

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Projektový management ve vybrané organizaci

Vypracoval: Ondřej Skopec
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej SKOPEC**
Osobní číslo: **E13296**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Projektový management ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém řízení vybraného projektu a navrhnout jeho změny.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení projektu, rozhovor s manažerem projektu či organizace,
4. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 s.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektový management pro praxi.* Praha: Grada.

Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada.

Němec, V. (2002). *Projektový management.* Praha: Grada.


Rosenau, M. (2007). *Řízení projektů.* Brno: Computer Press.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management.* Praha: Grada.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a především za vřelý a otevřený přístup.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Vymezení pojmu projektový management.....	9
2.2	Definice projektu.....	9
2.3	Rysy projektu.....	9
2.4	Rozdělení projektů	11
2.5	Trojimperativ.....	13
2.6	Životní cyklus projektů	14
2.7	Organizační struktury	18
2.7.1	Modely organizačních struktur	19
2.7.2	Útvarový projektový management	19
2.7.3	Maticový projektový management	20
2.7.4	Čistý projektový management	20
2.7.5	Síťový projektový management	21
2.8	Procesy projektového managementu	21
2.9	Iniciace a zahájení projektu.....	22
2.10	Plánování projektu	23
2.10.1	Rozpis prací	23
2.10.2	Časový rozpis.....	25
2.10.3	Plánování a alokace zdrojů.....	25
2.10.4	Rozpočet projektu	26
2.11	Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace.....	27
2.12	Monitorování a kontrola	27
2.13	Uzavření projektu.....	28
3	Cíl práce a metodika.....	30
4	Popis vybrané organizace.....	31
4.1	Úvod	31
4.2	Smysl organizace	31
4.3	Leadership.....	32
4.4	Struktura organizace	33
4.4.1	Produkty	34
4.5	Pobočka v Českých Budějovicích.....	35

4.5.1	HR struktura pobočky v Českých Budějovicích.....	35
4.5.2	Produkty pobočky	36
5	Analýza současného stavu	38
5.1	Popis projektu	38
5.1.1	Iniciace a rámcový plán projektu	38
5.1.2	Sestavení týmu	39
5.1.3	Školení projektového týmu	41
5.1.4	Budget projektu	43
5.1.5	Prodej projektu	45
5.1.6	Získávání a výběr stážistů („matching“)	47
5.1.7	Předrealizační příprava	49
5.1.8	Přípravný týden	50
5.1.9	Realizace projektu	52
5.1.10	Uzavření projektu.....	52
5.2	Zhodnocení již proběhlých projektů	53
5.2.1	Historický vývoj projektu.....	53
5.2.2	Cíle projektu	55
5.2.3	Naplnění cílů projektu v září 2015.....	56
5.2.4	Vnitřní hodnocení projektu v září 2015.....	57
6	Diskuze a návrh změn	59
6.1.1	Návrh změn pro projekt v lednu 2016	59
6.1.2	Naplnění navrhovaných řešení, projekt leden 2016	60
6.1.3	Naplnění cílů projektu v lednu 2016	62
6.1.4	Vnitřní vyhodnocení projektu v lednu 2016.....	63
6.1.5	Navrhovaná řešení pro projekt v září 2016.....	64
7	Závěr.....	69

1 Úvod

Cílem práce je zhodnotit systém řízení projektu ve vybrané organizaci a navrhnout jeho změny. Pro práci byla vybrána mezinárodní nezisková organizace AIESEC a její projekt, který se nazývá EDISON. Hlavním důvodem tohoto výběru je snaha přispět k rozvoji pobočky a výše zmíněného projektu, jehož přípravy se autor práce osobně účastní.

AIESEC je organizace, která skrze své projekty usiluje o rozvoj leadershipu u mladých lidí a šíření mezikulturního porozumění. Jedním z takových projektů je projekt EDISON, který probíhá v desítkách měst v České republice, mimo jiné i v Českých Budějovicích.

Projekt probíhá již několik let a opakuje se několikrát ročně. Práce se bude snažit přispět k úspěchu projektu, který proběhne v září roku 2016. Tato realizace projektu má naplánovány historicky největší výsledky a jeho zvládnutí je velkou výzvou pro celou pobočku.

V první části práce je provedena literární rešerše problematiky projektového managementu, především z pohledu řízení jednoho projektu tak, aby teoretické poznatky mohly být co nejrelevantněji aplikovány pro řízení projektu EDISON.

Jak již bylo řečeno, projekt EDISON se koná několikrát ročně. V realitě pobočky v Českých Budějovicích to znamená v září a v lednu. Praktická část práce začíná charakteristikou organizace a obecným popisem projektu a jeho příprav, následuje analýza projektu, který proběhl v září 2015. Na základě analýzy této realizace projektu jsou navrženy a aplikovány změny pro projekt, probíhajícího v lednu 2016. Následuje analýza tohoto projektu a na jejím základě jsou stanovena závěrečná řešení, která by měla být aplikována pro projekt v září 2016.

2 Literární rešerše

2.1 Vymezení pojmu projektový management

Pojem projektový management byl přejat z anglického „Project Management“. Na tento termín lze nahlížet ze dvou základních úhlů pohledu. Při užší perspektivě si lze projektový management vykládat jako řízení jednoho projektu. Při širším pohledu je možno projektový management vidět jako nadstavbu řízení více projektů. V tomto smyslu ho chápeme jako organizování a koordinování více projektů (Dolanský & Měkota & Němec, 1996).

2.2 Definice projektu

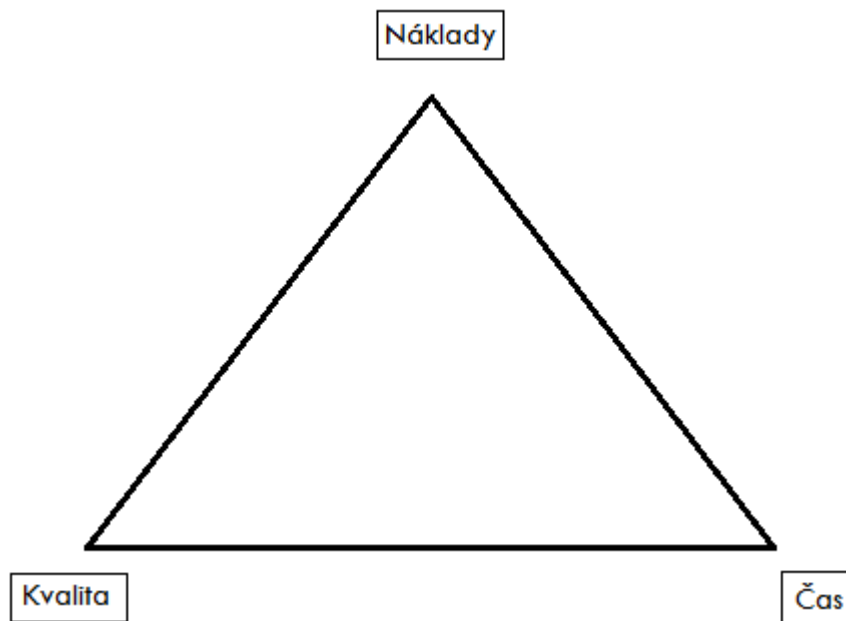
K pochopení tematiky projektového managementu je naprosto zásadní definovat termín projekt jakožto jeho základní stavební prvek. Konkrétní definice pojmu „projekt“ se liší, nicméně společné body jsou zřejmé. Projekt je jedinečný souhrn aktivit, sestavených k naplnění konkrétního cíle ve vymezeném čase, s vymezenými zdroji. (Svozilová, 2011)

2.3 Rysy projektu

Jak lze vidět projekty mají typické rysy. Zabývá se jimi například Rosenau (2003). Tvrdí, že základní rysy jsou tři: cíl projektu, jedinečnost a zdroje. Na základě jeho výkladu je lze chápat následujícím způsobem.

Cíl projektu je trojrozměrný, to znamená, že se projekt snaží naplnit tři cíle. Splnění věcné stránky úkolu (například vytvoření nového produktu), tento úkol však musí být proveden ve stanoveném čase a se stanovenými finančními zdroji. Tato trojrozměrnost projektu se označuje jako „trojimperativ“, nebo též jako „železný trojúhelník“ (Atkinson, 1999). Grafické zobrazení třech cílů lze vidět na následujícím obrázku. Problematika trojimperativu bude více rozebrána později v samostatné části.

Obrázek 1: Železný trojúhelník



Zdroj: přeloženo dle Atkinsona

Jedinečnost znamená, že se projekt neopakuje, je dočasný. V extrémním pohledu je veškerá činnost projektem, jelikož prostředí se mění neustále. V praxi je tedy nutné najít určitou míru toho, co je jedinečné a co není. Rosenau (2003) uvádí příklad dvou projektů, které na první pohled vypadají jako stejné, je jím výkop dvou kanálů. Dle autora jsou obě tyto činnosti jedinečnými projekty z toho důvodu, že zde „do určité míry dochází k nedostatečnému pochopení toho, co projekt obnáší a co bude zapotřebí k tomu, aby byl úspěšný“. Výkop kanálů se liší například terénem, který si může žádat zcela jiný přístup k provedení výkopu.

Jiný autor, Němec (2002) uvádí příklady, které naopak nesplňují podmínku jedinečnosti. Vylučuje nazývat projektem například běžný zásobovací proces, přípravu jídel v restauraci nebo opakovanou výrobu.

Jedinečnost a dočasnost má, společně s faktem, že i obsazení projektového týmu je většinou unikátní a neopakující se, negativní účinky, může způsobit neochotu týmu projekt ukončit. A to z prostého důvodu lidských vztahů, které by ukončení projektu přetrhalo. (Rosenau, 2003)

Posledním základním rysem projektu jsou zdroje, které jsou nezbytné k zajištění realizace projektu. Jsou dostupné v různých formách (lidské zdroje, materiální zdroje) a v omezené

míře. Rámec pro jejich využívání je tvořen rozpočtem projektu. Jeho sestavení je náročná a sofistikovaná činnost, která je většinou vkládána do rukou těch nejzkušenějších. Sestavuje se odhadem využití jednotlivých zdrojů. Měl by být sestaven a členěn tak, aby bylo možné kontrolovat reálný postup projektu. (Svozilová, 2011)

2.4 Rozdělení projektů

Pro uvědomění si toho, co vše může být projektem, je vhodné rozdělit si projekty podle jejich druhů. Němec (2002) rozděluje projekty podle obsahu (účelu) – tabulka 1. Dále předkládá rozdělení projektů, které přináší nějakou inovaci, podle řádu inovací – tabulka 2.

Tabulka 1: Rozdělení projektů dle obsahu

Projekty	Specifikace
Spojené s výstavbou	Všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů.
Výzkumné a vývojové	Projekty řešící inovace od 3. řádů výše.
Technologické	Projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu).
Organizační	Projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí.

Zdroj: Němec (2002)

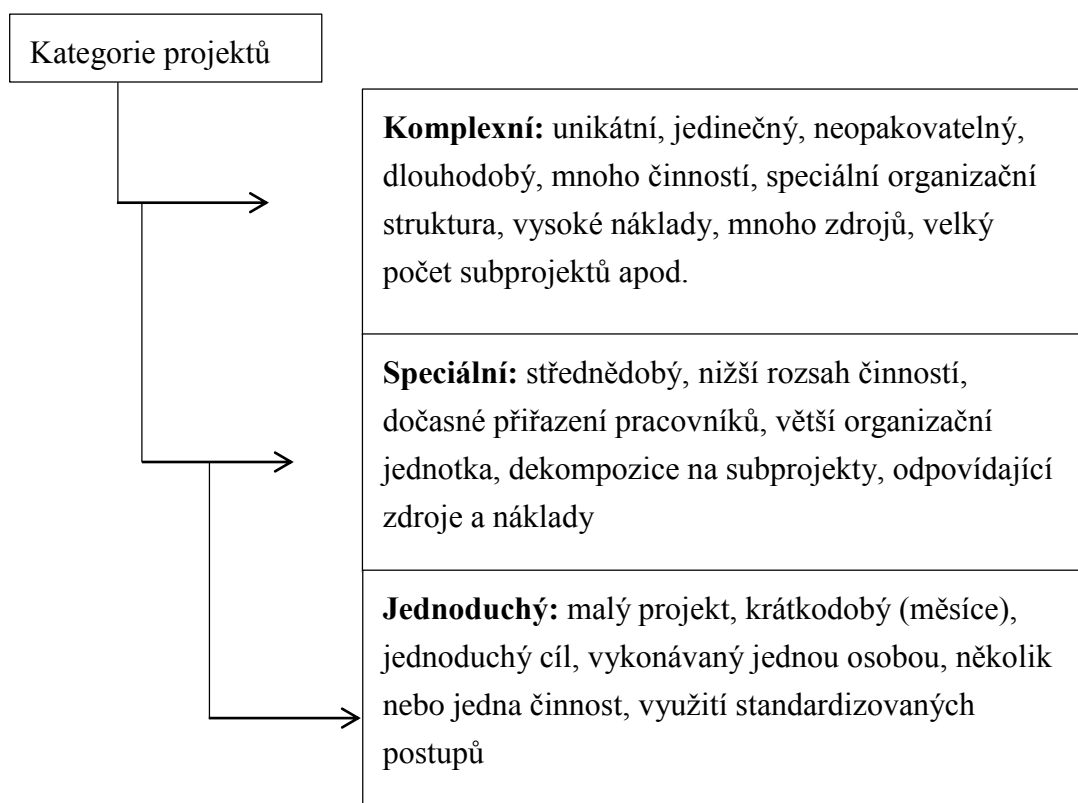
Tabulka 2: Rozdělení projektů dle řádu inovací

Řád	Obsah	Příklady
0	Obnova původních kvalit odstraněním závad	Oprava opotřebeného zařízení, náprava uvolněné pracovní kázně.
1	Změna kvanta zdrojů k uspokojení poptávky	Zvýšení výrobní kapacity nákupem dalších strojů, náborem dalších pracovníků.

2	Adaptace (přeskupení) zdrojů k uspokojení poptávky	Přesunutí části výroby na výkonnější stroje, zvýšení směnnosti (organizační změny).
3	Změna kvality racionalizací procesu i produktu	Racionalizace směřující k úspoře práce a nákladů (zlepšení technologičnosti konstrukce výrobku, použití speciálního nářadí apod.).
4	Nová varianta produktu modernizací dílčích funkcí	Zlepšení některých vlastností výrobku (například Š 100 a Š 110 jako nová varianta MB 1000, Felicia místo Favorita).
5	Nová generace produktu jeho úplnou rekonstrukcí při zachování původní koncepce	Například Š 105 a Š 120 místo Š 100 a Š 110, Fabia místo Felicie.
6	Nový druh (změna koncepce při zachování původního principu)	Například MB 1000 místo Š 445, Favorit místo Š 105 a Š 120, nová Octavia.
7	Nový rod (zcela nový princip využitím poznatků vědy	Využití nových forem energií (automobil s hybridním pohonem, robotizace výroby, automatizované výrobní systémy apod.).

Zdroj: Němec (2002)

Projekty se mezi sebou tedy výrazně liší, ať již délkou trvání, komplikovaností, nebo jejich náplní. Lze je podle jejich komplikovanosti členit do několika kategorií. Avšak je nutné mít na paměti, že řízení jednodušších projektů není rozdílné od řízení projektů velkých (Dolanský & Měkota & Němec, 1996). Charakteristiky jednotlivých kategorií, tak jak je vysvětlují právě citovaní autoři, lze vyčíst v následujícím schématu.



2.5 Trojimperativ

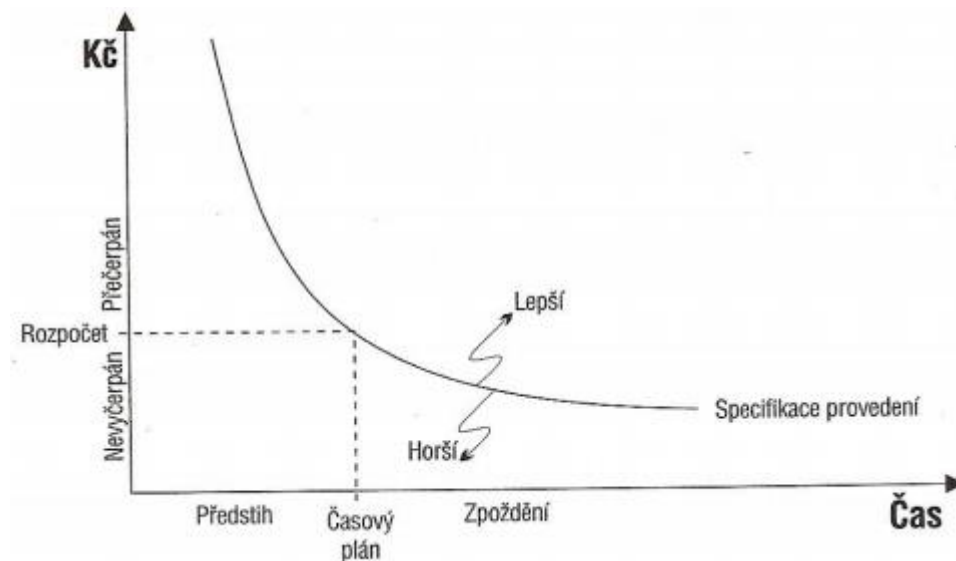
Jak již bylo řečeno, cíl projektu je trojrozměrný. Sleduje se výsledná kvalita provedení, dodržení časového plánu a rozpočtu. Úspěšný projekt je takový, který splnil parametry provedení podle očekávání zadavatele v určeném termínu a za stanovené rozpočtové náklady. Náklady mohou být stanoveny v penězích nebo počtem pracovních hodin nebo počty hodin v konkrétních kategoriích (například: vedoucí stavby, tesař, zedník, elektrikář).

Je nutné si uvědomit, že tyto tři veličiny se vzájemně ovlivňují. Pokud dojde ke zkrácení doby, za kterou má být projekt dokončen, bude to ve většině případů znamenat vyšší finanční náročnost projektu. Protože bude nutno například nasadit větší množství pracovníků, nebo využít efektivnější, ale dražší technologie. Stejně tak zkrácení rozpočtu projektu může mít vliv na kvalitu provedení.

Z tohoto vysvětlení jasně vyplývá, že na úspěch projektu musí být nahlíženo z více úhlů. Samotná vysoká kvalita věcného provedení ještě neznamená úspěch projektu. Protože se může stát, že projekt tak překročil svůj časový plán, že jeho finální produkt již nenalezne

své uplatnění. Nebo byl až příliš překročen plánovaný rozpočet a projekt se tudíž nevyplatí. Možných scénářů je více, lze je vyčíst z následujícího grafu (Rosenau, 2003).

Obrázek 2: Důsledky trojimperativu

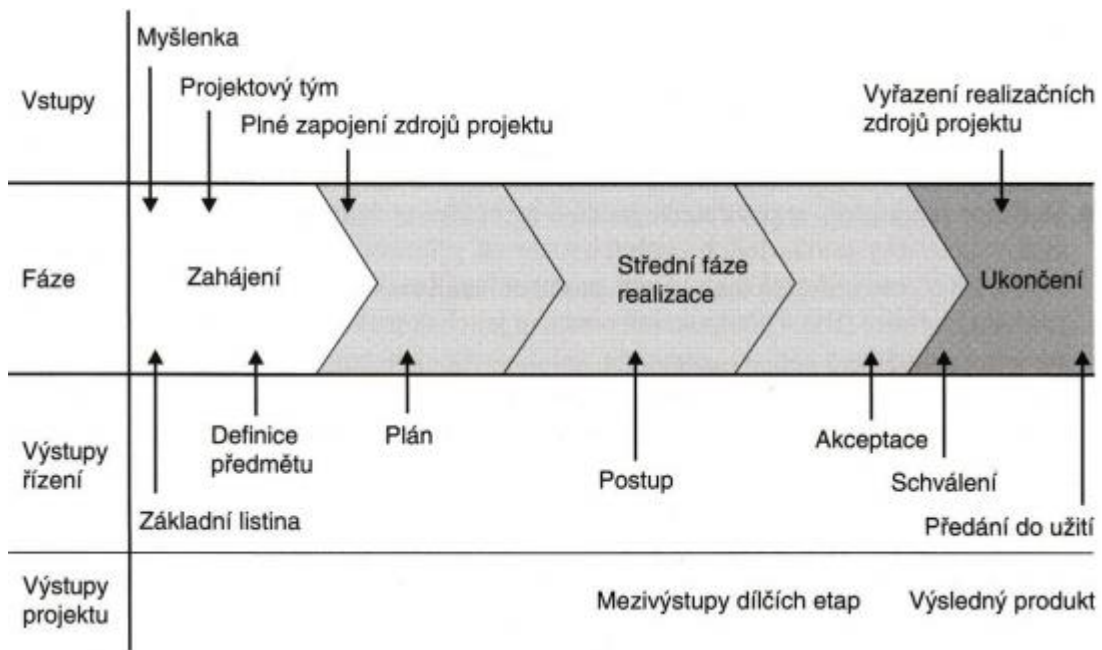


Zdroj: Rosenau (2003)

2.6 Životní cyklus projektů

Projekt je prvek, který má podobu procesu. Během svého života se neustále vyvíjí a prochází různými fázemi, jejich soubor se nazývá životním cyklem projektu. Obecně lze životní cyklus projektů definovat jako soubor fází projektu, které na sebe navazují, jejich pojmenování a počet se liší dle potřeby kontroly organizace, která je v projektu zapojena (Svozilová 2011). Rozložení fází životního cyklu projektu je možno vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Typické rozložení životního cyklu projektu



Zdroj: Svozilová (2011)

Oproti tomu Cleland a King (Svozilová, 2011) definují obecný životní cyklus následujícím způsobem.

