

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánovanie a riadenie projektu

Planning and managing project

Bc. Radovan KOUŘIL

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Radovan KOUŘIL**
Osobní číslo: **K18N0030P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Plánování a řízení projektu**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Proveďte literární rešerši studované problematiky.
2. Představte analyzovaný subjekt.
3. Analyzujte projektové aktivity realizované sledovaným subjektem.
4. Porovnejte vybrané projektové aktivity realizované v České republice a Brazílii.
5. Vyhodnoťte výsledky šetření a navrhněte řešení problémových oblastí.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUT. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institut, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: FEK ZČU, 2011. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Černá, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému

„Plánovanie a riadenie podniku“

vypracoval samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce za použitia prameňov uvedených v priloženej bibliografii.

V Plzni dňa 11.05.2020

.....

Podpis autora

Pod'akovanie

Rád by som prostredníctvom tejto práce poďakoval Ing. Marii Černej, Ph.D., vedúcej diplomovej práce za ochotu, spoluprácu, trpezlivosť a veľmi cenné odborné rady, ktoré prispeli k úspešnému vypracovaniu mojej diplomovej práce. Taktiež ďakujem spolupracovníkom z Adtalem Educacional do Brasil za výbornú spoluprácu na projektoch počas stáže v Brazílii, najmä Caiovi Cesarovi, Williamovi Yuuki Nawovi, a Matheusovi Segalovi.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 9 |
| 1. Metodika a ciele | 10 |
| 2. Projektový management | 11 |
| 2.1. Projekt | 11 |
| 2.1.1. Projektový trojimperatív..... | 12 |
| 2.1.2. Projektový tím | 13 |
| 2.1.3. Projektový manažér..... | 13 |
| 2.1.4. Garant projektu | 14 |
| 2.1.5. Tradičná organizačná štruktúra projektu | 14 |
| 2.1.6. Tímové role projektového tímu..... | 15 |
| 2.1.7. Stakeholderi projektu | 16 |
| 2.2. Životný cyklus projektu | 17 |
| 2.2.1. Predprojektová fáza..... | 17 |
| 2.2.2. Projektová fáza | 19 |
| 2.2.3. Poprojektová fáza..... | 20 |
| 2.3. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu | 20 |
| 2.3.1. Doba návratnosti..... | 21 |
| 2.3.2. Čistá súčasná hodnota | 21 |
| 2.3.3. Vnútorne výnosové percento | 22 |
| 2.4. Logický rámec | 22 |
| 2.5. Work Breakdown Structure | 24 |
| 2.6. Matica zodpovednosti | 27 |
| 2.7. Riadenie času | 29 |
| 2.7.1. Definícia činností a odhad dĺžky ich trvania..... | 30 |
| 2.7.2. Časová postupnosť a súslednosť činností | 31 |
| 2.7.3. Metóda kritickej cesty | 32 |
| 2.7.4. Ganttov diagram..... | 34 |
| 2.8. Riadenie nákladov a rozpočet projektu | 35 |
| 2.8.1. Plánovanie nákladov | 35 |
| 2.8.2. Zdroje financovania projektov | 36 |
| 2.9. Riadenie rizík | 37 |
| 2.9.1. Identifikácia rizík..... | 37 |
| 2.9.2. Analýza rizík..... | 38 |
| 2.9.3. Plán riadenie rizík | 41 |
| 2.9.4. Monitorovanie rizík..... | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Adtalem Educacional do Brasil..... | 43 |
| 3.1. Predstavenie spoločnosti..... | 43 |
| 3.1.1. YDUQS..... | 44 |
| 3.1.2. Adtalem Global Education | 44 |
| 3.1.3. História spoločnosti..... | 45 |
| 3.2. Účel, poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti..... | 46 |
| 3.3. Univerzity..... | 48 |
| 3.3.1. Ibmec | 48 |
| 3.3.2. Wyden Educacional | 49 |
| 3.3.3. Damásio | 51 |
| 3.3.4. Geografické rozmiestnenie univerzít..... | 52 |
| 3.4. Adtalem International Office | 52 |
| 4. Stáže IAESTE v Brazílii | 56 |
| 4.1. O projekte | 57 |
| 4.2. Proces stáží..... | 59 |
| 4.2.1. AC stáže | 60 |
| 4.2.2. COBE stáže | 61 |
| 4.3. Adtalem a IAESTE | 62 |
| 4.3.1. Implementácia projektu..... | 63 |
| 4.3.2. 1. cyklus projektu..... | 64 |
| 5. Stáže IAESTE v Českej republike | 68 |
| 5.1. Outgoing študenti..... | 69 |
| 5.2. Incoming študenti | 72 |
| 6. Komparácia a odporúčania | 73 |
| 6.1. Komparácia stáží IAESTE | 73 |
| 6.2. Odporúčania pre Adtalem..... | 76 |
| Záver..... | 79 |
| Zoznam použitej literatúry | 80 |
| Zoznam tabuliek..... | 83 |
| Zoznam obrázkov..... | 84 |
| Zoznam použitých skratiek..... | 85 |
| Zoznam príloh..... | 86 |
| Prílohy..... | 87 |
| Abstrakt..... | 89 |
| Abstract..... | 90 |

Úvod

V dnešnej dobe sa človek často stretáva s pojmami projekt a projektový management. Tento druh managementu je z historického hľadiska pomerne čerstvý, keďže sa začína o ňom hovoriť až po druhej svetovej vojne. Avšak v minulosti bolo možné pozorovať určité aspekty projektového managementu napríklad pri stavbe pyramíd a ďalších starovekých monumentov. V dnešnej dynamickej dobe má tento management sofistikovanejšiu podobu. Dnes sú projekty častými a bývajú veľakrát obmedzené časom a zdrojmi. Pre úspešnú realizáciu projektu je kľúčové naložiť s disponibilnými prostriedkami. Dôležitým aspektom je správne riadenie projektového manažéra, ktorý má veľký vplyv na realizáciu. Jeho hlavnou úlohou v dobe neustálych zmien je pružne reagovať na jednotlivé zmeny. Projektový management avšak neznamena len určité metódy a techniky, ktoré musí projektový manažér poznať, ale je určitým spôsobom myslenia.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti práce sú zadané základné pojmy projektového managementu, rozobrané jeho základné aspekty.

V praktickej časti je predstavená brazílska spoločnosť Adtalem Educacional do Brasil, desiata najväčšia vzdelávacia inštitúcia v krajine. Na začiatku tejto časti sú prezentované tri brazílske univerzity, ktoré spoločnosť prevádzkuje. Následne sú predstavené projekty, ktoré sa poskytujú študentom. Po predstavení projektov je detailne rozoberaný projekt zahraničných štáží. Na záver je projekt porovnávaný s obdobným projektom poskytovaným českým študentom a projekty sú následne medzi sebou porovnávané, z čoho sú vyvodené odporúčania, vďaka ktorým by sa mohla zlepšiť brazílska spoločnosť v ďalšej práci.

1. Metodika a ciele

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je komparácia projektu zahraničných stáží poskytovaných brazílskou univerzitou svojím študentom s obdobným projektom zahraničných stáží poskytovaných v Českej republike.

Vedľajším cieľom je načrtnutie implementácie nového projektu stáží študentom brazílskych univerzít.

Práca bola vypracovaná podľa metodiky k vypracovaniu kvalifikačnej práce, ktorá bola publikovaná v roku 2020 Ing. Hanou Kunešovou, Ph.D., doc. PaedDr. Jaroslavom Dokoupilom, Ph.D. a doc. Ing. Janou Hinke, Ph.D.. Pri tvorbe tejto práce bola spracovaná literárna rešerš z českej i zahraničnej literatúry a internetových zdrojov. V praktickej diplomovej práci je využívaný kvalitatívny výskum, osobné rozhovory, analýza dát a komparácia.

Druhá kapitola sa venuje základom projektového managementu, na začiatku kapitoly sú vymedzené dôležité pojmy tejto oblasti, nasledované životným cyklom projektu a dôležitými aspektami plánovania a riadenia projektu. V tretej kapitole je prezentovaná brazílska spoločnosť Adtalem Educacional do Brasil, ktorá v krajine prevádzkuje tri univerzity. Autor práce čerpá z osobnej skúsenosti, ktorú získal počas odbornej trojmesačnej stáže priamo v sídle spoločnosti. Na záver tejto kapitoly je prezentované konkrétne oddelenie spoločnosti, kde autor vykonával stáž a projekty poskytované týmto oddelením študentom. Štvrtá kapitola pojednáva o projekte zahraničných stáží, ktoré v spoločnosti implementoval sám autor práce. Piata kapitola naopak prezentuje obdobný projekt prevádzkovaný v Českej republike študentskou organizáciou. V tejto kapitole čerpá opäť autor z osobných skúseností získaných ako člen tejto organizácie. Následne v šiestej kapitole sú programy porovnané, z čoho vyplývajú odporúčania pre zlepšenie fungovania projektu v brazílskej spoločnosti.

2. Projektový management

Na začiatku **druhej** kapitoly tejto práce sú definované základné pojmy, ktoré budú používané v nasledujúcich kapitolách. Cieľom definovania pojmov je predídenie nedorozumenia a docielenia pochopenia, čo je pod jednotlivými pojmami myslené. Nasledujúca časť tejto kapitoly sa venuje základným aspektom projektového managementu.

2.1. Projekt

Na začiatku je potreba si definovať, čo je projekt a čo si pod týmto pojmom predstavíť. Kým si zadefinujeme pojem projekt, je potrebné poukázať na rozdiel medzi pojmom operácia a projekt. Hlavný rozdiel medzi oboma pojmami spočíva v tom, že operácie sa v priebehu času opakujú oproti projektom, ktoré sú časovo ohraničené a unikátne. Autori Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 46) uvádzajú ako príklad projektu výstavbu elektrárne, kde na druhej strane príklad operácie výrobu automobilov na výrobní linke. Projekt definujú podľa PMBOK pomocou jeho typických rysov: „*projekt je časovo obmedzené pracovné úsilie vedúce k vytvoreniu unikátneho produktu, služby alebo organizačnej zmeny*“. Pri realizácii projektu sa okrem časového ohraničenia taktiež stretáva s vymedzenými zdrojmi a nákladmi. Z toho dôvodu podľa International Project Management Association (IPMA) definujeme: „*Projekt je jedinečný časovo, nákladovo a zdrojovo obmedzený proces realizovaný za účelom vytvorenia definovaných výstupov (rozsah naplnenia projektových cieľov) v požadovanej kvalite a v súlade s platnými štandardmi a odsúhlasenými požiadavkami*.“ Projektom môže byť označená postupnosť úloh a činností, ktoré majú:

- daný jedinečný cieľ, ktorý ma byť splnený realizáciou projektu;
- vymedzený začiatok a koniec;
- určený rámec čerpania zdrojov pre potrebu realizácie.

(Kerzner, 2001)

Dôležitou súčasťou projektu je **cieľ**, ktorý je dôvodom jeho existencie. Cieľ slovne popisuje účel, ktorého má byť prostredníctvom projektu dosiahnuté. Väčšinou sa jedná o budúci výsledok projektu, ktorý zahŕňa definovanie jeho stavov, podmienok a vlastností. Každý projekt má jeden alebo viacej cieľov. Ten je prvotným motívom pre zahájenie projektu, ale ďalej hrá dôležitú rolu počas celého životného cyklu. Je dôležitým v plánovacej fáze, kde sa oň opiera pri tvorbe plánu. Ďalej je dôležitý

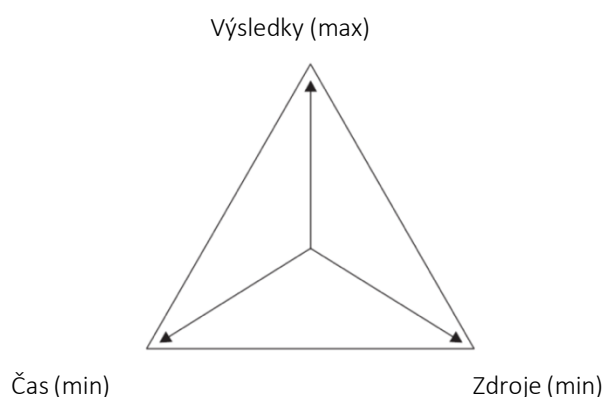
pri ukončení projektu, kde pri meraní výstupu sa pomocou cieľu hodnotí jeho úspešnosť a jeho akceptovateľnosť. Jednotlivé ciele avšak môžu byť taktiež v priebehu času projektu menené. Zmeny cieľov nesú so sebou určité komplikácie, ktoré avšak môžu byť zvládnuteľné v prípade, že sú ciele dostatočne odôvodnené (Svozilová, 2016). Formulácie vhodných cieľov by sa mala podľa **Skalického, Jermáře a Svobodu** (2010, s. 50) riadiť použitím techniky SMART:

- **Specific** – Ciele majú byť **špecifické** a konkrétne.
- **Measurable** – Musia byť **merateľné**, aby bolo možno vyhodnotiť, či bol cieľ dosiahnutý.
- **Achievable** – Ciele musia byť **dosiahnuteľné**, aby ich bolo možné dosiahnuť disponovanými zdrojmi.
- **Realistic** – Majú byť **realistické**.
- **Time-bound** – Ciele majú byť **časovo ohraničené**.

2.1.1. Projektový trojimperatív

V projektovom managemente v spojitosti s projektmi a ich cieľmi sa pracuje s tromi základnými veličinami – **výsledkami** (rozsahom), **časom** a **zdrojmi** (nákladmi). Tieto tri veličiny so vzájomnými väzbami tvoria tzv. projektový trojimperatív. Účelom projektového managementu je následné optimálne vyváženie týchto veličín. Základným poznatkom je vzájomnosť týchto troch veličín. V prípade zmeny množstva jednej veličiny pri nezmenenom množstve druhej musí na túto zmenu reagovať veličina tretia odpovedajúcim spôsobom. Trojimperatív a väzby medzi jeho veličinami sú znázornené na nasledujúcom obrázku:

Obr. 1: Projektový trojimperatív



Zdroj: Doležal & kol. (2016), spracované autorom

Vrcholy trojuholníka znázorňujú veličiny a väzby medzi nimi sú znázornené stranami trojuholníkov. Niektorá veličina môže byť uprednostňovaná zákazníkmi, ale musí byť braná v úvahu spojitosť s ostatnými veličinami. V prípade, ak je väčší dôraz na výsledky, väčšinou sa zvyšujú požiadavky na čas a zdroje. Pri obmedzených nákladoch sa musí zákazník uspokojiť s lacnejším vyhotovením projektu. Pri požiadavku skrátenej doby projektu a zachovaní kvality prevedenia sa vzhľadom na previazanosť trojimperatívu zvýšia náklady projektu. Avšak pri obmedzení nákladov sa musí zákazník uspokojiť s lacnejším prevedením s nižšou kvalitou. V opačnom prípade pri požadovaní vyššej kvality a rýchlejšej doby realizácie projektu musí byť počítané s vyššími nákladmi. V prvej fáze projektu je potrebné dohodnúť veľkosť týchto troch veličín medzi hlavnými zúčastnenými: zákazníkom, investorom a dodávateľom. Odporúča sa stanoviť všetky tri veličiny súčasne, v prípade, že sa jedna určí dodatočne, ovplyvní ostatné dve (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 47).

2.1.2. Projektový tím

Dôležitým prvkom projektu sú ľudia, ktorí ho tvoria a dohromady vytvárajú projektový tím. Na základe druhu projektu je vytvorená dočasná organizačná štruktúra, ktorá trvá po celú dobu od začiatku po ukončenie projektu. Najdôležitejšie role a jadrom tejto štruktúry sú garanti výstupu a projektový manažér. Tí môžu využiť pomoc asistentov, špecialistov, ktorí spolu s nimi tvoria **riadiaci tím projektu**. Jeho úlohou je vedenie, riadenie a organizovanie projektu (Doležal & kol., 2016, s. 39).

2.1.3. Projektový manažér

Hlavnou rolou projektového managementu je projektový manažér, ktorého priamym riadením dochádza k tvorbe plánu projektu, rozdelení pozícií členom tímu, koordinovaniu úloh, finalizácii samotného projektu a jeho predanie zákazníkov spolu s uzavretím úradných náležitostí súvisiacich s projektom (Svozilová, 2011, s. 31).

Manažér je zodpovedný za dosiahnutie cieľov projektu v požadovanej miere zhodným s očakávanými prínosmi. Avšak za budúcu výnosnosť predmetu projektu po jeho ukončení manažér nezodpovedá. Manažér je tradične zodpovedný za nasledovné:

- poskytnúť projekt v dohodnutej miere za splnenia podmienok času, rozpočtu a pracovníkov v súlade s kompatibilitou a predpokladanými prínosmi;
- dodržiavanie plánu projektu v čase;

- reagovanie na negatívne nepredpokladané udalosti a komunikáciu následných opatrení zákazníkovi projektu.

Manažér avšak ďalej nie je zodpovedný za vytvorenie zakladajúcej listiny a priamu tvorbu výstupov projektu. Manažér môže delegovať určité zodpovednosti garantom výstupu. Ich výstupy následne môže prijať alebo má právo odmietnuť. Ďalej má právo jednotlivých členov projektového tímu riadiť a zadávať im úlohy. Medzi ďalšími schvaľuje zmeny a informuje zainteresované strany (Doležal & kol., 2016, s. 39-40).

