

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication within the project team

Petra Šimková

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Komunikace v projektovém týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23. 04. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

Dále mé díky patří Mgr. Dominice Kožešníkové, bývalé člence ESN Pilsen, z. s., za konzultace a užitečné rady při zpracovávání bakalářské práce a také ostatním členům ESN Pilsen, z. s.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ŠIMKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0491P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Popište organizaci, obor činnosti, vnitřní a vnější prostředí.
 2. Vymezte projekt, jeho cíle a charakteristiky.
 3. Popište projektový tým, současný stav komunikace, kompetence a zodpovědnost uvnitř projektového týmu.
 4. Navrhněte možnosti zlepšení způsobu komunikace uvnitř projektového týmu, ustavte kontrolní mechanismy prověřující dosažení cílů projektu a efektivnost komunikace.
-

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

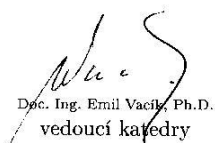
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Věra Dvořáková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plzňý
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Obsah

ÚVOD	8
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	9
1.1 PROJEKT	9
1.1.1 Trojí omezení projektu.....	10
1.1.2 Cíl a účel projektu.....	11
1.1.3 Životní cyklus projektu.....	11
1.2 LIDSKÉ ZDROJE V PROJEKTU	12
1.2.1 Zainteresované strany v projektu.....	12
1.2.2 Projektový tým	13
1.2.3 Projektový manažer.....	15
2 KOMUNIKACE.....	16
2.1 CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	16
2.2 FUNKCE KOMUNIKACE	17
2.3 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	18
2.3.1 Interní bariéry.....	18
2.3.2 Externí bariéry	19
2.4 KOMUNIKACE V RÁMCI PROJEKTOVÉHO TÝMU	19
2.4.1 Pracovní porady.....	19
2.4.2 Telefonování.....	21
2.4.3 Emailová komunikace.....	21
2.4.4 Komunikace tváří v tvář.....	22
3 ORGANIZACE ERASMUS STUDENT NETWORK (ESN)	23
3.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	23
3.1.1 Vize a poslání organizace	23
3.1.2 Struktura organizace	24
3.1.3 „Buddy program“	25
3.1.4 Historie organizace.....	26
3.2 ESN PILSEN, Z. S.	27
3.2.1 Základní údaje o organizaci.....	27
3.2.2 Aktivity	27
3.2.3 Organizační struktura.....	28
3.2.4 Členství v organizaci.....	31
3.2.5 Financování ESN Pilsen, z. s.	32
3.2.6 SWOT analýza	32

4	PROJEKT „WORLD DINNER“	34
4.1	PROJEKT „WORLD DINNER“ A JEHO ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA.....	34
4.1.1	<i>Účely a cíle projektu</i>	<i>34</i>
	<i>Aby bylo možné dosažení výše uvedených účelů, bylo nutné splnit mnoho dílčích cílů. Mezi</i>	
	<i>nejdůležitější lze zařadit následující:.....</i>	<i>35</i>
4.1.2	<i>Kontrolní mechanismy hodnotící úspěšnost projektu.....</i>	<i>35</i>
4.1.3	<i>Zainteresované strany v projektu.....</i>	<i>37</i>
4.1.4	<i>Rozpočet projektu.....</i>	<i>37</i>
4.2	PROJEKTOVÝ TÝM	39
4.2.1	<i>Analýza komunikace v rámci projektového týmu.....</i>	<i>41</i>
5	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ KOMUNIKACE	46
5.1	ZALOŽENÍ EMAILU VÝHRADNĚ PRO KOMUNIKACI V RÁMCI PROJEKTU.....	46
5.2	VYHOTOVENÍ ZÁPISU Z KAŽDÉ PORADY	46
5.3	VYTVÁŘENÍ STRUČNÉHO ZÁPISU Z TELEFONNÍHO ČI OSOBNÍHO ROZHOVORU.....	47
5.4	STANOVENÍ A DODRŽOVÁNÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU PORADY	47
5.5	ABSOLVOVÁNÍ KURZU V OBLASTI KONSTRUKTIVNÍHO ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	47
	ZÁVĚR.....	48
	SEZNAM TABULEK	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
	SEZNAM PŘÍLOH	55

Úvod

Cílem práce je na základě analýzy komunikace ve vybraném projektovém týmu navrhnout opatření pro její zefektivnění. Pro tuto analýzu byla použita metoda dotazování a pozorování.

Téma bakalářské práce „Komunikace v projektovém týmu“ jsem si zvolila z následujícího důvodu. V rámci svého působení v neziskové studentské organizaci ESN Pilsen, z. s., kterou se budu ve své práci zabývat, jsem se setkala s projekty, kde komunikační problémy značně zkomplikovaly jejich realizaci. Komunikační problémy se vyskytovaly jak mezi samotnými členy projektového týmu, díky čemuž došlo k narušení jejich vzájemných vztahů, tak mezi členy projektového týmu a zainteresovanými stranami projektu.

V rámci práce bych ráda díky analýze komunikace v projektovém týmu, který realizoval vybraný projekt „World Dinner“, odhalila veškeré nedostatky v komunikaci, navrhla opatření pro zefektivnění komunikace a následně je aplikovala v organizaci. Bakalářská práce je složena z teoretické a praktické části, jež dohromady tvoří pět kapitol.

Teoretická část je členěna na dvě kapitoly. V první kapitole je definován projekt, jeho charakteristiky a životní cyklus. Dále je pozornost věnována lidským zdrojům v projektu. V následující kapitole je zmíněna základní charakteristika komunikace, její funkce a bariéry, které mohou negativně ovlivnit komunikační proces. Vzhledem k tématu práce je konec kapitoly věnován podrobnějším popisům jednotlivých druhů komunikace, které projektový tým využíval při realizaci projektu.

Praktická část je složena ze tří kapitol. První kapitola praktické části popisuje nejdříve obecnou charakteristiku mezinárodní studentské organizace Erasmus Student Network (ESN), její vize, poslání, strukturu a historii, poté je popis zaměřen na vybranou organizaci ESN Pilsen, z. s., její základní údaje, aktivity, organizační strukturu a financování. Kapitola je zakončena analyzováním silných a slabých stránek organizace, hrozeb a příležitostí. Následující kapitola uvádí důležité aspekty zvoleného projektu „World Dinner“, skladbu projektového týmu a analýzu komunikace v rámci projektového týmu. Poslední kapitola praktické části se zabývá návrhem opatření pro zefektivnění komunikace v projektovém týmu, který je výstupem celé práce.

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je poměrně mladým oborem, o kterém se, i přes realizaci řady akcí projektového charakteru již ve starověku, začíná hovořit až po druhé světové válce. Jako důvod lze uvést nemalé rozdíly současnosti od dob minulých – ambiciózní projekty téměř nebyly zdrojově ani časově omezené tak, jak je tomu dnes. V případě nedostatku zdrojů byla uspořádána válečná tažení, která potřebné zdroje zajistila. Vzhledem ke zvyklosti, že velké stavby – jako pyramidy pro faraony či katedrály – vznikaly desítky i stovky let, nelze ani čas považovat za přílišné omezení. V dnešní době, kdy jsou projekty silně omezeny zdroji i časem, je využívání projektového managementu, jakožto nástroje pro realizaci změn, vývoje nových produktů či dosahování ambiciózních cílů, nezbytností. [4]

1.1 Projekt

Projekt je dle PMBOK definován jako „*časově omezená pracovní činnost, jejímž cílem je vytvoření jedinečného produktu, služby, nebo dosažení jiného výsledku*“. [14, s. 5]

Klíčové v této definici jsou dva faktory:

- **Časové vymezení** – každý projekt má definován datum začátku a datum konce. Projekt končí právě tehdy, bylo – li dosaženo jeho cílů, nebo pokud již není možné jeho cílů dosáhnout, nebo pokud již není projektu potřeba. Tím, že po dosažení stanovených cílů či svém zastavení projekt skončí, se projekt odlišuje od běžné provozní činnosti. [18]
- **Jedinečnost** – každý projekt je v určitém smyslu jedinečný, i když se zrovna nejedná o tvorbu něčeho zcela nového, co ještě nikde neexistuje. Jedinečnost spočívá i jen v drobných odlišnostech, jako je například změna místa tvoření projektu či změna projektového týmu, díky čemuž je každý projekt neopakovatelný, čímž se liší projekt od procesu. Proces lze dle stále stejného postupu provádět opakovaně, neboť nevytváří v žádném ohledu jedinečný produkt. [16], [18]

V případě, že je ve společnosti realizováno více projektů současně, je vhodné je pro dosažení synergických efektů seskupovat do programů a portfolií. Program je tvořen vzájemně souvisejícími a provázanými projekty, jež přispívají k dosažení stejného cíle nebo účelu. Portfolio je souborem seskupujícím i nesouvisející projekty a programy. [18]

1.1.1 Trojí omezení projektu

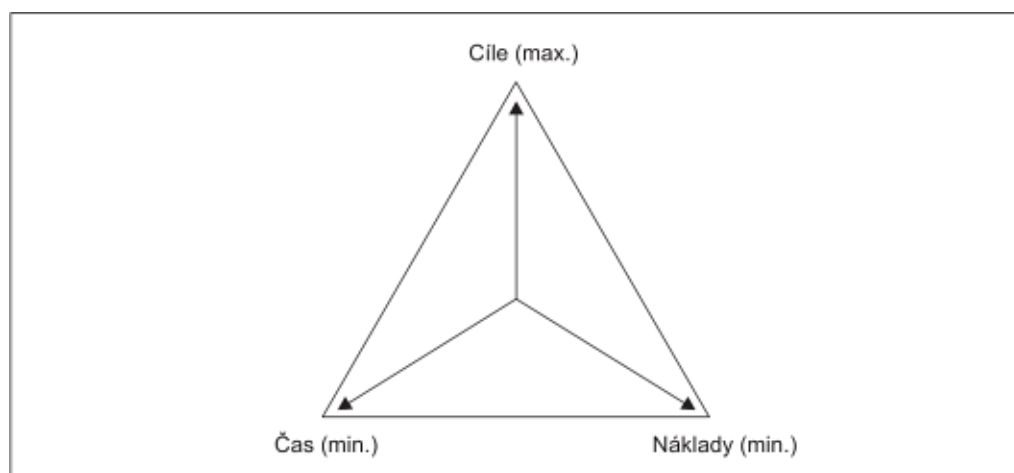
Hlavním požadavkem trojího omezení projektu, které často bývá označováno pojmem „trojimperativ“ projektu, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů, mezi které patří:

- **Rozsah (cíle) projektu**
- **Čas**
- **Náklady**

V případě, že budou tyto cíle splněny a zároveň dojde k uspokojení zadavatele projektu, lze řízení projektu považovat za úspěšné. [15], [16]

V praxi často není možné, vzhledem k charakteristice projektu, dokončit projekty přesně v původně stanoveném rozsahu, času a nákladech. Projektoví manažeři si musí vybrat jednu ze zmíněných veličin, která je pro ně nejdůležitější, a na základě toho vytvořit vhodný kompromis. V případě, že prioritou je splnit rozsah a čas projektu, je nutností zvýšit původně plánované náklady. Za předpokladu, že je nezbytně nutné dodržet nadefinovaný čas a náklady, řešením je zredukování rozsahu projektu. Pro lepší představu je možné si tyto veličiny představit jako trojúhelník, který je vyobrazen na obr. č. 1. [15], [16]

Obr. č. 1: „Trojimperativ“ projektu



Zdroj: [4, s. 63]

1.1.2 Cíl a účel projektu

V případě, že je v průběhu projektu potřeba dělat nová rozhodnutí, je důležité znát kromě cíle projektu také jeho účel.

