

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Lessons Learned ve studentské organizaci iZUN.eu**

**Bc. Veronika Kysilková**

© 2020

ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Kysilková

Systemové inženýrství a informatika  
Projektové řízení

Název práce

**Lessons Learned ve studentské organizaci iZUN.eu**

Název anglicky

**Lessons Learned in the Student Organization iZUN.eu**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh a zavedení Lessons Learned u projektů ve studentské organizaci iZUN.eu.

### Metodika

Diplomová práce vznikne v úzké spolupráci ve vybrané studentské organizaci, konkrétně v iZUN.eu. Práce bude sestávat z rešeršní části a části praktické. Rešeršní část práce vznikne na základě samostudia vybrané odborné literatury. Praktická část vznikne na základě rozboru reálných projektů a stavu řízení projektů ve studentské organizaci. Praktická část bude obsahovat vlastní výzkum, vlastní návrhy zlepšení stavu, diskuzi výsledků v praxi. Rozbor studentských projektů bude zaměřen na organizační strukturu, role členů týmu, interakce se zainteresovanými stranami. Vlastní výzkum bude zaměřen na návrh podoby a struktur Lessons Learned, včetně návrhu na implementaci a následné vyhodnocování v projektech organizace. Výsledky diplomové práce budou průběžně diskutovány ve studentské organizaci, konsensuálně přijaté návrhy se stanou součástí doporučené praxe studentské organizace iZUN.eu.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

Projektové řízení; Studentské organizace; Studentské projekty; Lessons Learned; Organizační struktura; Příklady dobré praxe; Projektová dokumentace;

---

### Doporučené zdroje informací

- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- LACKO, B. – MÁCHAL, P. – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

### Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2019

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 04. 2020

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Lessons Learned ve studentské organizaci iZUN.eu jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. 4. 2020

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky během zpracování této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině, blízkým a spolužákům, kteří mi byli po celou dobu oporou nejen při zpracování diplomové práce, ale i po celou dobu mého studia. V neposlední řadě členům a celé studentské organizaci iZUN.eu, které jsem byla součástí po celou dobu mého studia a přinesla mi mnoho zkušeností, zážitků a přátel na celý život.

# Lessons Learned ve studentské organizaci iZUN.eu

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na návrh a implementaci dokumentu Lessons Learned, ve studentské organizaci iZUN.eu. Teoretická východiska popisují základní terminologii v oblasti projektového řízení a poznatky týkající se neziskových organizací. V praktické části je popsána studentská organizace iZUN.eu a stav současného řízení projektů uvnitř organizace. Na základě identifikace slabých míst je vytvořen návrh Lessons Learned, Project Charter a RACI matice. Tyto nástroje jsou implementovány na čtyři vybrané projekty v rámci běžné praxe iZUN.eu. Po implementaci je dokument Lessons Learned modifikován dle slabých míst vyplývajících z implementace. Praktická část je doplněna další doporučení pro běžnou praxi řízení projektů v iZUN.eu.

**Klíčová slova:** Projektové řízení; Studentské organizace; Studentské projekty; Lessons Learned; Organizační struktura; Příklady dobré praxe; Projektová dokumentace; Project Charter; RACI matice

# **Lessons Learned in the Student Organization iZUN.eu**

## **Abstract**

The main purpose of this diploma thesis is focused on creating a design and implementation of a document Lessons Learned in a student organization iZUN.eu. The theoretical part includes overview of a project management terminology and knowledge about non-profit organizations. The practical part of the thesis is focus on a description of the student organization iZUN.eu and its current approach to project management. Based on a weakness in the current approach to project management inside the student organization, the document Lessons Learned, Project Charter and RACI matrix is drafted. These tools are implemented and used on four projects of the student organization. Later the document Lessons Learned is modified according to the weakness of the implantation. Practical part of this thesis also includes other recommendations for a project management inside the student organization.

**Keywords:** Project Management; Student Organization; Student's projects; Lessons Learned; Organizational structure; Best Practices; Project Management Documentation; Project Charter; RACI matrix



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Základní pojmy projektového řízení .....	17
3.1.1 Projektové řízení .....	17
3.1.2 Projekt, program a portfolio.....	18
3.2 Project Management Institute – PMI .....	20
3.2.1 Řídící struktura projektu .....	21
3.2.2 Procesní a projektové řízení dle PMI.....	22
3.2.3 Lessons Learned a jiné nástroje a metody .....	25
3.3 Nestátní neziskové organizace .....	28
3.3.1 Zapsaný spolek .....	29
3.3.2 Studentská organizace.....	29
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>32</b>
4.1 Popis vybrané studentské organizace.....	32
4.1.1 ČZU Media z.s. a projekt iZUN.eu.....	33
4.1.2 Organizační struktura.....	34
4.2 Současný stav řízení projektů v iZUN.eu .....	36
4.2.1 Portfolio projektů.....	36
4.2.2 Projekty studentské organizace.....	38
4.2.3 Popis životního cyklu projektů .....	43
4.2.4 Projektový tým.....	47
4.2.5 Vyžívané nástroje v současném projektovém řízení iZUN.eu .....	50
4.2.6 Slabá místa současného řízení projektů .....	53
4.3 Vlastní návrh Lessons Learned v iZUN.eu .....	54
4.3.1 Rozbor současného stavu.....	54
4.3.2 Návrh a implementace dokumentu .....	55
4.4 Vlastní návrh dalších nástrojů v iZUN.eu.....	57
4.4.1 Project Charter .....	57
4.4.2 Odpovědnostní RACI matice.....	58
4.4.3 Řídící struktura projektu .....	59
4.5 Implementace všech navržených nástrojů.....	61
4.5.1 Vybrané externí projekty iZUN.eu .....	61
4.5.2 Vybrané interní projekty iZUN.eu.....	72

4.6	Výsledky implementace nových nástrojů.....	85
4.6.1	Slabá místa vyplývající z implementace nových nástrojů .....	86
4.6.2	Vlastní návrh modifikovaného dokumentu LL .....	87
4.6.1	Vlastní návrh kategorizace událostí .....	89
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>95</b>
6.1	Odborná literatura.....	95
6.2	Elektronické zdroje.....	97
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>98</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Řídící struktura projektu .....	21
Obrázek 2 - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu .....	23
Obrázek 3 - Míra aktivity a interakcí procesů v rámci životního cyklu projektu .....	25
Obrázek 4 - Ukázka RACI matice odpovědnosti.....	27
Obrázek 5 - Logo ČZU Media z.s.....	33
Obrázek 6 - Logo iZUN.eu .....	34
Obrázek 7 - Organizační diagram iZUN.eu .....	35
Obrázek 8 - Google Disk .....	46
Obrázek 9 - Projektový tým.....	47
Obrázek 10 - Vymezení řídicí struktury projektu .....	60
Obrázek 11 - Navržený řídicí výbor projektů .....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled externích projektů .....	37
Tabulka 2 - Přehled interních projektů .....	37
Tabulka 3 - Přehled projektu Casting Miss Agro .....	38
Tabulka 4 - Přehled projektu Suchdolská beerliga .....	39
Tabulka 5 - Přehled projektu Vánoční trhy a Vánoční party .....	39
Tabulka 6 - Přehled projektu iZUN Music Challenge .....	40
Tabulka 7 - Přehled projektu Zahajovací Galavečer.....	40
Tabulka 8 - Přehled projektu Pořad Stosedmička .....	41
Tabulka 9 - Přehled projektu Papírová verze.....	41
Tabulka 10 - Přehled projektu Průvodce prváka.....	42

Tabulka 11 - Přehled projektu Návštěva univerzitního pivovaru .....	43
Tabulka 12 – Struktura Zázpisu z porady .....	51
Tabulka 13 – Tasklist.....	52
Tabulka 14 - Finanční bilance projektu .....	52
Tabulka 15 - Dokument Lessons Learned .....	56
Tabulka 16 - Project Charter .....	57
Tabulka 17 - RACI matice pro externí projekty .....	58
Tabulka 18 - RACI matice pro interní projekty.....	59
Tabulka 19 – Project Charter Burza skript .....	62
Tabulka 20 - RACI matice projektu Burza skript.....	63
Tabulka 21 - upravená RACI matice projektu Burza skript .....	65
Tabulka 22 - Lessons Learned projektu Burza skript .....	66
Tabulka 23 – Project Charter Deskové hry .....	68
Tabulka 24 - Lessons Learned projektu Deskové hry .....	71
Tabulka 25 – Project Charter Zahajovací porada .....	73
Tabulka 26 - RACI matice projektu Zahajovací porada.....	75
Tabulka 27 - upravená RACI matice projektu Zahajovací porada .....	76
Tabulka 28 - Lessons Learned projektu Zahajovací porada .....	77
Tabulka 29 – Project Charter Teambuilding.....	78
Tabulka 30 - RACI matice projektu Teambuilding .....	81
Tabulka 31 - upravená RACI matice projektu Teambuilding .....	82
Tabulka 32 - Lessons Larned projektu Teambuilding .....	83
Tabulka 33 - Hlavička dokumentu LL.....	88
Tabulka 34 - Modifikovaný dokument LL .....	88
Tabulka 35 - Informování o události .....	89
Tabulka 36 - Dopad událostí.....	89
Tabulka 37 - Seznam kategorizovaných událostí .....	91
Tabulka 38 - Implementace kategorizace událostí .....	91
Tabulka 39 - Návrh kategorizace událostí .....	92

## **Seznam použitých zkratk**

PM – projektový manažer

PR – sekce Public Relations (Aktivity vůči veřejnosti)

HR – sekce Human Resources (Personalistika)

O – sekce organizátorů

G – sekce grafiků

F – sekce fotografů

V – sekce video produkce

E – externí členové iZUN.eu

SO – studentská organizace

LL – Lessons Learned

TL – team leader v iZUN.eu

ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze

# 1 Úvod

Studentské organizace neodmyslitelně patří ke studiu na vysokých školách po celém světě. V České republice však nenalezneme takové množství studentských organizací a spolků jako v jiných zemích. Lze pouze odhadnout důvody, proč je na českých univerzitách méně těchto organizací. Většina se jich potýká s vysokým nedostatkem členů a zejména pak s odlišným přístupem k fungování studentské organizace. Někteří členové vnímají organizaci na stejné úrovni priorit, jako například práci a věnují jí velké množství času. Na druhou stranu se v organizacích nacházejí takoví členové, kteří své působení berou jako koníček a výplň volného času. Ideální stav by se měl, dle mého názoru, nacházet někde na pomezí těchto dvou postojů.

Studentská organizace je skvělou příležitostí získat cenné zkušenosti a praxi do budoucna v mnoha ohledech. Je snadné se dostat ke zkušenostem s vedením týmu, řízením projektů, seznámit se s významnými osobnostmi a vyzkoušet si projekty, na které by jednotlivec neměl kapacitu ani prostředky.

Položka členství v organizaci se také bude vyjímat v životopise, až se bude člen ucházet o zaměstnání po absolvování vysoké školy. Zároveň lze získat dlouholetá přátelství a spoustu zážitků a vyplnit tak svůj volný čas během studia na vysoké škole.

Řízení projektů ve studentských organizacích je založeno zejména na vlastních zkušenostech, používání své intuice, radách od starších členů a další. Málokdy je ve studentské organizaci přítomen člen, který ovládá principy projektového řízení a je tedy schopen je použít pro běžnou praxi v organizaci.

Z tohoto důvodu je kvalita projektů rozdílná, často dochází k přetížení členů, stresovým situacím a mnoha chybám, které plynou právě z intuitivního řízení projektů, bez použití projektových standardů. Na druhou stranu většina studentských organizací funguje v rámci dobrovolnictví a nelze členy nutit, aby se v tomto oboru vzdělávali, pokud sami nechtějí.

Téma diplomové práce jsem si vybrala zejména z důvodu, že jsem byla dlouholetým aktivním členem iZUN.eu. Během 5 let jsem prošla různými pozicemi a aktuálně působím na pozici externisty.

Během svého působení jsem neměla příliš vědomostí a znalostí souvisejících s projektovým řízením, z tohoto důvodu jsem ani neviděla nedostatky v řízení projektů v iZUN.eu. Během studia oboru Projektové řízení jsem začala více rozumět celkové problematice projektového řízení a chtěla jsem této studentské organizaci pomoci.

Důvodem výběru tématu diplomové práce nebyl pouze problém s projektovým řízením v iZUN.eu, ale také má motivace více pomoci organizaci do budoucna. Zpracování této diplomové práce mi umožnilo můj koníček, tedy členství v organizaci a studium skloubit do jednoho a věnovat se tomuto naplno.

Mou hlavní motivací bylo zlepšení stávající situace řízení projektů v iZUN.eu, aby se mohla studentská organizace dále rozrůstat.

Tato diplomová práce by měla být současným i budoucím členům organizace návodem, jak řídit své projekty, užívat postupy a vytvářet jednotlivé projektové dokumenty.

Vzhledem k tomu, že nikdo z aktuálních členů iZUN.eu nemá zkušenosti s projektovým řízením, jsou v diplomové práci navrženy pouze některé aspekty projektového řízení. Po implementaci navrženého řešení do běžné praxe iZUN.eu doporučuji zaměřit se na další nástroje a postupy projektového řízení.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je identifikace slabých míst ze současného projektového řízení ve studentské organizaci iZUN.eu, následované navržením a zavedením vlastních návrhů, zejména prostřednictvím dokumentu Lessons Learned.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce vznikne v úzké spolupráci s vybranou studentskou organizací, konkrétně s iZUN.eu. Práce bude sestávat z rešeršní části a části praktické. Rešeršní část práce vznikne na základě samostudia vybrané odborné literatury, část praktická vznikne na základě rozboru reálných projektů a stavu řízení projektů ve studentské organizaci. Praktická část bude obsahovat vlastní výzkum, vlastní návrhy zlepšení stavu, a diskuzi výsledků v praxi.

Rozbor studentských projektů bude zaměřen na organizační strukturu, role členů týmu, a interakce se zainteresovanými stranami. Vlastní výzkum bude zaměřen na návrh podoby a struktur Lessons Learned, včetně návrhu na implementaci a následné vyhodnocování ve vybraných projektech organizace. Výsledky diplomové práce budou průběžně diskutovány ve studentské organizaci, konsensuálně přijaté návrhy se stanou součástí doporučené praxe studentské organizace iZUN.eu.

1. Studium sekundárních zdrojů v podobě odborné literatury (leden–květen 2019)  
Odborná literatura zaměřená na projektové řízení, jeho nástrojů a metod, které budou sloužit jako podklad pro vytvoření vlastní části diplomové práce. Ze studia této literatury budou zpracována také teoretická východiska.
2. Sběr dat v organizaci iZUN.eu (únor–prosinec 2019)  
Autorka diplomové práce působí v organizaci od roku 2015, většina dat bude tedy čerpána z vlastní zkušenosti a osobní znalosti. Tato data bude nutné pouze ověřit a doplnit. Budou uskutečněny diskuze a konzultace se členy iZUN.eu a využita bude také přímá účast autorky na vybraných projektech této diplomové práce.

### 3. Výběr projektů (únor 2019)

Po konzultaci s užším vedením iZUN.eu budou vybrány čtyři projekty. Dva externí a dva interní, na které budou implementovány nové nástroje pro pomoc s problematikou projektového řízení.

### 4. Praktická část diplomové práce (říjen 2019–únor 2020)

Úvodem do praktické části bude popsání studentské organizace iZUN.eu. Vlastní práce bude zpracována následovně:

- Popsání současného řízení projektů
- Slabá místa plynoucí ze současného řízení projektů
- Návrh nových nástrojů pro řízení projektů
- Implementace těchto nástrojů
- Slabá místa plynoucí z implementace navržených nástrojů
- Případné úpravy navržených nástrojů

Výše uvedený postup bude postupně diskutován s projektovými týmy vybraných projektů a s vedením iZUN.eu. V praktické části budou také zahrnuty aktuální nástroje, které iZUN.eu při řízení projektů využívá.

### 5. Sepsání teoretické části (prosinec 2019–únor 2020)

Vědomosti získané studiem odborné literatury budou použity pro teoretickou část diplomové práce. V první části budou popsány základy projektového řízení, jeho nástroje, životní cyklus, a to zejména za použití textů vycházející z mezinárodní organizace Project Management Institute neboli PMI. Další část teoretické části bude věnována neziskovému sektoru, obzvláště pak studentským organizacím.

### 6. Závěr (březen 2020)

Implementované nástroje budou konzultovány s projektovými týmy a vedením iZUN.eu. Poznatky budou zahrnuty do závěru spolu s výsledky a zhodnocením implementovaných nástrojů. V závěru také budou sepsána doporučení, která by měla studentská organizace vzít v úvahu do budoucna.



### **3 Teoretická východiska**

Informace v této kapitole jsou získány na základě studia sekundárních dat týkajících se projektového řízení a neziskových organizací, konkrétně studentských organizací. Získaná data jsou použita v praktické části diplomové práce.

#### **3.1 Základní pojmy projektového řízení**

Obor projektové řízení je oborem poměrně mladým, začátky lze datovat po 2. světové válce. Časem se projektové řízení vyvíjelo, dnešní podoba projektů je omezena zdroji a časem. Firmy, podniky a organizace ze všech sfér se musí, pokud chtějí setrvat na trhu, neustále přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám. Z tohoto důvodu se začalo rozvíjet projektové řízení, který je považován za efektivní nástroj při reagování na potřebné změny. (Doležal, 2016)

V této části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy související s projektovým řízením, projektem jako takovým, včetně jeho životního cyklu.

##### **3.1.1 Projektové řízení**

Tento obor lze chápat jako filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení ale také jako soubor metod a technik, které používá projektový manažer. Jedná se o přístup k návrhu a realizaci procesu změn s cílem dosáhnout požadovaného cíle v plánované termínu, při detailní kalkulaci rozpočtu a zdroji, které má projektový manažer k dispozici. Projektový manažer se dále také snaží eliminovat nežádoucí vedlejší efekty. (KERZNER, 2013)

Kromě řízení projektu má projektové řízení také za úkol vytvořit organizační strukturu a koordinovat projekt jak časově, tak zdrojově. (Doležal, 2016)

Existuje několik principů, jak lze charakterizovat projektové řízení: (Doležal, 2016)

- Systémový přístup (jednotlivé jevy v souvislostech);
- Systematický, metodický přístup (různé projekty mají stejné prvky);
- Strukturování problémů a strukturování v čase (rozložení problémů na menší prvky);
- Přiměřené prostředky (metody a procesy jsou vybrány přímo pro potřebu projektu);
- Využití počítačové podpory;

- Interdisciplinární týmová práce (kooperující tým může dosáhnout lepších výsledků, než skupina jedinců);
- Aplikace zásad trvalého zlepšování (neopakovat chyby);
- Integrace (nejen lidí, ale také procesů, zdrojů atp.).

Dle PMI<sup>®1</sup> lze řízení projektu neboli project management, a veškeré podprocesy s ním související, rozdělit do pěti základních oblastí:

- Zahájení (definování cílů projektu, jeho účel a zahájení aktivit);
- Plánování (jakým způsobem budou splněny projektové cíle a požadavky, specifikace provedení, vytvoření časového plánu a finančního rozpočtu);
- Vykonání (realizace výstupů a dodávek, které byli naplánovány v předchozí oblasti);
- Sledování (monitorování, kontrola stavu a postupu prací na projektu, nalezení odchylek a jejich včasné řešení);
- Ukončení (ověření, zda výsledek koresponduje se specifikací v zadání, ukončení všech nedokončených prací, včetně dokumentace). (Doležal, a další, 2013)

Uvedené rozdělení umožňuje definovat veškeré potřebné aktivity do pěti manažerských oblastí. Na základě výše uvedených pěti oblastí lze hledět jak na celý průběh řízení projektu, ale také i jeho dílčí etapy a jednotlivé činnosti. (Doležal, 2016)

### 3.1.2 Projekt, program a portfolio

Projekt může být definován také jako návrh neboli design. Termín projekt v projektovém řízení často označuje popis výstupu projektu. V jiných oborech může představovat technické řešení, výběr použité technologie nebo technickou dokumentaci. Neexistuje jednotná definice projektu, smysl je však více méně stejný. (Doležal, 2016)

Standard IPMA<sup>®2</sup> definuje projekt jako časově, nákladově a zdrojově jedinečný a omezený proces, který je realizovaný za účelem naplnění projektových cílů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a požadavky, které byly odsouhlaseny. (Doležal, a další, 2012)

---

<sup>1</sup> PMI – Project Management Institute<sup>©</sup>

<sup>2</sup> IPMA<sup>®</sup> - International Project Management Association

Projekt se dá chápat také jako „určité krátkodobé vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“ (Svozilová, 2016, str.19)

Programy jsou tvořeny projekty, které jsou si příbuzné, souvisejí spolu. K těmto projektům jsou přiřazené jednotlivé aktivity v rámci programu. V menším měřítku mají programy charakteristiku portfolia, hlavním rozdílem je zejména časový rámeček. Programy mají konečný časový rámeček. (Doležal, 2016)

Portfolio obsahuje projekty programy různých typů, které mají různé cíle, náklady, velikosti, strategické důležitosti a jiné. Pokud jsou projekty a programy schváleny stávají se součástí portfolia. Po svém ukončení, případném zrušení vystupují z portfolia. (Doležal, a další, 2012)

V podnicích jsou prováděny různé typy projektů, vzhledem k vysoké čestnosti možných charakteristik často dochází k jejich kombinaci. Základem pro kategorizaci je zvolení významné charakteristiky projektu jako jsou projekty rozvojové, které se orientují na expanzi, dále obnovovací projekty, racionalizační projekty cílené na úsporu nákladů a mandatorní projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, zvýšení bezpečnosti aj. (Fotr, a další, 2015)

Projekty lze kategorizovat také jako strategické, kdy primárním cílem je udržení strategické pozice v podnikání a jedná se o dlouhodobé projekty, dále operační, ve které jsou projekty zaměřené na zlepšování produktů, případně rozšiřování produktových řad. Důležitou kategorií v této diplomové práci je rozdělení na interní a externí projekty. Toto dělení je využito ve vlastní práci. (Fotr, a další, 2015)

Externí projekty jsou zaměřené na externí zákazníky, slouží k dodání výsledku projektu zákazníkovi. Interní projekt vytvářejí výsledek pro interní použití v podniku. Jejich realizace probíhá uvnitř organizace pro interní jednotky nebo útvary. (Fotr, a další, 2015)

## 3.2 Project Management Institute – PMI

Standardy projektového řízení jsou založeny na zkušenostech významných manažerů. Nejvíce používané světové standardy jsou IPMA, PMI a PRINCE2. Certifikace IPMA je zaměřena na osobnost kandidáta, a PMI a PRINCE2 mají formu testu, ve kterém kandidáti prokazují znalost určitého standardu. (Doležal, a další, 2012)

PMI se řadí mezi neziskové organizace působící po celém světě. Tato organizace shlukuje členy, kteří působí v profesích týkajících se projektů, programů či profesí.

PMI umožňuje získat šest různých certifikátů: (Project Management Institute, 2013)

PMI, neboli Project Management Institut umožňuje získat šest různých certifikátů.