2.1.4. Garant projektu

Zodpovednosť za vytvorenie bezchybných výstupov projektu, v zadanom časovom horizonte a rozpočtovým obmedzením nesie garant výstupu. Taktiež musí dohliadať, aby jednotlivé výstupy boli v súlade s cieľmi projektu. Garant má možnosť delegovať svoje povinnosti na priradených členov projektového tímu, musí avšak kontrolovať ich naplnenie. V praxi je bežne zodpovedný za:

- dodanie kvalitného výstupu pri dodržaní termínu a rozpočtu daného výstupu;
- určenie zadania popisu práce pre členov tímu a následnú kontrolu naplnenia tohto plánu v požadovanej kvalite a kvantite;
- reakciu na negatívne neplánované situácie pri vytváraní výstupu a včasnú komunikáciu projektovému manažérovi o týchto situáciách.

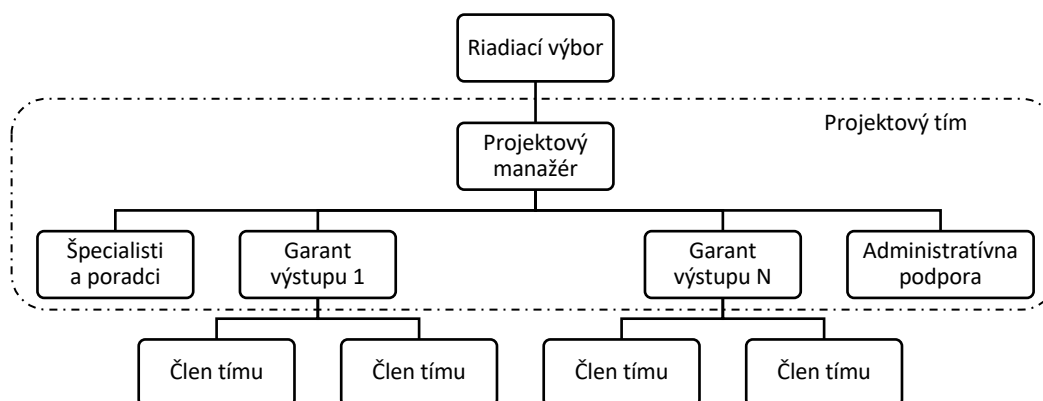
Garant nezodpovedá za stav projektu, táto zodpovednosť spadá na manažéra. Garant však určí spôsob využitej technológie, druh zhotovenia v rámci vstupov a tým zabezpečí dostatočnú kvalitu projektu. Ako bolo vyššie spomínané, môže delegovať svoje povinnosti, zodpovednosť za vytvorenie výstupu na členov tímu. Má právo nekvalitné alebo nedostatočné zhotovenie odmietnuť (Doležal & kol., 2016, s. 40-41).

2.1.5. Tradičná organizačná štruktúra projektu

Okrem projektového manažéra a garanta výstupu je súčasťou projektového tímu väčšie množstvo členov tímu. Všetci následne dohromady tvoria organizačnú štruktúru projektového tímu, kde prebieha veľa interakcií medzi členmi a dynamická komunikácia. Z toho dôvodu je potrebné na začiatku definovať vhodné relácie medzi členmi, druh komunikácie a authority. Zloženie štruktúry závisí na druhu projektu, jeho pláne a taktiež na zakladacej listine projektu. Po vytvorení organizačnej štruktúry projektového tímu, ktorý je najdôležitejším článkom projektu, je potrebné definovať vzťah tímu

k materskej organizácii (Svozilová, 2016). V tradičnej štruktúre tento vzťah predstavuje riadiaci výbor. Existujú rôzne druhy štruktúr jedným z príkladov je práve tradičná štruktúra projektu, ktorá je zobrazená na obrázku nižšie.

Obr. 2: Organizačná štruktúra projektu



Zdroj: Doležal & kol. (2016), spracované autorom

2.1.6. Tímové role projektového tímu

Počet členov tímu sa líši na základe rôznych veľkostí projektov. Ľudia v tíme sú rôznorodí a každý má svoje osobité schopnosti a vlastnosti. **Meredith Belbin** (2012) na základe svojho širokého pozorovania vyhodnotil, že v priebehu času sa v každej uzavretej skupine ľudí rozdelia určité role. Role definoval nasledovne:

- koordinátor – dohľadá na delegovanie zodpovednosti, vyjasňuje ciele a podporuje vlastné rozhodovanie;
- usmerňovač – usmerňuje kto, čo a ako má robiť, deleguje;
- vyhľadávač zdrojov – neustále vyhľadáva nové informácie a príležitosti;
- tímový pracovník – je vnímavým poslucháčom a zažehnáva konflikty;
- inovátor – neutíchajúci zdroj nových myšlienok;
- monitor vyhodnocovač - dokáže všetko do hĺbky premyslieť a následne presne vyhodnotiť;
- špecialista – úzko zameraný na odbor kde má výnimočné vedomosti a zručnosti;
- realizátor – neustále pracuje;
- kompletovač finišér - silnejšia verzia realizátora, dotiahne všetko do konca.

Belbinov výskum jednoznačne preukázal, že najlepšie tímy sú tie, ktoré majú zastúpené väčšinu rolí. Naopak tímy zložené z jednej role nie sú úspešné. Úspešný synergický efekt avšak nie je podmienený len vhodnou kombináciou rolí, ale aj zdieľaním vízie spoločného cieľa a dostatočnou motiváciou pracovníkov. Ideálna veľkosť tímu je 9 pracovníkov, lenže v praxi sa často stretáva s tímom menším než 9 ľudí. V menšej skupine by mal skutočný líder dokázať zastúpiť chýbajúce role (Doležal & kol., 2016).

2.1.7. Stakeholderi projektu

Ľudia alebo spoločnosti, aktívne zapojené do projektu alebo tí, na ktorých záujmy projekt pôsobí pozitívne či negatívne, sú označovaní ako stakeholderi projektu. Tiež označované ako záujmové skupiny. Správna identifikácia týchto skupín je kľúčová pre úspech projektu, pretože často môžu ovplyvniť jeho priebeh a výsledok (Doležal & kol., 2016).

Svozilová (2011, s.26-27) definuje najdôležitejšie skupiny stakeholderov nasledovne:

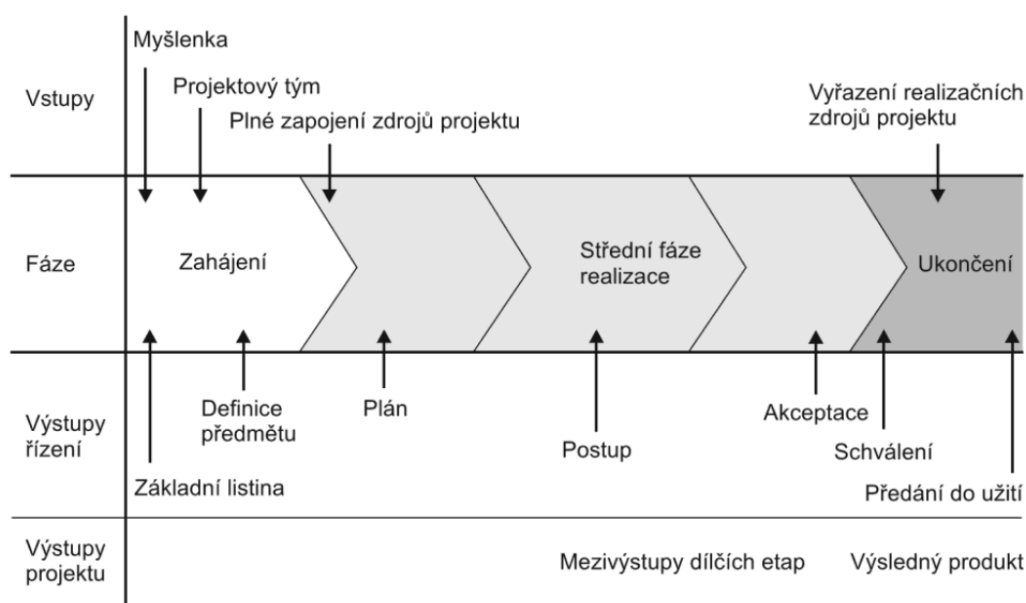
- **Zákazník projektu** – firma alebo jej časť, ktorá je objednávateľom alebo investorom projektu a budúci majiteľ jeho výsledku. Zákazník usiluje o uskutočnenie projektu z dôvodu vidiny budúceho zvýšenia potenciálu na trhu. Výsledky projektu budú slúžiť pre naplnenie dlhodobého cieľa alebo zmeny.
- **Sponzor projektu** – je kľúčovým človekom v tíme zákazníka projektu. Má právo rozhodovať o dôležitých náležitostiach ako je predmet, rozpočet a časový plán projektu.
- **Dodávateľ/realizátor projektu** – firma alebo jej časť, ktorá je realizátorom kontraktu a nesie zodpovednosť za dokončenie projektu a dosiahnutia jeho cieľa. Za naplnenie kontraktu získa dodávateľ príslušnú odmenu.

Zo širšieho hľadiska je stakeholderov široké spektrum. Projekt môžu ovplyvniť členovia projektového tímu, manažéri, vedenie spoločnosti, subdodávateľa i konkurencia. Ktokoľvek kto ponúka informácie, podporu finančnú i nefinančnú môže pôsobiť na priebeh i ukončenie projektu. Spolu s hlavnými skupinami existuje ďalšia škála externých osôb ako rodiny zamestnancov, ochrancovia životného prostredia a iné.

2.2. Životný cyklus projektu

Súčasťou definície projektu je jeho časová ohraničenosť, čo znamená, že každý projekt má začiatok a koniec. V priebehu času sa projekt nachádza v rôznych fázach a postupne sa vyvíja. Tieto fázy tvoria životný cyklus projektu. Cyklus sa môže meniť na základe odvetvia, v ktorom spoločnosť vykonávajúca projekt pôsobí. Podľa **Svozilovej** (2016) univerzálny životný cyklus, sa skladá z troch fáz: **zahajovacej, realizačnej a ukončovacej**. Tieto fázy **môžu** byť označené ako predprojektová, projektová a poprojektová. Realizačná teda projektová časť býva zväčša rozdelená do viacerých fáz. Rozčlenenie projektu do časového sledu slúži pre zjednodušenie orientácie, čo má byť v jednotlivých fázach vykonané, ako to má byť vykonané a kto to má vykonať. Pre prechod do ďalšej fázy je potrebné splniť vopred určené ciele alebo definovaný stav projektu. Na nasledujúcom obrázku je znázornený obecný cyklus.

Obr. 3: Životný cyklus projektu



Zdroj: Svozilová (2016, s. 39)

2.2.1. Predprojektová fáza

Spočiatku myšlienka sa v tejto fáze začína pretvárať do podrobnejšej podoby s daným cieľom. Postupne vzniká projektový tím, je spísaná zakladacia listina a taktiež sú definované kritéria úspechu projektu, podľa ktorých bude hodnotené, či projekt dosiahol svojho cieľu. Avšak, aby projekt dosiahol úspechu, musí v predprojektovej fáze byť overená či prvotná myšlienka má predpoklad úspechu. Overenie prebieha

prostredníctvom vytvorenia dokumentov, ktoré sú najdôležitejšou náležitosťou tejto fázy: štúdie príležitosti (opportunity study) a štúdie uskutočniteľnosti (feasibility study). Na začiatku projektu existuje vízia, ktorú je potrebné pomocou spomínaných štúdií overiť, či je realizovateľná a existuje jej príležitosť úspechu. Štúdie majú za úlohu predísť prípadnému neúspechu, stratám a vyhnúť sa zbytočne vynaloženému úsiliu (Doležal & kol., 2016).

- **Štúdia príležitosti**

Hlavným účelom a výsledkom tejto štúdie je odporúčanie, či daný projekt v súčasnej dobe realizovať či nerealizovať. Kameňom úrazu predprojektovej fázy môže byť fakt, že táto štúdia je často podceňovaná, nebýva spracovaná a projektoví manažéri sa riadia len svojimi pocitmi. V správnom prípade kedy je na základe podnetov vypracovaná preskúma príležitosti na príslušnom trhu. Ďalej vyhodnocuje príležitosti na základe finančných možností spoločnosti a jej personálnych dispozíciách. Ďalšími časťami štúdie je hodnotenie odhadovaných nákladov a prínosov, odhad rizík a predpoklady úspechu projektu (Doležal & kol., 2016, s. 100-101).

- **Štúdia uskutočniteľnosti**

V prípade, ak sa na základe kladného odporúčania predošlej štúdie spoločnosť rozhodne projekt realizovať, je ďalším krokom predprojektovej fázy štúdia uskutočniteľnosti. Hlavným cieľom štúdie je nájdenie optimálnej cesty k uskutočneniu projektu. Štúdia by mala odpovedať na základe súčasnej situácie, akým smerom sa má projekt vybrať, dôvod realizácie a či táto realizácia má zmysel. Upresnený je predmet projektu, časový harmonogram, požadované zdroje, rozobrané základné rizika projektu a vytvorená finančná analýza. Na základe vyhodnotenia súčasnej situácie sú skúmané možné cesty dosiahnutia cieľu projektu. Odporúča sa naplánovať viac než jednu možnosť, ktorá je hodnotená z hľadiska požadovaných nákladov, potrebného času a využitia našich zdrojov. Ponúkané možnosti sa následne porovnávajú a vybraná je najlepšia varianta (Doležal & kol. 2016, s. 101-102).

Po vyhodnotení príležitosti a uskutočniteľnosti prebieha priama príprava projektu. V tejto dobe existuje projektový tím, ktorý má jasný cieľ: vytvoriť **plán riadenia projektu**, na základe ktorého sa bude daný projekt následne realizovať. Podľa Doležala a kol. (2016) v tomto pláne by malo byť obsiahnuté:

- Riadenie projektu – spôsob koordinácie projektu;
- Rozsah projektu – definícia a rozmer projektu;
- Časový harmonogram – časová os projektu a jej míľniky;
- Rozpočet – náklady a príjmy projektu;
- Kvalita produktu – požadovaná kvalita prevedenia;
- Ľudia a ďalšie zdroje – organizačná štruktúra a vzťahy medzi jednotlivými členmi;
- Komunikácia – spôsob a hierarchia komunikácie;
- Riziká – definícia možných rizík a spôsob prevencie;
- Externé služby a tovar – nákup a obstarávanie tovaru a služieb;
- Zainteresované strany – ich vymedzenie a komunikácia s nimi.

2.2.2. Projektová fáza

Úspešným vytvorením plánu riadenia projektu sa dostáva do nasledujúcej projektovej fázy alebo taktiež nazývanej realizačnej. V tejto fáze prebieha priama realizácia projektu. Okrem procesov realizujúcich plán pre dosiahnutie určených cieľov taktiež býva plán regulovaný, aby došlo k tomuto cieľu najlepšou možno cestou. Proces je tiež regulovaný, aby bolo dosiahnuté dohodnutého rozsahu v požadovanej kvalite, v danom časovom obmedzení a nedošlo k presiahnutiu plánovaných nákladov. Realizácia projektu je z celého životného cyklu obvykle najdlhšou fázou a prebieha tu najväčšia spotreba finančných prostriedkov. Na základe podnetov v priebehu realizácie **môže** dôjsť k požiadavkám pre zmeny projektu, členov projektového tímu alebo projektovú dokumentáciu (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s.52).

V priebehu realizácie projektu dochádza k monitorovaniu súčasného stavu. Tento stav sa porovnáva s vypracovaným plánom projektu a určuje odchýlky od plánovaného, ku ktorým došlo kvôli náhodným vplyvom. Projektový tím má za úlohu identifikovať vhodné opatrenia k odchýlkam, aby bolo docielené navrátenie k plánu. Opatrenia spôsobia zmenu priebehu projektu a preto je potrebné zistiť, či bolo zaistené priaznivé ovplyvnenie nie naopak (Doležal & kol. 2016).

2.2.3. Poprojektová fáza

Poprojektová fáza alebo fáza ukončenia projektu je poslednou fázou životného cyklu, kde dochádza k uzavretiu projektu, spracovaniu záverečnej správy, ukončeniu procesov a taktiež rozpusteniu projektového tímu (Doležal & kol. 2016). Túto fázu projektu môžu avšak niektorí projektoví manažéri vykonávať chybne z dôvodu nesprávneho vyhodnotenia jeho úspešnosti. **Dodanie kompletného projektu nemusí znamenať úspešne ukončený projekt.** K úspešnosti projektu je potrebné, aby okrem dohodnutých náležitostí v budúcnosti spoločnosti, naplnil očakávanie v podobe primeraného zisku. S každým ukončením projektu rastú projektovému manažérovi a jeho tímu znalosti a skúsenosti. Pri správnom vykonaní tejto fáze je dôležité, aby poznatky pozitívne či negatívne boli zaznamenané v záverečnej správe, aby bolo možné tieto znalosti využiť v budúcich projektoch (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 243).