- **Cíl projektu** – cílem projektu je vytvoření unikátního výsledku při daném projektovém omezení. Ve většině projektů je potřeba splnit určitý počet postupných cílů, aby za splnění mohl být považován hlavní cíl projektu. Definice cílů by vždy měla následovat pravidlo SMART, které říká, že všechny cíle by měly být konkrétní, měřitelné, realistické, podstatné a časově ohraničené. [18]
- **Účel projektu** - důvod, proč je projekt realizován. Na rozdíl od cíle projektu, který je obvykle hmatatelný, je účel projektu zpravidla dlouhodobější a bývá vymezen abstraktně. Často je pro dosažení jednoho účelu kombinace více projektů nezbytností. [18]

Pokud společnost z důvodu sledování zákaznické spokojenosti realizuje projekt zavedení systému Customer Relationship Management (CRM), je cílem projektu implementace CRM a jeho uvedení do provozu. Účelem projektu je zkvalitnění komunikace se zákazníky. Jestliže je s tímto účelem projektový manažer seznámen, dokáže v případě nabídky od dodavatele, díky níž může zakoupit se slevou modul pro analýzu objednávek či modul pro analýzu komunikace, vhodně zvolit – tedy modul pro analýzu komunikace. Důsledkem neznalosti účelu projektu by mohlo být nevhodné rozhodnutí projektového manažera, neboť by pro něj oba moduly byly stejně atraktivní. [18]

1.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze charakterizovat jako „komplex všech aktivit vázaných ke konkrétnímu projektu, který se dělí do několika základních fází charakteristických pro každý projekt“. [2, s. 57]

Dle PMBOK je životní cyklus, kterým by měl projít každý projekt nezávisle na jeho délce, tvořen následujícími čtyřmi fázemi:

- **Nastartování projektu**
- **Organizace a příprava**
- **Realizace projektu**
- **Uzavření projektu**

Každá z těchto fází je zakončena určitým výstupem. Výstupem první fáze projektu je projektová charta – zakládací listina projektu, výstupem druhé fáze je zhotovení plánu řízení projektu, třetí fáze projektu je zakončena vyhotovením projektového produktu a poslední fáze končí předáním projektového produktu do užívání, administrativního uzavření a následnou archivací projektové dokumentace. [14]

1.2 Lidské zdroje v projektu

Lidské zdroje lze považovat za klíčový faktor, který rozhoduje o úspěšnosti celého projektu. Je tedy velmi důležité, aby projektoví manažeři uměli lidi dobře řídit a vést, komunikovat s nimi a využívat jejich potenciál. [4]

1.2.1 Zainterесované strany v projektu

Zainterесovanou stranou v projektu rozumíme každého, kdo je pro úspěch projektu důležitý, či je projektem nějakým způsobem dotčen. Dle IPMA můžeme zainterесované strany členit podle zastávané role na:

- **Zadavatele (vlastníka) projektu** – jeho zájmem je realizace projektu.
- **Zákazníka (uživatele) projektu** – zastupuje zájem osob, které budou využívat výstupy projektu v provozní fázi.
- **Sponzora projektu** - na základě své autority může tato osoba rozhodovat o zásadních aspektech projektu.
- **Realizátora (dodavatele) projektu** – hájí zájmy zhotovitelů, jako jsou například členové projektového týmu.
- **Investora projektu** – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů.
- **Dotčené strany** – prosazují zájmy těch, jež se projekt nějakým způsobem dotýká, ale nelze je zařadit ani do jedné z výše uvedených kategorií. [4]

Některé definované role zainterесovaných stran mohou splývat v jedné osobě.

Při realizaci projektu zavádění nového vzdělávacího programu na střední škole je více než pravděpodobné, že v případě financování projektu z vnitřních zdrojů, bude ředitel školy vystupovat jako zadavatel (vlastník) projektu, sponzor projektu a také jako investor projektu. Jako zákazníky (uživatele) projektu lze označit studenty, kteří budou daný obor studovat, a jejich vyučující. Role realizátora (dodavatele) projektu bude ztvárněna osobami, jež budou formulovat nový vzdělávací program. Mezi osoby, jichž se projekt

nějakým způsobem dotýká, avšak nelze jim přiřadit žádnou roli, patří rodiče studentů, děti vystupující jako potenciální uživatelé, město, kraj a další. [4]

1.2.2 Projektový tým

Tým je jedním z uskupení, které lze využít pro realizaci projektů. Můžeme ho definovat jako skupinu společně pracujících osob, jejímž hlavním cílem je dosažení společného cíle. Použití týmu pro realizaci projektu je vhodné, pokud se rychle mění cíl, nebo prostředí, v němž se činnost odehrává – například ve společnosti zabývající se výrobou, pro kterou je častá a rychlá změna cílů charakteristická. Rutinní práce, kde je cíl i prostředí stabilní, jsou, vzhledem k potřebě týmu a jeho členů se neustále rozvíjet, pro tým nevhodné. V případě stabilního prostředí a dobře známých cílů ztrácí tým a jeho členové svoji motivaci, která může vést k rozpadu týmu a jeho následné transformaci na skupinu. Skupina je uskupením, které je naopak velmi vhodné pro realizaci rutinních projektů. [4]

Za nutné charakteristiky, které každý tým musí splňovat, lze považovat následující:

- **Společný cíl** - jak je již uvedeno výše, primárním úkolem týmu je dosažení společného cíle. Zásluhy jednotlivců, tedy co kdo pro dosažení cíle udělá, je v týmech sekundární záležitostí.
- **Vzájemná odpovědnost** - lidé v projektovém týmu se zodpovídají nejen projektovému manažerovi, ale i mezi sebou navzájem.
- **Společná akceschopnost** - tým postupuje jako celek a často činí rozhodnutí, které zavazuje všechny „jít do toho“, pokyny k akci tedy nedává jen manažer či psaná forma. V případě zaostávání jednoho člena týmu se tím nezabývá jen manažer, ale vadí to všem členům týmu, což je příkladem toho, že si lidé v týmu nehlídají svůj individuální postup, ale postupují jako celek.
- **Konstruktivní konflikty** – konflikty pro tým mohou být, vzhledem k využívání konstruktivního řešení, přínosem. V případě, že konflikty konstruktivně řešeny nejsou, mohou zapříčinit negativní atmosféru v celém týmu a narušení vzájemných vztahů členů projektového týmu.
- **Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra** – vzájemná důvěra a společná sebedůvěra je pro tým nezbytností, bez těchto vlastností není správná činnost týmu možná.

- **Vzájemná otevřenost a informovanost** – potřebou každého člena týmu je mít všechny nezbytné informace pro přijetí vlastního kvalifikovaného úsudku ve všech záležitostech týkajících se projektu.
- **Společné sebeuvědomění** – každý člen týmu vnímá týmovou identitu svým vlastním způsobem a každý člen týmu také ví, v čem tým vyniká a kde má naopak mezery, zná spojitosti i odlišnosti a je si vědom všech výše uvedených nutných charakteristik týmu, jež pomáhají tým budovat a rozvíjet. [4]

Stejně jako projekt má i projektový tým svůj životní cyklus, který zahrnuje čtyři fáze. Jednotlivé fáze slouží k určení faktu, jaký prvek v dané části převládá, nelze je brát za striktně oddělené. Dle psychologa Tuckmana a jeho uznávané teorie z roku 1965 jsou fáze životního cyklu týmu následující:

- **Forming (formování)** – forming je první fází životního cyklu týmu, při níž ještě nemusí být všem členům zcela jasné, jakou v týmu hrají roli a jaká je jejich odpovědnost. Pro některé členy může být neznámou i celkové zaměření, smysl a účel týmu. Vzhledem k mnoha neurčitostem, ve kterých se chtějí orientovat, testují členové týmu hranice úkolů, ostatní členy a hlavně svého manažera, pro kterého je fáze formování především odpovídáním na otázky „proč, co, jak, kde, kdy“?
- **Storming (fáze konfliktů a polarizací)** – vzhledem k faktu, že ne všichni členové týmu se dokázali ztotožnit s celkovým úkolem, či se cítí například nespokojeni s ostatními členy týmu, je důležité, aby se projektový manažer zaměřil na to, co tým spojuje. Jeho úkolem by také mělo být zdůrazňování společného cíle, budování ocenění a uznávání individuálních odlišností. Ačkoliv jsou konflikty v této fázi nevyhnutelné, lze je zmírnit dobrou a častou komunikací přicházející od projektového manažera.
- **Norming (normování)** – v této fázi by členové týmu již měli mít osvojeny veškeré důležitosti týkající se projektu i práce v daném týmu a měli by si začít vzájemně důvěřovat. Činnosti se stávají nekonfliktní a členové týmu jsou poháněni motivací. Vytváří se zde standardy a normy.
- **Performing (fáze výkonu)** – efektivita práce členů projektového týmu je velmi vysoká. Dokážou, díky svému umu a motivaci, efektivně pracovat i bez pomoci manažera. [4]

Není však pravidlem, že výše popsanými fázemi životního cyklu projde každý projektový tým. Například některé týmy se vzhledem k událostem, jež je mohou v průběhu života týmu potkat, nikdy nedočkají poslední fáze svého životního cyklu. [4]

1.2.3 Projektový manažer

Projektový manažer je považován za klíčovou osobu projektového managementu. Za jeho prvotní poslání lze považovat udržování vhodného prostředí pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace, tedy aby využití synergického efektu bylo v rámci omezujících podmínek maximální. [3]

Vzhledem ke skutečnosti, že veškeré projektové dění je pod jeho přímým vlivem, je od projektového manažera vyžadována určitá kvalifikace, zkušenosti a v neposlední řadě i nemalá dávka talentu. Schopnosti, které by žádnému projektovému manažerovi neměly chybět, jsou následující:

- **Manažerské schopnosti**
- **Strategické myšlení**
- **Vyjednávací schopnosti**
- **Schopnosti správně nastavit priority**
- **Schopnosti rozvíjet mezilidské aktivity**
- **Všeobecná znalost hospodářského sektoru, v němž působí**
- **Přehled v technologiích užívaných pro realizaci projektu, včetně softwaru pro řízení projektu** [4]

Projektový manažer nese na svých bedrech celou řadu odpovědností. Zodpovídá jak za celkový výsledek projektu ve všech jeho attributech, tak za správné fungování týmu a vhodně zvolenou komunikaci uvnitř projektu i mezi projektem a vnějším světem. Chránit zájmy společnosti, jež ho do řízení projektu dosadila, a optimalizovat rizika, jsou dalšími a neméně náročnými činnostmi, za které nese plnou odpovědnost opět právě projektový manažer. [4]

2 KOMUNIKACE

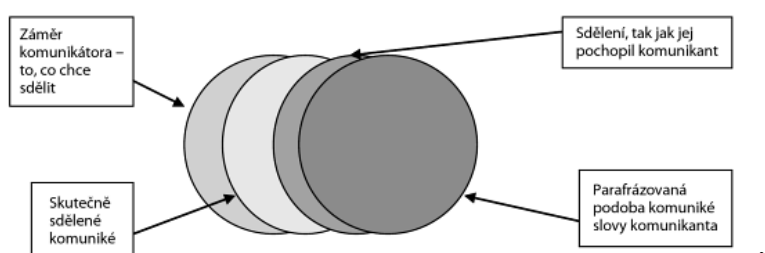
Vzhledem k faktu, že úspěšnost každého projektu z velké části závisí na komunikačních dovednostech projektového manažera a členů projektového týmu, bude druhá kapitola věnována právě komunikaci. [12]

2.1 Charakteristika komunikace

Komunikace je dvousměrná aktivita, kde se střídá pozice **komunikátora**, osoby vysílající zprávu, a **komunikanta**, osoby přijímající zprávu. Vyslaná zpráva, nebo li **komuniké**, je myšlenka nebo pocit v podobě verbálních a neverbálních symbolů. Předává se pomocí **komunikačního jazyka** přes **komunikační kanál**. Tím mohou být při osobní konverzaci zvuky, pohledy, pohyby těla, doteky a další. Na přijaté komuniké je ze strany komunikanta reagováno **zpětnou vazbou** (feedback), jejímž účelem je poskytování informací o přijetí a chápání zprávy. Celý komunikační proces se odehrává v **komunikačním prostředí**, které je tvořeno prvky, jako je osvětlení, uspořádání místnosti, počet lidí. Důležitá je i skutečnost, v jakém **kontextu** se komunikační proces odehrává, neboť jeho znalost je nezbytná pro správné pochopení komuniké. Kontext zahrnuje dvě složky. Vnitřní složka je tvořena tím, co se odehrává v nás. Za vnější složku lze považovat vše, co na nás nějakým způsobem působí – prostor, kde se nacházíme, situace, čas, lidé a jejich chování a mnohé další. [12], [9]

Jak lze spatřit na obr. č. 1, sdělené komuniké se může lišit od sdělení, jež bylo komunikátorovým záměrem. Stejně tak komunikant nemusí sdělení pochopit způsobem, jenž byl komunikátorem zamýšlen. V případě, že se komunikant rozhodne přijaté komuniké vyslat dále, vyslané komuniké nebude úplně tím stejným, které přijal. [12]

Obr. č. 2: Znázornění postupu deformování informací



Zdroj: [12, s. 25]

Zkreslování obsahu informací je způsobeno rozdílným kódováním, tedy rozdílným repertoárem poznatků a vyjadřovacích schopností, komunikátora a komunikanta. Abstraktní slova a symboly neverbálního charakteru mohou být různými lidmi chápány zcela odlišně. Dalšími důležitými faktory, které zapříčiňují nejednotné chápání informace, jsou kontext a komunikační šum. Pod pojmem komunikační šum si lze představit hluk, přítomnost nesympatického člověka, vtíravé myšlenky, nesoustředěnost a únavu. [12]