- CAPM – Certified Associate in Project Management;
- PMI-SP – PMI Scheduling Professional;
- PMI-RMP – PMI Risk Management Professional;
- PMP – Project Management Professional;
- PgMP – Program Management Professional;
- PMI-ACP – PMI Agile Certified Practitioner.

Kromě PgMP jsou certifikáty založeny na splnění určitých předpoklad, bez kterých není možné požádat o certifikaci. Jedná se o například o délku praxe projektového manažera. Dále manažer podstoupí test, který ověří znalosti standardu, o který kandidát žádá. Jedná se o metody, popsání procesy atd. Kandidát v testu vybírá správné řešení z několika možností. PgMP certifikace se liší v následném assesment centru, který manažer podstoupí po složení samotného zkušebního testu. PMI certifikát probíhá v angličtině a po úspěšném složení kandidát získá mezinárodně uznávaný a platný certifikát. (Doležal, a další, 2012)

PMI vymezuje 47 procesů projektového řízení, které jsou rozděleny do deseti znalostních skupin. Těmito skupinami jsou: (Doležal, 2016)

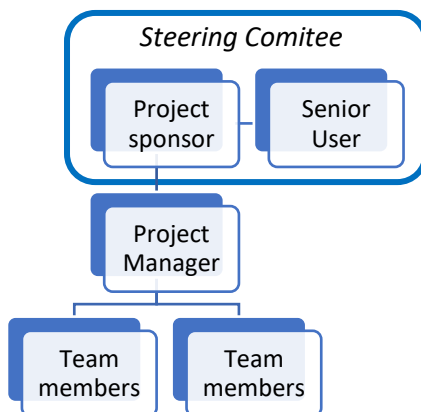
- Project Integration Management (Řízení integrace projektu);
- Project Scope Management (Řízení rozsahu projektu);
- Project Time Management (Řízení času v projektu);
- Project Cost Management (Řízení nákladů projektu);
- Project Quality Management (Řízení kvality projektu);

- Project Human Resource Management (Řízení lidských zdrojů projektu);
- Project Communication Management (Řízení komunikace projektu);
- Project Risk Management (Řízení rizika projektu);
- Project Procurement Management (Řízení dodávek);
- Project Stakeholder Management (Řízení zájmových stran projektu). (Project Management Institute, 2013)

### 3.2.1 Řídící struktura projektu

Organizace projektu obsahuje seskupení lidí, ve kterém je hierarchicky vymezena nadřízenost a podřízenost, pravomoci, a další vztahy, které souvisí se řízením projektů. Jedná se o jedinečnou a dočasnou organizaci, která je přizpůsobena projektu včetně jeho životního cyklu. (Project Management Institute, 2013)

Obrázek 1 - Řídící struktura projektu



Zdroj: (Project Management Institute, 2013)

Řídící výbor (Steering Comitee) je vlastníkem daného projektu, jeho úkolem je zahájit, ukončit a věnovat se větším změnám. V řídicím výboru se nachází Sponzor (Project sponsor). Tato role je zaměřena na finanční smysluplnost projektu a zájmem Sponzora je přínos projektu. Dále se zde nachází Zadavatel (Senior User), který definuje přínosy a jeho hlavním zájmem je kvalita a rozsah projektu. (Project Management Institute, 2013)

Dále se ve struktuře nachází projektový manažer, který je odpovědný za realizaci každodenních prací v rámci projektu. Projektový manažer vede jednotlivé členy projektového týmu (Team members). (Project Management Institute, 2013)

### 3.2.2 Procesní a projektové řízení dle PMI

Projekt, na základě své charakteristiky, může být nazván procesem. Po dobu svého trvání prochází různými fázemi, ve kterých se vyvíjí, proto je možné popsat životní cyklus. Životní cyklus je využíván jako prostředek pro definování počátku a ukončení projektu. Forma životního cyklu je rozdílná dokonce i pro podniky ve stejném odvětví. (Korecký, a další, 2011)

S různorodostí se lze setkat i v případě definice samotného pojmu životní cyklus. PMBOK® je cyklus popsán jako soubor fází, které na sebe navazují. Názvy jednotlivých fází a jejich počet jsou určeny pro potřebu kontroly organizace, která je v projektu angažována. Životní cyklus je tedy sestaven tak, aby byl podřízen typu a rozsahu projektu a určen pro potřeby řízení tohoto projektu. (Svozilová, 2016)

Jednotlivé realizační aktivity lze rozdělit dle časového sledu, který má určitou logiku. Cílem je zlepšit podmínky pro kontrolu procesů v rámci projektu. Orientace všech účastníků v jednotlivých vývojových stádiích je tak usnadněna a projekt má zvýšenou pravděpodobnost na celkový úspěch. (Svozilová, 2016)

Fáze řízení projektu v obecnějším kontextu lze rozdělit:

- Předprojektovou fází (vznik samotné myšlenky projektu, příprava projektu);
- Projektová fáze (zahájení, plánování, realizace a ukončení);
- Poprojektovou fází (vyhodnocení).

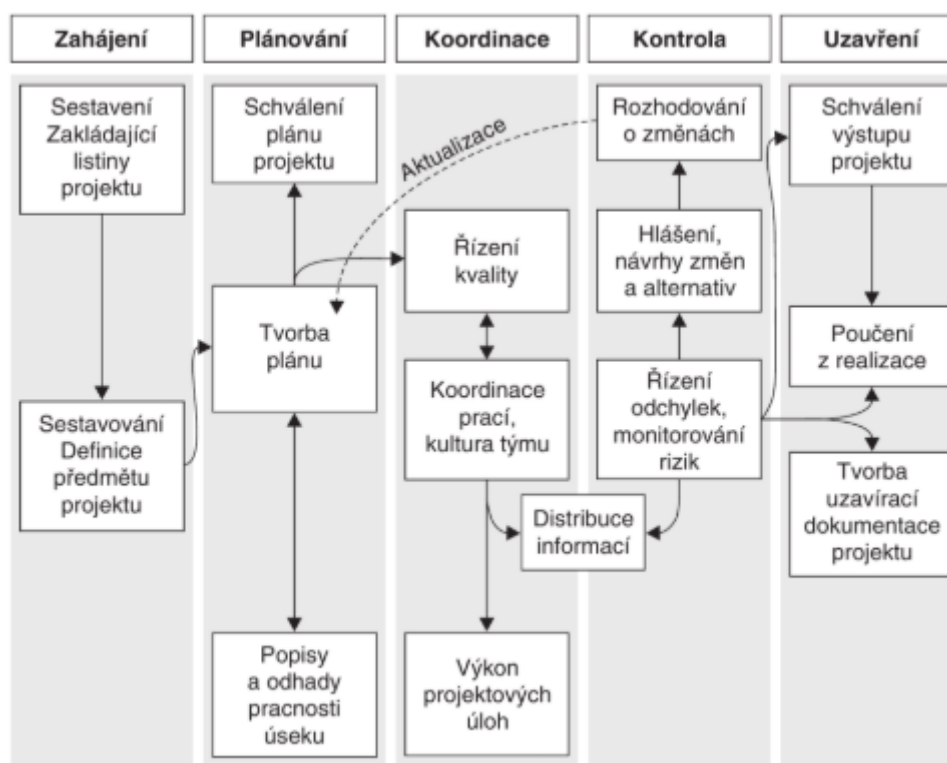
V praxi je projektová fáze považována za nejdůležitější z tří výše uvedených. V projektové fázi totiž dochází k samotné realizaci projektu. (Doležal, a další, 2012)

#### **Procesní model**

Celý průběh projektu nelze popsat jako jediný procesní tok. Procesy na sebe navzájem během průběhu projektu působí, ovlivňují se, spoluprací nebo na sebe navazují. Pro usnadnění orientace jsou jednotlivé procesy seskupeny dle povahy, vývojového stupně a způsobu, kterým ovlivňují celkový procesní tok. (Svozilová, 2016)

S pomocí zjednodušeného logického modelu je možno provést detailní rozdělení procesů do jednotlivých procesních skupin. Na obrázku 2 je zobrazen zjednodušený logický model obsahující základní vztahy a orientačně přiřazuje činnosti na pozici, která je odpovědná za zpracování a rozhodnutí v daném kroku. Jedná se pouze o zjednodušený model, skutečná situace mezi danými procesy a zúčastněnými stranami jsou často mnohem složitější. (Svozilová, 2016)

Obrázek 2 - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



Zdroj: Svozilová (2016)

Dalším přípustným pohledem na procesní toky projektového řízení je hrubý procesní model. Základem tohoto modelu je hlavní projektový cyklus, který se skládá z Plánování – Koordinace/Řízení – Monitorování/ Kontroly. Tento model na bere v potaz zadané vstupní požadavky a aplikuje metody, znalosti a zdrojové technologie. Pomocí těchto uvedených je možné dosáhnout stanovených cílů projektu. Poslední proces, tedy proces Uzavření, je v tomto modelu procesem, ve kterém dochází k vyhodnocení výstupů, které byli od projektu vyžadovány a ukončení aktivit. (Svozilová, 2016)

Hrubý procesní model se jeví jako velmi jednoduchý, jedná se o teoretická východiska, skutečný projekt přináší mnoho dalších cyklů a vzájemných vazeb procesů. Tyto vazby jsou podmíněny zejména reakcí na změny v projektovém zadání, rozdílných metod v rámci řízení rizik, vzájemné působnosti rizik z vnějšího i vnitřního okolí a další. (Svozilová, 2016)

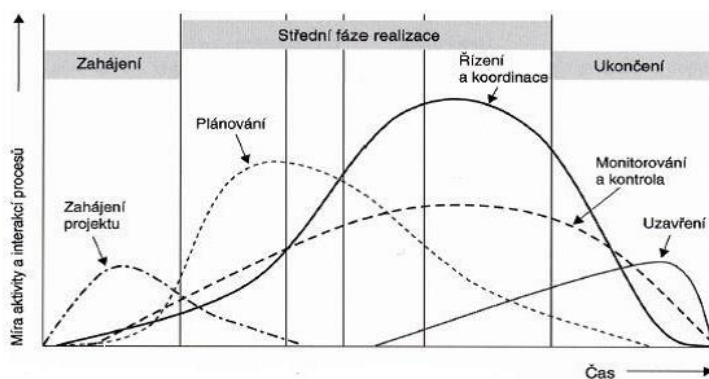
Hlavní skupiny procesů v projektovém managementu lze charakterizovat takto:

- Iniclace a zahájení projektu – účelem procesu je sestavení základní předběžné definice projektu. Pro tento účel může být využit dokument Project Charter neboli Základající listina projektu.
- Plánování projektu – v tomto procesu je využíváno strategických výstupů z předchozího procesu a přetvoření do formy plánu pro samotnou realizaci projektu. Ve fázi plánování dochází k detailnímu vymezení předmětu projektu. Následuje rozbor předmětu projektu z časového hlediska, nákladů, technologie, metodologie a také pracovních zdrojů. Výstupem tohoto procesu je plán projektu, který je závazný a detailní. Dále například dohody, či dokumentace k nákupu subdodávek.
- Řízení průběhu projektu, koordinace – všechny aktivity zaměřené na výkon a koordinaci prací v rámci projektu, které byly naplánovány v procesu plánování projektu. Součástí je také projektová komunikace, motivace členů projektového týmu a řízení kvality.
- Monitorování a kontrola – předposlední proces projektu ve kterém jsou shrnuty všechny aktivity zaměřené na soulad realizačních složek projektu s určeným projektovým plánem. Provádí se z pohledu na cíle, čas, náklady, působící rizika a také z hlediska úrovně dosažené kvality.
- Uzavření projektu – poslední proces, který lze považovat za vrchol projektu je právě jeho uzavření. V procesu dochází k uzavření kontraktu, akceptaci zákazníkem, administrativě a další. (Svozilová, 2016)

Na obrázku č. 3 je zobrazeno propojení životního cyklu projektu s jednotlivými procesy. Diagram je sestaven na základě míry aktivity a interakcí procesů v čase projektu.



Obrázek 3 - Míra aktivity a interakcí procesů v rámci životního cyklu projektu



Zdroj: Svozilová (2016)

Vstupy a výstupy jednotlivých procesů lze vyjádřit nástroji a technikami. Každý proces lze popsat pomocí:

- Vstupů – dokumenty na základě, kterých je proces zahájen;
- Nástrojů a technik – různé mechanismy a metody, které jsou aplikovány na vstupy a pomocí nichž dojde k vytvoření výstupů;
- Výstupů – dokumenty, které jsou výstupem, tedy výsledkem procesu. (Řeháček, 2013)

### 3.2.3 Lessons Learned a jiné nástroje a metody

V návaznosti na vlastní práci jsou na základě studia sekundární literatury popsány nástroje, které byly použity pro praktickou část diplomové práce.

#### Lessons Learned

Poučení z projektu, jak je termín Lessons Learned přeložený, obsahuje strukturovaně zaznamenané zkušenosti. Jedná se o zkušenosti, který nabyt projektový tým v průběhu celého životního cyklu daného projektu. Tyto zaznamenané zkušenosti jsou hodnotným zdrojem od budoucna, pokud dojde k realizace podobné aktivity, či projektu. (Doležal, a další, 2013)

V dokumentu jsou zapsány soubory problémů, ale také událostí s pozitivním dopadem, doporučení, zodpovědná osoba, a právě poučení do budoucna. Toto poučení může být doporučením co dělat, aby se událost s negativním dopadem neopakovala, a naopak událost s pozitivním dopadem zopakovat. (Kemal, 2014)

V případě, že není dokument zpracován může dojít k tomu, že cenné zkušenosti osob v projektovém týmu nebudou sdíleny a časem budou zapomenuty. Důležité je před vyplněním dokumentu zamyšlení nad celkovým průběhem projektu ve všech životních fázích. Z tohoto zamyšlení poté vyplynou zajímavé poučení, které může být výhodou do budoucna. (Doležal, a další, 2013)

Dokument je zpracováván v poprojektové fázi, na jejím zpracování by se měli aktivně podílet všichni členové projektového týmu. LL je vhodné použít pro plánování následujících projektů, například pro identifikaci rizik, odhadování harmonogramu projektu, nákladů a další. Postup při zpracování začíná tím, že se projdou všechny seznamy poučení, poté se sestaví poučení z projektu a v posledním kroku je ověřeno, že poučení z projektu jsou srozumitelná i pro osoby, které nebyly součástí projektového týmu pro projekt, na který jsou poučení vytvořena. (Projekt PM 250+, 2016)

### **Project Charter**

Řadí se mezi hlavní dokumenty v projektu dle PMI. Mnohdy označován také zkratkou ZLP, či charta projektu. Jedná se o zakládací listinu projektu (ZLP), která formálně dává oprávnění k realizaci projektu. V dokumentu jsou uvedeny klíčové parametry týkající se projektu. Udává tedy formální vymezení projektu, například cíl, projektového manažera, rozpočet, členy projektového týmu, kritéria úspěšnosti aj. Project Charter vzniká v zahajovací fázi řízení projektu. (PM Consulting, 2016)

### **RACI matice odpovědnosti**

Jedná se o metodu používanou pro přiřazení a zobrazení odpovědnosti osob, či pracovních skupin v určitém úkolu v organizace. Jedná se o shluk písmen, z nichž každý vyjadřuje jednu vlastnost: (ManagementMania, 2012)

- R – Responsible – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu, tedy ten, kdo vykonává práci. V češtině P – Provádění.
- A – Accountable (Approver) – odpovědnost za celý úkol, odpovídá za výsledek. V češtině S – Schvalování.
- C – Consulted – ti, kteří by se měli k úkolu vyjádřit, mohou poskytnout radu či konzultaci. V češtině K – Konzultace.

- I – Informed – kdo má být informován o průběhu či rozhodnutí v rámci úkolu.  
Překlad analogický – Informování.

Tato metoda je jednoduchou formou modelu kompetencí. Ve sloupcích matice může být uvedena organizační struktura projektu (oddělení, osoby aj.) a v řádcích názvy jednotlivých výstupů. S postupem v projektu je upravována a doplňována tak, aby odpovídala aktuálnímu stavu a potřebám PM. (Doležal, 2016)

Počet odpovědností R, C a I může být libovolný, zodpovědnost za celý úkol (A) musí být právě jedna. Pokud matice RACI obsahuje příliš mnoho A, nebo R je důležité si položit otázku, zda je daná role opravdu ve všech úkolech odpovědná za fyzické provedení či kontrolu. Zda jsou správně rozděleny pravomoci a některá osoba nenese příliš mnoho odpovědnosti. Pokud se v matici nachází příliš mnoho A není zřejmé, kdo skutečně je odpovědný a má rozhodující slovo. (Clever and Smart, 2013)

Je možné, že jedné osobě bude přidělena odpovědnost A i R, v takovém případě může dojít k chybám, jelikož není fyzicky ani psychicky možné, aby jedna osoba zastávala naplno obě role a věci s ní spojené. (Project Smart, 2014)

Obrázek 4 - Ukázka RACI matice odpovědnosti

<b>Osoba</b>	Jan Novák	Petra Nekonečná	Marie Krásná	Karel Veliký	externista1
<b>Balík práce</b>					
Plánování	S,P	P			
Rozpočet	P			S	
Analýzy vzdělávacích potřeb	S		P	I	
Sestavení vzdělávacích modulů a realizace	S	I	P		
Výběr pedagoqů pro pilotní školení	I		P	S	
Příprava zadávací dokumentace pro ICT	S	P	P		
Průzkumy k dopadům projektu	S		P	I	
Realizace nákupu a zavedení zadání	S	P			P
Vyhodnocení projektu, závěrečná zpráva	P	I	I	S	

Legenda: S (A) – Schvalování; P (R) – Provádí; K (C) – Konzultace, I – Informován

Zdroj: (Projekt PM 250+, 2016)

### 3.3 Nestátní neziskové organizace

Jedná se o organizace, které nejsou zřízeny státem a jejich činnost na něm není závislá. Literatura tyto organizace nazývá také jako nevládní, soukromé, dobrovolnické či organizace třetího sektoru. Tyto organizace zahrnují obecně prospěšné organizace, církevní organizace, občanská sdružení, nadace včetně nadačních fondů. Organizace jsou využívány zejména pro obecně prospěšné činnosti, či pro soukromé osoby, které vedou neziskovou činnost. Česká republika nemá právně definován název „Nestátní nezisková organizace“, jedná se o používaný termín v naučných textech nebo jej využívají tyto organizace při svém popisu. (Plamínek, 1996)

V České republice je pojem nestátní nezisková organizace spojována především s ekologickými nebo lidskoprávními organizacemi. Dohled nad uvedenými organizacemi má Informační centrum neziskových organizací a o.p.s. registrace nevládních neziskových organizací. Státní dozor je prováděn pomocí ministerstev, pod které příslušná činnost spadá. (Plamínek, 1996)

Organizace se vyznačují pěti základními charakteristikami:

1. Organizovanost: Vymezenost organizační struktury.
2. Soukromý charakter: Nezávislost a samostatnost organizace.
3. Neziskovost: Pokud organizace dosahuje zisku, nemůže být rozdělen mezi členy této organizace. Musí být využit pro naplnění cílů a poslání organizace.
4. Samosprávnost: Řízení a regulace činnosti provádí organizace.
5. Dobrovolnost: Členství v organizaci je dobrovolné a jejich činnost vede k naplnění cílů a poslání organizace. Veškeré činnosti a úkoly jsou prováděny dobrovolně a bez nároku na odměnu. (Bergerová, 2013)

Jak bylo zmíněno v bodu 5. Dobrovolnost, členové organizace nejsou finančně odměňováni. Působení a členství v takovéto organizace poskytuje uspokojování osobních potřeb. Jedná se o možnost seberealizace, zisk sociálních kontaktů, možnost získání respektu a uznání, využití volného času člena organizace a mnohé další. (Plamínek, 1996)

### **3.3.1 Zapsaný spolek**

Zapsané spolky jsou upraveny v Občanském zákonu a v zákoně O veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Spolek musí mít minimálně tři zakládající členy, kteří mají společný zájem. Hlavním cílem toho spolku je uspokojit a ochránit stanovené zájmy, kvůli kterým byl zapsaný spolek založen. Hlavní činnost spolku nesmí být založena na podnikání či jiné výdělečné činnosti. To však může být součástí činností vedlejších a tyto finance musí být použity pro činnost zapsaného spolku. (Hatina, 2020)

Založení zapsaného spolku vzniká ve chvíli, kdy se shodnou zakladatelé na obsahu stanov. Tyto stanovy musí obsahovat alespoň název spolku, jeho sídlo a účel, dále určení statutárního orgánu a práva a povinnosti členů spolku. Spolek je zapsaný ve okamžiku, kdy je zapsán do spolkového rejstříku. Rejstříkovým soudem je krajský soud, ve kterém má spolek sídlo. Je nutné přiložit listinu dokládající právní důvod užívání prostor v sídle spolku, stanovy s podpisy zakladatelů, nebo zápis z ustavující schůzce. Nedílnou součástí při zápisu spolku je také souhlas osob, které působí jako členové orgánů spolku a jejich prohlášení o způsobilosti být těmito členy dle občanského zákoníku. (Hatina, 2020)

### **3.3.2 Studentská organizace**

Jedná se o organizaci, v níž se sdružují studenti či absolventi školy (základní, střední či vysoká škola), které vznikají nezávislé na oborech studia. SO usilují o respektování, obhajování a prosazování zájmů a práv studentů. Mnoho studentských organizací má mezinárodní přesah. (Kolář a kol., 2012)

Studentské organizace jsou velkou součástí studentského života na akademické půdě. Druhy organizací mohou být zaměřené na oblast kulturní, politickou, mezinárodní, zábavnou, náboženskou, sociální a se speciálním zaměřením. (FAKHARZADEH, a další, 2010)

Studentské organizace mohou tak například pomáhat v různých oblastech, zajišťovat studentům kulturní vyžití, pomoc škole a to vše na bázi dobrovolnictví. Spoustu členů vstupuje do studentské organizace v prvním ročníku školy a opouští ji po ukončení studia. Nejvíce aktivních organizací je právě na vysokých školách. (Brent, a další, 2012)

Členství ve studentské organizaci má určité výhody a nevýhody, se kterými student souhlasí při svém vstoupení do organizace. Mezi hlavní výhody patří:

1. Trénink vedení lidí – v případě zájmu, mohou členové vést tým dalších členů. Tím získávají hodnotné zkušenosti v rámci vedení lidí. Tuto pozici si mohou tak vyzkoušet ještě před nástupem do zaměstnání.
2. Zkvalitnění vědomostí – rozšíření obzoru i mimo studijní obor, či zájmy člena.
3. Rozvoj komunikačních dovedností – členové postupem času rozvíjí svůj psaný i mluvený projev.
4. Získávání kontaktů – během působení v organizaci se členové setkají s různými lidmi z různých oblastí působení, navážou tak kontakty nejen například v rámci školy, ale také s partnery aj.
5. Rozšíření životopisu – velkou výhodou členství ve studentské organizaci je možnost zapsat si tuto zkušenost do životopisu, která se bude vyjímat mezi ostatními životopisy čerstvých absolventů univerzit.

Členství nepřináší pouze pozitiva a výhody, je to také určitá odpovědnost, ze které plynou různé povinnosti člena. Aby mohl plně působit a věnovat se organizaci je nutné vzít v potaz určité skutečnosti.