- *Konceptuální návrh* – v této fázi jde o to, popsat, čeho má být uskutečněním projektu dosaženo, co projekt přinese, jaké bude mít dopady, co bude provedení projektu stát, jak dlouho bude trvat a jaká jsou rizika s ním spojená.
- *Definice projektu* – je vlastně rozpracování návrhu z první fáze do větších detailů. S cílem naplánovat projekt pro jeho realizaci. Dochází zde například k rozmělnění cílů, rozpoznání zdrojů, vytvoření přesného časového plánu a rozpočtu, predikování rizik a stanovení způsobů omezení jejich dopadů.
- *Produkce* – není nic jiného nežli samotná realizace projektu. Jeho řízení a kontrola. Důležité je nezapomenout připravit plány na další fázi.
- *Operační období* – je fáze, kdy se projekt zavádí do společnosti uživatele, hodnotí se technologické, ekonomické a sociální dopady projektu a porovnávají se s předpokládanými dopady, které byly sepsány v konceptuálním období. Získává se zpětná vazba pro vylepšení vedení budoucích projektů.
- *Vyřazení projektu* – v této fázi se vyhodnocuje zpětná vazba a zapracovávají se zkušenosti z realizace projektu. Předmět projektu se přesouvá do stadia podpory. Zdroje se alokují na jiné projekty.

Dolanský & Měkota & Němec (1996) užívají model se třemi fázemi – předinvestiční, investiční a fází provozu a užívání. Nicméně dodávají, že v rámci každé fáze může být rozpoznáno několik dílčích fází, jako například koncepční, taktická, realizační a podobně.

- *Předinvestiční fázi* označují jako nejdůležitější ze všech. Během ní dochází k předběžnému plánování a přípravě, stanovují se zde cíle a strategie projektu. Také jsou určeni manažeři zodpovědní za zpracování této fáze. Důležitou součástí tohoto období je prověření, zda je projekt proveditelným. K tomu se využívá tzv. studie proveditelnosti (Feasibility study).
- *Investiční fáze* je fází realizační, je určena osoba zodpovědná za řízení projektu a projektového týmu. Před zahájením samotné realizace se nastavuje organizace projektu, vytváří konkrétní plán, získávají se zdroje. Poté co je vše připraveno se projekt zrealizuje.
- *Fáze provozu a užívání* – v této fázi dochází k předání výsledku projektu do užívání a realizuje se vyhodnocení projektu, jehož výsledky se zpracovávají a budou využity pro zefektivnění vedení budoucích projektů.

Podle Doležala & Máchala & Lacka (2012) má životní cyklus projektu také 3 základní fáze plus několik dílčích, které základní tři rozvíjejí. Tyto tři fáze jsou definovány jako fáze předprojektová, projektová a poprojektová.

Předprojektová fáze je tvořena především studií příležitosti a studií proveditelnosti. Studie příležitosti se zabývá otázkou, zdali je vůbec vhodná doba projekt realizovat a jestli realizace projektu organizaci něco přinese. Pokud je závěrečné stanovisko kladné, je následně vytvořen návrh projekt, který bude v dalším kroku zkoumán z hlediska proveditelnosti. Studie proveditelnosti má za úkol posoudit, zdali je projekt proveditelný a najít nejlepší cestu jeho realizace. Vytvořit konkrétnější plán projektu zahrnující též časové a nákladové hledisko.

Pokud je projekt schválen jako proveditelný, vstupuje do **projektové fáze**. Zde se sestavuje projektový tým a vytváří úplný plán projektu včetně rozdělení pravomocí a odpovědností. Následně se projekt realizuje a předává se výstup projektu. Tato fáze se dělí do čtyř základních sekcí.

- *Zahájení projektu*, kdy se sestavuje projektový tým.
- *Plánování*, kdy se vytváří úplný plán projektu tzv. baseline.
- *Vlastní realizace*, která začíná tzv. kick-off meetingem a během níž je projekt proveden.
- *A předávání výstupů projekt a ukončení projektu*, kdy se fyzicky i protokolárně předá výstup projektu.

Předáním vstupuje projekt do závěrečné **poprojektové fáze**. V rámci tohoto období jde především o to shromáždit, zpracovat a vstřebat zkušenosti a poznatky plynoucí z provedeného projektu.

Dle Svozilové (2011) je hlavním cílem rozdělení jednotlivých fází zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Zároveň to všem účastníkům zjednodušuje orientaci ve vývojových stádiích projektu a celkově napomáhá zvýšit šanci na úspěch projektu.

Dále autorka popisuje, co fáze životního cyklu projektu obecně definují. Jsou to tři základní body. Prvně by fáze životního cyklu projektu měly definovat, co a jakým způsobem by mělo v určitém stupni projektu být vykonáno. Dále jaké konkrétní výstupy by jednotlivé fáze měly přinést a jak by měly být ověřovány a hodnoceny. A zároveň by mělo být jasné kdo a na čem v jednotlivých fázích projektu pracuje.

Také uvádí, že k tomu, aby bylo možné, přejít z jedné fáze projektu do další, je nutné, aby byly splněny určité podmínky. Ty musí být stanovené předem a jasně změřitelné. Samotný přechod by měl být možný jen po uzavření a kladném vyhodnocení schvalovacího procesu, který konstatuje, že projekt je na přechod do další fáze připraven. Konstatování připravenosti k přechodu není samozřejmostí. Během schvalovacího procesu může být též rozhodnuto o nutnosti nápravných opatření, nebo o přerušení či o předčasném ukončení projektu. K předčasnému ukončení projektu dochází při nálezů zásadních odchylek mezi plánem a realitou nebo při odhalení působení rizikových faktorů.

Autorka dále popisuje projekty s vysokou mírou neurčitosti, kde je přechod z fáze do fáze odlišný. Tyto projekty se liší tím, že na začátku nejsou stanoveny a popsány všechny fáze projektu. Definují se až v průběhu. Na konci každé fáze se definuje fáze další, ne výlučně jen jedna následující. Definuje se tolik fází, kolik faktor neurčitosti dovolí.

Jak již bylo řečeno, projekt se neustále vyvíjí a během tohoto vývoje mění celou řadu svých parametrů. Mění se míra, s jakou čerpá své zdroje, ta dosahuje svého maxima ve střední fázi realizace projektu. Mění se jeho „odolnost“ proti změnám, které chtějí zavést různé zájmové skupiny. Na začátku je tato odolnost nízká, je snadné a nepříliš nákladné změny zavést, ale s přibývajícím časem náklady na změny významně rostou. A také se většinou snižuje množství neurčitostí, a to díky odstranění důvodů jejich vzniku (Svozilová, 2011).

2.7 Organizační struktury

Projekty jsou ze své podstaty dočasné a jedinečné. Což je téměř pravým opakem běžného provozu podniku, nebo jiné podobné organizace. Běžný provoz se zakládá na neustálém co nejefektivnějším opakování rutinních akcí. Projekty často vyžadují jen krátkodobé a neúplné využití zdrojů. Naproti tomu stále organizace využívají své zdroje dlouhodobě a zcela. Formulace typického požadavku projektu by mohla vypadat následovně: využití počítače 2 hodiny denně po dobu 2 měsíců, použití rýče ve středu 28. října, 2 třetiny úvazku Karla Rváče po dobu 1 měsíce... Pokud má být organizace efektivní a životaschopná nemůže držet své zdroje v neustálé zásobě, z toho důvodu je nutné vytvořit pro realizaci projektů vhodné organizační prostředí (Rosenau, 2003).

Dle Dolanského & Měkoty & Němce (1996) může organizace a koordinování projektů fungovat správně tehdy, když jsou zajištěny následující předpoklady.

- Organizační složka projektového managementu umožňuje a napomáhá k vytvoření takového organizačního prostředí, které je vhodné k dosažení projektových cílů a provedení plánů projektu.
- Dále musí v rámci organizační struktury docházet k racionálnímu delegování pravomocí a zodpovědností.
- Organizační struktura musí brát zřetel na okolí, ve kterém se nachází a následovat světové trendy.
- Poslední podmínkou je respektovat a rozvíjet organizační kulturu.

Dle Svozilové (2011) tkví kvalita projektového managementu v lidech. Protože jsou to právě oni, kteří ho nakonec provádějí. Úspěch netkví v jejich individuálních výkonech, ale v práci celého projektového týmu. K jeho správnému fungování je mimo jiné třeba vytvořit vhodnou strukturu rolí, správně je popsat a též vysvětlit jejich vzájemné vazby. Nedílnou součástí této struktury je i rozdělení rozhodovací autority a odpovědnosti za jednotlivé úkoly a plnění cílů.

2.7.1 Modely organizačních struktur

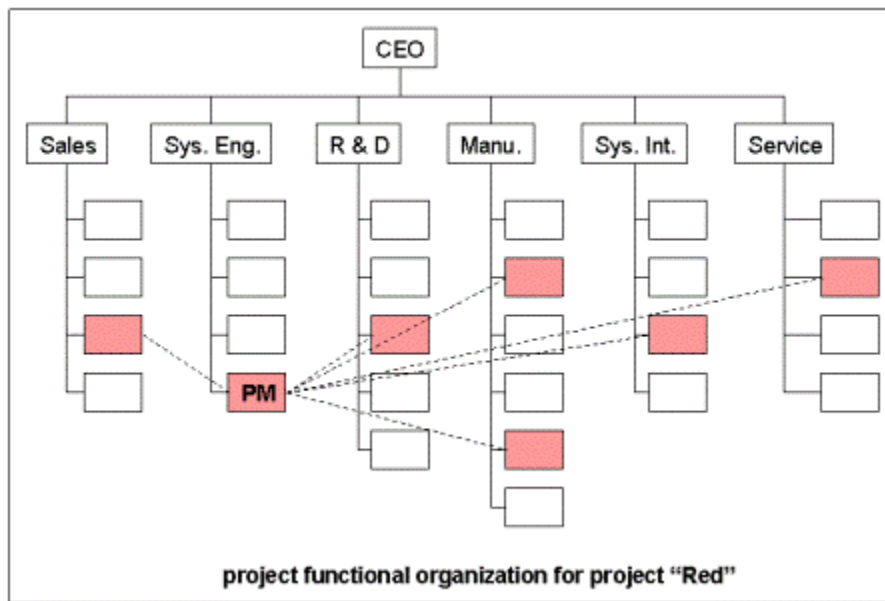
Jak vysvětluje Dolanský & Měkota & Němec (1996) ne každá organizační struktura je vhodná k zajištění správného fungování projektů. Navíc i různé projekty si žádají různé organizační struktury, každá má své výhody i nevýhody jak autoři popisují dále. Podle nich jsou vhodná uspořádání projektového managementu následující:

- Útvarový projektový management
- Maticový projektový management
- Čistý projektový management
- Síťový projektový management

2.7.2 Útvarový projektový management

Tento model je vhodný především pro menší projekty. Při jeho nasazení není třeba měnit současné organizační struktury. Pracovníci zůstávají na jejich stávajících liniových pozicích, jsou vysoce autonomní a řízeni skrze své liniové manažery. Projektový management se zde projevuje v podobě projektových porad, kterých se účastní pracovníci zapojení do projektu. Tyto porady slouží především ke koordinaci činností. Plánování, realizace a kontrola projektových činností je zpravidla v rukou liniových manažerů. Grafické znázornění lze vidět na následujícím obrázku (Dolanský & Měkota & Němec, 1996).

Obrázek 4: Útvarový projektový management



Zdroj: Stoemmer

2.7.3 Maticový projektový management

Tento model se využívá v případech, kdy v organizaci běží několik rozsáhlejších projektů naráz. Základním rysem tohoto modelu je vytvoření „vložené“ projektové organizační struktury do současné funkcionální liniově-štabní struktury. Vložená projektová struktura sestává s projektových manažerů a ze členů projektových týmů, kteří mají odpovědnost za jednotlivé projekty. Efektem tohoto uspořádání je větší flexibilita. Nicméně zde dochází k rozdělení pravomoci rozhodovat a přikazovat mezi projektové a linové manažery. Toto rozdělení má za efekt zvýšenou obtížnost pro projektové manažery udržet si přehled nad průběhem projektu a zvyšuje to mimo jiné nároky na jejich komunikační a koordinační schopnosti (Raelin, 2013). Pozitivním efektem modelu je možnost využití vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Problém může nastat s přetížením těchto pracovníků, kteří musí plnit jak své rutinní úkoly, tak i úkoly v rámci projektu (Travieso, D. 2013).

2.7.4 Čistý projektový management

Čistý projektový management se využívá při realizaci jednoho nebo několika komplikovaných projektů, které probíhají současně. Množství současně probíhajících

projektů není neomezené, jelikož jejich velký počet by měl za následek vysokou finanční náročnost a komunikační a informační problémy. Tento model využívá zcela samostatnou organizační strukturu, která je vytvořena čistě pro projektové účely. Typickým rysem této struktury je úplné uvolnění členů projektového týmu z jejich běžných pracovních pozic. A přenos veškerých rozhodujících a odpovědnostních pravomocí za realizaci projektu do role jediného projektového manažera. Hlavní výhodou tohoto uspořádání je přehlednost. Jsou jasně stanoveny pravomoci a zodpovědnosti, vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Nevýhodou je obtížnost sestavení optimálního projektového týmu (Němec, 2002).

2.7.5 Síťový projektový management

Síťový projektový management neboli řízení organizace podle projektů se využívá v případě realizace velkého počtu sériových či paralelních projektů. Struktura se zakládá na kmeni organizace, který je obklopen velkým množstvím projektových týmů, které se neustále mění, vznikají a zanikají se skončením starých a vznikem nových projektů. Typickým rysem této struktury je její dynamičnost a schopnost flexibilně řešit komplikované projekty v požadovaném čase, kvalitě a při minimálních nákladech. Role projektového managementu tkví v řízení sítě projektů a vztahů mezi kmenem organizace a jednotlivými projekty, určování priorit a rozdělení zdrojů, zajištění efektivní komunikace, motivaci apod. Dolanský & Měkota & Němec (1996).

2.8 Procesy projektového managementu

Procesů projektového managementu je mnoho, stejně tak jako způsobů jejich členění a pojmenování, Svozilová (2011) jako hlavní definuje tyto:

- *Iniciace a zahájení projektu* – cílem tohoto procesu je sepsat „zakládající listinu projektu“ tzv. *Project Charter* a získat souhlas k jeho realizaci.
- *Plánování projektu* – v tomto procesu dochází k přetransformování strategických záměrů ze zakládající listiny projektu do taktických, v podobě „definice předmětu projektu“, která je důsledně rozebrána z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Outputem tohoto procesu jsou dva dokumenty „plán projektu“ a „definice předmětu projektu“.

- *Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace* – je soubor činností, prováděných za účelem výkonu a koordinace naplánovaných prací na projektu. Obsahuje činnosti jako komunikace s projektovým týmem a jeho okolím, motivace členů týmu, řízení kvality.
- *Monitorování a kontrola* – je soubor všech činností, jejichž cílem je soulad výkonu realizačních složek projektu a projektového plánu
- *Uzavření projektu* – je finální fází projektu, kdy dochází k předání výsledku projektu, závěrečnému vyhodnocení projektu apod.

2.9 Inicie a zahájení projektu

Dle Svozilové (2011) jde v této fázi projektu především o to, stanovit si cíl a ověřit, zda je jeho naplnění možné, a také se vytváří rámcová představa, jakým způsobem lze tento cíl naplnit. V tomto období je velice důležité sladit představy o výsledku projektu se zadavatelem.

Stanovenému cíli se říká tzv. globální cíl, který pojmenovává hlavní účel projektu a jeho směr. Tento cíl bývá hierarchicky rozpracován do několika dílčích cílů. Správné definování globálního cíle je zásadní krok. Musí být naprosto jasně formulován, tak, aby mu všechny zájmové skupiny rozuměly stejně. Protože na základě globálního cíle je projekt dále rozpracováván, jsou nastaveny priority, přidělují se zdroje apod.

Pro správnou formulaci cílů lze dle Svozilové (2011) použít techniku SMART.

S	<i>Specific</i>	Všechny cíle by měly být specifické, srozumitelné a konkrétní
M	<i>Measurable</i>	Cíle by měly být měřitelné
A	<i>Assignable</i>	Mají se dát přidělit jedné zodpovědné osobě
R	<i>Realistic</i>	Cíle mají být dosažitelné
T	<i>Time-bound</i>	Mají být též časově ohraničené

Základními činnostmi iniciační fáze projektu je sepsání dvou dokumentů: Zakládající listiny projektu a předběžné definice předmětu projektu. Základní listina projektu je dokument, který dává manažerovi projektu formální autoritu a oficiální pověření projekt zahájit. V dokumentu by mělo být sepsáno, o jaký projekt se jedná, kdo ho bude

realizovat, jaké má pravomoci a jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace. Předběžná definice předmětu projektu je dokument, ve kterém jsou oficiálně sepsány všechny v současné době známé cíle projektu (Svozilová, 2011).

2.10 Plánování projektu

Dle Svozilové (2011) je účelem procesu plánování projektu přetransformovat strategické záměry z předchozího procesu iniciace a zahájení projektu do taktického plánu, který stanoví cestu k dosažení cílů projektu. Mezi hlavní činnosti tohoto procesu patří vytvoření podrobného rozpisu prací, časového rozpisu, plánování zdrojů a sestavení projektového rozpočtu. Barker & Cole (2012) dodávají, že dobrý plán je základem každého projektu. Plánování snižuje množství nejistot a zvyšuje šanci na úspěch projektu (Dvir & Raz & Shenhar, 2003). Nezbytnou součástí správně provedeného plánování je zapojení projektového týmu. Velký důraz je třeba klást na vytvoření takového prostředí, aby se všichni členové týmu cítili v bezpečí vyjádřit svůj názor (Klein, 2007).

2.10.1 Rozpis prací

Hlavním smyslem rozpisu prací, je rozpracování cílů projektu do dílčích úseků práce, tak aby bylo možné předvídat obsah a časovou náročnost prací projektového týmu. Takovouto strukturu prací lze následně provázat s časovým a finančním plánem a vystavět tak základ projektového plánu. Pro vytvoření podrobného rozpisu prací lze využít metodu WBS (angl. *Work Breakdown Structure*) (Svozilová, 2011).

Rossenau (2003) říká, že WBS tkví v rozčlenění projektu do pracovních balíků, úkolů nebo činností. Svozilová (2011) dále vysvětluje, že správná WBS je souborem prvků, které umožňují, aby byl projekt říditelný, měřitelný, integrovaný (jednotlivé činnosti navazují a výstupy tvoří jeden celek) a nezávislý (všechny činnosti jsou součástí projektu, mají jednotné řízení a projekt samotný co nejméně interaguje s okolím).

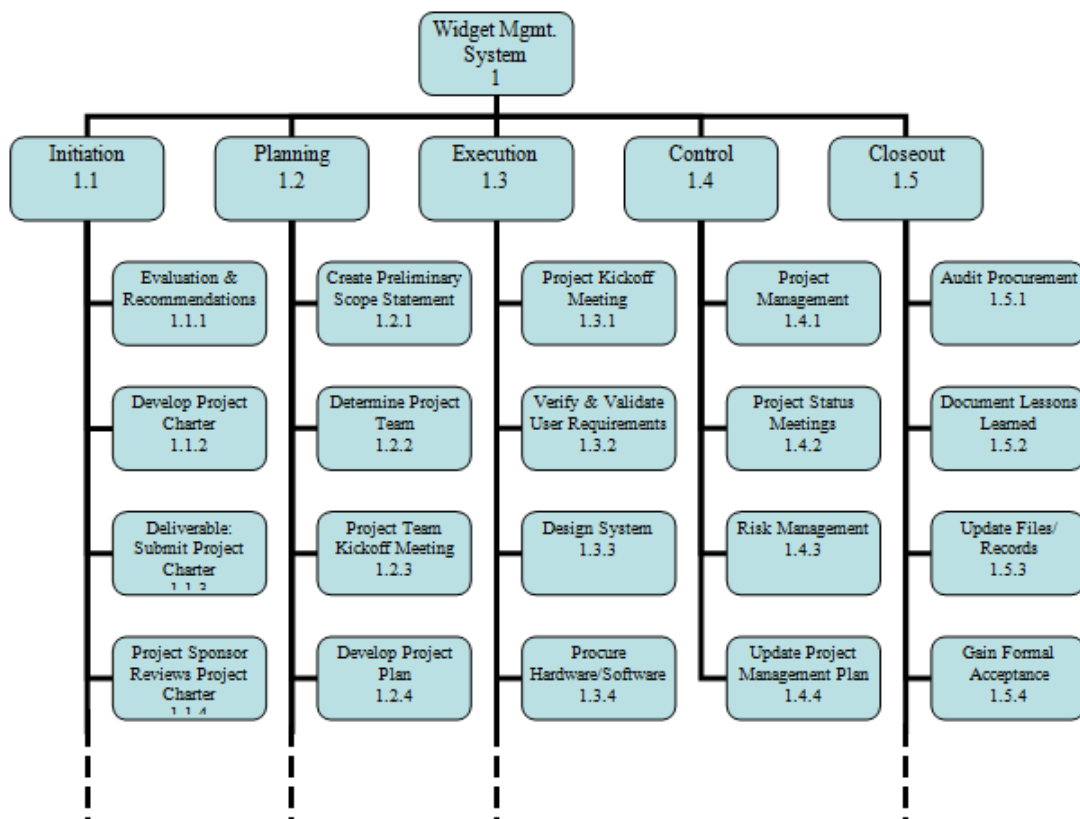
Přestože je metoda WBS v principu velice jednoduchá, má veliký význam jelikož je schopná přetransformovat komplexní požadavky a podmínky projektu do malých a snadno uchopitelných prvků, s nimiž lze dobře pracovat při dalším plánování i samotné realizaci projektu (Murthy, 2014).