Akceptácia projektu zákazníkom, vytvorenie záverečnej správy a fakturácia sú len niektoré časti z rozsiahleho procesu ukončenia projektu. Celkový proces ďalej slúži k:

- odovzdaniu výstupov projektu zákazníkovi na základe kontraktu a jeho následné ukončenie;
- rozpustenie projektového tímu a jeho vzájomná spätná väzba;
- ukončenie používania materiálnych a finančných zdrojov projektu;
- vysporiadanie účtovníctva;
- vytvorenie záverečnej správy a hodnotenie získaných znalostí a skúseností v podobe hodnotiacich dokumentov u pohľadu kvality vlastného projektového managementu;
- uchovanie projektovej dokumentácie.

2.3. Hodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu

V priebehu všetkých fáz cyklu by malo dochádzať k hodnoteniu ekonomickej efektívnosti projektu. V prípade, že projekt sa kvôli neplánovaným vplyvom stane neefektívnym, tak je lepšie projekt ukončiť a alokovať príslušné zdroje do efektívnych a tým sa vyhnúť následným finančným problémom. Je dosť nepravdepodobné, že spoločnosť bude realizovať projekt, ktorý bude mať vyššie výdaje než prínosy. Dôležitým kritériom pre prijatie a realizáciu projektu sú dôležité nasledujúce ukazovatele.

2.3.1. Doba návratnosti

Ukazovateľ doby návratnosti vypočíta presnú dobu, za ktorú spoločnosť získa pôvodne vynaložené investičné náklady, ktoré vypočíta z prílivu budúcich príjmov projektu. Existujú dve metódy výpočtu – statická a dynamická. Pôvodná statická metóda v súčasnej dobe nie je veľmi obľúbenou metódou z dôvodu jej nezohľadnenia faktoru času. V súčasnosti sa používa ako doplnkový nástroj pre uznanie iných metód.

$$\text{Statická metóda doby návratnosti} = \frac{\text{investícia}}{\text{ročný príjem alebo ročný cash flow}} \quad (1)$$

$$\text{Dynamická metóda doby návratnosti} = \frac{\text{investícia}}{\text{diskontované cash flow}} \quad (2)$$

Následne sa získaná hodnota ukazovateľa porovnáva s odhadom dĺžky životnosti projektu a mala by dosahovať vyššej hodnoty pre prijatie projektu (Kerzner, 2001, s.787; Svobodová a Andera, 2017).

2.3.2. Čistá súčasná hodnota

Čistá súčasná hodnota je definovaná ako súčet diskontovaného čistého cash flow v priebehu životnosti projektu zahrňujúceho prevádzkovú dobu aj dobu výstavby projektu. Vypočítaná ako:

$$\text{ČSH} = \sum_0^t \left[\frac{CF_t}{(1+k)^t} \right] - PI \quad (3)$$

kde t ... doba životnosti,

CF ... ročný peňažný tok,

k ... diskontovaná miera,

PI ... počiatočná investícia.

Projekt je prijatý v prípade kladnej hodnoty ukazovateľa. Tá značí, že spoločnosť dosiahne realizáciou projektu zisk rovný, alebo väčší ako jeho počiatočná investícia. Neutrálna hodnota znamená, že projekt neznižuje ani nezvyšuje hodnotu spoločnosti. Čím vyššia hodnota ukazovateľa tým viac je projekt výhodnejší. Výhodami metódy je možnosť súčtu jednotlivých ČSH a rešpektovanie faktoru času. Naopak nevýhodami je obtiažnosť určenia diskontovanej sadzby a ako to absolútnej hodnote nemožnosť vyjadriť mieru ziskovosti (Fotr & Souček, 2005, s. 271; Kerzner, 2001, s. 789-790).

2.3.3. Vnútorne výnosové percento

Vnútorne výnosové percento či VVP je najsofistikovanejšou metódou ekonomickej efektívnosti podniku ale taktiež zložitejšou na výpočet než ČSH. Výpočtom tejto metódy sú získavané informácie o výnosnosti projektu počas jeho životnosti. V číselnom vyjadrení sa jedná o diskontovanú sadzbu, kedy sa ČSH rovná nule. Je percentuálnym vyjadrením ČSH.

Matematicky:

$$\sum_0^t \left[\frac{CF_t}{(1+VVP)^t} \right] - PI = 0 \quad (4)$$

kde VVP ... vnútorne výnosové percento.

Podľa VVP je projekt prijatý, ak vypočítaná hodnota je vyššia než diskontovaná sadzba. V prípade, že je hodnota je nižšia, projekt je potrebné zamietnuť (Fotr & Souček, 2005, s. 73; Kerzner, 2001, s. 790).

2.4. Logický rámec

Tvorba logického rámca prebieha v predprojektovej fázy projektu, avšak rámec sa ďalej využíva taktiež pri vytváraní projektu a jeho kontrole. Táto technika v projektovom managemente slúži pre definovanie cieľa projektu, jeho zámeru, výstupov a aktivít. Technika je obľúbenou vďaka svojej stručnosti a zrozumiteľnosti kedy je možné popísať projekt vo formáte A4. Ďalšou výhodou je jednotnosť popisov všetkých projektov. Využitím rámca pri plánovaní projektu býva otestovaná jeho vhodnosť, uskutočniteľnosť a udržateľnosť. Ten sa skladá z štyroch stĺpcov a štyroch riadkov. V riadkoch sa nachádzajú:

- **Zámer (strategický cieľ) projektu** – vyjadruje nepriamy dôsledok projektu, ktorý je získaný vďaka úspešnej realizácii projektu. Za zámer avšak nie je zodpovedný projektový manažér.
- **Cieľ projektu** – odpoveď na otázku **PREČO** realizovať projekt, popisuje zmenu, akú ma docieľiť. Je dôležité definovať jeden cieľ. V prípade, že pri tvorbe rámca budú vychádzať dva ciele, je potreba tieto rozdeliť medzi dva projekty. Za naplnenie cieľa zodpovedá projektový manažér.
- **Výstupy** – Konkretizujú **ČO** je potrebné vytvoriť, aby bolo dosiahnuté definovanej zmeny. Uvádza sa, čo bude dodané projektom a výstupy môžu byť považované priamymi dôsledkami dosiahnutými realizáciou kľúčových aktivít.

- **Aktivity (kľúčové činnosti)** – definujú **AKO** dosiahnuť konkrétnych výstupov. Popisujú zdroje a časový rámec jednotlivých aktivít (Máchal, Kopečková & Presová, 2015).

Tab. 1: Základ tabuľky logického rámca

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|--|----------------------|
| Zámer (strategický cieľ) | Objektívne overiteľné ukazovatele | Zdroje informácií k overeniu (spôsob overenia) | Nevyplňuje sa |
| Cieľ projektu | Objektívne overiteľné ukazovatele | Zdroje informácií k overeniu | Predpoklady a riziká |
| Výstupy projektu | Objektívne overiteľné ukazovatele | Zdroje informácií k overeniu | Predpoklady a riziká |
| Aktivity | Zdroje (peniaze, ľudia, materiál) | Časový rámec aktivít | Predpoklady a riziká |
| Nevyplňuje sa | Nevyplňuje sa | Nevyplňuje sa | Priebežné podmienky |

Zdroj: Skalický, Jermář & Svoboda (2010), spracované autorom

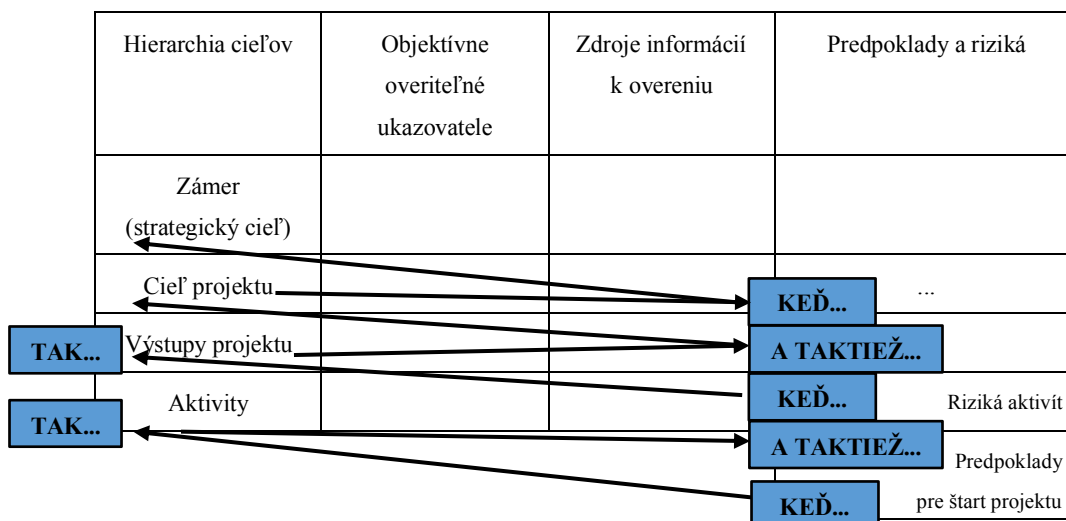
Vyššie vymenované sa taktiež nachádzajú v **prvom stĺpci** rámca. Nasledujúce stĺpce logického rámca obsahujú:

- **Druhý stĺpec – objektívne overiteľné ukazovatele** – políčka na príslušnom riadku tohto stĺpca definujú ukazovateľov, ktoré majú overiť, že bolo dosiahnuto daného zámeru, cieľu a výstupov. Doporučujú sa minimálne dva merateľné ukazovatele, ktoré by ideálne mali byť nezávislé. V tejto časti by mala byť poznamenaná hodnota, podľa ktorej bude konštatované naplnenie či nenaplnenie jednotlivých ukazovateľov.
- **Tretí stĺpec – Spôsob overenia** – uvedený spôsob overenia jednotlivých ukazovateľov, užívateľov overenia, časové určenie a náklady tohto overenia.
- **Štvrtý stĺpec – Predpoklady a riziká** – v poslednom stĺpci rámca sú uvedené predpoklady, na základe ktorých sa vychádzalo pri jednotlivých udalostiach. Na záver sú spomínané dôležité skutočnosti, riziká, ktoré môžu negatívne ovplyvniť projekt a je potrebné ich kontrolovať pri návrhu a realizácii projektu (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 111-112).

V matici logického rámca môžu byť identifikované dva smery logických väzieb. Súvislosti medzi jednotlivými poľami je vyjadrená v horizontálnom a vertikálnom smere.

Vo vertikálnom smere sú znázornené hierarchické väzby medzi zámerom, cieľom, výstupmi a aktivitami projektu smerom zhora nadol. Pri horizontálnom smere sú priradzované jednotlivým úrovňam zľava doprava objektívne overiteľné ukazovatele, spôsoby overenia s predpokladmi a rizikami. Logické väzby sú znázornené na nasledujúcom obrázku:

Tab. 2: Vertikálna a horizontálna logika



Zdroj: Skalický, Jermář & Svoboda (2010), spracované autorom

Podľa Skalického, Jermáře a Svobodu sa môže súvislosť logického rámca vyjadriť verbálne nasledovne: „Keď budú splnené predpoklady pre projekt – tak môžeme vykonať aktivity s využitím potrebných zdrojov v uvedených termínoch a taktiež s uvažovaním uvedených rizík. Keď je splnené všetko v tomto riadku – tak splníme výstupy projektu. Toto je potrebné overiť a taktiež v súvislosti s výstupmi projektu je potreba uvažovať uvedené rizika.“ Pokračovaním týmto spôsobom by sa podľa vyššie znázornenej ceste prešli všetky bunky rámca.

2.5. Work Breakdown Structure

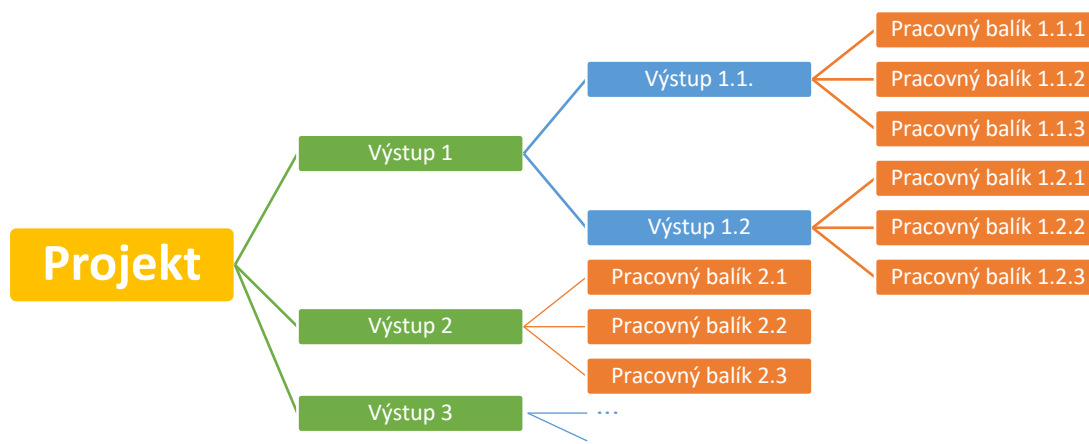
Podľa PMBOK je tvorba Work Breakdown Structure či Hierarchická štruktúra prác proces rozdelenie projektových výstupov a práce do menších lepšie ovládaných častí. Hlavnou výhodou tvorby WBS je získanie štruktúrovanej vízie, čo je potrebné doručiť realizáciou projektu. Pre vytvorenie požadovaných výstupov projektu a dosiahnutie jeho cieľov je potrebné, aby projektový tím vykonal všetky rozložené časti projektu. (Project Management Institute, 2013, s. 125-126) Naplánovaná práca projektu sa nachádza v jednotlivých komponentoch projektu, ktoré sú tiež nazývané pracovnými balíkmi.

Tie následne zoskupujú podobné pracovné aktivity, ktoré je možno časovo a nákladovo vyjadriť. Existujú dva spôsoby tvorby WBS:

- **Dekompozícia** – kompletný vecný rozsah práce sa rozčlení na menšie, lepšie ovládateľné komponenty. Existuje viacej úrovni dekompozície, ktorá sa následne zvolí na základe stupňa kontroly, ktorý je potrebný v danom projekte dodržať. Taktiež zoskupovanie do pracovných balíčkov sa môže líšiť podľa zložitosti a veľkosti projektu. Proces dekompozície môže obsahovať nasledujúce činnosti:
 - analýza a identifikácia výstupu a s ním súvisiacej práce;
 - organizácia a vytvorenie štruktúry WBS;
 - dekompozícia vyšších úrovní do menších, ovládateľnejších komponentov;
 - tvorba a priradenie pracovných balíčkov jednotlivým komponentom;
 - overenie stupňa dekompozície na základe stupňa riadenia a kontroly projektu.
- **Expertné hodnotenie** - využívané pre analýzu informácií potrebných pre rozloženie výstupov projektu na komponenty za účelom získanie efektívnej WBS. Hodnotenie sa uplatňuje na technické podrobnosti o rozsahu projektu a používa sa na meranie rozdielov jednotlivých názorov ako najlepšie rozdeliť daný rozsah. Toto hodnotenie môže poskytnúť akýkoľvek jedinec alebo skupina s príslušnými znalosťami a skúsenosťami v podobných projektoch, alebo jedinec či skupina pôsobiaca v danej oblasti podnikania (Máchal, Kopečková & Presová, 2015, s. 77-78).

Spracovanie tejto štruktúry je dôležité pre získanie prehľadnosti projektu k dosiahnutiu jeho cieľa. K tomuto je dôležité dodať výstupy potrebných k jeho dosiahnutiu, nič menej avšak ani nič viacej. V prípade nespracovania WBS môže práve dôjsť k situácii, kedy budú dodané výstupy, ktoré nie sú potrebné k naplneniu cieľa, alebo naopak nebudú realizované tie, ktorú k dosiahnutiu potrebné sú. WBS je zostavovaná spôsobom zhora dolu postupne od väčších komplexných celkov do podrobnejších detailov (Doležal, Krátký & Cingl, 2013, s. 57-58). Pre lepšiu predstavu konkrétny príklad WBS je zobrazený na obrázku nižšie:

Obr. 4: Šablóna WBS



Zdroj: Doležal, Krátký & Cingl (2013, s. 50)

Spracovaním WBS projektu daného projektu je získaný prehľad o rozsahu projektu, hierarchickú štruktúru projektu teda samotnú WBS a popisy pracovných balíkov, ktoré sa spracovávajú ku každému z nich.