2.2 Funkce komunikace

Komunikace má mnoho funkcí, mezi nejdůležitější lze dle Vybírala zařadit funkce:

- **Informovat** - funkce informativní by měla představovat pouze předávání informací, často se však jedná o skryté instruování či přesvědčování. Jako příklad lze uvést tzv. neobjektivní zpravodajství, kde zprávu doprovází i sdělení, jakým způsobem by měl příjemce zprávě rozumět. V běžných komunikačních situacích se ryze informativní zprávy téměř nevyskytují.
- **Instruovat** – funkci instruktivní lze popsat jako funkci informační s přídavkem. Jedná se tedy o sdělení faktu a jeho následnou interpretaci.
- **Přesvědčit** – funkce přesvědčovací zahrnuje snahu ovlivnit názory člověka za pomoci logických argumentů či působením na city.
- **Vyjednat** – cílem funkce vyjednávací je dospět řešením odlišností v komunikaci k dohodě.
- **Pobavit** – úkol funkce zábavné je navození příjemné atmosféry prostřednictvím pohodové komunikace, která pobaví a rozesměje. [19]

Dle Mikuláščíka lze do funkcí komunikace ještě zařadit i další funkce – posilovací a motivující, vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující, souvztažnou, funkci osobní identity, poznávací, svěřovací a funkci únikovou. [12]

Je pravidlem, že každá komunikace představuje alespoň jednu z výše uvedených funkcí, neboť každá komunikace vzniká za určitým účelem. Vzhledem k nemožnosti vytyčení jasně stanovených hranic mezi jednotlivými funkcemi, bývá obvyklé, že se jednotlivé funkce překrývají. [12]

2.3 Komunikační bariéry

Každý účastník komunikace se občas může vyskytnout v situaci, kdy mu určité problémy komunikaci komplikují. Může se jednat o osobnostní problémy komunikující osoby, jež spadají do interních bariér komunikace, či o rušivé elementy z prostředí, které jsou řazeny do externích bariér. [12]

2.3.1 Interní bariéry

Za nejčastější interní bariéru, která bývá často spojena s chvěním hlasu a sníženou kontrolou stylistického projevu, lze považovat strach ze selhání. Komplikujícím faktorem v komunikaci mohou být také nezvládnuté emoce, jež se do komunikace promítnou – kupříkladu projev zlosti může vést k porušení morálních pravidel. V případě komunikace dvou osob disponujících jinou komunikační úrovní či slovní zásobou se pravděpodobnost nedorozumění stává velmi vysokou – osoba komunikující na nižší úrovni či s nižší slovní zásobou často nepřizná, kvůli pocitu méněcennosti, že nerozumí. Nemalou roli v komunikaci hraje také neúcta, povýšenectví či antipatie vůči komunikačnímu partnerovi, skákání do řeči a předpojatost, tedy zařazování komunikačních partnerů a následné přisuzování vlastností z dané kategorie, ačkoliv je komunikační partner vůbec mít nemusí. Do interních bariér komunikace jsou také řazena onemocnění, jako je například deprese či Parkinsonova nemoc atd. [12]

Dle IMPA [4, s. 271] jsou interní bariéry dále členěny na:

- **Bariéry na straně mluvčího** – nejasnost, nepřesnost, nelogičnost projevu; snaha říci příliš mnoho v jedné výpovědi; neodhadnutí schopností, znalostí a kapacity posluchače; neschopnost vyjádřit přesně myšlenku; nevnímání zpětné vazby; tichý, monotónní, nepříjemný hlas; „pazvuky“; příliš rychlá mluva; neartikulovaná mluva; nedodržování očního kontaktu; špatná nebo žádná gestikulace; špatný postoj a špatné držení těla; přílišné používání špatných nebo módních slov. [4]
- **Bariéry na straně posluchače** – neochota naslouchat; nepozornost; domýšlení neřčeného; „skákání“ do řeči, orientace na detaily místo na celkovou zprávu; akceptování pouze vlastního myšlenkového schématu; nepochopení; nedostatečný oční kontakt; neschopnost klást přesné otázky; neposkytování zpětné vazby. [4]

2.3.2 Externí bariéry

V případě nezvykle uspořádaného prostředí, kdy se například stůl nachází mezi aktéry, či je v místnosti nábytek s netradičním designem, se komunikační partner může cítit nespokojen, čímž může být komunikace značně narušena. Stejně tak může být komunikace narušena třetí osobou vyskytující se v místnosti, ačkoliv se ani nemusí rozhovoru účastnit, stačí pouze vědomí, že daná osoba rozhovor poslouchá. Mezi externí bariéry lze řadit i demografické bariéry, tedy rozdíly ve věku a pohlaví. Stejný neverbální signál může mít v případě muže a ženy jiný význam – pokyvování hlavou u muže je většinou znakem souhlasu, u ženy pouze znamením, že komunikátora vnímá. Neméně důležitou vnější bariérou je v komunikaci i hluk. [12]

2.4 Komunikace v rámci projektového týmu

Efektivní komunikace v projektovém týmu je jedním z klíčových faktorů úspěchu celého projektu. Aby bylo možné týmovou komunikaci za efektivní označit, je důležité dodržovat základní principy správné komunikace. Dle IPMA lze do těchto pojmů zařadit například trpělivost, tolerantnost, poskytování pravdivých a srozumitelných informací, konstruktivnost v kritice, aktivní naslouchání, poskytování zpětné vazby a další. [4]

Dále je pro efektivní komunikaci v rámci celého projektu nezbytné, aby projektový manažer splňoval v oblasti komunikace určité požadavky. Vzhledem ke skutečnosti, že projektový manažer věnuje obvykle více než tři čtvrtě svého času komunikaci – jak se členy týmu, tak s ostatními účastníky projektu, musí být **schopným a aktivním komunikátorem**. Jednou z povinností projektového manažera je umožnit účastníkům projektu vzájemnou komunikaci – ať už osobní či virtuální. Lze tedy projektového manažera označit za **tvůrce komunikačního prostředí**. Mezi další povinnosti, jež leží na bedrech manažera projektu, patří **koordinování směru pracovních diskuzí**, které předchází nabourávání mezilidských vztahů a zároveň umožňují nalezení optimálního řešení, a **efektivní koordinování pracovních porad**. [17]

2.4.1 Pracovní porady

Pracovní porady jsou moderovanou a plánovanou formou skupinové komunikace, jichž cílem může být přesvědčování účastníků, orientování, podněcování, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů, urovnání sporů, rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti společnosti. [12]

Součástí každé efektivní porady musí být koordinátor (moderátor) a zainteresované strany, které mají na poradě o čem hovořit. Přítomnost zainteresovaných stran, které nemají o čem hovořit a účastnily by se porady pouze pro získání informací, není na poradě, pokud se nejedná o poradu informativní, žádoucí. Všichni účastníci porady musí být dopředu seznámeni s programem a cílem porady, díky čemuž se mohou na poradě připravit a aktivně se účastnit diskuze. Aby se délka porady nevymkla kontrole, je důležité stanovit časový limit, po který může daný účastník hovořit, předchází se tak „odbíhání“ od tématu. Pro dodržení délky porady je dále také nezbytný včasný příchod všech účastníků. [1], [12]

Jako **malá** poradka je označována poradka, kde se nachází 2 - 5 účastníků. V případě, že se účastníků nachází více, nejvýše však 15, je poradka nazývána jako poradka **velká**. Půlhodinovou poradou, konající se každý den či obden ráno před zahájením jiné práce, lze označit názvem **operativní**. Operativní poradka je typem **periodické** porady, tedy porady pravidelně se opakující. Porada, která se vyznačuje velmi krátkou dobou konání a počtem účastníků větším, než je běžné na ostatních typech porad, se označuje jako poradka **informativní**. **Strategická** poradka je na úrovni top – managementu a **taktická** poradka se týká střední úrovně řízení. [12]

Rozhodování je proces, který se obvykle vyskytuje na každé poradě. **Způsoby rozhodování** mohou být následující:

- **Autoritativní rozhodování** – obvykle bývá vykonáváno předsedou porady.
- **Hlasování** – ačkoliv je tento způsob rozhodování vnímán jako demokratický, může u členů vyvolat, v případě rozdělení se týmu na dvě opoziční skupiny, negativní pocity.
- **Rozhodnutí na základě konsenzu** – účastníci tolerují určité odlišnosti v názorech a rozhodnutí učiní s použitím kompromisu.
- **Jednohlasné rozhodnutí** – je – li jednohlasné rozhodnutí uskutečněno na základě postojů a názorů všech účastníků, lze toto řešení označit za ideální. K jednohlasnému rozhodnutí však lze dospět i způsobem, jenž zahrnuje projev alibismu, nezájmu a prospěchářství. [12]

Neoddělitelnou součástí porady je také její **zhodnocení**, na jehož základě lze například zvýšit efektivitu práce a lépe využívat čas. Zhodnocení porady se zabývá hodnocením účastníků – jejich připraveností, aktivitou, pocity z porady a mírou jejich shod a rozporů.

Dále se hodnocení zaměřuje na dodržování celkového harmonogramu a kvalitu zápisu k jednotlivým bodům programu. [12]

Mezi nejdůležitější **chyby**, které se mohou vyskytnout na poradě, patří **příliš velký počet účastníků** (za vhodné je považováno nepřesáhnout 10 účastníků, akceptovatelné je nanejvýš 15 účastníků) a **příliš velké časové nároky**, které jsou pro účastníky zbytečnou ztrátou času i financí. Neméně důležitou chybou je **nejasné vymezení harmonogramu porady**, jehož následkem může být **špatná připravenost účastníků**. Dalšími chybami vyskytujícími se na poradě jsou - **špatná technika projevu, nudný projev, nedostatek pravomocí účastníků** a další. [12]

2.4.2 Telefonování

Telefonování je vzhledem ke svým vlastnostem, kdy lze v krátkém čase předat informace i na velmi vzdálená místa, jedním z nejvyužívanějších komunikačních prostředků současnosti. Využití telefonování jako komunikačního prostředku v rámci projektového týmu je vhodné například v případě domluvení osobní schůzky či krátkého sdělení informativního charakteru, nikoliv však pro řešení klíčových cílů projektu. [12]

Při služebním telefonování je pro jeho efektivitu nezbytné dodržovat určitá pravidla, jako je dobrá artikulace, jasné vyjadřování, zdvořilost, v případě delšího hovoru tvorba poznámek a využívání technik aktivního naslouchání – tedy ujišťování se o správném pochopení komuniké. Dospějí – li uživatelé telefonního hovoru k dohodě, měla by, jako prostředek bránící nedorozumění, následovat rekapitulace nejdůležitějších bodů dohody. [12]

2.4.3 Emailová komunikace

Ačkoliv je emailová komunikace velmi rozšířená, ne vždy je využívána efektivně. Aby mohla být emailová komunikace považována za efektivní, je nutné dodržovat určitá pravidla. Mezi nejzákladnější pravidla lze zařadit:

- **Výstižný předmět emailu**
- **Věcnost emailu**

Předmět emailu, který je důležitým prvek celého emailu, by měl představovat jasné a stručné vyjádření obsahu celé zprávy. Lze tedy říci, že po přečtení předmětu by mělo být možné okamžitě určit, o čem email pojednává. [16]

Email by měl být pro jeho správnou interpretaci jasný a stručný a měl by obsahovat pouze jedno hlavní téma.

