



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Projektový management v praxi organizování kurzů

Project management in Organizing Courses Practice

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mocek** Jméno: **Přemysl** Osobní číslo: **466061**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institút manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika průmyslového podniku**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Projektový management v praxi organizování kurzů**

Název bakalářské práce anglicky:

**Project Management In Organizing Courses Practice**

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: Je optimalizace procesu přípravy a realizace kurzů ve vybrané organizaci

Přínosy práce: Hlavním přínosem práce je optimalizace procesu, vyšší kvalita, efektivnost a produktivita manažerské práce v krizových situacích přípravy kurzů

Osnova práce: Úvod; Teoretická část: projektový management (iniciování projektu, plánování, realizace, kontrola, uzavření projektu, specifika krizových situací); vedení lidí (výběr vedoucí buňky, rozdělení dle kompetencí, řízení lidských zdrojů vybraného osazenstva); komunikace a krizová komunikace – principy (interní, externí, nástroje krizové komunikace); Praktická část: organizace akce závislé na dobrovolnících (kurzu zaČVU i ení), organizace kurzu v době pandemie – rozdíly oproti předešlým ročníkům, řešení nepředvídaných krizových situací, administrativní reflexe (zavedení a úprava BOZP); Závěr

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. Mediální komunikace pro management. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace; VYMĚTAL, Štěpán, 2009. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada. Psyché (Grada); KOUKOLÍK, František, 2016. Rozhodování: eseje. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum; PLAMÍNEK, Jiří, 2018. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer; VOJTOVIČ, Sergej, 2011. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Expert (Grada)

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Oldřich Bronec, CSc., institút manažerských studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta



MOCEK, Přemysl. *Projektový management v praxi organizování kurzů*.  
Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické  
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Oldřichu Broncovi, CSc. za jeho odborné vedení, pomoc a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat sestře, která mi byla konzultantkou po celou dobu práce a celé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem přátelům ze zaČVUTění a Studentské unie ČVUT, kteří neváhali a k mé práci poskytli veškeré potřebné informace a podklady.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá projektový management a jakým způsobem lze projektový management a s ním spjaté přístupy a nástroje aplikovat do praxe organizování seznamovacích kurzů. Vybírá co možná nejvhodnější metody, které jsou pro daný druh kurzu užitečné a následně zkoumá jejich aplikaci v praxi zmíněných kurzů.

Hlavním tématem práce je tedy projektový management v praxi organizování kurzů.

Cílem práce je optimalizace procesu přípravy a realizace kurzů ve vybrané organizaci. V praktické části se postupně vytváří šablona, která může poskytnout cenné rady nejen současné vybrané organizaci, kterou tato práce zkoumá, ale také širšímu okolí zabývajícím se organizací podobných kurzů. Jako bonus se práce navíc v praktické části věnuje organizování kurzu v době pandemie COVID-19. Na základě vypracování zpětné vazby nabízí souhrn různých způsobů, jakými lze zamezit šíření nákazy, a tím i zvýšit šance na organizování této akce i v následujících letech. Problémy spojeny s nákazou zcela jistě jen tak neskončí. Právě proto je důležité využít veškeré dostupné zbraně, které lze v boji s tímto pouhým okem neviditelným nepřítelem využít.

## Klíčová slova

Projekt, projektový management, životní cyklus projektu, iniciace, plánování, realizace, riziko, dobrovolnictví, seznamovací kurz.

## Abstract

This bachelor thesis examines project management and how project management and related approaches and tools can be applied in the practice of organizing meeting courses. It selects the most suitable methods that are useful for this type of course and examines their application in the practice of the mentioned courses.

The main theme of the theses is therefore project management in the practice of organizing courses.

The aim of the work is to optimize the process of preparation and implementation of courses in selected organization. In the practical part, a template is gradually created, which can provide valuable advice not only in currently selected organization, which this work examines, but also in the



wider area dealing with the organizing of similar courses. As a bonus, the work in the practical part is devoted to organizing a course during the pandemic COVID-19. Based on the development of feedback, it offers a summary of various ways to prevent the spread of diseases, and the team to increase the chances of organizing this event in the coming years. The problems associated with the infection will certainly not end there. That is why it is important to use available weapons that can be used to fight this by-the-eye invisible enemy.

## **Key words**

Project, project management, project life-cycle, initiation, planning realization, risk, volunteering, meeting course.

# Obsah

Úvod .....	1
1 Představení klíčových pojmů.....	3
1.1 Projekt.....	3
1.2 Projektový management.....	4
1.3 Projektový tým.....	5
1.4 Projektový manažer.....	6
1.5 Významné zúčastněné strany.....	7
2. Atributy projektu.....	7
2.1 Jedinečnost.....	7
2.2 Vymezenost projektu časem a náklady.....	7
2.3 Komplexnost.....	7
2.4 Potřeba týmové realizace.....	8
2.5 Riziko.....	8
2.6 Další charakteristické rysy.....	9
3. Životní cyklus projektu.....	10
3.1 Iniclace (první fáze).....	11
3.2 Sestavení dokumentace požadavků (druhá fáze).....	13
3.3 Plánování (3. fáze).....	28
3.4 Realizace (čtvrtá fáze).....	30
3.5 Uzavření projektu (pátá fáze).....	31
4. Představení seznamovacího kurzu zaČVUTění.....	33
4.1 Forma řízení kurzu.....	33
4.2 Uvedení seznamovacího kurzu zaČVUTění jako projekt.....	34
5. Analýza proběhlých ročníků zaČVUTění 2019 a 2020.....	36
6. Životní cyklus projektu zaČVUTění.....	42
7. Reflexe pořádání kurzu v době pandemie.....	46
8. Vypracování dotazníkového šetření a interview.....	48
8.1 Mezi-univerzitní dotazníkové šetření spokojenosti se seznamovacími kurzy.....	48
8.2 Dotazníkové šetření účastníků seznamovacího kurzu zaČVUTění.....	52
8.3 Rozbor interview s prezidentem SU ČVUT.....	58
9. Návrhy na zlepšení, rady a tipy založeny na získaných datech.....	62
Závěr.....	66
Seznam použité literatury.....	67
Seznam obrázků.....	68

## Užité zkratky

- PMI - Project Management Institute
- ISO - Internacional organization for Standartization
- RIBA - Royal Institute of Britich Architects
- APM - Assosiation for Project Management
- IZS - integrovaná záchranná služba

# Úvod

Užití projektového managementu se v praxi neustále rozpíná do různých odvětví a znalost užívaných metod je nezbytnou součástí práce projektových manažerů. Od správného vyhodnocení a vedení projektu se odvíjí jeho následné šance na úspěch.

Cesta k naplnění očekávání koncových uživatelů bývá dlouhá, komplikovaná a plná nástrah. Ta cesta je však i plná získávání zkušeností a při správně zvoleném přístupu lze dosáhnout výborných výsledků.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vymezuje základní pojmy potřebné k nahlédnutí do světa projektového managementu. Jsou popsány detailně náležitosti projektu a jeho životní cyklus z hlediska tradičního i agilního managementu. Detailně se pak věnuje popisu vybrané metody agilního managementu, a to metody SCRUM.

Praktická část představuje vybraný kurz zaČVUTění a prostředí ve kterém se kurz organizuje. Detailně se zabývá analýzou kurzů konaných v letech 2019 a 2020 a následným aplikováním vybraných metod projektového managementu ve vybraných částech organizování. Je zde navíc popsán způsob řešení překážek kladených do cesty organizátorům v podobě pandemie nákazy COVID-19 v roce 2020. Získané poznatky z vypracovaných dotazníků a interview jsou následně užity v poslední části sestavení doporučení a návrhů.

# **Teoretická část**

# 1 Představení klíčových pojmů

V této části jsou prezentovány a vysvětleny klíčové pojmy používané v této práci. Jedná se o tyto pojmy: Projekt, projektový management, projektový manažer, projektový tým a projektový manažer a jeho role v týmu a v neposlední řadě také další zúčastněné strany.

## 1.1 Projekt

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) vytvořila normu, která obsahuje směrnice pro management kvality v projektech – ISO 100 06.<sup>1</sup> Tato organizace v normě ISO 100 06 definuje pojem projekt jako jedinečný proces, který se skládá z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení procesu a jeho ukončení, prováděný pro dosažení předem daného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům včetně omezení daných jak časem, tak i náklady a zdroji jejich pokrytí.<sup>2</sup> Existuje vícero definicí projektu, neboť se jedná o termín v současnosti hojně užívaný v mnoha oblastech lidských činností. Celosvětově známá nezisková organizace zabývající se poskytováním certifikací profesionálům v oblasti projektového řízení – Project Management Institute (PMI)<sup>3</sup>, definuje projekt jako vynaložení dočasného úsilí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.<sup>4</sup> V praxi je projekt vnímán jako jedinečná vize cílové hodnoty, určená k realizaci ve stanoveném čase s přidělenými zdroji a za stanovených podmínek v kontextu daného reálného prostředí, kterého se projekt dotýká.<sup>5</sup>

K lepšímu uchopení pojmu projekt se používají v literatuře různé atributy (znaky či ukazatele), které signalizují, že se jedná o projekt. Počet i definice těchto atributů se v literatuře liší, ovšem základní struktura atributů se v

---

1 *Normy.biz* [online]. Ing. Jiří Hrazdil, 2019. © 2003 – 2021. [vid. 15.3. 2021] Dostupné z: <https://shop.normy.biz/detail/507691>

2 ISO 10006:2017. *Management jakostí*. Pokyny pro řízení kvality v projektech. Mezinárodní technická norma: ISO, 2017-11, 34 s. Převzato z <https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=72182&view=11237> [vid. 13.1.2021]

3 *Techopedia* [online]. © 2021 Techopedia Inc. [vid. 15.3.2021]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/28582/project-management-institute-pmi>

4 What is Project Management? [online]. Project Management Institute, Inc.: ©2021 [vid. 10.1.2021]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

5 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Managementy* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

praxi nemění. Ježková i Doležal uvádí jako tyto atributy: jedinečnost; vymezenost časem a náklady (v agilním managementu také cílenou hodnotou), komplexnost tématu; týmová realizace; nadprůměrná rizikovitost.<sup>67</sup> Samotný pojem rizikovitost je dle Novotného kombinací pravděpodobnosti a rozsahu možného zranění či poškození zdraví v určité rizikové situaci.<sup>8</sup> V praxi je jako atribut vnímán spíše než nadprůměrná rizikovitost (jenž je pro investory či sponzory neatraktivní), ochota podstupovat riziko. Ta je velmi individuální a v zásadě jde o emocionální vlastnost.<sup>9</sup> Pro lepší uchopení pojmu rizikovitost tato práce vymezuje pojem riziko.

Jednotlivé atributy jsou blíže popsány v druhé kapitole tak, jak se objevují v odborné literatuře.

## 1.2 Projektový management

S termínem projekt úzce souvisí termín projektový management. Jedná se o soubor norem, doporučení a dobré praxe, popisujících jak správně řídit projekt. Projekty mohou být různorodé a proto má tento souhrn spíše charakter všeobecně platných skutečností, než formu konkrétních a podrobných směrnic a návodů.<sup>10</sup> V první řadě se jedná o účelnou manažerskou činnost při přípravě a realizaci projektu. Zaměřuje se na splnění stanovených cílů a očekávání investora (vlastníka projektu) za daných podmínek ve stanoveném čase, s přidělenými zdroji a v rámci stanoveného rozpočtu. Zatímco klasický management na dodržování metod

---

6 JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2014. ISBN 978-80-905297-1-7. str. [18]

7 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [19]

8 NOVOTNÝ, Karel. Slovník vybraných pojmů vztahujících se k hodnocení rizik podle § 132a odst. 3 zákoníku práce. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis, 2000. 104 s.

9 *Finanční vzdělávání* [online]. © Česká bankovní asociace 2021. vid. [14. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/investovani-a-financni-trhy/spotrebitel-investor-a-riziko/rizikovy-profil-investora>

10 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [16]

a předepsaných postupů bazíruje, agilní směřuje uživatele k odpoutání se od těchto norem a předpisů.<sup>11</sup>

Projektový management je o aplikování znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti za účelem splnění požadavků na projekt. Řízení projektu se pak provádí prostřednictvím vhodně aplikovaných a integrovaných systémů. Řízení projektů umožňuje organizacím provádět projekty efektivně a účinně.<sup>12</sup>

## 1.3 Projektový tým

Dalším nezbytně důležitým pojmem, se kterým se v této práci setkáme je projektový tým. Projektový tým je v praxi definován mnoha způsoby. Svozilová definuje tým jako seskupení, skládající se z osob pověřených realizací určité jednotky práce s přesně určeným zadáním, požadovaným výsledkem, ve vymezeném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.<sup>13</sup> Mimo jiné povinnosti je úlohou projektového týmu určit nejlepší životní cyklus pro každý projekt.<sup>14</sup> Pověřené osoby mohou na projektu pracovat v jeho celém průběhu, nebo jen v určité fázi. V projektovém týmu se rozdělují role podle odpovědnosti v rámci řízení projektu. Lidé s různými schopnostmi a zaměřením zauímají tyto role podle potřeb organizace.<sup>15</sup> Dle PMI by projekt měl být veden odborníky, stejně jako v případě jakéhokoliv jiného povolání, jelikož je v projektu na počátku nesmírně důležitý proces získávání a zpracování nových poznatků, jenž vedou k učení a integraci

---

11 BRONEC, Oldřich. Modern Approaches to Project Managementy [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

12 Project Management Institute. (1.2.4.1) Project and development life cycle. In: PMI. *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6. vydání. Project Management Institute, Inc. 2017. Str. 19 [vid.17. 3. 2021] ISBN: 9781628254624. Dostupné z: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf>

13 SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0. str. [33].

14 Project Management Institute. *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6. vydání. In: Project Management Institute, Inc. 2017. [vid.17. 3. 2021] Dostupné z: <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt011DWZH1/guide-project-management/part-i-guide-project>

15 ZNAMENÁČEK, Adam. *Využití metod při projektovém managementu*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.



nejen v určitém projektu, ale i k projektům budoucím ku prospěchu dané organizace.<sup>16</sup>

## 1.4 Projektový manažer.

V nejširším slova smyslu jsou projektoví manažeři vnímáni jako zodpovědné osoby za plánování, organizaci a řízení konkrétních projektů a zároveň zajišťují, aby byly projekty dokončeny včas za předpokládaných podmínek v podobě časového a finančního rozpočtu. Tím, že přebírají zodpovědnost za projekty všeho druhu, mají i potenciál utvářet tzv. Trajektorii organizace, což pomáhá optimalizovat náklady na projekt a maximalizovat efektivitu jeho vypracování.<sup>17</sup> V praxi se uvádějí dva typy projektových manažerů a to projektový ředitel (v agilním PM tzv. vlastník projektu) a projektový manažer (v agilním PM team master, nebo SCRUM master).<sup>18</sup>

## 1.5 Významné zúčastněné strany

V souvislosti s projektovým týmem je důležité vypsát i ostatní zúčastněné strany projektu. Identifikace všech zúčastněných stran je pro kvalitní projekt naprosto nepostradatelnou částí projektu. Dochází nejen k jejich identifikaci, ale také k rozdělování dle významu.<sup>19</sup> Zúčastněné strany nejsou automaticky řazeny mezi členy projektového týmu, ovšem je na projektovém týmu, aby s nimi udržoval hned od začátku projektu neustálý kontakt. Mezi nejdůležitější zúčastněné strany řadíme: klienta (zadavatel práce, vlastník infrastruktury atp.) byznys partnery (sponzory, investory), dodavatele (především hlavního dodavatele), distributory, státní dozor (autorita ,která má v projektu sledovat veřejný zájem), dotčené strany (např. obyvatelé v okolí výstavby stavebních projektů), média a další.<sup>20</sup>

---

16 *What is Project Management?...*

17 MILLER, Kelsey. What Does a Project Manager Do? | Roles and Responsibilities. In: *Northern University Graduate Programs* [online]. © 2021 Northeastern University. [vid. 17. 3. 2021] Dostupné z: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-manager-responsibilities/>

18 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Managementy* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

19 POTIFOB [online]. © 2009-2021 POTIFOB. [vid. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://potifob.cz/Klicove-zucastnene-strany-role-a-odpovednosti-na-projektu>

20 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Managementy* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

## 2. Atributy projektu

Tato kapitola se soustředí na detailnější popis vybraných atribut projektu.

### 2.1 Jedinečnost

Poněkud problematickým atributem se jeví jedinečnost. Projekt je unikátní tím, že se v něm nejedná o řešení rutinních záležitostí, ale o specifické nastavení operací za účelem splnění daného jedinečného cíle.<sup>21</sup> Atributy jsou definovány různými autory. Nejsou tedy jasně vymezeny hranice mezi tím, co je unikátní a co není, jelikož projekt může obsahovat úkoly, které sice jsou předmětem projektu, ovšem nejsou jedinečné. To bude vždy záležet na kontextu a dalších attributech projektu.

### 2.2 Vymezenost projektu časem a náklady

Vymezenost projektu časem a náklady (popř. cílenou hodnotou), pomáhá definovat prostor, ve kterém výsledný projekt vytváříme. Tyto základny určují projekt z hlediska časového omezení, finanční nákladnosti a dostupností zdrojů. S cílenou hodnotou projektu se časové omezení a finanční a jiné náklady vzájemně ovlivňují a jejich změna je automaticky do daného cíle promítnuta.<sup>22</sup>

Komplexnější projekty vyžadující více času i prostředků je pak vhodné rozdělit je do fází a etap. Dle funkční logiky předmětu je pak také možno projekty dělit do menších podprojektů, které odpovídají projektovým kritériím a které vedou k dosáhnutí cíle komplexního projektu.<sup>23</sup>

### 2.3 Komplexnost

Tím se dostáváme k dalšímu atributu projektu, a tím je komplexnost (složitost, mnohotvárnost). Z povahy termínu jde také o obtížně definovatelný pojem. Jednodušší cesta k porozumění komplexnosti vede

---

21 *What is Project Management?...*

22 SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0. str. [21. - 22.]

23 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů...*

přes jeho protiklad a tím je jednoduchost. Nejedná se tedy o triviální problém.<sup>24</sup> Definici lze demonstrovat na příkladu. Zatímco koupě fotbalového balónu je jednoduchá záležitost, koupě fotbalového hřiště je složitá, neboť vyžaduje znalost a významné zdroje.