1. Méně volného času – členství v SO zahrnuje plnění různých povinností jako je například účast na schůzkách, pomoc při projektech a další. Tyto činnosti vykovává člen ve svém volném čase, který by věnoval relaxaci či sportovnímu vyžití.
2. Nadměrné množství práce – studentské organizace fungují na dobrovolnosti a je pouze na uvážení daného člena, kolik bude organizaci věnovat. Může tak docházet k situacím, že jeden člen je přetížen, protože ostatní mají nastavené jiné priority.
3. Stres – pokud se člen zcela ztotožní s organizací může dojít k situacím, kdy mu velmi záleží na tom, jak celá organizace funguje i mimo jeho působení. V případě negativních situací se tedy člen dostává do stresu.
4. Komunikační zahlcenost – ve spojitosti s náročností projektu, či vykonávané činnosti člena může dojít k vysokým nárokům na komunikaci. Ať už to jsou osobní schůzky, telefonáty či jakákoliv jiná komunikace, která může zasahovat i mimo vyhrazený čas, který člen věnuje organizaci.

5. Morální dilema – i přes nastavené priority člena může dojít k situacím, kdy je potřeba organizaci věnovat čas, který byl plánován pro práci, rodinu a přátele, relaxaci a další. (FAKHARZADEH, a další, 2010)

## 4 Vlastní práce

Praktická část je zaměřena na Lessons Learned ve studentské organizaci iZUN.eu. Výzkumná část je rozdělena do více částí, v první části je popsána studentská organizace, včetně organizační struktury, portfolia projektů a současného projektového řízení uvnitř organizace. Druhá část obsahuje vybrané projekty, na které jsou implementovány navržené nástroje včetně dokumentu Lessons Learned.

Praktická část diplomové práce byla vypracována na základě diskuzí se členy projektového týmu<sup>3</sup> vybraných projektů, dále na základě přímé účasti na poradách, jejichž součástí bylo řešení vybraných projektů, a v neposlední řadě také přímou účastí autorky diplomové práce na vybraných projektech. Informace byly také čerpány z webových stránek [www.czumedia.cz](http://www.czumedia.cz). Autorka diplomové práce byla aktivním členem organizace, kde nyní vystupuje na pozici externího člena, části práce jsou tedy z velké části vypracovány na základě vlastních zkušeností.

### 4.1 Popis vybrané studentské organizace

iZUN.eu je nezisková organizace působící na České zemědělské univerzitě v Praze (dále jen ČZU), která je projektem zapsaného spolku ČZU media z.s. Zkratka iZUN.eu znamená internetové zemědělské univerzitní noviny.

Hlavní činností studentské organizace je tvorba obsahu na webových stránkách [www.izun.eu](http://www.izun.eu). Cílem této webové stránky je především žurnalistika týkající se dění na ČZU. Jedná se zejména o články, rozhovory, reportáže a aktuality.

Druhotnou činností organizace je také mimo jiné vizuální dokumentace dění na univerzitě pomocí fotoreportáží a video reportáží. Kromě informování studentů je webový obsah doplněn také o další věci usnadňující život studentům na půdě univerzity – například kalendář akcí, jídelníček menzy, odjezdy autobusů aj. Samotná organizace se také podílí na tvorbě několika projektů (viz. Kapitola 4.2.2) určených nejen pro studenty.

---

<sup>3</sup> Definice projektového týmu iZUN.eu je uvedena v kapitole 4.2.4



Z hlediska právního je studentská organizace vedena jako projekt spadající pod zapsaný spolek ČZU Media z.s., spadá tedy pod neziskový sektor. Tato skutečnost umožňuje spolku provádět činnosti s pomocí partnerů a sponzorů, kteří jsou v sektoru ziskovém. Aktuálními partnery jsou například KPMG, CK Mundo, XIAOMI Mobile a vybrané fakulty České zemědělské univerzity.

#### 4.1.1 ČZU Media z.s. a projekt iZUN.eu

Organizace ČZU Media z.s., vznikla dne 24. 9. 2012 zapsáním do Obchodního rejstříku, se sídlem Kamýčká 129, Suchdol, 165 00, Praha. Původně byla zapsána jako oblastní sdružení, v roce 2014 se právně změnila na zapsaný spolek (Obchodní rejstřík, 2012).

ČZU Media z.s., mají definované stanovy společnosti, které byly naposledy upraveny 4. 6. 2019. Každý vstupující člen do zapsaného spolku má povinnost tyto stanovy podepsat a tím je zavázán je dodržovat. Stanovy definují základní podstatu a cíle spolku, zejména je zde popsána dobrovolnost vstupu, podpora univerzity včetně celkového dění na ČZU. Dále realizaci mediální činnosti, organizace událostí na univerzitě.

Obrázek 5 - Logo ČZU Media z.s



Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

#### **iZUN.eu**

Zkratka studentské organizace vychází z názvu Internetové zemědělské univerzitní noviny. Organizace vznikla v roce 2008 na základě nápadu tří tehdejších studentů ČZU, kteří se inspirovali v zahraničí na výměnném pobytu. Tehdy na České zemědělské univerzitě ještě žádné organizace neexistovaly.

Idea zakladatelů byla informovat studenty o aktuálním dění. Tato původní myšlenka byla zachována do současnosti a doplněna o aktivním podílení na událostech spojených s univerzitou.

Nutno zmínit, že členové iZUN.eu nejsou nijak finančně ohodnoceni, pokud se účastní projektu. A to ani v případě, že se jedná o projektového manažera.

Obrázek 6 - Logo iZUN.eu



Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

#### 4.1.2 Organizační struktura

V počátcích studentské organizace bylo pouze několik členů, kteří zastávali více funkcí. Tento stav řízení organizace byl možný zejména z důvodu nízkého počtu projektů a členů iZUN.eu. Časem se organizace rozrůstala o další členy a bylo tudíž nutné vytvořit jednotlivé sekce tak, jak jsou zobrazeny v diagramu (Obrázek 7).

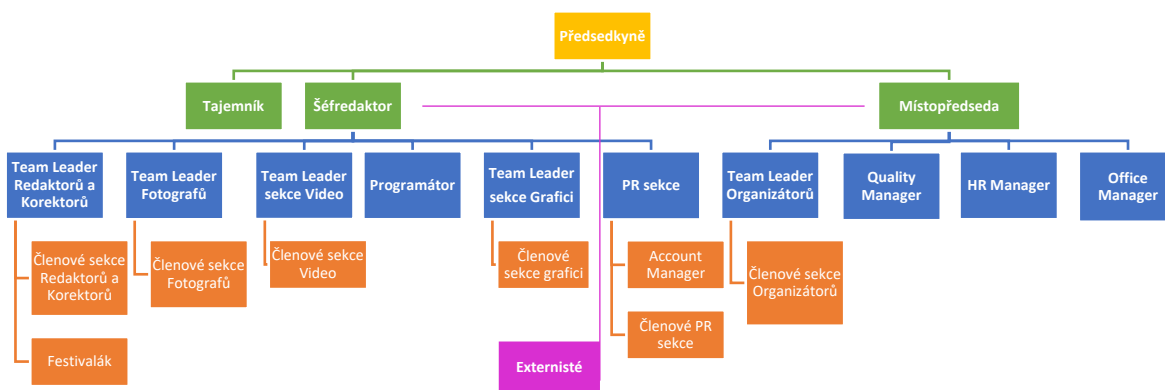
Vzhledem k neustále rostoucímu počtu členů a projektů, které měla organizace na starosti, byl původní stav neúnosný. Do roku 2018 fungovala organizační struktura v čele s šéfredaktorem, který měl pod sebou team leadery jednotlivých sekcí. Mezi zástupce šéfredaktora v tehdejší organizační struktuře patřil tajemník, starající se o finance, a místopředseda, který byl vedený jako oficiální zástupce šéfredaktora.

Rok 2018 byl rokem zlomovým, studentská organizace oslavila 10 let své existence a k této příležitosti došlo ke změně loga organizace, spuštění nového webu a také přeskupení pravomocí a odpovědností v rámci organizační struktury. I přesto, že celkový počet členů v organizaci odpovídal počtu přibližně 40 lidí, nebyla do tohoto roku organizační struktura graficky zpracována.

Nová organizační struktura, která je využívána dodnes, vymezila užší a širší vedení, v jejímž čele je předseda, hierarchicky pod ním místopředseda a šéfredaktor, kteří jsou zodpovědní za určité sekce (viz. Obrázek 7 – organizační diagram).

Team leadery lze označit jako širší vedení. Každý týden probíhá pravidelná porada, na níž se sejdou všichni team leadeři. Cílem této porady je zhodnotit uplynulé projekty, informovat o aktuálních – jejich průběhu, případných problémech, a v neposlední řadě, jaké jsou naplánovány projekty do budoucna. Vyjma projektů se na pravidelných poradách také řeší interní a personální problémy, ostatní studentské organizace a jiné ad hoc problémy, které se naskytly.

Obrázek 7 - Organizační diagram iZUN.eu



Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

Každá sekce aktuálně čítá mezi 3-10 členy, z nichž nejpočetnější je sekce organizátorů. Jednotlivé sekce vedou team leadeři, kteří zadávají, kontrolují projekty, dodržení termínů, ale jsou také poradci a školiteli ve svých sekcích a předávají své zkušenosti řadovým členům.

Aktuálně počet členů, spolu s externisty, čítá přes 70 lidí. Jednotlivé sekce organizace jsou:

- redaktoři a korektoři,
- fotografové a video produkce,
- programátoři, grafici,
- organizátoři,

- externisté<sup>4</sup>,
- PR sekce – rozdělena na správce sociální sítě Facebook a správce Instagramu,
- dále jednotliví manažeři, kteří působí jako samostatná jednotka, nemají svého team leadera, spadají přímo pod místopředsedu: HR manager, Quality manager a Office manager.

## 4.2 Současný stav řízení projektů v iZUN.eu

Projektová dokumentace ve studentské organizaci není nijak vymezena či detailně popsána. Jediné dokumenty, ve kterých lze najít popisy projektů SO, jsou v zápisech z porad, které jsou k dispozici na sdíleném úložišti. Jeden ze zápisů z porady je uveden v příloze A – Ukázka zápisu z porady. V zápisech lze najít pouze hrubý popis projektů bez použití jakýchkoliv standardů a metodik projektového řízení.

Veškeré znalosti ohledně projektů jsou předávány ústně na pravidelných poradách od služebně starších či bývalých členů organizace.

### 4.2.1 Portfolio projektů

Projekty jsou různé velikosti, pro přehled externích projektů byla ve spolupráci s užším vedením a team leaderem sekce organizátorů vytvořena Tabulka 1. Hlavní kritérium tabulky je dosah v rámci počtu osob v rámci realizace projektu. Může se jednat například o návštěvníky, případně čtenáře, sledující aj. V řádcích je uvedena sekce, která má projekt na starosti. Dosah je použit jako kritérium, protože cílem iZUN.eu je tvořit události a aktivity nejen pro studenty na ČZU, bez ohledu na ziskovost projektů. Dosah v počtu osob je ta v případě realizace projektů prioritou.

Externí projekty jsou rozděleny do tří kategorií:

- malé; dosah do 100 osob.
- střední; dosah do 100–250 osob.
- velké; dosah do 250 osob.

---

<sup>4</sup> Externisté jsou členi, kteří se aktivně nepodílí na činnosti iZUN.eu, ale stále jsou součástí. Externisté tvoří různé přednášky, workshopy a další události pro aktivní členy. Tyto události vycházejí z jejich vlastní zkušenosti, které nabyly během svého působení v iZUN.eu

Tabulka 1 – Přehled externích projektů

	<b>Malé</b>	<b>Střední</b>	<b>Velké</b>
<b>Sekce organizátorů</b>	Casting Miss Agro	Vánoční party	
	Suchdolská Beerliga	Vánoční trhy	
		Deskohraní	
		Burza skript	
		iZUN Music Challenge	
		Zahajovací Galavečer	
<b>Sekce video produkce</b>			Pořad Stosedmička
<b>Sekce redaktorů a korektorů</b>			Papírová verze
			Průvodce prváka

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Z tabulky výše lze říci, že původcem většiny projektů je sekce organizátorů. Na mnoha projektech, jak již bylo zmíněno, je potřeba spolupráce ostatních sekcí, což je zajištěno jejich přítomností v projektovém týmu.

Přehled interních projektů je rozdělen na základě vyžadované či nevyžadované účasti všech členů. Rozdělení na sekce zde není nutné, jelikož projektovým manažerem je vždy personalista.

V Tabulce 2 nejsou zaneseny všechny interní projekty. Každý akademický rok se vyskytují ad hoc události, které personalista využije pro interní projekt. Může se jednat například o různé výstavy či spolupráce s jinými studentskými organizacemi.

Tabulka 2 - Přehled interních projektů

<b>Vyžadována účast všech členů</b>	<b>Není vyžadována účast všech členů</b>
Teambuilding	Návštěva pivovaru
Zahajovací porada	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 4.2.2 Projekty studentské organizace

Studentská organizace nemá vytvořené žádné portfolio všech projektů, které realizuje. V kapitole o současném stavu řízení projektů je uveden pouze výčet s krátkým popisem projektů.

Studentská organizace realizuje projekty v různých oblastech, které jsou spojeny s jednotlivými sekcemi uvnitř organizace. Většina projektů vyžaduje spolupráci více sekcí, například pokud je potřeba akci propagovat nebo zdokumentovat. Projektovým manažerem je však pouze jedna sekce.

V této kapitole je používán termín realizační tým. Zjednodušeně se jedná o tým, který je přítomen pouze v procesu realizace. Pojem je více vysvětlen dále v kapitole Projektový tým. V přehledu projektů lze vidět první slabé místo, kterým je neurčená osoba, pokud se jedná o zadavatele a sponzora projektu. Slabá místa jsou více rozepsána v kapitole 4.2.6.

### Externí projekty

#### 1. Casting Miss Agro

Projekt, jehož cílem je uskutečnit konkurz, ze kterého později vzejdou finalistky festivalu Miss Agro.

Tabulka 3 - Přehled projektu Casting Miss Agro

<b>Název:</b>	<b>Casting Miss Agro</b>
<b>Cíl:</b>	Najít 12 finalistek pro finále festivalu Miss Agro
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Team leader sekce organizátorů
<b>Projektový tým:</b>	PM, PR + 6 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	1 měsíc
<b>Termín:</b>	19. 3. 2019
<b>Rozpočet:</b>	400-600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### 2. Suchdolská Beerliga

Projekt je postaven na principu obíhání soutěžících skupin předem daných restauračních zařízení v okolí Suchdola a vypití jednoho piva v každém ze zařízení a následné doběhnutí do cíle v co nejkratším čase.

Tabulka 4 - Přehled projektu Suchdolská beerliga

<b>Název:</b>	<b>Suchdolská beerliga</b>
<b>Cíl:</b>	Zábava a účast týmu v podobě pivního maratonu
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Team leader sekce organizátorů
<b>Projektový tým:</b>	PM, PR + 12 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	1 měsíc
<b>Termín:</b>	17. 4. 2019
<b>Rozpočet:</b>	1500-1600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 3. Vánoční trhy a Vánoční party

Účelem je realizace vánočních trhů v prostoru před menzou, za přítomnosti různých stánků s produkty či občerstvením. Na tuto akci navazuje poté večerní Vánoční party, která se koná v Klubu C na půdě ČZU.

Tabulka 5 - Přehled projektu Vánoční trhy a Vánoční party

<b>Název:</b>	<b>Vánoční trhy a Vánoční party</b>
<b>Cíl:</b>	Uskutečnění vánočních trhů v areálu ČZU následované party s vánoční tematikou
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Team leader sekce organizátorů
<b>Projektový tým:</b>	PM, PR + 15 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	1-2 měsíce
<b>Termín:</b>	4.12.2020
<b>Rozpočet:</b>	5 000-7 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 4. iZUN Music Challenge

Na akci zvané iZUN Music Challenge jsou přítomny kapely, většinou studentské, které v případě výhry, založené na hlasování návštěvníků, mají možnost si zahrát na festivalu Miss Agro.

Tabulka 6 - Přehled projektu iZUN Music Challenge

<b>Název:</b>	<b>iZUN Music Challenge</b>
<b>Cíl:</b>	Výběr jedné kapely, která bude hrát na festivalu Miss Agro
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Řadový člen sekce organizátorů
<b>Projektový tým:</b>	PM, O + 9 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	2 měsíce
<b>Termín:</b>	17. 4. 2019
<b>Rozpočet:</b>	2500-3000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 5. Zahajovací Galavečer

Benefiční akce, jejímž hlavním cílem je výběr finančních prostředků na pomoc vybrané neziskové organizaci zaměřené na určité zdravotní postižení.

Tabulka 7 - Přehled projektu Zahajovací Galavečer

<b>Název:</b>	<b>Zahajovací Galavečer</b>
<b>Cíl:</b>	Charitativní činnost jedné vybrané organizaci
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Team leader sekce organizátorů
<b>Projektový tým:</b>	PM, PR + 15 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	3 měsíce
<b>Termín:</b>	12. 2. 2019
<b>Rozpočet:</b>	20 000-30 000 Kč (Nejsou započítány sponzorské dary)

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 6. Pořad Stosedmička

Jedná se o sérii videí, ve kterém jsou studenti univerzity dotazováni na záludné otázky za účelem pobavení sledujících. Otázky se týkají všech oblastí, nejvíce se však používají otázky týkající se zemědělství.



Tabulka 8 - Přehled projektu Pořad Stosedmička

<b>Název:</b>	<b>Pořad Stosedmička</b>
<b>Cíl:</b>	Natáčení videopořadu, ve kterém jsou dotazováni studenti na různé otázky
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Team leader sekce video produkce
<b>Projektový tým:</b>	PM, V + 2 členové realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	1 epizoda přibližně 1 měsíc
<b>Termín:</b>	12. 2. 2019
<b>Rozpočet:</b>	15 000 - 20 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 7. Papírová verze

Každý rok vychází tištěný časopis, na kterém tým redaktorů a korektorů, fotografů a grafiků pracuje větší část semestru. Papírová verze obsahuje různé informativní články, zajímavé rozhovory s významnými osobnostmi nebo učiteli ČZU. Časopis je poté zdarma distribuován v areálu.

Tabulka 9 - Přehled projektu Papírová verze

<b>Název:</b>	<b>Papírová verze</b>
<b>Cíl:</b>	Distribuce 2000 ks tištěného časopisu mezi studenty
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Šéfredaktor
<b>Projektový tým:</b>	PM, G, PR + 10 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	4-5 měsíců
<b>Termín:</b>	2/2019
<b>Rozpočet:</b>	40 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### 8. Průvodce prváka

Obdobně jako na papírové verzi se jedná o spolupráci více sekcí. Průvodce prváka je tiskovina menších rozměrů, která obsahuje důležité informace pro studenty prvních ročníků ČZU. Mezi zmíněnou cílovou skupinu je poté zdarma distribuována.

Tabulka 10 - Přehled projektu Průvodce prváka

<b>Název:</b>	<b>Průvodce prváka</b>
<b>Cíl:</b>	Distribuce 2000 ks
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	Šéfredaktor
<b>Projektový tým:</b>	PM, G, PR + 10 členů realizačního týmu
<b>Doba trvání projektu:</b>	1 měsíc
<b>Termín:</b>	9/2019
<b>Rozpočet:</b>	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

K velkým projektům patří také Miss Agro a Oficiální zahajovací party, jejichž PM jsou absolventi univerzity, působí na pozici externistů a jsou svým povoláním projektovými manažery. Projekty nejsou tedy zohledněny v této diplomové práci.

V průběhu akademického roku se studentská organizace účastní velkého množství projektů, na kterých spolupracuje, nebo je partnerem, s jinými studentskými organizacemi či přímo s univerzitou. Těmito akcemi jsou například Life Sciences Film Festival, mezinárodní festival dokumentárních filmů, akce Movember, která slouží k odvedení části výdělku na vstupném a výběru finančních prostředků na místě nadaci Movember. Tato nadace se zabývá zvýšením povědomí o mužském zdraví. Dále se jedná o Gaudeamus party, Dětský den s nadačním fondem Šestý smysl, Festival vína, Ples ČZU, případně Hokejová a Fotbalová bitva univerzit a další.

### **Interní projekty**

Jako interní projekty se v rámci studentské organizace považují projekty, kterých se účastní pouze současní či bývalí členové organizace. Jejich cílem je stmelování kolektivu, zlepšení vztahů mezi členy, nebo seznámení s novými členy, případně předávání zkušeností prostřednictvím workshopů a přednášek.

Opakujícími se projekty jsou:

1. Teambuilding a Zahajovací porada

Projekty jsou součástí vlastní práce a jsou detailně rozpracovány v kapitole věnované interním projektům.

## 2. Návštěva univerzitního pivovaru

Stmelovací neformální akce konající se dvakrát během akademického roku. V zimním semestru je spojena s vánočními svátky, kde si členové předávají dárky, ochutnávají cukroví a probíhají další aktivity spojené s Vánocemi. V letním semestru je návštěva univerzitního pivovaru považována za ukončení akademického roku a rozloučení členů před prázdninami, během nichž studentská organizace není aktivní.

Tabulka 11 - Přehled projektu Návštěva univerzitního pivovaru

<b>Název:</b>	<b>Návštěva univerzitního pivovaru</b>
<b>Cíl:</b>	Ukončení semestru spojeného s prohlídkou univerzitního pivovaru
<b>Zadavatel projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Sponzor projektu:</b>	iZUN.eu (není ustanovena osoba)
<b>Projektový manažer:</b>	HR
<b>Projektový tým:</b>	PM
<b>Doba trvání projektu:</b>	1 měsíc
<b>Termín:</b>	4. 12. 2019
<b>Rozpočet:</b>	2000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Ostatní události:

Jedná se o náhodné události během akademického roku, kterých se většinou, z časových důvodů, neúčastní celá studentská organizace. Příklady těchto akcí: návštěva matějské poutě, posezení, hraní deskových her nebo filmové večery v prostorách kanceláře studentské organizace. Dále také aktivní účast například na sportovních a zábavních akcích jiných univerzit, kde se iZUN.eu reprezentuje svým týmem. (Nohejbal, Vybíjená, Člověče, nezlob se, Výjezdní zasedání studentských organizací aj.).

### 4.2.3 Popis životního cyklu projektů

Pro lepší orientaci ve vybraných projektech, které jsou součástí vlastní práce, byl popsán životní cyklus projektů a jejich procesy. Pro tento účel byl vybrán standard dle PMI.<sup>®</sup>

#### Zahájení projektu

Jakýkoli projekt, který má být realizován, začíná určením projektového manažera. V tomto případě je nutné odlišit interní a externí projekty. Interní projekty se zaměřují na stmelování členů organizace či seznámení a zlepšení vztahů mezi sekcemi. Projektovým manažer je personalista.

Jestliže se jedná o externí projekt, stává se projektovým manažerem jeden ze členů sekce, na jejichž činnost je projekt zaměřen. Ve většině případů je vybrán člen, který už jednou projektovým manažerem byl pro jiný projekt nebo byl v minulosti součástí projektového týmu jiného projektu.