Problematickou otázkou je míra detailu, do které má být hierarchická struktura činností (WBS) rozpracována. WBS by měla být přehledná a srozumitelná pro všechny, kteří s ní budou pracovat, i pro méně kvalifikované pracovníky (Rossenau, 2003).

Billows (2015) varuje před přehnaně detailním rozpisem, protože jednak není možné myslet u velkých projektu skutečně na všechno a za druhé, i kdyby se projektovému manažerovi podařilo vytvořit všeobsahující WBS, úspěch projektu by to ani tak nezaručilo. Douglas (2009) konstatuje, že úkol popsany v plánu by neměl trvat déle než jeden den, pokud trvá déle, je vhodné ho rozčlenit na více menší úkolů.

Příliš velká míra detailu znesnadňuje vypořádání s nepředpokládanými jevy a změnami. Ale zároveň příliš málo členěná struktura vytváří prostor proto, ledacos přehlédnout a opomenout (Svozilová, 2011). Když nastanou změny v projektu, je naprosto zásadní je správně a úplně komunikovat jak členům projektového tým, tak i ostatním zájmovým skupinám (Darter, 2014). Zjednodušený grafický příklad WBS lze najít na následujícím obrázku.

Obrázek 4: WBS



Zdroj: upraveno z Piscopo (2015)

2.10.2 Časový rozpis

Dle Dolanského & Měkoty & Němce (1996), je účelem časového plánování vytvořit reálný a použitelný plán postupu prací, který zohledňuje disponibilní zdroje, jejich kapacity a náklady. Je nutné si uvědomit, že časový rozpis je založen na rozpisu prací, který musí být vytvořen v předchozím kroku.

K časovému plánování lze využít několik metod. Například:

- *Uzlově definovaný síťový graf* – ke grafickému znázornění činností se využívá systém uzlů a hran. Kde hrany vyjadřují závislosti mezi jednotlivými činnostmi. Ohodnoceným prvkem jsou v této metodě uzly.
- *Hranově definovaný síťový graf* – zde se ke znázornění též používá systém uzlů a hran, stejně jako v předchozí metodě. Jejich rozdíl tkví v tom, že ohodnoceným prvkem nejsou uzly, ale naopak hrany (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).
- *Ganttův diagram* – je znázornění časového rozpisu pomocí úseček nad časovou osou, je to přehledný nástroj, který lze kombinovat s *histogramem zdrojů*, a z něhož lze vypočítat, jaké množství zdrojů bude v konkrétních etapách projektu zapotřebí. V diagramu lze též zanechat porovnání plánu a reality a využít ho pro kontrolu a řízení projektu (Němec, 2002).

2.10.3 Plánování a alokace zdrojů

V našem prostředí zahrnujeme mezi zdroje pracovníky, zařízení a infrastrukturu (nářadí, počítače, vozidla apod.), které potřebujeme k vykonání činností projektu.

Cílem plánování zdrojů je stanovit jaké zdroje budou v průběhu projektu potřeba a zda budou k dispozici. K určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně je potřeba znát strukturu projektu, všechny jeho činnosti, časový plán projektu a též vědět jaké zdroje jsou k dispozici a v jakém množství. Výstupem plánování je rozvrh zdrojů podle časového plánu projektu, kde lze jasně vyčíst, kdy v jakém množství a na co je konkrétní zdroj vyčleněn (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

Alokace lidských zdrojů projektu je velice komplikovaná, citlivá a zároveň zásadní záležitost a to zejména u složitějších projektů, kde lze najít skutečně pestrou škálu profesí. Pro obsazení jednotlivých rolí v projektovém týmu by měla být rozhodující následující kritéria:

- *Odbornost a úroveň kvalifikace vztažená na požadovaný výkon*
- *Časová dostupnost*
- *Náklady na výkon činnosti*

Jako velice vhodné pro alokaci lidských zdrojů se ukazuje vytváření a údržba záznamů popisujících pracovníky, jejich role a podávané výkony z minulých let (Svozilová, 2011).

2.10.4 *Rozpočet projektu*

Rozpočet projektu je celkové množství prostředků, které bylo přiděleno na projekt, rozčleněné do různých kategorií a rozplánované v čase. Plánování rozpočtu navazuje na časový rozpis a plánování zdrojů. Rozpočet je zásadní část projektového plánu, o kterou se zajímají všechny zájmové skupiny. V rozpočtu se plánují náklady a výnosy (Doležal & Máchal & Lacko, 2012).

Autoři dále popisují náklady projektu jako peněžně oceněný čas strávený na projektu a využití lidských, materiálních a finančních zdrojů. Náklady se mimo jiné dají rozčlenit na přímé, a nepřímé.

Přímé náklady jsou například materiál, cestovné, pojištění, práce apod. Obecně je lze popsat jako ty náklady, které je možné přímo přiřadit ke konkrétním zdrojům čerpaným při realizaci projektu.

Nepřímé náklady jsou například platy managementu společnosti, náklady na provoz budov, daně a odvody (Svozilová, 2011). Doležal & Máchal & Lacko (2012) je popisují jako náklady, které se nedají jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu. Většinou se určují podle procentních koeficientů.

Veškeré náklady je nutno nějakým způsobem ocenit. Metod je velké množství, Doležal & Máchal & Lacko (2012) vyjmenovávají tyto:

- *Analogické odhadování* – využití historických informací
- *Expertní odhady* – využití osobních zkušeností
- *Parametrické modelování* – matematický model založený na známých parametrech
- *Odhadování zdola nahoru* – přičítání nákladů na jednotlivé položky z WBS

- *Třibodový odhad* – tento přístup využívá vážený průměr tří odhadů – nejoptimističtějšího, nejpravděpodobnějšího a nejpesimističtějšího (Haughey, 2014).

2.11 Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace

Svozilová (2011) uvádí, že řízení projektů je činností, jejímž cílem je naplňování plánů projektu skrze směřované pracovní úsilí jiných osob. Je to ta část projektu, kdy je vytvářen jeho produkt. Řízení projektu začíná po ukončení všech schvalovacích procesů plánování a vyjednávání o přidělení zdrojů a chvíli, kdy je připraven projektový tým.

Němec (2002) popisuje řízení realizace projektu jako systém o šesti prvcích:

- *Kontrola* – identifikace a odstranění odchylek od plánů
- *Informace* – zajištění identifikace, sběru, analýzy a vyhodnocení údajů o průběhu realizace
- *Usměrňování* – snaha o zajištění průběhu realizace projektu podle projektového plánu
- *Rozhodování* – volba nejefektivnějších možností realizace projektu
- *Motivace* – vytváření vhodného motivujícího prostředí založeného na sdílení společné vize
- *Administrativně – technické zabezpečení* – výkazy, dokumentace, softwarová podpora, administrativa apod.

2.12 Monitorování a kontrola

Monitorování a kontrola je souhrn činností, které jsou prováděny za účelem zjištění souladu mezi plánem a realitou jeho plnění. A to hned z několika hledisek: času, nákladů, kvality a rizik (Svozilová, 2011).

Dle Doležala & Máchala & Lacka (2012) je k tomu, aby bylo možno správně monitorovat průběh projektu, nutné zajistit, aby byl projekt měřitelný ze všech jeho hledisek. Je

důležité, aby měření probíhalo ve stejných jednotkách a struktuře jako je plán projektu, v opačném případě je téměř nemožné výsledky věrohodně vyhodnotit. K monitorování a kontrole projektu lze použít velké množství metody. Některými z nich jsou:

- *Metoda procentuálního plnění* – jednoduchá metoda využívající procentuální ohodnocení stavu dokončenosti činnosti.
- *Metoda SSD (structure-status-deviation)* – metoda závislá na přesně definovaném projektu a vhodné především při velkém podílu kratších činností. Během kontroly se vyhodnocuje stav činnosti: nezačala, právě probíhá, nebo již skončila.
- *Metoda řízení dosažené hodnoty EVM (Earned Value Management)* – komplikovaná metoda vhodná především pro rozsáhlé projekty, k jejímu použití je třeba softwarové podpory. Analýza vyhodnocuje hodnotu vynaloženého úsilí na projektu, tak aby bylo možno posoudit časový postup projektu v návaznosti na vynaložené náklady.
- *Milníková metoda MTA (Milestones Trend Analysis)* – spočívá ve stanovení většího množství milníků a jejich postupného vyhodnocování. Knight (2014) tvrdí, že stanovení správných milníků s ohledem též na strategii a nikoliv jen taktické hledisko je jedním z klíčů k úspěchu projektu.

Dle Knight & Thomas & Angus (2013) není nezbytně nutné využívat komplikované softwarové programy pro monitorování průběhu projektu. Systém opatření může být velice jednoduchý, stačí, aby byl funkční z následujících hledisek. Umožňuje sledovat klíčové proměnné, zajišťuje informovanost projektového týmu, poskytuje aktuální informace o situaci i ostatním zájmovým skupinám.

2.13 Uzavření projektu

Uzavření projektu je procesem, kdy jsou ukončovány veškeré činnosti projektu, jsou předány a schváleny výstupy projektu, sepsána veškerá dokumentace a zhodnocen průběh projektu. Proces začíná tehdy, když jsou dokončeny a k závěrečnému schválení připraveny poslední výstupy projektu. Proces se skládá z uzavření kontraktu a uzavření projektu. Obsahem uzavření kontraktu je předání a akceptace výstupů projektu, převedení výstupu projektu do jeho životní fáze a závěrečná fakturace. A uzavření projektu.

V rámci uzavření projektu se interně vyhodnocuje průběh projektu (vytváří se závěrečná hodnotící dokumentace), uvolňují se členové projektového týmu a vyhodnocuje se jejich výkon a konečně dochází také k administrativnímu uzavření projektu (Svozilová, 2011).

Doležal & Máchal & Lacko (2012) dodávají, že uzavření projektu neznamena ukončení veškerých aktivit souvisejících s projektem. Po předání projektu, přechází produkt projektu do jeho životní fáze, v ní je nutné plnit své dodavatelské povinnosti jako je záruka a servis.

Autoři dále nastiňují typické problémy ukončení projektu, které velice často souvisejí s chybami na začátku projektu, kdy byly nejasně stanoveny cíle projektu, nebo se změnami cílů projektu v jeho průběhu, což mívá za následek neustálé prodlužování projektu a překročení časového i finančního plánu.

Následně autoři podobně jako Dolanský & Měkota & Němec (1996) a Svozilová (2011) kladou důraz na činnosti týkající se vyhodnocení individuálních výkonů jednotlivých pracovníků a průběhu projektu jako takového. Tyto činnosti jsou velice významné pro budoucí projekty a obecné zvýšení efektivnosti projektového managementu organizace.

3 Cíl práce a metodika

Cílem práce je zhodnotit systém řízení vybraného projektu a navrhnout jeho změny. Metodika práce je následující.

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Nejdříve je nastudována odborná literatura týkající se řešeného tématu. Hlavními studovanými oblastmi jsou vymezení projektového managementu a definice projektu, rozdělení projektů, životní cyklus projektů, organizační struktury, iniciace a zahájení projektu, fáze plánování projektu, rozpis prací a časový rozpis, plánování a alokace zdrojů, rozpočet projektu, řízení v průběhu projektu, monitorování a kontrola, uzavření projektu.

Charakteristika organizace

Charakteristika organizace se skládá z popisu účelu vzniku organizace a vymezení smyslu a vize organizace, která stojí v jejím samotném jádru. Organizace se snaží o rozvoj leadership, proto je vymezen způsob jakým organizace leadership definuje. Následuje stručný popis struktury organizace od globálního měřítka až po lokální. A v neposlední řadě jsou vymezeny produkty organizace a místní pobočky.

Zhodnocení projektu, rozhovor s manažerem projektu

Zhodnocení projektu se skládá ze sady rozhovorů, které jsou provedeny s manažery projektů, finančním manažerem pobočky a prezidentem pobočky. Zároveň jsou uskutečněny diskuze s projektovými týmy za účelem získání podnětů od lidí, kteří působí v terénu a vidí projekt z jiné perspektivy než manažeři. Další podněty pochází z vyhodnocení závěrečných zhodnocení projektů se školami, které je nově zavedeno v organizaci na základě této práce. Všechny rozhovory, diskuze a vyhodnocení jsou provedeny ve dvou fázích, po projektu v září 2015 a po projektu v lednu 2016. Otázky k rozhovorům jsou přiloženy v příloze č. 1. Autor práce je vice prezidentem oblasti, a tak využívá pro potřeby práce též osobního pozorování a interních dokumentů, ke kterým má přístup, jejich soupis se nachází v závěru dokumentu.

Návrh změn

Na základě všech nasbíraných podnětů a dat jsou stanoveny návrhy na změny. První sada řešení je navržena po zhodnocení projektu v září 2015. Změny jsou implementovány a jejich dopad je zkoumán na projektu v lednu 2016. Na základě zhodnocení lednového projektu a důsledků implementovaných změn jsou navrženy finální řešení pro projekt v září 2016, který je cílovým projektem této práce.

4 Popis vybrané organizace

4.1 Úvod

AIESEC je mezinárodní, nepolitická, nezávislá, nezisková organizace řízená studenty nebo čerstvými absolventy (do 2 let od ukončení studia na vysoké škole). Název je odvozen od francouzské zkratky: Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales. V současné době je zkratka již neaktuální, jelikož jejími členy nejsou výhradně jen studenti ekonomických oborů, jak zkratka napovídá. AIESEC se snaží o dosažení světového míru a naplnění lidského potenciálu. Působí ve 127 zemích světa, je to největší studenty řízená organizace na světě, která má okolo 70 000 současných a přes milion bývalých členů. Členy organizace byli například J. F. Kennedy, Nick Jagger, Václav Klaus, Andrej Babiš, Ján Oriška a další. Jádrem organizace je šíření mezikulturního porozumění a rozvoj leadershipu skrze stáže a týmovou zkušenost během organizování těchto stáží.

4.2 Smysl organizace

Organizace vznikla v poválečném období, kdy byl svět rozpojen, panovala nedůvěra mezi národy i ve světové vůdce. Lidé měli silně negativní zkušenost s ostatními národy založenou na proběhnuvší válce a bylo těžké si uvědomit, že příslušníci ostatních národů jsou stejní lidé jako oni. Se stejnými problémy s prací, vztahy, dětmi a netoužící po válce a zabíjení.

Právě v této době přišli tři studenti s jednoduchou myšlenkou. Věřili, že zamezit budoucím konfliktům lze poměrně snadno. Lidé nebudou válčit mezi sebou, když se budou vzájemně chápat, rozumět si, znát se, když se odstraní strach tvořený vzájemným

neporozuměním mezi národy. Dosáhnout tohoto stavu se rozhodli skrze osobní zkušenost. Založili organizaci, která posílá studenty do zahraničí na projekty, kde reprezentují svůj národ a šíří o něm povědomí a porozumění.

Mezikulturní porozumění není jediným způsobem, jakým AIESEC naplňuje svou vizi. AIESEC věří, že leadership je fundamentální řešení. Leaderi jsou nezbytní k provedení změny a rozvoji. Proto AIESEC vytváří možnost pro mladé lidi v sobě leadership objevit a rozvinout ho. Možnost najít v sobě potenciál a rozvinout ho nabízí v podobě stáží a práce na jejich přípravě. Obě tyto zkušenosti jsou postaveny takovým způsobem, aby rozvíjeli určité aspekty leadershipu.

4.3 Leadership

Aspekty leadershipu, které AIESEC v lidech rozvíjí, byly převzaty ze světového ekonomického fóra. Těmito aspekty jsou: „světoobčan“, osobní porozumění, schopnost povzbudit ostatní, orientace na řešení. Všechny čtyři aspekty jsou jasně definovány. Tato definice se skládá ze tří charakteristik a z věty nebo souvětí, kterým se člověk popisuje v okamžiku dosažení cílového stavu.

Světoobčan se popisuje následujícím způsobem: „Mám povědomí o tom, co se děje ve světě a užívám si svou aktivní roli v přispění k tomu udělat svět lepším místem pro všechny.“ Tři charakteristiky jsou následující: „Věří ve svou schopnost svět změnit. Zajímá se o světové problémy. Užívá si přebrání odpovědnosti za zlepšení světa.“

Osobní porozumění. „Vím, v čem jsem dobrý, co je pro mě důležité a co je mou vášní. Neustále hledám, čeho chci ve svém životě dosáhnout.“ Charakteristiky: „Rozumí a žije své osobní hodnoty. Zaměřuje se na své silné stránky a ne slabosti. Objevuje své vášně.“

Schopnost povzbudit ostatní. „Jsem schopen jasně komunikovat své nápady, zapojit se do smysluplných konverzací s ostatními a spoluvytvářet prostor spolupráce, který povzbuzuje ostatní k tomu konat.“ Charakteristiky: „Komunikuje efektivně v různých prostředích. Rozvíjí a povzbuzuje ostatní. Spojuje se s ostatními, aby dosáhl vyššího účelu.“

Orientace na cíl. „Přicházím s řešeními výzev. Jsem flexibilní a vždy připraven podstoupit nezbytné riziko. Vždy, když upadnu, se opět zvednu.“ Charakteristiky:

„Osvojuje si a demonstruje houževnatost, když čelí výzvám. Pozitivně se pohybuje vpřed skrze nejistotu. Podstupuje riziko, když je třeba.“

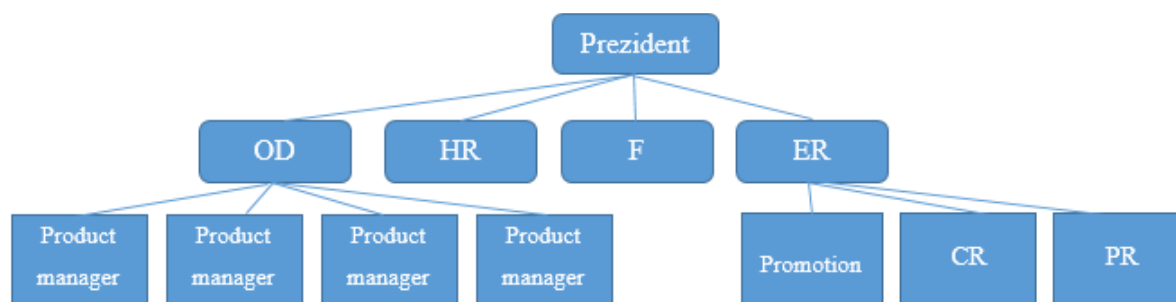
Společně s těmito čtyřmi prvky leadershipu se v AIESEC rozvíjí chování, které se řídí šesti hodnotami: snaha dosáhnout výtečnosti, užívat si účast, žít rozmanitost, demonstrovat jednotu, jednat udržitelně, aktivovat leadership. Tyto hodnoty společně s účelem organizace by měly tvořit základ kultury organizace.

4.4 Struktura organizace

Jak již bylo řečeno, celá organizace je řízena studenty nebo čerstvými absolventy vysokých škol. Na vrcholu celé organizace stojí tzv. Global Plenary (globální schůze), která se skládá z nejvyšších představitelů národních vedení jednotlivých členských států. Global Plenary nepůsobí nepřetržitě, svolává se. Nejvyšším orgánem působícím nepřetržitě je AIESEC International, dále jen AI. V jeho čele stojí prezident, PAI (president of AIESEC International). Pod AI se nachází národní vedení jednotlivých členských států tzv. MC (member committee), v čele každého MC stojí jeho prezident, MCP (member committee president. MC vede jednotlivé pobočky členské země, tzv. LCs (local committees), hlavním představitelem pobočky je opět prezident, LCP (local committee president). Zvláštní postavení ve struktuře organizace má mezinárodní kontrolní rada, tzv. ICB (international control board), která se zodpovídá jen AI. ICB sepisuje a dohlíží na dodržování stanov, rozsuzuje interní žaloby.

Struktura na národní úrovni je podobná té globální. Na vrcholu stojí rada prezidentů, tzv. BoP (Board of Presidents), což je obdoba globální schůze. Tento orgán se stejně jako globální schůze svolává, nepůsobí nepřetržitě. Rada se skládá z prezidentů místních poboček a v jejím čele stojí prezident národního vedení. Dále se ve struktuře nachází národní vedení a pod ním stojí již jednotlivé pobočky, v jejichž čele stojí výkonné rady s pobočkovými prezidenty. Aktuální národní vedení se skládá z 12 pozic. Prezidenta, který je zodpovědný za vedení týmu jako celku a rozvoj jeho členů, zároveň předsedá radě prezidentů, zastupuje celou entitu na globálním zasedání a reprezentuje organizaci navenek. Ostatní členové národního vedení jsou nazýváni národními vice prezidenty za svá oddělení, tzv. MC VP (Member Committee Vice President).