## 2.4 Potřeba týmové realizace

Týmová realizace je důležitá především kvůli množství jednotlivých rolí v projektovém týmu. I přesto, že člověk může zastávat více rolí najednou, v závislosti na kontextu může být výhodnější dělba práce mezi různými pracovníky/odborníky.<sup>25</sup> Samotný pojem tým může být definován mnoha způsoby. Tým je týmem, pokud se skládá ze dvou a více lidí, přičemž alespoň jeden účastník řídí v týmu skupinovou dynamiku. Cílem týmové práce je dosáhnout daného cíle projektu společně, tedy společným koordinovaným postupem.<sup>26</sup>

## 2.5 Riziko

*„Možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit“<sup>27</sup>*

Pod pojmem riziko se tedy rozumí libovolná událost či situace, která by mohla mít negativní dopad na projekt.<sup>28</sup>

---

24 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [19]

25 MAAYTOVÁ Alena. Projektový tým. In: *Databáze vzorů a tipů pro zadávání veřejných zakázek* [online]. Copyright © 1997 - 2021 by Dashöfer Holding, Ltd. [vid. 23. 3. 2021]. Dostupné z: [https://www.vzprofi.cz/33/projektovy-tym-uniqueidgOkE4NvrWuPseiMHWgO4\\_cwObMtp28CjjAfKtmfKBkk/?uri\\_view\\_type=5](https://www.vzprofi.cz/33/projektovy-tym-uniqueidgOkE4NvrWuPseiMHWgO4_cwObMtp28CjjAfKtmfKBkk/?uri_view_type=5)

26 ŠVEC, Jakub. Týmová práce. [online]. 2. aktualizované a vylepšené vydání. Praha: NÚOV a Projekt Odyssea, 2006. [vid. 2. 3. 2021] Bez ISBN, Dostupné ze skript: <http://www.nuv.cz/file/253>

27 *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. © 2021 Ministerstvo vnitra České republiky, [vid. 14. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>

28 Rizika (Risks). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 14.02.2018 [cit. 22.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

## 2.6 Další charakteristické rysy

Projekt se vyznačuje také dalšími charakteristickými rysy. Mezi tyto rysy patří:

- Vize konečného cíle, určité budoucí hodnoty, které chceme dosáhnout a usměrňuje týmové počínání v projektu.
- Hodnotové pojetí cíle či úkolu, které vyjadřuje hodnotu (nejlépe užitnou hodnotu) samotného projektu. Hodnotové pojetí projektu a projektového managementu je hlavní myšlenkovou osou samotného pojetí projektu.
- Určení projektu k realizaci či jeho uskutečnění je významným rysem, jelikož v případě, že vize zůstává vizí bez záměru v její naplnění, nejde o projekt, pouze o vizi.
- Stanovené podmínky (realizace projektu probíhá za nějakých stanovených podmínek - kvalitativních, ekologických, sociálních apod.)
- Kontext reálného prostředí (respekt k reálnému prostředí realizace projektu je neopominutelnou podmínkou jeho úspěšnosti; projekt nerespektující podmínky reálného prostředí, stanovující nereálné cíle, pracující s nedostatečnými zdroji, nerespektující postoje dotčených stran apod. by neměl být schválen k realizaci a realizován - tj. neměl by být projektem).<sup>29</sup>

## 3. Životní cyklus projektu

Ve světě projektového managementu existuje celá řada představ o životním cyklu projektu. Například APM<sup>30</sup> popisuje životního cyklus projektu jako rámec zahrnující sadu odlišných fází potřebných k řádné a efektivní

---

29 BRONEC, Oldřich. Modern Approaches to Project Managementy [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

30 APM - Asociacion for Project Management. Neznámější statutární orgán pro projektové profese s více jak 30000 členy. V jejich programu Corporate Partnership Programme je zapojeno více jak 500 organizací. Jsou uváděni, jako vzdělávací charita. Soustředí se na rozvoj a podporu hodnot projektového managementu.

transformaci myšlenky do reality. Životní cyklus nám navíc nabízí systematický a organizovaný způsob provádění projektových prací a lze jej tedy považovat za strukturu podporující tvorbu projektu.<sup>31</sup> Alena Svozilová pak definuje životní cyklus projektu z pohledu tradičního managementu jako soubor po sobě jdoucích fází projektu.<sup>32</sup> Agilní management chápe projekt v iteracích směřujících k optimálnímu výsledku.<sup>33</sup> Názvy fází a jejich počet je určen individuálními potřebami organizace, která je v projektu angažována.

Dle Milтона Rosenaua stačí pro dostatečnou představu o tom, v jaké fázi projektu se nacházíme, rozdělení životního cyklu projektu do tří fází a to počáteční, prostřední a závěrečné.<sup>34</sup> „The RIBA Plan of Work“ je nejužívanější dokument k popisu jednotlivých fází stavebních projektů ve Velké Británii. Královský Institut Britských Architektů v tomto dokumentu dělí životní cyklus projektu na 8 fází.<sup>35</sup>

---

31 *What is a life cycle?* [online]. Association for Project Management Inc.: ©2020 [vid. 11. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-a-life-cycle/>

32 SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0. str. [38]

33 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Management* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

34 ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Přeložila Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0. str. [279]

35 Architecture for London. *The RIBA Plan of Work 2020*. In: *Architecture for London* [online]. Architecture for London, 2018. [vid. 12. 3. 2020]. Dostupné z: <https://architectureforlondon.com/news/the-riba-plan-of-work/>



Ilustrace 1: Plán práce. In: *Architecture for London* [online]. Architecture for London, 2018. [vid. 26.3.2020]. Dostupné z: <https://architectureforlondon.com/news/the-riba-plan-of-work/>

Tato práce využívá vymezení fází projektu dle Paula Neyboura. Tento autor považuje za dostatečný počet pět fází, a to iniciace, sestavení projektové dokumentace (user story), plánování, realizace a ukončení projektu. V následujících odstavcích jsou podrobně rozvedeny tyto fáze.

### 3.1 Iniclace (první fáze)

Iniclace je počáteční fází celého projektu. Zde se definuje cíl celého projektu, způsob (viz. druhá fáze, kde jsou způsoby rozepsány), jakým tohoto cíle dosáhneme, a také se vytvoří rozsah projektu, který je důležitý pro kontrolu postupné práce na projektu.<sup>36</sup>

K definování cíle projektu se v praxi často využívá metody SMART. SMART je složen z počátečních písmen z těchto anglických slov: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound (tedy specifický, měřitelný,

<sup>36</sup> NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases. In: *Association for project management* [online] ©2020 Association for Project Management, 2014. [vid. 5. 3. 2021] Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-processes-and-phases/#author>

dosažitelný, realistický a časově omezený).<sup>37</sup> Pokud jsou cíle projektu specifické, měřitelné, dosažitelné a správně časované, je možno považovat tento vstupní krok za zvládnutý.

I přes to, že je tato metoda vnímána jako jednoduchá, její použití tak prosté není. V definování cílů je totiž snadné sklouznout k jejich nevhodné formulaci. Žádoucí je co nejpřesnější definování cílů. Doktor Prukner, uvádí jako příklad nevhodného definování cíle snížení nákladů. Tento cíl – snížení nákladů – je sice atraktivní z hlediska klienta, ovšem z podstaty nepřesný a časově neomezený.<sup>38</sup> Metoda SMART nám tedy pomáhá přidat našim cílům k dosažení správnosti a efektivity<sup>39</sup>. Na druhou stranu, doktor Doležal doporučuje formulovat cíl tak, aby neurčoval přesný způsob svého dosažení a ponechával tedy určitou flexibilitu v jeho dosažení.<sup>40</sup> Je tedy zřejmé, že se jedná o poměrně složitý úkon.

Dle filipínského odborníka z oblasti marketingu Lionela Valdellona, je v této fázi, tedy fázi iniciace, nezbytně důležité včas určit nejvýznamnější zúčastněné strany. S těmito stranami je potřeba vyjasnit kdo zodpovídá za rozhodování v rámci projektu a v jakých oblastech, kolik lidí je na potvrzení změn potřeba a pro tyto údaje pak vytvořit dokument zvaný seznam zúčastněných stran.<sup>41</sup> V analýze zúčastněných stran se nediskutuje pouze to, kdo, v jakém zájmu a jakou podporou či odporem jsou zúčastněni, ale také způsoby a komunikační prostředky, jakými s nimi jednat.<sup>42</sup>

Dále je potřeba rozdělit jednotlivé role mezi členy projektového týmu. K této části se v praxi často užívá jednoduchého modelu kompetence, a to matice

---

37 *Mind tools* [online]. © Emerald Works Limited 2021. [vid. 12. 4. 2021] Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

38 PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. 2014. Univerzita Palackého v Olomouci. [vid. 17. 3. 2021] Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>

39 NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases. In: *Association for project management* [online] ©2020 Association for Project Management, 2014. [vid. 5. 3. 2021] Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-processes-and-phases/#author>

40 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [79 - 80]

41 VALDELLON, Lionel. Best Practices for Your Project Management Initiation Phase. In: *Wrike* [online]. ©2006-2021 Wrike, Inc, 2015. [vid. 12. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/blog/best-practices-project-management-initiation-phase/>

42 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Managementy* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

RASCI, tedy matice odpovědnosti. Zapojených lidí by mělo být úměrně k danému úkolu. V tabulce se pak na místě křížení úkolového řádku se sloupcem členů týmu vyplňuje pomocí písmen RASCI. Při rozdělování platí jednoduché pravidlo, a to že celkovou odpovědnost, skrývající se pod písmenem A (z ang. Accountability), má k danému úkolu pouze jedna osoba. R určuje kdo je zodpovědný za vykonání svěřeného úkolu (R - responsibility). Pod písmenem S (support) se skrývá označení osoby, která je pověřena podporou v průběhu realizace určitého procesu. C (consulted) je především označení odborníka v dané oblasti, či člověka zasvěceného. Jde o osobu, která může poskytovat cenné rady či konzultace k úkolu. I zakončuje zkratku a označuje osobu, která má být informována ohledně průběhu či rozhodnutích úkolu.<sup>43</sup>

V praxi projektového managementu se také často užívá metoda logického rámce (LogFrame). Jde o plánovací nástroj skládající se z matice, která poskytuje přehled cílů, aktivit a očekávaných výsledků projektu. Tato matice poskytuje strukturu, která pomáhá specifikovat jednotlivé části projektu a ty vzájemně propojovat. Rovněž také určuje opatření, pomocí kterých budou sledovány očekávané výsledky projektu v dalších fázích životního cyklu projektu.<sup>44</sup> Vzhledem k složitosti této metody a k tomu, že se s logickým rámcem v této práci již nesetkáme, nebudu jej blíže rozebírat a proto přikládám pouze náhled na jeho strukturu.

## 3.2 Sestavení dokumentace požadavků (druhá fáze)

Druhou fází je dle Nayboura sestavení dokumentace požadavků, (v agilním managementu user story). Zde se vymezí detailně časová náročnost jednotlivých úkonů projektu a také omezení rozsahu činností. Navíc zde

---

43 Matice odpovědnosti RASCI (RASCI Responsibility Matrix). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 28.09.2020 [vid. 12.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-rasci>

44 COLLINS, Kristen Bording. What is a LogFrame? In: American University Washington DC [online]. © 2021 American University, Rok vydání neuveden. [cit. 14.3. 2021]. Dostupné z: <https://programs.online.american.edu/online-graduate-certificates/project-monitoring/resources/what-is-a-logframe>



definujeme kritéria, která budou použita k řízení očekávání zúčastněných stran. Naybour pozoruje, že při sestavování dokumentace se užívá tzv. iterativních procesů. Jedním z iterativních procesů, který se současnosti v projektovém managementu stále více prosazuje agilní přístup (agilní směřování cesty ke splnění cíle, agilní nástroje managementu, techniky a další náležitosti spojeny s agilním řízením).<sup>45</sup>

Iterativní proces vychází dle docenta Čermáka především z předcházejících zkušeností a spočívá v opakování a vylepšování dříve odzkoušeného procesu. Zadavatel má po každé iteraci, tedy po každém opakování zaběhnutého postupu v jiném kontextu (v novém projektu, nebo oddělitelné fázi práci téhož projektu), možnost zhodnotit a zkontrolovat výsledek a srovnat jej se svými požadavky. Tento postup pomáhá identifikovat a následně odstranit chyby vzniklé při specifikacích požadavků zadavatele. Zadavatel je také účastníkem vývoje a členem týmu (na rozdíl od přístupu klasického managementu). Přinejmenším se podílí na kontrolních bodech. Vzhledem k vyšším nárokům na řízení změn během jednotlivých iterací má iterativní model potenciálně horší strukturu.<sup>46</sup> Tato práce popisuje pro lepší představu dva přístupy iterativní, tedy přístupy řízené změnou, a to spirálový a agilní. V obou případech se často užívá i metody orientované na řízení plánem – tedy např. pomocí vodopádového modelu. Konkrétně se tento vodopádový model užívá pro jednotlivé úkoly vedoucí k postupnému dokončení produktu.

Tento model klade velký důraz na plánování, termíny a časový rozvrh prací. Projektovému týmu je dán minimální prostor pro iniciativu a je zde kladen důraz na dodržování termínů a časový rozvrh práce. Jedná se o metodu klasického přístupu k řízení projektů.<sup>47</sup>

---

45 NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases...

46 ČERMÁK, Petr, MARTINŮ, Jiří. Vodopádový přístup k tvorbě SW, iterativní a inkrementální, evoluční přístupy k tvorbě SW. IN: *Metodiky vývoje software*. [online]. Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2018. [str 38-39], [cit.14.3. 2021] Dostupné z: [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod\\_resource/content/1/Metodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod_resource/content/1/Metodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf)

47 Vodopádový model (Waterfall model). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 22.02.2015 [cit. 14.03.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vodopadovy-model-waterfall-model>



Ilustrace 2: Vodopádový model. Převzato z: <https://blog.iquest.cz/2017/09/agile-vs-waterfall-ktterou-metodu-vyvoje.html>

### Spirálový model

Od vodopádového modelu se liší především jeho strukturou. Vodopádový model se soustředí na posloupné plnění cílů, zatímco ve spirálovém je cestou k naplnění cílů iterace. Ve vývoji nemá žádné přesně (neměnně) definované fáze a každá jeho smyčka obsahuje výhradně činnosti, které jsou potřebné.<sup>48</sup> Rizika jsou hodnocena jednotlivě a v každé jednotlivé fázi se podle nich určují přijatá opatření. Analýza rizik je prováděna v každém cyklu a je určujícím faktorem pro další směr projektu.<sup>49</sup> Každému riziku je v průběhu analýzy přiřazena jeho úroveň nebezpečnosti a pravděpodobnost výskytu. Pokud u spirálového modelu chceme přejít do další fáze (etapy), je nutné provést důslednou analýzu možných problémů a rizik.<sup>50</sup>

48 ŠMARDA, Jaroslav. Základy projektování informačních systémů [online]. BRNO, Masarykova univerzita. Cit. [19.3.2021]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1421/jaro2012/VIKBA18/um/06.\\_Zaklady\\_projektovani\\_IS.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/jaro2012/VIKBA18/um/06._Zaklady_projektovani_IS.pdf)

49 ČERMÁK, Petr, MARTINŮ, Jiří. Vodopádový přístup k tvorbě SW, iterativní a inkrementální, evoluční přístupy k tvorbě SW. IN: *Metodiky vývoje software*. [online]. Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2018. [str 39], [cit.14.3. 2021] Dostupné z: [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod\\_resource/content/1/Metodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod_resource/content/1/Metodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf)

50 ČERMÁK, Petr, MARTINŮ, Jiří. Vodopádový přístup k tvorbě SW, iterativní a inkrementální, evoluční přístupy k tvorbě SW. IN: *Metodiky vývoje software*. [online]. Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2018. [str 39], [cit.22.3. 2021] Dostupné z:



Ilustrace 3: Spirálový model. In: *WikiMedia Commons* [online]. WikiMedia, 2006. [vid. 12. 4. 2021] Převzato a upraveno z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Archi\\_medean\\_spiral.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Archi_medean_spiral.svg) Dále upraveno dle: <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/spiral-model>

## Agilní přístup

Iterativním přístupem, kterému se nejen v této fázi budu věnovat podrobně, je přístup agilní. V této fázi se agilní přístup soustředí na vypracování projektové dokumentace, která má spíše orientační charakter (v průběhu projektu se dynamicky přizpůsobuje). Cílem je, aby v tomto rámci projekt přinesl co nejvyšší přidanou hodnotu – a to i za cenu toho, že v některých případech bude již hotová práce opuštěna kvůli změně požadavků. Ačkoli se to z dosavadní definice nemusí zdát, skutečné agilní řízení je založeno na řádu a preciznosti. Jedině pak může fungovat a splnit očekávání týmu i zákazníka.<sup>51</sup> Agilní (flexibilní, pružný) přístup je však velmi otevřený způsobům užití a změnám formy. To plyne i z výsledků výzkumu *Status Quo Agile 2020 ve kterém se uvádí*, že 44% z 600 dotázaných uživatelů agilních

[https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod\\_resource/content/1/Methodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/886974/mod_resource/content/1/Methodiky-v-%C3%BDvoje-software-studijn%C3%AD-text.pdf)

51 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [310]

metod napříč světem používá tzv. „hybridní formy přístupu k vedení projektu“ (toto odpovídá agilnímu myšlení).<sup>52</sup>

Následující tabulka přehledně shrnuje rozdíly mezi klasickým a agilním přístupem.