- **Rozsah projektu** – vyjadruje aký rozsah bude dodaný, hlavné výstupy, predpoklady a obmedzenia projektu. WBS je zobrazením 100 % vecného rozsahu projektu.
- **WBS** – ako bolo vyššie spomínané, jedná sa o hierarchické rozloženie celkového rozsahu práce, ktorý má projektový tím vykonať, aby dosiahli cieľov projektu a požadovaných výstupov. Postupom zhora dolu sa dostáva k podrobnejším definíciám projektovej práce. Podľa obrázku č.4 sa projekt delí na jednotlivé výstupy, tie sa môžu deliť na podvýstupy a následne na pracovné balíky. Jeden výstup alebo podvýstup môže mať viacej pracovných balíkov. Avšak jeden pracovný balík môže byť priradený k jednému výstupu.
- **Popis pracovného balíku** – každý výstup je členený na pracovné balíky, kde ku každému z nich sa vytvára ich popis, ktorý poskytuje podrobné informácie o jeho výstupoch, aktivitách a časovom harmonograme každého komponentu WBS (Project Management Institute, 2013, s. 131-132). Popisy pracovných balíkov môžu, avšak nie je limitované, obsahovať:

- *názov a číslo pracovného balíku;*
- *popis výstupu;*
- *predpoklady a obmedzenia;*
- *míľniky a ich termíny;*
- *objem práce a celkové náklady;*
- *požadované zdroje;*
- *požiadavky na kvalitu;*
- *akceptačné kritéria;*
- *technické informácie;*
- *informácie so vzťahom k zmluve;*
- *poznámky.*

(Doležal, Krátký & Cingl, 2013, s. 60)

2.6. Matica zodpovednosti

Matica zodpovednosti je jednou z metód, ktorá sa používa pri plánovaní projektu. Jej účelom je rozdeliť prácu na projekte práve tak, aby za jednotlivé časti projektu vždy bola jedna zodpovedná osoba, ďalej definované kto bude prácu vykonávať, s kým bude o nej konzultované a kto bude o tom informovaný. Preto sa táto matica môže taktiež nazývať RASCI matica, čo pochádza z anglických **R**esponsible, **A**ccountable, **S**upport, **C**onsulted a **I**nformed. Tieto anglické názvy vyjadrujú kompetencie jednotlivých členov, ktoré majú byť v projekte vymedzené pre rôzne časti projektových prác. Matica je prehľadným zobrazením zodpovednosti za jednotlivé celky WBS. V prípade, že si projektový tím k jednotlivým balíkom neurčí zodpovednú osobu, existuje tu riziko, že balík nebude dodaný (Doležal, Krátký & Cingl, 2013, s. 79).

Vzhľadom na projektovú jedinečnosť a časové ohraničenie je potreba starostlivo rozdeliť zodpovednosti za jednotlivé činnosti. Jednotlivé činnosti je možné delegovať na pracovníkov nižšieho stupňa, avšak nie je možné delegovať zodpovednosť za vykonanie týchto činností. V riadkoch prvého stĺpca RASCI matice budú jednotlivé výstupy a pracovné balíčky predom vypracovanej WBS. V stĺpcoch matice sú uvedení jednotliví pracovníci, ktorí sú súčasťou projektového tímu a budú vykonávať a zabezpečovať jednotlivé činnosti (Máchal, Kopečková & Presová, 2015, s. 94-95).

Medzi stĺpcami a riadkami vznikajú priesečníky, kde sú značené nasledovné základné role:

- **Responsible** (realizuje) – osoba priamo realizujúca určitý pracovný balík. Jeden pracovný balík môže byť priradený viacej realizujúcim osobám. Títo sa zodpovedajú zodpovednej osobe za konkrétny balík, ktorá môže avšak nemusí byť súčasťou realizujúceho tímu.
- **Accountable** (zodpovedá) – je zodpovedným za zhotovenie pracovného balíka. Osoba, ktorá pracovný balík schvaľuje, zodpovedá za jeho včasné a správne prevedenie a následne ho akceptuje. Najdôležitejšie je dodržať zodpovednosť práve jednej osoby za každý pracovný balík. V prípade zodpovednosti viacerých osôb za jeden balík môže dôjsť k nezodpovednosti zaň z dôvodu mylného myslenia, že tak vykoná niekto iný.
- **Support** (podporuje) – nie je nutne náležitou osobou projektového tímu, avšak v prípade podrobnejšieho sledovania spolupráce tímu, existuje možnosť zavedenia supportu. Je priamo podriadenou realizátorovi pracovného balíka, na ktorého realizácii spolupracuje. Existuje možnosť priradenia viacerých supportov k jednému balíku.
- **Consulted** (konzultuje) – osoba úzko pôsobiaca v danej oblasti, s ktorou je práca tímu konzultovaná, aj keď ju priamo nevykonáva. Pravidelne využívaná na konzultáciu kľúčových častí projektu. Opäť možnosť využitia viacerých konzultantov pre jeden pracovný balík.
- **Informed** (je informovaný) – najmä člen tímu, ktorý potrebuje byť informovaný o aktuálnej práci na projekte pre výkon svojej funkcie. Spôsob informovanosti býva nastavený v rámci komunikácie tímu. Často viac informovaných osôb pre jeden pracovný balík (Doležal, Krátký & Cingl, 2013, s. 80).

Výstupom tvorby matice zodpovednosti môže vzniknúť nasledujúca prehľadná tabuľka:

Tab. 3: Matica zodpovednosti

| RASCI matica | | | | | | | |
|----------------------|------------------------|---------|------------|---------------------------|---------|---------|----------------------------|
| Projekt | Aký je názov projektu? | | Spracoval: | Kto je autorom dokumentu? | | Dátum: | Aký je dátum aktualizácie? |
| Osoba | Osoba 1 | Osoba 2 | Osoba 3 | Osoba 4 | Osoba 5 | Osoba 6 | ... |
| Pracovný balík | | | | | | | |
| Projekt | A | R | S | S | S | S | |
| ... | | | | | | | |
| Výstup 2 | | A | R | R | I | C | |
| Výstup 2.1 | | | A | R | | | |
| Pracovný balík 2.1.1 | | | I | A | R | S | |
| Pracovný balík 2.1.2 | | | A | I | C | R | |
| Pracovný balík 2.1.3 | | | A | | R | R | |
| Výstup 2.2. | | | | A | R | S | |
| Pracovný balík 2.2.1 | | | | A | R | S | |
| Pracovný balík 2.2.2 | | | A | R | S | S | |
| ... | | | | | | | |

Zdroj: Doležal, Krátký & Cingl (2013), spracované autorom

2.7. Riadenie času

Dosiahnutie požadovaných výstupov a cieľu projektu veľmi závisí na riadení času, ktorý je kľúčovou súčasťou plánovacej fáze projektu. Výstupom je časový plán, ktorý usporadúva jednotlivé činnosti projektu v časovej návaznosti a vyjadruje vzťahy medzi jednotlivými činnosťami. Pri tvorbe časového plánu je dôležité brať zreteľ na požadované termíny v zakladacej listine projektu, dostupné zdroje a celkový rozsah projektu (Doležal & kol., 2016, s.137). Pre realizáciu časového plánu je potrebné urobiť nasledujúce kroky:

- tvorba tabuľky činností na základe WBS a odhad času trvania jednotlivých činností;
- tvorba časovej postupnosti a súslednosti činností vo forme sieťového grafu;
- výpočet metódy kritickej cesty spolu s časovou rezervou projektu;

- znázornenie sieťového grafu prostredníctvom Ganttovho diagramu;
- definícia časových míľnikov do časového plánu a jeho následné vyladenie.

Jednotlivé kroky tvorby časového plánu podrobnejšie budú vysvetlené v nasledujúcich podkapitolách. Časový plán vychádza z vopred naplánovanej hierarchickej štruktúry práce (WBS). Pred priamou tvorbou plánu je potreba túto štruktúru skontrolovať pre overenie aktuálnosti informácií. Následne sa naskytujú dva spôsoby tvorby plánu: činnosti sa radia s podmienkami **ASAP** alebo **ALAP**. Pri prvom spôsobe je známe, kedy projekt začne a snaží sa určiť čas, kedy projekt čo najskôr skončí (As Soon As Possible). Pri druhom spôsobe sa vie, kedy musí projekt skončiť a úlohou je určenie času, kedy je potreba projekt najneskôr (As Late As Possible) začať, aby došlo k jeho úspešnej realizácii (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 132).

2.7.1. Definícia činností a odhad dĺžky ich trvania

Z predchádzajúceho textu je známe, že každý projekt v rámci hierarchickej štruktúry práce je rozčlenený na jednotlivé výstupy, ktoré sú následne rozčlenené na pracovné balíky. K pracovným balíkom následne sú priradené činnosti projektu. Odporúča sa činnosti v zoznamu činností číslovať na základe číslovania pracovných balíkov kvôli lepšej orientácii. Obzvlášť pri komplexnejších projektoch sa nemusí štruktúra sieťového grafu podobať štruktúre WBS. Pri definícii všetkých činností je dôležité, aby všetky bolo možné priradiť k pracovným balíkom. Ich vytvorením dochádza k vytvorením jednotlivých výstupov, a tým aj dosiahnutiu cieľa projektu. Preto, ak nie je možné niektoré činnosti priradiť pracovnému balíku, nemá zmysel pre projekt ich realizovať (Doležal & kol., 2016, s. 137, 141).

Po vytvorení zoznamu činností projektu nasleduje odhad dĺžky ich trvania. Odhady dĺžok jednotlivých činností sú vyjadrené v časových jednotkách. Najčastejšie sa využívajú jednotky dní, pri dlhších projektoch sa môžu využívať týždňové časové jednotky. Na opačnej strane u niektorých komplexnejších projektoch sú využívané časové jednotky minút a hodín. Pri odhadovaní doby je nevyhnutné brať zreteľ na potrebné množstvo zdrojov pre vykonanie činnosti. Vzhľadom na prepojenosť so zdrojmi existujú dva spôsoby odhadu času. Buď je známe, akým množstvom zdrojov disponované a odhadovaná je doba pri týchto podmienkach, alebo disponované je s informáciou koľko času je maximálne povolené pre danú činnosť a na základe toho sa dopočítajú požadované zdroje. V realite sa najčastejšie stretáva s kompromisom medzi týmito dvomi

spôsobmi. Pre zabezpečenie dôveryhodnosti odhadov, aj napriek tomu, že stále budú len odhadmi, je potrebné, aby ich vykonávali osoby s dostatočnými znalosťami využívaných technológií alebo skúsenosťami v danej oblasti (Doležal & kol., 2016, s. 137, 143; Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 133).

Najčastejšími postupmi využívanými pre odhad dĺžky činností sú:

- odhad na základe osobnej skúsenosti;
- odhad získaný skupinovou technikou;
- expertný odhad;
- simulačný odhad;
- analogický odhad na základe predošlých projektoch;
- odhad podľa noriem;
- parametrický odhad.

(Doležal & kol. 2016, s. 144)

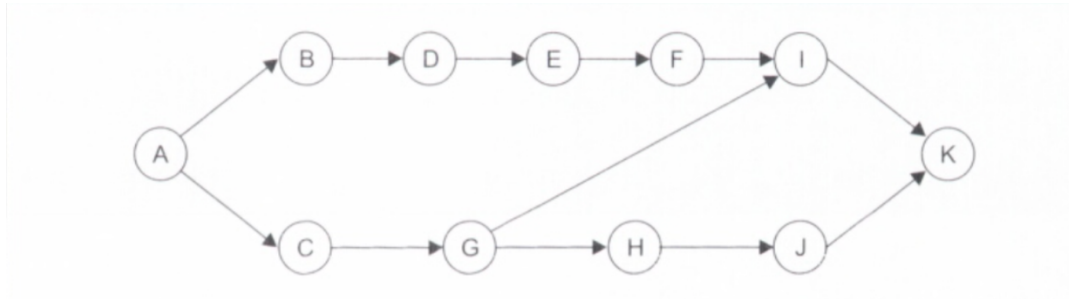
2.7.2. Časová postupnosť a súslednosť činností

V tomto kroku bude rozširovaná už vytvorená tabuľka činností o ich chronologické poradie. Výsledkom tohto kroku je vytvorenie sieťového grafu. Ten by mal podľa zaužívaných pravidiel obsahovať jeden začiatok a koniec. Činnosti medzi nimi sú zoradené podľa technologického postupu, vnútornými a vonkajšími vplyvmi, ale aj skúsenosťami. Pre realizáciu projektu v čo najkratšom čase sa snaží, aby čo najväčšie množstvo činností prebiehalo súčasne. Sieťový graf určuje postupnosť na základe štyroch známych väzieb. Najviac používanou je väzba **koniec–začiatok** (*Finish-to-Start*): musí sa ukončiť predchádzajúca činnosť pre začatie nasledujúcej. Druhou väzbou je **koniec–koniec** (*Finish-to-Finish*): pre ukončenie jednej činnosti je potrebné ukončiť činnosť druhú. Ďalšou väzbou je **začiatok–začiatok** (*Start-to-Start*) Poslednou väzbou je **začiatok-koniec** (*Start-to-Finish*) (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 134-135; Svozilová, 2016, s. 155).

Následne postupnosť a súslednosť činností je zaznamenávaná do grafu, ktorý je prehľadnejší než tabuľky. Najčastejším sieťovým grafom dnešnej doby je uzlovo definovaný. Ten je používaným najmä pre jeho ľahkú prevediteľnosť do Ganntovho diagramu. V tomto grafe činnosti sú zobrazené ako ohodnotené uzly a závislosť

medzi nimi znázorňujú orientované hrany. Príklad uzlovo definovaného, orientovaného sieťového grafu je na nasledujúcom obrázku.

Obr. 5: Uzlovo definovaný sieťový graf

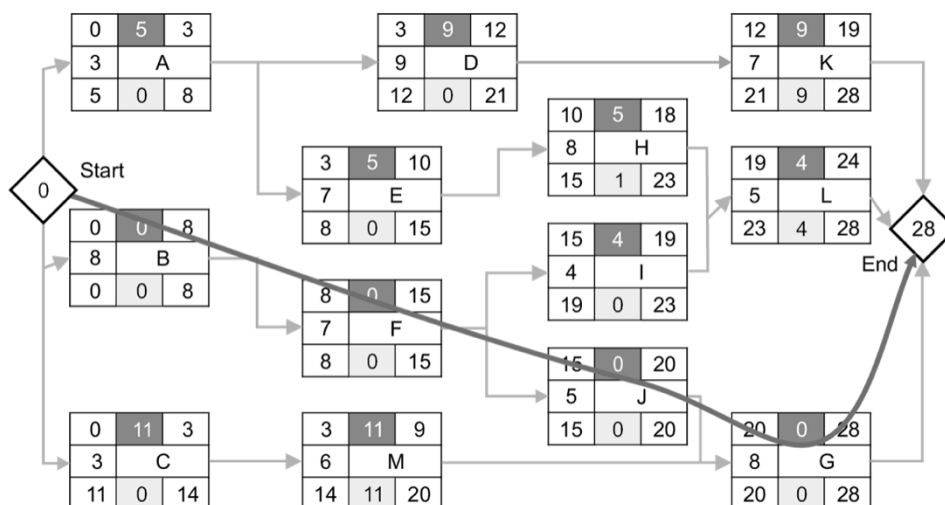


Zdroj: Doležal & kol. (2016, s. 163)

2.7.3. Metóda kritickej cesty

Medzi základné metódy sieťových grafov patrí metóda kritickej cesty (*anglicky Critical Path Method – CPM*). Výsledkom tejto metódy je čas trvania projektu na základe dĺžky kritickej cesty, ktorá znázorňuje postupnosť činností navzájom závislých a najmenšou celkovou časovou rezervou. Časová rezerva predstavuje čas, o ktorý sa činnosť môže oneskoriť alebo predĺžiť bez vzniku časového posunu celého projektu. Tá môže vzniknúť práve tým, že niektoré činnosti prebiehajú súčasne. Kritická cesta je ďalej definovaná ako najdlhšia, od začiatku po koniec, možná sekvencia činností v grafe. Takýchto ciest môže mať projekt viacej, avšak čím viacej kritických ciest projekt má, tým je rizikovejší. Činnostiam, ktoré tvoria túto cestu, je potrebné venovať najväčšiu pozornosť pri realizácii projektu pre jeho včasné dokončenie. Celková časová rezerva je pri týchto činnostiach nulová, preto v prípade zdržania niektorej z nich bude to mať za následok posun dátumu dokončenia projektu. Nižšie je znázornená ukážka výpočtu CPM:

Obr. 6: Príklad CPM



Zdroj: Máchal, Kopečková & Presová (2015, s. 80)

Jednotlivé výpočty a vysvetlenie jednotlivých časov činností sú znázornené v záznamovej tabuľke na ďalšom obrázku. Tento spôsob výpočtu CPM je najpoužívanejší v dnešnej dobe.

Tab. 4: Záznamová tabuľka metódy CPM

| | | |
|---|---|---|
| <p>Najskôr možný začiatok činnosti (Early Start) ES</p> | <p>Celková rezerva (Total Float) $TF = LF - EF$</p> | <p>Najskôr možný koniec činnosti (Early Finish) $EF = ES + D$</p> |
| <p>Dĺžka trvania činnosti (Duration) D</p> | <p>Označenie činnosti (Activity) A</p> | |
| <p>Najneskôr prípustný začiatok činnosti (Late Start) $LS = LF - D$</p> | <p>Voľná rezerva (Free Float) $FS = ES2 - EF1$</p> | <p>Najneskôr prípustný koniec činnosti (Late Finish) LF</p> |

Zdroj: Máchal, Kopečková & Presová (2015), spracovanie autorom

Pomocou záznamových tabuliek jednotlivých činností sa vypočíta prostredníctvom CPM dobu trvania projektu. *Najskôr možný začiatok činnosti* značí najskorší možný čas začiatku činnosti. Naopak *najneskôr prípustný začiatok činnosti* vyjadruje časový okamih, kedy je potrebné najneskôr zahájiť činnosť. *Najskôr možný koniec* ďalej predstavuje čas, kedy je najskoršie možné činnosť dokončiť. *Najneskôr prípustný koniec* je okamih, kedy sa musí ukončiť daná činnosť najneskôr ukončiť. *Dĺžka trvania* vyjadruje

určitý počet časových jednotiek priradených činnosti. Ako bolo spomínané vyššie, *celkovou rezervou* sa rozumie doba, o ktorú je možné odložiť začiatok alebo posunúť trvanie činnosti bez vplyvu na celkovú dĺžku projektu. Posledným číslom v záznamovej tabuľke je *voľná rezerva*, ktorá vyjadruje možný posun začiatku alebo predĺženie danej činnosti, aby nedošlo k posunu bezprostredne nasledujúcich činností (Doležal & kol., 2016, s. 145).