Obrázek 5: Struktura národního vedení organizace v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura na pobočkách je tvořena výkonnou radou, tzv. EB (Executive Board), v jejím čele stojí prezident, tzv. LCP (Local Committee President). Člen výkonné rady je tzv. LC VP (Local Committee Vice President). Pod ní stojí vedoucí týmů, tzv. TL (Team Leader). Posledním článkem struktury organizace jsou její řadoví členové, kteří se dělí na plnoprávné (musí plnit zvláštní kritéria sepsaná ve stanovách pobočky), aspiranty (čekají na schválení plnoprávného členství) a společníky (členové s menší pracovní zátěží a menšími pravomocemi, neusilují o získání plnoprávného členství). Nejvyšším orgánem pobočky je legislativní shromáždění, které se svolává několikrát do roka dle potřeby (například za účelem schválení rozpočtu nebo nové výkonné rady). Členem legislativního shromáždění jsou všichni plnoprávní členové pobočky.

4.4.1 Produkty

Dvěma základními produkty AIESEC jsou stáže a členství v organizaci.

Členství v organizaci se dělí na 2 programy, prvním je TMP (team member program), což je program, ve kterém jste členem, který nevede žádný tým. A druhým programem je TLP (team leader program), součástí tohoto programu se člen stává ve chvíli, kdy vede tým nebo oblast s předpokládaným funkčním obdobím minimálně půl roku.

Stáže se též dělí do dvou programů, jsou jimi dobrovolnické stáže (GCDP) a pracovní stáže (GIP). Dobrovolnické stáže mají obvykle krátkodobý charakter, většinou trvají okolo 6-10 týdnů, stážisté nedostávají žádnou mzdu ani kapesné. Pracovní stáže mají dlouhodobější charakter, trvají obvykle okolo půl nebo jednoho roku a stážisté dostávají kapesné. S výjimkou speciálního produktu v rámci tohoto programu, kterým je tzv.

Global Entrepreneurs, kde je obvyklou dobou trvání stáže 6 týdnů a stážisté žádné peníze nedostávají, tento produkt je zaměřen na podniky typu start-up.

Při incomingovém pohledu na stáže je nutno je vidět jako projekty, které incomingová oddělení vytvářejí, prodávají a organizují. Tím se vytváří široká nabídka produktů, stáží, protože každý projekt má jiné parametry.

Organizace též produkuje celou řadu dalších produktů, především CR charakteru, které často slouží především k jejímu financování, nebo rozvoji vztahů s klíčovými partnerem. Jiným velice významným produktem je globální průzkum, který zjišťuje názory mladých lidí na světové dění, vzdělávání, jejich budoucnost. Průzkum se nazývá Youth Speak Survey. Výsledky tohoto šetření jsou mimo jiné zpracovány pro účely OSN.

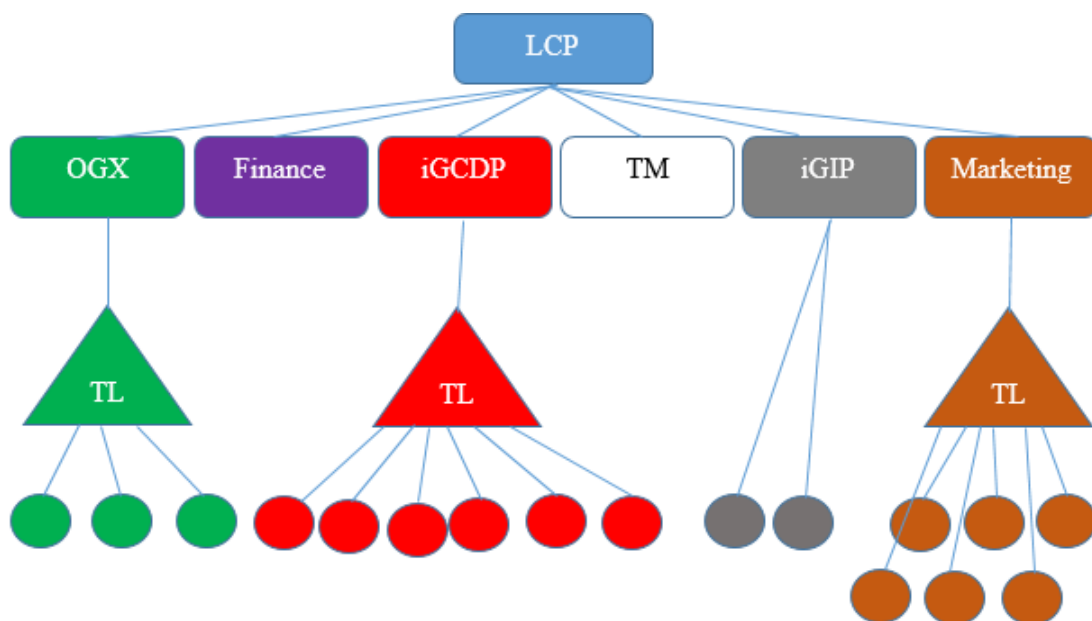
4.5 Pobočka v Českých Budějovicích

Před analýzou samotného projektu je nutné popsat prostředí, ve kterém je projekt vytvářen. To umožní pochopit faktory, které projekt ovlivňují a rozpoznat příležitosti, které lze využít k jeho zlepšení. Pro prostředí organizace AIESEC je typické svou proměnlivostí, která je mimo jiné způsobena pravidelnou obměnou lidských zdrojů. Veškeré struktury vedení se mění pravidelně v jednoročních cyklech. S výjimkou vedoucích pozic na úrovni team leader, ty se mění již po půl roce. Každého půl roku též dochází k náboru nových členů, kteří často tvoří i polovinu HR kapacity pobočky.

4.5.1 HR struktura pobočky v Českých Budějovicích

Výkonná rada pobočky v Českých Budějovicích se dlouhodobě skládá ze 7 pozic. V čele rady stojí prezident pobočky. Zbytek rady je složen z pobočkových vice prezidentů, tzv. LC VP (Local Committee Vice President). Těmi jsou vice prezidenti pro jednotlivé produkty a vice prezidenti pro marketing, lidské zdroje (TM – talent management), finance. V oddělení marketingu, odchozích stáží a příjezdových dobrovolnických stáží je struktura posílena o team leadery (TL). Velikost jednotlivých týmů je poměrně proměnlivá, což je způsobeno vysokým odpadem členů. V listopadu 2015 měla pobočka 27 členů, její celkovou strukturu lze vidět na následujícím schématu.

Obrázek 6: Struktura LC České Budějovice (listopad 2015)



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Produkty pobočky

Pobočka v Českých Budějovicích má jak incomingové, tak i outgoingové oddělení, postrádá jen oddělení CR (corporate relations), které obvykle produkuje a prodává CR produkty. Toto oddělení je na místní pobočce částečně zastoupeno marketingovým oddělením ve spolupráci s oddělením příjezdových pracovních stáží.

V portfoliu outgoingového oddělení jsou jak stáže typu GCDP, tak i typu GIP. Ve třetím a čtvrtém kvartále roku 2015 jsou obě outgoingová oddělení organizačně sloučena v jedno, jsou vedena jedním vice prezidentem a TL s jedním týmem, ale stále nabízí celé portfolio svých produktů. Důvodem této organizace je dlouhodobě nízká prodejnost produktů GCDP v tomto období roku. Dva týmy s vlastními vedoucími by tak byly nevhodné a snižovaly by efektivitu celé pobočky. Ušetřené lidské zdroje jsou alokovány do ostatních týmů.

Největších výkonů dosahuje pobočka v oblasti iGCDP, která má ve svém portfoliu projekt EDISON a nově též implementuje projekt SPEAK!. Oba projekty jsou projekty národního charakteru, což znamená, že jsou v portfoliu alespoň 4 poboček a mají též podporu národního vedení. Projekt EDISON je prodáván základním a středním školám a spočívá v přivedení týmu stážistů za účelem projektového týdne na škole s cílem podpořit

mezikulturní vzdělanost. Projekt SPEAK! má podobu kurzů konverzace v cizím jazyce pro veřejnost.

Jak bylo vysvětleno výše, AIESEC považuje za svůj produkt též členství v organizaci. Tento produkt zaštiťuje oddělení Talent Management. Po náboru v listopadu 2015 bylo na pobočce 10 členů v programu TLP a 17 v programu TMP.

5 Analýza současného stavu

5.1 Popis projektu

Analyzovaným projektem je projekt EDISON. Základní podoba projektu je následující. Projekt probíhá na středních a základních školách v České republice. Budějovická pobočka se primárně zaměřuje na školy v Jihočeském kraji. Projekt má za cíl šířit mezikulturní porozumění. Spočívá v tom, že na školu přijede skupina 6-9 zahraničních stážistů (studentů nebo absolventů vysokých škol z různých zemí světa: Mexika, Íránu, Maroka, Jordánska, Taiwanu, Číny, Belgie, Egypta...), kteří celý týden přednáší o své kultuře, ukazují typické předměty, pokrmy, vysvětlují svůj běžný den, svou víru, politický systém, vzdělávací systém, geografii, historii a především vypráví svůj osobní příběh, tráví s žáky čas a umožňují jim pochopit, že i přesto, že jsou tak jiní, tak jsou v podstatě naprosto stejní. Během projektu je stážistům poskytnut systém na podporu jejich osobního rozvoje.

Projektový tým musí zajistit dostatečné množství škol, které projekt odeberou. Dostatečné množství znamená balíky škol po 5 na jeden tým stážistů. Následně musí zajistit tým stážistů. Tento krok se skládá z propagace projektu a výběru kandidátů. Dále je třeba zajistit příjezd stážistů do země, přípravu škol i týmu stážistů na realizaci projektu. Samotné realizaci projektu na školách předchází přípravný týden. Ten má podobu konference zaměřené na školení stážistů, nastavení očekávání a realizaci první fáze modelu rozvoje stážistů (především nastavení cílů). Po přípravném týdnu dochází k realizaci projektu na školách, kde projektový tým koordinuje průběh projektu a realizuje další fázi rozvoje stážistů (reflexi). Na konci projektu dochází k vyhodnocení projektu se školami, stážisty a interně, je sepsána hodnotící zpráva a členové týmu jsou alokováni do dalších projektů dle potřeby.

5.1.1 Iniciační a rámcový plán projektu

Po nástupu a zaškolení nové výkonné rady následuje většinou několika denní plánování následujících 12 měsíců. Na tomto plánovacím meetingu jsou mimo jiné stanoveny

projekty a jejich rámcové cíle a plány. Zároveň každý kvartál probíhá „plan update meeting“, kde se záměry aktualizují a cíle, strategie a plány dostávají přesnější podobu. Vice prezidenti plánují cíle a aktivity na měsíce. Konkrétní plán vytváří až manažer projektu (team leader) během své zaškolovací fáze. Nedílnou součástí plánování je plánování rozpočtu pobočky a z něj se odvíjejících budgetů projektů. Budgety projektů jsou však plánovány až po zvolení team leaderů.

Ambice provést analyzovaný projekt s realizací v září 2016 byla stanovena v únoru 2016. Nicméně předchozí vice prezident oblasti tento vývoj předvídal již během svého plánování na jaře roku 2015, již v té době počítal s plánem 32 realizací. A s tímto vědomím i budoval své oddělení. (Měřítko počet realizací znamená počet stážistů, kteří na projekt přijedou. Proč je počet realizací měřítkem úspěchu, vyplývá z účelu organizace a způsobu jeho dosažení. AIESEC se snaží o rozvoj leadershipu u svých členů a u stážistů, počet členů je měřítko úspěchu produktu TMP a TLP).

5.1.2 Sestavení týmu

Pro každý projekt je třeba sestavit projektový tým. Ten se skládá z team leadera a kombinace nových a zkušených členů AIESEC. Organizace má vysoký odpad členů, zkušených členů je minimální množství, a tudíž je projektový tým z většiny tvořen novými členy.

Team leader je vybrán jako první. Výběrový proces se skládá z žádosti o pozici a pohovoru s výkonnou radou. Žádost má dva účely, prvním je poznat kandidáta a jeho záměry, druhým je připravit kandidáta na jeho funkci. Žádost se skládá z odpovědí na předem stanovené otázky výkonné rady. Na vypracování žádosti mají kandidáti většinou 14 dní. Otázky jsou rozděleny do dvou bloků. Obecné části, zde jsou otázky zaměřeny na osobnost kandidáta, jeho motivaci a postoje ve vztahu k organizaci. A specifické části, zde se otázky vztahují k projektu, který chce vést. Zjišťuje se, jakým směrem se kandidát chce vydat, jak by čelil často se opakujícím obtížím, jakým způsobem by inovoval stálé procesy a podobně. Otázky se mění dle aktuální situace a predikce budoucího vývoje.

Pohovor s výkonnou radou přichází na řadu po přijetí žádosti kandidáta. Rada se detailněji doptává na kandidátovi znalosti organizace, jeho přehled o dění na pobočce a v entitě, znalost nástrojů a postupů, které bude využívat. Důležitým kritériem je schopnost vést a řídit tým. Neméně důležité je zjistit míru připravenosti kandidáta.

Po zvolení team leaderů přichází období náboru nových členů. Nábor nových členů se koná dvakrát ročně. Se začátkem školního roku (v prvním říjnovém týdnu) a na začátku letního semestru (na začátku března). Výběrový proces se skládá z přihlášky, infomeetingu, pohovoru a alokací do týmů. Podmínkou přijetí je také účast na lokální školící konferenci.

Přihláška slouží především ke zkontaktování kandidáta a organizace. Na infomeetingu jsou kandidátům především představeny volné pozice a účel a podoba organizace. Na konci infomeetingu si kandidáti zvolí dvě preference oblastí, ve kterých by chtěli pracovat a vyberou si datum a čas pohovoru. Pohovoru se účastní kandidát, pohovoruující a zapisovatel. Pohovoruující a zapisovatel jsou většinou noví team leadeři, kteří povedou týmy, do kterých se kandidát prioritně hlásí. Pohovor má danou jasnou strukturu, obecnou část a specifickou. Obecná část je zaměřena na osobnost kandidáta, jeho povědomí o světovém dění, zájmy a znalost cizího jazyka. Specifická část se mění podle priorit kandidáta a je vždy zaměřena na rozpoznání specifických schopností, které by kandidát ve své zvolené oblasti potřeboval. V závěru pohovoru je prostor na dotazy, konečné rozhodnutí ohledně preferencí kandidáta a dohodnutí dalších kroků.

Poté, co proběhnou všechny pohovory, se koná alokační meeting. Sejde se výkonná rada a team leadeři. Rozdají se karty s profily jednotlivých kandidátů. Načrtne se současná podoba struktury pobočky a pozice, které je třeba obsadit. VP TM na základě pohovorů doporučí či nedoporučí přijmout jednotlivé kandidáty a navrhne pozice, na které by měli nebo neměli být alokováni. Následuje diskuze všech zúčastněných. Častým jevem je nedostatek kandidátů a z toho vyplývající škrty v jednotlivých týmech. Směr diskuze ovlivňuje především strategická prioritizace pobočky. Každá pobočka si vybírá jeden až dva programy, které jsou pro ni prioritou a v kterých chce výrazně růst. Ihned po finálním rozdělení kandidátů, jsou kandidáti kontaktováni a dotázáni na jejich finální rozhodnutí a vůle účastnit se školící konference. Při odpadnutí některých kandidátů opět následuje diskuze a případná realokace zdrojů.

Do projektového týmu projektu v září 2015 bylo alokováno 6 členů. Na začátku fungování týmu byl vice prezident oblasti zároveň i team leaderem projektového týmu. V průběhu přípravy projektu, v červnu 2015, byl vybrán team leader z řad projektového týmu, aby vice prezidenta na pozici team leadera ihned nahradil a snížil tak jeho pracovní vytížení. Nutno dodat, že projektový tým připravoval simultánně dva projekty, projekt EDISON na září 2015, a zároveň projekt SPEAK! na listopad 2015.

5.1.3 Školení projektového týmu

Školení členů AIESEC je poměrně strukturované a kontrolované. Lze ho rozdělit do dvou skupin. Školení manažerů (team leaderů, vice prezidentů a prezidentů) a zaškolování řadových členů. Školení manažerů probíhá na všech pobočkách a ve všech odděleních stejně. Zaškolování členů je stejné jen v některých částech (například obecné znalosti o organizaci), ale jinak se liší podle projektů, na kterých budou členové pracovat a i podle fází a situací, v jakých se projekty nacházejí. Liší se také časově, školení prezidentů předchází školení vice prezidentů, to předchází školení team leaderů a to předchází školení řadových členů.

Školení team leadera

Školení team leaderů probíhá v rámci individuálních sezení se svým předchůdcem, starým i novým viceprezidentem, a také na národní konferenci organizované k tomuto účelu.

Team leader musí znát co je náplní jeho práce, jaké jsou jeho zodpovědnosti, jaká jsou měřítka úspěchu. Znat smysl organizace, její strukturu a základní principy jejího fungování. Vědět, co je úlohou jeho oblasti. Jaká je jeho role v rámci pobočky a v rámci LDBS. S kým, jak a proč bude spolupracovat. Zároveň musí získat značné znalosti o své funkční oblasti:

Národní projekty: jaké jsou, k čemu slouží, jaká jsou měřítka úspěchu, na kterých pobočkách běží, jak je realizovat. Projekty vlastní pobočky: detailní znalost, jak probíhají, jaký je současný stav. Znat standardy projektů. Jak projekty řídit, principy finalizace projektů, závěrečné vyhodnocení a zpráva. Naučit se používat nástroje: CRM, nástroje na tracking, pracovní spreadsheets, team minima, informační systém, zákaznický portál. Znat customer flow (tok zákazníků), procesy vyhledávání, výběru a přípravy stážistů, legální procesy spojené s příjezdem stážistů.

Orientovat se v aktuální situaci. Znat výsledky, míru dokončení projektů a překážky. Vědět jaké jsou zájmové skupiny. Kdo jsou hlavní partneři a jaká jsou jejich očekávání, být schopen vyhledávat nové.

Naučit se plánovat, sestavit budget, motivovat, nastavovat cíle, delegovat úkoly, trackovat, dát feedback, koučovat, být mentorem, budovat tým a kulturu.

Školení řadových členů

Zaškolování se řídí edukačním cyklem z interního nástroje (standardů) zvaného „Team Minimums“. Je to souhrn minimálních aktivit, které musí každý team leader v rámci svého týmu činit. Dle tohoto nástroje má zaškolování 4 fáze.

První probíhá na lokální školící konferenci, kterou si pořádá pobočka sama. Agenda se skládá z historie organizace, vizí a způsobu jejího naplnění (tzv. AIESEC WAY), model rozvoje členů a stážistů. Představí se aktivity pobočky napříč rokem. Základní porozumění všem oddělením. Customer flow. Vysvětlení popisu práce. Nastavení očekávání, pravidel, hodnot týmu. Představení smyslu týmu a cíle týmu. Dohodnutí prvních úkolů a prvního týmového meetingu a team buildingu. Plus realizace první fáze modelu rozvoje členů.

Druhá zaškolovací fáze probíhá v prvních dvou týdnech po lokální konferenci. Zde se agenda pro každý tým liší dle jeho aktuální potřeb. Základním principem je naučit členy něco co zatím nepotřebují. V prvních dvou týdnech by se tedy členové měli naučit, co budou zrovna potřebovat, tak aby to mohlo ihned aplikovat. Zásadou organizace je „learning by doing“. V kontextu s týmem pro projekt EDISON se členové v tomto období rozdělí na dvě části. První část týmu bude mít na starosti sales druhá část „matching“ (výběr stážistů). Sales tým se tedy bude učit jak zvládat telefonování a domlouvání schůzek a následně principy obchodních schůzek, vyjednávání a práce se CRM. Matching tým se učí selektovat kandidáty a zacházet s informačním systémem a zákaznickým portálem.

Ve třetí fázi se předpokládá dosažení určitých výsledků. Na to navazuje i trénink. Matching tým se učí zvládat procesy související s příjezdem stážistů (vízové procesy, pojištění, doprava, standardy stáže). Sales tým se učí práci s informačním nástrojem pro školy, práci s očekáváními a komunikaci. Všichni se učí dávat a přijímat feedback.

Čtvrtá fáze se koná na národní konferenci organizované pro všechny členy AIESEC v České republice. Všichni členové dostávají hlubší vzdělání o fungování organizace a svých funkčních oblastí. Velký důraz se klade na probuzení zodpovědnosti členů za svou práci a souznění s organizací.