	<b>Rigorózní metodiky</b>	<b>Agilní metodiky</b>
Nástroje metodiky	Procesy se zaměřují na formálnost a dokumentovatelnost, lidé jsou sekundární faktor	Praktiky vychází ze znalostí jednotlivců, lidé jsou klíčovým faktorem úspěchu
Podrobnost metodiky	Podrobný popis činností a procesů	Pouze základní struktura
Kvalita	Zaměření na kvalitu procesů, které povedou ke kvalitnímu výsledku	Zaměření na priority zákazníka
Předvídatelnost	Sběr požadavků a plánování předem	Přirůstkové shromažďování požadavků, plánování po iteracích
Změny	Snaha změny minimalizovat a řízení změn	Snaha změny umožnit s ohledem na nové znalosti
Participace zákazníka na projektu	Jen v počátečních a koncových fázích	Po celou dobu projektu
Specializace lidí	Vyžaduje specializaci pro týmové role	Sdílení znalostí a spolupráce v týmu
Dokumentace	Rozsáhlá dokumentace	Minimální dokumentace, podstatné je pochopení
Způsob vývoje	Vodopádový, iterativní s dlouhými iteracemi	Přirůstkový vývoj s velmi krátkými iteracemi
Forma komunikace	Převážně písemná	Osobní

Ilustrace 4: Porovnání rigorózních a agilních metodik. Převzato z: BUCHALCEVOVÁ, A. Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 163 s. ISBN 80-247-1075-7 Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ht6wr/Agilni\\_a\\_tradicni\\_metodiky\\_v\\_projektovem\\_rizeni.pdf](https://is.muni.cz/th/ht6wr/Agilni_a_tradicni_metodiky_v_projektovem_rizeni.pdf)

Pojem agilní (mrštný, hbitý, nevázaný zbytečnými pravidly) definuje slovník Cambridge Dictionary jako schopnost uvažovat nad problematikou rychle a

<sup>52</sup> GADATSCH, Andreas, Claus Hüsselmann, Ayelt Komus, Jan Mendling. Status Quo (Scaled) Agile 2020. In: Process and Project [online]. Process and Project, 2020 [cit. 22.3. 2021]. Dostupné z: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020-en/>

inteligentně (efektivně).<sup>53</sup> Doktor Rico rozvíjí tuto definici v kontextu projektového managementu a popisuje agilitu jako schopnost rychle změnit priority v návaznosti na změnu požadavků, technologií a jiných možných změn. Dále hodnotí pojem agilní jako schopnost účinně maximalizovat užitnou hodnotu (projektu, podniku, osobní, atd.) tím, že se správně zvolí jednotlivé procesy a dokumentace.<sup>54</sup> To ostatně potvrzuje i fakt, že agilní metodiky kladou důraz na uživatelské potřeby, očekávání a přání, odvíjí svůj proces od nich.<sup>55</sup>

Agilní přístup vznikl, stejně jako většina iterativních přístupů řízení, v IT sektoru. Počátky jeho užívání jsou odhadovány do období 90. let, ovšem jako nový přístup se považuje až od vzniku dokumentu Agilní manifest. Ten vznikl v roce 2001 ve spolupráci sedmnácti předních expertů na softwarové inženýrství. V tomto manifestu jsou uvedeny dva způsoby vnímání situace. Autoři v něm uvádějí důležitost a významný rozdíl agilního přístupu oceňování hodnot oproti přístupu klasickému.<sup>56</sup> Agilní přístup se používá na projekty které:

- jsou inovativní a prozatím neexistuje spolehlivá znalostní základna pro jejich plánování
- pokus zákazník nemá přesnou představu o výsledcích projektu
- lze očekávat časté změny za dobu životnosti projektu<sup>57</sup>

Jak je uvedeno výše, u projektů, kdy nevíme, „co zákazník chce“, často volíme agilní přístup. Z toho důvodu nelze na počátku říct, na čem přesně bude projektový tým pracovat. Přesto musí mít agilní projekt již od samého začátku pevně daný časový i peněžní rámec (ten se sice během projektu

---

53 *Cambridge dictionary*. [online] © Cambridge University Press 2021 [cit. 22.3.2021]  
Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/agile>

54 COBB, Charles G. *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility* [online]. John Wiley & Sons, Incorporated, 2011. [cit. 22.3.2021] ISBN: 978-0470943366. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=661483>.

55 BRONEC, Oldřich. *Modern Approaches to Project Management* [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

56 HORÁK, D. *Agilní projektový management*. Plzeň 2017. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, fakulta ekonomická. Dostupné z: [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/28311/1/DP\\_Horak\\_Daniel.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/28311/1/DP_Horak_Daniel.pdf) str 21

57 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [308]

může měnit, ale je nutné stanovit počáteční hodnoty jako orientační body). Tento přístup navíc staví na tom, že ač se při něm užívá určitých metod, jejich užití není pro projekt obligatorní. Důležité je, aby odpovídal stanoveným hodnotám, a aby byly uplatňovány klíčové agilní principy.<sup>58</sup> Obojí popisují následující odstavce.

Hodnoty, na kterých agilní přístup staví jsou tyto: jednotlivci a interakce mezi nimi jsou vnímány jako důležitější, než procesy a nástroje. Fungující software je důležitější než detailní dokumentace. Spolupráce se zákazníkem je podstatnější, než vyjednávání o smlouvě a naposled reagování na změny má větší význam, než dodržování plánu.<sup>59</sup>

Principy agilního přístupu sepsali nezávislí experti v tzv. Agile Manifestu.<sup>60</sup> Doležal tyto principy formuluje obdobně. Prioritou je dodělat věci, které jsou rozdělané dříve, než přistoupí tým k dalšímu úkolu. Dále je důležité dodávat zákazníkovi produkty práce průběžně, než dodat hotový projekt najednou. Multifunkční týmy vnímá jako základ úspěchu (kombinace expertízy). Zapojení zákazníka do projektu je i podle něj žádoucí. Pravidelná revize požadavků ze strany zákazníka pro upřesnění cílů projektu je klíčová.<sup>61</sup>

---

58 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [311-313]

59 *Manifesto for Agile Software Development* [online]. © 2001, Ward Cunningham. [cit. 22.3.2021] Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>

60 *Manifesto for Agile Software Development* [online]. © 2001, Ward Cunningham. [cit. 22.3.2021] Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>, principy se dají volně přeložit takto:

1. Nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi cestou častého a průběžného dodávání hodnotného software.
2. Změny v požadavcích jsou vítány po dobu celého projektu. Agilní přístup podporuje konkurenceschopnost zákazníka.
3. Dodávky funkčních produktů v intervalech týdnů až měsíců jsou standardem, ale preferují se kratší úseky.
4. Zákazníci a projektový tým spolupracují na každodenní bázi.
5. Principem je budovat prostředí kolem motivovaných jedinců a jejich motivaci dále zvyšovat.
6. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software (obecně fungující produkt).
7. Osobní konverzace na prvním místě ve způsobu komunikace.
8. Projekty musí být udržitelné z ekologického hlediska.
9. Neustálá pozornost musí být věnovaná technické výjimečnosti a kvalitním designu.
10. Jednoduchost je důležitá.
11. Nejlepší výsledky práce pochází od samo-organizovaných týmů.
12. Pravidelný týmový briefing a korigování a přizpůsobování svých zvyklostí a chování vůči celku (projektu)

61 Doležal, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Na základě agilního přístupu se vyvinuly tyto konkrétní metody. Nejčastěji jsou dle *State of Agile 2020 report* užívané tyto metody: Scrum, ScrumBan (což je kombinace metod Scrum a Kanban) a Scrum/XP hybrid.<sup>62</sup> Kanban je pojem, který pochází z japonštiny a znamená tzv. dopravní kartu. Je často zaváděn jako součást koncepce just-in-time (cílem je časová úspora a minimální nákladovost při skladování materiálu). Kanban umožňuje jednoduchým způsobem (pomocí požadavkových a dopravních karet kanbanů) samočinně regulovat vazby mezi dvěma rozdílnými úkoly nebo fázemi projektu podle požadavků zákazníků tak, aby byly zásoby rozpracovanosti minimální. To probíhá tak, že dojde cokoliv v rámci výroby, karta jde automaticky k dodavateli a ten vypraví další potřebný materiál. Umožňuje tak zajišťovat synchronizaci průběhu výroby (tvorby produktu), která už předtím byla naplánována.<sup>63</sup>

XP metoda se zjednodušeně řečeno soustředí na nejefektivnější využití ověřených postupů. Metoda XP stojí na hodnotách jako je komunikace, jednoduchost, zpětná vazba, ale paradoxně i odvaha. Ne zřídka je totiž nutné přerušit i téměř dokončený úkol a začít jej od znova, což lze učinit snadno právě v okamžiku, kdy máme k dispozici přehled fungujících alternativ. Metoda je oblíbená z důvodu jednoduchosti a nezatěžování se během tvůrčího procesu složitou administrativou a zbytečnými mezikroky. Naopak vše nechává na komunikaci a dohodě zúčastněných stran.<sup>64</sup>

Další metodou je tzv. metoda SCRUM. Je to jednodušší rámec pomáhající jednotlivcům, týmům a organizacím generovat hodnotu pomocí adaptivních řešení pro složitější problémy. SCRUM dává uživatelům otevřenou možnost experimentovat, měnit a definovat vlastní postupy v této metodě. Tento rámec je proto záměrně neúplný a definuje pouze části potřebné k

---

62 *14th annual state of agile report* [online]. © 2021 Digital.ai. [cit. 22.3.2021]. Dostupné z: [https://stateofagile.com/?\\_ga=2.7557626.955112392.1616442003-728705481.1616442003](https://stateofagile.com/?_ga=2.7557626.955112392.1616442003-728705481.1616442003)

63 *Logistika v Praxi* [online]. Copyright © 1997 - 2021 by Dashöfer Holding, Ltd. a Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. [cit. 26.3.2021]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/log/onb/33/kanban-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpW525SCOlv7lLk4sL-P3IA/>

64 GARČAR, Martin. *Agilní přístupy v projektovém řízení*. Liberec 2014. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, katedra informatiky. [str. 43] [cit. 26.3.2021]. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/15911/Martin\\_Gar%C4%8Dar-DP-EF-KIN-2014-09.pdf?sequence=](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/15911/Martin_Gar%C4%8Dar-DP-EF-KIN-2014-09.pdf?sequence=)

implementaci teorie SCRUM. Samotná metoda je postavena na kolektivní inteligenci uživatelů. Soustředí se více na vztahy a reakce lidí, než na to, aby jim poskytovala podrobné pokyny „co dělat“.<sup>65</sup>

Za otce této metody je považován Jeff Sutherland, který je mimo jiné jeden z autorů Agilního Manifestu. První projekt pomocí metody SCRUM vytvořil už v roce 1993. Poté na něm pracoval společně s Kenem Schwabem a plnohodnotnou podobu metody mu dali v roce 1995.<sup>66</sup> Slovo SCRUM je anglickým označením pro mlýn ve hře ragby. Tento pojem popisuje týmovou snahu získat či udržet míč na své straně. Podobně je klíčová týmová práce v agilním přístupu.<sup>67</sup>

V metodě SCRUM existuje několik základních prvků: role, postupy a porady, a artefakty (zaběhlý pojem pro nástroje, které se ve SCRUMu používají). Metoda SCRUM rozeznává 3 základní role a těmi jsou projektový tým, vlastník produktu a SCRUM master.<sup>68</sup> K pochopení jednotlivých rolí a jejich významu je nutné vysvětlit pojem sprint. Sprints jsou události, které mají pevně dané časové omezení. Většinou jde o délku maximálně jeden měsíc, aby se držela konzistence v průběhu projektu. Hned po ukončení jednoho „sprintu“ začíná sprint další. Sprints můžeme vnímat jako malé projekty, jelikož každý sprint projde všemi fázemi projektu.

Ve rámci každého ze sprintů probíhá veškerá práce důležitá k dosažení daného cíle, včetně samotného plánování sprintu, kontroly sprintu a zpětné vazby daného sprintu. V průběhu sprintu se neprovádí žádné změny, které by mohly mít negativní vliv na výsledek daného sprintu. Nesnižuje se jeho kvalita avšak pokud se zjistí nové poznatky pomáhající k lepším výsledkům sprintu, jsou na konci fáze probrány s vlastníkem produktu a může dojít k

---

65 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [cit. 22.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

66 LYNCH, W. The Brief of History of Scrum. *Warren Lynch* [online]. Warren Lynch, 2019. [cit. 22.3.2021] <https://warren2lynch.medium.com/the-brief-of-history-of-scrum-15efb73b4701>

67 *Cambridge dictionary*. [online] © Cambridge University Press 2021 [cit. 22.3.2021] Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scrum?q=scrummage>

68 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-team>



úpravě v dalším sprintu. Sprints nám tak pomáhají předvídat zajištění kontroly a přizpůsobení pokračování práce směrem k cíli produktu v kratších intervalech a tedy i odhalit možné rizika dříve, než při klasickém přístupu řízení. V momentě, kdy se sprint prodlužuje, může dojít k jeho neefektivitě a nárůstu rizik. Proto se zpravidla volí krátké časové úseky. V zásadě se během takto krátkého časového úseku (sprintu) neprovádí zásadní změny. Jediný moment, kdy se sprint může zrušit, nebo významně změnit v jeho průběhu, je tehdy, kdy dochází k zastarání cíle produktu. Toto může provést pouze vlastník produktu.<sup>69</sup>

SCRUM tým není organizován hierarchicky (role jsou rovnocenné, i když mají různou míru zodpovědnosti). Jeho základem je jeden SCRUM master, jeden vlastník produktu a vývojáři (pracovníci, zaměstnanci). Jde o soudržnou jednotku zaměřenou na jeden cíl. SCRUM tým by měl být multifunkční a samořídící. U týmu se doporučuje mít méně než 10 lidí. Je tomu tak z hlediska pružnosti a zároveň dostatečného množství členů týmu na to, aby mohli pracovat na složitějších sprintech. Tým jako celek je odpovědný za všechny své činnosti. Je totiž zmocněn organizací k řízení vlastní práce.<sup>70</sup>

Vývojáři jsou členové týmu SCRUM, kteří jsou bezprostředním tvůrcem produktu. Jde o odborníky v daném oboru, který úzce souvisí s produktem, který projektový tým tvoří. Jsou zodpovědní za tvoření plánů pro sprint i tzv. sprint backlog, což je seznam činností nutných pro zlepšení projektu (zefektivnění).<sup>71</sup> S tímto pojmem souvisí pojem product backlog. Je souhrnem všech informací, které se vztahují k dodávanému produktu. Je vnímán jako klíčový nosič informací v agilním projektu. Jednotlivé položky v product backlogu představují samostatné pracovní balíky – součásti produktu. Backlog je dostupný všem avšak přidávat a odebírat z něj může jen vlastník produktu. Prioritu jednotlivým produktům určuje na základě

69 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [cit. 25.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#the-sprint>

70 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [vid. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-team>

71 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [vid. 26.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#developers>

priorit. Nejhodnotnější, nejrizikovější a nejrychleji vyrobitelné věci jako první. Na počátku každého sprintu dojde k přenesení položek s nejvyšší prioritou do sprint backlogu. Ten je odvozen z product backlogu a po dobu sprintu jej není dovoleno upravovat.<sup>72</sup>

Vlastník produktu odpovídá za maximalizaci hodnoty produktu vyplývajícího z práce projektového týmu. Způsob, jakým toho dosahuje, se odvíjí od kontextu daného projektu a může být naprosto odlišný jak v jednotlivých týmech, tak i v organizacích. Vlastník produktu je zodpovědný i za product backlog management<sup>73</sup> (tj. proces, při kterém vlastník produktu, často ve spolupráci se zbytkem týmu, přidává, upravuje a upřednostňuje jednotlivé položky product backlogu.<sup>74</sup> To znamená, že dohlíží na vývoj a zefektivňování komunikace v rámci týmu. Dále je zodpovědný za řízení jednotlivých položek product backlogu a ujištění, že je product backlog transparentní, viditelný a pochopitelný. Ačkoliv může vlastník produktu přenechat tyto povinnosti ostatním členům týmu, je vždy za výsledek odpovědný právě on. Jako vlastník produktu je určena vždy jen jedna osoba. Jeho rozhodnutí jsou zaznamenána v obsahu nevyřízených produktů a ve fázi kontrola sprintu prostřednictvím kontroly přírůstku. Vlastník produktu je jediným, kdo může měnit product backlog.<sup>75</sup>

SCRUM master je osoba odpovědná za založení SCRUM týmu ve společnosti tak, že se stará o pochopení teorie i praxe ze strany ostatních členů týmu. SCRUM master je zodpovědný za týmovou efektivitu. Tě dosahuje tak, že nechává týmy zlepšovat své postupy v rámci samotné metody SCRUM.<sup>76</sup> Šochová ve svém příspěvku do konference *Agile days 2018* dodává, že

---

72 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [vid. 26.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-backlog>

73 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [vid. 26.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-owner>

74 Perforce [online]. © 2021 Perforce Software, Inc. [vid. 26.3.2021] Dostupné z: <https://www.perforce.com/blog/hns/backlog-management-6-tips-make-your-backlog-lean>

75 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-owner>

76 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-master>

SCRUM Master není pouze zodpovědný asistent týmu, nýbrž „vůdce - služebník“.<sup>77</sup>

Uvádí se 3 role SCRUM mastera. „Služebník“ týmu, „služebník“ vlastníka produktu i „služebník“ celé organizace. Pro tým je pomocníkem v sebe-řízení a tvorbě *cross-functionality* týmu (tzn. spojování členů týmu s odlišným druhem expertízy). Stará se o odstraňování překážek, které se týmu staví během vývoje do cesty. Pomáhá týmu rozpoznat priority a význam jejich dokončení. Vlastníkovi pomáhá s určením správné metody pro nalezení efektivní definice cíle a product backlogu. Pomáhá zavést plánování produktů v konkrétním prostředí a usnadňuje práci se zúčastněnými stranami podle požadavků nebo potřeb organizace (zadavatele). Organizaci pak pomáhá kompletně se vším, co se týče vedení a tréninku týmu SCRUM pro jeho lepší adaptaci. Stará se o plánování a zavádění implementací pomocí metody SCRUM. Pomáhá zaměstnancům a dalším zúčastněným stranám porozumět tomu, jak a proč SCRUM užívat. A v neposlední řadě pomáhá se sblížením mezi projektovým týmem a dalšími zúčastněnými stranami a odstraněním případných překážek v této spolupráci.<sup>78</sup>

SCRUM využívá již zmíněné iterace zvané sprinty. Ty by měly mít přesně danou dobu trvání (ne delší než 1 měsíc). Na konci každého sprintu by měl být hotov produkt, který je možný předvést zákazníkovi. Je-li doba odhadnuta na delší časový úsek, je nezbytné rozdělit produkt do dalších etap a fází. Tento přístup umožňuje lépe řídit riziko a také zkvalitňuje odhadování důležitých náležitostí projektu. Na počátku projektu dochází ke sběru požadavků na výsledný produkt a rozdělení do skupin dle priorit. Vzniká tzv. uspořádání produktů, které obsahuje veškeré požadavky, které jsou na nový produkt kladeny. Z hlediska priorit a/nebo logické návaznosti vývoje jsou poté zařazeny do tzv. uspořádání sprintu (přehled etap). Jelikož