V případě, že je potřeba adresátovi sdělit informace o více než jednom tématu, je považováno za vhodnější napsat více emailů, kde v každém bude rozebráno jiné téma. [16]

2.4.4 Komunikace tváří v tvář

Výhodou komunikace tváří v tvář je obousměrná výměna informací, možnost okamžitého reagování, vysvětlení případného nedorozumění, získání zpětné vazby a možnost přijímat kromě verbální i neverbální komunikaci komunikátora. [12]

Zpětná vazba v komunikaci slouží k ověření charakteristiky chování komunikačního partnera a porovnávání s vlastními subjektivními kritérii. V případě nalezení sympatií v komunikačních charakteristikách partnera je požadováno, aby tyto komunikační charakteristiky byly užity i v rozhovoru následujícím. V případě, že lze partnerovi komunikační charakteristiky označit jako nesympatické, je v následujícím rozhovoru naopak vyžadováno jejich napravení. Zpětnou vazbu lze poskytnout prostřednictvím popisu konkrétního chování či popisu prožívání daného chování. Pro správnost zpětné vazby je nezbytné vyvarování se agresi, hodnocení a předvídání. [9]

Ačkoliv se verbální a **neverbální komunikace** navzájem doplňují, ne vždy jsou spolu v souladu. Dochází tak k tzv. dvojné vazbě, tedy k rozporu mezi mluveným projevem a chováním. Vzhledem ke skutečnosti, že neverbální projevy jsou většinou projevy nevědomými, lze jim v situaci rozporu přikládat větší důležitost než projevům verbálním. Z komunikace tváří v tvář je tedy možné díky neverbálním projevům získat podstatné informace, které by použitím jiného komunikačního prostředku známy nebyly - například pocity komunikačního partnera z rozhovoru. [12]

Pro efektivnost osobního rozhovoru je důležité věnovat komunikačnímu partnerovi plnou pozornost, tedy eliminovat rušivé elementy, a využívat techniky aktivního naslouchání. Aktivně naslouchající komunikační partner poskytuje komunikátorovi odezvu na jeho sdělení a dává mu najevo, že jej vnímá a že mu rozumí. [12]

3 ORGANIZACE ERASMUS STUDENT NETWORK (ESN)

3.1 Obecná charakteristika organizace

ESN je mezinárodní nezisková studentská organizace, která vznikla v roce 1989 a od té doby se rozšířila do 37 zemí, kde se nachází 482 sekcí. Služeb, které ESN poskytuje, využije každý rok přibližně 180 000 zahraničních studentů, kteří v rámci svého Erasmus pobytu studují některou z univerzit, na kterých ESN působí. ESN je založeno na dobrovolnické činnosti – to znamená, že členové ESN nejsou za svoji činnost finančně ohodnoceni. V současné době ESN čítá 13 500 aktivních členů. [6]

Činnost ESN je orientována především na přijíždějící zahraniční studenty, jimž pomáhá s lepší integrací do nového prostředí. Sekundárně se ESN zabývá také místními studenty, a to konkrétně jejich motivací k výjezdu do zahraničí a následnou pomocí s tímto výjezdem. Dále může být ESN přínosem pro studenty vracející se ze zahraničního pobytu, kterým usnadňuje návrat zpět do domácího prostředí. [6]

3.1.1 Vize a poslání organizace

Vize organizace Erasmus Student Network je: „*Obohacení společnosti prostřednictvím zahraničních studentů*“. [13]

Poslání organizace je: „*ESN je klíčová dobrovolnická organizace na poli mezinárodního vysokoškolského vzdělání v Evropě. ESN nabízí příležitosti pro kulturní porozumění a osobní rozvoj v rámci principu studenti pomáhají studentům.*“ [13]

Hodnoty, které organizace vyznává, jsou následující:

- **Jednota v rozmanitosti, rozmanitost v jednotě**
- **Studenti pomáhají studentům**
- **Přátelství, zábava, respekt**
- **Mezinárodní rozměr života**
- **Láska pro Evropu jako místa míru a kulturní výměny**
- **Otevřenost s tolerancí**
- **Spolupráce v integraci** [13]

3.1.2 Struktura organizace

Organizace Erasmus Student Network funguje na třech úrovních:

- **Mezinárodní** – mezinárodní výkonný orgán sídlící v Bruselu se nazývá „International Board“. Stará se o chod celé organizace a zodpovídá se radě národních reprezentantů – „Council of National Representatives“, která je tvořena jedním zástupcem z každé země. Členové „International Board“ jsou voleni na období jednoho roku všemi zástupci jednotlivých sekcí ESN na „Annual General Meeting“, který představuje každoroční zasedání valné hromady. [8]
- **Národní** – národní úroveň sdružuje sekce z jedné země. Vzniká tak například ESN Česká republika, ESN Polsko a další. Každá tato národní sekce má svého národního zástupce v radě národních reprezentantů – „Council of National Representatives“ a volený národní úřad – „National Board“. [8]

V České republice je ESN reprezentováno občanským sdružením Erasmus Student Network Czech Republic o. s. (dále jen ESN ČR), které vzniklo v roce 2002. Nejvyšším orgánem ESN ČR je „National Platform“, do jehož pravomocí lze zařadit přijímání a vylučování členů sdružení, schvalování rozpočtu, volba nejvyššího výkonného orgánu ESN ČR s názvem „National Board“ a rozhodování o zásadních otázkách týkajících se sdružení. Úkolem ESN ČR je podporovat a spojovat sekce na lokálních úrovních a umožnit jim tak sdílení zkušeností. [5], [8]

- **Lokální** – lokální úroveň je tvořena jednotlivými sekcemi působícími při univerzitách. V současné době se v České republice nachází 16 řádných lokálních sekcí a 2 sekce přidružené. Přidružená sekce se může účastnit všech setkání pořádaných ESN ČR, ale nedisponuje hlasovacím právem. [8]
- **Řádné sekce:**
 - **Praha** – ESN UCT Prague, ESN VŠE Prague – Buddy System, IC CUNI, ISC CTU in Prague
 - **Brno** – ISC Mendelu, ISC MU Brno, ISC VUT Brno
 - **Ostrava** – ESN VŠB – TU Ostrava, ISC OU Ostrava
 - **České Budějovice** – ESN VŠTE Budweis
 - **Hradec Králové** – ESN Buddy System HK

- **Liberec** – ESN Liberec
- **Olomouc** – ESN UP Olomouc
- **Plzeň** – ESN Pilsen
- **Ústí nad Labem** – ESN Ústí
- **Zlín** – Buddy System Zlín

Přidružené sekce:

- **Praha** – Buddy Go
- **Pardubice** – Buddy System

Každá lokální sekce má vytvořený tzv. „Buddy program“ – „Buddies“ jsou osoby spolupracující s lokálními sekcemi ESN, avšak nejsou jejich oficiálními členy. [8]

3.1.3 „Buddy program“

Cílem toho programu je poskytnout zahraničnímu studentovi pomoc ve chvílích, kdy ji nejvíce potřebuje. Každému zahraničnímu studentovi je přidělen jeden „Buddy“, který ho kontaktuje ještě před jeho příjezdem do země, kde bude trávit svůj Erasmus pobyt. Zahraniční student se prostřednictvím této komunikace může dozvědět odpovědi na veškeré otázky ohledně pobytu v dané zemi, jež ho zajímají, a překonat tak případné obavy z tohoto pobytu. [8]

Snahou všech lokálních sekcí ESN je získat pro svoji sekci na každý semestr právě tolik „Buddies“, kolik na daný semestr přijede zahraničních studentů. Ne vždy se to ale všem sekcím povede, zejména v případě nově vzniklých sekcí bývá pravidlem, že jeden „Buddy“ se stará o více zahraničních studentů. [8]

Povinnosti, jež se musí potenciální „Buddy“ zavázat vykonávat, jsou následující:

- **Kontaktovat zahraničního studenta ještě před jeho příjezdem a poskytovat mu pravdivé informace o skutečnostech, na které se zahraniční student táže.**
- **Zjistit příjezd zahraničního studenta a následně mu pomoci dopravit se na jeho ubikaci.**
- **Pomoci se zařizováním veškerých administrativních úkonů nezbytných pro život v daném městě a studium na vybrané univerzitě.**
- **Ukázat zahraničnímu studentovi nejdůležitější místa ve městě co nejdříve po jeho příjezdu.**

- **Být zahraničnímu studentovi k dispozici v průběhu celého semestru a pomáhat mu s řešením veškerých problémů a neobvyklých situací. [8]**

„Buddies“, stejně jako všichni řádní členové ESN, nejsou za svoji činnost finančně ohodnoceni. Odměnou jim je procvičení cizího jazyka, navázání mezinárodních kontaktů a zvýhodnění, respektive získání plusových bodů, při jejich případném výjezdu na zahraniční studijní pobyt. [8]

3.1.4 Historie organizace

Za vznik organizace lze považovat rok 1989, kdy bylo pozváno 32 bývalých studentů programu Erasmus na jeho zhodnocení do belgického Gentu. Vzhledem ke skutečnosti, že většina těchto studentů se shodla na stejných či podobných problémech, které je během výměnného pobytu provázely, byla poprvé zaznamenána myšlenka podpory Erasmus studentů prostřednictvím organizace založené na systému „studenti pomáhají studentům“. [8]

První členská sekce, ke které se postupně přidávaly další a další sekce, vznikla v říjnu 1989 v holandském Utrechtu. Rok poté, kdy bylo do mezinárodní sítě ESN zapojeno již 49 sekcí, se na prvním oficiálním zasedání všech sekcí v dánské Kodani z ESN stala formální asociace. Následující roky se počet členských sekcí stále zvyšoval až do nynějších 482 sekcí ve 37 zemích. [8]

Důležitým rokem z hlediska historie ESN je také rok 2005, kdy vzniklo oficiální sídlo organizace v Bruselu, kam se na své funkční období stěhuje „International Board“ (viz. kapitola 3.1.3). Náklady na chod kanceláře a výdaje členů související s vykonáváním jejich funkce, tedy pouze cestovní náklady a stravné po dobu pobytu mimo Brusel, jsou hrazeny z tzv. administrativního grantu Evropské komise, nedochází tedy k porušení principu dobrovolnictví, na kterém je organizace založena. [8]

V roce 2002 se k ESN připojila první sekce z České republiky nesoucí název ISC CTU Prague, kterou v zápětí následovaly sekce další. Sekce ESN Pilsen, z. s., o které bude práce dále pojednávat, se pod tehdejšími názvem ISC UWB Pilsen, připojila k mezinárodní síti ESN počátkem roku 2007. [8]

Na podzim roku 2007 byla zakládajícími členy odsouhlasena první verze stanov a organizace Erasmus Student Network Česká republika se stala občanským sdružením. [8]

3.2 ESN Pilsen, z. s.

ESN Pilsen, z. s., je lokální sekci působící při ZČU a Zahraničních vztazích ZČU. Tato sekce vznikla v roce 2003 a od roku 2007 je součástí mezinárodní organizace ESN. ESN Pilsen, z. s. pomáhá zahraničním studentům v rámci výměnných programů na ZČU v Plzni s řešením jejich problémů během studia a života v České republice. Cílem organizace je kulturní a sociální integrace zahraničních studentů v českém prostředí – jedná se tedy o představení zvyků, kultury a také českého jazyka. Dále ESN Pilsen, z.s. zprostředkovává kontakt zahraničních studentů se studenty českými v rámci vzdělávacích a volnočasových aktivit. [8]

3.2.1 Základní údaje o organizaci

Obchodní firma: ESN Pilsen, z. s.

Den zápisu do OR: 1. ledna 2014

IČO: 22761501

Sídlo společnosti: Plzeň - Severní Předměstí, Bolevecká 858/30, PSČ 301 00

Předmět podnikání: Poskytování veřejně zájmových činností v oblasti vzdělávání, školství, podpory a mládeže a kultury. [7]

3.2.2 Aktivity

ESN Pilsen, z. s. pořádá pro příjezdějící zahraniční studenty na ZČU v Plzni mnoho jednorázových i pravidelně se opakujících událostí. První setkání ESN Pilsen, z. s. se zahraničními studenty se koná během **orientačního týdne**, který je uspořádán vždy týden před začátkem každého semestru. První den tohoto týdne je věnován několika prezentacím, jejichž prostřednictvím se členové ESN týmu zahraničním studentům představí a seznámí je se všemi náležitostmi týkajícími se univerzity a života v Plzni. Následující dny jsou věnovány prohlídce nejzajímavějších míst v Plzni a zakončení týdne je spojeno s exkurzí do Prahy. V prvním týdnu semestru se zahraniční studenti účastní **uvítací večeře**, kde mohou ochutnat tradiční česká jídla a zároveň se také setkat se zástupci z univerzity, kteří se večeře účastní. [8]

Pravidelně v průběhu celého semestru jsou členy ESN Pilsen, z. s. pořádány **kulturní večery**, kdy každý kulturní večer je věnován studentům z určitých zemí, kteří na začátku večera seznamují ostatní studenty formou prezentací s kulturou, zvyky a jazyky jejich

země. Následně návštěvníci kulturního večera mohou ochutnat tradiční pokrmy ze zemí, které byly prezentovány. Dále se díky ESN Pilsen, z. s. mohou zahraniční studenti zapojit do jednorázových **sportovních aktivit**, či se stát po celý semestr členem ESN futsalového týmu, procvičit své jazykové dovednosti prostřednictvím **jazykového odpoledne**, poznat zajímavá místa České republiky a jejího okolí účastí na pořádaných **exkurzích** a odreagovat se od studia na **zábavných tematických večerech**. [8]

Od roku 2007 je ESN Pilsen, z. s. pořadatelem **studentského plesu**, který je vždy tematicky zaměřen. Každý rok se plesu účastní více jak 1 200 návštěvníků, díky čemuž lze tuto událost označit jako jednu z největších událostí, konané v rámci ESN v České republice. [8]

ESN Pilsen, z. s. se také účastí projektu s názvem „**Social Erasmus**“, který vznikl v roce 2008 v Polsku. Hlavní myšlenou projektu je zapojení zahraničních studentů do dobrovolnické činnosti v hostitelské zemi. Zahraniční studenti se tak mohou lépe integrovat do místní komunity a zároveň pomoci místu, kde studují, a lidem zde žijícím. Pilíře, na kterých je projekt postaven, jsou charita, ekologie a vzdělávání.