Další fáze nejsou nástrojem definovány, ale veškerý trénink se dále řídí budováním znalostí a schopností dle principu naučit členy to, co budou v nejbližší době potřebovat a nechat je to ihned aplikovat. V rámci týmu projektu EDISON dostávají členové sales

týmu pokročilý trénink na obchodní dovednosti. A s blížícím se datem realizace projektu se i sales tým přeškoluje na matching tým, aby bylo zajištěno dostatečné množství stážistů a pracovní nápor se rovnoměrně rozmělnil. Před samotnou realizací projekty dostává celý tým trénink na rozvoj stážistů, zvládnání realizace projektu a organizaci přípravného týdne pro stážisty. Výše uvedený souhrn a postup tréninků je do určité míry zobecněný model. Systém tréninků se projekt od projektu liší, reaguje na aktuální prostředí a situaci.

5.1.4 Budget projektu

Budget projektu plánuje team leader a vice prezident za finance. Dle zvyklostí na pobočce probíhá toto plánování v období přípravy team leadera. Budgety všech projektů v AIESEC mají jednotnou strukturu, tu lze vidět v příložené tabulce, která je kopií prázdného rozpočtu projektu. Skutečné částky nemohly být v práci zveřejněny, směrnice organizace to neumožňují.

V rámci nákladů dosahuje nejvyšší hodnoty položka „accommodation“ (ubytování), téměř stejné hodnoty dosahují náklady investované do rozvoje členů (součet položek „national conference“ a „education“). Při projektech s nižší produktivitou (méně stážistů na jednoho člena) se náklady investované do rozvoje členů stávají nejvyšší položkou nákladů projektu. Zhruba polovinu výše nákladů na ubytování dosahuje položka „MC servicing“ (odvody národnímu vedení organizace). Přibližně 50% hodnoty MC servicingu dosahuje „development fund“ (odvody do rozvojového fondu organizace), a také „postage“ (náklady na doručování dokumentů – pošta, DHL). Velice proměnlivou položkou jsou „travel costs“ (cestovní náklady), které jsou plánované v téměř stejné výši jako MC servicing, ale v reálu dosahují sotva jedné šestiny této hodnoty. Faktory ovlivňující tuto skutečnost jsou vzdálenost spolupracujících škol, frekvence jejich navštěvování a aktivita členů v dokládání cestovních dokladů. Výnosy jsou z 95% tvořeny poplatky škol za projekt. Zbýlých 5% jsou poplatky za konference od členů.

Tabulka 4: budget projektu EDISON

<u>COSTS</u>	Plan Budget	Real Budget	March	April
Realization costs					
Jobraising					
Travel costs					
Selling materials					
Promotion					
Promo materials					
Others					
TN realizations					
Postage					
Administrative fees					
MC payments					
MC servicing					
Development fund					
Trainees costs					
Accommodation					
Travel costs					
Reception					
Others					
Others					
Members development					
National conferences					
Local conferences					
Reward and recognition					
Teambuilding					
Education					
Trainings					
Others					
Corporates					
LC corporate					
Team corporate					
LC costs					
TOTAL COSTS					
<u>REVENUES</u>					
Fees					
Organisations fees					
Participant fees					
Others					
Funds and grants					
Development fund					
Fundraising					
Members					
Fee for conferences					
Fee for corporates					
Others					
TOTAL REVENUES					
Profit/Loss					

Zdroj: Rozpočet projektu EDISON (interní dokument)

Žádný projekt v AIESEC nesmí být plánován ve ztrátě. Projekty se hodnotí z pohledu udržitelnosti. To znamená, na kolik je projekt udržitelný v rámci chodu pobočky. Je-li pro ni spíše zátěží nebo je-li zdrojem příjmů pro pobočku. Udržitelnost se hodnotí ve třech úrovních.

První úroveň: výnosy snížené o náklady na samotný projekt. Projekt kryje pouze náklady samotného projektu, ale pro pobočku znamená další značné náklady, které je nutné hradit z jiných výnosů pobočky.

Druhá úroveň: výnosy snížené o náklady na samotný projekt a celý tým. Projekt kryje náklady na projekt i chod týmu, ale už nepokryje další náklady na udržení pobočky.

Třetí úroveň: výnosy snížené o všechny náklady. Pobočka by byla schopna fungovat i jen na základě příjmů z tohoto projektu.

Projekt EDISON dosahuje zisku i ve třetí úrovni. Nepříliš dobrá finanční situace pobočky způsobena špatnou situací ve výjezdovém oddělení tlačí na projektový tým, aby tlumil náklady. Což má za následek zkrácení přípravného týdne jakožto nejnákladnější části projektu. V konečném důsledku to je porušení mezinárodních vnitřních standardů, jelikož se tím zkracuje doba stáže pod minimální hranici 6 týdnů. Žádná oficiální stížnost však dosud nebyla podána.

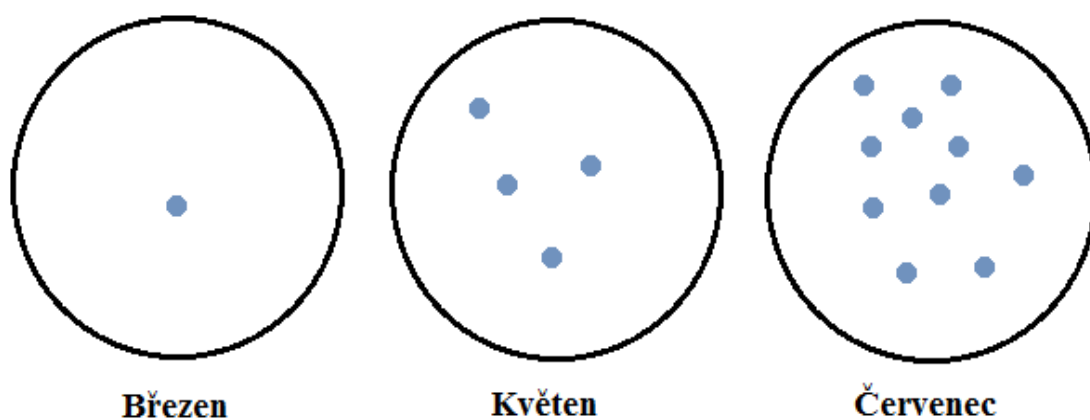
5.1.5 Prodej projektu

Po zaškolení projektového týmu je nutné získat pro projekt dostatek škol, na kterých budou působit stážisté. Národní interní směrnice upravují počet kontraktů o spolupráci se školami, které musí projektový tým uzavřít, aby mohl zahájit shánění stážistů („matching“).

Dle směrnic musí být podepsány minimálně 2 kontrakty, aby mohly být otevřeny dvě pozice pro stážisty. Při 50% z plánovaného počtu kontraktů může být otevřeno 50% pozic pro stážisty. Při 90% podepsaných kontraktů mohou být otevřeny zbývající pozice.

Rychlý a kvalitní prodej je zásadní pro úspěšnost celého projektu. Čím dříve se zahájí proces shánění stážistů, tím více kandidátů se přihlásí. A zároveň, tím nižší je mezipobočková konkurence. Konkurenci poboček ilustruje následující schéma (schéma slouží jen pro ilustraci, nevychází ze skutečných dat).

Vývoj počtu poboček v ČR shánějících stážisty pro projekty v září



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace AIESEC má v České republice celkem 12 poboček. Téměř všechny pobočky realizují nějaký projekt v září, na který potřebují stážisty. Každá pobočka je v prodeji jinak úspěšná, a tudíž některé pobočky zahajují shánění projektu dříve než jiné. V září 2015 bylo 10 pobočkami dohromady otevřeno 157 pozic pro stážisty. Obsazeno bylo 137. 117 stážistů nakonec přijelo.

Prodej projektů probíhá skrze osobní prodej. Průzkum trhu a analýzy by měl provádět team leader nebo vice prezident oblasti. Jak bylo popsáno výše, členové týmu dostávají základní vzdělání na domlouvání schůzek po telefonu a vedení obchodních schůzek se školami. Následně jim jsou přiděleny školy k oslovení, se kterými se zkontaktují. Veškerou komunikaci je nutno zapisovat a lze sledovat v CRM systému. Smlouva o spolupráci je standardizovaná, stejně jako počet stážistů na školu a cena projektu. Na každou školu v rámci jednoho balíku škol přijede stejný tým stážistů.

Balíkem škol se rozumí 5 škol naprodáváných v pěti za sebou jdoucích týdnech. Tým stážistů stráví na každé škole jeden týden od neděle do neděle. Běžně probíhá projekt ve více balících škol zároveň. Například tři balíky znamená 15 škol a 3 týmy stážistů. Všechny balíky začínají a končí ve stejný den. Směrnice o počtech nasmlouvaných kontraktů se uplatňují na každý balík zvlášť.

5.1.6 Získávání a výběr stážistů („*matching*“)

Proces získávání a výběru stážistů se nazývá „*matching*“. *Matching* lze zahájit po nasmlouvání dostatečného množství škol pro projekt. *Matching* je spojen se systémem nazvaným GIS, který má dvě části tzv. EXPA a tzv. OP (Opportunity Portal). OP je část systému, kterou vidí a v níž se pohybují zákazníci vyjíždějících oddělení (zájemci o účast na stáži). EXPA je ta část systému, ve které pracují členové AIESEC. EXPA je propojená s OP, členové AIESEC vytváří nabídku na OP. Tato nabídka je tvořena tzv. „*Opportunities*“ (příležitostmi), jimiž jsou jednotlivé projekty, na které se zájemci o stáž mohou hlásit. Ročně se jich vytvoří několik tisíc v rámci celé organizace. Zájemci o stáž si v systému vytvoří svůj vlastní profil a mohou tyto nabídky sami procházet a sami se na ně v online prostředí hlásit. Poté co se na „příležitost“ přihlásí, jsou kontaktováni *matching* týmem konkrétního projektu a je s nimi zahájen výběrový proces.

Každá „příležitost“ má v systému svůj profil skládající se z profilové a úvodní fotky a informací týkajících se popisu práce, požadavků, očekávaných výsledků, dopadů projektu na účastníka a společnost, logistických informací (například asistence s příjezdem) a ostatních upřesňujících informací (například datum zahájení a ukončení realizace projektu).

K propagaci své „příležitosti“ se využívá navazování spolupráce se zahraničními pobočkami, facebook a zasílání emailů s nabídkou projektu zájemcům, kteří s touto metodou souhlasili nebo vedoucím vysílajících oddělení.

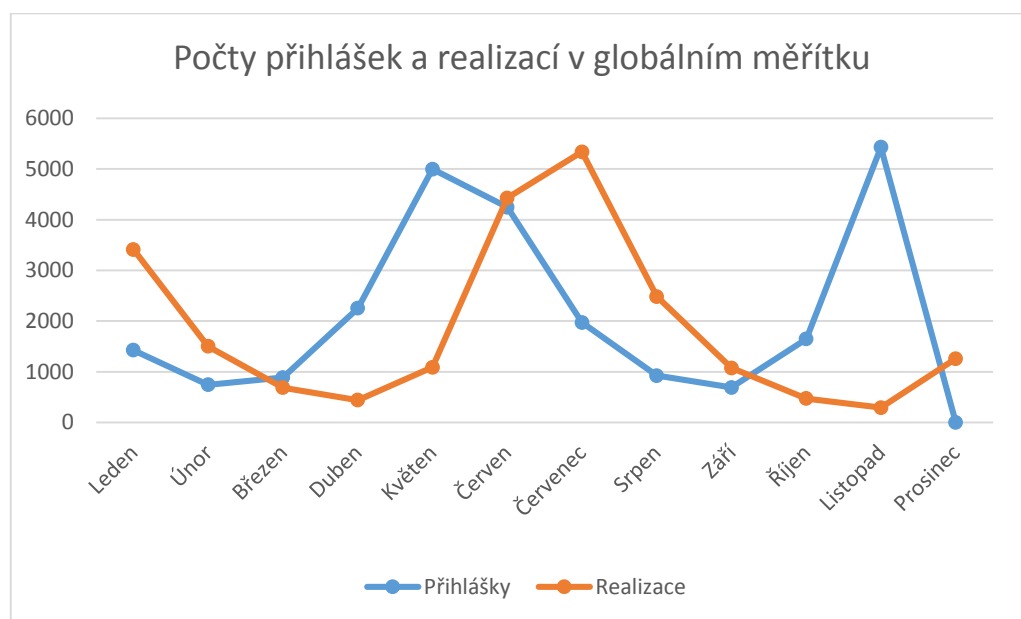
Spolupráce se zahraniční pobočkou tkví především v zaslání propagačních materiálů vlastní tvorby. Nebo v zaslání fotek, referencí nebo videí, ze kterých si zahraniční pobočka vytvoří vlastní propagační materiály. Jiným způsobem je tzv. „*matching manie*“, což je online událost, která se koná na skypu nebo v podobném prostředí, účastní se jí zástupci poboček nabízející stáže a zájemci o stáž z cizích zemí. Stáže se zde představí, stejně jako stážisté. Ti, kteří se vzájemně zaujmou, se spojí a dohodnou na dalším postupu.

Na facebooku jsou vytvořeny mezinárodní matchovací skupiny s někdy i desítkami tisíc členů, které slouží k propagaci stáží skrze posty. Fungují jako online plakáty s možností přímého prokliku na „příležitost“. Projekty také mívají vlastní facebookové stránky, stejně jako pobočky a národní entity.

Zasílání emailů probíhá na dvou rovinách. První, neomezenou, je zasílání nabídek s projekty vedoucím vysílajících oddělení poboček, jejich kontakty lze najít v GIS. Druhou rovinou je zasílání emailů přímo zájemcům o stáž. Jejich kontakty lze získat uzavřením partnerství s cizí pobočkou nebo i celou národní entitou a poskytnutí vlastních databází a nastavení pravidel spolupráce. Tímto způsobem lze kontaktovat jen zájemce, kteří s tím předem souhlasí.

Zájemci se nehlásí rovnoměrně celý rok. Naopak se hlásí poměrně nárazově a většina jich chce vyjet na stáž v létě nebo v období vánoc. Projekt EDISON se koná buď v období leden-únor, nebo září-říjen, tehdy se nachází v tzv. „off peaku“ (mimo hlavní sezónu). Na následujícím obrázku lze vidět, jak se zájemci o stáž hlásili na stáže (příhlášky) a kdy na ně přijížděli (realizace) v roce 2013. Za rok 2014 ani 2015 nejsou kompletní data dostupná. Na obrázku nejsou data k přihláškám za měsíc prosinec, protože byla zkrácena při přehrávání do nového informačního systému.

Obrázek 8: Počet přihlášek a realizací za rok 2013 v globálním měřítku



Zdroj: vlastní zpravování

Na obrázku lze vidět dva zmiňované vrcholy, letní a zimní období. Významnou skutečností je, že celkový počet realizací v září 2013 byl 1077. Z toho 91 bylo v České republice na projektu EDISON. To činí 8,4% celkového počtu. Tento vysoký podíl v kombinaci se skutečností, že se projekt koná mimo léto, které je preferovaným obdobím většiny zájemců činí z matchingu velice náročnou část přípravy projektu.

Výběrový proces začíná již na vysílající straně. Ta provede první pohovor se zájemcem vydat se na stáž s AIESEC. Tímto sítím projde většina zájemců, hledí se především na úroveň jazyka a důvod, proč se zájemce chce vydat na stáž. Pokud zájemce neprojde pohovorem, tak nic neplatí. Po pohovoru se zájemce může hlásit na konkrétní stáže v systému.

Druhá část výběrového procesu tkví v online pohovoru se členem projektového týmu, na jehož projekt se zájemce přihlásil. Pohovor trvá od 20 minut do jedné hodiny. Sleduje se především úroveň jazyka, informovanost o projektu, motivace, zájem o tento konkrétní projekt, prezentační a komunikační dovednosti, zkušenosti a schopnosti v práci s dětmi, znalost vlastní země a schopnost ji představit, zkušenosti s pobytem v zahraničí, otevřenost ostatním kulturám, osobnost. Otázky pohovoru jsou strukturované a všechny jsou v anglickém jazyce. V konečném důsledku jsou kandidáti vybíráni na základě jejich jazykových schopností, pocitů a intuice pohovoruujících.

5.1.7 Předrealizační příprava

Další významnou skupinou aktivity projektového týmu je organizační příprava projektu. Zajištění příjezdu stážistů, doručení všech potřebných informací všem zájmovým skupinám, legální pokrytí projektu a příprava prvního týdne realizace projektu, tzv. přípravného týdne.

Stážisté pochází jak z bezvízových, tak i z vízových zemí. Proces zajištění příjezdu stážistů je u stážistů z vízových zemí zásadně obtížnější, nákladnější a nevyzpytatelnější. Je nutno sepsat zvací dopis, získat potvrzení o ubytování po dobu celé stáže a řešit i specifické požadavky jednotlivých zemí, ale i úředníků. Pro některé země stačí zasílat oskenované dokumenty elektronicky, jinam je nutno doručit originály. Někteří úředníci žádají i zápis z online pohovorů nebo sami volají, aby si některé skutečnosti ověřili. Vízové procesy významně ovlivňuje i strnulost úředního aparátu (Indie), neprofesionalita (Ukrajina), ale i korupce (Írán). Mimo zajištění víz musí být se všemi stážisty logisticky zajištěn jejich příjezd ve správný den, čas a na správné místo. Správným místem je vlakové nebo autobusové nádraží v Českých Budějovicích. Na základě směrnic musí být stážistům poskytnut návod na dopravu z letiště na nádraží.

Nenápadnou, ale velice náročnou agendou je výměna informací. Hlavními zúčastněnými subjekty jsou stážisté, AIESEC, škola, hostitelské rodiny (rodiny žáků poskytující ubytování během konání projektu na jejich škole). Je nutné vyjasnit průběh projektu na škole, stanovit program, požadavky školy na stážisty, stravování a ubytování. Tyto informace je nutno doručit všem stážistům. A jejich připomínky komunikovat zpět školám. Navíc někteří stážisté mají specifické požadavky či omezení, například alergie, nemoci, stravovací návyky, kulturní či náboženská omezení. Tato specifika je též nutno komunikovat školám a také hostitelským rodinám, zároveň je s nimi nutno počítat při plánování a organizaci přípravného týdne.

Legální zajištění projektu tkví především v legálním příjezdu stážistů (s vízem a všemi doklady včetně pojištění). Dále je to spolupráce s cizineckou policií a nahlášení příjezdu stážistů. Nahlášení probíhá ve spolupráci s kolejemi JU jakožto prvním místem ubytování stážistů. Posledním bodem je sběr osobních dat stážistů a vyplnění formulářů pro MZV.

5.1.8 Přípravný týden

Přípravný týden je specifickou částí projektu. Koná se v prvním týdnu realizace projektu, od středy do neděle. Má podobu vícedenního školení. Celé školení probíhá v prostorách Ekonomické fakulty, ubytování je zajištěno na kolejích JU a stravování v menze a v restauračních zařízeních ve městě. Náklady na ubytování jsou hrazeny z výnosů projektu, obědy jsou stážistům hrazeny jen ve čtvrtek a pátek, večere si vždy hradí sami. Agendu školení lze vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 9: Agenda přípravného týdne projektu v září 2015

Time	Wednesday 9.9.	Thursday 10.9.	Friday 11.9.	Saturday 12.9.	Sunday 13.9.
9:00:00 - 9:30:00	Arrivals, welcoming, accommodating	Shopping	How to build a session	Time with my leader	Packaging
9:30:00 - 10:00:00			Opening		Trainee leader elections
10:00:00 - 10:30:00		Aiesec Why		Trainee leader instructions	
10:30:00 - 11:00:00			Lunch	Lunch	Closing
11:00:00 - 11:30:00		Lunch			
11:30:00 - 12:00:00			Personal Why	Lunch in the city	Lunch
12:00:00 - 12:30:00		Sessions creation			
12:30:00 - 13:00:00			Czech History	break	Sessions creation
13:00:00 - 13:30:00		Project flow			
13:30:00 - 14:00:00			break	Goals check	Goals check
14:00:00 - 14:30:00		Fuck ups			
14:30:00 - 15:00:00			Explore the city + how to survive here	Visits	Sessions creation
15:00:00 - 15:30:00		Shopping + dinner			
15:30:00 - 16:00:00			Dinner	Dinner	
16:00:00 - 16:30:00					
16:30:00 - 17:00:00					
17:00:00 - 17:30:00					
17:30:00 - 18:00:00					
18:00:00 - 18:30:00					
18:30:00 - 19:00:00					
19:00:00 - 19:30:00					

Zdroj: vlastní zpracování

Zelená pole jsou témata zaměřená na rozvoj stážistů. Žlutá připravují stážisty na hlavní náplň projektu, jejich působení na školách. Modrá je připravují na praktické zvládnutí stáže. Červená jsou spojena se zajištěním organizačního chodu přípravného týdne.

AIIESEC Why je především o kontextu projektu a jeho roli v tom, o co se AIIESEC snaží. Personal Why je o roli stážistů v celém systému a nastavení jejich osobních cílů jako základy pro jejich další rozvoj. Czech History je krátký exkurz do historie naší země. Během Project Flow je stážistům detailně popsán průběh projektu. Fuck ups má za cíl nastavit očekávání stážistů a ukázat správná řešení problémových situací. Následuje praktický blok Explore the city + how to survive here, kde jsou stážisté provedeni po městě, ukázány obchody, důležitá místa, způsob pořízení jízdenek a podobně. How to build a session má za cíl dát stážistům nástroje na přípravu vlastní hodiny, které povedou na školách. Poté je během Trainee leader elections z řad stážistů volen jejich vedoucí, které bude řešit problémy a komunikovat s projektovým týmem během realizace projektu na školách. Poté jsou vedoucím týmů dány instrukce a sdělena očekávání. Po obědě jsou všichni stážisté instruováni, co mají v následujícím bloku dělat, všichni si musí dodělat své prezentace, které si měli připravit před příjezdem, na každého jsou kladeny trochu jiné požadavky. Tvorba prezentací je obsahem celého bloku Sessions creation. Během

pátečního odpoledne přijíždějí zástupce některých škol, aby osobně sladili svá očekávání se svými budoucími stážisty. Sobotní ráno mají týmy stážistů a svých vedoucích pro sebe, aby si nastavili pravidla, očekávání a způsoby spolupráce. Agenda končí obědem a předáním týmů prvním školám v pořadí.