---

77 ŠOCHOVÁ, Z. Zuzana Sochova. The Great ScrumMaster. (EN) [video]. ScrumTrek [online]. © ScrumTrek, 2018 [cit. 23.3.2021] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=aYCwHZhPN00>

78 SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. [vid. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-master>

je SCRUM založen na interakci *face-to-face*, většina procesů má charakteristiku specializovaných porad.<sup>79</sup>

Specializované porady jsou dle Doležala plánování sprintu, daily stand-up, sprint review a sprint retrospective. Cílem porady „plánování sprintu“ je stanovit cíl sprintu a určit rozsah sprintu. Měl by trvat max. 8 hodin pro sprint o délce zhruba jednoho měsíce. Pro kratší sprinty kratší doba porady. Této porady se účastní vlastník produktu i projektový tým. SCRUM master může i nemusí být součástí. Výsledek plánování sprintu slouží ke konkretizaci dodávané součásti produktu.<sup>80</sup>

Cílem daily stand-up (rychlé denní porady) je sledování dosavadního postupu, stanovení plánu na daný den a identifikace překážek. Rychlá porada by neměla trvat déle než 15 minut v rámci její efektivity. Účastní se jí projektový tým, další členové se účastní na dobrovolné bázi. Každý člen by měl na poradě zodpovědět, co dokončil za předchozí den, co plánuje udělat v nadcházející den a jakým způsobem, co očekává za překážky a jejich možné řešení.<sup>81</sup>

Cílem sprint review porady je předat hotový produkt nebo jeho část. S prezentací a hodnocením by neměl trvat déle než 4 hodiny. Účastní se jej vlastník produktu, projektový tým, zákazníci či SCRUM Master. Prezентují se i nedokončené věci. Ty pak prochází procesem evaluace (příčiny, rizika, apod.) pod řízením vlastníka produktu. Prioritizují se a vrací se do product backlogu.<sup>82</sup>

---

79 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [314]

80 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [316 - 317]

81 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [317]

82 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [318]

Účelem sprint retrospective porady je posbírat co možná nejefektivněji zpětnou vazbu a poučit se z ní. Účastní se jí vlastník produktu, projektový tým a pokud možno i SCRUM master. Tato část by neměla přesahovat časové vymezení 4 hodin.<sup>83</sup>

Dalšími nástroji vedle sprintu jsou „příběh uživatele“, SCRUM board (přehled úkolů), burndown chart a story points. Příběh uživatele je krátký, jednoduchý popis funkcí vyprávěných z pohledu osoby, která touží po nové funkci (produktu).<sup>84</sup> Příběh uživatele slouží k určení toho, kdo je příjemce hodnoty a co konkrétně má produkt splňovat. Jednotlivé příběhy uživatele musí splňovat tyto charakteristiky: Unikátnost, přínosnost, odhadnutelnost a měřitelnost. Jednotlivé příběhy uživatele se dále rozpadají do jednotlivých úkolů. Podle důležitosti těchto příběhů se ukládají do SCRUM boardu, který vizualizuje dané příběhy uživatele. SCRUM board funguje tak, že úkoly, které nejsou dokončeny do následující porady, jsou zaznamenány, přehodnoceny a případně vráceny do backlogu.<sup>85</sup>

Burndown graf zjednodušeně vizuálně zobrazuje, jak velkou část produktu tým splnil (burn down neboli spálit) a kolik práce ještě zbývá. Znárodnuje tedy tempo práce a pomáhá s dodržování nastavených časových úseků. Story points pomáhají určit časovou a finanční náročnost u složitějších procesů. Postup je takový, že se na začátku zvolí základní hodnota škály ve story points (příběhových bodech). Projektový tým poté přiřazuje příběhu uživatele hodnotu v těchto story points. Story points nahrazují člověkodny a člověkohodiny. Určují tak objem práce. Počáteční odhad týmu ohledně očekávaného objemu práce, tedy story points, slouží jako základna pro další ohodnocení příběhu uživatele (base line). Jedná se o nástroj kvantifikace očekávané práce, se kterým lze retrospektivně pracovat za účelem vyhodnocení rychlosti vypracování projektu resp. jednotlivých sprintů.<sup>86</sup>

---

83 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [318]

84 *Mountain goat software* [online]. ©1998-2021 Mountain Goat Software. [vid. 26.3.2021] Dostupné z: <https://www.mountaingoatsoftware.com/agile/user-stories>

85 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [318-320]

Výsledky využití agilního projektového řízení popsal průzkum Status Quo Agile (2020).<sup>87</sup> Ten také mimo jiné ukázal, že uživatelé kombinují agilní i klasický přístup. Úspěšnost projektů však úzce souvisí s používáním agilního přístupu. Tři nejvýznamnější důvody užívání agilního přístupu jsou dle uživatelů časová nenáročnost, zvýšení kvality a redukce rizika. 74% z dotázaných pravidelných uživatelů agilního přístupu odpovědělo, že vnímá, byť i v malé míře, vnitřní změny v kultuře dané společnosti spojené s agilním přístupem. Pouze 38% uživatel klasického managementu vnímá to samé, co se týče změny v kultuře dané společnosti.<sup>88</sup>

Průzkum Status Quo Agile také uvádí jako další dvě nejčastěji používané agilní metody ScrumBan a Scrum/XP.<sup>89</sup> ScrumBan je technická úprava metody Scrum pomocí metody Kanban. Ta se zaměřuje především na úkol. Zatímco Scrum se soustředí na sprinty, v Kanbanu sprinty nejsou. ScrumBan spočívá především v tom, že jsou postupy Scrum používány obdobně, ovšem s nižší mírou plánování, kontroly a retrospektivy.<sup>90</sup> Scrum/XP hybrid je zase hybrid metod Scrum a XP založen na kombinaci metody extrémního plánování a Scrum. V praxi se tyto dvě metody v kombinaci vzájemně doplňují a to tak, že Scrum se zabývá především problematikou managementu a organizace, zatímco metoda XP se specializuje na technické postupy.<sup>91</sup> V praktické části budu používat především klasickou metodu SCRUM, proto je rozebrána detailněji, než ostatní metody agilního přístupu.

---

86 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [314-322]

87 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [314-322]

88 GADATSCH, Andreas, Claus *Hüsselmann*, Ayelt Komus, Jan Mendling. Status Quo (Scaled) Agile 2020. In: Process and Project [online]. Process and Project, 2020 [cit. 23.3. 2021]. Dostupné z: <https://www.process-and-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020-en/>

89 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [314-322]

90 CHEKHOV, A. *ScrumBan pro malé a střední firmy*. Brno, 2014. Diplomová práce. Masarykova univerzita, katedra informatiky. [str. 21] [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/vxc50/dp\\_xchekhl.pdf](https://is.muni.cz/th/vxc50/dp_xchekhl.pdf)

91 KNIBERG, H. Scrum и XP: заметки с передовой. 3. vydání. Agile Ukraine 2017. ISBN: 2000009100464

### 3.3 Plánování (3. fáze)

Třetí fází je plánování. Plán projektu obsahuje detaily o tom, jak budou projektové práce monitorovány a kontrolovány, jak bude uskutečněna komunikace mezi jednotlivými stranami. Navíc se zde detailně řeší jednotlivé náklady a opět již zmíněná časová náročnost.<sup>92</sup> Plánování je v zásadě úkolem projektového manažera (v případě metody SCRUM je to úkolem celého týmu, za úspěch zodpovídá SCRUM master). Při plánování projektu je důležité být připraven na změny, jelikož plány projektu odrážejí skutečný chod projektu pouze výjimečně. Pro efektivní plánování je tak podstatné vytvoření a užívání ukazatelů, které signalizují průběh a slouží pro kontrolu ve fázi realizace a uzavření projektu. K vytvoření kompletního plánu může posloužit například rozdělení plánovaných částí projektu dle hierarchie do nižších úrovní.<sup>93</sup>

Jakmile je vytvořena základní hierarchie, identifikují se zúčastněné strany a rozdělí se dle důležitosti. Toto pomůže identifikovat organizace, instituce, skupiny či jednotlivce, kteří ovlivňují dosažení cílů projektu a jejich úspěšnost.<sup>94</sup> Rozdělení úkolů mezi členy týmu je pak na subjektivním rozhodnutí projektového manažera, případně SCRUM mastera.

SCRUM master se má podle dostupných zdrojů opírat o několik zásad. Předně práce v týmu není rozdělena rovnoměrně – čím je projekt složitější, tím větší rozdíly v rozdělení úkolů vznikají.<sup>95</sup> Většinou jsou nejvíce zatíženi SCRUM masteři v roli leaderů týmu. Tomu se může SCRUM master vyvarovat tím, že deleguje úkoly na ostatní členy týmu. SCRUM master také musí zabránit tzv. efekt sociální zahálky. Je totiž důležité hodnotit jednotlivce i člověka jako součást týmu. Při pouze týmovém hodnocení a ne individuálním hodnocení totiž dochází k tomu, že pracovníci nejsou

---

92 NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases...

93 ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 3. vyd. Přeložila Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0. str. [55-57]

94 FRIEDEL, Libor. Zainteresované strany ve strategii. *European business school* [online]. © 2021 European Business School SE® [cit. 24.3.2021] Dostupné z: <https://ebschool.cz/zainteresovane-strany-ve-strategii>

95 ANDRA [online]. Copyright © 2021 Andra training. [cit. 24.3.2021]. Dostupné z: <http://www.andra.cz/pro-vas/clanky/285-rozdeleni-tymove-prace>.

dostatečně motivovaní jako jednotlivci a dojde ke snížení produktivity.<sup>96</sup> SCRUM master má také dbát na to, aby nevytvářel kulturu toxického srovnávání a zachovat vzájemný respekt k odlišnosti.<sup>97</sup>

Pokud projektový management či SCRUM tým, potažmo SCRUM master rozdělil úkoly, musí také rozhodnout o způsobu, jakým se nadále bude komunikovat na dvou úrovních. Jedná se o běžnou komunikaci a komunikaci v krizových situacích. Agilní přístup se na tyto sociální interakce zaměřuje více, než klasické přístupy managementu. Další rozdělení komunikace je pak na interní a externí. Daily stand-up, interní web i mnoho dalších patří mezi nástroje interní komunikace, tedy vnitřní komunikace. Vnější, tedy s vnějším okolím je pak např. skrze média přenosu na dálku (mail, telefon, Microsoft Teams, Zoom, Skype for Business) či sociální média (Facebook, Instagram, Twitter, apod.). Způsobů a prostředků komunikace je mnoho, práci SCRUM mastera je tento způsob v projektu určit. Výstupem řízení komunikace je pak komunikační plán.<sup>98</sup>

Komunikační plán					
<b>Projekt:</b>	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	<b>Zpracoval:</b>	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	<b>Datum:</b>	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
<b>Příjemce informace</b>	<b>Cíle komunikace</b>	<b>Klíčové sdělení</b>	<b>Formát/ komunikační kanál</b>	<b>Zpětná vazba</b>	<b>Správce</b>
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
...					
...					

Ilustrace 6: Komunikační plán. Převzato z: DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [193]

96 Ibid.

97 Ibid.

98 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [193]



Technologické prostředky komunikace krizové situace vysvětluje pomocí příkladu doc. Zuzák. Krizová situace je mimořádná událost, kdy síly a jevy vyvolané činností člověka, přírodními vlivy, nebo technickými haváriemi, ohrožují život, zdraví, majetek nebo přírodní prostředí. V takové situaci se většinou užívá speciálních prostředků pro přenos informací. V interním prostředí podniku může jít o hlásiče oznamující např. oheň v rizikových částech podniku. Zde slouží interní komunikační technologie především pro varování personálu a osob v inkriminované oblasti. Externí komunikační prostředky jsou pak např. inteligentní systémy propojeny s centrálou IZS, telefon, nebo jiné systémy nabádající blízké okolí podniku k ostražitosti před možným nebezpečím.<sup>99</sup>

V neposlední řadě je v této fázi nutno předběžně kalkulovat jednotlivě náklady a časovou náročnost úkolů, které jsme identifikovali pomocí dosud užitých metod v této fázi. Náklady i časovou náročnost můžeme detailně přiřadit jednotlivým úkonům pomocí nástroje monitorování - směrného plánu (má formu prosté tabulky s úkoly a hodnotami). Ten by měl být přehledný, detailní a nejlépe i transparentní. Dobrou praxí je ho vytisknout, aby byl týmu na očích a sloužil k porovnávání plnění v průběhu i na konci projektu.<sup>100</sup>

### **3.4 Realizace (čtvrtá fáze)**

Citlivou fází je samotná realizace, tedy čtvrtá fáze projektu. Klíčovou podmínkou je, že všechny zúčastněné strany znají svou roli, rozumí zadání projektu a jsou si vědomi, jaká kritéria musí projekt splňovat, aby se dostal do páté, finální fáze.<sup>101</sup> Chod této fáze je úzce spojen s kvalitou vypracování předešlých tří fází.

---

99 ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

100 DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [153]

101 NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases...

### 3.5 Uzavření projektu (pátá fáze)

Pátou fází je uzavření projektu. Zde dochází k závěrečné kontrole a v případě splnění všech požadavků i k formálnímu ukončení projektu (v metodě SCRUM ukončení posledního sprintu). Závěrečná kontrola slouží nejen pro zjištění, jestli bylo vše dokončeno dle zadání, ale také pro identifikaci užitečných poznatků pro budoucí projekty.<sup>102</sup> Jako nástroje kontroly můžeme využít zpětnou vazbu členů týmu, dalších zúčastněných stran a především zákazníků.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup>NAYBOUR, Paul. Project management processes and phases...

<sup>103</sup>PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. [online] 2014. Univerzita Palackého v Olomouci. cit. [24.3.2021] Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>

**Praktická část -  
organizování kurzu  
zaČVUTěni**

## 4. Představení seznamovacího kurzu zaČVUTění

Praktická část zkoumá proces přípravy a organizování seznamovacího kurzu zaČVUTění s cílem posoudit, zda lze efektivně uplatnit vybraných metod projektového managementu k vylepšení tohoto procesu. Praktická část se tak soustředí na analýzu nejkritičtějších částí kurzu a návrhy způsobu jejich řešení.

Praktická část je zpracována na základě informací získaných přímo od organizátorů tohoto kurzu a na základě interview s hlavní zúčastněnou stranou v zastoupení tehdejšího prezidenta SU ČVUT Stanislava Jeřábka. Dále se praktická část opírá o dotazníkové šetření rozebírající pohled na seznamovací kurzy od studentů prvních a druhých ročníků různých univerzit a dotazníkové šetření účastníků kurzu zaČVUTění v letech 2019 a 2020. V neposlední řadě se praktická část opírá i o základy vytvořené v on-line prostředí Excel tabulek ve vytvořené formě e-infocentra.

### 4.1 Forma řízení kurzu

Oficiální celo univerzitní seznamovací kurz založen v roce 2018. V roce 2019 poprvé uskutečněn. Struktura vedoucí buňky čítá tři hlavní organizátory a tři zástupce. Celý tým instruktorů se pak skládá ze zhruba dvaceti členů, kteří se v průběhu let obměňují. Celá organizace kurzu je založena na dobrovolnictví a je tedy nezisková. Kurz se pořádá již třetím rokem na Máchově jezeře pod záštitou rektora ČVUT doc. RNDr. Vojtěcha Petráčka, CSc ve spolupráci se Studentskou unií ČVUT.<sup>104105</sup> Kurz se soustřeďuje na uvedení nových vysokoškoláků do obrazu života nejen na vysoké škole, ale i mimo ní.

---

104 KURKA, Milan. Vyjádření Studentské unie ČVUT k výskytu nákazy onemocněním SARS-CoV-2 na seznamovacím kurzu zaČVUTění. In: *Studentská unie ČVUT* [online]. Copyright © 2021, Studentská unie ČVUT.[vid. 22. 4. 2020] Dostupné z: <https://su.cvut.cz/cs/aktuality/vyjadreni-studentske-unie-cvut-k-vyskytu-nakazy-onemocnenim-sars-cov-2-na-seznamovacim-kurzu-zacvuteni>

105 *ZaČVUTění* [online]. zaČVUTění, 2019. [vid. 22. 4. 2020] Dostupné z: <https://www.zacvuteni.cz/>

## **4.2 Uvedení seznamovacího kurzu zaČVUTění jako projekt**

Pro zhodnocení kurzu zaČVUTění jakožto projekt, je tato část zaměřena na jednotlivé atributy, jenž byly vysvětleny v teoretické části a jenž projekt vymezují a také na popis rizik, které s sebou pořádání kurzu nese.

Co se týče jedinečnosti, je přiřazení tohoto atributu k projektu spíše subjektivní. Nezávislý pozorovatel mimo obor by dle vymezení v teoretické části mohl namítat, že se akce a úkoly spojené s ní opakují a tím unikátnost projektu narušují. Tento problém byl rovněž zmíněn v teorii týkající se vymezení jedinečnosti - i jedinečné projekty obsahují úkoly, které jedinečnými nejsou. Ve praxi jsou tedy všechny projekty eventů jedinečnými. Zde je příklad několika jedinečných aktivit spojených s pořádáním kurzu: Kurz je poprvé vnímán z pohledu projektového managementu a tedy jako projekt. Dalším unikátním přídavkem je kvalitní naplánování tohoto typu kurzu nově i v on-line prostředí. Další jedinečností je také to, že se tento rok OS zaměřuje na dostatečném pokrytí všech fakult ČVUT, což je jeden z dlouhodobých cílů OS. Projekt zaČVUTění je také unikátní tím, že se jedná o jediný celo univerzitní oficiální seznamovací kurz pod hlavičkou ČVUT.

Vymezení časem se skládá ze dvou základních časových úseků, a to přípravná část před zahájením akce od 15. března - datum konání schůze se Studentskou unií ČVUT (dále jen SU ČVUT) - do 31. září a délka a přibližné datum zahájení prvního turnusu, tedy od 1. září do 6. září a druhého turnusu s jednodenní pauzou mezi turnusy od 7. září do 12. září.

Finanční vymezení se zakládá na poznatcích z minulých dvou let. Kurz a jeho náležitosti jsou vymezeny hodnotou jednoho milionu korun, což je konečná očekávaná vybraná částka za cenu pobytu pro účastníky. Jak bylo zmíněno, kurz je pořádán dobrovolníky a tedy neziskově, proto toto vymezení určuje prostor, ve které se organizátoři mohou finančně pohybovat. Dbáno je také na vytvoření určité rezervy.