2.7.4. Ganttov diagram

Tento nástroj, nielen projektového managementu, je obľúbenou metódou pre znázornenie postupnosti a nadväznosti jednotlivých činností so zobrazením ich začiatkov a koncov. Túto techniku predstavil Henry L. Gantt v priebehu prvej svetovej vojny, avšak sa používa taktiež v dnešnej technologickej dobe. Práve pomocou dnešných technológií a využitií softvérového programu je možné znázorniť závislosť činností prostredníctvom všetky typov väzieb. Ďalej technika dnes podporuje zobrazenie kritickej cesty, časových rezerv a je využívaná pre porovnávanie s aktuálnym stavom projektu (Svozilová, 2016, s. 152-153).

Jednotlivé činnosti sú v Ganttovom diagrame znázornené ako úsečky, preto sa tento graf taktiež nazýva úsečkový. Dĺžka úsečky znázorňuje dĺžku trvania činnosti. Preto na horizontálnej línii diagramu je znázornená časová os. Jednotlivé činnosti sa nachádzajú na vertikálnej osi. Spojovacie šípky činnosti znázorňujú ich postupnosť a súslednosť. Vyššie znázornený sieťový graf je ľahko prevediteľný do Ganttovho diagramu. Z hľadiska plánovania času projektu je pre projektového manažéra prehľadnejší práve vďaka dispozícii časovej osi. Oproti sieťovému grafu je diagram rozšírený o **časové míľniky**. Tieto znázorňujú udalosti, ktoré predstavujú splnenie určitej etapy projektu, napríklad vytvorenie jednotlivých výstupov hierarchickej štruktúry práce. Vzhľadom na ich definíciu majú nulovú časovú dĺžku. Míľniky sú využívané pre kontrolu vykonanej práce pri realizácii projektu. Presná špecifikácia termínu a obsahu míľniku je podmienkou pre možnosť kontroly. Ďalšou výhodou diagramu je možnosť zobrazenia súhrnných činností, kde v prehľadnom zobrazení môže projektový manažér sledovať aké rôzne činnosti budú prebiehať v určitom čase (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 143).

2.8. Riadenie nákladov a rozpočet projektu

Účelom projektového managementu je nájsť optimálnu kombináciu rozsahu, času a nákladov projektu, ktoré spoločne tvoria projektový trojimperatív. Poslednej časti riadeniu nákladov bude venovaná táto podkapitola. Výsledkom riadenia nákladov je vytvorenie rozpočtu projektu. Zostavovanie rozpočtu vychádza z časového plánu a WBS. Rozpočet projektu je tvorený nákladmi a výnosmi, ktoré sú prvotne plánované v predprojektovej fáze, avšak následne môžu byť položky rozpočtu aktualizované v priebehu realizácie projektu. Pri plánovaní existujú dva spôsoby: buď sú naplánované náklady a následne hľadané zdroje krytia, alebo je vytvorený plán výnosov a tie, sú neskôr alokované v rámci projektu. Pri vychádzaní z WBS projektu pri plánovaní nákladov je potrebné oceniť jednotlivé pracovné balíky, oceniť pracovné aktivity a pripočítať rezervy na krytie možných rizík (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012, s. 203-204).

2.8.1. Plánovanie nákladov

Pri plánovaní nákladov sú náklady delené na priame a nepriame. Určenie priamych nákladov je jednoduchšie vďaka možnosti ich priamo priradiť jednotlivým aktivitám definovaným vo WBS. Príkladmi priamych nákladov môžu byť mzdové náklady projektového tímu, materiál, obstaranie alebo prenájom technológie, nákup externých výrobkov a služieb a pod. Naopak nepriame náklady takzvané režijné nemôžu byť priamo priradené jednotlivým projektom, pretože sa jedná o spoločné náklady celej spoločnosti. Tie sa do rozpočtu projektu priradia prostredníctvom percentuálneho rozdelenia, ktoré stanovuje management spoločnosti pre všetky projekty. Nepriame môžu byť náklady na prevádzku budov, technológií, dane, zákonné odvody, marketingové náklady a iné (Svozilová, 2016, s. 177).

Okrem priamych a nepriamych nákladov je v rámci ich plánovania potrebné zahrnúť aj rezervy pre pokrytie identifikovateľných a neidentifikovateľných rizík. Identifikácii rizík bude venovaná nasledujúca kapitola. Do plánu nákladov sa rezervy premietnu v určitej percentuálnej výške celkových nákladov projektu. Väčšinou sa jedná o jednotky percent alebo sa rezervy poskytnú len pre niektoré rozpočtové položky. Príkladmi typických rezerv na riziká môžu uviesť rezervy na kurzové straty (spôsobené zmenou kurzu), dodatočné náklady (neplánované náklady, časom objavené problémy) (Doležal, Máchal, Lacko & kol., 2012, s. 206).

Rozpočet projektu definuje výdaje a príjmy projektu. Po zostavení rozpočtu je možné vypracovať smerný plán nákladov, kde jednotlivé nákladové položky sú rozložené v čase. Tento má opäť nadväznosť na WBS, preto jednotlivé výstupy a pracovné balíky budú uvedené ako nákladové položky. Jeden z možných príkladov smerného plánu nákladov je zobrazený prostredníctvom nasledujúcej tabuľky:

Tab. 5: Smerný plán nákladov

| Smerný plán nákladov | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|---------|------------|--------|----------|--------|-------------|---------|
| Projekt: | | | Spracoval: | | | | Dátum: | |
| Náklad | Množstvo práce | Náklady | Jún 2020 | | Júl 2020 | | August 2020 | |
| | hod. | € | hod. | € | hod. | € | hod. | € |
| Výstup 1 | 18 | 137 000 | | | | | | |
| Výstup 1.1 | 8 | 10 000 | 8 | 10 000 | | | | |
| Pracovný balík 1.1.1 | 10 | 127 000 | | | | | 10 | 127 000 |
| Pracovný balík 1.1.2 | 2 | 7 000 | 2 | 7 000 | | | | |
| Pracovný balík 1.1.3 | 6 | 110 000 | 2 | 44 400 | 4 | 66 000 | | |
| ... | | | | | | | | |
| Práca celkom | | | 12 | | 4 | | 10 | |
| Náklady celkom | | | | 61 400 | | 66 000 | | 127 000 |

Zdroj: Doležal & kol. (2016), spracované autorom

2.8.2. Zdroje financovania projektov

Na jednej strane rozpočtu projektu sú náklady projektu, na druhej strane príjmy projektu, ktoré tvoria zdroje financovania pre úhradu nákladov. Existuje celá škála hľadísk, podľa ktorých sú triedené zdroje financovania projektov. Jedným z najdôležitejších je delenie na interné a externé zdroje, ktoré rozlišuje odkiaľ sú zdroje čerpané. V minulosti už vytvorené zdroje vlastnej činnosti sú označované **internými zdrojmi** a najčastejšie na financovanie projektov ich využívajú už existujúce spoločnosti. Patrí tu zisk po zdanení minulého obdobia, ktorý nebol vyplatený akcionárom v podobe dividend, náklady odpisov a prírastkov rezerv, ktoré avšak nie sú výdajmi, zisk z predaja časti dlhodobého majetku alebo zníženie obežných aktív. Projekty novovznikajúcich spoločností môžu byť financované len **externými zdrojmi**. Do tejto kategórie môžu byť radené dlhodobé alebo krátkodobé bankové, či dodávateľské úvery, dlhopisy,

rizikový kapitál, vklady ďalších subjektov s právom účasti na projekte alebo dotácie a dary zo štátneho rozpočtu. Ďalším členením zdrojov financovania je členenie na **vlastné a cudzie zdroje**. Do vlastného kapitálu patria všetky interné zdroje financovania a časť externých zdrojov, avšak musia mať spoločný rys, že ich nie je potrebné splácať. Z tohto dôvodu predstavujú bezpečný zdroj financovania. Naopak u cudzieho kapitálu je potrebné tento zdroj splatiť a uhradiť jeho náklady v podobe úrokov, preto je oproti vlastným zdrojom rizikovejším zdrojom financovania projektov (Fotr & Souček, 2011, s. 45-46).

2.9. Riadenie rizík

Pri každom, aj detailne naplánovanom projekte sa stretáva s rizikami. Riziká môžu byť závažné, zanedbateľné, viacej či menej pravdepodobné, ale vyskytujú sa vo všetkých projektoch. Z toho dôvodu je potrebné riziká riadiť. Podľa PMBOK je projektové riziko neistá udalosť alebo podmienka, ktorá v prípade, že nastane, bude mať dopad aspoň na jednu veličinu projektového trojimperatívu (čas, náklady, rozsah). Riziko je teda dané dvomi základnými podmienkami: musí mať dopad na projekt a musí byť neisté (Project Management Institute, 2013). V minulosti sa tradične uvažovalo o negatívnom riziku, ktoré spôsobí škodu na projekte alebo spoločnosti. Väčšina rizík je takéhoto druhu, avšak dnes sa hovorí aj o rizikách s pozitívnym vplyvom. Účelom riadenia rizík je minimalizácia tých negatívnych a maximalizácia tých pozitívnych. Výstupom riadenia rizík je register rizík. Postup riadenia rizík začína ich identifikáciou, pokračuje ich analýzou, ktorá môže byť kvalitatívna alebo kvantitatívna, na záver sú vypracované opatrenia rizík a priebežne monitorované počas celej realizácie projektu. Analýza rizík je kontinuitálny proces, pretože projekt nie je uzatvoreným systémom. To znamená, že počas životného cyklu naň pôsobia rôzne vplyvy, ktoré majú za následok výskyt nových rizík a naopak zníženie pôvodných (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 162).

2.9.1. Identifikácia rizík

Na začiatku riadenie rizík je potrebné vyhľadanie rizík, ktoré by mohli v budúcnosti negatívne alebo pozitívne ovplyvniť projekt. Identifikácia môže vychádzať zo znalostí a intuície pracovníkov a taktiež sledovania okolitého prostredia spoločnosti. Okrem projektového manažéra a tímu je vhodné zapojiť do identifikácie rizík všetky zainteresované skupiny projektu. Tým je získaný väčší rozhľad pre identifikáciu rizík a väčšie zapojenie stakeholderov, ktoré umocní pocit vlastníctva projektu

a zodpovednosti zaň. Ako bolo spomínané, riadenie rizík je kontinuálny proces, preto aj identifikácia rizík prebieha počas celej doby projektu. Pre identifikáciu rizík sa môže použiť celá škála nástrojov. Patrí tu brainstorming, Delphi metóda, štruktúrované rozhovory, check listy vytvorené z minulých projektov, diagramy príčin a následkov, SWOT analýza, PESTLE, trendové analýzy a pod. Výstupom identifikácie je register rizík. Počet rizík môže byť veľký, preto v ďalšej fáze riadenia je hodnotená ich významnosť pre projekt (Mikušová, 2014, s. 156). Príklad registru rizík je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 6: Register rizík

| Register rizík: | | | | | | | | |
|----------------------|------------------------|--|------------------------------|---|--|---|---|---|
| Projekt: | Aký je názov projektu? | | | Spracoval: | Kto spracoval register? | | Dátum: | |
| Identifikácia rizika | | | | Ako sa budeme chovať vo vzťahu k riziku | | Ako sa budeme chovať pokiaľ sa riziko zmení v realitu | | Zodpovednosť |
| ID | Popis rizika | Pravdepodobnosť | Dopad | Stratégia proti riziku | Plán protiopatrení | Spúšťač | Plán nápravných akcií | Zodpovedá |
| 1 | O čo ide? | Aká je pravdepodobnosť daného scenára? | Aký je dopad daného scenára? | Aká bude naša stratégia proti riziku? | Aké konkrétne opatrenia budú vykonané? | Ako poznáme, že sa riziko zmenilo v realitu? | Čo konkrétne urobíme, keď zistíme, že riziko nastalo? | Kto je zodpovedný za riadenie tohto konkrétneho rizika? |
| ... | | | | | | | | |

Zdroj: Doležal, Krátký & Cingl (2013), spracované autorom

2.9.2. Analýza rizík

Ďalším krokom v riadení rizík je ich hodnotenie. Toto nasleduje po identifikácii rizika, kedy sú známe všetky aktuálne riziká projektu. Je potrebné zistiť, ktorým sa bude venovať prioritne. Je evidentné, že jednotlivé riziká budú mať rôznu závažnosť. Ako bolo spomínané na začiatku tejto podkapitoly, riziko sa vyznačuje určitou pravdepodobnosťou výskytu a dopadu na projekt. Závažnosť rizika je práve hodnotená na základe týchto veličín. Metódy hodnotenia rizík sú delené podľa toho, či pracujú s konkrétnymi číselnými hodnotami pre pravdepodobnosť a dopad alebo s určitými intervalmi.

- **Kvalitatívna analýza rizík**

Kvalitatívna analýza, ako je možno zistiť z názvu, nepracuje s konkrétnymi číslami. Je špecifická vyjadrením rizika v intervaloch. Tie môžu byť vyjadrené v určitom rozsahu <1 až 5>, pravdepodobnosťou <0; 1> či slovne <malé, stredné, veľké> a pod. Najčastejšie je hodnota rizika určená expertným odhadom. Táto metóda analýzy rizík je jednoduchšia na spracovanie, avšak môže byť subjektívna či skreslená. Preto sa odporúča využitie

väčšieho počtu stakeholderov pri analýze. Pri tejto metóde sa používa mapa rizík, ktorá na svojich osiach má pravdepodobnosť, že riziko nadíde a veľkosť jeho dopadu (Smejkal & Rais, 2010, s. 108).

Tab. 7: Mapa rizík kvalitatívnej analýzy

| Pravdepodobnosť | Riziká | | | | |
|-----------------|-------------|-------|---------|--------|--------------|
| Veľmi vysoká | | | | | |
| Vysoká | | | | | R3 |
| Stredná | | | R2 | | |
| Nízka | | R1 | | | |
| Veľmi nízka | | | | | |
| Dopad | Veľmi nízky | Nízky | Stredný | Vysoký | Veľmi vysoký |

Zdroj: Skalický, Jermář & Svoboda (2010), spracované autorom

Príklad možného zobrazenia mapy rizík je zobrazený na obrázku vyššie. Jednotlivé riziká majú rôznu veľkosť významnosti. Pri tejto analýze existujú tri významnosti rizika. Bunky s rovnakou významnosťou sú farebne odlišené v mape rizík. Pre vysvetlenie sú zanesené do mapy tri riziká: riziko R1 má nízku významnosť na projekt, riziko R2 strednú významnosť a riziko R3 vysokú. Taktiež ako bolo spomínané vyššie, dnes sa pri analýze rizík taktiež počíta s pozitívnymi rizikami. Z tohto dôvodu je potrebné rozšíriť mapu rizík o pozitívne riziká, ktorá bude mať nasledujúcu podobu.

Tab. 8: Mapa rizík kvalitatívnej analýzy doplnená o príležitosti

| Pravdepodobnosť | Riziká | | | | | Príležitosti | | | | |
|-----------------|-------------|-------|---------|--------|-------------|--------------|--------|---------|-------|-------------|
| Veľmi vysoká | | | | | | | | | | |
| Vysoká | | | | | | | | | | |
| Stredná | | | | | | | | | | |
| Nízka | | | | | | | | | | |
| Veľmi nízka | | | | | | | | | | |
| Dopad | Veľmi nízky | Nízky | Stredný | Vysoký | Veľ. vysoký | Veľ. vysoký | Vysoký | Stredný | Nízky | Veľmi nízky |

Zdroj: vlastné spracovanie, 2020

- **Kvantitatívna analýza rizík**

Konkrétne hodnoty pravdepodobnosti a dopadu rizík sa používajú u kvantitatívnej analýzy rizík. Využitie konkrétnych hodnôt umožňuje získať závažnosť rizika súčinom pravdepodobnosti nastátia rizika a veľkosti jeho dopadu. Na osách mapy tejto analýzy nie sú používané intervaly, ale konkrétne číselné hodnoty.