Celý proces přípravného týdne je velice náročný z hledisky úsilí, znalostí, schopností, času a i lidských a finančních zdrojů. Ubytovací kapacity jsou navíc limitujícím předpokladem pro růst projektu.

5.1.9 Realizace projektu

Realizace projektu na školách začíná posledním dnem přípravného týdne. Aktivity se cyklicky opakují každý týden. Na začátku je třeba zajistit předání všech stážistů jedné školy škole druhé. První školní den se zástupce projektového týmu účastní zahájení projektu na škole, kde představí organizaci, projekt a stážisty. Následně dohlíží na hladké rozeběhnutí projektu. Během projektu se udržuje komunikace se zástupci školy a řeší případné obtíže. Na konci týdne se opět dohlíží na přesun stážistů. Po konci projektu na škole se projekt se školou vyhodnocuje.

Součástí realizace projektu je provedení kroků modelu rozvoje stážistů. Ten spočívá v systému debriefingů (skupinových sezeních s týmem stážistů). Debriefingy probíhají celkem tři. 1. se koná po prvním týdnu působení stážistů na škole. 2. po třetím týdnu a 3. během posledního pátého týdne.

5.1.10 Uzavření projektu

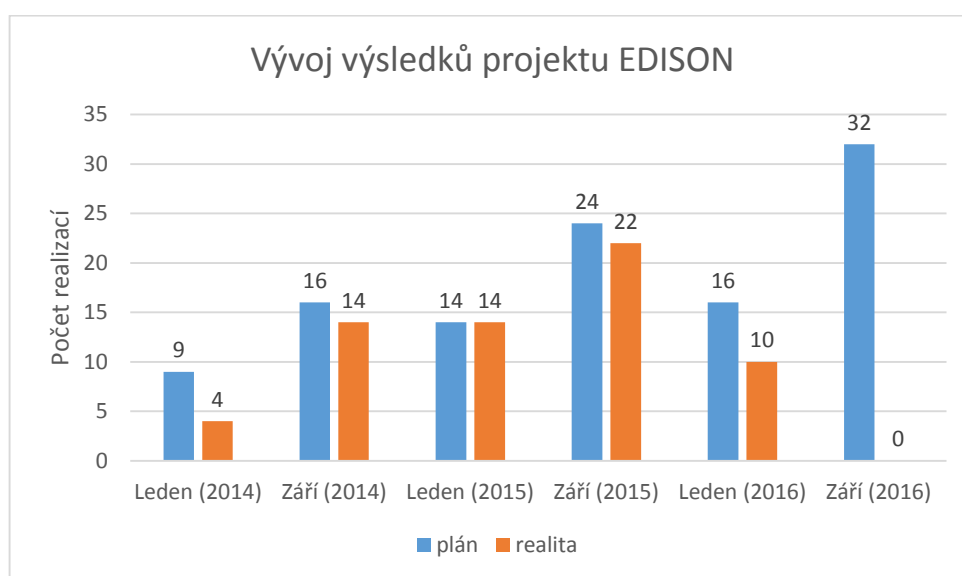
Projekt se uzavírá a vyhodnocuje na čtyřech úrovních. První úroveň je uzavření zkušenosti se stážisty a závěrečné vyhodnocení v rámci posledního debriefingu. Druhá úroveň tkví v osobní rozhovoru, telefonátu či mailové komunikace se školou, kde se projekt zhodnotí. Třetí úroveň je interní vyhodnocení v rámci projektového týmu, uzavření budgetu projektu. A čtvrtá úroveň je reportování výsledků projektu národnímu vedení v podobě závěrečné zprávy, kde manažer projektu společně s vice prezidentem oblasti popisují jednotlivé oblasti přípravy a realizaci projektu: sales, matching, přípravný týden, spokojenost škol a finanční výsledky.

5.2 Zhodnocení již proběhlých projektů

5.2.1 Historický vývoj projektu

Projekt se realizuje každý rok ve dvou obdobích, leden – březen a září - říjen. Forma projektu a podmínky se však vždy výrazně liší. Jak se projekt na pobočce vyvíjí je možno vidět na následujícím grafu. Komentář vychází z rozhovorů s předchozími vice prezidenty oblasti, manažerem projektu, diskuzí s výkonnou radou a osobního pozorování.

Obrázek 10: Historické výsledky projektu EDISON na pobočce v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky začínají lednem 2014, kdy byl projekt poprvé realizován na pobočce v Českých Budějovicích. Je zde vidět velký rozdíl mezi plánem a realitou. Z rozhovoru s tehdejším manažerem projektu vyplynulo, že základním problémem byla celkově nepřehledná situace na v té době teprve vznikající pobočce. Pobočka neměla ustálenou strukturu, její členové se přesouvali mezi odděleními, to vedlo ke zmatkům ve vnitřní komunikaci. A projektový tým navíc trpěl nedostatkem lidských zdrojů a know how. Z tohoto období také bohužel neexistují žádná data, která by podrobněji popisovala přípravy projektu, průběh realizace projektu, porealizační zhodnocení projektu ani spokojenost škol.

Projekty v září 2014 a lednu 2015 byly připraveny a realizovány pod novým vedením. (V AIESEC se obměňuje výkonná rada pobočky každý rok, její funkční období je od 1. 4. do 31. 3.. Rady se obvykle obměňují kompletně, s výjimkou prezidenta pobočky, který vzejde ze staré rady, aby vedl novou. A každého půl roku se obměňují pozice team

leaderů. Řízení jednotlivých projektů je z majoritní části v gesci team leaderů, jsou tedy projektovými manažery. Řízení balíků projektů a oblastí jako celku je zodpovědností vice prezidenta oblasti, který také vede team leadera nebo tým team leaderů.). Oba projekty z tohoto období byly hodnoceny jako velice úspěšné. Snížení plánu na 14 realizací u projektu z ledna 2015 oproti předcházejícímu projektu bylo odůvodněno poučením se z předchozích zkušeností, kdy určitý počet účastníků projektu odřekne svou účast na poslední chvíli, nebo je mu na poslední chvíli znemožněna. A tato skutečnost následně kazí statistiky, protože plnění plánu je součástí hodnocení poboček, oblastí i jednotlivých manažerů. Z těchto důvodů byl oficiální plán nastaven na 14 realizací, ale projektový tým se interně řídil plánem na 16 realizací. Predikce manažera projektu se tedy ukázala jako přesná. Důvodem, proč nebyl oficiální plán stanoven na 16 realizací a interní na 18, jsou legální limity, kdy smlouvy se školami jsou nastaveny na 16 stážistů. A interní pravidla AIESEC jsou nastavená tak, že není bezrestné rušit dohody se stážisty na poslední chvíli. A tudíž by nastala neblahá situace, kdyby stážistů nakonec skutečně přijelo 18.

Nejvyšších výsledků bylo dosaženo projektem v září 2015, který byl realizován pod dalším novým vedením (již třetím). Specifiky tohoto projektu byly nový postup jeho přípravy a krize lidských zdrojů v období těsně před a během realizace projektu. Nový postup tkvěl v prodloužení předrealizační fáze projektu a začlenění projektového týmu z předchozí realizace do příprav nového projektu. Krize lidských zdrojů se negativně projevila na kvalitě provedení projektu a spokojenosti škol.

Ne příliš úspěšný byl projekt v lednu 2016. Plánované výsledky byly nižší oproti předchozímu projektu z důvodů nejisté mezinárodní situace, pesimistického očekávání na základě zkušeností s tímto obdobím z předchozích let, a také pesimistické predikce kapacity lidských zdrojů. Reálná situace se nakonec ukázala horší, než bylo předpovídáno. Lidské zdroje byly doplněny až v polovině října a následně muselo ještě proběhnout jejich vyškolení. Mezinárodní situace byla negativně ovlivněna teroristickými útoky především ve Francii, kdy potenciální zájemci o stáž (projekt) přehodnotili své preference ze strachu cesty do Evropy a vydali se raději do jiných zemí světa, kde AIESEC také působí. Druhým efektem těchto útoků je přitvrzení vízových procesů v některých zemích, což vedlo k odpadu některých stážistů těsně před realizací projektu z důvodu nedostání víz. Zároveň se na konci listopadu globálně zaváděla nová verze informačního systému, která obsahovala spoustu nedostatků. Jeden z nich znamenal 14 denní částečnou paralýzu všech výjezdových oddělení, jelikož nebylo možno do

systemu zadávat nové zájemce o stáž. Nový systém samozřejmě znamenal nové postupy, což sebou samo o sobě přineslo řadu komplikací, zdržení a zhoršení efektivnosti celého procesu. Tyto efekty vyústily v 50% pokles v počtu přihlášek na projekt a vysoký odpad přijatých zájemců. Což se v konečném důsledku projevilo v nízkém plnění plánu.

V současné době se připravuje projekt na září 2016, který proběhne pod, v řadě již 4., vedením. Mělo by se jednat o projekt s historicky nejvyššími výsledky.

5.2.2 Cíle projektu

Z rozhovorů a osobního pozorování vyplynulo, že projekt má více cílů než jen maximalizovat počet realizací. Tyto cíle byly definovány jako: zisk, udržitelnost, multikulturní vzdělávání, rozvoj leadershipu.

Zisk

I přesto, že AIESEC je nezisková organizace, některá její oddělení musí generovat zisk, aby kryla náklady jiných oddělení, která jsou ze své podstaty nezisková. Jedná se především o oddělení talent managementu, jehož účelem je rozvoj členů a stážistů AIESEC. Organizace je nastavena tak, že pokud pobočka finančně pokryje veškeré své aktivity a stále generuje zisk, pak všechny tyto prostředky využije na tvorbu rezerv. Žádný člen pobočky nepobírá žádnou mzdu, ani jiné odměny. Finanční prostředky, které od pobočky obdrží, slouží na pokrytí části jeho nákladů. I přesto je jedním z cílů projektu maximalizovat zisk. Tato potřeba vyplývá ze špatné finanční situace pobočky, kdy její ostatní oddělení prodělávají nebo nevydělávají tolik, kolik by měla. Oddělení iGCDP se stalo nejstabilnějším oddělením pobočky.

Udržitelnost

V tomto případě není na udržitelnost nahlíženo z finančního pohledu, ale z pohledu udržení stávajících zákazníků (škol) pro zajištění nové realizace projektu a růst. Bez škol, na kterých se projekt realizuje, žádný projekt není. Z toho důvodu je na školy pohlíženo jako na nejdůležitější zájmovou skupinu.

Multikulturní vzdělávání

Každý projekt, v rámci AIESEC, musí řešit nějaké téma. Téma, které bylo na samotném začátku projektu vybráno, je multikulturní vzdělávání. Stážisté jezdí na projekt kvůli vlastními rozvoji (rozvoji leadershipu) a kvůli tomu, aby šířili povědomí o své kultuře a

napomáhali mezikulturnímu porozumění. Je to zároveň účel, proč by měly školy vstupovat do projektu.

Rozvoj leadershipu

Vizi AIESEC je mír a rozvoj lidského potenciálu. A způsobem, jakým tohoto cíle chce organizace dosáhnout, je skrze multikulturní porozumění a rozvoj leadershipu. A toho AIESEC dosahuje skrze multikulturní stáže (rozvoj stážistů a porozumění účastníků) a vytvářením těchto stáží (rozvoj členů AIESEC).

5.2.3 Naplnění cílů projektu v září 2015

Zisk

Z porovnání plánovaného a reálného stavu rozpočtu na konci projektu ze září 2015 bylo zjištěno, že bylo dosaženo o 24,7% většího zisku, než bylo plánováno.

Udržitelnost

Z rozhovorů vyplynulo, že cíl udržitelnosti není objektivně měřen, že v konečném důsledku jde o to, aby byly školy spokojené, viděly zlepšení oproti předchozí realizaci a vstoupily do projektu znovu. Na základě těchto inputů byla navržena následující měřítka (navržená měřítka byla ihned implementována):

- Zavedení strukturovaného závěrečného zhodnocení (dotazníku) projektu se školou včetně bodového ohodnocení za účelem kvantifikace spokojenosti a sběru podkladů pro zlepšení projektu.
- Procentuální vyjádření implementace změn dohodnutých po realizaci předchozího projektu.
- Počet škol, které jsou v projektu a podepíší s AIESEC kontrakt na další realizaci.

V závěrečném zhodnocení byla průměrná známka 9,08 (stupnice 1-10, 1 nejhorší, 10 nejlepší). Nejhuře byla hodnocena připravenost stážistů. Ta je ze zkušeností přetrvávajícím problémem již od prvního projektu. Další nedostatky jsou spatřovány také v komunikaci před realizací projektu. Tento bod se objevoval i v ústních hodnoceních prováděných při minulých projektech. Vypořádat se s tímto nedostatkem je velice důležité i z toho důvodu, že je zmiňován především nejdůležitějšími partnerskými školami.

Pro projekt v září 2015 měly být provedeny tři hlavní změny:

- Vytvoření a zavedení nového modelu výběru stážistů.
- Úprava agendy přípravného týdne tak, aby prezentace stážistů víc odpovídaly představám škol.
- Vytvoření a zavedení modelu předrealizační komunikace se školami.

První změna, nový model výběru stážistů, byla dle manažera projektu implementována na 80%. Model byl kompletně a včas vytvořen. Ale část týmu ho ke konci matching fáze projektu přestávala využívat.

Implementace druhé změny, agendy, byla též hodnocena 80%. S odůvodněním, že ideálně by přípravný týden musel být delší. Prodloužení přípravného týdne však nebylo finančně možné.

Model předrealizační komunikace byl hodnocen 50%. Byl kompletně vytvořen, ale nebyl důsledně dodržován.

Celkově lze tedy implementaci změn hodnotit 70%.

Z analýzy CRM vyplývá, že z 15 škol, které se projektu účastnily, jich 12 bylo osloveno s nabídkou spolupráce pro další projekt v září 2016 a všech 12 vyslovilo souhlas. Některé školy se však chtějí účastnit projektu až v lednu 2017. Pro projekt v lednu 2017 je naplánována úprava smlouvy, a proto s těmito školami nebyl uzavřen kontrakt. I tak je naplnění tohoto měřítka hodnoceno 100%.

Multikulturní vzdělávání

Bylo zjištěno, že naplňování tohoto cíle není žádným způsobem měřeno.

Rozvoj leadershipu

I zde bylo zjištěno, že naplňování tohoto cíle není žádným způsobem měřeno. Navíc neexistují žádné procesy, které by rozvoj leadershipu měly zajišťovat.

5.2.4 Vnitřní hodnocení projektu v září 2015

Vnitřní hodnocení projektu je postaveno na analýze závěrečné zprávy, pozorování a rozhovorech s členy tehdejšího projektového týmu.

Jako velice úspěšný proces je hodnocen prodej projektu. Za tímto úspěchem stojí především změna přístupu k přípravě projektů. Na prodeji projektu na září 2015 se podílel již tým, který organizoval projekt v lednu 2015. Tento tým prodával projekt na závěrečných vyhodnoceních se školami, které probíhaly během realizace projektu v lednu až březnu 2015. Druhým významným faktorem byly zvýšené schopnosti členů týmu, které pozitivně ovlivnilo sestavení týmu, ve kterém byly dva zkušené členové z předchozího projektového týmu a také posílení edukačního cyklu o druhý seminář týkající se prodejních dovedností.

Úspěšný prodej projektu vyústil v brzké zahájení matchingu. Díky tomu projektový tým získal pro projekt velké množství stážistů, především v porovnání s ostatními pobočkami. Nicméně i tak naplnil svůj cíl na 100%. Došlo k odpadu několika vybraných kandidátů. Jedním z důvodů bylo i mimo jiné nedostatečné personální zabezpečení projektu.

Nedostatečné lidské zdroje jsou často skloňovány při hodnocení všech fází přípravy projektu. Nejvíce se to však projevuje ve fázi těsně před realizací projektu a při realizaci projektu samotné. Byla podceněna náročnost předrealizační komunikace se školami a servisu při průběhu realizace projektu. Jak vyplývá z analýzy závěrečných vyhodnocení projektů, tato skutečnost má velice neblahý dopad na spokojenost škol.

Dalším významným bodem je nedostatečná připravenost team leadera, která se týkala především oblasti vedení týmu a řízení projektu. Dále vyplynulo, že tento jev se vyskytuje dlouhodobě a na více pobočkách.

Co se neosvědčilo, byl nový model výběru stážistů. Ukázalo se, že členové nemají dostatečné kompetence na to, aby kandidáty hlouběji poznali a že online pohovor hlubší poznání značně stěžuje. Využití náročnějších metod pracnějších pro kandidáty bylo vyloučeno z obav odstrašení potenciálních zájemců. Ti se mohou přihlásit na velice podobné projekty s nižšími nároky na ostatní pobočky, nebo do jiných zemí.

Změny agendy přípravného týdne se osvědčily, nicméně i tak se ukázaly jako nedostatečná opatření. Bylo konstatováno, že bez prodloužení doby přípravy nelze dosáhnout lepších výsledků. Větší důraz musí být kladen na vyzvání škol k účasti na přípravném týdnu s cílem vyjasnění si očekávání se stážisty osobně.

6 Diskuze a návrh změn

Tato práce se zabývá zlepšením projektu v září 2016. Analýzy a poučení jsou vztaženy k projektu v září 2015. Mezi těmito projekty probíhá realizace projektu EDISON v lednu 2016, který má menší rozsah. Tento projekt bude sloužit jako testovací projekt pro připravované změny. Z tohoto důvodu navržené změny v této kapitole směřují k realizaci projektu v lednu 2016, ale stále je na ně třeba nahlížet z dlouhodobější perspektivy.

6.1.1 Návrh změn pro projekt v lednu 2016

Z analýzy závěrečných vyhodnocení se školami vyplynuly jako největší prostory pro zlepšení předrealizační komunikace a lepší připravenost a kvalita stážistů. Navrhovaná řešení jsou následující.

Zvětšení projektového týmu

Problémem komunikace se školami je její pracnost, náročnost na lidské zdroje. Proto by mělo dojít ke zvětšení projektového týmu.

Nový informační systém pro školy

Dalším řešením pro zlepšení komunikace je zefektivnění tohoto procesu, tak aby byl méně náročný a zvládnutelný i v menším týmu. Konkrétním řešením je vytvoření jednoduchého, bezplatného a účelného informačního systému.

Příprava stážistů

Pro zlepšení připravenosti stážistů, by měla být zavedena zpřísněná kontrola domácí přípravy stážistů před příjezdem na projekt.

Lokální seminář pro team leadera

Nedostatečná připravenost team leaderů pro vedení týmů se ukázala jako celopobočkový problém. Proto by do edukačního cyklu měl být zaveden seminář pro všechny budoucí team leadery. Ten by měl být veden nejúspěšnějším bývalým team leaderem, který posbírání inputy i s ostatních poboček. Nedílnou součástí semináře by měl být follow up v podobě domácích úkolů, které by měly team leadery připravit na to, co je čeká. Pro

team leadera projektového týmu by mělo být navíc zavedeno individuální školení, které by odráželo specifika projektu.

Rozvoj leadershipu a multikulturní vzdělávání

Ani jeden z těchto cílů není měřen, a proto by základní změnou mělo být nalézt relevantní způsob měření. Velice důležitým nedostatkem je neexistence jakýchkoliv procesů, které by měly záměrně rozvíjet leadership u stážistů. Tyto procesy musí být vytvořeny.

Prodej napřed

Projekt v září 2016 by měl být dosud největším realizovaným projektem v historii pobočky. Zapojí se do něj nejvyšší množství a škol a potřeba stážistů bude také extrémně vysoké. Pro úspěch projektu je třeba se na něj dívat z dlouhodobé perspektivy. Je třeba využít veškeré volné zdroje, které se již teď vyskytují nebo vyskytnout k tomu, aby byl projekt naprodáván co nejdříve a mohla se tak zahájit fáze matchingu ještě v době, kdy se pobočky budou zabývat jinými projekty. Cílem této strategie je dosáhnout stavu, kdy bude v zákaznickém portálu projekt jedinou nabídkou stáže v České republice v daném období. Tohoto stavu je třeba nabýt co nejdříve, aby bylo možno jeho výhod čerpat co nejdéle, protože postupem času se začnou přidávat ostatní pobočky s podobnými projekty ve stejném období. Plán prodeje lze najít v příloze č. 5. Jsou zde stanoveny KPIs a aktivita, která se očekává od jednotlivých členů týmu.