Další atribut v pořadí je komplexnost (složitost, mnohotvarost). Kurz je obtížný na organizování jednotlivých částí, kdy je zapotřebí několikačlenných týmů na dotažení otázek kurzu k co možná nejlepším výsledkům. Je třeba zkoordinovat nejen časový harmonogram instruktorů zaČVUTění, ale také sousedního kurzu zaCVIČováku pořádaného Univerzitou Karlovou (dále jen UK), a to nejen vzhledem na mnoho společných programů i sdílených prostor. Schvalovací proces je také do určité míry velmi komplikovaný. Schválení rozhodování celého týmu totiž závisí na několika schvalovacích orgánech (SU ČVUT, rektor ČVUT, CEO zaČVUTění, vláda, krajská hygiena v Liberci).

Potřeba týmové realizace je při kurzu tohoto druhu naprosto nezbytná. Je to dáno nejen tím, že se OS kurzu zaČVUTění snaží zajistit při 200 účastnících na jeden turnus alespoň jednoho instruktora na 10 lidí, což se v minulosti osvědčilo jako tak akurátní, ale také proto, že se v minulosti několikrát osvědčila přímá interakce se samotnými účastníky během organizování programu (a tím i chvilkové začlenění účastníků do příprav spojených s programem).

## Riziko

Riziko s sebou nese téměř každé rozhodnutí v každodenním životě. V tomto případě jsou rizika finanční ztráty vzniklé nedostatkem účastníků, jelikož je akce dobrovolnického charakteru a tudíž i nezisková. Velmi aktuální riziko újmy na zdraví spojeno s nákazou COVID - 19. Riziko újmy na zdraví při nedostatečně ošetřeném programu a mnoho dalších rizik spojených s projektem.

## **5. Analýza proběhlých ročníků zaČVUTění 2019 a 2020**

Na začátku této části je důležité podotknout, že většina záležitostí, které se řešily v rámci organizování zaČVUTění doposud, byla řešena operativně. Navíc je v kontextu této akce opět důležité zmínit, že veškerá organizace a příprava kurzu staví na práci dobrovolníků, kteří za tuto činnost nedostávají žádné platové ohodnocení. Manažerské nástroje na klasické ovlivňování jejich produktivity na základě smluvních podmínek tedy nepřipadají v úvahu. Daleko větší důraz je kladen na podvědomý rozvoj a podporu kultury zaČVUTění. To pro tento typ akce napomáhá získávat a dále vychovávat lidi, kteří tuto práci odvádějí z vlastní vůle a přesvědčení a dá se na ně spolehnout. S přihlédnutím na uplynulé ročníky jsou takto motivovaní jedinci pro úspěch tohoto typu kurzu naprosto nepostradatelní.

Analýza ročníků 2019 a 2020 se opírá o údaje z informačního centra zaČVUTění 2019 a 2020, které je součástí interní komunikace ve formě excel online tabulky. Dále vychází z korespondence v rámci vedoucí buňky v období organizování těchto kurzů. Další informace byly pro dostatečné vyhodnocení získány z osobních schůzí a skrze sociální média, či prostřednictvím komunikační platformy MS Teams. V tabulce níže jsou na základě získaných informací popsány základní „sekce“, které se řešily ve vybraných letech. Výběr nejnutnějších úkolů byl sestaven na základě týmového rozhodnutí o nejdůležitějších úkolech. Tabulka popisuje sestavení týmu, návrh a prezentace projektu. Obsáhlejší část se pak věnuje přípravné fázi, která je rovněž rozdělena do dalších podskupin. Dále jsou popsány způsoby fungování týmu v průběhu kurzu zaČVUTění v obou letech. V závěru této tabulky jsou vypsány jednotlivé skutečnosti v neoficiální po kurzové části.

<b>Úkoly</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Sestavení týmu</b>	Hlavní organizační složka vytvořena již na jiném kurzu, od kterého se pořádáním zcela nového kurzu oddělila. Tým instruktorů vytvořen na základě doporučení a osobních preferencí hlavních organizátorů. Výběr byl veden převážně osobní formou nabídky.	Na základě zkušeností z minulého ročníku (někdo byl odebrán, jiní zase přidáni) a o nových členech padlo následně skupinové rozhodnutí, na kterém se podílela většina členů instruktorského týmu z předešlého ročníku.
<b>Sestavení a prezentace návrhu zadavateli</b>	Operativně sestaven návrh, který byl předán ústně na schůzi vedení SU ČVUT s organizátory zaČVUTění. Vzhledem k doznívajícím vazbám na jiný kurz bylo klíčové přesvědčit SU ČVUT, že tento kurz bude OS zaČVUTění pořádat s úměrnou zodpovědností k instituci, pod kterou vystupuje. Získání hlavního sponzora v podobě SU ČVUT.	Na základě dobrých zkušeností z minulého ročníku, již nebylo třeba kurz obhajovat jako úplnou novinku. V této fázi tedy přichází na řadu vzájemná komunikace s SU ohledně formy kurzu na další rok. Upřesnění, ujasnění, ověření, že kurz proběhne i následující ročník.
<b>Přípravná fáze (PF)</b>	Většina rozhodnutí řešena opět operativně. Inspiraci pro vytvoření kurzu získávali OS zaČVUTění z alternativních zdrojů (z osobních zkušeností, z rad lidí, kteří s kurzy podobného charakteru měli své zkušenosti apod.)	Znatelný nárůst plánovaných činností. OS měla lepší odhad ohledně toho, jaký časový úsek zaberou jednotlivé úkoly. Proto se daly úkoly jednodušeji prioritizovat.
<b>PF - finance</b>	Řešeny v průběhu plánování. Díky vydařenému výběrovému řízení se podařilo najít kemp za příhodnou cenu, kdy se cena dále diskutovala a díky velikosti kurzu byla ještě zvýhodněna. Odhadovaný příjem stanoven na 1 milión korun. Finance určeny jako železná rezerva 100 000. V této fázi se ukázala navázaná spolupráce s SU ČVUT velmi nápomocná a to nejen svou podporou při získávání financí potřebných pro vytvoření případné rezervy.	Na základě počátečních investic do materiálního zabezpečení v roce 2019 bylo v inventáři nashromážděno již několik potřebných věcí pro konání většiny programů. Opět byla snaha udržet celkovou základní cenu kurzu na vymezené částce 2500Kč na osobu. S přihlédnutím na již vlastněný inventář bylo možné směřovat volné finance na další rozvoj programu.
<b>PF - program</b>	Operativně. Na základě sesbíraných zkušeností při organizování jiného kurzu a na základě doporučení ze strany SU ČVUT. Snaha vytvořit co možná nejvíce	Na základě zpětné vazby účastníků z minulého ročníku byly vytipovány části programu, které byly nad míru oblíbené a ty se



	otevřený program.	ponechaly. Naopak části programu, které nebyly tak atraktivní, byly buďto upraveny, nebo zrušeny. K tomu se postupně vymýšlel a plynule doplňoval program. Koncept paralelního programu byl na základě jeho úspěšnosti v předešlém roce ponechán.
<b>PF - rozdělení rolí v týmu</b>	V prvním roce dělení rolí výhradně na hlavním organizátorovi OS. Do vedoucích pozic zakladatelé zaČVUTění, kteří již tento první rok pracovali na vytvoření systému pomáhajícímu k nalézání schopných následovníků. Další role rozdělovány operativně během přípravy i během organizování kurzu na místě konání.	Z tohoto roku vzešla nová organizační složka, která prošla přísnými kritérii zakladatelů zaČVUTění. Tato část zvolených byla zapracovávána do hloubky organizace kurzu a následně zvolena jako hlavní organizátoři pro organizování následujícího ročníku 2021.
<b>PF - PR (oslovení veřejnosti)</b>	V tomto ohledu byl první rok ve znamení pokus omyl. Vznikla iniciativa využít všechny možné dostupné prostředky, které se namanuly. Tj. tištěné letáky, propagace přes sociální sítě, propagace přes webové stránky zaČVUTění, oslovení známých, kteří nastupovali, či znali někoho, kdo nastupuje na ČVUT.	Po domluvě s SU ČVUT byla PR značně vylepšena. To bylo zapříčiněno předem dohodnutými přístupy k zápisům studentů do prvních ročníků, Po komunikaci s vybranými fakultami a ústavem ČVUT byla také propagace na webových stránkách vybraných fakult. A v neposlední řadě také neopomenutelná propagace skrz SU ČVUT. Využity byly i prostředky z minulého roku, ke kterým byl vytvořen navíc reklamní banner.
<b>PF - přihláškový systém</b>	Již první rok vymyšlen automatický systém a ve spolupráci s SU ČVUT také vytvořen. Přihlášky tedy pouze elektronickou formou.	Tento systém se osvědčil jako velmi účinný. Potřeboval ovšem úpravu čistě obsahovou (aktualizace dat, aktualizace opatření a náležitostí nutných pro nástup na kurz). Detaily o webu v doporučeních a radách v poslední části.
<b>Průběh kurzu (PK)</b>	Schůze instruktorského týmu v průběhu kurzu na každodenní bázi. Mnoho věcí upravováno za pochodu dle potřeb	Schůze instruktorského týmu v průběhu kurzu na každodenní bázi. Oproti předešlému ročníku

	účastníků i samotných organizátorů.	byl volný den mezi turnusy věnován regeneraci a odpočinku instruktorského týmu.
<b>(PK) Úkoly/progr am</b>	Rozdělování úkolů (určování vedoucích jednotlivých částí programu, určení řidičů dne a dalších rolí) převážně na základě osobního výběru jednoho z hlavních organizátorů z řad dobrovolníků. V průběhu pak byli obměňováni členy s nejnižší aktivitou.	Na základě dobrého průběhu v loňském roce byli zvoleni do vybraných pozic stejní lidé s menší obměnou nových členů. Řidiči potřební k neustálé pohotovosti a k zařízení hladkého průběhu kurzu předběžně zvoleni na začátku kurzu. Do dohledu na plnění programu již byl začleněn kandidát na CEO zaČVUTění v následujícím roce.
<b>(PK) Určování zodpovědnosti</b>	Určování zodpovědnosti za jednotlivé úkoly formou osobního výběru. Na základě předvedeného výkonu operativně předána zpětná vazba.	Na základě uplynulých let byly vybrány dva typy lidí. Ti co zařizují zábavu a ti, co ji jistí na drátě (materiálně, radou, atp.). Při nedostatku materiálu pro program, obě strany operačně komunikovaly.
<b>(PK) Domluva s dodavateli služeb během kurzu</b>	Na každodenní bázi skrze mobilní telefon. Věci, na které se zapomnělo byly řešeny, dokud se nevyřešily.	Ibid.
<b>(PK) Řešení krizí</b>	Krizi řešeny výhradně na místě jejich vzniku. CEO se k tomuto úkolu postavil jako zodpovědná osoba a veškeré dopady bral výhradně na svou hlavu.	Detailněji popsáno v části věnující se reflexi pořádání kurzu v době pandemie. Významné zlepšení v rámci řešení krizových situací.
<b>Po kurzová aktivita</b>	V tomto roce především organizování pochodů na vybrané akce související s vysokoškolským životem. Vítání prváků, gaudeamus, hokejová bitva a pravidelné hokejové zápasy univerzitních týmů. V neposlední řadě i následná péče o web prvních ročníků a udržování kontaktů v rámci skupiny zaČVUTění.	Především záležitosti vzniklé v souvislosti s pandemií. Kontakt s jedinci s nákazou a psychická podpora na dálku. SU ČVUT po kurzové vyjádření médiím ohledně kurzu a zavedených opatřeních.

**Sestavení týmu** → z hlediska PM vnímám tuto část práce OS v uplynulých ročnících pozitivně. Seznamovací kurz se opírá o dobrou vůli organizátorů. Výběr instruktorů na základě osobních preferencí OS byl proto zvolen správně. Kritickou částí sestavení týmu je výběr budoucí hlavní organizační složky, jelikož je od nich požadována vysoká míra zodpovědnosti. V tomto případě se organizační složka řídí při výběru převážně skutečnostmi vzniklými při ověřování potřebných kvalit kandidátů v praxi. Toto je v organizaci zaČVUTění vedeno nejen způsobem postupného předávání zodpovědnosti v průběhu kurzu, ale také mimo něj. ZaČVUTění bylo a je založeno na přátelství. Organizátoři a tým se proto schází a spolupracuje po celý rok téměř neustále. I na základě individuálních výkonů v životě se dále odvíjí užší výběr vedoucí buňky.

**Sestavení a prezentace návrhu** → velmi důležitý krok nejen pro nováčky v oboru. Jak již bylo několikrát ověřeno, oficiální akce pod záštitou hlavy ČVUT v dobrém duchu po celou dobu je v tomto druhu kurzu naprosto nezbytná. Během práce vzniká mnoho situací, které by mohly poškodit dobré jméno ČVUT či SU ČVUT. Proto je důležité dbát na tomto bodě a zvládnout ho podle svého nejlepšího vědomí i svědomí a stejně tak i přistupovat k plnění slibů, které byly vysloveny.

**Přípravná fáze** → tento bod je již téměř tradičně řešen za pochodu bez vědomého využití jakýchkoliv metod PM. Ve světě PM však existuje mnoho vhodných nástrojů, které se dají pro zkvalitnění přípravné fáze kurzu využít. Například v teoretické části zmíněná matice zodpovědnosti (RASCI), o kterou se organizační složka může opírat v rámci výběru nových kandidátů na hlavní organizátory. Dále je vhodné mít všechna data na jednom místě. K tomu poslouží naprosto dostačující on-line sdílená verze Excelovských tabulek. V případě tohoto kurzu jde o informační centrum zaČVUTění, do kterého má přístup celý tým zaČVUTění a vybraní jedinci SU ČVUT.

**PF - finance** → vymezeny přes nastavenou cenu na jednoho účastníka - 2500Kč. Kurz byl takto vymezen dle odhadovaných 400 účastníků na částku jednoho milionu korun. Tato částka pokrývá vše od zajištění dopravy účastníků, přes ubytování, až po nákup potřebných věcí k zajištění chodu programu. To bylo vymezeno odhadem, že se naplní celá kapacita a OS bude schopna pokrýt veškeré náklady, což byl cíl již od prvního ročníku. Od té ceny se odvíjela snaha zajistit kvalitní podmínky, za kvalitní cenu. Důležité je v této části neopomenout žádné výdaje. V tomto případě se stalo, že byly opomenuty výdaje na dopravu a to následně způsobilo nemálo problémů.

**PF - program** → k přívětivé formě programu bylo již v roce 2019 směřováno tak, že se k většině programů vytvořil další program paralelní. Navíc se vytvořila studentská recepce, kde si studenti mohli přijít vybrat další pomůcky pro případné obohacení vlastního programu (sportovní náčiní, deskové a jiné společenské hry.)

**Rozdělování rolí v týmu** v přípravné fázi, a s tím související **rozdělování zodpovědnosti** v průběhu kurzu → tento způsob rozdělování rolí a určování zodpovědnosti fungoval v hlavní vedoucí buňce mezi třemi hlavními organizátory a fungoval uspokojivě. Docházelo ovšem k nejasnostem při příliš častých změnách, jelikož komunikace nebyla tak pružná, aby byl každý o jednotlivých změnách informován. To se vylepšilo v roce 2020. Změny se omezily a otázka zodpovědnosti za jednotlivé úkoly byla řešena převážně předem. To dopomohlo lepší orientaci jednotlivců z řad instruktorů i účastníků kurzu, jelikož již bylo pevně dáno, za kým mají jít jako první ohledně různých potřeb.

**PF - PR (oslovení veřejnosti)** → v prvním ročníku, tedy zaČVUTění 2019, byly způsoby oslovení veřejnosti formou pokus omyl. Některé metody se osvědčily, jiné byly pozměněny. Na základě poznatků z tohoto roku se následující rok způsob této propagace obohatil o další způsoby: vyšší důraz na sociální média resp. instagram, propagace na půdě ČVUT po incidentu vzniklém nedostatečnou komunikací předem domluvena s vedením jednotlivých fakult.

**PF - přihláškový systém** → významná část úspěchu přípravné fáze stojí za vytvořením přihláškového systému v roce 2019, který se ukázal nápomocný ve všech směrech. Automatický systém šetří OS čas tím, že není třeba vyplňovat jednotlivé data ručně, je z něj možno stahovat a používat data v dalších programech a hlavně lze sledovat automatické platební změny v přihláškách, kdy systém automaticky rozešle potvrzující e-mail o platbě účastníkům, nebo je naopak varuje, pokud se blíží datum splatnosti.

**Průběh kurzu** → v této části došlo v roce 2020 k významné změně. Tou změnou bylo vyplnění volného dne mezi turnusy regeneračními aktivitami. Část týmu zvolila regeneraci v místě organizování kurzu, druhá část využila možnosti výjezdu do wellness. Tento krok vnímám osobně jako významný přínos pro správné fungování týmu i na druhém turnusu. Práce instruktorů je totiž téměř nepřetržitá, jelikož na kurzu neexistuje pevně daná večerka, čímž se pro kontrolu aktivit zapojují instruktoři i do nočních aktivit (noční koupání, diskotéky, noční bojovky atd.) S tím se také pojí pohotovostní služba vybraných jedinců v případě vzniklých problémů. Jednoduše však lze říct, že je instruktorský tým k dispozici pro poskytnutí rady, pomoci s řešením osobních problémů 24 hodin denně. Pro zajištění co možná nejvyšší úrovně bezpečí účastníků neexistuje, aby se v průběhu kurzu neměli na koho obrátit. To je velmi náročné a často z toho plynou i dva dny bez nebo s minimálním spánkem. Proto také z hlediska psychohygieny jeden takový den mezi turnusy stojí za to.

**PK - program** → během kurzu byl program v roce 2019 tvořen, upravován a pozměňován, že tomu jedna zvolená osoba musela věnovat velkou část dne. Tím, že se toto nastavilo, bylo ověřeno v praxi se v následujícím roce mnoho času ušetřilo.

**Domluva s dodavateli služeb/produktů během kurzu** → v této části se mnoho věcí řešilo na poslední chvíli v obou ročnících, díky čemuž vznikaly problémy, kterým by se OS vyhnula v případě, že by měla jednotlivé sponzory/dodavatele dořešeny tak, jak si zaslouží. Vesměš šlo o komunikační šum, kdy s dodavateli komunikovalo více osob a docházelo k informačním ztrátám, vedoucím k několika argumentacím nejen v organizační složce.