ESN Pilsen, z. s. v rámci tohoto projektu například uspořádala v loňském roce charitativní koncert, jehož výtěžek byl věnován plzeňské nadaci zabývající se léčbou dětské krevetvorby. V oblasti vzdělávání se ESN Pilsen, z. s. aktivně zapojuje v projektu s názvem „Erasmus in Schools“, který spočívá ve spolupráci vybrané školy a zahraničního studenta. Zahraniční student zde vyučuje hodiny konverzace či přednáší na předem zvolené téma, které se obvykle týká rodné země zahraničního studenta. [8]

3.2.3 Organizační struktura

Organizační struktura ESN Pilsen, z. s. se nejvíce podobá maticové organizační struktuře, která je nezbytností v projektově založených organizacích. Jejím charakteristickým znakem je zdvojení autority – to znamená, že pracovníci jsou podřízeni nejen funkčnímu vedoucímu, ale také vedoucímu projektového týmu. [3], [11]

Jednotliví členové ESN týmu musí plnit povinnosti, jež jsou nadefinovány pro jejich funkci, a zároveň také odpovědně vykonávat práci v rámci projektů, kterých se účastní. V ESN Pilsen, z. s. často probíhá současně několik různých projektů, které jsou realizovány různými projektovými týmy s různým vedením. Je tedy obvyklé, že se jednotlivci zodpovídají zároveň vedoucímu zastupujícímu danou funkci a vedoucímu projektového týmu. [8]

3.2.3.1 Orgány

Orgány ESN Pilsen, z. s. jsou následující:

- **Valná hromada**
- **Výkonný výbor**

Valná hromada, kterou tvoří všichni členové spolku, je nejvyšším orgánem. Každý člen má jeden hlas - bez ohledu na množství funkcí, jež vykonává. Valná hromada se schází na svém řádném zasedání, které je svoláno Výkonným výborem, jednou ročně. Valná hromada je považována za usnášeníschopnou, je – li přítomna většina jejích členů. Aby mohlo být přijato rozhodnutí Valné hromady, je potřeba souhlasu většiny přítomných členů. Zápis ze zasedání je obvykle prováděn Výborem. Pravomoci Valné hromady jsou dle stanov ESN Pilsen, z. s. následující:

- Rozhoduje o zásadních otázkách činnosti spolku a o jeho hlavním zaměření.
- Volí a jmenuje členy Výboru, nestanoví – li stanovy, vnitřní stanovy nebo volební řád jinak.
- Rozhoduje o odvolání člena z funkce v orgánech spolku a o vyloučení člena ze spolku dle stanov a vnitřních stanov spolku.
- Rozhoduje o sloučení s jiným spolkem a o založení spolků pobočných.
- Jmenuje likvidátora při zániku spolku a rozhoduje o způsobu vypořádání jeho majetku.
- Schvaluje roční zprávu o hospodaření, výsledek hospodaření a roční účetní závěrku.
- Schvaluje změny, doplnění a zrušení stanov, vnitřních stanov a volebního řádu.
- Hodnotí činnost výboru a činnost členů spolku. [8]

Výkonný výbor, jenž se zodpovídá Valné hromadě za činnost a plnění cílů spolku, je nejvyšším výkonným orgánem. Tvoří ho povinně členi následujících funkcí

- **Prezident** – je předsedou Výkonného výboru, řídí činnost spolku a zastupuje ho na národní a mezinárodní úrovni. Je volen tajným hlasováním na zasedání Valné hromady na období jednoho roku.
- **Viceprezident** – zastupuje Prezidenta v případě nemožnosti jeho aktivity. Je jmenován Valnou hromadou na návrh Prezidenta na období jednoho roku.

- **Pokladník** – dohlíží nad hospodařením celku, navrhuje roční účetní závěrku a vytváří rozpočet, oboje předkládá Valné hromadě ke schválení. Je jmenován Valnou hromadou na základě návrhu Prezidenta na období jednoho roku.
- **Section Delegate** – jeho úkolem je reprezentace spolku na národní úrovni. V případě souhlasu Prezidenta reprezentuje spolek i na úrovni mezinárodní. Je volen tajným hlasováním na zasedání Valné hromady na období jednoho roku. [8]

Výkonný výbor může být tvořen nejméně čtyřmi výše uvedenými členy, nejvíce členy sedmi – kdy zbylí členové zastávají různé funkce. Každý člen disponuje jedním hlasem. Funkčním obdobím Výkonného výboru je jeden rok a stejně jako v případě Valné hromady je Výkonný výbor považován za usnášeníschopný, je – li přítomna většina jeho členů. Pravomoci Výkonného výboru jsou dle stanov ESN Pilsen, z. s. následující:

- Koordinovat činnost spolku.
- Zpracovávat podklady pro rozhodnutí Valné hromady.
- Vypracovávat roční zprávu o hospodaření a předkládat ji Valné hromadě.
- Informovat Valnou hromadu o hospodaření spolku.
- Schvalovat rozpočet na každý semestr.
- Navrhovat změny, doplnění a zrušení stanov, vnitřních stanov, volebního řádu a předkládat je Valné hromadě ke schválení.
- Svolávat Valnou hromadu a určovat termín svolání.
- Rozhodovat i o dalších záležitostech, které nejsou vyhrazeny Valné hromadě a které nejsou upraveny stanovami, ale jsou vždy v souladu se zákonem.
- Zastupovat a jednat za spolek dle stanov spolku.
- Rozhodovat o vzniku členství ve spolku.
- Kooptovat Viceprezidenta, Pokladníka a Section delegate v případech odstoupení z funkce, odvolání, vyloučení, nebo ztráty zákonné způsobilosti v průběhu funkčního období.
- Rozhodovat o vyloučení člena z ESN Pilsen, z. s. dle stanov a vnitřních stanov spolku.
- Jmenovat na návrh Section Delegate Vice Section Delegate, v případech jeho odstoupení z funkce, odvolání nebo vyloučení v průběhu funkčního období, do jeho funkce po zbytek období. [8]

3.2.4 Členství v organizaci

Dle stanov ESN Pilsen, z. s. se na základě podané a schválené přihlášky Výkonným výborem členem organizace může stát každá fyzická osoba starší 18 let, která se zavazuje podporovat cíle založení spolku, vnitřní a vnější stanovy a volební řád ESN Pilsen, z.s.

Členství vzniká okamžikem podepsání přihlášky Prezidentem nebo Viceprezidentem organizace. Dle stanov ESN Pilsen, z. s. spolu se vznikem členství vznikají členovi následující práva a povinnosti. [8]

Práva:

- Přímou se podílet na činnosti spolku.
- Být informován o činnosti a rozhodnutích orgánech spolku.
- Účastnit se zasedání Valné hromady, požadovat a dostat na něm vysvětlení záležitostí týkajících se spolku, vztahuje – li se vysvětlení k předmětu zasedání Valné hromady.
- Hlasovat na zasedání Valné hromady.
- Svolávat mimořádné zasedání Valné hromady z podnětu alespoň třetiny členů.
- Volit orgány spolku a být do nich volen.
- Obracet se na orgány spolku se stížnostmi, odvoláním, návrhy, podněty a připomínkami k činnosti spolku a k rozhodnutí orgánů spolku.
- Podílet se na stanovování cílů spolku.
- Požívat výhod plynoucích ze členství ve spolku.
- Obrátit se na soud v případech, ve kterých se nedomůže svých práv u orgánů spolku a porušil – li spolek právo člena závažným způsobem. [8]

Povinnosti:

- Dodržovat vnitřní a vnější stanovy spolku, volební řád a jednat v souladu s hlavní činností spolku, pro který byl založen.
- Aktivně se podílet na naplňování cílů spolku, plnit svěřené úlohy a úlohy vyplývající z vykonávané funkce.
- Svědomitě vykonávat funkce v orgánech spolku a po dobu trvání svého členství se chovat takovým způsobem, aby neohrozil zájmy a dobré jméno spolku.
- Pravidelně se účastnit zasedání Valné hromady. [8]

3.2.5 Financování ESN Pilsen, z. s.

Vzhledem ke skutečnosti, že ESN Pilsen, z. s. bylo založeno pro potřeby zahraničních studentů přijíždějících na ZČU v Plzni, je financováno právě Západočeskou univerzitou. Sestavený rozpočet na každý semestr, který je schválen Valnou hromadou, je odeslán na **Zahraníční vztahy ZČU**, jimiž je v případě schválení rozpočtu částka uhrazena na základě vystavené faktury organizací ESN Pilsen, z. s. [8]

Grantová podpora aktivit studentů, neboli **GRAS**, která umožňuje financovat studentské aktivity se širokým zaměřením, jako je vzdělávání, sport, společenské a kulturní akce, ale také aktivity zaměřené na zkvalitnění studentského života na ZČU a podporu dobrého jména univerzity, je dalším zdrojem příjmů ESN Pilsen, z. s. V případě, že je podaný projekt schválen, je po dokončení projektu dotace vyplacena formou stipendií. [8]

Mezi další zdroje příjmů lze zařadit:

- **Členské příspěvky** – povinností členů je v pravidelných intervalech, tedy jedenkrát za semestr, odvádět členské příspěvky ve výši 500 Kč.
- **Příjmy z vedlejší hospodářské činnosti** – vedlejší hospodářská činnost se týká například mimoškolního vzdělávání a výchovy, lektorské činnosti, reklamní činnosti, zprostředkování služeb atd. Příjmy z vedlejší hospodářské činnosti slouží pouze k financování hlavního účelu organizace.
- **Prostředky získané z činností při naplňování poslání a cílů organizace dle stanov**
- **Dary** [8]

3.2.6 SWOT analýza

Termín SWOT je akronym, který je složen z následujících pojmů:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby

SWOT analýza tedy představuje nástroj zabývající se vyhodnocením externího a interního prostředí společnosti. Interní prostředí společnosti je tvořeno jejími silnými a slabými stránkami, vnější prostředí zahrnuje hrozby a příležitosti. [10]

Po zhotovení SWOT analýzy jsou hledány nejlepší možné strategie pro:

- Využití silných stránek k eliminaci hrozeb
- Využití silných stránek pro uchopení příležitostí
- Využití příležitostí pro posílení slabých stránek
- Minimalizaci hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám podniku [10]

Tab. č. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí zájem studentů o členství v organizaci • Rostoucí počet zahraničních studentů • Rostoucí zájem domácích studentů o pozici „Buddy“ • Členové organizace jsou studenti z fakult různého zaměření • Produktivita členů • Spokojenost zahraničních studentů s organizací 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké povědomí veřejnosti o organizaci • Nízká podpora univerzity
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Nábor členů • Absolvování školení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem studentů o členství • Nezájem zahraničních studentů o službu • Nezájem domácích studentů o pozici „Buddy“ • Konkurence podobně zaměřených organizací • Nově vzniklá konkurence • Nedostatek financí

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4 PROJEKT „WORLD DINNER“

4.1 Projekt „World Dinner“ a jeho základní charakteristika

„World Dinner“, neboli „světová večeře“, byla uspořádána k oslavám 25. výročí státního svátku dne 17. listopadu – Dne boje za svobodu a demokracii a také Mezinárodního dne studentstva. Akce, nad níž převzala záštitu paní rektorka doc. PaedDr. Ilona Mauritzová, Ph. D, byla otevřena široké veřejnosti a byla zahrnuta do oficiálních oslav města Plzně dne 17. listopadu. [8]

Hlavním lákadlem této akce byly mezinárodní pokrmy, připravené zahraničními studenty, celkem ze 14 zemí světa, studujícími v Plzni, které mohli návštěvníci za symbolický poplatek degustovat. V průběhu celého večera byl také zajištěn bohatý kulturní program, který se skládal nejen z vystoupení talentovaných studentů studujících na ZČU v Plzni, ale i z vystoupení talentovaných osob působících v dalších organizacích v Plzni. [8]

4.1.1 Účely a cíle projektu

Účely vybraného projektu, tedy důvody realizace projektu, byly následující:

