data

Tab. D1: Shromážděná data

Event name	City	Capacity	Number of invited	N. of invited1 Erasmus st.	N. of invited2 Buddies	N. of invited3 ESN team	N. of invited4 Others	Number of incoming	N. of incomings1 Erasmus st.	N. of incomings2 Buddies	N. of incomings3 ESN team	N. of incomings4 Others	Incomings1 Erasmus st.	Incomings2 Buddies	Incomings3 ESN team	Incomings4 Others	Media1 FB event	Media2 ESN FB page	Media3 Erasmus FB page	Media4 E-mail	Media5 ESN web page	Media6 Verbaly	Media7 Newsletter
Welcome Party	Usti	150	120	80	25	15	0	100	78	10	12	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Walking Dogs	Usti	50	120	80	25	15	0	20	15	3	2	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Intern. Evening	Usti	120	120	80	25	15	0	83	68	8	7	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Flag Parade	Usti	150	120	80	25	15	0	30	15	5	10	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Goodbye Party	Usti	120	120	80	25	15	0	100	80	10	10	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Welcome party	Liberec	300	1743	120	50	25	1548	130	105	9	5	11	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Walking Dogs	Liberec	50	195	120	50	25	0	20	18	0	2	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
Country pres.	Liberec	150	1743	120	50	25	1548	97	83	8	4	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Flag parade	Liberec	1000	1743	120	50	25	1548	40	32	5	3	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Goodbye Party	Liberec	300	1743	120	50	25	1548	145	112	16	7	10	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Welcome party	Hradec	500	460	181	255	12	12	210	160	30	12	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Walking dogs	Hradec	50	448	181	255	12	0	30	25	3	2	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Countries battle	Hradec	250	6460	181	255	12	6012	101	76	7	3	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Flag parade	Hradec	1000	448	181	255	12	0	10	8	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Goodbye party	Hradec	300	6448	181	255	12	6000	60	50	5	5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha E Struktura rozpisu prací pro Activity team

### Co zařídit před akcí:

- rezervace prostoru
- vytvořit program
- zajistit výzdobu, rekvizity, příslušenství
- objednat občerstvení
- zajistit fotografa
- připravit informace pro FB událost
- kontaktovat PR (požádat o vytvoření FB události)
- uschovat účtenky
- tisk potřebných materiálů
- \_\_\_\_\_

### Co zařídit v den konání události:

- ověřit si platnost rezervace / otevírací dobu
- zkontrolovat funkčnost techniky
- vyzvednout občerstvení
- schůzka všech pořadatelů
- ujistit se, zda všichni vědí, co mají dělat
- ujistit se, zda je vše připravené
- užít si to společně s účastníky
- \_\_\_\_\_

### Co zařídit po uskutečnění aktivity:

- uklidit prostor (HAD club, budova M, společenská místnost, ESN klubovna, apod.)
- vrátit zapůjčené rekvizity, příslušenství, atd.
- vrátit klíče (budova M, společenská místnost, ESN klubovna)
- proplatit účtenky
- vyhodnotit realizovanou akci
- \_\_\_\_\_

Obr. E1: Struktura rozpisu prací pro Activity team

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha F Šablona kalendáře pro akademický rok 2018/19

Září 2018							Únor 2019						
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
					1	2					1	2	3
3	4	5	6	7	8	9	4	5	6	7	8	9	10
							Začátek LS						
10	11	12	13	14	15	16	11	12	13	14	15	16	17
17	18	19	20	21	22	23	18	19	20	21	22	23	24
Začátek ZS													
24	25	26	27	28	29	30	25	26	27	28			
Říjen 2018							Březen 2019						
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
1	2	3	4	5	6	7					1	2	3
8	9	10	11	12	13	14	4	5	6	7	8	9	10
15	16	17	18	19	20	21	11	12	13	14	15	16	17
22	23	24	25	26	27	28	18	19	20	21	22	23	24
29	30	31					25	26	27	28	29	30	31
Listopad 2018							Duben 2019						
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
5	6	7	8	9	10	11	8	9	10	11	12	13	14
12	13	14	15	16	17	18	15	16	17	18	19	20	21
19	20	21	22	23	24	25	22	23	24	25	26	27	28
26	27	28	29	30			29	30					
Prosinec 2018							Květen 2019						
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
					1	2			1	2	3	4	5
3	4	5	6	7	8	9	6	7	8	9	10	11	12
10	11	12	13	14	15	16	13	14	15	16	17	18	19
17	18	19	20	21	22	23	20	21	22	23	24	25	26
24	25	26	27	28	29	30	27	28	29	30	31		
31													
Leden 2019							Červen 2019						
Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
	1	2	3	4	5	6						1	2
7	8	9	10	11	12	13	3	4	5	6	7	8	9
14	15	16	17	18	19	20	10	11	12	13	14	15	16
21	22	23	24	25	26	27	17	18	19	20	21	22	23
28	29	30	31				24	25	26	27	28	29	30

Obr. F1: Šablona kalendáře pro akademický rok 2018/19

Zdroj: vlastní zpracování