**Po kurzová aktivita** → s ohledem na pandemii byla tato osobní fáze velmi narušena. Snaha pořádat akce i s opatřeními byla zastavena po měsíci, kdy se veškeré společenské akce hromadně rušily. I přes to byla aktivita směřována alespoň v komunikaci se studenty prvních ročníků alespoň e-formou ve skupinách jednotlivých fakult i interních skupin vytvořených právě na zaČVUTění.

## 6. Životní cyklus projektu zaČVUTění

Na základě poznatků při tvorbě teoretické části byl v této části kurz zapracován do podoby životního cyklu projektu. Následující odstavce zachycují jednotlivé fáze přípravy zaČVUTění, které byly, jsou a budou třeba řešit jak při prvním roce pořádání kurzu, tak při letech následujících. Před kurzovou přípravu vnímá toto pojetí tradiční cestou PM. Organizaci v průběhu kurzu pak formou agilního přístupu za pomoci jednotlivých iterací opakujících se v rámci 24 hodin.

**Iniciační** část v sobě zahrnuje nejen vyjednávání o podmínkách s SU ČVUT (hlavní zúčastněnou stranou), nýbrž i analýzu proveditelných možností pro následující rok na základě předešlých zkušeností (v případě prvního ročníku je velmi nápomocná analýza podobného typu akce). S tímto krokem se pojí i výčet jednotlivých rizik na začátku projektu. Výhodná metoda pro toto ztvárnění je pomocí Logického rámce, jenž byl rovněž definován v teoretické části. Zformování týmu je věcí k řešení každého organizátora. V tomto případě se organizace zaČVUTění opět opírá o osvědčenou metodu výběru

na základě osobních preferencí a výběru vhodných instruktorů provádí po celou dobu organizování od schůze s SU ČVUT do začátku kurzu. Cíl daného projektu musí být jasný a zřetelný pro všechny zúčastněné strany. K tomuto se z praxe velmi hodí definovat cíl za pomoci metody SMART, která byla popsána v teoretickém základu. Je pak mnohem snazší tento cíl následovat a v konečné fázi i naplnit. V neposlední řadě je důležité uvažovat nad akcí tohoto typu s přihlédnutím na současnou situaci, kdy se okolní svět neustále zmítá ve víru pandemie. Je důležité promyslet, co vše bude potřebné zařídit, aby se organizování v případě zrušení kurzu neproměnilo v noční můru ztrát na penězích i na zdraví. Pro podobné neziskové spolky, jakým je zaČVUTění, se v současné době doporučuje vypracovat i návrh a způsob realizace tohoto typu kurzu v on-line provedení. To v současném týmu neustále probíhá vývojem, proto tyto podrobnosti v rámci know how musely zůstat v utajení. Dále se v této fázi řeší místo, kde se bude kurz konat, a dělá výčet zúčastněných stran. Na základě toho se pak v další části sepíše seznam zúčastněných stran, který udává co, s kým a kdo má řešit a také jaká strana má jakou prioritu v žebříčku řešení určitých situací. To však podrobněji popisuje druhá fáze a tou je soupis dokumentů.

Ve fázi **soupisu dokumentů** se tým věnuje zaznamenání zmíněných seznamů do fyzické podoby, či dokumentů v e-formátu. Výhodou je v této fázi vymezit již detailně časovou náročnost jednotlivých úkonů projektu a omezit rozsah činností, jak již bylo zmíněno v teoretické části. Tento krok napomáhá v praxi pro řízení zúčastněných stran (v případě tohoto kurzu především SU ČVUT). Fáze kromě již zmíněných dokumentů v iniciační fázi, které nám pomáhají usměrňovat chod organizace, obsahuje také tvorbu a úpravu smluvních podmínek se sponzory, dodavateli služeb a dalšími zúčastněnými stranami. Konečné verze smluvních podmínek se však formují až v dalších fázích projektu. Mezi další důležitou dokumentaci řadím z hlediska PM interní web, do kterého se pak všechny zmíněné dokumenty nahrají a jsou tak zálohovány a zároveň stále po ruce. V organizaci takovýchto akcí se řeší mnoho věcí ústně, je tedy důležité pamatovat, že nejen sepsané, ale také ústně smluvené smlouvy je třeba dle občanského zákoníku dodržovat.<sup>106</sup>

---

106Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, díl 2. smlouva.

Další fází je již samotné **plánování**. Zde je potřebné určit, jak budou postupné práce na projektu monitorovány a kontrolovány. V případě tohoto kurzu jde u monitorování o poměrně jednoduchý úkon. Oproti složitějším typům projektů zde nejsou kladeny žádné obtížné technologické překážky, které by monitoring ztěžovaly. Navíc jsou operativně přiřazováni jednotlivci z řad instruktorů k úkolům, které jsou propojeny i s určitými členy SU ČVUT. Touto spoluprací vzniká úzké pouto mezi zaČVUTěním a SU ČVUT, což je nezbytně důležité, s přihlédnutím na to, že SU ČVUT vystupuje jako hlavní zainteresovaná strana. Vše se nakonec musí dozvídat hlavní organizátor, který si výkony hodnotí s tabulkou úkolů (z hlediska PM např. pomocí hierarchického rozdělení úkolů). Hlavní organizátor tedy i určuje, jak bude uskutečněna komunikace mezi jednotlivými stranami. Tento krok úzce závisí na kvalitním vypracování seznamu zúčastněných stran. V této fázi totiž navíc dochází i k užšímu navázání kontaktu se sponzory. Od tohoto kroku se pak odvíjí spolupráce ve fázi realizace. V současné situaci je nesmírně důležité naplánovat a detailně projednat s jednotlivými zainteresovanými stranami případné storno podmínky a další náležitosti spojené se smlouvami. Tímto krokem se organizační složka snáze vyhne nežádoucím překvapením v případě zrušení akce. Tento krok v roce 2020 OS zaČVUTěním s SU ČVUT nepodcenili a se zpětným ohlédnutím na situaci, která nastala, se tento krok ukázal jako velice užitečným. V hlavní části plánování se pak v případě pořádání těchto kurzů řeší při plánování především lidské zdroje. OS musí být dostatečně pružná, jelikož dochází k výměnám instruktorů i v době kurzu. Důvodů bývá mnoho, jeden z nejaktuálnějších je zmíněná nákaza COVID-19, díky níž bylo v minulém ročníku znemožněno příjezdu více jak pěti členům instruktorského týmu. V tomto případě je třeba počítat s určitými zálohami a tedy mít kam sáhnout v případě nouze. Rozdělení rolí a zodpovědnosti za úkoly bylo sice v teorii vypsáno u iniciační fáze, ovšem v případě tohoto typu kurzu jde o průběžný úkol. Jediné role, které jsou od začátku pevně dané jsou role hlavní organizační složky a i k těm se postupně přidávají další povinnosti. Co se týče komunikace samotné, je v této fázi naprosto klíčové vymezit si jasně používané nástroje jak interní, tak externí. Většinu externích nástrojů užívá organizační složka, jelikož vystupují jako zodpovědné osoby za pořádání kurzu i v širší společnosti. Užívá se

především mobilních telefonů, e-mailů a osobních schůzí (úřady, krajská Liberecká hygiena, atp.) Jako interní komunikační prostředky jsou užívány vysílačky s různě nastavenými frekvencemi pro komunikaci odlišných náležitostí. Jako záloha těchto prostředků pak slouží opět osobní mobilní telefony a osobní schůze. Důležitou částí této fáze je určování jednotlivců zodpovědných za komunikaci s přiřazenými zainteresovanými stranami. Zde dochází opět k jistým úpravám co se týče zodpovědnosti. Příklad z praxe: k jednotlivým sponzorům a tedy jejich vzájemné komunikaci jsou přiřazování odlišní členové, než ti, co komunikují během kurzu s poskytovateli služeb záležitosti týkající se zajištění zázemí v místě kurzu, nebo s bezpečnostními složkami státu České Republiky. Stejně tak jsou určeni členové týmu, kteří řeší operativně společné záležitosti s přátelským kurzem zaCVIČovák pořádán UK. Na vrcholu této komunikace stojí hlavní organizátor. Ten se v průběhu projektu dozvídá výsledky komunikací jednotlivých členů a v případě nutné potřeby do nich zasahuje jako autorita, která vystupuje jako hlavní zodpovědná osoba za celý kurz. Náležitosti spojené s komunikací a jejím vedením je pak vhodné sepsat např. v komunikačním plánu.

Program se i nadále plánuje formou operativního rozhodování a podléhá jedinému kritérii. Aby byl včas nachystán pro konzultaci v týmu, kdy se rozdělují další úkoly. To je však převážně otázkou k průběhu kurzu, což tato práce vymezuje pomocí agilní metodiky.

**Realizace** a její úspěch úzce závisí na důkladném propracování v předešlých fázích. Ve fázi realizace dochází především k zařizování úředních záležitostí (různá povolení, žádosti o zkrácení nočního klidu na vybrané dny atp). Postupně se sepisuje do informačního systému infocentra inventura a následně zakupují prostředky potřebné k organizaci (materiál, strava pro instruktory), ale také se zařizují potřebné služby (hlídači, zdravotníci, rozhodčí). Plánování a s ním i spojena realizace probíhá po celý rok. Čím blíže se blíží termín konání, tím jsou porady v této fázi pravidelnější.

Jako příklad potenciálně chybně vyřešeného kroku v plánování, čímž by se chyba mohla projevit v realizaci uvádí práce tuto situaci: Nejmenovaný sponzor nabídl produkty v hodnotě pár tisíc korun za zahrnutí do programu



(jakožto jedna z domluvených forem propagace), jenž byl velikostí srovnatelný s programy, které nesly název jiného sponzora s naprosto odlišnou nabídkou v řádku několika desítek tisíc korun. Kdyby toto nebylo odmítnuto, bylo by to považováno za znehodnocení sponzora, který za stejný díl propagace nabídl několikrát vyšší hodnotu produktů. Jelikož je v sázce čest organizátorů i školy, pod níž vystupují, tak si podobná pochybení nemohou dovolit.

**Uzavření projektu** je část, ve které dochází především k závěrečné kontrole a v případě naplnění daných cílů i k formálnímu ukončení projektu. Tuto část vede organizační složka v podobě meetingů po kurzu s dostatečným časovým prodloužením, pro uspořádání myšlenek. Dále se rozesílají účastníkům dotazníky, na jejichž výsledcích pak organizace buduje následující ročníky.

## **7. Reflexe pořádání kurzu v době pandemie**

Tato část se věnuje specificky přípravám kurzu v období pandemie. Je zde vypsána před, při i po kurzová příprava kurzu, která se opírá o základy v prohlášení SU ČVUT. Toto prohlášení vzniklo v reakci na mediálně šířenou a spekulovanou záměnu s jiným kurzem. Z poznatků v této části se pak odvíjí návrhy v poslední části této bakalářské práce.

Příprava na fázi ohledně krizových situací v rámci COVID-19 a jejich řešení:

**Před kurzová příprava** - neustálý monitoring současně platných nařízeních, intenzivnější komunikace s vedením (oproti předešlému ročníku). Zařízení ochranných pomůcek v rámci ČVUT (desinfekce). Neustálý kontakt organizátorů s instruktory v rámci zamezení pohybu instruktorů po

rizikových místech minimálně 2 týdny před zahájením akce. Apel i na účastníky skrz e-mailovou korespondenci, aby se tomuto vyvarovali také. Před kurzem měření teploty před nástupem do autobusů a vybírání čestného prohlášení o bezinfekčnosti. Nastavení ochranných opatření v rámci platných opatření vlády.

**Kurzová** příprava - Individuální došetření otázky rozstřikovacích zařízení, aby byla desinfekce přístupna každému po co možná nejdelší úsek pobytu. To zahrnuje ze strany instruktorů zajištění, označení a plnění rozstřikovacích zařízení desinfekcí. Kontrola dodržování doporučených opatření a jejich další rozvoj v souvislosti s postupně se přiosťující situací a objevenou nákazou COVID-19 u některých účastníků. Roušky zajišťovány individuálně. V období konání kurzu v roce 2020 nepodléhaly roušky žádným přísnějším nárokům na kvalitu, či účinnost. Pár desítek rezervních kusů bylo k dispozici na studentské recepci pro případy ztrát. Pár jedinců z řad účastníků, kteří přijeli vybaveni po více kusech, což se nakonec ukázalo jako velká výhoda v situacích, kdy by nedostatek roušek mohl narušit program. Průběžná komunikace s vedením školy i se SU ČVUT vedla k určení potenciálních nakažených,

Pro úspěšné ukončení kurzu bylo v roce 2020 nad míru důležité, abychom účastníky kurzu dostatečně uvědomili se situací, a v návaznosti na ni i s důležitostí dodržování daných pravidel. Na závěr prvního turnusu kurzu proběhla porada, díky níž jsme sestavili seznam doporučení, které mají studenti dodržovat i po návratu domů (mezi tyto doporučení patřilo - vyhýbání se osobám starším 60 let, omezení kontaktu s vnějším okolím po návratu z kurzu a ujištění, že v případě objevení nějakých náznaků nákazy, nebo potvrzení nákazy, okamžitě kontaktovat organizátory, a také svou krajskou hygienickou stanicí.) Na druhém turnusu už nákaza propukla, ovšem na základě hovorů s vedením SU ČVUT i samotným vedením ČVUT se došlo k závěru, že by nebylo moudré rozpustit tuto akci v momentě, kdy už byla v chodu. Bylo tedy uvědoměno krajské vedení hygieny v Liberci a v jejich spolupráci pak tvořen co možná nejlepší model vyřešení této situace. To se nakonec podařilo v rámci možností podařilo.

## **Po kurzová aktivita**

Přišla fáze řešení dozvuků kurzu. Jelikož byl pořádán paralelně jiný kurz na druhé straně Máchova jezera, kde se opatření tak přísně nedodržovaly, byl kurz zaČVUTění v podobném podezření. Proto taky přišel s veřejným vyjádřením na řadu tehdejší prezident SU ČVUT Stanislav Jeřábek, jenž byl pozván k rozhovoru v DVTV s Martinem Veselovským. Tam vysvětloval organizátorskou aktivitu a objasňoval nejasnosti, které se na veřejných fórech postupně měnily v dezinformace. Zatímco Seznamovák na macháči je akcí pořádanou pořadatelem především pro zisk a bez záštity univerzity, OS zaČVUTění se opět vyplatila již zmíněná neziskovost a úzká vazba na ČVUT. Nebezpečí špatné pověsti bylo zažehnáno. Dále probíhaly neustálé komunikace se studenty, kteří museli být v karanténě sami. Tento krok vnímám osobně jako naprosto skvělý. Většina instruktorů šla hromadně automaticky do karantény hned po návratu z kurzu (v rámci domluvených bytů, kde se takto shromáždili a žili další dva týdny po hromadě.) Ti, co však nemohli být v karanténě s nikým jiným, si tak udržovali kontakt právě s OS zaČVUTění a přáteli získanými na kurzu aspoň na dálku. Vzhledem k tomu, že v tu dobu ještě o nákaze nebylo moc známo, eliminoval se tak strach nejen u instruktorů, ale i studentů.

## **8. Vypracování dotazníkového šetření a interview**

Tato kapitola se věnuje zpracování jednotlivých dotazníků a interview s bývalým prezidentem SU ČVUT Stanislavem Jeřábkem. V poslední části se na jednotlivé poznatky odkazují při tvorbě návrhů.

## **8.1 Mezi-univerzitní dotazníkové šetření spokojenosti se seznamovacími kurzy**

Tato podkapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření mezi studenty z různých pražských univerzit. Dotazníkové šetření je zaměřeno na získání povědomí studentů ohledně seznamovacích kurzů. Zkoumané entity byly osloveny skrze své interní skupiny prvních a druhých ročníků, za pomoci administrátorů těchto skupin.

Dotazník se skládal z devíti uzavřených a tří otevřených otázek a toto zkoumání probíhalo od 7. dubna do 13. dubna. Dotazník byl vytvořen pomocí programu Microsoft Forms a distribuce i zpětné získání výsledků byly vedeny pouze elektronickou formou. Celkově na tento dotazník odpovědělo 226 respondentů.

Dotazník byl vyhodnocen pomocí aplikace Microsoft forms, který spolehlivě vyhodnotil absolutní a relativní četnosti výsledků, ze kterých byly za pomoci dat převedených do LibreOffice Calc vytvořeny grafy i tabulky

### **Respondenti dotazníkového šetření**

Odpovědi k dotazníku byly získány od 226, přičemž jejich charakteristika vzešla z první otázky, která rozdělovala respondenty na dvě skupiny a to ty, kteří se kdy zúčastnili seznamovacího kurzu, či nikoli.

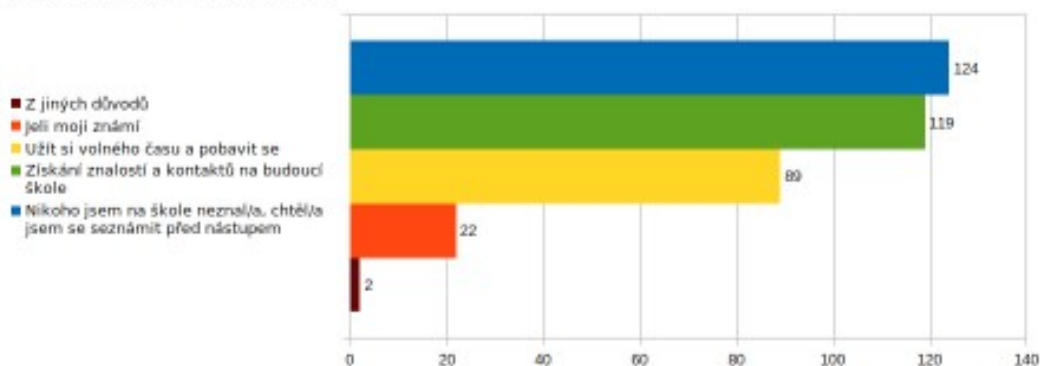
Z 226 dotázaných odpovědělo v první otázce 160 respondentů, že se seznamovacího kurzu zúčastnilo a 66 že ne. Od toho se odvíjel charakter dalších otázek, kdy na zúčastněné směřovaly otázky ohledně spokojenosti s danými kurzy a na nezúčastněné otázky zjišťující důvody toho, proč se tohoto typu akce nezúčastnili. V závěru se otázky opět sejdou pro obě skupiny a v samotném závěru míří zjištění k získání názoru na on-line verzi seznamovacích kurzů.