Výběr projektového manažera probíhá na pravidelných schůzkách dané sekce. U menších projektů (rozdělení velikostí projektů viz. kapitola Portfolio projektů) začíná proces zahájení 2-3 týdny před stanoveným datem realizace, u středních projektů 4-6 týdnů a u velkých projektů až několik měsíců. V rámci zahájení projektu je stanoveno datum<sup>5</sup> a rozpočet. Na této schůzce dochází k ústnímu předání zkušeností pro zajištění hladkého průběhu projektu.

### **Plánování projektu**

Procesy, v rámci plánování projektu, z části probíhají na pravidelných poradách. Projektový manažer si určí svůj organizační tým – u menších projektů se jedná o 1-3 členy, u středních 3-5 a u velkých projektů 5 a více členů.

Následuje samotné naplánování projektu, které začíná stanovením nejdůležitějších úkolů, bez kterých by nebyla možná realizace. Pod těmito úkoly si lze představit například výběr místa realizace, oba druhy propagace<sup>6</sup>, logistické úkoly, rozdělení dílčích úkolů, přidělení odpovědností a tak dále.

Veškeré externí projekty jsou realizovány v areálu České zemědělské univerzity a není běžnou praxí uzavírat jakékoliv smlouvy s provozovatelem vybraného místa – dochází tak pouze k uzavření ústní dohody.

Důležitou součástí místa realizace je vyplnění dokumentu Povolení studentské akce (celý dokument je k dispozici v Příloze B). Tento dokument je důležitou legislativní součástí projektů, bez kterého nelze na půdě ČZU realizovat projekt. V povolení je nutné vyplnit datum a místo konání, odpovědné osoby, popis projektu, dále také kontakty na vedení

---

<sup>5</sup> Existuje nepsaná dohoda mezi studentskými organizacemi, která zahrnuje vytvoření harmonogramu akcí na celý akademický rok a jeho dodržování. Data externích projektů jsou tak většinou známa předem právě z důvodu této dohody.

<sup>6</sup> On-line propagace, která probíhá pomocí sociálních sítí a webových stránek  
Off-line propagace, jejíž součástí je vyvěšení plakátů a rozdání letáků v areálu ČZU

a požadavky ze strany univerzity. V dokumentu jsou také definována kapacitní omezení jednotlivých prostorů, která je nutné dodržovat. Tato skutečnost je organizací iZUN.eu dodržována manuálním počítáním, které je prováděno prostřednictvím členů realizačního týmu na vstupu, ti jsou opatřeni počítadlem a sledují kapacitu naplnění objektu.

U interních projektů, které jsou uskutečněny v areálu ČZU (zasedací místnosti, restaurační zařízení), není vyžadována písemná smlouva, pouze ústní dohoda. V případě konání mimo areál je nutné zajistit písemné smlouvy, včetně seznamů účastníků s kontaktními informacemi a jiné potřebné legislativní náležitosti.

Počet členů ve SO není dostatečný, a proto dochází ke skutečnosti, že organizační a realizační tým má některé stejné lidské zdroje. Funkce a jednotlivé úkoly organizačního a realizačního týmu jsou detailněji popsány dále – úkoly se částečně liší v závislosti na typu projektu.

Komunikace je významnou součástí procesu plánování. Osobní komunikace probíhá pomocí pravidelných schůzek, které se konají minimálně 1x týdně, a v případě potřeby jsou svolány mimořádné schůze. Všichni členové organizace jsou studenti, tudíž zde není dostatek času na více osobních setkání. Hlavním komunikačním kanálem je e-mailová komunikace a Google Disk, na kterém jsou k dispozici veškeré podklady k projektům z minulých let (zápisy z porad, propagační materiály aj.)

### **Realizace projektu**

V den konání akce je přítomna většina projektového týmu. V rámci realizace se prokáže, zda byly předchozí procesy úspěšné.

Realizace zahrnuje koordinaci jednotlivých členů realizačního týmu, zopakování jejich povinností a úlohy v rámci projektu, dále také komunikaci s účastníky/návštěvníky akce, logistické úkoly – jako je například zajištění stolů, příprava místa a rozmístění propagačních materiálů, informačních cedulí aj.

Po skončení akce je důležitý zejména úklid prostoru tak, aby byly splněny podmínky, které byly stanoveny v dokumentu při povolení studentské akce. S úklidem souvisí také odnesení veškerých předmětů, které byly využity zpět do kancelářských prostor studentské organizace.

Od velikost projektů se také odvíjí čas, který je potřeba na samotné přípravy před spuštěním projektu a čas, který musí realizační tým strávit po jeho ukončení. V případě menších

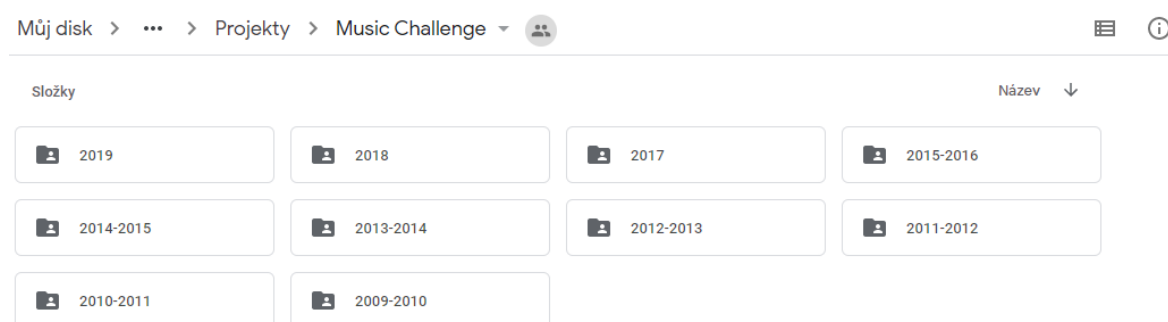
projektů se jedná o 1-2 hodiny před a ten samý čas po ukončení, střední projekty vyžadují více hodin. U velkých projektů dochází ke zvýšení časové náročnosti na 1-2 dny.

### Monitoring a kontrola projektu

Činnosti jsou monitorovány projektovým manažerem. Sledování projektu probíhá zejména pomocí níže zmíněného Google disku, kde jsou pro jednotlivé sekce vytvořeny složky přístupné pro všechny členy iZUN.eu.

Například pokud projektový manažer zadal vytvořit grafický plakát na akci, nalezne ho ve složce pod názvem projektu. V této fázi se v současném stavu řízení projektů používá Tasklist, který je více rozepsaný v kapitole 4.2.5.

Obrázek 8 - Google Disk



Zdroj: Interní úložiště iZUN.eu (2020)

### Ukončení projektu

Po ukončení fáze realizace dochází na následující poradě ke zhodnocení projektu. Porada je zapsána do dokumentu Zápis z porady, který je poté nasdílen celé organizaci a je k dispozici na Google Disku.

Finanční části se věnuje pouze projektový manažer a tajemník, ti vytvoří finanční přehled. Tajemník poté tuto částku zanesse do interních účetních dokumentů.

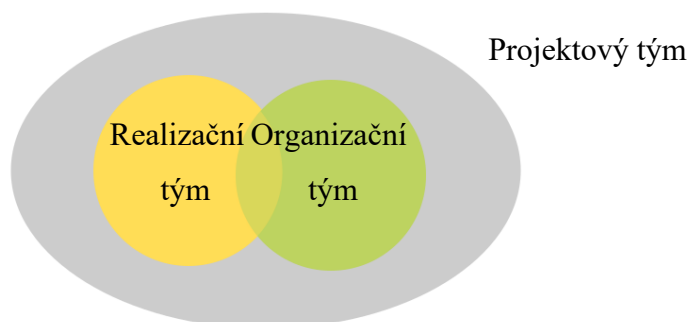
Zhodnocení projektu je poté diskutováno na poradě vedení, která probíhá pravidelně každý týden. V tomto případě není zhodnocení projektu detailní, a to vzhledem k množství jiných informací, které jsou potřeba na těchto poradách prodiskutovat.

Projektový manažer uzavírá projekt nahráním veškeré použité dokumentace do složky na Google Disk, aby byly tyto podklady k dispozici do budoucna.

#### 4.2.4 Projektový tým

V rámci většího přehledu o jednotlivých projektech a také pro účely dalších částí diplomové práce byl více rozpracován pojem projektový tým. V iZUN.eu lze tento tým rozdělit na dvě části. Jedná se o „Organizační tým“ a „Realizační tým“. Pod pojem organizační tým spadá projektový manažer se členy organizace, kteří se podílí na projektu ve všech fázích projektu. Realizační tým je v projektu přítomen pouze ve fázi realizace. Fáze životního cyklu projektu jsou detailněji popsány v teoretické části a také v rámci kapitoly Projektové řízení v rámci organizace. Pro lepší představu je projektový tým zobrazen v obrázku 9.

Obrázek 9 - Projektový tým



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### Organizační tým

Úkoly, které má na starosti organizační tým lze shrnout do jednotlivých kategorií (viz níže). Kategorie se mohou lišit v závislosti na typu projektu. V této části vlastní práce byly vypracovány kategorie zejména pro čtyři vybrané projekty, na které jsou dále implementovány navržené nástroje.

#### Koncept

V této kategorii jsou úkoly, které obsahují vytvoření samotného konceptu projektu a vytvoření programu. Jako příklad lze uvést projekt Zahajovací Galavečer, který není součástí této práce, ale je jedním z významných projektů organizace. V kategorii koncept má za úkol projektový manažer vytvořit koncept (téma, jaké organizaci se bude pomáhat, zda bude k dispozici občerstvení, výzdobu prostorů aj.). V dílčím úkolu program je úkolem

projektového manažera navrhnout doprovodný program – sehnat například hudební kapelu, zajistit proslovy, předání výtěžku z Galavečeru.

### Public Relations

Dílčí úkoly se týkají promování projektu. Na těchto úkolech se účastní zejména členové grafické sekce, kteří vytvářejí plakáty, letáky a další promoční materiály, které jsou určeny ke sdílení na sociálních sítích a vyvěšení v tištěných verzích v areálu České zemědělské univerzity. Samotné distribuce tištěných propagačních materiálů se účastní zejména členové organizátorů, v případě promování na sociálních sítích je za tento úkol zodpovědná PR sekce.

### Finance

Finanční kategorií je myšleno vše, co se týká peněžních prostředků potřebných k realizaci projektu. V jednotlivých úkolech projektový manažer úzce spolupracuje s tajemníkem studentské organizace, který je zodpovědný za účetnictví a přiděluje finanční prostředky na projekty.

### Místo realizace

V případě externích projektů se jedná o velmi důležitou kategorii, dílčí úkoly souvisí se zajištěním místa, kde bude projekt realizován. Vzhledem k omezeným možnostem prostoru, kde lze projekt realizovat v areálu ČZU jsou projekty realizovány na stejných místech. Projektovému manažerovi tedy odpadá úkol, ve kterém by měl v první řadě vymyslet, kde by se projekt mohl realizovat. Ze stejného důvodu se nepodepisují žádné smlouvy, které by chránili obě strany v případě problému, veškeré dohody v místech realizací probíhají ústně a jsou založené na důvěře. I přesto je tato kategorie velmi důležitá především z důvodu počtu studentských organizací působících na půdě ČZU, které realizují konkurenční projekty. Konkurenční výhodou je v tomto případě čas – která organizace si dříve ústně dohodne místo realizace, ta ho získá.

### Bezpečnost

Kategorie bezpečnost je velmi rozsáhlé téma a mohla by se jí věnovat velká část diplomové práce. Pro vlastní práci byly vybrány pouze základní a nejdůležitější úkoly týkající se bezpečnosti. Jedná se zejména o dodržování bezpečnostního řádu vydaným Českou



zemědělskou univerzitou, dále vyplnění Povolení ke konání studentské akce (viz. Příloha A) a přítomnost dobrovolného hasiče v rámci realizace projektu.

Interní projekty definují kategorie: koncept, HR, finance, místo realizace, bezpečnost a logistika. Dílčí úkoly jsou například zdravotník, informování účastníků nebo nákup potřebných věcí k realizaci vytvořeného programu akce. Z důvodu shodnosti kategorií s organizačním týmem externích projektů jsou níže popsány pouze kategorie, které se odlišují. Detailní popis kategorií:

#### Human Resources (HR)

Dílčí úkol v rámci kategorie je personálně zaměřený. Cílem úkolů je informování účastníků, tedy členů studentské organizace, o konání projektu a věcných skutečností s ním spojených (například datum konání, potvrzení účasti aj.)

#### Bezpečnost

Kategorie bezpečnost je řešena pouze interně. Existuje ústní dohoda, která přikazuje projektovému manažerovi zajistit zdravotní dohled nad interními projekty, kterých se účastní členové organizace. Pod pojmem zdravotník je myšlen člen organizace, účastnící se interního projektu, který má minimálně základy první pomoci a funguje jako vztyčná osoba v případě fyzického zranění v průběhu realizace projektu.

#### Logistika

Úkoly spojené zejména s nákupem potřebných věcí k samotné realizaci projektu. U interních projektů jde především o nákup občerstvení pro účastníky projektu, případně kancelářské potřeby. Druhým důležitým krokem je naplánování odjezdu/přesunu do místa konání. Počet zúčastněných členů interních projektů je většinou mezi 35-60 členy, tudíž je žádoucí naplánovat nejen časový harmonogram přesunu/odjezdu, ale také případný dopravní prostředek, pokud se projekt odehrává mimo areál ČZU.

#### **Realizační tým**

Realizační tým je mírně rozdílný v návaznosti na to, o jaký typ projektu se jedná – externí či interní. Shodu nalezneme v definování kategorií: průběh projektu, zdokumentování akce, bezpečnost a ukončení projektu.

Rozdílné jsou dílčí úkoly obsazení v místě realizace, sociální sítě a ochranka na místě (čímž je myšlena účast dobrovolného hasiče v místě realizace projektu, dle platného bezpečnostního řádu ČZU), v interních projektech jsou tyto úkoly nahrazeny komunikací a zdravotníkem, sociální sítě jsou vyloučeny z úkolů úplně.

V průběhu projektu je důležitým úkolem řídit lidi. Tento dílčí úkol má na starosti projektový manažer, který je přítomen na místě. Dále je jeho úkolem dohlížet na průběh projektu, řešení logistických úkolů, mezi které patří například vypůjčení stolů, instalace roll-upů, bannerů, rozmístění informačních letáků apod., s čímž mu pomáhá realizační tým. Úkolem PM je také zařídit obsazení v místě realizace projektu, například člen stojící na vstupu, u prodeje občerstvení a tak dále.

Zdokumentování projektu je významnou částí, jelikož jsou poté fotografie a/nebo video používány pro propagaci jiných projektů, případně pro následné sdílení ve formě reportáže z akce. Na většině projektů iZUN.eu je vyžadována přítomnost alespoň jednoho fotografa, jednoho člena video produkce a dále PR sekce. S tím rozdílem, že PR sekce sdílí průběh aktuálně z místa dění na sociálních sítích.

Bezpečnost v rámci projektu je zajištěna zejména přítomností dobrovolného hasiče, která je vyžadována, pokud je místo realizace v Restauraci a klubu C, případně Kruhové hale.

Ukončení projektu je závislé pouze na PM a tajemníkovi v případě vyúčtování finanční bilance, která byla vypracována po ukončení akce. Dále také uložení veškerých dokumentů souvisejících s akcí na sdílený Google Disk (grafické materiály, fotografie aj.).

#### **4.2.5 Vyžívané nástroje v současném projektovém řízení iZUN.eu**

Prvním nástrojem využívaným v iZUN.eu jsou pravidelné porady. Výstupem z těchto porad je dokument „Zápis z porady“, který je dostupný na Google Disku všem členům organizace. Druhým využívaným nástrojem jsou tasklisty, které však nejsou povinné pro každý projekt a je na každém projektovém manažerovi, zda je bude používat. V iZUN.eu neexistuje žádný návod a postup, jak tyto tasklisty vyplňovat. Třetím využívaným nástrojem je finanční bilance, kde jsou zaznamenány příjmy a výdaje projektu.

## Porada a Zápis z porady

Pravidelné porady jsou realizovány každý týden v časovém rozmezí 2-3 hodiny. V první části porady jsou zhodnoceny uplynulé projekty, dále se řeší projekty, které již byly zahájeny a přiděleny projektovému manažerovi, následuje rozdělení nadcházejících projektů. V poslední části porady jsou řešeny ad hoc situace, které nevyplývají z projektů. Týkají se například fungování, případných změn v iZUN.eu. Výstupem z každé této porady je Zápis z porady.

Dokument, který je výstupem z porad, má čtyři části. V první části jsou zhodnoceny uplynulé projekty, v druhé části jsou diskutovány nadcházející projekty, které již byly zahájeny. Třetí část je věnována budoucím projektům, kterým je potřeba přidělit projektového manažera. Čtvrtou částí je diskuze členů nad projekty i jinými věcmi, které se týkají studentské organizace. Příklad Zápisu z porady je uveden v příloze A.

Tabulka 12 – Struktura Zápisu z porady

<b>Datum:</b>
<b>Přítomní členové:</b>
<b>1. Uplynulé projekty, zhodnocení</b>
<b>2. Právě probíhající, či nadcházející projekty</b>
<b>3. Budoucí projekty</b>
<b>4. Diskuze, případně jiné organizační věci týkající se iZUN.eu</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## Task list

Tabulka v excelu, která slouží jako zjednodušená forma task listu. Tento nástroj není vyžadován a je pouze na projektovém manažerovi, zda si ho vytvoří a bude využívat v průběhu projektu. Tasklist není v iZUN.eu standardizován. Může obsahovat například počet sdílení, rozvěšení plakátů, zajištění členů, kteří budou stát u vstupu na akci, či kteří budou pomáhat s úklidem a další. V běžné praxi je v iZUN.eu tento dokument nazýván checklist, což však není terminologicky správně.

Tabulka 13 – Tasklist

Co	Kdo	Stav
Vytvořit událost na Facebooku	PR sekce	Dokončeno
Vyvěšení plakátů	Sekce organizátorů	V procesu
...	...	...

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

### Finanční bilance

Pro tento účel je využívána jednoduchá tabulka, která sleduje příjmy a výdaje projektu. Vzhledem ke skutečnosti, že studentská organizace působí v neziskovém sektoru, jsou například interní projekty neziskové, většinou dokonce ztrátové. U externích projektů je výsledná bilance závislá na typu projektu.

Tabulka 14 - Finanční bilance projektu

Příjmy	Výdaje
Pokožka 1	Položka 1
Zisk ze vstupného, zaplacení ubytování	Nákup občerstvení, lístky do šatny
<b>Celkem</b>	<b>Celkem</b>

**Výsledné: ZISK / ZTRÁTA**

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

Příjmy interních projektů jsou především částky, které pokryjí výdaje v rámci projektu. Jedná se o zaplacení například ubytování, pohonných hmot, či nákupu jídla a pití. Jednotlivé položky jsou uvedeny u vybraných interních projektů, kterým je věnována následující kapitola.

Interní projekty jsou povětšinou ztrátové, je to zapříčiněno skutečností, že členové iZUN.eu jsou denními studenty vysokoškolského studia a povětšinou nejsou finančně nezávislí. Proto je cena snížena na minimum a případně doplacena z vlastních zdrojů iZUN.eu.

Projektový manažer po domluvě s tajemníkem a předsedou organizace se snaží snížit cenu, kterou člen organizace zaplatí za účast na projektu na minimum. Hlavním důvodem je

umožnění účasti všech členů bez výjimek. Dochází tak k čerpání vlastních zdrojů organizace s nemožností návratu z příjmů v rámci projektu.

Výsledná finanční bilance projektů probíhající externě, tedy pro studenty, absolventy či veřejnost je vysoce variabilní v závislosti na typu projektu. Menší projekty, jako například ty, které jsou součástí této práce, pokryjí příjmy výdaje a nedají se považovat za ziskové. Větší projekty jsou ziskové a slouží zejména k pokrytí výdajů během celého roku a k financování menších projektů (více projektů lze nalézt v kapitole Projektové řízení v rámci organizace).

#### **4.2.6 Slabá místa současného řízení projektů**

Na základě konzultace s team leadery, několika aktivními členy a také užším vedením proběhlo zaznamenání slabých míst.

Slabá místa současného stavu:

- Projekty nejsou nikde zaznamenány, sepsány, případně neexistují manuály.
- Není definován sponzor a zadavatel projektu.
- Cíle projektu nejsou zpracovány tak, aby byly měřitelné.
- Opakují se stále stejné chyby, které mají negativní dopad na projekty.
- Zkušenosti odcházejících členů nejsou zaznamenány, jsou předány pouze ústně s odstupem času a na pouze vyžádání.
- Vysoká fluktuace členů.
- Jednotliví členové organizace v osobním životě působí v rozdílných sférách (zemědělství, ekonomika, obchod aj.). Tudíž je pro některé obtížné ztotožnit se s prvky projektového řízení. Fungování v organizaci je ovlivněno pracovními zkušenostmi členů.
- Užší vedení iZUN.eu není informováno o uplynulých událostech z projektů, které měly významný dopad (negativní či pozitivní).
- Nejsou jasně vymezeny odpovědnosti v rámci projektů

Na základě slabých míst, je v následující kapitole vytvořen Project Charter. V tomto případě jsou slabými místy neexistence záznamů o projektu, neexistuje měřitelnost cílů, zaznamenání zkušeností odcházejících členů a vysoké fluktuace členů v organizaci. Protože nejsou jasně vymezeny odpovědnosti byla navržena RACI matice odpovědnosti

a v neposlední řadě dokument Lessons Learned včetně následné kategorizace událostí, který je reakcí na většinu slabých míst. Tato kategorizace byla navržena z důvodu zjištění, že užší vedení iZUN.eu není o událostech dostatečně nebo vůbec informováno. Poučení z projektu bylo vytvořeno ze slabých míst, které se týkají opakování stejných chyb, konkrétně nezaznamenání zkušeností odcházejících členů, dále také rozdílné zkušeností, znalosti a dovednosti členů v iZUN.eu v rámci projektového řízení.

Na základě skutečnosti, že v iZUN.eu není definován sponzor a zadavatel projektu je vytvořen návrh, na základě diskuzí a konzultací se členy, vypracovaný z aktuální organizační struktury ve SO.

Z důvodu kapacity diplomové práce a nezkušenosti členů iZUN.eu s projektovými dokumenty, byly po konzultaci vybrány některé projektové dokumenty, které budou v rámci vlastní práce vytvořeny. Všichni, se kterými byla slabá místa konzultována, se shodli na tom, že největším slabým místem je opakování stejných chyb. Z tohoto důvodu je větší část práce věnována právě Lessons Learned.

### **4.3 Vlastní návrh Lessons Learned v iZUN.eu**

Poučení z projektu neboli Lessons Learned, je důležitý dokument pro zaznamenání zkušeností, které projektový tým získal během celého průběhu projektu. Jedná se o velmi významný zdroj poučení, které mohou projektové týmy v iZUN.eu vyžívat při realizaci dalších projektů.

Poučení se může týkat nejen negativních událostí, ale také pozitivních. V dokumentu jsou zaneseny dopady, které tyto události mají na projekt, a doporučení, co udělat v budoucnosti, aby se negativní událost neopakovala a naopak pozitivní, aby nastala.

#### **4.3.1 Rozbor současného stavu**

Zpracování Lessons Learned do vlastního návrhu nových nástrojů pro iZUN.eu vychází zejména ze slabých míst uvedených v kapitole 4.2.6 a také na základě diskuze s vedením SO a vybranými členy, kterými byl tento dokument označen jako nejvíce důležitý.