6.1.2 Naplnění navrhovaných řešení, projekt leden 2016

Zvětšení projektového týmu

Z rozhovoru s prezidentem pobočky vyplynulo, že nedostatek lidských zdrojů je jednou z nejslabších stránek pobočky a z toho důvodu je kvalitní zvětšení projektového týmu velice nejisté. I tak se podařilo vysvětlit celé výkonné radě důležitost takového opatření a dlouhodobý plán pro projekt v září 2016 byl upraven a místo jednoho týmu o 6 členech, byly naplánovány týmy dva, v každém týmu bude tým leader, který povede 4 členy. Rozdělení do dvou týmu bylo navrženo z důvodů vysokých nároků na team leadera při vedení tak velkého množství lidí a řízení tak velkého projektu. Toto opatření však znamenalo potřebu dvou team leaderů, což znamenalo potřebu zvětšení týmu pro projekt v lednu 2016. Protože právě z tohoto týmu budou rekrutováni budoucí team leaderi. Zvětšení týmu se podařilo, nicméně většina alokovaných členů se ukázala jako

neperspektivní pro vedení týmů pro projekt v září 2016. Tým byl rozšířen z původně plánovaných 4 na 6 členů a team leadera.

Nový informační systém pro školy

Informační systém byl zaveden, nakonec nabyl podobu online spreadsheetu v rámci aplikace google drive spreadsheets. Tento spreadsheet byl sdílen se všemi školami a navíc byl vytvořen i návod na jeho používání. Obsah spreadsheetu byl vytvořen ve spolupráci s několika školami. Zavedení tohoto systému mělo velice pozitivní ohlas jak mezi školami, tak i v rámci projektového týmu.

Příprava stážistů

Zpřísnění kontroly stážistů bylo realizováno, ale efekt nebyl dostatečný, jak lze vidět v dalších kapitolách.

Lokální seminář pro team leadera

Byl zrealizován jak hromadný seminář pro všechny team leadery pobočky, tak i individuální seminář pro team leadera projektu. Follow up hromadného semináře se nezdařil vůbec a u individuálního semináře se zdařil jen částečně. Hlavním důvodem byla nedostatečná motivace nových team leaderů na sobě pracovat a připravit se na své funkční období. Projevilo se u nich uspokojení po svém zvolení. Follow up individuálního semináře byl úspěšnější z důvodu individuálního přístupu a většího respektu.

Rozvoj leadershipu a multikulturní vzdělávání

Měření cíle multikulturního vzdělávání si ukázalo jako velice nízká priorita a tak v tomto směru nebyl učiněn výrazný pokrok. Byl vytvořen krátký dotazník pro žáky, kteří se zúčastnili hodin se stážisty. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, co se během projektu naučili a jak se změnil nebo nezměnil jejich pohled na cizí kultury. Dotazníky byly rozeslány na všechny zúčastněné školy. Bohužel jen na jedné škole byly vyplněny. Dotazník se skládá ze dvou otázek: 1. Co jsi se díky projektu naučil o cizích kulturách? 2. Jak se po absolvování projektu změnil nebo nezměnil tvůj pohled na cizí kultury?

Ve vytvoření procesů k rozvoji leadershipu byl učiněn zásadní pokrok. Podařilo se z tohoto bodu udělat jednu z priorit národního vedení. V návaznosti na to byl sestaven task force tým, který se tématem zabýval. Tento tým vytvořil model rozvoje postavený na skupinovém koučingu. Byl použit stávající systém tří debriefingů a přípravného, kde se v rámci přípravného týdne nastavují cíle (individuální a týmové) a pro každý

debriefing je sestaven scénář. Každý debriefing má za úkol nechat reflektovat stážisty nad svou zkušeností, vždy se zaměřením na jedno téma. Tématy jsou jednotlivé aspekty leadershipu, které AIESEC rozvíjí. Aspekt orientace na řešení je rozvíjen a reflektován kontinuálně po celou dobu stáže.

Měření míry rozvoje leadershipu je řešeno na globální úrovni organizace. Byla vytvořena metoda hodnocení, která byla implementována do portálu po komunikaci se stážisty, všechny pobočky jsou povinny ji používat. Metoda spočívá v testu, který musí stážisté vyplnit před zahájením stáže a po dokončení stáže. Test se skládá ze 46 vyjádření, které popisují určité smýšlení člověka. Úkolem je u každého vyjádření na škále od 1 do 5 stanovit, jak moc s ním účastník testu souhlasí. Vyjádření jsou rozděleny do 4 oblastí podle aspektu leadershipu, kterého se týkají. Výsledkem testu je skóre, které říká, jak moc je člověk rozvinut v každé ze čtyř oblastí. Porovnáním výsledků prvního a druhého testu lze zjistit, jestli byl stážista během stáže rozvinut či nikoliv. Jednotlivá vyjádření lze vidět v příloze č. 2.

Prodej napřed

Strategie byla naplněna, projekt na září 2016 je jediným projektem pro toto období v zákaznickém portálu již od 9. února. Na projekt se přihlásilo již 51 zájemců. Nicméně stále je třeba sehnat pro projekt celkem 8 škol.

6.1.3 Naplnění cílů projektu v lednu 2016

Zisk

Projekt vyšel výrazně v zisku i ve třetí úrovni a to i přesto, že byl tím nadměru rozšířen z důvodů budování základny pro budoucí strukturu.

Udržitelnost

Průměrná známka závěrečného hodnocení je 9,98. Všechny kategorie byly všemi školami hodnoceny známkou 10. Kromě kategorie předrealizační komunikace, kde jedna škola udělila známku 9. Nutno dodat, že dosud proběhlo závěrečné hodnocení jen se 6 školami z 10.

Změny týkající se provedení projektu z externího pohledu jsou nový informační systém a příprava stážistů. Implementace obou těchto změn je manažerem projektu hodnocena 90%. Do informačního systému je potřeba zapracovat informace o očekávání škol od

jednotlivých stážistů. Domácí příprava stážistů narazila na problém se sehnáním některých stážistů na poslední chvíli.

Počet znovu podepsaných smluv je 0, protože se čeká na úpravu smlouvy pro projekt v lednu 2017. Nicméně každá škola projevila eminentní zájem o účast na projektu.

Multikulturní vzdělávání

Byl zaveden dotazník, jehož cílem je měřit naplňování tohoto cíle. Tento krok se však setkal s nízkou mírou spolupráce zúčastněných škol a z toho důvodu zatím neexistuje dostatečné množství odpovědí k relevantnímu vyhodnocení míry naplnění tohoto cíle.

Rozvoj leadershipu

Nový model rozvoje leadershipu u stážistů byl implementován na 75%. Měření leadershipu bylo zavedeno až po realizaci projektu, naplnění cíle tudíž dosud nemůže být vyhodnoceno.

6.1.4 Vnitřní vyhodnocení projektu v lednu 2016

Jako velice úspěšný byl opět hodnocen prodej projektu. Podařilo se udržet vysokou úroveň dovedností. A také prodávat dopředu. Problémy vyvstaly s některými školami, které měly rezervované místo v projektu, ale natahovaly podepsání smlouvy a nakonec svou účast odřekly. To vyústilo v shánění dvou škol na poslední chvíli, kdy je těžké školy pro projekt získat.

Velikým problémem se ukázal matching. Na projekt nakonec přijelo pouze 10 stážistů z plánovaných 16. I kvalita kandidátů byla nižší. Nasmlouvaná partnerství s výjezdovými pobočkami nezafungovala a z celkem 10 domluvených stážistů neprijel ani jeden. Došlo k celonárodním poklesu počtu přihlášek o 50%. Globální data zatím nejsou k dispozici. V období od začátku prosince do 20. ledna se přihlásilo pouhých 31 kandidátů. V tomto období se běžně hlásí více než 100 kandidátů. Velká část z celkového počtu přihlášek přišla v době, kdy ještě probíhala realizace předchozího projektu, který se sám o sobě potýkal s nedostatkem zdrojů, a tyto přihlášky tedy většinou ani nebyly zpracovány. V listopadu navíc došlo k aktualizaci informačního systému včetně zákaznického portálu. Aktualizace způsobila částečnou paralýzu celého systému, protože do něj 14 dní nebylo možno přidávat nové zájemce o stáž. Celkový pokles počtu přihlášek je přikládán zhoršené mezinárodní situaci a strachu stážistů je na projekty do Evropy. Tento názor zatím není podložen žádnými daty.

Team leader hodnotí svou připravenost jako kvalitní v oblasti vedení lidí, ale nedostatečnou v oblasti řízení projektů a změn. Hlavním nedostatkem byla zmatenost a nedostatek kontroly vyplývající z chabého plánování.

Nový model rozvoje leadershipu je hodnocen velice kladně jak projektovým týmem, tak i stážisty. Jeho jedinou nevýhodou je vyšší náročnost na schopnosti členů projektového týmu.

Se zavedením větší kontroly domácí přípravy stážistů se jejich připravenost a následně kvalita jejich výkonu zvýšila, jak lze pozorovat i ze závěrečných vyhodnocení se školami, nicméně projektový tým ze svých zkušeností ví, že i tak byla jejich připravenost nedostatečná a pro dlouhodobé partnerské školy účastníci se projektu v září by byla nedostatečná.

Zavedení informačního systému hodnotí tým velice kladně, pomáhal udržovat školy informované, nicméně je stále třeba ho dopracovat, aby v něm byla vyjasněna také očekávání škol od jednotlivých stážistů. To by mělo pozitivní vliv jak na větší připravenost stážistů, tak i ušetřilo více práce projektovému týmu. Zlepšené skóre v předrealizační komunikaci je z velké části ovlivněno zvětšením projektového týmu.

Manažerka projektu konstatuje, že školy v zářijovém projektu budou klást na realizaci projektu vyšší nároky a to především na kvalitu stážistů a předrealizační komunikaci.

6.1.5 Navrhovaná řešení pro projekt v září 2016

Rozvoj informačního systému

Informační systém se osvědčil, nebyl problém s jeho používáním. Pro vyšší využití jeho potenciálu je třeba jej doplnit o informace týkající se očekávání škol od jednotlivých stážistů.

Databáze škol

Byla nalezena cesta pro zefektivnění fáze prodeje. Veškerá komunikace s veškerými školami je zanášena do systému CRM. V tomto systému je však řada nedostatků, jedním z nich je omezená možnost filtrovat. Například není možné filtrovat školy, které byly osloveny, do projektu chtěly vstoupit, ale například až za 2 roky, a tudíž s nimi nebyla uzavřena smlouva. V praxi se stává, že na některé takové školy bývá zapomenuto a místo toho, aby se s takovou školou podepsal po dvou letech kontrakt, se na její místo hledá

škola nová, což trvá samozřejmě déle, jelikož ne každá oslovená škola chce do projektu vstoupit.

Z toho důvodu byla navržena jednoduchá databáze škol, ve které jsou školy rozděleny do kategorií, podle jejich projeveného zájmu o projekt. Školy jsou v databázi rozděleny též geograficky podle měst, v nichž se nacházejí.

Kategorií je celkem 9:

- školy nově v projektu
- školy, kde projekt úspěšně proběhl, a s nabídkou dalšího projektu nebyly osloveny
- školy, kde projekt úspěšně proběhl, ale zatím nebyly osloveny s novou nabídkou
- školy, které projekt znovu nechtějí
- školy, které se chtějí projektu zúčastnit až příště
- školy svolné k dalšímu kontaktování
- školy, které nabídku rezolutně odmítly
- nekontaktované školy
- nezařaditelné

Po vytvoření databáze byl proveden průzkum CRM a školy byly do jednotlivých kategorií rozřazeny. Během tohoto průzkumu bylo i CRM doplněno o školy, které v něm doteď nebyly zaneseny. Databáze též počítá, kolik škol je v které kategorii, tudíž ji lze využívat pro plánování a zorientování se na trhu.

Databáze usnadňuje vyhledávání škol vhodných pro oslovení a do určité míry zaručuje, že dohody se školami o budoucí spolupráci nebudou zapomenuty.

Standardizovaná komunikace se stážisty a školami

Pro zlepšení předrealizační komunikace jsou navrženy dvě osnovy pro komunikaci, které jsou tvořeny souborem kroků, které by měly vést k výměně důležitých informací. Dodržováním osnovy by mělo být zaručeno udržení kontaktu s oběma skupinami. Osnovy lze nalézt v příloze číslo 3 a 4. Samozřejmostí je rozdělení škol a stážistů mezi členy projektového týmu, kteří povedou komunikaci s jim přidělenými školami a stážisty od začátku až do konce.

Implementace nového modelu rozvoje leadershipu

Leadership stojí v samotném středu organizace AIESEC, proto musí být na jeho rozvoj kladen nejvyšší důraz. Nový model se osvědčil a je třeba ho implementovat na 100%. Proto by provádění debriefingů mělo být jedním z kritérií měření výkonnosti členů projektového týmu. Zároveň by do edukačního cyklu měl být začleněn seminář týkající se koučingu, který by měl zvýšit kvalitu provedení debriefingů.

Měření rozvoje leadershipu

Měření rozvoje leadershipu bylo vytvořeno, stejně jako nové procesy, které by rozvoj měly zajistit. Po realizaci projektu se doporučuje vytvořit mezipobočkový tým, který se bude zabývat vyhodnocením výsledků a analýzou příčin rozdílů mezi jednotlivými pobočkami.

Multikulturní vzdělávání

Na měření je třeba klást důraz při komunikaci se školami a zavést ho jako povinnou část závěrečného hodnocení. Do budoucna je vhodné ho uvést ve smlouvě jako povinnou část projektu. Tato opatření by měla zajistit dostatečné množství relevantních odpovědí, které by následně byly využity k posouzení míry naplnění tohoto cíle.

Prodloužení přípravného týdne

Pro uspokojení vysokých nároků nejdůležitějších partnerských škol na připravenost stážistů je vhodné prodloužit přípravný týden i za cenu vyšších nákladů. Lze si to dovolit, protože všechny projekty dlouhodobě vykazují vyšší ziskovost, než je plánováno, pobočka se navíc dle slov finančního manažera dostává do lepší finanční situace díky zlepšení výkonnosti ostatních oddělení. Dalším důvodem pro prodloužení přípravného týdne je riziko plynoucí z nedodržování standardů stáže. Přípravný týden by tedy měl trvat od neděle do neděle nikoliv od středy do neděle. Při větší délce bude možno výrazně upravit agendu a poskytnout stážistům více času na přípravu.

Využití datových stránek

Pro snížení finanční nákladnosti projektu lze začít využívat datové schránky pro zasílání oficiálních dokumentů ambasádám (zvací dopisy, potvrzení o ubytování). Tyto dokumenty se běžně zasílají prostřednictvím nákladného DHL (dodání poštou trvá příliš dlouho). Bylo zjištěno, že skrze datového schránky nelze komunikovat s ambasádami přímo. Nýbrž je možné zaslat dokument datovou schránkou na MZV a požádat o

přeposlání. Celý proces trvá v řádu dnů, je tedy srovnatelně rychlý se službou DHL a navíc je finančně úspornější.

Příprava team leaderů

Nezbytným předpokladem úspěšného projektu jsou dobře připravení projektoví manažeři. Seminář k vedení lidí se osvědčil, follow up nebyl novými team leadery vykonán. Seminář i follow by měli být zachovány, ale jejich agenda rozložena do více fází. Příprava team leaderů začne již při jejich výběru, kdy bude do otázek, které musí žadatel o pozici zodpovědět, zařazen úkol, který bude spočívat ve vypracování timeline všech aktivit, které se budou muset stát během funkčního období team leadera. Tento timeline by měl sloužit jako podklad pro vypracování WBS a Ganttova diagramu v závěrečné fázi přípravy. Vypracování timeline se zařazuje do výběrové fáze z toho důvodu, že zjištění a sepsání všech činností, které se musí stát je to neoblíbená činnost, ke které již vybraní team leadereři nenachází dostatek motivace. Druhým krokem přípravné fáze je seminář, který bude organizován pro všechny team leadery pobočky a jehož hlavní náplní bude obecné vzdělání v oblasti vedení týmů a vysvětlení role team leaderů. Třetím krokem bude národní konference, které každoročně probíhá, její agendou by měly být tréninky na soft skill a přednášky zaměřené na znalosti funkční oblasti z národního pohledu. Čtvrtým krokem by měly být 3 individuální sezení s vice prezidentem oblasti. Na prvním sezení by měly být novým team leaderům doručeny zbývající znalosti v rámci funkční oblasti a zadány tři úkoly: sestavení WBS, Ganttova diagramu a rozpočtu projektu. Na druhém sezení bude team leaderům dát feedback jimi sestavené WBS, Ganttův diagram a rozpočet a pokyny k přepracování. Na třetím sezení dostanou team leadereři závěrečný feedback a pokyny. Sestavení WBS, Ganttova diagramu a rozpočtu projektu je zásadním úkolem team leadera. Dobrý plán by měl zajistit větší jistotu team leadera, tím zvýšit jeho sebevědomí a vystupování v rámci svého týmu. Zároveň tím získá větší přehled o situaci a sníží se riziko opomenutí či neimplementace dohodnutých změn. Rozplánování přípravné fáze team leaderů lze vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 11: Přípravná fáze team leaderů

Noví team leaderi	Seminář	Národní konference	1. individuální sezení	2. individuální sezení	3. individuální sezení	Nové týmy	
3. týden	4. týden	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	1. týden	2. týden
Leden		Únor				Březen	

Role TL + fungování týmu	Seminář	Schopnosti	Národní konference	Znalost funkční oblasti	1. Individuální setkání	Feedback vypracovaných úkolů	2. Individuální setkání
JD		Nastavování cílů		Životní cyklus konkrétních projektů			
MoS		Motivace		Rozbor jednotlivých fází			
Role v leadership body pobočky		Delegování		Budget			
Role funkční oblasti v rámci pobočky		Tracking		Současný stav projektů			
Role funkční oblasti v rámci pobočky		Feedback		Zájemové skupiny			
Mezioblastní spolupráce		Plánování		Využívané nástroje		Závěrečný feedback	3. Individuální setkání
Životní cyklus týmu		Budování týmu		Pobočkové standardy			
Rozbor jednotlivých fází		Projektové řízení		Úkoly			
Sestavení týmu		Mentoring		Sestavení WBS			
Role modelling		Coaching		Sestavení Ganttova diagramu			
Rozvoj členů		Znalost funkční oblasti		Sestavení budgetu			
Používané nástroje		Národní projekty					
		Národní strategie					
	Mezinárodní a národní standardy						
	Aktuální realita na pobočkách						

Zdroj: vlastní zpracování

7 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit systém řízení projektu ve vybrané organizaci a navrhnout jeho změny. Analýza začala projektem konaným v září 2015, na jejímž základě byly navrženy první změny, jejichž dopad byl analyzován na výsledcích projektu v lednu 2016 a následně byla navržena finální řešení pro cílový projekt této práce, který se bude konat v září 2016.

Z rozhovorů s manažerem projektu vyplynulo, že projekt sleduje kromě počtu realizací 4 dílčí cíle: zisk, udržitelnost, multikulturní vzdělávání a rozvoj leadershipu. Jediným cílem, který byl objektivně měřen, byl zisk. Pro tři zbylé cíle musely být metody měření navrženy.

Při zhodnocení míry naplnění cílů projektu v září byl zjištěn dobrý finanční výsledek. Zásadními nedostatky projekt trpěl v oblasti rozvoje leadershipu, kde ani neexistovaly žádné vědomé procesy, které by leadership u stážistů rozvíjely. Cíl udržitelnosti byl v zásadě naplněn s výhradami škol k předrealizační komunikaci, připravenosti stážistů. V měřítku implementace změn bylo dosaženo hodnocení 80%.

Manažer projektu viděl největší úskalí projektu v jeho náročnosti na lidské zdroje, kterých byl nedostatek. Jako náročnou hodnotil především předrealizační komunikaci se školami. Další nedostatky byly spatřovány v připravenosti stážistů vyplývající mimo jiné z příliš krátkého času na přípravu a nedostatečná připravenost manažera projektu na svou funkci. Velkou výzvu viděl manažer projektu v získání dostatečného množství stážistů pro projekt.

Pro zlepšení projektu byly navrženy a provedeny následující změny. Zvětšit projektový tým, za účelem zvýšení kvality a připravení základny pro projektový tým následujícího projektu. Vytvořit informační systém pro výměnu informací se školami, který by usnadnil předrealizační komunikaci. Zavedení nového přístupu k přípravě stážistů, ti se měli připravovat již doma a projektový tým je měl v této činnosti kontrolovat. Zavedení semináře pro zlepšení připravenosti team leadera. Strategie urychleného prodeje projektu v září 2016 ještě před realizací projektu v lednu 2016 z důvodu získání konkurenční výhody při získávání stážistů. Realizace měření multikulturního vzdělávání skrze dotazník rozesílaný zúčastněným žákům. Velkým pokrokem bylo vytvoření procesu rozvoje leadershipu založeném na principech koučingu.

Implementací těchto změn bylo dosaženo zlepšení spokojenosti škol při zachování výborného finančního výsledku projektu. Nepodařilo se však změřit multikulturní vzdělávání z důvodu nedostatečného množství odpovědí. Způsob měření rozvoje leadershipu byl vytvořen z mezinárodní úrovně organizace a bude využit pro projekt v září 2016. Ze zhodnocení projektu v lednu 2016 vyplynula potřeba dalších změn.