Následuje rozbor jednotlivých otázek:

#### **Otázka 2 - Proč jste se daného kurzu zúčastnili?**

Tato otázka byla uzavřena s možností více odpovědí. Mezi tři hlavní důvody účasti se tohoto typu akcí patří s 124 hlasy seznámení se s novými spolužáky, se 119 hlasy získání znalostí a kontaktů na budoucí škole, a 89 hlasů pro užití volného času a pobavení. Z výsledků této otázky lze určit preference vedoucí k účasti na tomto typu akce.

Proč jste se daného kurzu zúčastnili?



### Otázka 3 - Jakého kurzu jste se zúčastnili?

Tato otázka byla otevřená a sloužila převážně jako určení základny respondentů. Mezi respondenty převažovali studenti ČVUT a UK. Dále odpovídalo několik respondentů ČZU a VŠE.

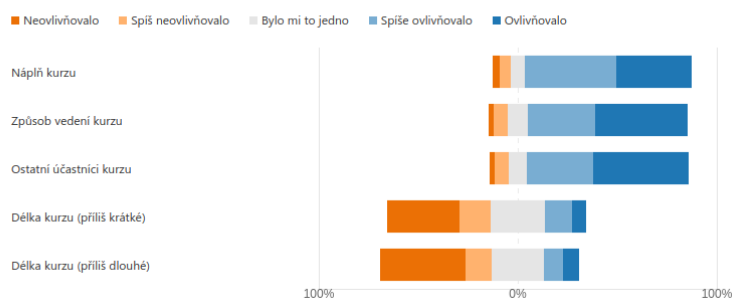
### Otázka 4 - Byli jste s kurzem spokojeni?

Zde bylo hodnocení založeno na volbě jedné z pěti možností, přičemž 1 hvězdička znamenala nespokojenost a 5 spokojenost. Z této otázky vzešly hodnoty procentuální spokojenosti o hodnotě 4,38, což je 87,6% z dotázaných respondentů.

### Otázka 5 - Mou spokojenost nebo nespokojenost nejvíce ovlivňovalo:

Další otázka se věnovala spokojenosti s konkrétními pěti faktory v grafu níže. Zajímavé je, že délka kurzu (ať už krátká, či dlouhá) u respondentů jejich spokojenost či nespokojenost neurčovala. Zatímco náplň kurzu, způsob vedení a ostatní osazenstvo tuto spokojenost či nespokojenost ovlivňovaly znatelně výrazněji.

Mou spokojenost nebo nespokojenost ovlivňovalo nejvíce:



## Otázka 6 - Co jste nejvíce ocenili na práci organizátorů?

Tato otázka je otevřená a i přes to, že statisticky obtížně prezentovatelná, tak velmi nápomocná v určení problematik, kterým se budu věnovat v závěrečné části práce a také určení pro prioritizaci jednotlivých přístupů a volbě úkolů.

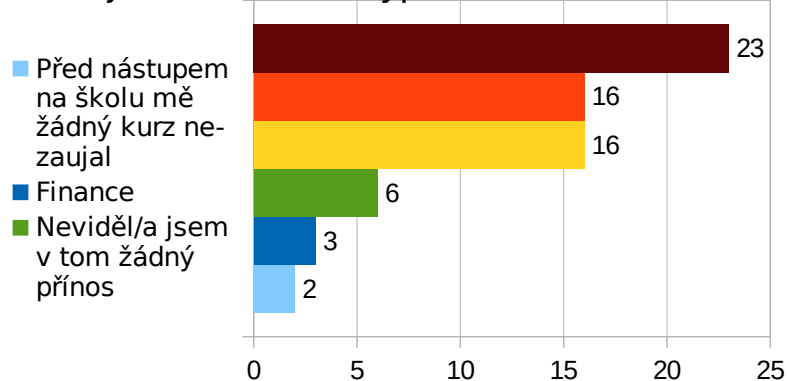
## Otázka 7 - Proč jsi se takového kurzu nezúčastnil/a?

Tato otázka byla položena druhé skupině respondentů, k jejichž rozlišení došlo v otázce č. 1. Tato část zjišťovala nejčastější důvody nezúčastnění se seznamovacího kurzu. Mezi hlavními důvody je na prvním místě nedostatek času respondenta. Další významný důvod je podle respondentů osobnostně neoblíbená charakteristika těchto kurzů.

## Otázka 8 - jiné důvody

Mezi jinými důvody byla nejčastěji uváděna pandemie COVID-19.

Proč jsi se takového typu kurzu nezúčastnil/a?



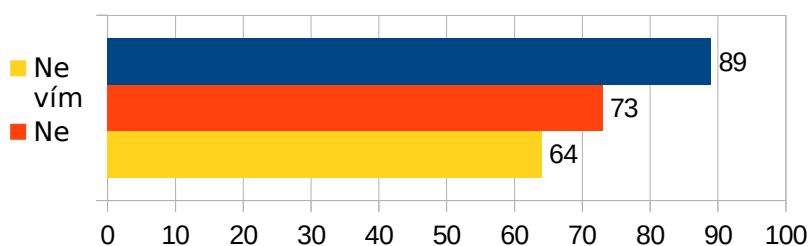
### **Otázka 9 - Pořádal/a jsi, nebo jsi se zapojoval/a do organizace kurzu?**

Tato otázka již směřuje na všechny respondenty. Ze 166 respondentů tak odpovědělo 23, že pořádali.

### **Otázka 10 - Chtěli byste si vyzkoušet roli pořadatele?**

Uzavřená a přímočará otázka, jenž chtěla zjistit, návaznost výsledků otázky 9 a 10. Odpověď na tuto otázku byla překvapivě rovnoměrná. 89 odpovědělo, že ano, 73 že ne a 64 nevím.

Chtěli byste si vyzkoušet roli pořadatele?



### **Otázka 11 - Bylo by pro Vás užitečné mít předlohu od lidí, kteří již něco podobného dělali?**

Tato otázka byla rovněž uzavřená, ovšem nepovinná. Odpovědělo na ni 89 respondentů. Na škále od 1 do 5 se hodnota ustanovila na 4,65, tedy na 93%.

### **Otázka 12 - Účastnili byste se seznamovacího kurzu, i kdyby byl pořádán on-line?**

Tato otázka byla rovněž uzavřená. Odpovídali na ní všichni respondenti a výsledek je, že větší polovina dotázaných by se tohoto typu akce v on-line neúčastnilo.

## **8.2 Dotazníkové šetření účastníků seznamovacího kurzu zaČVUTění.**

Tato podkapitola se zaměřuje na dotazníkové šetření cílené na vybranou skupinu studentů, kteří se v minulosti účastnili seznamovacího kurzu zaČVUTění.

Tento dotazník obsahoval 12 uzavřených a jednu otevřenou otázku. Toto dotazníkové šetření proběhlo od 13. dubna do 18. dubna 2021.

Z 147 dotázaných odpovědělo v první otázce 48 pro rok 2019 a 99 rok 2020. Základní rozdělení je v první otázce a to do dvou skupin. Ti, co se účastnili v roce 2019 (48 resp.) a ti co v 2020 (99 resp.). Toto rozdělení bylo nutno vzhledem k přihlídnutí k situaci COVID-19 v roce 2020. O otázky týkající se přímo situace COVID-19 také obohaceny otázky, které jsou v základu pro 2019.

Následuje rozbor jednotlivých otázek:

### **Otázka 1 - Ve kterém roce ses zaČVUTění zúčastnil/a?**

Uzavřená otázka. Na základě rozdělení bylo na ročník 2020 více otázek, jelikož se rozrostly o situaci COVID 19. Toto rozdělení při volbě 2020 odkazuje na otázku č. 2

### **Otázka 2 - Jak hodnotíš přístup instruktorů k platným vládním opatřením v době probíhajícího kurzu?**

Tato otázka je rovněž uzavřená. Ve formě hodnotící škály popisuje vnímání účastníků ohledně těchto 6 otázek.



Jak hodnotíš přístup instruktorů k platným vládním opatřením v době probíhajícího kurzu?



### Otázka 3 - Cítil/a jsi se bezpečně ohledně vlastního zdraví v souvislosti s objevenou nákazou COVID-19 na kurzu?

Otevřená otázka explicitně vyhrazena vjemu COVID-19 na kurzu. Otázka formou hodnotící škály od 1 do 5. Na tuto otázku odpovídalo 99 účastníků, 83,6% odpovědělo, že se cítilo bezpečně.

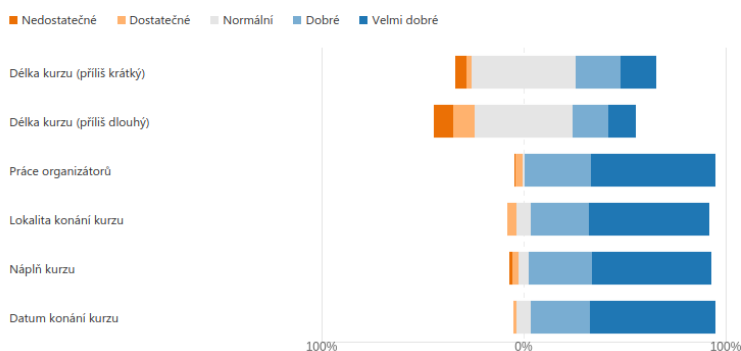
### Otázka 4 - Byl/a jsi s kurzem spokojen/a?

Tato otázka přímo míří k hodnocení kurzu na dané škále 1 - 7. V tomto hodnocení byla zjištěna poměrná spokojenost 90,8%. V dalších otázkách jsou hodnoceny jednotlivé náležitosti podrobněji.

### Otázka 5 - Jak hodnotíš průběh kurzu?

Uzavřená otázka, která vedla respondenty k ohodnocení jednotlivých charakteristik kurzu. U délky kurzu opět zjištěno, že pro účastníky není až tak významně směrodatná.

Jak hodnotíš průběh kurzu?



## Otázka 6 - Co považuješ za přínos kurzu?

V této uzavřené otázce měli respondenti na výběr ze dvou možností a to zda souhlasí s jednotlivými fázemi, či ne. Všichni dotázaní respondenti souhlasí, že je hlavním přínosem tohoto kurzu zábava. 94% respondentů uvedlo na druhém místě jako největší přínos získání důležitých informací o škole a zjištění důležitých informací o vysokoškolském životě mimo univerzitu. 92% respondentů pak souhlasili, že mezi další významný přínos patří poznání nových přátel a 77% z dotázaných respondentů považují za přínos odpočinek po maturitních zkouškách.

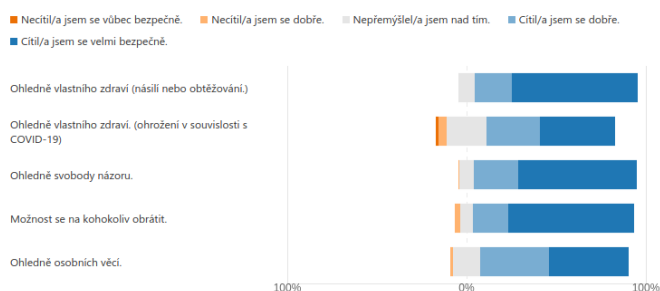
Co považuješ za přínos kurzu?



## Otázka 7 - Cítil/a ses na kurzu bezpečně?

Tato uzavřená otázka se zabývala zpětnou vazbou na vnímání vlastního bezpečí respondentů v rámci kurzu zaČVUTění. Osobně mě velmi potěšilo, že se žádný z respondentů necítil v nebezpečí, jelikož to je alfa omega celé akce. Snaha individuálních přístupů instruktorům k jednotlivcům jasně vyčnívajícím z davu tomu snad napomohla. Největší míru nebezpečí vnímali respondenti ohledně vlastního zdraví v souvislosti s nákazou.

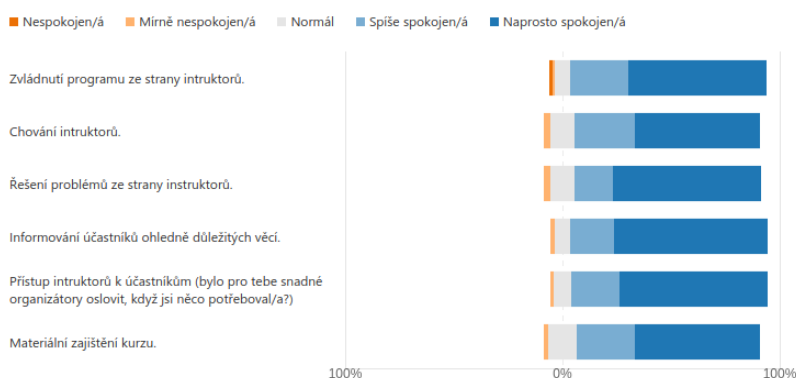
Cítil/a ses na kurzu bezpečně?



## Otázka 8 - Byl/a jsi spokojen/a s výkonem instruktorů? Ohledně:

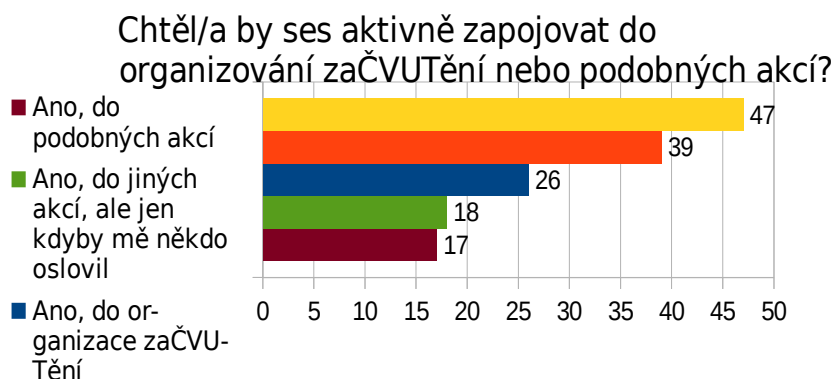
Uzavřená otázka, která se přímo zabývala spokojeností respondentů s vybranými faktory, a jejich vypořádání ze strany instruktorů. Naprostou nespokojenost označilo 1,4% respondentů pouze u zvládnutí programu ze strany instruktorů. To vnímám jako obrovský úspěch, jelikož tento výsledek značí, že sice je stále co zlepšovat, ovšem ne až tak moc.

Byl/a jsi spokojen/á s výkonem instruktorů? Ohledně:



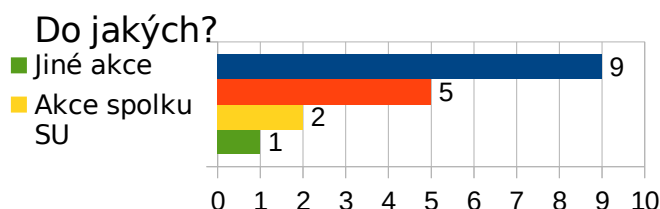
## Otázka 9 - Chtěl/a by ses aktivně zapojovat do organizování zaČVUTění nebo podobných akcí?

Tento průzkum vedl k odhalení počtu potenciálních zájemců o instruktorování, což je pro budoucnost tohoto kurzu naprosto nepostradatelný základ, na kterém organizace může stavět. 26 dotázaných odpovědělo, že by se do organizace chtělo zapojit a 39 že by se zapojilo, ale musel by o ně být projevěn zájem ze strany organizátorů. 17 respondentů pak odpovědělo, že by se chtěli zapojovat do podobných akcí. To je dále rozebráno v otázce 10.



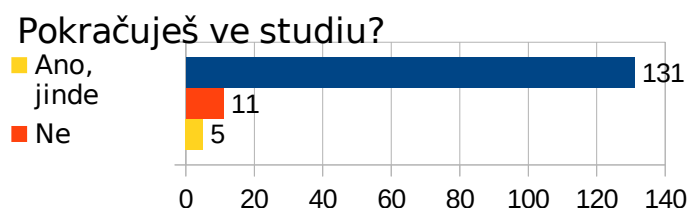
### Otázka 10 - Do jakých?

Zde respondenti vypsalí, do jakých akcí by se chtěli angažovat. Toto je opět velmi důležité vědět, jelikož aktivita členů zahrnuje organizování několika dalších akcí pro studenty i během roku. Tento výsledek dotazníku nám ukazuje potenciální počty respondentů, kteří by se chtěli do akcí různých podob zapojovat také.



### Otázka 11 - Pokračuješ ve studiu?

Tato uzavřená otázka zjišťuje procentuální úspěšnost absolventů kurzu dále na škole. Ze 147 respondentů odpovědělo 136 odpovědělo že ano, z toho 5 že na jiné škole. 11 respondentů odpovědělo, že již nestudují.



### Otázka 12 - Pokud bys něco očekával/a od instruktorů po ukončení kurzu, co by to bylo?

Tato otevřená otázka zjišťuje význam po projektové fáze (aktivita vůči studentům i po skončení kurzu). Byla nepovinná a odpovědělo na ní 44 respondentů. Více jak 30 respondentů v této otázce vyjádřilo, že by od instruktorů očekávali další akce, srazy účastníků nebo prostě jen party, i po ukončení kurzu.

### **Otázka 13 - Doporučil/a bys tento kurz budoucím ČVUťákům ve tvém okolí?**

Uzavřená otázka. Přímo dotazující na účastník, jestli by tuto akci doporučili budoucím čvuťákům, či nikoli. 140 ze 147 dotázaných by tuto akci doporučilo, 7 ne.

## **8.3 Rozbor interview s prezidentem SU ČVUT**

Tato podkapitola se zabývá rozбором interview s tehdejšími prezidentem SU ČVUT. Čtyři otázky se zaměřují na zjištění názoru tehdejšího prezidenta SU ČVUT na zaČVUTění. Další čtyři otázky se pak přímo týkají způsobu uspořádání kurzu v době pandemie.

### **Otázka 1 - Co podle tvého názoru přesvědčilo SU ČVUT vyjádřit podporu myšlenky na založení zaČVUTění?**

Jelikož jsem věděl, že jsou to bývalí organizátoři ze seznamováků na Macháči, který se delší dobu pořádal a prezentoval jako oficiální kurz pro studenty ČVUT, což nebyl, díval jsem se na ně skrze prsty. Nepřidalo tomu ani to, že náplň tohoto kurzu byla, dle slov organizátorů, silně ovlivněna placenými aktivitami, kdy odměny pro instruktory závisely na jejich snaze propagovat tyto aktivity studentům. Delší dobu jsem sledoval jak tento kurz probíhá avšak do doby, než za námi přišli kluci s myšlenkou na založení nového kurzu v takovém měřítku, jsme nevěděli co významnějšího s tím dělat, než varovat před Seznamovákem na macháči studenty na zápisech.