Dokument LL je vytvořen na základě slabého místa, které se týká neustálé opakování stejných chyb v průběhu celého životního cyklu projektu. Dalším slabým místem je chybějící záznam zkušeností odcházejících členů z iZUN.eu. Tyto zkušenosti jsou předávány ve velmi malé míře, na vyžádání a pouze ústně. Je zde samozřejmě možnost člena i po odchodu kontaktovat. S časovým odstupem si však vzpomene na méně událostí než bezprostředně po uskutečnění projektu.

Dále je dokument zpracován, jelikož v iZUN.eu působí členové z rozdílných sfér – ať už se jedná o jejich osobní, profesní život či koníčky. Vypracování poučení z projektu by měl alespoň z části pomoci členům, kteří se pohybují mimo ekonomické obory a mají nulové znalosti ohledně projektového řízení.

Výhoda zavedení LL do běžné praxe iZUN.eu by měla zmírnit či odstranit slabá místa v současném řízení projektů iZUN.eu. PM pro další projekty mohou využít zkušenosti s ověřeným výsledkem, zopakovat události s pozitivním dopadem a zamezit události s negativním dopadem.

#### **4.3.2 Návrh a implementace dokumentu**

Tvorba dokumentu vycházela z teoretických východisek, ve kterých byla studována sekundární literatura zaměřená na projektové řízení a přímo na dokumenty Lessons Learned. Implementace probíhala následovně:

1. Vytvoření dokumentu Lessons Learned.
2. Poučení projektových manažerů, jak s dokumentem pracovat.
3. Po ukončení projektu byl vyplněn dokument Lessons Learned.
4. Dokument byl konzultován s členy projektového týmu.

Prvotní dokument Lessons Learned byl vytvořen pouze na základě studia literatury, poté byl předložen projektovým manažerům vybraných projektů. Následně jim bylo detailně vysvětleno jeho použití – tedy co do dokumentu zanést, jak události popsat a celkově co je cílem využití dokumentu.

Projektoví manažeři byli poučeni, jak s dokumentem zacházet v rámci osobní schůzky. Jejich úkolem bylo zrealizovat projekt dle současného řízení projektů v iZUN.eu na jehož konci vyplnili dokument Lessons Learned.

Tabulka 15 - Dokument Lessons Learned

Číslo	Událost	Dopad	Negativní/pozitivní	Zodpovědná osoba	Poučení
1	Událost, ke které došlo během projektu a měla určitý dopad na projekt	Dopad, který měla událost na projekt	Negativní/ Pozitivní/Neutrální dopad na projekt	Lidský zdroj v rámci projektového týmu	Poučení plynoucí ze situace, které je možné použít při projektech v budoucnu
2					
3					
4					

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Do dokumentu projektový manažer zanesl události, které proběhly, jaké měly dopady na projekt, dále také zda byly události považovány za negativní, neutrální či pozitivní, a to včetně záznamu o tom, kdo byl zodpovědnou osobou ke konkrétní události. Zodpovědnou osobou je myšlena osoba v rámci projektového týmu projektu, jež je přidělena k dané kategorii, do níž událost spadá.

Poslední sloupec v dokumentu se týká poučení z projektu. Tato část dokumentu byla zpracována a po ukončení projektu konzultována na poradách, kde byl přítomen projektový manažer a organizační i realizační tým, který byl za projekt zodpovědný.

Dále následovalo zpracování událostí, které vyplývaly z vyplněných dokumentů, poučení projektového manažera a zúčastněných týmů o těchto událostech a o navržených poučeních. Případně proběhlo konzultování těchto poučení, aby se dané události, pokud byly negativní, nevyskytly znovu.



## 4.4 Vlastní návrh dalších nástrojů v iZUN.eu

Níže jsou uvedeny další vytvořené projektové nástroje, které vyplynuly z ostatních slabých míst současného řízení projektů v rámci iZUN.eu.

### 4.4.1 Project Charter

Základním dokumentem všech projektů by měl být Project Charter neboli zakládací listina.

Tabulka 16 - Project Charter

<b>Projektový manažer</b>	Člen organizace, který má projekt na starosti
<b>Sponzor</b>	Sponzor projektu
<b>Zadavatel</b>	Zadavatel projektu
<b>Název projektu</b>	XY
<b>Cíl projektu</b>	Cíl projektu
<b>Záměr</b>	Záměr
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	Stanovená kritéria, na základě, kterých lze určit, zda byl projekt úspěšný
<b>Doba trvání příprav</b>	Doba, po kterou se projekt připravuje až do zahájení
<b>Doba trvání samotné akce</b>	Doba trvání realizace projektu
<b>Datum konání</b>	Datum realizace
<b>Cílová skupina</b>	Skupina, na kterou je projekt zaměřen
<b>Místo konání</b>	Místo, kde je projekt realizován
<b>Počet účastníků</b>	Počet dosahu v rámci osob (viz. Kapitola 4.2.1)
<b>Plánované náklady</b>	Vyplnění předem
<b>Skutečné náklady</b>	Vyplnění po projektu
<b>Organizační tým</b>	Kdo byl součástí organizačního týmu (pozice, počet členů)
<b>Realizační tým</b>	Realizační tým, který je přítomen ve fázi realizace projektu
<b>Potřebné dokumenty</b>	Smlouvy, povolení aj.
<b>Zpracováno dne:</b>	XY
<b>Doplnění</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Dokument obsahuje základní informace jako je název, záměr, cíl, plánované náklady, realizační a organizační tým, místo a datum konání, dále také doba trvání příprav a trvání realizace. Vzhledem k dosavadní absenci dokumentu tohoto typu a nezkušenosti členů iZUN.eu s projektovým řízením dokument obsahuje pouze základní informace a je rozšířen o další položky, jako je například zadavatel projektu.

Z kapitoly 4.2.6 Slabá místa současného řízení projektů je patrné, že cíle projektu nejsou měřitelné. Vzhledem k tomu, že členové iZUN.eu nemají žádné zkušenosti s projektovým řízením a cíle projektů nejsou měřitelné, byl cíl projektu zachován pouze jako realizace.

Prozatímní zlepšení tohoto slabého místa lze udělat pomocí Kritérií úspěšnosti. Po zvládnutí této položky v Project Charteru se může iZUN.eu soustředit na měřitelnost také cíle projektu. Po zavedení dokumentu do praxe a jeho dostatečném zvládnutí bude v budoucnu jednodušší dokument upravit o konkrétnější položky.

#### 4.4.2 Odpovědnostní RACI matice

Součástí vlastní práce bylo také definování matice RACI, tedy odpovědnostní matice. Teoretická východiska k odpovědnostní matici jsou popsána v teoretické části práce. V kapitole Projektový tým byly definovány oblasti působení, kterými se RACI matice inspirovala. Následně se provedlo přiřazení odpovědnosti jednotlivým lidským zdrojům. Rovněž s výše uvedeným realizačním a organizačním týmem, jež mají na starosti interní i externí projekty, bylo nutno rozdělit také RACI matice s ohledem na to, v jakém prostředí se projekt odehrával.

Tabulka 17 - RACI matice pro externí projekty

Kategorie	Dílčí úkol	Lidský zdroj				
		PM	Předseda	Tajemník	Team Leaders	Jednotlivé sekce
<b>Koncept</b>	Vytvoření konceptu akce					
	Vytvoření programu akce					
<b>Public Relations</b>	Online promování					
	Offline promování					
<b>Finance</b>	Vyúčtování					
<b>Místo realizace</b>	Zajištění místa					
	Potřebná povolení					
	Ústní dohody					
<b>Bezpečnost</b>	Bezpečnostní řád ČZU					
	Povolení studentské akce					

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Odpovědnostní matici lze s menšími modifikacemi použít pro jakýkoli projekt, realizovaný v externím či interním prostředí.

Tabulka 18 - RACI matice pro interní projekty

Kategorie	Dílčí úkol	Lidský zdroj			
		PM	Předseda	Tajemník	Team Leaders
<b>Koncept</b>	Vytvoření konceptu akce				
	Vytvoření programu akce				
<b>HR</b>	Informování účastníků				
<b>Finance</b>	Finanční prostředky				
	Vyúčtování				
<b>Místo realizace</b>	Zajištění místa				
<b>Bezpečnost</b>	Zdravotník				
<b>Logistika</b>	Naplánování odjezdů do místa konání				
	Nákup potřebných věcí				

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

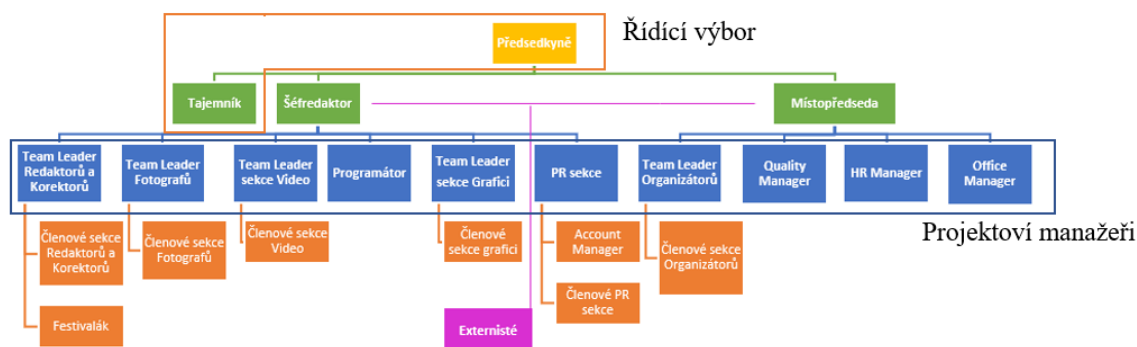
#### 4.4.3 Řídící struktura projektu

V návaznosti na zjištěné slabé místo, které se týkalo zjištění neexistence sponzora a zadavatele projektu je navržena řídicí struktura projektu, která odráží současnou organizační strukturu. Jedná se o zjednodušenou formu, jelikož nikdo ze členů iZUN.eu není znalý projektového řízení a projekty iZUN.eu jsou specifické.

V rámci vlastního návrhu je vymezen sponzor projektu, zadavatel a projektový manažer. K tomuto vymezení došlo na základě konzultací a diskuzí se členy, zejména pak vedením iZUN.eu.

V závislosti na typu projektu lze tuto strukturu modifikovat. V návaznosti na kapitoly 3.2.1 a 4.2.1, které se týkají organizační struktury organizace a řídicí struktury projektů byl navržen tento stav:

Obrázek 10 - Vymezení řídicí struktury projektu



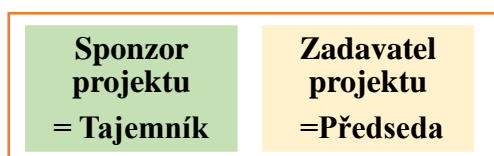
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Řídicí výbor lze považovat za vlastníka projektu, po konzultaci bylo navrženo, že v řídicím výboru bude Tajemník a Předseda iZUN.eu.

Sponzor projektu zodpovídá za finanční stránku projektu, v propojení s pozicemi a odpovědnostmi v rámci iZUN.eu je tato role přidělena Tajemníkovi. Zadavatelem projektu je navržen Předseda organizace, který má přehled o veškerém dění v iZUN.eu a může snáze definovat přínosy, rozsah a kvalitu projektu, což je úkolem Zadavatele projektu.

Obrázek 11 - Navržený řídicí výbor projektů

### Řídicí výbor projektů



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Projektovými manažery byly navrženi team leaderi a ostatní manažeři. V tomto případě může dojít k modifikaci, kdy se PM může stát i člen dané sekce, po dohodě s vedením iZUN.eu

Nutno podotknout na skutečnost, že jak zadavatel, tak sponzor projektu se v některých projektech vyskytují v projektovém týmu a se podílí se například na realizaci, přípravách a dalších činnostech spojených s projekty.

## 4.5 Implementace všech navržených nástrojů

Postup implementace navržených dokumentů probíhal následovně:

1. Poučení projektových manažerů vybraných projektů o navržených dokumentech.
2. Vyplnění těchto dokumentů projektovým týmem v čele s projektovým manažerem za pomoci autorky diplomové práce.

Prvním krokem v rámci implementace bylo poučení PM o teoretických východiscích, ze kterých jsou nástroje vytvořeny. Následovalo vysvětlení, jak dané navržené nástroje fungují a jak s nimi pracovat. Dále byly ve vybraných projektech tyto nástroje využity.

V rámci této kapitoly je také popsán projektový tým, včetně jeho úloh v projektu a také finanční bilance projektu. Část současného řízení projektů iZUN.eu bylo řazeno zejména a z důvodu vytvoření uceleného obrazu o průběhu projektu.

Pro účely vlastní práce byly vybrány dva externí projekty, které organizace pořádá. Oba projekty se řadí mezi střední projekty s dosahem v rozmezí 100–250 osob.

Tyto projekty má na starosti sekce organizátorů, kteří jsou členy organizačního týmu a s pomocí členů v redakci bez ohledu na zařazení do sekce, v rámci týmu realizačního. Dále budou detailně popsány a analyzovány projekty pomocí výše uvedeného postupu.

### 4.5.1 Vybrané externí projekty iZUN.eu

#### **Burza skript**

Akce je realizována dvakrát za akademický rok, jednou v zimním semestru a jednou v letním semestru. Časově je uskutečněna druhý, maximálně třetí týden po zahájení nového semestru. V tuto dobu již studenti ví, která nová skripta budou v daném ročníku potřebovat a přinesou svá stará, nepotřebná skripta na prodej. Účastníci nejsou pouze studenti, ale také absolventi. Projekt Burza skript uskutečnil 18. 2. 2020.

Tabulka 19 – Project Charter Burza skript

<b>Projektový manažer</b>	Team leader sekce organizátorů
<b>Sponzor</b>	Tajemník
<b>Zadavatel</b>	Předseda
<b>Název projektu</b>	Burza skript
<b>Cíl projektu</b>	Prodej a výkup skript
<b>Záměr</b>	Umožnit studentům/absolventům prodat svá stará skripta a zakoupit nová za menší finanční obnos
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mít alespoň 200 účastníků</li> <li>• Prodat alespoň 67 skript</li> <li>• Mít dostatek členů v realizačním týmu</li> </ul>
<b>Doba trvání příprav</b>	14 dní
<b>Doba trvání samotné akce</b>	9 hodin
<b>Datum konání</b>	18. 2. 2020
<b>Cílová skupina</b>	Současní a bývalí studenti ČZU
<b>Místo konání</b>	Prostory před menzou
<b>Počet účastníků</b>	200–250
<b>Plánované náklady</b>	500 Kč
<b>Skutečné náklady</b>	854 Kč
<b>Organizační tým</b>	Projektový manažer ze sekce organizátorů, 1 člen sekce organizátorů, 1 člen PR sekce, 1 grafik
<b>Realizační tým</b>	14
<b>Potřebné dokumenty</b>	Povolení studentské akce
<b>Zpracováno dne:</b>	27.1.2020
<b>Doplnění</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Princip Burzy skript je rozdělen do tří úseků: výběr skript, prodej skript, třídění skript spojený s vyplácením peněz. V každém úseku jsou zapotřebí členové realizačního týmu, kteří jsou obsazení do dvou různých typů pozic:

- výběřčí/zapisovači: úkolem členů na této pozici je výběr skript od příchozích lidí, obdržení manipulačního poplatku za umístění těchto skript na burzu a také prodávání skript,
- třídači: úkolem je obdržená skripta správně roztřídit a rozmístit dle abecedy, aby poté bylo snazší a přehlednější v prodejní fázi skripta najít.

#### Projektový tým

Organizační tým se skládal ze čtyř členů. Projektový manažer a jeden člen týmu byl z řad organizátorů, třetí člen z PR sekce a čtvrtý ze sekce grafiků. V tabulce č.20 lze vidět, jaký člen byl přiřazen k jednotlivým úkolům z vymezených kategorií.

Projektový manažer spolupracuje s členem svého týmu, který je v tomto případě z řad organizátorů, na vytvoření konceptu a programu akce. Povolení studentské akce musí podepsat zodpovědná osoba, která udává své kontaktní údaje, tou je v tomto případě projektový manažer. Kategorie Public Relations je celá svěřena PR sekci a sekci grafické. Dílčí úkoly, které nemá projektový manažer na starosti, se však neodehrávají bez jeho nevědomosti. Na první schůzce jsou tyto úkoly či celé kategorie přiřazeny daným členům projektového týmu.

Projektový manažer je přetížen odpovědností, což lze po vyhodnocení dokázat v zaznamenání událostí do dokumentu Lessons Learned, kde jsou jednotlivé události přiřazeny odpovědné osobě a také do odpovídající kategorie. Realizační tým v tomto projektu měl 14 členů.

#### Odpovědnostní matice

Odpovědnostní matice vytvořená pro tento projekt odpovídá organizačnímu diagramu studentské organizace, ve kterém jsou vymezeny přesné hierarchické postupy.

Tabulka 20 - RACI matice projektu Burza skript

Dílčí úkol	Lidský zdroj								
	PM	Předseda	Tajemník	TL	F	V	O	PR	G
Vytvoření konceptu akce	R, A	I		C			R		
Vytvoření programu akce	R, A	I		C			R		
Online promování	R	I		C	R	R		A	R
Offline promování	R	I		C	R	R	A		R
Vyúčtování	R	I	A						
Zajištění místa	R, A	I					C		
Potřebná povolení	A	I	C				R		
Ústní dohody	R, A	C					R		
Bezpečnostní řád ČZU	A	I	C				R		
Povolení studentské akce	A	I	C				R		

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V tabulce č. 20 lze vidět, že o veškerých úkolech na projektu musí PM informovat předsedu organizace. Vzhledem k množství projektů probíhá předávání informací pouze pomocí souhrnů, případně je předsedovi k dispozici složka projektu na úložišti Google Drive. S tajemníkem pak projektový manažer konzultuje finanční prostředky ve smyslu rozpočtu na projekt, zajištění místa realizace a povolení studentské akce. Tajemník je v tomto projektu zodpovědný za finanční prostředky poskytnuté na výdaje z vlastních zdrojů organizace

a také finanční prostředky nové získané prostřednictvím příjmů. Rozpočet a podklady získává od projektového manažera, ze kterých následně vytvoří vyúčtování, jež je součástí účetnictví. Tajemníková role je také v podobě konzultanta pro dílčí úkol ústních dohod a povolení studentské akce. Tato skutečnost je zejména z důvodu vyčerpání předsedy a také využití zkušeností tajemníka.

Team leaderi neboli širší vedení v tomto případě figurují jako konzultanti projektového manažera v případě úkolů týkajících se vytvoření konceptu a programu akce či promování projektu.

Sekce fotografů, video produkce a grafiků figuruje právě v propagování akce mezi cílovou skupinu projektu. Tyto sekce jsou odpovědné, za pomoci spolupráce napříč svými sekcemi, za vytvoření propagačních materiálů. PR sekce a organizátoři jsou dále odpovědní za vyvěšení či sdílení těchto materiálů v rámci promování projektu.

Sekci organizátorů je přiděleno mnoho dílčích úkolů. Je jim umožněno tyto úkoly konzultovat se širším vedením, ve většině případů má však organizační tým již zkušenější členy a konzultace tedy není potřeba.

I z této tabulky můžeme usoudit, že projektový manažer je zatížen nejen odpovědností za celý úkol (A), ale také samotnou realizací těchto úkolů (R).

V rámci implementace RACI matice došlo ke zjištění, že v rámci řízení odpovědnosti není projektové řízení správně nastaveno (viz. Kapitola 3.3.2). Autorka diplomové práce tedy doporučuje, na základě konzultace se členy iZUN.eu přeorganizovat odpovědnosti tak, aby nebyl projektový manažer zatížen jak realizací, tak odpovědností za vykonaný úkol.



Tabulka 21 - upravená RACI matice projektu Burza skript

Dílčí úkol	Lidský zdroj								
	PM	Předseda	Tajemník	TL	F	V	O	PR	G
Vytvoření konceptu akce	A	I		C			R		
Vytvoření programu akce	A	I		C			R		
Online promování	A	I		C	R	R		R	R
Offline promování	A	I		C	R	R	R		R
Vyúčtování	R	I	A						
Zajištění místa	R	I	A				C		
Potřebná povolení	A	I	C				R		
Ústní dohody	A	C					R		
Bezpečnostní řád ČZU	A	I	C				R		
Povolení studentské akce	A	I	C				R		

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

#### Finanční bilance projektu

Finanční přehled je v zobrazen v příloze C. Odhadnuté výdaje při plánování projektu byly 500 Kč. Tento projekt se neřadí mezi projekty nákladné, protože s realizací projektu se pojí pouze nižší výdaje. Příjmy jsou získávány pomocí manipulačního poplatku za zprostředkování prodeje skript, který činí 3Kč/1 kus a také 10 % procent z prodeje, které je vypočítáno z celkové částky prodaných skript. Pokud skripta nebyla prodána, jsou vrácena zpět majiteli, manipulační poplatek však není vrácen.

Výdaje v tomto projektu dosáhly vyšších hodnot, než bylo předpokládáno. Konkrétně o 354 Kč. Příjmy činily 729 Kč. Nutno počítat s tím, že jedna skripta jsou prodávána mezi 20 Kč-50 Kč, výjimky tvoří například jazykové učebnice, které se pohybují kolem 400 Kč.

Výdaje zahrnovaly zejména propisovací papír a papírové bločky pro realizační tým na pozici zapisovače, dále doplacení ztracených skript. V neposlední řadě také výdaj za občerstvení pro realizační tým, který byl přítomen celých 9 hodin pouze z dobré vůle. Celkově byl tedy tento projekt ztrátový v částce -125 Kč.

#### Lessons Learned

Poučení z projektu bylo po ukončení projektu zaneseno do vytvořeného dokumentu, který byl před realizací akce vysvětlen projektovému manažerovi a celému organizačnímu týmu. Po ukončení projektu bylo úkolem organizačního týmu vyplnit tento dokument, ze kterého byly určeny události, jejich dopad, zodpovědná osoba a poučení z této události.