- **Propagace dobrého jména ZČU v České republice i zahraničí** - seznámit širokou veřejnost s faktem, že ZČU chápe svoji funkci nejen jako akademickou a edukační, nýbrž také jako nakloněnou studentským aktivitám. Propagace v zahraničí je zajištěna prostřednictvím zahraničních studentů účastnících se projektu, kteří se po skončení Erasmus studia vrátí zpět do rodné země, kde své zkušenosti se studiem na ZČU v Plzni sdělí svým známým, přátelům, rodinným příslušníkům či studentům, kteří se rozhodují kam vyjet na Erasmus pobyt. [8]
- **Demonstrování kvalit zahraničních studentů** – zahraniční studenti často bývají regulárními studenty ZČU považováni za ne příliš vzorné studenty. Domnívají se, že svoji roli studenta v České republice nepřikládají stejnou důležitost jako roli studenta ve své zemi. Projekt měl ukázat, že tato domněnka je domněnkou mylnou, že i zahraniční studenti mají smysl pro odpovědnost, umějí být organizovaní a disciplinovaní. [8]

- **Osobní rozvoj koordinátorů projektu**- jak je již uvedeno výše, ESN funguje na bázi dobrovolníků, kteří za svoji činnost nepobírají žádnou mzdu. Odměnou je jim, v dnešní době tolik ceněná, získaná praxe. ESN Pilsen, z. s. se tedy snaží neustále realizovat zajímavé projekty, které nabízejí členům organizace získání nových zkušeností. Projekt „World Dinner“ je doposud největším projektem v historii ESN Pilsen, z. s. , který nepochybně rozvíjí osobnosti koordinátorů projektu a zároveň jim dává možnost obohacení jejich životopisu o tak jedinečnou a zajímavou akci. [8]

Aby bylo možné dosažení výše uvedených účelů, bylo nutné splnit mnoho dílčích cílů. Mezi nejdůležitější lze zařadit následující:

- **Vytvoření webových stránek a události na facebooku**
ve dnech 20. 10. 2014 – 29. 10. 2014
- **Zajištění veškerých propagačních materiálů od sponzorů**
ve dnech 20. 10. 2014 – 14. 11. 2014
- **Vytvoření harmonogramu večera**
ve dnech 20. 10. 2014 – 15. 11. 2014
- **Zajištění přítomnosti degustačních pokrmů v kulturním domě Peklo v den akce** ve dnech 20. 10. 2014 – 17. 11. 2014
- **Vytvoření vhodných podmínek v kulturním domě Peklo pro konání akce**
ve dnech 16. 11. 2014 – 17. 11. 2014 [8]

4.1.2 Kontrolní mechanismy hodnotící úspěšnost projektu

Hodnocení úspěšnosti projektu probíhalo na základě dvou stanovených kritérií:

- **Počet návštěvníků**
- **Výsledek dotazování**

Hodnocení projektu na základě počtu účastníků probíhalo dle tab. č. 2, kde symbol „x“ představoval počet účastníků. V případě, že se akce „World Dinner“ zúčastní více než plánovaný počet návštěvníků, tedy 500 osob, bude projekt považován za velmi úspěšný. Navštíví – li akci 200 – 500 osob, bude projekt stále považován za úspěšný. Klesne – li návštěvnost pod hranici 200 osob, jedná se již o projekt neúspěšný. Jak bude uvedeno v kapitole 4.1.4, akce se zúčastnilo 300 platících osob, dále událost navštívilo přibližně 100 osob, které byly uvedeny na seznamu hostů a nejsou tak započítány

v osobách platících. Akce tedy čítala přibližně 400 účastníků, díky čemuž lze projekt z hlediska návštěvnosti označit za úspěšný. [8]

Tab. č. 2: Hodnotící kritérium projektu z hlediska návštěvnosti

	Velmi úspěšný	Úspěšný	Neúspěšný
$x > 500$	-----		
$200 < x < 500$		-----	
$x < 200$			-----

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Po akci proběhlo dotazování 100 návštěvníků, kteří byli náhodně vybráni prostřednictvím události na sociální síti facebook, kde je zobrazeno, kdo se akce zúčastnil. Každému z respondentů byla položena jedna otázka ohledně hodnocení akce a jejího příštího navštívení, na kterou bylo možné odpovědět zvolením jedné ze tří nabízených odpovědí, které jsou zobrazeny v legendě na obr. č. 3. [8]

Kritérium pro hodnocení projektu na základě odpovědí respondentů je následující:

- Zvolí – li alespoň 75 % respondentů odpověď „Akce se mi líbila, určitě se zúčastním příště zase.“, je projekt považován za velmi úspěšný.
- Zvolí – li alespoň 60 % respondentů odpověď, kde byla obsažena věta „Akce se mi líbila.“, bez ohledu na odpověď v otázce příští návštěvy akce, je projekt považován za úspěšný.
- V ostatních případech je projekt neúspěšný. [8]

Vyhodnocení dotazování je zobrazeno na obr. č. 3., ze kterého vyplývá, že projekt je z hlediska vnímání akce návštěvníky velmi úspěšný.

Obr. č. 3: Názor respondentů na navštívenou akci



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.1.3 Zainteresované strany v projektu

Zadavatelem a zároveň jedním z hlavních sponzorů vybraného projektu je **Plzeň 2015, o. p. s.** – nezisková organizace, která byla založena městem Plzeň za účelem přípravy a realizace programové části projektu Evropské hlavní město kultury 2015. Plzeň 2015, o. p. s., kromě financí, zdarma poskytla prostory pro přípravu pokrmů a kulturní dům Peklo, kde se akce konala. Z hlediska hygieny bylo nezbytné zajistit cateringovou společnost pro vydávání ochutnávek, kterou svými zdroji také měla obstarat tato nezisková organizace. [8]

Dalšími hlavními sponzory, kteří se prostřednictvím finančních prostředků na projektu podíleli, jsou **Makro** a **Západočeská univerzita. Zelárna Lobkowicz**, poslední z hlavních sponzorů, zajistil propagaci akce prostřednictvím billboardů, poskytl studentům neomezené množství zelí pro přípravu pokrmů a daroval ceny pro výherní vstupenky. Mezi řadové sponzory lze zařadit restauraci el Cid, taneční školu Storm Ballet, která na akci zdarma předvedla své vystoupení, sportovní studio Profitsport, jehož sponzorským darem bylo zapůjčení zrcadlového sálu pro nácvik tanečního vystoupení, dále pak Pilsfree, které darovalo hmotné předměty pro výherní vstupenky. [8]

Realizátorem projektu byla zvolena studentská nezisková organizace **ESN Pilsen, z. s.**, která ze svých členů sestavila projektový tým, jež měl celý projekt na starosti. [8]

Uživatelé projektu je široká **veřejnost**, která se akce zúčastnila.

Za dotčené strany lze považovat **město, kraj, republiku** a mnohé další.

4.1.4 Rozpočet projektu

Při porovnání plánovaného a skutečného rozpočtu lze vyzorovat určité odlišnosti. Plánovaný rozpočet projektu měl roven příjmy a výdaje, lze ho tedy označit za vyrovnaný. Oproti tomu ve skutečném rozpočtu převažovaly příjmy nad výdaji. Nejvyšší diference v příjmech představoval neplánovaný sponzorský dar od Makra v hodnotě 15.000 Kč, který zapříčinil skutečnost, že, ačkoliv návštěvnická účast byla nižší než předpokládaná, příjmy skutečného rozpočtu byly vyšší než rozpočtu plánovaného. [8]

Plánovaný rozpočet, jenž představuje tab. č. 3, celkem počítal s návštěvností 500 osob, přičemž u 100 osob byl předpokládán nákup vstupenky v hodnotě 200 Kč. Tato vstupenka nesla název „All you can eat“ a opravňovala majitele k neomezené konzumaci nabízených pokrmů. Zbylí návštěvníci měli přispět do příjmů rozpočtu nákupem vstupu

v hodnotě 50 Kč, který zahrnoval pouze kulturní program, a následným nákupem 1 200 „Světových Plzeňáčků“. Každý „Světový Plzeňáček“ měl hodnotu 25 Kč a představoval degustaci jednoho z nabízených pokrmů. [8]

Skutečný rozpočet projektu, jenž označuje tab. č. 4, se s plánovaným rozpočtem shoduje v počtu návštěvníků vlastních vstupenku „All you can eat“. Jako důvod shody lze určit fakt, že vstupenek tohoto typu bylo v prodeji pouze omezené množství. Účastníků, kteří si zakoupili vstupenku v hodnotě 50 Kč, byla přibližně polovina z plánovaného množství, stejně jako tomu bylo u „Světových Plzeňáčků“. Skutečná účast byla tedy o cca 200 osob nižší, než účast plánovaná. Dle organizace ESN Pilsen, z. s. byla nižší návštěvnická účast způsobena protestní akcí konající se ve stejný den v Praze. [8]

Rozdílnost ve výdajích plánovaného a skutečného rozpočtu je způsobena několika různými faktory. Jako jeden z faktorů lze uvést nižší počet zapojených národů do akce. V plánovaném rozpočtu bylo počítáno s nákupem surovin a výzdoby celkem pro studenty z 16 zemí, kteří přislíbili svoji účast. Nakonec se na akci podíleli pouze studenti ze 14 různých zemí. [8]

Při pohledu na příjmy a výdaje skutečného rozpočtu lze spatřit přebytek ve výši 6.829 Kč, ze kterého bude uhrazena OSA a náklady za služby zvukaře, které ještě nebyly v době zpracovávání bakalářské práce známy, a na úhradu škod Akademie hotelnictví a cestovního ruchu, která byla způsobena při přípravě pokrmů zahraničními studenty. [8]

Tab. č. 3: Plánovaný rozpočet projektu

Příjmy		Výdaje	
Plzeň 2015	15 000,00 Kč	zvukař	3 000,00 Kč
GRAS	18 700,00 Kč	PR	2 200,00 Kč
		Vaření	70 000,00 Kč
vstup (400x50)	20 000,00 Kč	Jídelní potřeby	14 500,00 Kč
all you can eat (100x200)	20 000,00 Kč	Vlajky států a výzdoba	2 000,00 Kč
jídlo (1 200 porcí, á 25)	30 000,00 Kč	OSA	6 000,00 Kč
		Cestovné	3 000,00 Kč
		Identifikační náramky	3 000,00 Kč
Celkem	103 700,00 Kč	Celkem	103 700,00 Kč

Zdroj: [8]

Tab. č. 4: Skutečný rozpočet projektu

Příjmy		Výdaje	
Pízeň 2015	15 000,00 Kč	PR	3 180,00 Kč
Makro	15 000,00 Kč	Vaření	47 658,00 Kč
Gras	13 879,00 Kč	Jídelní potřeby	10 682,00 Kč
		Vlajky států	900,00 Kč
Vstup (přibližně) 200 lidí	10 358,00 Kč	Cestovné	3 570,00 Kč
All you can eat (100x200)	20 000,00 Kč	Identifikační náramky	2 700,00 Kč
Jídlo (523 porcí, á 25)	13 075,00 Kč	Kasička	199,00 Kč
		Dary pro účinkující	7 800,00 Kč
		Občerstvení	1 900,00 Kč
		Zprostředkování prodeje	1 894,00 Kč
Celkem	87 312,00 Kč	Celkem	80 483,00 Kč

Zdroj: [8]

4.2 Projektový tým

Projektový tým byl sestaven na návrh projektové manažerky na základě znalostí a zkušeností jednotlivých členů organizace, kteří měli zájem podílet se na realizaci projektu. Projektový tým čítal (včetně projektové manažerky) celkem šest členů, konkrétně tři muže a tři ženy. Jak vyplývá z maticové organizační struktury, každý člen projektového týmu byl povinen kromě povinností, týkajících se projektu odpovědně vykonávat i činnosti, plynoucí z jeho funkce v organizaci. Mimo svoji hlavní činnost, tedy vedení týmu a koordinaci celého projektu, byla projektová manažerka odpovědna za zajištění kulturního programu a za prvotní kontakt se zahraničními studenty. Každému ze zbývajících členů projektového týmu byla přidělena určitá oblast působení, za kterou daný člen nesl plnou odpovědnost. Oblasti působení byly vymezeny následovně: [8]

- **Koordinace sponzorů** - veškerá komunikace se sponzory, tedy reagování na dotazy přicházející od sponzorů a objasňování podmínek sponzorství potenciálním sponzorům. Dále také kompletní zajištění propagačních materiálů od sponzorů a následná tvorba prezentace sponzorů, která měla být promítána při konání události.