Když nás přesvědčili, že se na organizaci předešlého kurzu již nechtějí podílet, a že chtějí uspořádat seznamovací kurz od studentů pro studenty pod záštitou ČVUT na bázi dobrovolnické práce instruktorů. To SU ČVUT přesvědčilo že to je dobrý nápad, který stojí za to podpořit.

**Otázka 2 - Jak jsi vnímal běžnou komunikaci před při a po ukončení kurzu? Případně jaké komunikační prostředky jste používali?**

Já osobně jsem si v komunikaci vybral z kluků jednoho, který mi přišel jako nejsvědomitější a komunikoval jsem převážně s ním. Bylo potřeba mnoho věcí vymezit a to vymezení jsem směřoval přímo k němu. Pro pravidelnou komunikaci jsem určil dva členy SU ČVUT, kterým důvěřuji, a kteří se na plánování této akce přímo podíleli. Ti pak komunikovali akci se zbytkem organizátorského týmu zaČVUTění. Já se díky tomuto rozhodnutí mohl věnovat výhradně komunikaci těch nejdůležitějších věcí či nastalým problémům. Vše, co bylo třeba vyřešit co nejrychleji, bylo formou telefonních hovorů. Ostatní záležitosti řešeny skrze e-mail a minimum pak skrze sociální síť. Když bylo potřeba něco významného tak osobně.

**Otázka 3 - Komunikovali s tebou organizátoři problémy, které vznikly před tím, než se vyřešily, nebo jsi o problémech věděl dřív?**

Většina problémů, které vznikaly, jsem se dozvídal ex-post. Pokud došlo k závažnějším problémům, které bylo nutno vyřešit hned, volil jsem cestu osobní schůze, nebo telefonát. Konkrétně k vzniklé situaci v souvislosti s objevenou nákazou COVID-19 to na kurzu zaČVUTění 2020 bylo tak, že od prvního pozitivního případu bylo vše, co se týkalo tohoto problému, komunikováno na denní bázi. Byli jsme spolu v kontaktu téměř neustále. Tento přístup byl za mě osobně super.

**Otázka 4 - Kdybys měl něco změnit v programu nebo způsobu vedení kurzu, co by to bylo?**

Některé programy, které byly v tématice k určitým sponzorům upraveny mi přišly trochu nedůstojné. Zvážil bych spolupráci s nimi do příštích let, případně změnu podmínek partnerského plnění.

**Otázka 5 - Jak bys ohodnotil způsob uspořádání kurzu zaČVUTění v době pandemie? (opatření, osobní přístupy atp.)**

Vše ohledně opatření, která se budou dodržovat, jsme řešili spolu s organizátory předem. I přes to, že byly opatření nastaveny v tu dobu volněji, dodržovaly a nasazovaly se přísnější opatření, než byly vyžadovány.

**Otázka 6 - Bylo by podle tvého názoru lepší, kdyby tento kurz v roce 2020 neproběhl?**

Opět se odkážu na rozhovor, který jsem poskytl v DVTV Veselovskému. Kdybych měl křišťálovou kouli a věděl, že ta opatření nebudou stačit, kurz by se nepořádal. Na druhou stranu s platnými vládními opatření té doby se kurz ani zrušit nemohl. Ve smlouvě s poskytovateli služeb totiž byla položka, která se odkazovala na platná vládní opatření, a která přímo vymezila podmínky, za kterých se kurz případně zruší. Tyto podmínky ovšem nenastaly.

**Otázka 7 - Pomohlo otestování opatření proti šíření nákazy COVID-19, která se dodržovala na kurzu zaČVUTění 2020, k tomu, aby se úspěšně a bez šíření nákazy uskutečnil kurz Uzel, který jste organizovali pro fakultu dopravní?**

Rozhodně pomohlo to, že se nám podařilo s Univerzitou Palackého v Olomouci v době probíhajícího kurzu domluvit získání testů, které jsme pro UPOL na zaČVUTění otestovali, a které se použily i jako vstupní podmínka (otestování) pro účast na kurzu Uzel. Díky tomu byli účastníci otestování na začátku i na konci a k žádnému případu nákazy již nedošlo. Kdyby těchto testů nebylo, nejspíše bychom podlehli tlaku a kurz Uzel zrušili.

**Otázka 8 - Myslíš si, že letos půjde zorganizovat kurz zaČVUTění v klasické offline verzi?**

Opět musím říct, že nemám křišťálovou kouli. Ale osobně si myslím, že spíše ne. A pokud ano, tak by účastníci museli mít přinejmenším platný antigenní test, který je zdarma.<sup>107</sup>

## 9. Návrhy na zlepšení, rady a tipy založené na analýze získaných dat.

Na základě analýzy dotazníků a vyhodnocení rozhovoru s tehdejším prezidentem SU ČVUT Stanislavem Jeřábkem bylo vypracováno několik návrhů, které by mohly přispět k zlepšení organizační práce týmu vybraného kurzu zaČVUTění a také širšímu okolí zabývajícím se organizováním podobných seznamovacích kurzů.

### 1. Návrh

**Analýza zúčastněných stran** je nedílnou součástí každého projektu, ale také samotného života. V tomto případě se na základě analýzy kurzu zaČVUTění navrhuje využít především selského rozumu při určení těchto stran a následného vypracování do přehledných tabulek (např. Pomocí seznamu zúčastněných stran). Dále tento návrh obsahuje doporučení na jejich rozdělení dle důležitosti.

Takto se může případná organizační složka vyhnout nepříjemným problémům spjatým s nedostatečnou analýzou. Pokud se totiž podcení, či nevnímá dostatečně zúčastněná strana např. Úřad povolující určité aktivity, může dojít v rámci tohoto opomenutí k jejímu zrušení.

### 2. Návrh

Dále se navrhuje jasné **rozdělení zodpovědnosti** za jednotlivé úkoly, rozhodnutí a učiněné volby. Volba zodpovědných osob za rozhodování určitých náležitostí by měla být jasná pro všechny zainteresované strany,

<sup>107</sup> Interview se Stanislavem JEŘÁBKEM, bývalým prezidentem SU ČVUT. Praha, 13. 4. 2021. odkaz na odkazovaný rozhovor pro DVTV v textu dostupný z: <https://video.aktualne.cz/dvtv/nakazeni-studenti-z-machace-byl-to-sok-vedet-to-kurzy-zrusim/r~b88163cefe9e11ea95caac1f6b220ee8/>



kterých se tyto náležitosti přímo týkají. V praxi je za celý projekt zodpovědná jedna osoba a to v případě SCRUM týmu právě vlastník produktu. I přes to, že deleguje určité náležitosti, vyžadující určitou míru zodpovědnosti, za delegované úkoly stejně nakonec zodpovídá právě ta vedoucí osoba.

### 3. Návrh

V praxi organizování kurzů je organizační tým téměř neustále vystavován různým změnám. Pokud na řešení zbývá dostatek času, tak to zpravidla není problém, jako čelit změnám tzv. tady a teď. Na **řízení změn** se přímo hodí agilní přístup, jenž je soustředěn právě na změnu.

Proto tento návrh použití agilních metodik ve vybraných částech podporuje. Pro jejich lepší zvládnání změn ze strany organizační složky.

### 4. Návrh

Návrh tohoto bodu se odvíjí od otázky: SCRUM v organizování kurzu - nahradí efektivně dosavadní neúplně systematický přístup v průběhu kurzu?

Tento návrh zahrnutí **SCRUM metody** na základě získaných poznatků o této metodě výrazně podporuje a doporučuje její užití ve fázi organizování kurzu přímo na místě konání. Tato projektová metoda obsahuje mnohé výhody zmíněné v teoretické části, přímo vedoucí ke zkvalitnění vedení programu a eliminaci překážek narušujících jeho kontinuitu. Především je však metoda silně orientovaná na řešení různých problémů just-in-time, což se na kurzech tohoto druhu zcela jistě vyplatí.

### 5. Návrh

Dalším návrhem je jasné **vymezení způsobů komunikace** ohledně vybraných záležitostí. Pro komunikaci s významnějšími zúčastněnými stranami se doporučuje výběr z osob s vyšší mírou určené zodpovědnosti, pro komunikaci se sponzory se pak navrhuje přenechat tuto komunikaci na jedincích, kteří tento sponzoring s vybranou firmou zprostředkovali.

Nejdůležitější náležitosti se navrhuje řešit v užším kruhu organizační složky a vystupovat s danými řešeními a návrhy by pak měl v tomto případě řešit hlavní organizátor.

## 6. Návrh

**Zpětná vazba** od studentů by pro organizátory měla být téměř směrodatná. Bez účastníků není kurz. Proto je důležité dbát i na konečnou fázi projektu a vytěžit z ní tak co možná nejvíce užitečných informací a zpětných vazeb, které ve finále zhodnocují průběh kurzu právě ze strany účastníků.

S tímto bodem se také pojí doporučení na angažovanost OS i v po projektové části, jelikož dle vyhodnocení dotazníků je pro studenty velmi důležité mít se na koho obrátit i v průběhu školy. A to jak se záležitostmi kolem týkajících se studia, tak i mimoškolních aktivit.

## 7. Návrh

Tento návrh plyne z analýzy vyjádření SU ČVUT, rozhovoru s tehdejšími prezidentem SU ČVUT a osobních zkušeností organizátorů. Pokud je alespoň sebemenší naděje, jak do pořádání kurzu **zapojit i školu**, které se kurz týká, nebo pod kterým kurz pořádáte, je vhodné toho využít. V konečném souhrnu se to na základě získaných a ověřených informací organizační složkou zaČVUTění vyplatí zcela jistě při získávání sponzorů, zajišťování nezbytně důležitých úřednických záležitostí a v mnoha dalších ohledech.

## 8. Návrh

**Vytvoření automatického systému přihlášek a jednotného systému**, ve kterém pak organizace pracuje, je dalším návrhem plynoucím z této práce.

Veškerá náležitosti, které za organizační složku vyřeší automatický systém (jakým je v případě zaČVUTění systém přihlášek), umožní snazší způsob komunikace účastníků s organizátory, přiřazování plateb a mnoho další úřednické práce, které by za normálních okolností museli intenzivně řešit alespoň další dva členové týmu.

Práci se všemi dostupnými nástroji je pak vhodné přenášet do jednotného informačního systému, ve kterém celá organizační složka a instruktoři pracují. Tento přístup napomáhá porozumění určitých rozhodnutí OS a

nahrává tak i případným dotazům, či návrhům na změny, které se mohou ukázat jako velmi přínosné.

## 9. Návrh

I přes to, že větší polovina dotázaných v šetření 8.1 potvrdilo, že by se tohoto kurzu v **on-line formě** neúčastnila, je v tomto návrhu tato verze podporována. Pro neziskovou organizační složku oficiálně vystupující pod institucí jako je právě ČVUT je tento krok vnímán jako vstřícný a otevřený všem možným způsobům a osobně věřím, že i tento kurz může být pro studenty nápomocen v jejich počátcích kurzů. Důležité je, udělat tuto formu tak atraktivní, jak to jen technologie dovolují.

## 10. Návrh

Z analýzy dotazníkového šetření 8.2 a rozboru interview a získané osobní zkušenosti tento návrh dbá na dostatečném zabezpečení kurzu v rámci COVID-19.

Navrhuje se neustálý monitoring situace v ČR, vývoj omezení a případná aktivita směrem k statutárním orgánům, kteří o možnosti uspořádání tohoto typu akce přímo rozhodnou svými rozhodnutími. Dále se doporučuje v případě rozvolnění stále přísná omezení, která pomohou snížit možnost objevení nákazy na kurzu na minimum.

## 11. Návrh

I přes to, že jde převážně o zážitkovou aktivitu, tak tato část podporuje významně vývoj programu týkajícího se právě rozvoje studentského rozhledu a přehledu o škole, na kterou nastupují.

S tím se pojí i dostatečné vypracování materiálů, které mohou následně pomoci studentům i po ukončení kurzu.

## 12. Návrh

Na základě především osobních zkušeností a také výsledků dotazníkového šetření se doporučuje dbát na **zajištění bezpečí účastníků**, jak jen to situace a možnosti organizační složky povolují.

Při vážných prohřešcích je důležité, aby se organizační složka nebála udělat závažná rozhodnutí, jako je vykázaní studentů, či zařízení jejich následného postihu. Pocit bezpečí a přátelská atmosféra je klíčová v pořádání těchto kurzů, proto se nesmí za žádnou cenu opomenout.

# Závěr

Zadání bakalářské práce zcela nekoresponduje s vypracováním samotné práce. To bylo způsobeno několika faktory: Změna postupu v průběhu práce na základě získaných vědomostí. Významným faktorem, který ovlivnil určité změny se ukázala osobní vazba na daný kurz, která se ukázala nejen jako výhoda, ale také nevýhoda v podobě určitého břemena zodpovědnosti.

Bakalářská práce se zabývala zkoumáním projektového managementu a jeho způsoby využití ve vybrané organizaci. Bylo definováno a užito metod využitých za účelem optimalizace procesu přípravy a realizace kurzů.

Vypracování teoretické části prokázalo důležitost projektového managementu v mnoha odvětvích a postupným zapracováním v kontextu zadání práce i to, že i v tomto odvětví lze projektového managementu a jeho metod využít ke zkvalitnění postupu při organizování kurzů a to včetně kurzu zkoumaném a organizovaném výhradně dobrovolníky.

Mezi několik základních zjištění v průběhu práce patří zjištění vnímání účastníků kurzu jako takového. Bylo zjištěno, že se účastníci tohoto kurzu neúčastní pouze z důvodu užití volného času, nýbrž především z důvodu seznámení se s prostředím života na vysoké škole. Dále bylo zjištěno, že spousta dotázaných by se ráda zapojovala do organizace podobného rázu. Při vypracování praktické části a užívání vybraných metod bylo zjištěno, jakým způsobem se dají metody využít v tomto odvětví a jaký mohou mít přínos. Na základě vypracování této práce již započala implementace získaných poznatků v již reálném prostředí organizování kurzu zaČVUTění.

Na základě těchto zjištění a doporučení lze doporučit potenciálním organizátorům organizovat kurzy, které bezprostředně vycházejí z jejich vlastních zkušeností, v tomto případě forma studenti pro studenty tak, aby byl obsah a náplň kurzu co možná nejatraktivnější a nejpřínosnější pro cílovou skupinu. Pro vyšší úspěšnost a udržitelnost pořádání kurzu se doporučuje věnovat zvýšený zájem o práci s potenciálními zájemci o pořádání kurzů. To se doporučuje především proto, že infrastruktura vedení má v rámci konání kurzů z pozice pořadatelů velmi nízkou životnost a proto se doporučuje vyhledávat další talenty, kteří toto poslání ponесou i po jejich odchodu, a stejně

tak se postaví i ke svým následníkům. Pro organizaci tohoto typu kurzu se doporučuje čerpat znalosti v různých odvětvích, konkrétně v této práci bylo zjištěno několik zajímavých a užitečných poznatků právě ze světa projektového managementu.

Tyto návrhy jsou doporučeny nejen zkoumané organizaci, ale také právě ostatním organizátorům z jiných fakult, s nimiž se prostřednictvím této práce organizační složka zaČVUTění právě dělí. Doporučení jsou vytvořeny pro zlepšení zajištění budoucích kurzů, prezentace sebe samotných nejen v rámci univerzitního prostředí, a v neposlední řadě také jako motivace pro jedince, kteří nad touto otázkou organizování již přemýšlí, nebo s tím právě začali.

## Seznam použité literatury

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2014. ISBN 978-80-905297-1-7.

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

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Přeložila Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.

KNIBERG, H. *Scrum и XP: заметки с передовой*. 3. vydání. Agile Ukraine 2017. ISBN: 2000009100464

ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

COBB, Charles G. *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility* [online] . John Wiley & Sons, Incorporated, 2011. ISBN: 978-0470943366.

ŠVEC, Jakub. *Týmová práce*. [online]. 2. aktualizované a vylepšené vydání. Praha: NÚOV a Projekt Odyssea, 2006 . Bez ISBN, Dostupné ze skript: <http://www.nuv.cz/file/253>

Project Management Institute. *Project and development life cycle*. In: *PMI. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6. vydání. Project Management Institute, Inc. 2017. ISBN: 9781628254624. Dostupné z: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a>

[%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf](#)

Další zdroje:

BRONEC, Oldřich. Modern Approaches to Project Managementy [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 28. února, 2021.

SHWABER, K., Sutherland J. *The 2020 Scrum Guide™* [online]. © 2020 ScrumGuides.org. © 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. Dostupné z: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Webové stránky organizace

MicrosoftForms pro tvorbu dotazníků.

Rozhovor s prezidentem SU ČVUT Praha,

## Seznam použitých obrázků

Ilustrace 1: Plán práce. In: Architecture for London [online]. Architecture for London, 2018. [vid. 26.3.2020]. Dostupné z:

<https://architectureforlondon.com/news/the-riba-plan-of-work/>

Ilustrace 2: Vodopádový model. Převzato z:

<https://blog.iquest.cz/2017/09/agile-vs-waterfall-kterou-metodu-vyvoje.html>

Ilustrace 3: Spirálový model. In: WikiMedia Commons [online]. WikiMedia, 2006. Převzato a upraveno z:

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Archimedean\\_spiral.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Archimedean_spiral.svg) Dále upraveno dle: <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/spiral-model>

Ilustrace 4: Porovnání rigorózních a agilních metodik. Převzato z:

BUCHALCEVOVÁ, A. Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 163 s. ISBN 80-247-1075-7 Dostupné z:

[https://is.muni.cz/th/ht6wr/Agilni\\_a\\_tradicni\\_metodiky\\_v\\_projektovem\\_rizeni.pdf](https://is.muni.cz/th/ht6wr/Agilni_a_tradicni_metodiky_v_projektovem_rizeni.pdf)

Ilustrace 5: Komunikační plán. Převzato z: DOLEŽAL, Jan a

kolektiv. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2. str. [193]

Obrázky použité v praktické části vytvořeny prostřednictvím aplikace Microsoft Forms.