Tabulka 22 - Lessons Learned projektu Burza skript

Číslo	Událost	Dopad	Negativní pozitivní	Zodpovědná osoba	Poučení
1	Nedostatečný počet lidí na pokrytí míst realizace akce	Přetížení lidských zdrojů, časté chyby, dlouhé fronty	Negativní	PM	Zajistit více lidí, včasná komunikace
2	Nedostatečný počet skript na prodej	Studenti neměli z čeho vybírat, odcházeli bez koupe skript	Negativní	PR	Zaměřit se více na promování události
3	Špatně vyznačené místo konání	Účastníci měli problém s orientací	Negativní	PR, G	Zkontrolovat propagační materiály
4	Nedorazil domluvený fotograf	Nedostatek fotodokumentace	Negativní	PM	Mít náhradní plán
5	Nedostatek drobných mincí na rozměnění	Zdržování průběhu akce, nutnost v průběhu jít do banky a rozměnit	Negativní	PM	Dostatečně dopředu rozměnit mince
6	Nedodržování třídění skript	Zmatek při vybírání a následném prodeji skript	Negativní	PM, O	Ujistit se, že členové realizačního týmu jsou seznámeni s pravidly a systémem třídění skript
7	Vstup nepovolených osob	Znemožnění hladkého průběhu projektu, zdržování	Negativní	PM	Vymezit prostor konání akce
8	Skripta (prodaná/neprodaná) nesešla se seznamem	Špatná pověst organizace, doplácení z vlastních zdrojů	Negativní	PM	Ujistit se, že členové realizačního týmu jsou seznámeni s pravidly a systémem třídění skript
9	Nebyli k dispozici stoly	Shánění stolů na poslední chvíli, zmatek	Negativní	PM	Dopředu zajistit vypůjčení stolů
10	Vložení náborových letáček do prodaných skript, bannery o nábořech	Získání nových členů do organizace	Pozitivní	PM	Vhodná strategie pro získávání nových členů
11	Pozdě podaná žádost o konání akce	Hrozilo posunutí termínu	Negativní	PM	Dávat si pozor na termíny

Legenda tabulky: PM – projektový manažer; PR – Public relations; O – sekce organizátorů; G – grafik

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Vyplnění tabulky Lessons Learned probíhalo ve spolupráci členů organizačního týmu bezprostředně po ukončení projektu na osobní schůzce.

V uplynulém projektu se vyskytlo 11 událostí, z nichž 10 bylo negativních a jedna pozitivní. Touto pozitivní událostí bylo vložení náborových letáčků do prodaných skript, čímž došlo k efektivnímu dopadu a zvětšilo se tak povědomí o nábořech nových členů do studentské organizace. Dopady této události byly zaznamenány později, kdy se do náborů přihlásilo více studentů než obvykle.

Vlastníkem většiny negativních událostí byl projektový manažer. Došlo k nedostatečnému obsazení míst v realizačním týmu, včetně domluveného člena ze sekce fotografů, který na místo nedorazil. Dále také události týkající se principu výběru a prodeje skript, zejména pak nedodržení postupu třídění skript, čímž došlo ke zmatku a prodloužení doby čekání studenta, který si chtěl skripta zakoupit. Nedostatek drobných mincí se řešil odvoláním jednoho z přítomných členů z pozice třídiče skript z důvodu rozměnění drobných mincí, a to více než 30 minut.

Další negativní události se týkaly například vstupu nepovolených osob do prostoru výběru skript, či následnému řešení problému, kdy bylo zjištěno, že neprodaná skripta nebyla mezi zbylými neprodanými skripty k nalezení. Studentská organizace tedy musela majiteli skript zaplatit částku, za kterou chtěl původně skripta prodat. Tato poslední událost měla negativní dopad zejména na finanční stránku projektu.

Autorka diplomové práce navrhla možná poučení z těchto událostí. Tato poučení byla odsouhlasena členy organizačního týmu a zanesena do tabulky. Následně se dokument uložil na sdílené úložiště Google Disk, který je přístupný všem členům, a tedy i budoucímu organizačnímu týmu, který by se z dokumentu měl ponaučit a vyvarovat se tak stejným událostem. Projekt byl tímto dokumentem ukončen.

### **Deskové hry**

Projekt Deskové hry, případně Deskovky na ČZU či Předvánoční deskohraní, umožňují nejen studentům a zaměstnancům České zemědělské univerzity, ale také veřejnosti zábavu ve formě hraní deskových her.

Tabulka 23 – Project Charter Deskové hry

<b>Projektový manažer</b>	Člen sekce organizátorů
<b>Sponzor</b>	Tajemník
<b>Zadavatel</b>	Předseda
<b>Název projektu</b>	Deskovky na ČZU
<b>Cíl projektu</b>	Volné hraní a turnaje deskových her
<b>Záměr</b>	Umožnění zahrát si deskové hry, které nemá každý doma a které vyžadují větší počet hráčů aj.
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajistit výhry pro vítěze turnajů</li> <li>• Mít alespoň 40 návštěvníků</li> <li>• Mít k dispozici alespoň 30 různých deskových her</li> </ul>
<b>Doba trvání příprav</b>	1 měsíc
<b>Doba trvání samotné akce</b>	5 hodin
<b>Datum konání</b>	6. 3. 2019
<b>Cílová skupina</b>	Současní studenti a zaměstnanci ČZU, veřejnost
<b>Místo konání</b>	Kruhová hala
<b>Počet účastníků</b>	35 hráčů turnaje, 78 ostatní hráči
<b>Plánované náklady</b>	200 Kč
<b>Skutečné náklady</b>	558 Kč
<b>Organizační tým</b>	Projektový manažer ze sekce organizátorů, 1 člen PR sekce, 1 grafik, 1 člen sekce organizátorů
<b>Realizační tým</b>	12
<b>Potřebné dokumenty</b>	Povolení studentské akce
	Smlouva se sponzory o zapůjčení deskových her
<b>Zpracováno dne:</b>	15. 2. 2019
<b>Doplnění</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Projekt byl poprvé realizován 6. 3. 2019 a jedná se tedy o nový projekt studentské organizace, který vznikl zejména za účelem rozšíření portfolia externích projektů, které organizace pořádá.

Z tohoto ročníku byla vypracována analýza projektu a dokument Lessons Learned. Vlastníkem projektu je výhradně iZUN.eu, částečně vzniká ve spolupráci s ostatními studentskými organizacemi Asociace studentů a Pupen. Organizátorem je převážně iZUN.eu, ostatní SO pomáhají zejména při realizaci.

Principem tohoto projektu je umožnit účastníkům volné hraní deskových her, které nemá každý doma, či je zapotřebí většího počtu hráčů a také možnost zahrát si o hodnotné ceny v turnaji. Tyto ceny poskytují externí sponzoři, kteří vyrábí deskové hry. Příkladem mohou být: Albi, MindOK, Piatnik.

Sponzoři také zajišťují zapůjčení vybraných deskových her, které je možné zakoupit přímo na akci. Návštěvníci měli k dispozici více než 50 různých deskových her.

Účastníci se v tomto případě dělí na hráče turnajů a ostatní hráče, účastnický poplatek pro hráče turnajů byla vyšší než pro ostatní hráče. Celkový počet platících účastníků byl 113, celkový počet přítomných osob byl však vyšší, jelikož někteří hráči s sebou měli pouze doprovod, který se hraní deskových her nezúčastnil. Tito přihlížející návštěvníci nejsou započítáni do celkového počtu účastníků.

Projektový manažer projektu je řadový člen sekce organizátorů, který přišel s nápadem realizovat tento projekt. Organizační tým projektu je složen ze čtyř členů. Projektový manažer, jehož dílčí úkoly jsou analogické jako u výše uvedeného projektu Burza skript, jeden člen sekce organizátorů, dále dva členové, jejichž odpovědností je kategorie Public Relations. Tito dva členové jsou ze sekce PR a sekce grafické z důvodu tvorby promočních materiálů a následného sdílení.

Vytváření konceptu akce a jejího programu, včetně úkolu týkajícího se bezpečnosti je zodpovědností projektového manažera.

Realizační tým u tohoto projektu čítá 12 členů, analogicky s projektem Burza skript je projektový manažer odpovědný za stejné kategorie. Tajemník je přítomen ke konci projektu z důvodu vyúčtování akce. Během realizace projektu jsou přítomni dva členové, jejichž úkolem je zdokumentování akce, jeden člen z fotografického týmu a jeden člen z PR sekce, který během realizace informuje fanoušky na sociálních sítích (Facebook a Instagram) o průběhu akce.

V tomto projektu je přítomen i dobrovolný hasič z důvodu bezpečnosti, který se aktivně účastní projektu a pomáhá s ad hoc situacemi. Tři členové jsou přítomni před zahájením a po ukončení, jejichž zodpovědností je zejména příprava prostoru a uzpůsobení stolů a židlí pro hraní deskových her, příprava deskových her, včetně informačních letáků, a kontrola, zda jsou deskové hry kompletní. Dále připravují občerstvení pro účastníky akce. Po splnění tohoto úkolu se přesouvají na pozici obsluhy občerstvení a na vstup. Další čtyři členové

v průběhu konání akce zastávají následující pozice: rozhodčí při turnajích a pomocníci při výběru a hraní her.

Následně po ukončení akce těchto 8 členů spolu s projektovým manažerem uvedou prostory do původního stavu. Úkolem projektového manažera je následně zpracovat vyúčtování, které konzultuje s tajemníkem, a vyplnění dokumentu Lessons Learned.

Odpovědnostní matice je identická s RACI maticí projektu Burza skript, jelikož oba projekty jsou externí a odpovědnosti jsou jasně vymezeny organizační strukturou. Tak jako u projektu výše došlo tedy v rámci implementace RACI matice ke zjištění, že v rámci řízení odpovědnosti není projektové řízení správně nastaveno (viz. Kapitola 3.3.2). Autorka diplomové práce tedy doporučuje, na základě konzultace se členy iZUN.eu přeorganizovat odpovědnosti tak, aby nebyl projektový manažer zatížen jak realizací, tak odpovědností za vykonaný úkol, což je zobrazeno v tabulce 21.

#### Finanční bilance projektu

Plánované náklady na projekt byly stanoveny na 200 Kč, skutečné náklady po ukončení projektu však byly vyúčtovány na 558 Kč. Největší položkou v případě výdajů byl nákup občerstvení. Občerstvení bylo do projektu zařazeno zejména z důvodu, že v Kruhové hale, v místě realizace, není žádné dostupné občerstvení pro účastníky a bylo tedy nutné, aby ho studentská organizace zprostředkovala. Bohužel příjmy z prodeje občerstvení nepokryly výdaje spojené s nákupem, důvodem byl nadbytek občerstvení.

Příjmy ze vstupného jsou rozděleny od hráčů turnajů, jejichž vstupné bylo 50 Kč, a ostatní hráče, kteří platili 30 Kč za osobu. Zisk ze vstupného byl největší položkou v příjmech. Celkově byl projekt ziskový částkou 3 857 Kč. Celá bilance je k dispozici v příloze D.

#### Lessons Learned

Organizační tým v čele s projektovým manažerem po ukončení projektu zpracoval dokument Lessons Learned, do kterého zanesl události vzniklé během projektu.

Tabulka 24 - Lessons Learned projektu Deskové hry

Číslo	Událost	Dopad	Negativní pozitivní	Zodpovědná osoba	Poučení
1	Nedostatečný počet lidí na pokrytí míst realizace akce	Přetížení lidských zdrojů	Negativní	PM	Zajistit více lidí, včasná komunikace
2	Chybějící vytištěné materiály	Stresová situace, pozdržení zahájení akce a některých turnajů	Negativní	PM	Kontrola všech informačních materiálů minimálně den před zahájením akce
3	Chybějící kartičky u her	Některé deskové hry musely být vyřazeny	Negativní	PM	Kontrola deskových her ještě před dnem realizace projektu
4	Přebytek občerstvení	Finanční ztráty	Negativní	PM	Lepší odhad množství občerstvení k počtu zúčastněných
5	Špatné rozložení stolů a židlí v prostoru	V průběhu docházelo k přemísťování stolů a židlí dle počtu hráčů dané deskové hry	Negativní	PM	Rozložit stoly v místě realizace dle typu deskové hry
6	Neznalost pravidel deskových her	Docházelo ke zdržení začátku deskových her, jelikož se muselo čekat na PM, který jediný z celého projektového týmu znal pravidla a mohl poskytnout pomoc.	Negativní	PM	Ujistit se, že členové realizačního týmu jsou seznámeni s pravidly deskových her a jsou připraveni poskytnout rady účastníkům

Legenda tabulky: PM – projektový manažer

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V projektu nastalo 6 událostí mající negativní dopad na projekt. Jelikož v organizačním týmu byli dva členové, jejichž úkolem byla pouze propagace a vytvoření propagačních materiálů, odpovědnou osobou v tomto případě byl pouze projektový manažer.

První identifikovanou událostí byl nedostatečně velký realizační tým, tato událost je shodná s událostí vyplývající z dokumentu LL v rámci projektu Burza skript. Následovaly události spojené s deskovými hrami, konkrétně chybějící části her a také neznalost pravidel a instrukcí her ze strany realizačního týmu. Chybějící části deskových her zapříčinily nutnost vyřazení tří her z programu. Nedostatečná znalost pravidel a instrukcí způsobila, že účastníci v případě problémů s pravidly her byli zdrženi od hraní hry z důvodu čekání na projektového manažera, který jako jediný tato pravidla znal a mohl poskytnout pomoc.

V místě realizace došlo také ke situaci, kdy nebylo rozložení stolů odpovídající počtu hráčů deskové hry. Několikrát během konání projektu došlo několikrát k přemístění stolů tak, aby například desková hra určená pro dva hráče nebyla umístěna na stole, který mohl být obsazen 6 lidmi.

Další událost s negativním dopadem spočívala v tom, že chyběly informační materiály v prostoru konání. Jednalo se například o chybějící harmonogram, který byl důležitý zejména pro hráče turnajů, či chybějící ceník u občerstvení. S občerstvením se pojí také poslední událost, a tím je nadbytek občerstvení určeného pro účastníky. Množství občerstvení bylo nakoupeno pro 100 lidí, což přibližně odpovídá počtu účastníků, během projektu však došlo ke skutečnosti, že někteří hráči se zúčastnili jedné či dvou her a následně akci opustili.

V rámci vlastní práce byla zpracována poučení z těchto událostí. Poučení byla konzultována s organizačním týmem a zanesena do dokumentu s cílem použít tato poučení v budoucnu. Projekt byl ukončen uložením dokumentu LL na sdílený Google Disk, přístupný všem členům studentské organizace.

#### **4.5.2 Vybrané interní projekty iZUN.eu**

Postup u interních projektů probíhal analogicky jako u výše uvedených externích projektů. Interní projekty studentské organizace jsou organizovány členem sekce HR neboli Human resources. Tato sekce je tvořena pouze jedním členem, který se tudíž automaticky stává projektovým manažerem.



## Zahajovací porada

Prvním společným interním projektem je Zahajovací porada. Realizuje se druhý, případně třetí týden po zahájení semestru, a to jak zimního, tak i v letního.

Cílem daného projektu v zimním semestru je zejména seznámení nových členů, kteří se k organizaci přidali tentýž semestr, dále prezentace informací o organizaci určených také pro nové členy SO. Velkou částí je také prezentace nadcházejících projektů na celý nadcházející akademický rok. Tato událost je považována za zahájení činnosti studentské organizace na akademický rok. Jak již bylo výše zmíněno, organizace během letních prázdnin není aktivní.

Tabulka 25 – Project Charter Zahajovací porada

<b>Projektový manažer:</b>	HR
<b>Sponzor:</b>	Tajemník
<b>Zadavatel:</b>	Předseda
<b>Název projektu</b>	Zahajovací porada
<b>Cíl projektu</b>	Porada všech členů organizace
<b>Záměr</b>	Zahájení aktivit a plánů SO na nový akademický rok, seznámení s novými členy
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Účast alespoň 40 členů iZUN.eu</li></ul>
<b>Doba trvání příprav</b>	1 týden
<b>Doba trvání samotné akce</b>	4 hodiny
<b>Datum konání</b>	22. 10. 2019
<b>Cílová skupina</b>	Aktivní členové studentské organizace
<b>Místo konání</b>	Zasedací místnost MCEV II. <sup>7</sup>
<b>Počet účastníků</b>	51
<b>Plánované náklady</b>	2 000 Kč
<b>Skutečné náklady</b>	3 585 Kč
<b>Organizační tým</b>	Projektový manažer ze sekce HR, tajemník
<b>Realizační tým</b>	2
<b>Potřebné dokumenty</b>	/
<b>Zpracováno dne:</b>	19. 10. 2019
<b>Doplnění</b>	/

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V tabulce č. 24 je zobrazen základní přehled projektu Zahajovací porada, která proběhla 22. 10. 2019. Přípravy na tuto akci probíhají průměrně 1 týden a doba konání samotné akce trvá 4 hodiny. Zmíněná doba trvání zahrnuje nejen program v zasedací místnosti, kde se odehrává

<sup>7</sup> Mezifakultní centrum environmentálních věd České zemědělské univerzity v Praze

hlavní část projektu, ale také část programu po ukončení, která probíhá ve vybraném restauračním zařízení v areálu ČZU.

Účast na Zahajovací poradě čítala 51 členů, ve studentské organizaci je však kolem 70 členů. Nižší účast je zapříčiněna zejména faktem, že porada probíhá ve večerních hodinách a členové, kteří bydlí mimo Prahu by se, po ukončení programu složitěji dostávali zpět domů. Členům, kteří se neúčastnili akce, je poté zaslána prezentace s krátkým shrnutím.

Organizační tým pro interní projekty je složen pouze z jednoho projektového manažera a člena na pozici tajemníka studentské organizace. Zodpovědností PM jsou všechny kategorie a jejich dílčí úkoly v rámci organizačního týmu. Pomoc se mu dostává v případě dílčího úkolu vyúčtování, na kterém pracuje spolu s tajemníkem.

Realizační tým se skládá také ze dvou členů, druhým členem po projektovém manažerovi je předseda SO, jehož úkolem je program projektu, o který se s PM dělí. Jedná se zejména o prezentování výsledků a plánů a seznámení nových členů s historií organizace iZUN.eu. Projektovým manažerem je personalista, jehož úkolem v případě „Programu projektu“ je seznámení členů nových s již členy stávajícími.

#### Odpovědnostní matice

Odpovědnosti v rámci organizačního týmu jsou oproti externím projektům rozdílné.

V případě tohoto projektu většina úkolů spadá pod projektového manažera, který je zodpovědný jak za celý úkol, tak za jeho vykonání. O všech dílčích úkolech je informován předseda organizace, se kterým jsou také konzultovány finance potřebné pro uskutečnění projektu. Předseda je v rámci odpovědnostní matice v pozici R, odpovědnosti za zařízení místa, tedy zajištění zasedací místnosti.

Tabulka 26 - RACI matice projektu Zahajovací porada

Dílčí úkol	Lidský zdroj			
	PM	Předseda	Tajemník	TL
Vytvoření konceptu akce	R, A	I		C
Vytvoření programu akce	R, A	R		C
Informování účastníků	R, A	I		
Finanční prostředky	R	C	A	
Vyúčtování	R, A	I	A	
Zajištění místa	R, A	R		
Zdravotník	Není součástí projektu			
Naplánování odjezdů do místa konání	R, A	I		
Nákup potřebných věcí	R, A	I	C	

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Konzultovat dílčí úkoly týkající se vytvoření konceptu a programu projektu může PM s team leadery jednotlivých sekcí. Zdravotník není v případě Zahajovací porady součástí projektu. Odpovědnosti projektového manažera v RACI matici odpovídají organizační struktura a rozdělení jednotlivých úkolů. Je patrné, že víceméně je za projekt zodpovědný pouze projektový manažer s menší pomocí předsedy.

Tak jako u externích projektů došlo v rámci implementace RACI matice ke zjištění, že v rámci řízení odpovědnosti není projektové řízení správně nastaveno (viz. Kapitola 3.3.2). Autorka diplomové práce tedy doporučuje, na základě konzultace se členy iZUN.eu přeorganizovat odpovědnosti tak, aby nebyl projektový manažer zatížen jak realizací, tak odpovědností za vykonaný úkol následovně:

Tabulka 27 - upravená RACI matice projektu Zahajovací porada

Dílčí úkol	Lidský zdroj			
	PM	Předseda	Tajemník	TL
Vytvoření konceptu akce	R	A		C
Vytvoření programu akce	R	A		C
Informování účastníků	R	A		
Finanční prostředky	R	I	A	
Vyúčtování	R	I	A	
Zajištění místa	R	A		C
Zdravotník	Není součástí projektu			
Naplánování odjezdů do místa konání	R	A		R
Nákup potřebných věcí	R	A	C	R

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Úpravy odpovědnosti byli přepracovány na základě konzultace se členy iZUN.eu, zejména pak vedením organizace. Při úpravě RACI matice došlo k tomu, že byla přenesena většina odpovědnosti za celý úkol (A) na předsedu SO, jelikož se jedná o interní a menší projekt a z diskuze vyplynulo, že nebude zatěžovat kapacitu předsedy organizace. V rámci realizace bude projektovému manažerovi pomáhat vybraný team leader.

#### Finanční bilance projektu

Většina interních projektů se řadí mezi ztrátové či nulové projekty. Hlavním důvodem je fakt, že příjmy slouží pouze k pokrytí vzniklých nákladů spojených s projektem. V případě Zahajovací porady byly příjmy nulové a výdaje byly v tomto případě na zajištění občerstvení. Součástí občerstvení byl také přípitek, který tvořil nemalou položkou v případě výdajů. (Finanční bilance v příloze E)

#### Lessons Learned

Po ukončení projektu byl vyplněn dokument Lessons Learned projektovým manažerem ve spolupráci s autorkou diplomové práce. Výsledný dokument ukázal, že v případě tohoto projektu nastaly tři události, ke kterým bylo vypracováno poučení z projektu. Vlastníkem všech událostí byl projektový manažer a všechny měly negativní dopad na projekt.

Tabulka 28 - Lessons Learned projektu Zahajovací porada

Číslo	Událost	Dopad	Negativní pozitivní	Zodpovědná osoba	Poučení
1	Technické potíže, nešel spustit data projektor	Zdržení začátku projektu o více jak 60 minut	Negativní	PM	Zkouška před zahájením
2	Nedostatek skleniček na přípitek k počtu zúčastněných osob	Někteří členové si neměli jak připít při společném přípitku	Negativní	PM	Kontrola dostatku skleniček k počtu zúčastněných
3	Vysoké náklady na občerstvení	Záporná finanční bilance projektu, překročení plánovaných nákladů	Negativní	PM	Výběr cenově přiměřeného občerstvení

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

První událostí byly technické potíže. Při zahájení došlo k velkým technickým potížím, kdy nešel zapnout dataprojektor, nebylo tak možné spustit power pointovou prezentaci předsedy organizace. Více než 60 minut se i ostatní členové organizace pokoušeli o opravu, bohužel k nápravě nedošlo a celý program proběhl bez vizuálních podkladů a zároveň v kratší verzi, jelikož v blízkém restauračním zařízení byla zarezervovaná místa na 20. hodinu. Poučením této negativní události je zejména zkouška funkčnosti počítače, projektoru a dalších technických aspektů, potřebných pro projekt.

Druhou událostí bylo zjištění, že není v zasedací místnosti dostatek skleniček na přípitek. Několik členů tedy v čase přípitku zůstalo bez šampusové skleničky a nemohli se fyzicky připojit k oslavě zahájení nového semestru. Poučením je zejména kontrola dostatku nádobí před zahájením v momentu, kdy je znám alespoň přibližný počet účastníků.

Poslední událostí byly velmi vysoké náklady. Plánové náklady byly překročeny o 1 585 Kč, což mělo oproti plánovaným 2 000 Kč na nákup občerstvení a přípitku velmi negativní dopad na finanční bilanci projektu. Zakoupení většího množství jídla, než bylo původně v plánu, jako kompenzace členům za zdržení začátku Zahajovací porady navýšilo plánované náklady. Původní náklady byly naplánovány pro lehké občerstvení nikoli jako večeře pro členy organizace.

## Teambuilding

Ve srovnání s projektem Zahajovací porada je interní projekt teambuilding mladším projektem.