Tab. 9: Mapa rizík kvantitatívnej analýzy

| Pravdepodobnosť | Riziká | | | | |
|-----------------|--------|----|----|----|----|
| | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dopad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zdroj: Smejkal & Rais (2010), spracované autorom

Jednou z možností je využitie stupnice od 1 do 5 na osách tabuľky. Pri analyzovaní rizika sa postupuje nasledovne: riziká s nízkou pravdepodobnosťou na vertikálnej osi ohodnotia sa jednotkou, naopak riziká s vysokou pravdepodobnosťou budú hodnotené päťkou. Na horizontálnej osi sa priradia dopady jednotlivých rizík, kde nízky dopad rizika bude ohodnotený jednotkou a vysoký dopad päťkou. Závažnosť rizika sa vypočíta ako súčin týchto dvoch veličín. Na základe závažnosti sú jednotlivé riziká následne zoradené, pre určenie ktorým rizikám venovať značnú pozornosť a ktorým naopak nie. Pri využití tejto stupnice môžu nastať nedostatky, keďže určité isté riziko s nízkym dopadom bude ohodnotený v mape rizík päť krát jeden, taktiež neisté riziko s veľkým dopadom bude ohodnotený jeden krát päť, teda oboch závažnosť bude päť. Prvým rizikom môže byť napríklad poškodenie pracovného náradia a druhým rizikom môže byť požiar alebo povodeň. Je teda zrejmé, že je vhodnejšie pri týchto parametroch využiť určitú progresívnu stupnicu, aby sa lepšie mohlo identifikovať, ktoré riziká majú prednosť pred inými. Progresívna stupnica je využívaná omnoho častejšie aj z dôvodu, že hodnoty v mape sú vyjadrené vo finančných jednotkách, kde by nestačila stupnica jeden až päť. Kvantitatívna oproti kvalitatívnej analýze rizík je taktiež náročnejšou, pretože je potrebné poznať presné hodnoty pravdepodobnosti a dopadu rizík. Medzi metódy kvantitatívnej

analýzy sa radí analýza citlivosti, statická peňažná hodnota, simulácia a rozhodovacie stromy (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Doležal & kol., 2016).

2.9.3. Plán riadenie rizík

Po identifikácii rizík, ich analýze a zoradení podľa závažnosti je ďalším krokom plán riadenia opatrení proti rizikám. PMBOK rozlišuje štyri hlavné stratégie, ktoré môžu byť využité pri plánovaní opatrení. Prvou stratégiou je **avoid alebo vyhnutie** sa riziku. Táto stratégia odstraňuje príčiny vzniku rizika. Ako príklad môže byť uvedená výstavba továrne v oblasti s rizikom potopy, kde prostredníctvom tejto stratégie by bola výstavba presunutá do oblasti bez ohrozenia potopou. Táto stratégia vďaka svojej účinnosti prináša radikálne kroky, ktoré sú spojené s vysokými nákladmi. Preto sa táto stratégia využíva u rizík, ktoré majú veľký dopad na projekt a sú taktiež vysoko pravdepodobné. Druhou stratégiou je **transfer alebo prenos** rizika. Predošlá stratégia znížila pravdepodobnosť rizika na nulu, kde pri stratégii prenosu sa zameriava na dopad. Pri prenose rizika nedochádza k jeho odstráneniu, avšak k presunu na tretiu stranu. Príkladom je poistenie, kde za určitú finančnú čiastku poisťovňa nesie zodpovednosť za riziko niekto ďalší. Náklady sú s touto stratégiou spojené, pretože nikto dobrovoľne nechce niesť ďalšie riziká. Ďalším príkladom je presun rizika na obchodného partnera pri uzatváraní zmluvy. Táto stratégia sa využíva najmä keď pravdepodobnosť je nízka avšak dopad na projekt je kritický. Treťou stratégiou je **mitigate alebo zmiernenie** rizika. Využitie tejto stratégie má vplyv na pravdepodobnosť nastátia rizika, taktiež na jeho dopad. Ako príklad môže byť uvedená výroba s piatimi robotníkmi, vo chvíli kedy spoločnosť najme šiesteho robotníka, znižuje sa pravdepodobnosť toho, že bude mať nedostatok robotníkov. Samozrejme toto opatrenie nesie určité náklady, pri tomto prípade sú to náklady vo výške mzdy šiesteho robotníka. Rovnako môže byť ovplyvnený aj dopad rizika. V prípade, že do výroby sú nainštalované hasiace prístroje, tým je znížený dopad v prípade potenciálneho požiaru. Táto stratégia je volená, keď riziká sú vysoko pravdepodobné s nízkym dopadom alebo keď je závažnosť vysoká, avšak nie je možné využiť ostatné stratégie. Poslednou stratégiou je **accept alebo prijatie** rizika. Využíva sa najmä ak neexistujú iné možnosti ošetrenia rizika, prípadne tieto možnosti sú príliš drahé, a taktiež riziko projekt výrazne neohrozuje. Následne môže byť riziko prijaté pasívne alebo aktívne. V prípade pasívneho prijatia prebieha len monitorovanie rizika, či sa časom riziko nevyvinie v závažnejšie. Aktívne prijatie rizika okrem jeho monitorovanie taktiež plánuje prípadné kroky v prípade, že riziko nastane. Príkladom aktívneho prijatia

je tvorba finančných rezerv. Výsledkom tejto fáze riadenia rizík projektu je aktualizovaný register rizík. Ten je následne doplnený o naplánované opatrenia pre jednotlivé riziká spolu s personálnou zodpovednosťou za riziká (Project Management Institute, 2013; Skalický, Jermář & Svoboda, 2010).

2.9.4. Monitorovanie rizík

Poslednou fázou v riadení rizík je monitorovanie rizík, bez ktorého by aj perfektne naplánovaný plán riadenia rizík bol bezvýznamný. Jednotlivé riziká je potrebné priebežne kontrolovať, či sa podmienky nezmenili. Register rizík je živým dokumentom, čo znamená, že je neustále aktualizovaný, pretože závažnosť jednotlivých rizík sa v priebehu času mení a naopak niektoré riziká sa počas životného cyklu objektu objavia. Do registru sú značené opatrenia, ktoré boli vykonané a efekt, ktorý spôsobili. Priebeh rizík je monitorovaný aj z dôvodu budúceho použitia pre ďalšie projekty. Podľa vývoja rizík je potrebné urobiť zmeny v projekte a aktualizovať všetky plány a jeho dokumentáciu. Monitoring rizík má za úlohu taktiež kontrolu čerpania finančných rezerv a postup pracovníkov pri ošetrovaní rizík (Doležal & kol., 2016, s. 214-215).

3. Adtalem Educacional do Brasil

Na začiatku praktickej časti tejto diplomovej práce je predstavená brazílska spoločnosť Adtalem Educacional do Brasil, kde autor práce vykonával odbornú stáž. Ďalej sú prezentované univerzity, ktoré spoločnosť v krajine prevádzkuje. Počas stáže bol autor súčasťou oddelenia International Office, ktoré spolu s jeho projektmi, bude prezentované na záver tejto kapitoly.

3.1. Predstavenie spoločnosti

Obr. 7: Logo Adtalem Educacional do Brasil



Zdroj: Adtalem Educacional do Brasil (2020)

Spoločnosť **Adtalem Educacional do Brasil** alebo skrátene **Adtalem Brasil**, ktorá pod týmto názvom pôsobí od roku 2009, poskytuje vysokoškolské vzdelávanie v Brazílii. Je desiatou najväčšou brazílskou súkromnou vzdelávacou inštitúciou poskytujúcou vysokoškolské vzdelanie. Po úspešnej akvizícii v marci 2020 je dcérskou spoločnosťou brazílskej spoločnosti YDUQS. Adtalem Brasil vlastní pätnásť vzdelávacích inštitúcií, ktoré ponúkajú vysokoškolské a postgraduálne štúdium 102 tisíc študentom. Inštitúcie fungujú pod tromi obchodnými značkami: Ibmec, Damásio a Wyden. Spoločnosť je široko rozmiestnená v Brazílskej republike vďaka umiestneniu jej inštitúcií v jedenástich z dvadsiatich siedmich štátov federácie. Prostredníctvom nich poskytuje vzdelávanie najmä v odboroch podnikania a managementu, strojárstva, zdravotníctva, práva a technológií. Ďalej vo svete prevádzkuje 180 centier diaľkového štúdia vďaka Damásio franšízových licenciám. Od júla 2019 do septembra 2019 autor diplomovej práce vykonal odbornú stáž priamo v sídle spoločnosti, ktoré sídli v meste São Paulo.

3.1.1. YDUQS

Obr. 8: Logo spoločnosti YDUQS



Zdroj: YDUQS (2020)

Spoločnosť YDUQS založená v 1970 je materskou spoločnosťou Adtalem Brasil. V Brazílii je druhou najväčšou vzdelávacou inštitúciou, pokiaľ ide o počet študentov. K augustu 2019 so svojimi 93 kampusmi rozšírenými vo všetkých štátoch Brazílie mala študentskú základňu vo veľkosti 576 tisíc študentov. Všetky kampusy sú strategicky umiestnené v centrách hlavných miest brazílskych štátov pre lepší prístup cieľovej skupiny. Rast tržného podielu spoločnosti spočíva v budovaní kvality štúdia a jej fakúlt, adaptácie moderných spôsobov riadenia, využitie technologických a vzdelávacích inovácií poskytovaných študentom s konkurenčne schopnými cenami vzdelania (YDUQS, 2018). V októbri 2019 spoločnosť oznámila nákup spoločnosti Adtalem Brasil v hodnote 1,9 miliardy R\$ (brazílsky reál) čo v prepočte činí 9,2 miliárd korún českých. Nákup spoločnosti spočíva v odkúpení 100% podielu akcií spoločnosti vo vyššie spomenutej hodnote, spolu s peňažnými prostriedkami v hodnote 305 miliónov R\$, čo v prepočte činí 1,4 miliardy korún českých (InfoMoney, 2019). Ku predaju podielu došlo v marci 2020. V súčasnej dobe prebieha transformácia Adtalem Brasil na YDUQS, po ktorej bude sídlo spoločnosti v Sao Paulo taktiež niesť názov YDUQS. Táto novovznikajúca pobočka materskej spoločnosti bude mať naďalej pod svojou správou univerzity so značkami Ibmecc, Damásio a Wyden.

3.1.2. Adtalem Global Education

Obr. 9: Logo Adtalem Global Education



Zdroj: Adtalem Global Education (2020)

Adtalem Global Education je medzinárodnou americkou vzdelávacou inštitúciou. Vznik Adtalem Brasil sa traduje vstupom spoločnosti na brazílsky trh v roku 2009, odkedy do jej predaja v marci 2020 bola jej materskou spoločnosťou. Adtalem Brasil bola jednou

z 9 dcérskych inštitúcií, prostredníctvom ktorých poskytovala vzdelávanie v 21 krajinách po svete, v súčasnosti to je 20 krajín. Vďaka svojmu medzinárodnému pôsobeniu a širokej sieti inštitúcií patrí medzi najväčšie svetové vzdelávacie inštitúcie. Adtalem Global, pod vtedajším názvom DeVry Inc., bola založená v roku 1973 ako nástupca DeVry Institute a Keller-Taylor Corporation. Medzi jej ďalšie dcérske spoločnosti patria: American University of the Caribbean School of Medicine, Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists, Becker Professional Education, Chamberlain University, EduPristine, OnCourse Learning, Ross University School of Medicine a Ross University School of Veterinary Medicine. Inštitúcie ponúkajú celé spektrum odborov od humanitných po technické. Vízia skupiny je: „*Vytvorenie dynamickej globálnej komunity celoživotných študentov, ktorí zlepšujú svet.*“ (Adtalem Global Education, 2020). Túto víziu, ako víziou skupiny Adtalem, zdieľa Adtalem Brasil dodnes.

3.1.3. História spoločnosti

Vznik Adtalem Brasil je datovaný rokom 2009, kedy spoločnosť DeVry Inc., dnes Adtalem Global Education, prešla úspešnou akvizíciou s Fanor Group. Tú tvorili inštitúcie Faculdade Nordeste vo Fortaleze, Ruy Barbosa a ÁREA 1 v Salvadore, ktoré sú do dnešného dňa pod značkou Wyden, súčasťou spoločnosti. Tá pri svojom vzniku niesla názov DeVry Brasil. Spoločnosť začala rozširovať svoju značku a zázemie v Brazílii v roku 2013, keď odkúpila Faculdade Integral Diferencial (FACID), vysokú školu v Teresine, s najlepším Índice Geral de Cursos (IGC, slov. Všeobecný index kurzov) v štáte Piauí. Ďalším veľkým rokom pre spoločnosť bol rok 2014. V tomto roku sa spoločnosť rozšírila o novovybudované inštitúcie v dvoch ďalších štátoch Brazílie v mestách João Pessoa a São Luís. Taktiež v tomto roku oznámila ďalšiu akvizíciu s Faculdade Martha Falcão vo vnútroštátnom meste Manaus na brehu Amazonky. Prostredníctvom vyššie vymenovaných inštitúcií vyučovala DeVry Brasil viac než 37 tisíc študentov v šiestich štátoch Brazílskej federácie. Najväčším úspechom na konci tohto roku bol získanie Damásio Educacional. Táto inštitúcia umiestnená so sídlom v najväčšom brazílskom meste São Paulo zabezpečila rozšírenie rad študentov o viac než 50 tisíc a rozšírenie spoločnosti o novú obchodnú značku vzdelávania. Týmto študentom Damásio neposkytuje len vysokoškolské vzdelanie, ale taktiež prípravné kurzy pre výkon právnického povolania a funkcií verejnej správy. Tieto kurzy tvoria viac než polovicu portfólia poskytovaných kurzov. Na záver roku sa rozšírila značka Wyden o ďalšiu inštitúciu v meste Belém, ktorá bola prvom medzinárodnou školou spoločnosti.

V nasledujúcom roku 2015 sa DeVry Brasil rozšírila o poslednú tretiu obchodnú značku: Ibmecc. Jedna z najlepších ekonomických univerzít so štyridsaťpäť ročnou históriou sa stala členom skupiny. S celonárodne uznávaným vyučujúcim štandardom poskytuje vzdelávanie svojim 15 tisíc študentom v štyroch mestách. Spoločnosť Ibmecc mala pobočky pod rovnomenným menom v Belo Horizonte, hlavnom meste Brazílii, a Rio de Janeiro. Pod značkou UniMetrocamp vlastnila pobočku v Campinase, ktorá neskoršie po akvizícii prešla pod značku Wyden. DeVry Brasil oznámila zmenu názvu spoločnosti na Adtalem Educacional do Brasil v roku 2017. Tento krok podnikla vtedy, keď sa názov vtedajšej materskej spoločnosti DeVry Education Group zmenil na Adtalem Global Education. Nové meno malo lepšie reflektovať význam spoločnosti, jej zameranie na študentov v celej škále oblastí ako ekonómia, zdravotníctvo, vzdelávanie a technológie. Tento rok došlo tiež k presunu sídla spoločnosti z vtedajšieho sídla vo Fortaleze do São Paula. Začiatkom tohto roku tu bola otvorená moderná desať poschodová budova spoločnosti v tesnej blízkosti Avenidy Paulista, najznámejšieho bulváru, kde sa nachádza hlavné finančné centrum mesta. V novom sídle okrem vedenia spoločnosti sa otvorila aj nová pobočka univerzity Ibmecc a druhá pobočka Damásio v São Paule. Nová budova okrem učební a prednáškových miestností študentom poskytuje dvojposchodovú knižnicu s hromadnými učebňami, coworkingové priestory a pre ambiciózných študentov poskytuje priestory pre ich start-upy. Spoločnosť ďalej pokračovala s rozširovaním prostredníctvom nových inštitúcií, kde z nich je dôležité spomenúť SJT Educação Médica, ktorá svojim 2 300 študentom poskytuje prípravné lekárske kurzy (Adtalem Educacional do Brasil, 2017). Posledným míľnikom v histórii spoločnosti je už spomínaná akvizícia so spoločnosťou YDUQS, ktorá sa v marci 2020 stala materskou spoločnosťou Adtalem Brasil.

3.2. Účel, poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti

Každá spoločnosť pre efektívne riadenie a získanie uplatnenia na trhu by mala poznať svoj účel a definovať jej poslanie a víziu. Vďaka poznaniu účelu dokáže spoločnosť identifikovať, ktoré príležitosti a hrozby sú pre ňu podstatné alebo nepodstatné, taktiež vďaka poznaniu účelu môže vybrať ukazovatele výkonnosti, ktoré hodnotia jej efektívnosť. **Účel** je dôvod prečo spoločnosť podniká, určuje jej hlavný cieľ. Adtalem Brasil definuje svoj účel ako: *„Byť jednou z hlavných brazílskych vzdelávacích inštitúcií, uznávanou pre svoju vysokú kvalitu a inovácie a ponúkať medzinárodný štandard zameraný na profesionálny úspech svojich študentov“* (Adtalem Brasil, 2017).

Z účelu spoločnosti je vidieť, že sa zameriava na kvalitu poskytovaného vzdelania pre budúce zabezpečenie konkurencieschopnosti svojich študentov na pracovnom trhu. Prečo spoločnosť existuje, vyjadruje jej **poslanie**. Mali by si ho byť vedomí všetci pracovníci organizácie, pre ktorých by malo byť zrozumiteľné. V ideálnom prípade by sa s ním mali ideálne stotožňovať. Vyjadruje službu alebo výrobok, ktorý bude poskytovaný zákazníkom. V prípade Adtalem zákazníkmi sú študenti a službou je ich vzdelanie preto ich poslaním je: „*Ponúknuť globálny prístup k poznatkom, ktoré menia život a umožňujú kariéru*“ (Adtalem Educacional do Brasil, 2017). Poslanie je vyjadrením súčasnosti, čo daná spoločnosť predstavuje v danom okamihu, naopak budúcnosť vyjadruje **vízia**. Tá predstavuje žiaduci stav, ktorý chce organizácia svojou stratégiou dosiahnuť v budúcnosti. Je súčasťou motivácie organizácie k naplneniu jej cieľa. Ako taktiež u poslania je dôležité, aby sa manažéri a zamestnanci zžili s víziou, aby spoločne mohli ťahať za jeden povraz. Jednoducho povedané vízia je vyjadrením určitého smeru, ktorým sa chce organizáciu uberať. Vízia Adtalemu je: „*Umožnenie študentom dosiahnuť ich ciele, nájsť úspech a inšpiratívne prispievať do globálnej komunity*“ (Adtalem Educacional do Brasil, 2017; ManagementMania, 2017; ManagementMania, 2019).