Informační systém se osvědčil, ale k naplnění jeho potenciálu je třeba ho rozšířit o sekci k nastavení očekávání jednotlivých škol od jednotlivých stážistů. Pro zlepšení komunikace se školami byla vytvořena osnova komunikace, jejíž následování by mělo zaručit doručení klíčových informací a větší spokojenost škol. Pro zefektivnění prodejní fáze projektu byla navržena a vytvořena databáze škol roztřídující školy podle projeveného zájmu a umožňující lepší přehled o situaci na trhu a dohodách uzavřených se školami. Nový model leadershipu je kompletně navržen a stačí jej implementovat, zároveň je třeba implementovat a následně vyhodnotit nově navržené měření rozvoje leadershipu u stážistů sledující rozdíl před a po absolvování stáže. Pro měření multikulturního vzdělávání je třeba získat větší množství relevantních odpovědí, z toho důvodu se navrhuje stanovit vyplnění dotazníků jako povinnou část projektu, doporučuje se zakotvit tuto povinnost ve smlouvě. Domácí příprava stážistů se pro uspokojivé zvýšení jejich připravenosti ukázala jako nedostatečná, proto by měl být prodloužen přípravný týden i za cenu zvýšení nákladnosti projektu. Pro zkvalitnění komunikace se stážisty byla navržena osnova komunikace tak, jak by měla jít krok za krokem. Některé náklady by mohly být ušetřeny využíváním datových schránek pro zasílání zvacích dopisů při vízových procesech. Poslední změnou je rozložení přípravy team leaderů do více fází: přípravy obsažené v selekčním procesu, semináře, národní konference a série individuálních sezení.

Závěrem, díky této práci bylo reálně zavedeno několik změn: nový informační systém, nový model rozvoje leadershipu, nové edukační semináře, závěrečné zhodnocení projektů, dílčí cíle projektu a jejich měření, prodejní strategie, databáze škol, domácí příprava stážistů a zvětšení projektového týmu. Tyto změny měly pozitivní vliv na projekt v lednu 2016 a společně s dalšími dosud neimplementovanými změnami by měly pomoci úspěchu projektu v září 2016. O pozitivním efektu změn vypovídá i ocenění, kterého se dostalo pobočce na národní konferenci v dubnu 2016. Pobočka dostala ocenění za nejlepší oblast příjezdových kulturních stáží v České republice.

Summary

The aim of the thesis is to evaluate the system of management of a project in a chosen organization and to suggest its changes. The analysis begins with the project that took place in September 2015. The first wave of the suggestion for improvements are based on that analysis. The suggested changes were implemented and their impact was analysed on the project that took place in January 2016. Based on that the final suggestions for the target project that takes place in September 2016 are carried out.

From the interview with the project manager follow arises that besides the number of realizations the project follows also 4 other goals: profit, sustainability, multicultural education and leadership development. The only goal that was measured was profit. The methods for measurement of the other 3 goals had to be created.

The evaluation of fulfilment of the goals shows good financial results of the project in September 2015. The most important deficiencies lied in the leadership development. No conscious processes for the development of the trainees existed. The goal of the sustainability was mostly fulfilled, with the reservations of the schools about pre-realization communication and readiness of the interns. The promised changes were implemented on 80%.

The project manager saw the biggest problems of the project in its high demands for human resources. The most demanding is the pre-realization communication with schools. The other problems are seen in the insufficient preparedness of the project manager and in the lack of readiness of the interns that arises from the short time dedicated to their preparation. Big challenge is seen in matching the sufficient number of interns for the upcoming projects.

Following changes were suggested for the improvement of the project in January 2016. Enlargement of the project team. This step is supposed to increase quality of the project and necessary for building a member base that is needed for project in September 2016.

Creation of the new information system that will be used for information exchange with schools. The system is supposed to make the pre-realization communication easier.

Home preparation of the interns and intense control of such a preparation by the project team. New seminar for selected team leaders aimed at increasing their readiness.

Strategy of sales in advance for project in September 2016. The project is supposed to be sold before the realization of the project in January 2016. Such a strategy offers advantage in matching process.

Execution of measurement of the fulfilment of the goal of multicultural education by online questionnaire that is supposed to be sent to students attending classes with interns. Creation of the method of leadership development.

By the implementation of the suggested changes the improvement of satisfaction of school was achieved while maintaining excellent financial results. The measurement of the multicultural education was unsuccessful because of the low number of responses. The new method of measuring the leadership development was created on the international level of the organization. The method will be used during the project in September 2016. The evaluation of the project showed the need of new changes.

The information system was found useful but it still has unused potential. The system needs to be expanded. The section for setting expectations between trainees and school is supposed to be added. The better pre-realization communication should be also ensured by following the suggested flow of the communication with schools.

The database of the schools was created. The schools are sorted into categories according to the showed interest in the project. The database is supposed to ensure better overview of the market and make selling phase faster.

The new leadership development model was created and just needs to be fully implemented. Its efficiency needs to be evaluated afterwards.

The higher number of responses needs to be gathered for the relevant measurement of the fulfilment of the goal of multicultural education. For that it is suggested to include filling the questionnaire in the contract.

The flow of the communication with the interns was suggested and should ensure higher quality of the project. Home preparation proved to be insufficient for increasing the readiness of the interns. Because of that the preparation week should be prolonged. The expenses might be lowered by using data box for sending documents needed for obtaining visas.

The last change is restructuralizing of the preparation of team leaders into more stages: preparation included in a selection process, seminar for team leaders, national conference and individual meetings.

Several solutions were implemented thanks to this thesis: new information system, new model of leadership development, new educational seminars, final evaluation of the projects, partial goal and methods of their measurement, selling strategies, database of schools, home preparation of interns, enlargement of the project team. Those changes had positive impact on the project taking place in January 2016 and together with new yet not implemented changes are supposed to ensure the success of the project taking place in September 2016.

Keywords

Project, project management, leadership, goals, budget

Seznam použité literatury

1. Rosenau, M. (2007). *Řízení projektů*. Brno: Computer Press.
2. Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
3. Doležal, J. & Máchal, P. & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
4. Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.
5. Barker, S. & Cole, R. (2012). *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada.
6. Dolanský & Měkota & Němec (1996). *Projektový management*. Praha: Grada.
7. Knight, E. (2014). Three Imperatives for Good Project Managers. *Harvard Business Review*. Dostupné z: https://hbr.org/2014/03/three-imperatives-for-good-project-managers&cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation.
8. Murthy, A. (2014). Using „Work Breakdown Structure“ for effective project estimation. *Project Management Times*. Dostupné z: <http://www.projecttimes.com/articles/using-work-breakdown-structure-wbs-for-effective-project-estimation.html>.
9. Klein, G. (2007). Performing a Project Premortem. *Harvard Business Review*. Dostupné z: https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem?cm_sp=Topics-_-Links-_-Read%20These%20First.
10. Travieso, D. (2013). Matrix Organization: the challenge of the team development. *Project Management Times*. Dostupné z: <http://www.projecttimes.com/articles/matrix-organization-the-challenge-of-team-development.html>.
11. Billows, D. (2015). Work Breakdown Structure. *4PM*. Dostupné z: <http://4pm.com/work-breakdown-structure-wbs-2/>.
12. Stoemmer, P. Project Organizations. *Project Management Knowhow*. Dostupné z: http://www.project-management-knowhow.com/multi_project_management.html.

13. Knight, J. & Thomas, R. & Angus, B, (2013). The Dirty Little Secret of Project Management. *Harvard Business Review*. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/03/the-dirty-little-secret-of-pro>.
14. Piscopo, M. (2015). Work Break down Structure (WBS). *Project Management Docs*. Dostupné z: <http://www.projectmanagementdocs.com/project-planning-templates/work-breakdown-structure-wbs.html>.
15. Douglas, S. (2009). The Project Plan, How Much Detail Is Enough? *Project Management Times*. Dostupné z: <http://www.projecttimes.com/articles/the-project-plan-how-much-detail-is-enough.html>.
16. Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, time and quality, two best guesses. *International Journal of Project Management*, 17 (337-342). Dostupné z: https://notendur.hi.is/vio1/Project_management_Cost_time_and_quality.pdf.
17. Dvir, D. & Raz, T. & Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21, (89-95). Dostupné z: http://www.researchgate.net/profile/Aaron_Shenhar/publication/223746814_An_empirical_analysis_of_the_relationship_between_project_planning_and_project_success/links/00b495320fb716ec4f000000.pdf.
18. Darter, K. (2014). How to make changes on a project. *Project Smart*. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/how-to-make-changes-on-a-project.php>.
19. Haughey, D. (2014). Creating a project budget: what you need to know. *Project Smart*. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/creating-a-project-budget-what-you-need-to-know.php>.
20. Raelin, J. (2013). A Difficult Task: Managing Teams in Matrix Organizations. *Business 2 Community*. Dostupné z: <http://www.business2community.com/strategy/a-difficult-task-managing-teams-in-matrix-organizations-0520796#wuC6qOpcsfvTxAUUp.97>.

Interní materiály

1. Aiesec annual report 2015/2016.
2. Team minimums toolkit.
3. GCDPi newsletter 23/9/2015.
4. The aiesec way toolkit.
5. Czech Republic GCDP Opportunities Search Tool.
6. Final evaluation report EDISON České Budějovice September 2015.
7. Závěrečná zhodnocení projektu na školách EDISON září 2015.
8. Závěrečná zhodnocení projektu na školách EDISON leden 2016.
9. Rozpočet projektu EDISON

Seznam obrázků

Obrázek 1: Železný trojúhelník	10
Obrázek 2: Důsledky trojimperativu	14
Obrázek 3: Typické rozložení životního cyklu projektu	15
Obrázek 4: Útvarový projektový management	20
Obrázek 5: Struktura národního vedení organizace v ČR	34
Obrázek 6: Struktura LC České Budějovice (listopad 2015)	36
Obrázek 7: Mezipobočková konkurence	46
Obrázek 8: Počet přihlášek a realizací za rok 2013 v globálním měřítku	48
Obrázek 9: Agenda přípravného týdne projektu v září 2015	50
Obrázek 10: Historické výsledky projektu EDISON na pobočce v Českých Budějovicích	53
Obrázek 11: Přípravná fáze team leaderů	66

Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům

Příloha č. 2: Měření leadershipu

Příloha č. 3: Osnova komunikace se školou

Příloha č. 4: Osnova komunikace se stážistou

Příloha č. 5: Plán prodeje

Přílohy

Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům

Rozhovor s projektovým manažerem

1. Jak vypadá životní cyklus projektu?
2. Jak je sestaven projektový tým?
3. Co je náplní práce jednotlivých členů projektového týmu?
4. Jakým způsobem probíhá školení projektového týmu?
5. Přináší školení žádoucí efekt? Je školení dostatečné?
6. Jak hodnotíte svou přípravu na svou pozici?
7. Jak moc je projektový tým vytížen?
8. Je vytížen ve všech fázích projektu stejnoměrně?
9. Jaké aktivity jsou nejnáročnější? A proč?
10. Je možné cíle těchto aktivit naplnit jiným, efektivnějším, způsobem?
11. Jak probíhá fáze před zahájením projektu?
12. Co je třeba ke zlepšení této fáze?
13. Jakým způsobem je prováděno plánování?
14. Kdo se plánování účastní?
15. Jaké nástroje pro plánování jsou používány?
16. Z jakých dat plánování vychází?
17. Co by vám pomohlo pro přesnější a užitečnější plánování?
18. Jakým způsobem je prováděno sestavování rozpočtu?
19. Jak je rozpočet kontrolován během projektu?

20. Bývá plán rozpočtu naplněn?
21. Jak je veden projektový tým?
22. Jak jsou členové projektu motivováni?
23. Jaká jsou úskalí vedení projektového týmu?
24. Jak je kontrolována výkonnost členů projektového týmu?
25. Jaká fáze je z hlediska vedení týmu kritická?
26. Co je třeba pro zlepšení výkonu týmu?
27. Jaké aktivity jsou nejdůležitější ve fázi realizace projektu?
28. Co je největším úskalím realizační fáze projektu?
29. Co je třeba k úspěšnějšímu a efektivnějšímu zvládnutí realizační fáze projektu?
30. Jaké činnosti jsou zahrnuty ve fázi uzavření projektu?
31. Jak je pracováno s daty z předchozích realizací projektu?
32. Jsou data z předchozích projektů vypovídající a dostatečná?
33. Jaké poučení vyplývá z předchozí realizace projektu?
34. Jaké změny byly implementovány a do jaké míry?
35. Co implementace změn přinesla?
36. Jaké jsou cíle projektu?
37. Jakými činnostmi jsou cíle projektu naplňovány?
38. Do jaké míry jsou cíle projektu naplňovány?
39. Co je třeba pro zlepšení úspěšnosti projektu?
40. Představte si, že se vám podařilo splnit všechny cíle projektu na 100%. Co vám k tomu pomohlo?

Diskuze s projektovým týmem

1. Zhodnoťte metodou start-stop-continue předrealizační fázi projektu.
2. Zhodnoťte metodou start-stop-continue realizační fázi projektu.
3. Zhodnoťte metodou start-stop-continue porealizační fázi projektu.

Rozhovor s finančním manažerem pobočky

1. Jaká je finanční situace pobočky?
2. Co pobočku nejvíce ovlivňuje?
3. Jak si stojí jednotlivá oddělení?

4. Jak si stojí jednotlivé produkty?
5. Jak je sestavován budget projektu EDISON?
6. Jaká je struktura rozpočtu projektu?
7. Které položky jsou nejvýznamnější?
8. Z jakých důvodů je ziskovost projektu obvykle vyšší, než je plánováno?
9. Existuje prostor pro snížení nákladů projektu?
10. Jaké změny by měly být v rozpočtu provedeny?

Rozhovor s prezidentem pobočky

1. Jak hodnotíte aktuální situaci pobočky?
2. Jaké jsou silné a slabé stránky pobočky?
3. Jaké jsou příležitosti a ohrožení pobočky?
4. Jaké trendy pobočku v současné době ovlivňují?
5. Jaká je kultura na pobočce?
6. Jaké významné události či změny pobočku v budoucnu čekají?
7. Jak hodnotíte oblast iGCDP?
8. Jakou má oblast pozici v rámci pobočky?
9. Jak hodnotíte postavení projektu EDISON v rámci pobočky?

Příloha č. 2: Měření leadeshipu

1. I possess skills that allow me to have an impact in other people's lives.
2. I understand that, to a certain degree, I am responsible for what happens in my society.
3. I can make a real difference in the world.
4. I avoid getting stuck in details that are not relevant.
5. I constantly access new information about the state of the world that I previously ignored.
6. I am subscribed to online channels that keep me updated in a variety of relevant world issues.
7. I have an inner need to understand what's happening in the world.
8. I know which are the key global trends that are shaping the world today.
9. I feel the desire to help people in need.

10. I feel an inner need to take action in the pursuit of better quality life conditions for everyone.
11. I enjoy taking responsibility for making the world a better place.
12. I know what are the world issues that I truly care about.
13. I always do what I say I'm going to do.
14. I understand the role my values play in the way I live my life.
15. I've defined which are my most important values in life.
16. I always stay true to my core values.
17. I focus on my strengths when performing a task.
18. When looking at my personal growth, I prioritize strengths development over weaknesses compensation.
19. I value myself based on my strengths and not based on my weaknesses.
20. My strengths and weaknesses are clear to me.
21. I could define my life as a continuous exploration of my personal passions.
22. I know which are my true personal passions in life.
23. I constantly pursue opportunities to practice my passions.
24. I constantly follow my passions regardless of pressure to conform to social norms.
25. I express my thoughts clearly and confidently.
26. I possess the capacity to sell my ideas.
27. I don't take other people's comments as an offense without crosschecking the meaning and intention of the message.
28. I am patient towards other people's faults and shortcomings.
29. I'm willing to give the best I have in the process of developing and empowering others.
30. I can empower others to achieve their work and personal goals.
31. Team work is not relevant if it doesn't have a clear ultimate purpose.
32. Working well in a team in order to achieve specific goals is definitely something I'm good at.
33. I can attract others to work with me in meaningful projects.
34. I always give the best of me when I work with others to achieve a bigger purpose.
35. My chance to learn new and interesting things increases when I take in big challenges.

36. In order to grow as a person, I always strive to quickly overcome my own failures.
37. I am able to adapt quickly to changing circumstances.
38. I don't give up easily when facing hard times.
39. I am an optimistic person.
40. I accept that I cannot have all the answers.
41. I possess the needed determination to work towards a goal in the middle of uncertainty.
42. I can always figure out the path in the middle of uncertainty.
43. I evaluate my options in order to take calculated risks rather than foolish ones.
44. I don't let past mistakes or failures stop me from taking a risk.
45. I am comfortable experimenting with new ways of doing things.
46. I do research and proper analysis before jumping into a risk.

Příloha č. 3: Osnova komunikace se školou**Komunikace se školou**

Krok	Čas	Událost	Předmět
1.	0	První kontakt	Domluvení schůzky
2.	Do týdne	Schůzka	Prodat projekt, vysvětlit smysl projektu, objasnit organizaci projektu a práva a povinnosti obou stran
3.	Do 3 dnů	Follow up mail	Zaslat fakturu, zpřístupnit informační systém, zaslat návod, domluvit si další schůzku
4.	Do 14 dnů	Organizační schůzka	Detailní vysvětlení projektu, nastavení očekávání a vzájemné komunikace, vysvětlení informačního systému
5.	Do 14 dnů	Kontrolní mail/telefonát	Zjistit jestli vše funguje
6.	1x měsíčně	Mail/telefonát	Zkontrolovat jeli vše v pořádku, nabídnout pomoc, ověřit toky informací mezi zúčastněnými skupinami
7.	Měsíc před projektem	Koordinační schůzka	Schůzka s hostitelskými rodinami, schůzka s koordinátorem projektu, nastavení programu, pozvání na přípravný týden
8.	Týden před projektem	Mail/telefonát	Zkoordinovat příjezd stážistů
9.	1. den projektu	Účast na zahájení projektu	Představení organizace a projektu, pomoc při zahájení projektu
10.	Denně	Telefonát	Kontrola hladkého průběhu projektu
11.	Do 14 dnů po ukončení projektu	Závěrečná schůzka	Zhodnocení projektu, prodej dalšího projektu

Příloha č. 4: Osnova komunikace se stážistou**Komunikace se stážistou**

Krok	Čas	Událost	Předmět
1.	0	Email	Dohodnutí termínu pohovoru, ověření základních informací
2.	Do 3 dnů	Skype meeting	Selekční pohovor, objasnění průběhu projektu, práv a povinností
3.	Do 2 dnů	Email	Rozhodnutí, stanovení dalších kroků: zapojení do informačního systému, facebookové skupiny, hromadný skype meeting
4.	Měsíc před projektem	Skype meeting se skupinou stážistů	Nastavení očekávání, znovuvysvětlení projektu, předání pomocných brožur, zadání domácí přípravy
5.	3 týdny před realizací	Email/skype	Kontrola + feedback úkolů
6.	2 týdny před realizací	Email/skype	Kontrola + feedback úkolů
7.	Týden před realizací projektu	Email/skype	Koordinace příjezdu
8.	1x týdně	Zpráva	Kontrola průběhu projektu
9.	2. týden realizace	Debriefing	feedback + rozvoj
10.	4. týden realizace	Debriefing	feedback + rozvoj
11.	6. týden realizace	Debriefing	feedback + rozvoj + sběr referencí

Příloha č. 5: Plán prodeje

Plán prodeje													
KPIs	12.-18.10	19.-25.10	26.1.2011	2.-8.11	9.-15.11	16.-22.11	23.-29.11	30.11-6.12	7.-13.12	14.-20.12	21.-27.12	28.-3.1	Total
Telefonáty	6	12	15	15	0	15	12	0	0				75
Schůzky	0	4	8	10	10	0	10	8					50
Smlouvy				2	4	5	5		5	4			25
Telefonáty	12.-18.10	19.-25.10	26.1.2011	2.-8.11	9.-15.11	16.-22.11	23.-29.11	30.11-6.12	7.-13.12	14.-20.12	21.-27.12	28.-3.1	Total
Člen 1	3	3	3	3	0	3	2	0					17
Člen 2	3	3	3	3	0	3	2	0					17
Člen 3	0	2	3	3	0	3	2	0					13
Člen 4	0	2	3	3	0	3	3	0					14
Člen 5	0	2	3	3	0	3	3	0					14
Schůzky	12.-18.10	19.-25.10	26.1.2011	2.-8.11	9.-15.11	16.-22.11	23.-29.11	30.11-6.12	7.-13.12	14.-20.12	21.-27.12	28.-3.1	Total
Člen 1	0	2	2	2	2	0	2	2					12
Člen 2	0	2	2	2	2	0	2	1					11
Člen 3	0	0	2	2	2	0	2	1					9
Člen 4	0	0	1	2	2	0	2	2					9
Člen 5	0	0	1	2	2	0	2	2					9
Smlouvy	12.-18.10	19.-25.10	26.1.2011	2.-8.11	9.-15.11	16.-22.11	23.-29.11	30.11-6.12	7.-13.12	14.-20.12	21.-27.12	28.-3.1	Total
Člen 1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1			6
Člen 2	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1			6
Člen 3	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0			4
Člen 4	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1			5
Člen 5	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1			4