Tabulka 29 – Project Charter Teambuilding

<b>Projektový manažer:</b>	HR
<b>Sponzor:</b>	Tajemník
<b>Zadavatel:</b>	Předseda
<b>Název projektu</b>	Teambuilding
<b>Cíl projektu</b>	Stmelení kolektivu za účasti všech členů iZUN.eu
<b>Záměr</b>	Stmelování kolektivu ve studentské organizaci pomocí zábavných her a rozvoj jejich dovedností pomocí workshopů
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přivítat nové členy, začlenit je do kolektivu</li><li>• Účast alespoň 30 členů</li></ul>
<b>Doba trvání příprav</b>	1-2 měsíce
<b>Doba trvání samotné akce</b>	2 dny
<b>Datum konání</b>	29.-31. 3. 2019
<b>Cílová skupina</b>	Aktivní členové studentské organizace
<b>Místo konání</b>	Chata v oblasti Roseč
<b>Počet účastníků</b>	42
<b>Plánované náklady</b>	15 000 Kč
<b>Skutečné náklady</b>	17 570 Kč
<b>Organizační tým</b>	Projektový manažer ze sekce HR, tajemník, předseda a 1 externista
<b>Realizační tým</b>	4
<b>Potřebné dokumenty</b>	Seznam účastníků s osobními údaji
<b>Zpracováno dne</b>	20. 2. 2019
<b>Doplnění</b>	/

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

První Zahajovací porada proběhla mezi roky 2009-2010, první stmelovací projekt teambuilding proběhl v zimním semestru 2015.

Začátky tohoto projektu neměly žádnou strukturu, harmonogram či program. Původním projektovým manažerem, v tomto případě spíše koordinátorem, byl samotný předseda studentské organizace. Jeho úkolem bylo v podstatě jen zařízení místa (Chata ČZU v Janově nad Nisou) a případná koordinace odjezdů do této chaty, kde projekt probíhal.

V letním semestru 2016 byl projekt přidělen členovi z HR sekce tak, aby cílem projektu byla nejen neorganizovaná zábava, ale také akce s vytvořeným a organizovaným programem. Program se skládá z různých zábavných her, školení a přednášek, které mají na starosti současní či bývalí členové. Hry jsou zaměřené na dovednosti členů v jednotlivých sekcích a mnoho dalšího.

Hlavním cílem tohoto projektu je tedy zejména zlepšení vztahů v organizaci a seznámení členů napříč sekcemi, jelikož během semestru není možnost, aby se všichni členové pohromadě potkali a nemají tak možnost se seznámit a spolupracovat. Nástrojem k seznámení a stmelení kolektivu jsou zejména společenské a zábavné hry.

Za dílčí cíl může být považován rozvoj dovedností členů v rámci sekce, i mimo ni. Nástrojem jsou různá školení od team leaderů nebo bývalých členů jednotlivých sekcí, případně workshopy. Například pro sekci fotografií lze se uskutečnit workshop, který začal přednáškou o fotografování portrétů, následně si získanou teorii vyzkoušeli v praxi a na závěr proběhlo hodnocení vyfocených fotografií.

Obecně je program celého projektu před zahájením samotné akce tajný pro všechny členy iZUN.eu, čímž je dodržena tradice od roku 2015. V organizačním týmu jsou tedy pouze dva, maximálně tři, členové, z nichž jeden je externista. Organizační tým je podrobněji popsán v následujícím odstavci.

Teambuilding, který byl použit pro účely praktické části, proběhl 29.-31. 3. 2019 na chatě v okolí obce Roseč. Jedná se o akci, která probíhá celý víkend. Příjezd je naplánován v pátek v odpoledních hodinách a odjezd v neděli v odpoledních či večerních hodinách. Přípravy probíhají obvykle 1-2 měsíce předem. Obvykle se účastní 35-50 členů. V letním semestru 2019 se projektu účastnilo 42 osob.

V zimním semestru je akce pořádána na chatě, kterou vlastní ČZU. Tato lokalita se vybírá hlavně z důvodu, aby ukázala nově příchozím členům místo, kde vznikl první teambuilding, a více je provázala s univerzitou. V letním semestru je místo realizace na chatě v jižních Čechách, ve výše zmíněné obci Roseč. Důvodem je zejména lepší využití okolí chaty na venkovní aktivity, které jsou v tuto roční dobu uskutečnitelné oproti teambuildingu realizovaném v zimním semestru.

Z důvodu tradice, kdy je program překvapením pro členy studentské organizace, je v organizačním týmu pouze projektový manažer (personalista), dále tajemník za účelem finanční stránky projektu a externista.

Projektový manažer vytváří koncept akce, má na starosti informování účastníků, zajištění a odjezd do místa konání a také plní roli zdravotníka, po celý průběh projektu. Spolu s předsedou vytváří program akce. Předseda je odpovědný za zařízení ubytování, tedy místa realizace projektu. Finanční prostředky a vyúčtování zařizuje spolu s tajemníkem. Externista je v organizačním týmu zodpovědný za nákup potřebných věcí a menší mírou přispívá k vytvoření programu a konceptu akce.

Realizační tým je tedy zastoupen čtyřmi členy. Projektový manažer spolu s externistou řídí program, tj. organizace her, případně workshopů a jiné aktivity, které účastníci v průběhu projektu absolvují. V případě workshopu také PM dohlíží nad hladkým průběhem. Zodpovědností těchto dvou členů jsou také logistické úkoly – naplánování odjezdů, ubytování účastníků, nákup potřebných věcí (jídlo, pití, kancelářské potřeby a různé propriety potřebné k realizaci programu).

Komunikace, tedy informování účastníků o programu, sdělování informací, pravidel her a jiné, má na starosti pouze projektový manažer. Součástí ukončení projektu je vyúčtování, na kterém spolupracuje s tajemníkem, uzavření projektu, které souvisí s vyplněním dotazníku od účastníků, kde hodnotí celý projekt od finanční náročnosti, po vytíženost programu a jiná kritéria, a také uložení veškerých dokumentů na Google Disk, aby byly k dispozici pro další ročníky.

Zdokumentování akce je také důležitým úkolem celého projektu. Za tuto kategorii jsou zodpovědní dva zástupci, jeden ze sekce fotografů, jehož úkolem je zdokumentování průběhu projektu, včetně společné závěrečné fotografie, a druhý ze sekce video produkce. Tento člen je zařazen do realizačního týmu nově, je to z důvodu získání materiálu pro náborové video, které by se v budoucnu mělo stát součástí náboru nových členů do studentské organizace.



Tabulka 30 - RACI matice projektu Teambuilding

Dílčí úkol	Lidský zdroj				
	PM	Předseda	Tajemník	TL	Externista
Vytvoření konceptu akce	R, A	R		C	R
Vytvoření programu akce	R, A	C		C	R
Informování účastníků	R, A	I			
Finanční prostředky	R	I	A		
Vyúčtování	R, A	I	A		
Zajištění místa	R, A	R			
Zdravotník					R
Naplánování odjezdů do místa konání	R, A	I			R
Nákup potřebných věcí	A	I	C		R

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Odpovědností matice

Odpovědností matice je takřka analogická s maticí u projektu Zahajovací porada s následujícími rozdíly. V matici jsou zaneseni externisté, kteří se aktivně podílí na několika úkolech, zejména vytvoření konceptu, programu akce a také nakoupení potřebných věcí. Externisté pomáhají také na místě, aby se všichni aktivní členové bez rozdílu mohli účastnit programu.

Team leaderi jsou označeni jako C (Consulted), je s nimi konzultována část programu vyhrazená pro jednotlivé sekce. Předseda je v pozici I (Informed) v rámci všech dílčích úkolů v rámci organizačního týmu. Dále je s předsedou konzultován program, ale pouze okrajově, aby se mohl zúčastnit celého programu bez výjimky. Na vytvoření konceptu se aktivně podílí. V případě úkolu zajištění místa je zodpovědný za jeho vykonání, zejména pak za komunikaci s majitelem objektu a dodání seznamu účastníků s osobními údaji.

Analogicky s výše uvedenými projekty bylo zjištěno, že v rámci řízení odpovědnosti není projektové řízení správně nastaveno (viz. Kapitola 3.3.2). Autorka diplomové práce tedy doporučuje, na základě konzultace se členy iZUN.eu přeorganizovat odpovědnosti tak, aby nebyl projektový manažer zatížen jak realizací, tak odpovědností za vykonaný úkol následovně:

Tabulka 31 - upravená RACI matice projektu Teambuilding

Dílčí úkol	Lidský zdroj				
	PM	Předseda	Tajemník	TL	Externista
Vytvoření konceptu akce	A	R		C	R
Vytvoření programu akce	A	C		C	R
Informování účastníků	A	I		R	R
Finanční prostředky	R	I	A		
Vyúčtování	R	I	A		R
Zajištění místa	R	A			
Zdravotník	C				R
Naplánování odjezdů do místa konání	A	I			R
Nákup potřebných věcí	A	I	C		R

Legenda: A – Schvalování; R – Provádí; C – Konzultace, I – Informován

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Významným rozdílem v modifikované RACI matici je rozdělení realizace (R) mezi TL a externistu, zatímco projektovému manažerovi zůstane odpovědnost za celý vykonaný úkol (A).

#### Finanční bilance projektu

Vzhledem k tomu, že se jedná o interní projekt, tak i projekt teambuilding se řadí mezi ztrátové. Příjmy od členů pokrývají pouze výdaje na ubytování a část jídla a pití. Zbytek výdajů, tj. pohonné hmoty a produkční výdaje<sup>8</sup> jsou hrazeny z vlastních zdrojů studentské organizace. Část jídla a pití platí také organizace z vlastních zdrojů. Důvodem je zejména snížení poplatku za účast na projektu tak, aby se mohli účastnit všichni členové organizace. Plánovaný rozpočet projektu byl odhadnut na 15 000 Kč, skutečné výdaje byly 17 570 Kč, odhad byl překročen o 2 570 Kč. Celkově byl projekt ve ztrátě 4 252 Kč. Tabulka finanční bilance je uvedena v příloze F.

#### Lessons Learned

Projektový manažer, v tomto případě personalista, po ukončení projektu vyplnil dokument Lessons Learned. Z dokument vyplývá, že během projektu došlo ke 12 událostem, z čehož pouze jedna měla pozitivní dopad na projekt.

<sup>8</sup> Výdaje spojené s nákupem věcí potřebných k realizaci projektu, zejména programu celého projektu

Tabulka 32 - Lessons Larned projektu Teambuilding

Číslo	Událost	Dopad	Negativní pozitivní	Zodpovědná osoba	Poučení
1	Časové přetížení projektového manažera	Nedostatek času na přípravu, chyby v hrách	Negativní	PM	Rozšířit organizační tým
2	Nebylo včasné stanoveno datum teambuildingu	Ohrožení účasti	Negativní	P	Dříve zařídit místo realizace projektu, aby mohli být členové dříve informováni
3	Nedostatečně připravené materiály pro hry	Improvizace na místě	Negativní	PM, E	Zkontrolovat materiály před odjezdem
4	Špatné počasí	Nemožnost uskutečnění her venku	Negativní	PM	Mít náhradní plán
5	Nadbytek výher	Nevyužití výhry vzhledem k jejich nadbytku pro výherní týmy	Negativní	PM, E	Lepší odhad pro nákup výher
6	Nedostatečný počet aut	Někteří členové museli použít autobus pro dopravu na místo konání	Negativní	PM	Souvisejí se stanovením dřívějšího data, poté lze zařídit například vypůjčení aut
7	Kancelářské potřeby chyběly	Ztížené podmínky pro realizaci společenských her	Negativní	PM	Kontrola všech věcí potřebných pro realizaci před odjezdem
8	Nedostatek prodlužovacích kabelů	Nemožnost zapojení více přístrojů najednou	Negativní	PM	Dokoupení více prodlužovacích kabelů
9	Pozdní příjezd účastníků	Posun harmonogramu	Negativní	PM	Apelovat na dodržení času příjezdu
10	Instrukce ke společným hrám	Některé z her byly příliš složité na pochopení, zdlouhavé vysvětlování	Negativní	PM	Vyzkoušení pochopení her pomocí nezúčastněné osoby
11	Nedodržení harmonogramu celé události	Nutnost upravit program a zkrátit ho	Negativní	PM	Lépe rozplánovat časový harmonogram projektu
12	Zařazení workshopů od bývalých členů SO	Pozitivní ohlasy od účastníků	Pozitivní	PM	Členové mají zájem o tuto aktivitu, lze uskutečnit i mimo tento projekt

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jedinou událostí s pozitivním dopadem bylo zařazení workshopů a přednášek od bývalých členů organizace. Jednalo se o témata spojená s fotografováním, video produkcí, grafikou a historií studentské organizace od jednoho ze zakladatelů organizace. Tento program byl zařazen poprvé v historii projektu a z vyplněných dotazníků, který je zaslán účastníkům vždy po skončení akce. Poučení z této události je zejména doporučení zopakovat aktivity tohoto typu, a to nejen v rámci projektu Teambuilding.

Jedinou událostí, ve které nebyl zodpovědnou osobou PM, je událost včasného stanovení data konání, za které je zodpovědný předseda organizace. Zvykem v organizaci je stanovit datum nejméně 3 měsíce předem, v tomto případě místo konání bylo zařízeno dostatečně dopředu, avšak členové organizace byli informováni pouhý měsíc dopředu. Byla tak ohrožena účast všech členů na projektu. Naštěstí jsou projekty realizovány pravidelně v přibližně stejná data a členové organizace si tak z vlastní iniciativy udělali volno, ještě před ohlášením data.

U většiny událostí je zodpovědná osoba právě projektový manažer. Událost týkající se nedostatečně připravených materiálů pro hry a nadbytek výher je zodpovědností PM a externisty. Nadbytek výher měl negativní dopad zejména na finanční bilanci projektu, poučení pro realizaci dalšího ročníku je zaměřeno na lepší odhad množství výher či upravení systému odměňování. Událost se týkala nedostatečné přípravy materiálů, chybějící kancelářské potřeby, nedostatek prodlužovacích kabelů. Poučení z těchto událostí se týká zejména kontroly sbalených věcí před odjezdem. V případě prodlužovacích kabelů jejich nakoupení, jelikož jimi SO nedisponuje.

Další událostí je pozdní příjezd účastníků, jehož dopadem byl posun pátečního programu. Plynoucím poučením z této události je apelovat na řidiče a všechny účastníky, aby dodržovali čas příjezdu. Během projektu došlo také k dalším menším komplikacím (pozdní oběd, nedodržení části programu, neochota členů aj.), které byly shrnuty do události nedodržení harmonogramu celé události, dopadem byla nutnost upravení celého programu a zkrácení odpolední hry o 2 hodiny.

Logistické problémy s nedostatkem automobilů byly důsledkem pozdního sdělení data. Někteří členové vlastní automobil, případně si ho půjčují od rodičů, pouhý měsíc dopředu

však většina neměla možnost si již automobil zařídit. Došlo tak k situaci, kdy někteří členové museli využít hromadnou dopravu, která není do místa realizace ideální. Poučení, kromě včasného sdělení data, je například vypůjčení automobilů od sponzora studentské organizace Uniqway.

Instrukce ke společným hrám byli účastníkům vysvětlovány, jako problém se však ukázalo zdouhavé vysvětlování v případě složitých her. Řešením může být zapojení nezáujaté osoby, není nutné její členství ve studentské organizaci, které se sdělí instrukce ke hře. Dojde tak k možnosti vyzkoušení smysluplnosti hry i jejího vysvětlení ještě před její realizací v rámci projektu.

Poučením z události špatné počasí, nelze ovlivnit, je potřeba mít náhradní program, případně modifikaci programu, kdy je možné ji přenést do interiéru. Vyplnění dokument LL byl uložen na interní úložiště SO tak, aby poučení mohla být použita pro další ročník projektu.

#### **4.6 Výsledky implementace nových nástrojů**

V rámci externích projektů se jednalo zejména o problémy s nedostatkem členů v realizačním týmu, tedy personální problémy. Také události, kterým předchází nedostatečná příprava členů organizačního, či realizačního týmu, které mají negativní dopad na průběh projektu. Příkladem může být neznalost postupu v rámci projektu Burza skript (nedodržování třídění skript, špatné označení aj.), případně neznalost pravidel deskových her a nedostatečná kontrola obsahu deskových her před uskutečněním projektu.

V případě implementace RACI matice došlo ke zjištění, že odpovědnosti nejsou efektivně rozděleny. Po vypracování RACI matice ze současného stavu došlo rovnou k opravě odpovědností uvedených v matici tak, aby došlo ke zlepšení a byly odstraněny hlavní nedostatky – zejména přetíženost projektového manažera a skutečnost, že byl odpovědný za celý úkol i jeho realizaci.

#### 4.6.1 Slabá místa vyplývající z implementace nových nástrojů

Po vypracování veškerých dokumentů jednotlivými projektovými manažery a po uskutečnění projektů, proběhla diskuze nad návrhem autorky diplomové práce v oblasti řízení projektů v iZUN.eu.

Tato diskuze proběhla částečně v prosinci 2019 a únoru 2020. Diskuze se účastnilo vedení iZUN.eu, projektový manažeré vybraných projektů a také organizační týmy projektů. Z diskuze vyplynulo, že největším přínosem pro PM bylo stanovení kritérií úspěšnosti, která mohli po ukončení projektu sledovat. Jak již bylo výše zmíněno, v současném řízení projektů je cílem pouze uskutečnit projekt, cíle nejsou měřitelné, a tudíž je složité určit také kritéria úspěšnosti. Z diskuze také vyplynulo, že velkým přínosem z je RACI matice odpovědnosti a dokument Lessons Learned. Slabá místa v návrhu řízení projektu se týkají zejména nedostatečných detailů v dokument Lessons Learned.

Slabá místa událostí byla zanesena do matice na základě dopadu události na projekt jakéhokoliv typu: finanční, personální, posun časového harmonogramu, ohrožení dobré pověsti studentské organizace a jiné, v návaznosti na to, také zda byl dopad pozitivní, negativní či neutrální. Dále informování o události, kdy je nutné informovat vedení studentské organizace a také rozdělení dle odpovědné osoby.

Další poznatky například, zda už se někdy událost stala, jaký využívat komunikační kanál a s jakým předstihem je to nutno řešit, případně která osoba řešila událost jsou poté doplněny v modifikovaném dokument Lessons Learned.

Výčet slabých míst:

- Vedení iZUN.eu neví o událostech z projektů.
- Nedostatek členů realizačního týmu.
- Není definována kategorie dopadu, závažnost dopadu.
- Není definováno, kdo událost na místě vyřešil.
- Není detailně rozvedeno poučení z projektu, postup, co udělat v budoucnu, aby se tomu předešlo.
- Sponzor a zadavatel projektu jsou součástí projektových týmů projektu.

Další slabé místo se nachází v RACI matici odpovědnosti. V předchozí kapitole věnující se implementaci tohoto nástroje na vybrané projekty se často vyskytuje A a R u jednoho lidského zdroje ku jednomu dílčímu úkolu. Na základě tohoto místa byly matice modifikovány, do budoucí praxe je doporučeno věnovat zvýšenou pozornost rozdělení odpovědností u jednotlivých projektů.

Slabým místem je také skutečnost, že sponzor a zadavatel projektu, tedy tajemník a předseda jsou poté i přítomni v projektových týmech jednotlivých projektů. Autorka práce doporučuje do budoucna zvážit vyjmutí těchto dvou rolí z pracovní náplně projektů, případně změnit pozice v organizaci, které budou zastupovat sponzora a zadavatele projektu.

#### **4.6.2 Vlastní návrh modifikovaného dokumentu LL**

Na základě identifikace slabých míst vyplývajících z implementace byl upraven dokument Lessons Learned o následující sloupce:

- Kategorie dopadu = zařazení do kategorií, na které mají události dopad.
- Už se tato událost stala = zda se událost již v minulosti stala, případně kolikrát.

Sekce komunikace:

- Řešitel události = osoba, která by měla problém vyřešit, pokud nastane,
- Komunikační kanál = jaký komunikační kanál použit pro zamezení opakování události (osobní schůzka, účast na poradě, e-mailová komunikace aj.),
- Časový harmonogram = s jakým časovým předstihem je nutno začít s opatřením,

Sekce důsledků:

- Je nutné informovat vedení o události = v případě závažnosti události, či neustálém opakování je nutné informovat užší vedení,
- Pozice = dle závažnosti a kategorie (předseda, místopředseda, šéfredaktor, tajemník).

Vytvořena byla také hlavička dokumentu (Tabulka 33), kde je vyplněn název a datum projektu. Dále uveden projektový manažer a jeho pozice v rámci iZUN.eu. Jméno členů, kteří tabulku vyplnili a zda patřili do organizačního nebo realizačního týmu.

Tabulka 33 - Hlavička dokumentu LL

<b>Název projektu:</b>			
<b>Datum projektu:</b>			
<b>Projektový manažer:</b>	Jméno projektového manažera	Pozice v rámci SO projektového manažera	
<b>Vypracoval:</b>	Jména členů, kteří se podíleli na vypracování dokumentu	Pozice v rámci SO členů	Zda členové patřili do organizačního nebo realizačního týmu
<b>Datum vypracování:</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Tabulka 34 - Modifikovaný dokument LL

Dokument Lessons Learned							Poučení			Důsledky	
Číslo	Událost	Kategorie dopadu	Typ dopadu	Zodpovědná osoba	Minulost události	Řešitel události	Poučení	Komunikace		Vedení	
								Komunikační kanál	Časový harmonogram	Informování vedení	Pozice
1,2 ...	Popis události	Personální, finanční...	Negativní, pozitivní, neutrální	Osoba v rámci organizačních o týmu zodpovědná za událost	Stala se již tato událost někdy? Kdy?	Řešitel události v případě, že k ní došlo	Poučení plynoucí z události	Jaký komunikační kanál využít pro zamezení, případně zopakování události?	S jakým časovým předstihem je nutné komunikovat?	Je nutné informovat vedení? Proč?	Koho ve vedení je nutné informovat

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



#### 4.6.1 Vlastní návrh kategorizace událostí

Události, které byly zaneseny v dokumentech Lessons Learned u vybraných projektů byly konzultovány se členy, kteří byli součástí organizačních týmů, a také s vedením iZUN.eu. Na základě těchto diskuzí došlo k návrhu kategorizace událostí. Důvodem je zejména slabé místo, které vyplývá z neinformovanosti ostatní členů, zejména vedení iZUN.eu o událostech, které se vyskytnou během projektu.

Informování o události:

Tabulka 35 - Informování o události

	<b>Informování</b>	<b>Koho?</b>
<b>1</b>	NE	/
<b>2</b>	ANO	PM
<b>3</b>	ANO	TL
<b>4</b>	ANO	Místopředseda/Šéfredaktor
<b>5</b>	ANO	Předseda

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Informování o události je rozděleno od 1-5, kdy číslem 1 a 2 jsou ohodnoceny události, které nevyžadují informování vedení studentské organizace, ale v případě čísla 2 je nutné informovat projektového manažera, v případě, že on sám nebyl zodpovědnou osobou. Číslo 3 znamená, že je potřeba informovat příslušného team leadera, v případě, že on sám není projektovým manažerem daného projektu. Číslem 4 je ohodnocena událost, při které je nutné informovat místopředsedu, případně šéfredaktora – záleží na sekci, která má projekt na starosti. Nejvyšším případem je číslo 5, kdy je nutné informovat přímo předsedu organizace.