Spoločnosť Adtalem Brasil okrem svojho účelu, poslania a vízie má stanovené **hodnoty**, ktoré zdieľa naprieč celou štruktúrou spoločnosti od jej vedenia, cez vedenie jednotlivých fakúlt až po študentov týchto fakúlt. Hodnoty so skratkou TEACH sú umiestnené po chodbách všetkých inštitúcií spoločnosti, kde ich môžu vidieť ako zamestnanci, manažéri taktiež študenti. Skratka TEACH vznikla vďaka začiatočným písmen hodnôt spoločnosti z portugalčiny, ktoré sú nasledovné:

- **TRABALHO EM EQUIPE** (tímová práca) – tím na prvom mieste, načúvanie rôznorodých nápadov a prebranie tých pozitívnych, spolupráca a otvorená komunikácia.
- **ENERGIA** (energia) – rýchle napredovanie, učenie sa z vlastných chýb, budovanie pozitívneho ducha a neustále hľadanie lepšej cesty.
- **APROPRIAÇÃO** (privlastňovanie) – cit pre vlastníctvo a iniciatívu, prejavenie odvahy pri komunikácii a konaní vo všetkom čo spoločnosť robí.
- **COMUNIDADE** (komunita) – práca so spoločným zmyslom pre účel a zodpovednosť, obohacovanie kolegov, študentov a širokej komunity v ktorej Adtalem slúži.

- **HEART** (srdce) – služba študentom a sebe navzájom s vášňou, úctou a starostlivosťou.

(Adtalem Educacional do Brasil, 2017).

3.3. Univerzity

Z účelu, poslania a vízie spoločnosti je evidentné, že jej hlavným zameraním je vzdelávanie študentov. Viac než 102 tisíc študentov navštevuje práve jednu z trochu univerzitných značiek, ktoré spravuje Adtalem Brasil: Ibmecc, Wyden Educacional a Damásio Educacional. Pod nimi vlastní 15 inštitúcií, ktoré títo študenti navštevujú. Každá z nich sa pod spoločnosť pridala v rôznych rokoch, každá má svoju históriu a iné hlavné zameranie, kde sa spoločne navzájom dopĺňajú, čo znamená, že vo výsledku spoločnosť ponúka celú škálu odborov od humanitných cez ekonomické, zdravotnícke po odborné technické. Univerzitné inštitúcie spoločnosti patria medzi jedny z najlepších v republike, dôkazom sú aj výsledky ukazovateľa IGC (Índice Geral de Cursos slov. Všeobecný index kurzov), podľa ktorého hodnotí každoročne spoločnosť INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) výkonnosť všetkých univerzít v krajine. Pri výpočte sa zohľadňuje kvalita kurzov za posledné tri roky delená váženým priemerom prihlásených študentov do jednotlivých kurzov. Na zreteľ sa berú kurzy bakalárskeho, magisterského a doktorandského štúdia danej univerzity. Tá je následne hodnotená na stupnici 1 až 5, kde päť je najlepším hodnotením (INEP, 2019). Všetky hodnotené inštitúcie Adtalem Brasil pri výpočte indexu dosiahla hodnotenia 3 a vyššie. V nasledujúcich kapitolách budú bližšie popísané jednotlivé univerzity spoločnosti.

3.3.1. Ibmecc

Obr. 10: Logo Ibmecc



Zdroj: Ibmecc (2020)

Univerzita bola založená v Rio de Janeiro pod názvom Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) v roku 1970, ktorého skratka bola neskoršie použitá ako oficiálny názov univerzity. V roku 2015 sa pripojila k Adtalem Brasil. Z pôvodného názvu, ktorý do slovenčiny môže byť preložený ako Brazílsky inštitút pre kapitálové trhy je zjavné,

že hlavným zameraním univerzity sú ekonomické odbory. Za 50 rokov jej pôsobnosti sa univerzita vypracovala medzi najlepšie ekonomické univerzity krajiny. V rokoch 2016, 2017 a 2018 sa zaradila medzi najlepšie ekonomické inštitúcie. Bakalárske kurzy získali taktiež najvyššie hodnotenie brazílskeho ministerstva školstva. K pôvodným vyučovaným odborom Podniková ekonomika a Účtovníctvo sa časom v Ibmece otvorili odbory Právo, Architektúra a Urbanizmus, Žurnalistika, Automatizácia, Elektrotechnika, Priemyselné inžinierstvo a Strojárstvo. V súčasnosti v týchto oboroch študuje 7 500 študentov vysokoškolského štúdia a 5 500 tisíc študentov postgraduálneho štúdia. Výuka prebieha najmä prostredníctvom priamej výuky v štyroch inštitúciách uvedených v nasledujúcej tabuľke. Niektoré kurzy je možné absolvovať v online forme.

Tab. 10: Ibmece inštitúcie

| Názov inštitúcie | Skratka | Mesto | Štát | Skratka štátu |
|-----------------------|-----------|----------------|------------------|---------------|
| Ibmece Belo Horizonte | Ibmece BH | Belo Horizonte | Minas Gerais | MG |
| Ibmece Brasília | Ibmece BR | Brasília | Distrito Federal | DF |
| Ibmece Rio de Janeiro | Ibmece RJ | Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | RJ |
| Ibmece São Paulo | Ibmece SP | São Paulo | São Paulo | SP |

Zdroj: Ibmece (2020), spracované autorom

V hodnotení spoločnosti INEM dosahujú všetky inštitúcie hodnotenie 4 ukazovateľa IGC, až na Ibmece Brasília, ktorá sa nezúčastnila hodnotenia. Cieľom Ibmece je rozvoj študentov ako protagonistov vo svete bez hraníc. Vďaka viac než 50 partnerstiev so zahraničnými inštitúciami vyslala okolo 300 študentov na výmenné programy. Od ostatných sa odlišuje metodikou výučby, ktorú vedú odborníci s tržnými skúsenosťami zo svojich odborov. Prostredníctvom dohôd s poprednými brazílskymi spoločnosťami majú študenti možnosť získať skúsenosti priamo u nich (Ibmece, 2020).

3.3.2. Wyden Educacional

Obr. 11: Logo Wyden Educacional



Zdroj: Wyden Educacional (2020)

Inštitúcie Wyden so súčasným názvom Fanor a UniRuy stáli pri založení Adtalem Brasil v roku 2009. Postupom času sa k značke Wyden začali pridávať ďalšie inštitúcie, ktorých

v dnešnej dobe je celkom deväť. Každá z nich má svoju históriu, kde najstaršou je zakladajúca inštitúcia UniRuy založená v 1990. Viac než polovica z nich je založená na začiatku tohto storočia. Vďaka tomu na univerzitách Wyden prebieha moderná výuka s vysokou kvalitou, kde teoretické poznatky sú kombinované s praxou. Deväť inštitúcií je rozmiestnených v ôsmich štátoch, kde v prezenčnej a distančnej forme vyučujú 48 170 študentov vysokoškolského štúdia a 4 800 študentov postgraduálneho štúdia. Prostredníctvom inštitúcií, zobrazených v tabuľke nižšie, študenti majú možnosť navštevovať viac než 50 študijných programov v odboroch ekonómie, marketingu, účtovníctva, filozofie, pedagogiky, práva, žurnalistiky, zdravotníctva, biomedicíny, elektrotechniky, informačných technológií, stavebníctva, strojníctva, designu a mnoho ďalších.

Tab. 11: Wyden inštitúcie

| Názov inštitúcie | Skratka | Mesto | Štát | Skratka štátu |
|-----------------------------------|--------------|------------|------------|---------------|
| Faculdade Ideal | Faci | Belém | Pará | PA |
| Faculdade de Imperatriz | Facimp | Imperatriz | Maranhão | MA |
| Faculdade Martha Falcão | FMF | Manaus | Amazonas | AM |
| Faculdade Integral Diferencial | UniFacid | Teresina | Piauí | PI |
| Centro Universitário Unifanor | UniFanor | Fortaleza | Ceará | CE |
| Centro Universitário UniFavip | UniFavip | Caruaru | Pernambuco | PE |
| Centro Universitário UniFBV | UniFBV | Recife | Pernambuco | PE |
| Centro Universitário UniMetrocamp | UniMetrocamp | Campinas | São Paulo | SP |
| Centro Universitário UniRuy | UniRuy | Salvador | Bahia | BA |

Zdroj: Wyden (2020), spracované autorom

Oproti Ibmec, ako je vidieť z textu vyššie, nie je prestížnou ekonomickou školou, ale ponúka širšiu škálu odborov čím je všeobecnou vysokou školou. Taktiež je súkromnou univerzitou, avšak s cenovo prijateľnejšími poplatkami za štúdium pre študentov. Nižšie školné neznamená však nižšiu kvalitu, ukazovateľ IGC opäť ukazuje opak, že inštitúcie sú kvalitnými školami. Všetky dosahujú v hodnotení skóre rovné alebo vyššie než 3. UniFacid je najlepšou univerzitou v štáte Teresina a UniFavip v štáte Pernambuco podľa výsledkov IGC. Ďalšia škola v štáte Pernambuco UniFBV je najrýchlejšie rastúcou univerzitou v štáte. Je zjavné, že aj pri veľkom počte ponúkaných programov a veľkom počte študentov si Wyden udržuje vysokú kvalitu vzdelávania (Wyden Educacional, 2020).

3.3.3. Damásio

Obr. 12: Logó Damásio Educacional a SJT Educação Médica



Zdroj: Damásio Educacional (2020); SJT Educação Médica (2020)

Poslednou, treťou, obchodnou značkou Adtalem Brasil je Damásio Educacional, ktorá je súčasťou skupiny od 2014, kedy sa k nej pridala organizácia Damásio Educacional. V roku 2017 bola značka rozšírená o druhú inštitúciu: SJT Educação Médica (SJT). Obidve inštitúcie, znázornené v tabuľke nižšie, majú sídlo v São Paule, z čoho sídlo SJT je umiestnené v novej budove Ibmecc.

Tab. 12: Damásio inštitúcie

| Názov inštitúcie | Skratka | Mesto | Štát | Skratka štátu |
|---------------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| Damásio Educacional | Damásio | São Paulo | São Paulo | SP |
| SJT Educação Médica | SJT | São Paulo | São Paulo | SP |

Zdroj: Damásio Educacional (2020); SJT Educação Médica (2020)

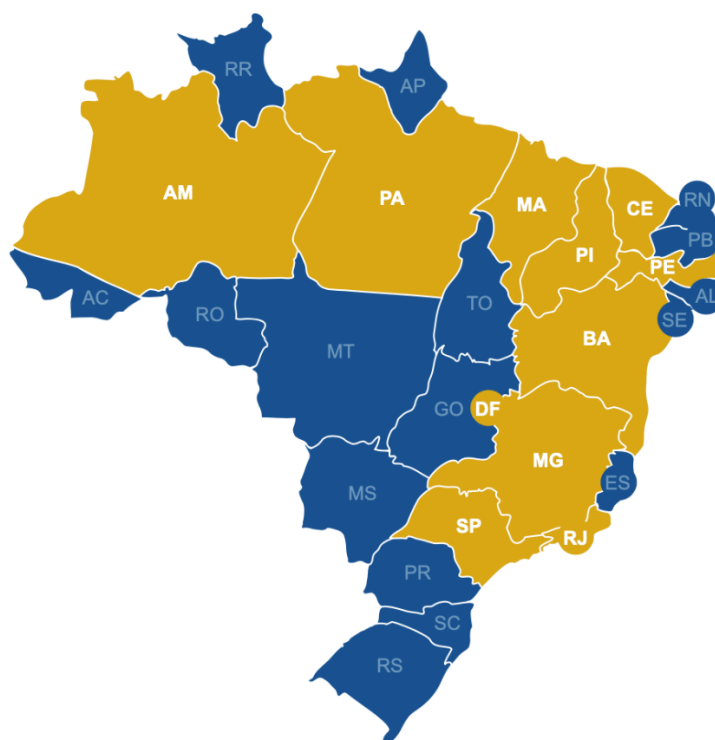
Damásio Educacional s viac než 40 ročnou praxou má viac než 50 tisíc študentov právnych oborov bakalárskeho a magisterského štúdia a prípravných kurzov pre brazílsku advokátsku komoru a verejnoprávných funkcií. Považuje sa za jednu z najuznávanejších inštitúcií, pokiaľ ide o právo a prípravu funkcií verejnej správy. Vďaka franšízingu služby Damásia využíva ďalších 180 inštitúcií naprieč celou Brazíliou (Damásio Educacional, 2020).

SJT Educação Médica založená v roku 1999 sa po rokoch svojej existencie stala referenčnou značkou poskytujúcou prípravné kurzy k zloženiu lekárskej skúšky. V súčasnosti poskytuje kurzy vo veľa oblastiach medicíny až po manažérske kurzy v tejto oblasti. SJT je uznávaná pre kvalitu lekárov, ktorí sa zúčastňujú ich kurzov. Medzi nimi sú študenti najuznávanejších univerzít v Brazílii ako USP, Unicamp, Unifesp a Santa Casa de Misericórdia. Účastníci kurzov SJT sa hrdia vysokou mierou úspešnosti zloženia lekárskej skúšky. Spoločnou črtou s Damásio Educacional je možnosť poskytovania licencie iným inštitúciám prostredníctvom franšízingu (SJT Educação Médica, 2020).

3.3.4. Geografické rozmiestnenie univerzít

Postupným rozširovaním Adtalem Brasil o nové inštitúcie sa postupom času rozšírila ponuka ich služieb do viacerých štátov. V súčasnosti pôsobí v jedenástich štátoch Brazílskej republiky zobrazených na obrázku nižšie. Skratky štátov sú uvedené v tabuľkách jednotlivých inštitúcií v predchádzajúcich podkapitolách. Z geografického rozmiestnenia je evidentné, že sa jedná o globálne pôsobiacu vzdelávaciu skupinu.

Obr. 13: Geografické rozmiestnenie inštitúcií Adtalem



Zdroj: Adtalem Educacional do Brasil (2020)

3.4. Adtalem International Office

Kvalita výuky je dôležitým aspektom štúdia, nie ale jediným. Aby boli študenti spokojní so svojou školou a skutočne ich bavila, je nutné, aby okrem teoretických poznatkov získavali poznatky aj z praxe, čo je taktiež dôležitým aspektom. Ďalším dôležitým je v čase globalizácie a internacionalizácie, získanie zahraničným skúseností. Adtalem si uvedomuje, že medzinárodná skúsenosť ich študentov zvyšuje ich konkurencieschopnosť na pracovnom trhu v dnešnom svete. Z toho dôvodu prostredníctvom svojej International Office (IO) sprostredkuje svojim študentom medzinárodné projekty. Práve v tomto oddelení spoločnosti autor práce vykonával odbornú stáž. Hlavná IO sídli v sídle spoločnosti, odkiaľ poskytuje projekty študentom všetkých troch univerzít. Ďalej

spolupracuje s fakultnými oddeleniami, ktoré sú v priamom spojení so študentami, ktorí majú záujem o tieto projekty. Väčšina nižšie vypísaných sú poskytované študentom zo všetkých troch univerzít A dtalem.

- **Semester Abroad**

Semester Abroad je obdobou európskeho Erasmusu, kde vďaka viac než 50 partnerstiev so zahraničnými univerzitami majú študenti možnosť študovať jeden alebo dva semestre v zahraničí. Hlavným rozdielom oproti Erasmusu je fakt, že študenti nedostávajú štipendium na štúdium a musia si sami hrať osobné výdaje spolu s letenkami. Taktiež neplatia štúdium na hosťovskej univerzite, avšak musia platiť štúdium na domovskej. Väčšina partnerských univerzít sa nachádza v Európe, avšak sa medzi nimi nájdu aj univerzity v Argentíne, Číne, Čile, Indii, Izraeli, Kanade a USA. Takmer polovica študentov volí vysoké školy v Portugalsku a Španielsku hlavne kvôli nedostatku jazykových znalostí angličtiny. Každý študent si môže vo výberovom riadení vybrať 3 univerzity, ktoré radí prioritne. Po doložení nutných administratívnych náležitostí prebieha so študentami pohovor, na základe ktorého sú hodnotení a následne im je priradená finálna inštitúcia z nich zvolených na základe bodového ohodnotenia. Na Semester Abroad sa každý semester hlási okolo 40 študentov zo všetkých troch univerzít A dtalem.