- **Technická podpora** – zajištění věci technického rázu, nákupu potřebných surovin pro vaření zahraničních studentů a následný transport kulis, propagačních materiálů a dalších nezbytností z kanceláře ESN Pilsen, z. s. do kulturního domu Peklo, kde byla akce konána.
- **Finance** – zajišťování finančních prostředků, které zahrnovalo například podání projektu na GRAS, sestavení rozpočtu a průběžná kontrola jeho čerpání.
- **Informační technologie** – vytvoření události na sociální síti facebook a vytvoření webových stránek - <http://worlddinner.zcu.cz>, jejich následná správa a aktualizace.
- **Koordinace zahraničních studentů** – veškerá komunikace se zahraničními studenty ohledně vaření pokrmů, které byly na akci nabízeny k degustování. Následné vytvoření seznamu všech pokrmů a cedulek prezentujících pokrmy a koordinace vaření v den konání akce. [8]

Dotazníkovým šetřením, jehož část je vyhodnocena v tab. č. 5, bylo zjištěno, že, ačkoliv každý z členů projektového týmu ve své oblasti pracoval efektivně, tým jako celek efektivní nebyl. Jak je uvedeno v kapitole 1.2.2, jednou ze základních charakteristik týmu je snaha dosáhnout společného cíle bez ohledu na skutečnost, kdo co pro jeho dosažení vykonal. V rámci tohoto projektového týmu to tak ale nefungovalo. Respondenti dále také uvedli, že v projektovém týmu nevládla vždy přívětivá atmosféra, nejspíše kvůli častým konfliktům, které členové projektového týmu nedokázali konstruktivně vyřešit.

Tab. č. 5: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 1. část

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V týmu vládne dobrá atmosféra			3	2
Tým jako celek pracuje efektivně			4	1
V týmu se vyskytují konflikty	5			
Konflikty jsou konstruktivně vyřešeny			4	1
Projektový manažer je oporou týmu (poradí, pomůže)	1	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro výzkum komunikace a celkové situace v projektovém týmu byla kromě metody dotazování použita také **metoda pozorování**. Metodu pozorování lze označit jako objektivní metodu sběru dat, která na rozdíl od dotazování, umožňuje zachytit a analyzovat reálné jevy a procesy. V případě dotazování respondenti uvádějí, co si myslí – tedy své subjektivní pocity, které se od reality mohou značně odlišovat. Vzhledem ke skutečnosti, že jsem byla členem projektového týmu, se jedná o pozorování zúčastněné.

Jak lze spatřit v tab. č. 5, členové projektového týmu se shodli na situaci, která se v týmu vyskytuje a se kterou se lze ztotožnit i z hlediska zúčastněného pozorování. O diferencích v odpovědích týkajících se projektového manažera lze na základě zúčastněného pozorování předpokládat, že jsou způsobeny sympatiemi či antipatiemi k osobě projektové manažerky, nikoliv objektivním hodnocením jejích kvalit v oblasti podpory projektového týmu.

4.2.1 Analýza komunikace v rámci projektového týmu

Vzhledem ke skutečnosti, že všichni členové projektového týmu jsou zároveň i členy ESN Pilsen, z. s., kde je užívána pouze neformální forma komunikace, byla i komunikace v projektovém týmu neformální. Komunikace se zainteresovanými stranami projektu probíhala na formální úrovni. Při své práci členové projektového týmu komunikovali prostřednictvím:

- **Emailu**
- **Telefonu**
- **Osobního setkání**
- **Porady**
- **Sociální síť**

Dle dotazníkového šetření, kterého se účastnilo pět členů projektového týmu, volba komunikačních prostředků závisela především na skutečnosti, zda se jednalo o komunikaci členů projektového týmu mezi sebou či o komunikaci člena projektového týmu s některou ze zainteresovaných stran projektu. Lišilo se jak pořadí využívání druhů komunikace, tak hodnocení jejich efektivnosti

4.2.1.1 Zhodnocení komunikace mezi členy projektového týmu

Ačkoliv mezi sebou **komunikaci prostřednictvím emailu** členové projektového týmu nepovažují za nejefektivnější, byla komunikací nejčastější.

Neefektivnost emailové komunikace spočívala v několika faktorech. Jako jeden z nich lze označit využívání osobních emailů členů projektového týmu. Z důvodu několika příchozích emailů každý den, nebylo neobvyklé, že některý z členů projektového týmu přehlédl jeden z klíčových emailů projektu, což zapříčinilo jeho pozdní reakci a následné komplikace v celém projektu.

Za další nevýhodu emailové komunikace byla označena skutečnost, že většina členů v případě skupinového emailu odpovídala prostřednictvím tlačítka „odpovědět všem“, i když to nebylo nezbytně nutné. Někteří členové projektového týmu, pro které neměl email žádnou vypovídající hodnotu, jeho čtením ztratili cenný čas, který mohli využít efektivněji. Členové projektového týmu také označili emailovou komunikaci jako velmi zdlouhavou.

Hlavním důvodem jejího častého využívání je skutečnost, že členové projektového týmu málokdy našli společný průnik volného času pro osobní schůzky, neboť museli kromě mnoha povinností týkajících se projektu vykonávat úkoly vyplývající z jejich funkce v organizaci a dále také své studentské povinnosti, neboť organizace ESN Pilsen, z. s. je tvořena převážně studenty.

Tab. č. 6: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 2. část

	Email	Sociální síť	Telefon	Osobní schůzka	Porada
Nejvyužívanější komunikační prostředek s ostatními členy týmu	5				
Ze nejefektivnější komunikační prostředek s ostatními členy považují				4	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tab. č. 6 lze vypořádat, že jako nejefektivnější byla označena forma **osobní schůzky**, tedy komunikace tváří v tvář. Jako výhody této komunikace respondenti spatřují okamžitou reakci na vyřčená fakta, získání zpětné vazby a možnost pozorování neverbálních projevů druhého účastníka rozhovoru, které mají, jak je napsáno v kapitole 2.4.4, mnohdy pravdivější vypovídací hodnoty než projevy verbální.

Jedním z respondentů byla jako nejefektivnější forma komunikace označena **porada**. Dle výpovědí ostatních respondentů porady příliš efektivní nebyly. Ačkoliv na každou poradu byl připravený jasně stanovený program, často se diskuze stáčela k nepodstatným tématům – porady tak byly dlouhé a ne vždy se vyřešilo všechno potřebné. Porady se konaly každý týden ve stejný den i hodinu, což většině členů projektového týmu vyhovovalo. Jako velký nedostatek porad lze označit zápisy, jak lze spatřit v tab. č. 7, které ne vždy byly vyhotoveny.

Tab. č. 7: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 3. část

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Porady byly přínosné	1		3	1
Každá porada měla stanovený program	5			
Z každé porady byl vyhotoven přehledný zápis		2	3	
Četnost porad byla dostačující		4	1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Komunikace prostřednictvím telefonu a sociální sítě facebook byla pro komunikaci mezi členy používána spíše okrajově, využívala se například k domluvení osobní schůzky či omluvy z porady.

4.2.1.2 Zhodnocení komunikace projektového týmu se zainteresovanými stranami

Dotazníkovým šetřením, jehož vyhodnocená část je uvedena v tab. č. 8, bylo zjištěno, že komunikace se zainteresovanými stranami probíhala nejvíce prostřednictvím emailu a následně telefonu. Emailovou komunikaci se zainteresovanými stranami považují členové projektového týmu, na rozdíl od emailové komunikace mezi sebou, za efektivní. Důvodem je zdokumentování celého procesu, tudíž je možné se k informacím kdykoliv vrátit. Jak říká v překladu jeden z latinských výroků „Co je psáno, to je dáno.“ případná domluva mezi dvěma stranami provedena písemnou formou je prokazatelná, lze se na ni v případě potřeby odvolat. V případě, že dospějí účastníci telefonního rozhovoru k dohodě, na základě níž jeden z účastníků uskuteční v projektu zásadní rozhodnutí, a druhý účastník dohodu popře, může dojít v projektu ke značným komplikacím. Z důvodu, že se uvedený příklad vyskytl právě v rámci realizace projektu, není telefonická komunikace považována členy projektového týmu za příliš efektivní.

Tab. č. 8: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 4. část

	Email	Sociální sít'	Telefon	Osobní schůzka	Porada
Nejvyužívanější komunikační prostředek se zainteresovanými stranami	3		2		
Za nejefektivnější komunikační prostředek se zainteresovanými stranami považují	4			1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jako problémovou komunikaci lze z hlediska zúčastněného pozorování označit komunikaci s následujícími zainteresovanými stranami:

- **Plzeň 2015, o. p. s.**
- **Zelárna Lobkowicz**

Jak je již uvedeno v kapitole 4.1.3 Zelárna Lobkowicz i Plzeň 2015, o. p. s. jsou hlavními sponzory projektu, přičemž Plzeň 2015, o. p. s. je zároveň také zadavatelem projektu.

Problém s těmito zainteresovanými stranami nastával především při ústních dohodách, které následně nebyly dodrženy. Jako příklad lze uvést situaci, kdy **Zelárna Lobkowicz** uzavřela s projektovou manažerkou ústní dohodu o propagaci. Společnost přislíbila propagaci projektu „World Dinner“ na jí pořádaném festivalu výměnou za propagaci Zelárny Lobkowicz na webových stránkách projektu. Projektovou manažerkou byla dohoda dodržena, společností Lobkowicz však nikoliv.

Nejproblémovější spolupráce, tedy i komunikace, byla jednoznačně s neziskovou organizací **Plzeň 2015, o. p. s.** Organizace nedokázala dodržet smluvené podmínky nejen na základě ústního a telefonního rozhovoru, ale bohužel i prostřednictvím emailu.

Většinu úkolů organizace vykonávala na poslední chvíli, některé nevykonala vůbec. Jako příklad lze uvést nezajištění cateringové služby na vydávání pokrmů k degustování v den konání akce, díky čemuž byli zahraniční studenti nuceni vydávat pokrmy k degustování sami. V případě kontroly z hygieny by tím mohl vzniknout velký problém.

Dále díky neefektivní komunikaci této organizace vznikl problém při přípravování pokrmů v kuchyni na Akademii hotelnictví a cestovního ruchu. Plzeň 2015, o. p. s. nezajistila předávací protokol zapůjčené kuchyně, který zajistit měla, díky čemuž vznikla organizaci ESN Pilsen, z. s. finanční škoda, neboť údajně došlo k rozbití několika věcí.

Plzeň 2015, o. p. s. nesdílela se členy projektového týmu klíčové skutečnosti, které mohly zajistit efektivnější průběh celého projektu. Chování neziskové organizace Plzeň 2015, o. p. s. lze tedy označit jako značně neprofesionální.

Naopak komunikace s **Makrem**, jedním z hlavních sponzorů, probíhala velice efektivně. Společnost věcně a rychle reagovala na emaily přicházející od členů projektového týmu a dodržela veškeré smluvené podmínky. V komunikaci s ostatními zainteresovanými stranami projektu se také nevyskytovaly žádné větší komunikační problémy.

5 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ KOMUNIKACE

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování lze předpokládat, že po zavedení níže uvedených navrhovaných opatření by mohla být vysoce podpořena efektivita komunikace, díky čemuž by mohla vzrůst efektivita práce celého projektového týmu.

5.1 Založení emailu výhradně pro komunikaci v rámci projektu

Jak je již uvedeno výše, většina respondentů dotazníkového šetření se shodla na skutečnosti, že ačkoliv emailovou formu komunikace nepovažují za nejefektivnější, byla formou nejpoužívanější. Hlavním problémem komplikujícím emailovou komunikaci, a tedy i celý projekt, byla pozdní reakce na klíčové emaily týkající se zásadních rozhodnutí projektu, která byla většinou způsobena používáním osobních emailů jednotlivých členů projektového týmu. Ve velkém množství emailů, které každý den členové projektového týmu obdrželi, se onen email jednoduše přehlédl. Problém by byl vyřešen zavedením jednoduchého opatření, spočívajícího v založení speciálního emailu pro každého člena projektového týmu, určeného výhradně pro komunikaci v rámci projektu. Se zavedením tohoto emailu by byla zavedena i povinnost email pravidelně číst, stejně jako je povinností každého studenta na ZČU pravidelně kontrolovat svůj studentský email. Každý člen projektového týmu by tak byl každý den seznámen s neaktuálnějšími informacemi týkajícími se projektu a byla by také eliminována rizika vzniku nedorozumění.