Dopad události:

Tabulka 36 - Dopad událostí

<b>1</b>	Velmi nízký
<b>2</b>	Nízký
<b>3</b>	Střední
<b>4</b>	Vysoký
<b>5</b>	Velmi vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Dopady událostí jsou také ohodnoceny čísly 1-5. Dopady událostí se mohou týkat čehokoli – finanční stránky projektu, posunu časového harmonogramu, poškození pověsti studentské organizace a jiné. Dopady se také mohou prolínat. Návrh oblastí vychází z vybraných projektů, které jsou součástí diplomové práce. Doporučeno je rozšířit v budoucnu události o další oblasti dopadu v závislosti na typu projektu. Návrh oblastí dopadu:

1. Finanční – události, které se týkají finanční bilance projektů, výdaje, příjmy
2. Personální – události týkající se lidských zdrojů, přetížení zdroje, nedostatku zdrojů, špatné spolupráce aj.
3. Pověst – události mající vliv na pověst iZUN.eu, poškození nebo naopak vylepšení
4. Časový – posun harmonogramu
5. Organizační – dopad na průběh projektu z organizačního hlediska, tj. správné informování účastníků, stanovená pravidla, zorganizování lidských zdrojů aj.

V dopadech jsou také zeleně označeny události s pozitivním dopadem, žluté jako neutrální a červeně jsou zaznamenány události negativní. Barevně je poté nutné odlišit zodpovědnou osobu v rámci organizačního týmu, která byla za událost zodpovědná.

### **Implementace kategorizace událostí**

Vlastní návrh kategorizace událostí vyplývá zejména z diskuze, kde bylo vedením několikrát zmíněno, že nejsou o událostech s vysokým dopadem informováni. Tato kategorizace by mohla pomoci vedení iZUN.eu více se orientovat v projektech organizace a případně zasáhnout, pokud se jedná o událost s vysokým dopadem na projekt, který by mohl mít závažný dopad na samotný iZUN.eu.

Důležité je také stanovit oblast dopadu události, aby vedení organizace mohlo zasáhnout ve správné oblasti. Pro lepší pochopení je součástí této kapitoly vyzkoušení vyplnění této matice na reálných projektech, které jsou součástí této diplomové práce. Z každého uplynulého projektu byly vybrány události pro praktickou ukázkou vyplnění matice a následně některé z nich detailně popsány.

Z této implementace došlo ke zjištění, že informování o událostech neprobíhá přímo úměrně. Tedy tak, že čím větší dopad na událost, tím vyšší informovanost.

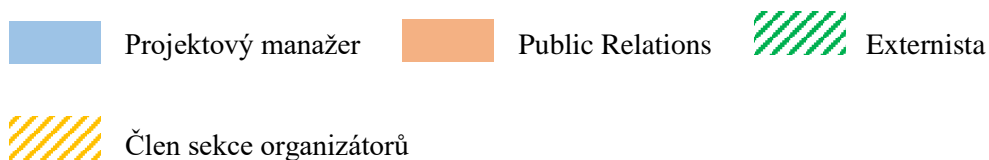
Tabulka 37 - Seznam kategorizovaných událostí

B1	Nedostatečný počet lidí na pokrytí míst při realizaci akce
B2	Nedostatečný počet skript na prodej
B3	Nedodržování třídění skript
B4	Skripta (prodaná/neprodaná) neseděla se seznamem
B5	Vložení náborových letáčků do prodaných skript, bannery o nábořech
D1	Nedostatečný počet lidí na pokrytí míst při realizaci akce
D2	Chybějící kartičky u her
D3	Neznalost pravidel deskových her
Z1	Vysoké náklady na občerstvení
T1	Časové přetížený projektového manažera
T2	Nedostatečně připravené materiály pro hry
T3	Pozdní příjezd účastníků
T4	Instrukce ke společným hrám
T5	Nedodržení harmonogramu celé události

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Tabulka 38 - Implementace kategorizace událostí

Informování o události	5						T5
	4				B1, D1, T1		B5
	3				Z1	B3	
	2		T4		B2		B4, D3
	1		T3		D2	T2	
	0	1	2	3	4		5
Dopad událostí							



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Událost T3 Pozdní příjezd účastníků měla nízký negativní dopad na projekt v oblasti časové a není potřeba informovat vedení, zodpovědnou osobou je v tomto případě projektový manažer. Stejný případ je u události T4 Instrukce ke společným hrám, s dopadem organizačním, která má vyšší číslo informovanosti a je nutné informovat PM, v tomto případě je zodpovědná osoba také PM.

Nedodržování třídění skript, je závažnější událost, o které je nutné informovat team leadera sekce, která projekt vlastní. Událost má dopad jak finanční (je nutné dopláct ztracená skripta), tak časový (zdržení harmonogramu), a zejména personální, protože členové realizačního týmu neplní svou úlohu v projektu správně. Zodpovědnost je na PM a členovi sekce organizačního týmu.

Událost B5, vložení náborových letáčků do prodaných skript, je pozitivní událost s velmi pozitivním dopadem zejména v rámci personální oblasti (náborů do iZUN.eu), a také organizační, jelikož došlo k efektivnímu využití náborových letáčků. O této události by měl být informován místopředseda.

Nedodržení harmonogramu celé události je nejzávažnější negativní událostí této tabulky. Je nutné informovat předsedu iZUN.eu. Oblast dopadu je časová, organizační a také personální. Zodpovědnou osobou je PM.

Z tabulky 38 je tedy vidět, že není využívána přímá úměra. Doporučení je tedy kategorizovat události způsobem čím větší dopad na událost, tím vyšší řád informovanost (viz tabulka 39).

Tabulka 39 - Návrh kategorizace událostí

<b>Informování o události</b>	<b>5</b>					
	<b>4</b>				<b>XY</b>	
	<b>3</b>					
	<b>2</b>		<b>XY</b>			
	<b>1</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Dopad událostí**

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení dokumentu Lessons Learned s následnou implementací na vybraných projektech. Kromě dokumentu LL byly také navrženy a implementovány nástroje Project Charter, RACI matice a navržení řídicí struktury projektu.

V první části byla na základě studia odborné literatury zpracována teoretická část. Praktická část práce vznikla v úzké spolupráci se členy iZUN.eu, zejména s těmi, kteří byli členy projektových týmů u vybraných projektů a také na základě vlastní zkušenosti autorky diplomové práce.

Jednalo se o reálné projekty, které studentská organizace realizovala. Na těchto projektech byly implementovány navržené nástroje, které vyplynuly ze slabých míst současného řízení projektů.

Po implementaci došlo k opětovné identifikaci slabých míst, při kterých bylo zjištěno, že dokument Lessons Learned není příliš vyhovující. Na základě této skutečnosti byl vytvořen modifikovaný dokument LL, který odráží všechny připomínky a poznatky vyplývající z konzultací a diskuzí s projektovým týmem a vedením iZUN.eu. Dále došlo ke zpracování kategorizace zanesených událostí tak, aby bylo zejména vedení iZUN.eu informováno o významných událostech.

Během zpracování diplomové práce došlo ke zjištění, že veškeré projekty iZUN.eu jsou řízeny bez jakýchkoli pravidel pouze na uvážení projektového manažera. Informace o projektech jsou získávány od starších členů, kteří v organizaci působili a koordinovali dané projekty. Případně mají členové možnost využít také zápisy z pravidelných porad, ve kterých je hrubý popis projektů.

V průběhu zpracování diplomové práce team leader sekce organizátorů převzal vlastní iniciativu a začaly se postupně vytvářet manuály na projekty. Užší vedení spolu s personalistou ze stejného důvodu se začalo pracovat na nové pozici s názvem „zástupce team leadera“. Tato pozice by měla být v organizační struktuře hierarchicky podřízen TL

a nadřizena řadovým členům dané sekce. Cílem je zejména postupné zaučení budoucího nástupce TL.

Autorka diplomové práce doporučuje využívat projektovou dokumentaci, která byla použita ve vlastní práci. Zamezí se také skutečnosti, kdy je nový člen závislý na informacích od starších členů, kteří mají know-how a zkušenosti projektů, které mohou předat pouze slovně. Doporučeno je tedy využívat celý vlastní návrh řízení projektů v rámci iZUN.eu. Vzhledem k velkému rozsahu projektového řízení je doporučeno po úspěšné implementaci návrhu zaměřit se na další oblasti projektového řízení a postupně implementovat další dokumenty a postupy.

Vzhledem k rozsahu portfolia projektů autorka doporučuje, aby alespoň členové sekce organizátorů byli seznámeni se základy projektového řízení. Například pomocí workshopů, účastí na přednáškách, nebo v rámci osobních schůzek s autorkou diplomové práce, případně osobou, která se pohybuje v oblasti projektového řízení. Dále je doporučeno rozlišit role zadavatele a sponzora projektu tak, aby nevystupovali zároveň v pozici v projektovém týmu. Vzhledem k častému opakování události „nedostatek členů v realizačním týmu“ by autorka diplomové práce doporučila více se zaměřit na fungování jednotlivých členů ve studentské organizaci a případně stanovit pravidla, za kterých je možné být součástí organizace. Například stanovit počet projektů, kterých se člen musí za akademický rok účastnit. Dále například stanovit postihy v případě nesplnění svých povinností v rámci projektu.

U interních projektů je doporučení rozšířit organizační tým zejména v případě projektu teambuilding, který je náročný jak časově, tak emočně (stresové situace) pokud se jím zabývá pouze jeden člen. Autorka diplomové práce doporučuje v případě potřeby rozšířit oblasti dopadu událostí v rámci kategorizace událostí, případně modifikovat dokumenty v závislosti na typu projektu.

Zda studentská organizace výše uvedená doporučení přijme a bude je využívat v rámci běžné praxe je nyní pouze otázkou času. Čas také ukáže, zda tento postup dokáže zefektivnit projekty jak z hlediska oblíbenosti, či návštěvnosti, tak z hlediska finančního a mnoha dalších.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### 6.1 Odborná literatura

**Bergerová, Marcel. 2013.** *Řízení neziskových organizací.* Praha : Vyšší odborná škola sociálně právní,, 2013. 978-80-87779-05-7.

**Brent, D. Ruben a Tricia, Nolfi. 2012.** *Assessing and Improving Student Organizations: A Guide for Students.* místo neznámé : Stylus Publishing, 2012. 157922492X.

**Doležal, Jan a kolektiv. 2016.** *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 9788024756202.

**Doležal, Jan, Krátký, Jiří a Cingl, Ondřej. 2013.** *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 8024785609.

**Doležal, Jan, Máchal, Pavel a Lacko, Bronislav a kolektiv. 2012.** *Projektový management podle IPMA - 2., aktualizované a doplněné vydání.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2012. 8024742756.

**FAKHARZADEH, Cyrus a Mark, TODD. 2010.** *Student Organization Leadership: Starting, Running and Improving a Student Group.* místo neznámé : Infinity Publishing, 2010. Sv. II. 0741457377.

**Fotr, Jiří a Souček, Ivan. 2015.** *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program.* Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 8024799383.

**Kemal, M. Atesmen. 2014.** *Project Management Case Studies and Lessons Learned: Stakeholder, Scope, Knowledge, Schedule, Resource and Team Management.* místo neznámé : CRC Press, 2014. 1498700403.

**KERZNER, Harold. 2013.** *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* Berea, Ohio : John Wiley & Sons, Inc., 2013. 978-1-118-02227-6.

**Korecký, Michal a Trkovský, Václav. 2011.** *Management rizik projektů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 8024732211.

**Máchal, Pavel, Kopečková, Martina a Presová, Radmila. 2015.** *Světové standardy projektového řízení.* Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 8024797054.

**Obchodní rejstřík. 2012.** *ČZU MEDIA z.s. , Praha IČO 22711325 - Obchodní rejstřík firem.* Praha, Praha, Česká republika : autor neznámý, 24. Zář 2012.

**Plamínek, Jiří. 1996.** *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* Praha : Nadace Lotos, 1996. 80-238-0442-1.

**Project Management Institute. 2013.** *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).* Newtown Square, Pennsylvania : PMI, 2013. Sv. V. 9781935589679.

**Řeháček, Petr. 2013.** *Projektové řízení dle PMI.* Praha : Ekopress, 2013. 978-80-86929-90-3.

**Svozilová, Alena. 2016.** *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 8027100755.

**Veřejný rejstřík a Sběrka listin. 2019.** *Sběrka listin.* Praha : autor neznámý, 2019. Sběrka listin ČZU Media z.s.



## 6.2 Elektronické zdroje

**Clever and Smart. 2013.** Clever and Smart. *RACI tabulky a jak na ně.* [Online] 2013. [Citace: 10. Březen 2020.] <https://www.cleverandsmart.cz/raci-tabulky-a-jak-na-ne/>.

**ČZU Media, 2019,** ČZU Media z.s.. O ČZU media, Projekty. [Online] 2019. [Citace: 1. Březen 2020. <https://www.czumedia.cz/projekty/>.

**ManagementMania. 2012.** Matice odpovědnosti RACI. *Management Mania.* [Online] 2012. [Citace: 7. Únor 2020.] <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>.

**PM Consluting. 2016.** PM slovník. *PM Consluting* . [Online] PM Consluting s.r.o., 2016. [Citace: 10. Prosinec 2019.] <https://www.pmconsulting.cz/pm-slovník/>.

**Project Smart. 2014.** RACI matrix. *Project Smart.* [Online] 2014. [Citace: 8. Březen 2020.] <https://www.projectsmart.co.uk/forums/viewtopic.php?t=1581>.

**Projekt PM 250+. 2016.** Dokumenty. *Projekt PM 250+.* [Online] 2016. [Citace: 10. Leden 2019.] <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/41poucenizprojektulessonslearned.pdf>.

## 7 Přílohy

Příloha A – Ukázka Zápisu z porady .....	I
Příloha B – Povolení studentské akce .....	II
Příloha C – Finanční bilance projektu Burza skript.....	IV
Příloha D – Finanční bilance projektu Deskové hry .....	IV
Příloha E - Finanční bilance projektu Zahajovací porada.....	IV
Příloha F - Finanční bilance projektu Teambuilding .....	V

Příloha A – Ukázka Zápisu z porady

Datum: 25.2.2020

Přítomni: Pavel, Týna, Kuba, Naty, Pepa, Bára, Vendy

1. Burza- špatná domluva, peníze víceméně ok, lidí nebylo dost, zase nedodržení třídění
2. Beerliga- ceny (plechovky piva, pro 3. místo něco koupit)  
plakáty  
sdílení na fb- do skupin  
přihlášený týmy- pavel zatím nekoukal na mail  
fotografové
3. Darování krve- přihlašování zítra- na bezpečnosti- přes mail  
.napsat pani přes místnost na životku- Barák  
plakáty na schválení-plakáty máme, ale nemáme v kolik a kde to bude  
video v úterý- kdo v něm bude mluvit?  
UDÁLOST NA FB!- co v ní bude? nějaký text  
hromadný email na posílání- vymyslet text a poslat na schválení  
místnost kvůli potvrzení!  
přednáška původně 11.3. ale asi dřív  
program když se bude čekat- deskovky, kvíz  
budou chodit na čas?
4. Deskovky- potvrzení přeposláno, plakáty?, událost?
5. Galavečer- program- divadlo- od Domči- Barák  
domluvit s Be fair  
jídlo a pití  
Jakýkoliv nápady!!!
6. IMCH- sponzoři?, potvrzení na kanclu, propagace, od 19h? dj na konci, zvukař
7. Lesamáj- aktivita-nápady na stánek atp., fotokoutek, beerpong (musí se vyfotit na ig a na fb ale za to)

DOTAZY?

Kdy by měl být Lesamáj?

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)



**Kvestor**  
Česká zemědělská univerzita v Praze,  
Kamýcká 129, 165 00 Praha-Suchdol  
Tel.: +420 224 384 083  
e-mail: kvestor@rektorat.czu.cz, www.czu.cz

## Povolení studentské akce v areálu ČZU

### Pokyny k vyplnění:

Pořadatel vyplní údaje tučně uvedené na straně č. 1 a je povinen zajistit nejprve vyjádření Správce prostor a poté Odboru bezpečnosti. Pokud správce prostoru není znám, Povolení přechází přímo k vyjádření Odboru bezpečnosti. Minimálně 14 dnů před termínem akce musí být povolení předloženo kvestorovi, který s konečnou platností rozhodne o udělení souhlasu či o odmítnutí souhlasu s povolením akce v areálu ČZU.

### Název akce:

**Charakter akce** (dále také jen „akce“) popis – např. výstava, koncert, promítání filmu atd.:

### Pořadatel:

**Statutární zástupce pořadatele** (dále také jen „pořadatel“) – jméno, email, telefon:

**Kontaktní osoba v místě konání** (pro řešení incidentů) – jméno, mobilní telefon:

### Místo konání:

**Datum:**

**Čas konání od-do:**

**Čas přípravy od-do:**

**Čas úklidu od-do:**

**Maximální kapacita prostoru:**

**Maximální počet osob akce:**

**Požadavky ze strany pořadatele na ČZU** (např. parkování v areálu, zajistit klíče, zastřežení budovy po ukončení akce, vybavení nábytkem, AV technika, požární bezpečnost, připojení energií, vody aj.):

Vyjádření správce prostoru:

	Datum:
	Podpis:

Vyjádření Odboru bezpečnosti:

	Datum:
	Podpis:

Vyjádření kvestora:

	Datum:
	Podpis:

*Podepsaný dokument oskenuje se sekretariát kvestora a zašle elektronicky na vědomí Odboru bezpečnosti ČZU, správci budovy a tajemníkovi součástí ČZU.*

## Seznam možných míst pro konání studentských akcí v areálu ČZU:

### Restaurace Klub C

- Kontaktní osoba: Jiří Krůta – provozní, +420 777 220 835, klubc@email.cz
- Kapacita: 250 osob
- Otevírací doba: pondělí – pátek v čase 11 – 24 hod. (vyjma úterý v čase 11 – 02 hod.)

### Restaurace Na Farmě

- Kontaktní osoba: Václav Rynda – provozní, +420 605 805 805, rest.nafarme@seznam.cz
- Kapacita: 110 osob + 80 míst zahrádka
- Otevírací doba: pondělí – pátek v čase 10:30 – 23 hod.

### Kruhový pavilon

- Kontaktní osoba: Ing. Petr Novák, Ph.D., +420 224 383 133, novakpetr@tf.czu.cz  
Ing. Kumari Amarasinghege, +420 736 623 469, restaurace.g@seznam.cz
- Kapacita: 382 osob – výstavní prostor, 150 osob – posluchárny, 137 osob – UK Kruháč
- Otevírací doba: Výstavní prostor: pondělí – pátek v čase 7 – 24 hod.  
UK Kruháč: pondělí – čtvrtek v čase 18–02 hod.

### Menza

- Kontaktní osoba: Jana Macalová, +420 224 383 388, jana.macalova@compass-group.cz  
Ing. Jana Rácová, +420 224 383 361, racova@kam.czu.cz
- Kapacita: 236 - zaměstnanecká jídelna, 336 - prostřední studentská jídelna, 232 - malá studentská jídelna
- Otevírací doba: pondělí – pátek v čase 7 – 24 hod.

### KTV

- Kontaktní osoba: PaedDr. Dušan Vavrla, +420 224 383 675, vavrla@ktv.czu.cz

### Venkovní prostory

- Účastníci jsou povinni dodržovat noční klid v době 22 – 06 hod.

### **Ostatní:**

Statutární zástupce pořadatele akce se zavazuje svým podpisem na tomto povolení, že zajistí v průběhu konání akce dodržování bezpečnostních, požárních, hygienických a jiných předpisů příslušných k výše uvedené akci tak, aby předcházel zejména zranění osob, poškození nebo znečištění majetku ČZU či třetích osob a rušení nočního klidu. V případě, že pořadatel akce nedodrží časy stanovené v této žádosti (čas konání, přípravy a úklidu), zavazuje se uhradit České zemědělské univerzitě v Praze smluvní nájemné ve výši 5 000,- Kč za každou započatou hodinu přesahující v úvodu tohoto povolení stanovené časové rozmezí (čas konání, přípravy a úklidu). V případě porušení jakýchkoliv povinností během konání akce či v souvislosti s jejím konáním, vyplývajících z tohoto povolení či právních předpisů se pořadatel zavazuje uhradit bezodkladně ČZU či třetím osobám tímto vzniklou škodu, a to v plné výši.

Pořadatel akce či kontaktní osoba za pořadatele uvedená v této žádosti jsou povinni konzultovat použití loga ČZU s hlavním grafikem ČZU prostřednictvím e-mailu grafik@czu.cz a jsou oprávněni použít logo ČZU při konání akce až po schvalujícím písemném vyjádření ze strany hlavního grafika ČZU. V případě použití loga ČZU pro potřeby akce v rozporu s platným grafickým manuálem a bez souhlasu hlavního grafika se pořadatel zavazuje k úhradě smluvní pokuty ve výši 2 000,- Kč.

Odbor bezpečnosti – ostražka areálu může po předchozím upozornění kontaktní osoby za organizátora akce zrušit zejména v případě nadměrného hluku, hlasité reprodukce, znečištění, překročení maximální kapacity aj.

**Statutární zástupce pořadatele, datum ..... podpis: .....**

*Podpsaný dokument oskenuje sekretariát kvestora a zašle elektronicky na vědomí Odboru bezpečnosti ČZU, správci budovy a tajemníkovi součástí ČZU.*

Příloha C – Finanční bilance projektu Burza skript

Příjmy		Výdaje	
Výdělek z prodaných skript	729 Kč	Propisovací papír	47 Kč
		Papírový bloček	97 Kč
		Doplácení ztracených skript	420 Kč
		Občerstvení pro realizační tým	290 Kč
<b>Celkem</b>	<b>729 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>854 Kč</b>

Výsledné:

**ZTRÁTA 125 Kč**

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2020)

Příloha D – Finanční bilance projektu Deskové hry

Příjmy		Výdaje	
Zisk ze vstupného		Tisk informačních materiálů	138 Kč
- Hráči turnaje	1 750 Kč		
- Ostatní hráči	2 340 Kč		
Zisk z prodeje občerstvení	325 Kč	Nákup občerstvení	420 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 415 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>558 Kč</b>

Výsledné:

**ZISK 3 857 Kč**

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2019)

Příloha E - Finanční bilance projektu Zahajovací porada

Příjmy		Výdaje	
/		Občerstvení	2 421 Kč
/		Přípitek	1 164 Kč
<b>Celkem</b>	<b>0 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>3 585 Kč</b>

Výsledné:

**ZTRÁTA -3 585 Kč**

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2019)

Příloha F - Finanční bilance projektu Teambuilding

Příjmy		Výdaje	
Poplatek za ubytování	7 650 Kč	Ubytování	7 650 Kč
Poplatek za jídlo a ubytování	5 668 Kč	Nákup jídla a pití	7 680 Kč
		Produkční výdaje	1 870 Kč
		Pohonné hmoty	370 Kč
<b>Celkem</b>	<b>13 318 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>17 570 Kč</b>

Výsledné:

**ZTRÁTA -4 252 Kč**

Zdroj: Interní zdroj iZUN.eu (2019)