5.2 Vyhotovení zápisu z každé porady

Zápis z porady je nezbytností nejen pro člena, jenž se porady neúčastnil, ale slouží i jako rekapitulace pro členy, kteří byli na poradě přítomni. V případě, že členům v průběhu času nebudou nějaké informace týkající se projektu zcela jasné, je vysoce pravděpodobné, že nahlédnutí do kvalitně zpracovaného zápisu daný problém objasní. Z dotazníkového šetření vyplývá, že přehledně zpracovaný zápis z porady byl spíše vzácností než samozřejmostí, kterou by být měl. Druhým opatřením, které bych v rámci příštích projektů v organizaci ráda aplikovala, je tedy zavedení povinnosti vyhotovit přehledný zápis z každé porady, který bude ihned po poradě odeslán všem účastníkům porady.

5.3 Vytváření stručného zápisu z telefonního či osobního rozhovoru

V případě, že dospějí účastníci telefonního rozhovoru či rozhovoru tváří v tvář k dohodě, na základě níž jeden z účastníků uskuteční v projektu zásadní rozhodnutí, a druhý účastník dohodu popře, může dojít v projektu ke značným komplikacím. Pro vyvarování se zmíněných komplikací bych navrhovala vytvoření stručného zápisu z rozhovoru, který by obsahoval klíčové aspekty dohody, a jeho následné odeslání prostřednictvím emailu ke schválení druhému účastníkovi rozhovoru. V případě, že by se v budoucnu kolem dohody vyskytly problémy či nejasnosti, nebylo by problémem dohledat potřebná fakta, jako tomu bylo v případě komunikace projektového týmu s jednou ze zainteresovaných stran projektu.

5.4 Stanovení a dodržování časového harmonogramu porady

Hlavním důvodem, proč byly porady označeny členy projektového týmu jako neefektivní, je skutečnost, že se i přes jasně stanovený program porady často diskuze stáčela k nepodstatným tématům. Následkem čehož byly porady zbytečně dlouhé a ne vždy se vyřešilo všechno potřebné. Opatření, které by zabránilo překročení času pro poradu stanoveného, je určení časového limitu, po který může daný člen projektového týmu hovořit. V případě, že budou členové s omezeným časem pro vyjádření seznámeni, nebude tak docházet k neplánovaným odbočkám od tématu. Optimálním řešením by bylo přizvat na poradu vždy jednoho člena ESN Pilsen, z. s., který není členem projektového týmu - nemusel by se tedy zaměřovat na obsah sdělení jednotlivých účastníků porady, ale jeho úkolem by bylo dohlížet na plnění časového harmonogramu.

5.5 Absolvování kurzu v oblasti konstruktivního řešení konfliktů

V každém projektovém týmu se obvykle ve fázi stormingu popsané v kapitole 1.2.2, vyskytnou konflikty. Mnoho projektových týmů tuto fázi nepřekoná a projektový tým se tak rozpadá. Umí – li projektový tým jako celek konflikty konstruktivně vyřešit, projektový tým nejen že fázi stormingu překoná, ale konflikty se pro něj mohou stát dokonce přínosem. V případě, že konflikty konstruktivně řešeny nejsou, mohou zapříčinit negativní atmosféru v celém projektovém týmu a narušení vztahů jednotlivých členů, což je případem analyzovaného projektového týmu. Díky absolvování kurzu v oblasti konstruktivního řešení konfliktů by členové projektového týmu získali konstruktivní a pozitivní přístup k řešení konfliktů a naučili by se různé strategie a řešení konfliktů, které by mohli využít v následujících projektech.

Závěr

Úkolem teoretické části bylo s využitím odborné, české i cizojazyčné, literatury definovat důležité pojmy související s projektovým managementem a komunikací. Za úkol praktické části lze považovat aplikaci získaných poznatků z teorie do praxe.

Teoretická část se zabývala projektem a jeho základními charakteristikami, jako je „trojimperativ“ projektu, jeho cíl, účel a životní cyklus a dále také vlastnostmi projektového týmu, projektového manažera a zainteresovaných stran projektu.

Po vymezení těchto základních pojmů z oblasti projektového managementu byla charakterizována komunikace, její funkce a bariéry. Na konci kapitoly byla objasněna komunikace v projektovém týmu a následně byly popsány formy komunikace, jež projektový tým obvykle nejvíce využívá.

Praktická část se zabývala obecně charakteristikou mezinárodní neziskové studentské organizace Erasmus Student Network, podrobněji pak jednou z jejích lokálních sekcí nesoucí název ESN Pilsen, z. s. a zásadními aspekty vybraného projektu „World Dinner“ a projektového týmu.

Cílem bakalářské práce bylo analyzování a zhodnocení komunikace v rámci projektového týmu, tedy jak komunikaci mezi členy projektového týmu, tak i komunikaci členů projektového týmu se zainteresovanými stranami projektu. V předposlední kapitole jsou tedy uvedeny nedostatky v komunikaci, které byly zjištěny na základě použití dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování. Následně je v poslední kapitole uveden seznam navrhovaných opatření, které by měly pomoci zefektivnit komunikaci v příštích projektech.

Efektivita komunikace by dle výzkumu měla být podpořena zavedením speciálních emailů využívaných pouze v rámci projektu, předešlo by se tak přehlédnutí klíčového emailu, jako je tomu v přeplněných osobních emailech. Jako další opatření pro podporu efektivity komunikace je navrženo vyhotovení zápisu z každé porady, díky němuž si členové projektového týmu budou moci připomenout probíraná témata, a zavedení časového harmonogramu porady a časového omezení pro hovořící účastníky porady, čímž bude porada ušetřena zbytečných odboček od tématu. Neméně užitečným navrhovaným opatřením je i vyhotovení stručného zápisu z telefonického hovoru, při němž byla jeho účastníky uzavřena dohoda. Předejde se tak případným budoucím nedorozuměním ohledně této dohody. Posledním navrhovaným opatřením je přimět

členy projektového týmu k absolvování kurzu v oblasti konstruktivního řešení konfliktů, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že členové projektového týmu konflikty konstruktivně vyřešit neumí. Důsledkem čehož v projektovém týmu panuje negativní atmosféra a jsou narušeny vztahy jednotlivých členů projektového týmu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: SWOT analýza.....	33
Tab. č. 2: Hodnotící kritérium projektu z hlediska návštěvnosti.....	36
Tab. č. 3: Plánovaný rozpočet projektu	38
Tab. č. 4: Skutečný rozpočet projektu	39
Tab. č. 5: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 1. část	40
Tab. č. 6: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 2. část	42
Tab. č. 7: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 3. část	43
Tab. č. 8: Vyhodnocení dotazníkového šetření – 4. část	44

Seznam obrázků

Obr. č. 1: „Trojimperativ“ projektu	10
Obr. č. 2: Znáornění postupu deformování informací	16
Obr. č. 3: Názor respondentů na navštívenou akci	36

Seznam použitých zkratk

CRM	Customer Relationship Management
CTU	Czech Technical University
ČR	Česká republika
ESN	Erasmus Student Network
GRAS	Grantová podpora aktivit studentů
HK	Hradec Králové
IC CUNI	Charles University International Club
IPMA	International Project Management Association
ISC	International Student Club
MU	Masarykova univerzita
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
OU	Ostravská univerzita
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
TU	Technická univerzita
UCT	The University of Chemistry and Technology
UP	Univerzita Palackého
UWB	University of West Bohemia
VŠB	Vysoká škola báňská
VŠE	Vysoká škola ekonomická
VŠTE	Vysoká škola technická a ekonomická
VUT	Vysoké učení technické
z. s.	Zapsaný spolek
ZČU	Západočeská univerzita

Seznam použitých zdrojů

- [1] BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] CABADA, Ladislav et al. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 155 s. ISBN 978-80-7380-068-0.
- [3] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] *ESN Czech Republic About Us* [online]. 2009 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.esn-cz.cz/about-us>>.
- [6] *Erasmus Student Network* [online]. 2009, [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://esn.org/about>>.
- [7] ESN Pilsen, z.s. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/esn-pilsen-z-s-22761501/>>
- [8] Interní zdroje, ESN Pilsen, z. s.
- [9] *Komunikační dovednosti*. [online]. 2006, [cit. 2015-02-18]. Dostupné z WWW: <http://www.centrum-vzdelavani.cz/_data/1220105005_38.pdf>
- [10] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] *Maticová organizační struktura*. [online]. 2013, [cit. 2015-04-13]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>>
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [13] *Mission, Vision & Values* [online]. 2009 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://esn.org/mission-vision-values>>
- [14] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc., A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 2004

- [15] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007. x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [16] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. Kompletní průvodce. ISBN 978-80-251-1526-8.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [18] ŠPICAR, Radim. *Studijní materiály ke cvičením KPM/PM*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2013
- [19] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-807-3673-871.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření využité v projektovém týmu

Přílohy

Příloha A: : Dotazníkové šetření využité v projektovém týmu

Ahoj,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se projektu „World Dinner“, na jehož realizaci jste se podíleli. Údaje z vyplněných dotazníků budou sloužit pro analýzu komunikace ve výše zmíněném projektu v mnou zpracovávané bakalářské práci s názvem „Komunikace v projektovém týmu“. Odpovědi zaškrtněte pomocí symbolu „x“.

Předem děkuji za vaši pomoc ☺

Vyberte prosím komunikační prostředek, který jste nejčastěji využívali při komunikaci.

a) Komunikace s ostatními členy projektového týmu

Osobní komunikace	
Email	
Sociální síť	
Porada	
Telefon	

b) Komunikace se zainteresovanými stranami

Osobní komunikace	
Email	
Sociální síť	
Porada	
Telefon	

Považujete nejvíce využívaný komunikační kanál za nejvíce efektivní? V případě, že je Vaše odpověď negativní, uveďte prosím, který komunikační kanál považujete za nejefektivnější. Odpověď zdůvodněte.

a) Při komunikaci s ostatními členy projektového týmu

Ano	
Ne	
Za nejefektivnější komunikační kanál považují:	

b) Při komunikaci se zainteresovanými stranami

Ano	
Ne	
Za nejefektivnější komunikační kanál považují:	

Vyplňte pomocí symbolu „x“ políčko, s jehož tvrzením se ztotožňujete.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V týmu vládne dobrá atmosféra				
Tým jako celek pracuje efektivně				
V týmu se vyskytují konflikty				
Konflikty jsou konstruktivně vyřešeny				
Projektový manažer je oporou týmu (pomůže, poradí)				
Porady byly přínosné				
Každá porada měla stanovený program				
Z každé porady byl vyhotoven přehledný zápis				
Četnost porad byla dostačující				

Slovní hodnocení: V případě, že byste se rádi k jednotlivým bodům více vyjádřili, využijte, prosím, zbytek této stránky.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Abstrakt

ŠIMKOVÁ, P. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2015

Klíčová slova: Projektový management, projekt, projektový tým, komunikace

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit komunikaci v projektovém týmu vybraného projektu a v případě nalezení nedostatků navrhnout opatření pro jejich odstranění. Teoretická část je členěna na dvě kapitoly. V první kapitole je definován projekt - jeho charakteristiky a životní cyklus, dále je pozornost věnována lidským zdrojům v projektu. Ve druhé kapitole je zmíněna základní charakteristika komunikace, její funkce, bariéry a komunikace v projektovém týmu. Praktická část je složena ze tří kapitol. První kapitola praktické části popisuje organizaci ESN Pilsen, z. s., z jejíž členů byl složen projektový tým realizující vybraný projekt „World Dinner“. Důležitými aspekty zvoleného projektu, skladbou projektového týmu a analýzou komunikace v projektovém týmu, která byla provedena na základě dotazování a pozorování, se zabývá druhá kapitola praktické části. Poslední kapitola praktické části je věnována návrhům opatření pro zefektivnění komunikace v projektovém týmu, které jsou výstupem celé práce.

Abstract

ŠIMKOVÁ, P. *Communication within the project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 55 p., 2015

Key words: Project management, project, project team, communication

This bachelor thesis deals with the analysis and evaluation of the communication in the project team of the selected project. If there will be found some shortages, it will be proposed provision to eliminate all defects. Theoretical part is divided into two parts. The first part focuses on the definition of the „project“, its characteristic and the life cycle, than there is given high consideration to the human resources especially in the project. In the next chapter is mentioned the definition and characteristic of the „communication“, its function, barrier and what means communication in the project team. Practical part of this bachelor thesis consists of three main parts. First of them is focused on chosen organization ESN Pilsen, z.s. of which members of the project team are coming. Members of ESN Pilsen organization realized chosen project named „World Dinner“. Second part of the practical part focuses on very important aspects of this project as a composition of the team and an analysis of the communication between the members of the team. All those aspects are discussed on the basis of interrogation and observation. Last part of the practical part in this bachelor thesis is devoted to draft measures for streamlining of communication in project team. This is the main point of the whole bachelor thesis.