- **International Module**

Projekt čisto pre študentov Ibmece v spolupráci s Babson College, ktorá už 23 rokov po sebe získala titul najlepšej vysokej školy podnikania v USA. V priebehu jedného týždňa prebieha intenzívna 30 hodinová výuka študentov od miestnych profesorov v podobe prednášok, seminárov a workshopov. Študenti počas toho času taktiež navštívia zaujímavé miestne spoločnosti. V roku 2019 prebehol International Module s Loyolskou univerzitou v Chicagu, ktorý započal tradíciu dvoch modulov ročne. Toho chicagského sa zúčastnili okrem študentov ekonomických odborov aj študenti právnických odborov. Od roku 2020 budú práve dva moduly rozdelené na ekonomický s Babson College a druhý právnický s druhou inštitúciou, ktorá bude každoročne vyberaná. Každá inštitúcia Ibmece môže vyslať 30 študentov.

- **Academic Awards**

Študenti zo všetkých univerzít skupiny A dtalem s najlepšimi výsledkami sú odmenení prostredníctvom projektu Academic Awards. V priebehu roku sa koná dvakrát, kde sú

študenti rozdelení na základe oborov. V priebehu jednotýždňovej zahraničnej návštevy majú možnosť navštíviť miestne start-upy a renomované spoločnosti v ich oblasti, zúčastniť sa kurzov a workshopov na zahraničných univerzitách a navštíviť miestne známe pamiatky. Program plne hradí Adtalem.

- **International Journeys**

International Journeys je obdobným projektom ako International Module, kde v priebehu jedného až dvoch týždňov majú študenti možnosť návštevy vysokých škôl v štátoch ako Čine, USA, Holandsku či Izraeli. Oproti International Module tu nie je špecifikovaná univerzita konania ale skôr sa jedná o zahraničné cesty šité na mieru študentom, ktorí na konci obdržia certifikát za jeho absolvovanie.

- **Stáže IAESTE**

Projekt zahraničných stáží sprostredkovaný medzinárodnou študentskou organizáciou IAESTE pôsobiaca v 87 štátoch. Oproti predošlým sa nejedná o študijný pobyt, ale zahraničnú platenú stáž v odbore študenta. Tento projekt bude podrobnejšie rozobraný v nasledujúcej kapitole.

- **EnglishPro**

Vzhľadom na nutnosť jazykových znalostí pre účasť na predošlých projektoch IO spustilo projekt EnglishPro. Jedná sa o výučbu angličtiny v online prostredí Voxy, ktorá je dostupná študentom 24 hodín denne. Kurz je rozdelený na 7 jazykových úrovní, ktorú si môžu študenti zvoliť ako taktiež ich študijné zameranie. Majú možnosť študovať jazyk v oblasti ich zamerania spolu s aktuálnym dianím v danej oblasti. Študenti Wyden majú možnosť okrem online výuky aj kontaktnú výuku priamo v priestoroch univerzity s rodenými rečníkmi.

- **Santander Scholarship**

Santander je najväčšou zahraničnou bankou v Brazílii a celkovo piatou najväčšou v celej krajine, čo sa týka aktív. Vzhľadom na finančnú náročnosť niektorých projektov IO uzatvorila partnerstvo so Santander. Na jeho základe každoročne obnovujú projekt Santander Scholarship, vďaka ktorému bude 5 vybratých študentom hradený zahraničný pobyt s maximálnou dĺžkou 6 mesiacov v jednej z partnerských univerzít Adtalem alebo Santander.

- **Ibmec + Sorbonne**

Už z názvu je evidentné, že sa jedná o spoluprácu Ibmece a Sorbonne. Sorbonne, kde študovali Karol IV. alebo Edvard Beneš, je súčasťou prestížnej Parížskej univerzity. Tento projekt prináša duálny magisterský titul z týchto univerzít. Štúdium v oblasti financií sa do hĺbky venuje finančným nástrojom. Časť kurzov a aktivít sa koná v Ibmece a ďalšia časť v Paríži v rozmedzí 3 týždňov, kde prebieha intenzívna výuka v angličtine. Počas štúdia v Brazílii sú študenti vyučovaní od profesorov zo Sorbonne. Na záver štúdia musia obhájiť medzinárodnú diplomovú prácu v angličtine. Vzhľadom na vysokú hodnotu titulu je taktiež štúdium vysoko finančne ohodnotenú vo výške v prepočte až 400 tisíc korún českých.

- **Webinars**

Organizácia webinárov prebieha na univerzite Wyden. Vďaka tomuto projektu učitelia v rámci svojho predmetu majú možnosť požiadať o prednášku od zahraničného hosťujúceho profesora, ktorý študentom rozšíri obzory o medzinárodnom prostredí na dané téma predmetu. V minulom akademickom roku prebehli 4 webináre.

- **Incoming students**

Prichádzajúcich študentov Adtalem prijíma v rámci svojich projektov zatiaľ len do kampusu Ibmece v Rio de Janeiru, kde vyučujúci prednášajú všetci kurzy v angličtine. Zahraniční študenti si môžu zapísať všetky kurzy ako brazílski študenti. Prostredníctvom tohto projektu prebieha starostlivosť a komunikácia o študentov zo zahraničia od ich prijatia do programu až po jeho úspešné ukončenie.

V akademickom roku 2018/2019 IO vďaka svojim zahraničným projektom vyslali 207 študentov a prijali 72 zahraničných, vďaka svojim 52 partnerstvám so zahraničnými univerzitami. Počas jedného semestra 2000 študentov sa zapojilo do projektu EnglishPro. Ďalej sprostredkovali študentom 16 medzinárodných štipendií, 4 webináre a podieľali sa na 4 medzinárodných konferenciách.

4. Stáže IAESTE v Brazílii

Projekt medzinárodných stáží IAESTE sa líši oproti ostatným projektom, ktoré Adtalem International Office ponúka svojim študentom najmä tým, že sa nejedná o študijné, ale pracovné stáže. Práve toto bolo dôvodom, prečo sa rozhodli v roku 2019 rozšíriť svoje portfólio zahraničných projektov o stáže IAESTE. Je známe, že v dnešnej dobe je prospešné pre ďalší rozvoj študentov získanie zahraničnej skúsenosti do ich životopisu, ako študijnej tak pracovnej. Rozšírenie čisto študijných programov pre získanie pracovnej skúsenosti študentov má doceliť práve tento projekt. Pre jeho spustenie musela spoločnosť uzavrieť partnerstvo s miestnou neziskovou spoločnosťou ABIPE (Associação Brasileira de Intercâmbio Profissional e Estudantil) taktiež sídliacou v São Paulo, ktorá od roku 1982 je manažérom IAESTE v Brazílii (ABIPE, 2020). Počiatok zahraničných stáží IAESTE avšak začína v omnoho skôr v roku 1948, kedy bola založená rovnomenná medzinárodná, nevládna, nezisková študentská organizácia. Pri jej zakladaní na Imperial College v Londýne stálo 10 krajín, ktoré sa stali členskými krajinami organizácie. Medzi nimi bolo aj vtedajšie Československo. Pohnútkou k založeniu bola snaha o zväčšenie porozumenia medzi národmi, a tým predchádzať ďalším vojnovým konfliktom. V súčasnosti má organizácia viac než 80 členských krajín, medzi ktorými je vymieňaných viac ako 3000 študentov ročne (IAESTE A.s.b.l., 2020). V každej členskej krajine je volený Národný tajomník, ktorý je projektovým manažérom stáží v danej zemi. Pri jeho činnosti mu vo väčšine prípadov pomáha Národné centrum (NC). Okrem neho sa v krajine nachádzajú lokálne centrá (LC), organizačné jednotky organizácie, ktoré sú tvorené rádovými členmi, dobrovoľníkmi organizácie, ktorí pracujú na projektoch organizácie. V IAESTE sa okrem rozmanitosti národov stretáva s rozmanitosťou jej vedenia v rôznych krajinách čo sa týka zostavenia NC. V štátoch ako Česko, Slovensko, Rakúsko, Holandsko, Nórsko a mnoho ďalších je celá organizácia zostavená čisto zo študentov, avšak polovica členských krajín nemá na vyšších pozíciách študentov. Egypt, Nemecko, Spojené arabské emiráty, Thajsko, Vietnam a pár ďalších krajín sú krajiny, kde je NC zostavené z univerzitných profesorov, ktorí sa venujú tejto činnosti popri vzdelávacej činnosti. Naopak ďalšie krajiny ako práve Brazília, Spojené kráľovstvo, Spojené štáty americké a pár ďalších majú na svojom čele neziskovú spoločnosť so zamestnancami platenými na plný úväzok, plne venujúcimi sa tejto činnosti. Práve spoločnosť ABIPE je národným centrom v Brazílii, tá projekt koordinuje a nesie zaň zodpovednosť. Adtalem je jednou z 24 partnerských inštitúcií tohto projektu,

nie je však lokálnym centrom aj keď vykonáva niektoré jeho úlohy. Konkrétne propaguje projekt svojim študentom, kde im pomáhajú s procesom projektu a konzultujú ho so záujemcami. Lokálne centrá v Brazílii sa nenachádzajú kvôli širokej alokácii jej dobrovoľníkov, tí sú v tomto prípade tvorení študentmi, ktorí sa hlásia na stáž. Títo môžu byť z akejkoľvek inštitúcie, i nepartnerskej ABIPE, preto vytvorenie lokálnych centier nie je kvôli veľkej rozlohe krajiny jednoduché.

4.1. O projekte

Názov organizácie IAESTE je akronymom pre The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience, ten sa dá voľne preložiť ako Medzinárodná organizácia pre výmenu študentov za účelom získania technickej praxe. Z toho ľahko odvodíť hlavnú náplň medzinárodnej organizácie. Tá poskytuje odborné pracovné platné stáže v odbore štúdia v dobe od 1 do 12 mesiacov. Viacej o stážach prezrádzajú ciele IAESTE, ktoré sú nasledovné:

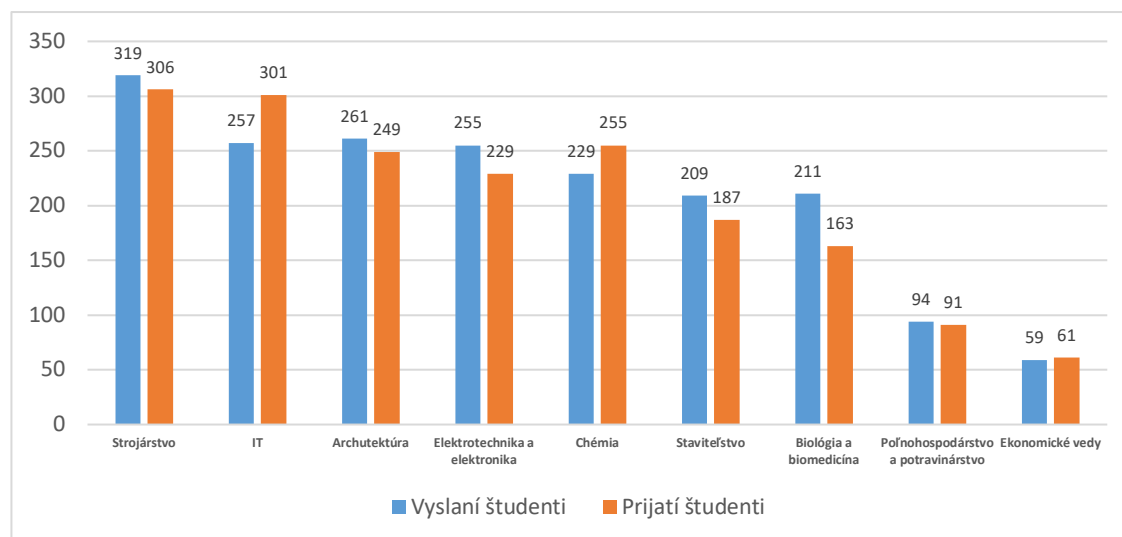
- Operovať so študentami vysokoškolského štúdia za získaním technickej praxe odpovedajúcej ich štúdiu.
- Poskytovať zamestnávateľom kvalifikovaných a motivovaných stážistov.
- Byť zdrojom kultúrneho obohatenie stážistov a ich hostiteľských komunit.

(IAESTE A.s.b.l., 2019)

Brazílski študenti majú možnosť zúčastniť sa odbornej stáže v ďalších 86 členských krajinách. Stáž prebieha v zahraničnej spoločnosti alebo univerzite. Všetky stáže sú v obore ich štúdia a platené zamestnávateľom. Plat priznaný študentovi je mu priamo vyplácaný od zamestnávateľa, nie je znížený o žiadnu províziu ABIPE ani Adtalem. Jeho výška závisí na minimálnej mzde krajiny, kde stáž študent vykonáva avšak nie je stanovená maximálna výška, pretože za kvalifikovanejšie stáže študent obdrží vyšší plat. Pravidlom je, že ten by mal minimálne zabezpečiť financie pre zaplatenie ubytovania, jedla a dopravy do práce. Študenti vďaka projektu môžu vykonávať tri druhy stáží: Research & Development (výskum a vývoj), Office Work (kancelárska práca) a Field Work (Práca v teréne). Z celkového počtu 3274 stáží v roku 2018 najviac stáží s 53% zastúpením bolo v oblasti výskumu a vývoja. Každý tretí stážista v tomto vykonával kancelársku prácu s 40% zastúpením tohto druhu stáží. Ostávajúcich 7% stáží bolo v oblasti práce v teréne. Okrem druhu stáží sa jednotlivé stáže líšia aj svojím odborom, ktorý by mal odpovedať s odborom štúdia študenta, aby bol na stáž akceptovaný

zamestnávateľom. Ako z názvu vyplýva, jedná sa o technické stáže, ale nájdu sa stáže humanitných odborov, avšak vo veľmi malom zastúpení. Nasledujúci graf zobrazuje odbory s najväčšími počtami vyslaných a prijatých študentov prostredníctvom IAESTE.

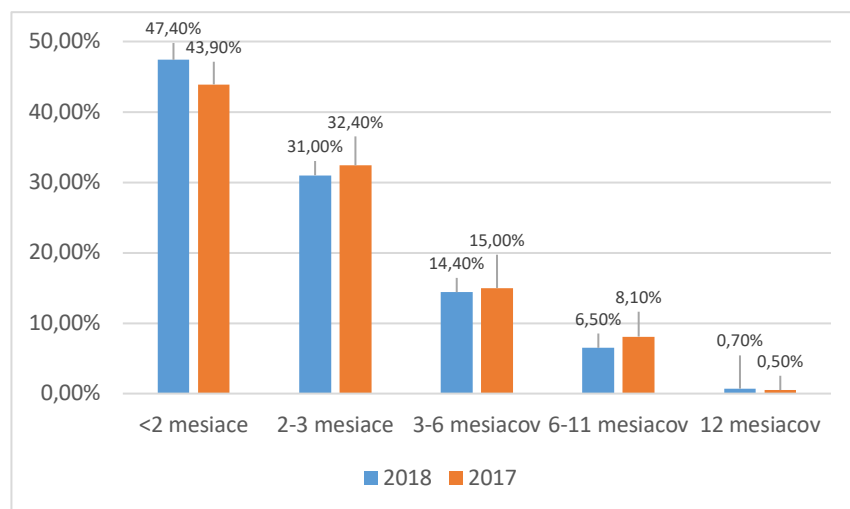
Graf 1: Najlepšie študijné odbory v roku 2018



Zdroj: IAESTE A.s.b.l. (2018), spracované autorom

Ďalším delením v rámci stáží je ich dĺžka. Študenti majú možnosť sa hlásiť na stáž od jedného mesiaca do jedného roku. Z nasledujúceho grafu je však evidentné, že najväčší podiel majú krátkodobejšie stáže, keďže študenti zväčša vycestujú v dobe letných prázdnin. Dlhodobejšie stáže sú obľúbenejšie v štátoch, kde študenti môžu vyjsť na stáž aj rok po ukončení štúdia.

Graf 2: Dĺžka stáží v rokoch 2018 a 2017



Zdroj: IAESTE A.s.b.l. (2019), spracované autorom

Každá krajina má v rámci tohto projektu svoje odlišnosti, v Brazílii tou odlišnosťou môžu byť ich špecifické požiadavky na študentov, ktoré v iných členských krajinách nemusia byť požadované. Projekt IAESTE má v Brazílii tri podmienky, aby študentovi bolo umožnené sa prihlásiť na stáž:

1. Byť po celú dobu stáže študentom;
2. Znalosť iného jazyka než portugalského;
3. Mať dobré študijné výsledky.

Študenti hlásiaci sa na stáž musia zo všetkých stáží nájsť práve tú, ktorá im vyhovovala najviac. Pri hľadaní tej svojej mali možnosť filtrovať pomocou kritérií ako sú krajina, odbor a dĺžka stáže. Každá stáž má definované tieto aspekty, každá je ale špecifická svojou náplňou a spoločnosťou. Všetky stáže okrem svojich špecifikácií obsahujú požiadavky na študenta. Tie sú tvorené požiadavkami na odbor štúdia a jeho ročník spolu s jazykovými znalosťami, ktoré musí študent spĺňať pre prijatie na stáž. Konkrétna ponuka stáže sa nazýva O-form, ktorého príklad sa nachádza v prílohe A. Tento je konkrétnou ponúkanou stážou Nemecka pre brazílskych študentov. O-form ďalej obsahuje informácie o plate a nákladoch za jeden mesiac. Náklady sú tvorené cenou ubytovania a odhadovanými osobnými mesačnými nákladmi stážistu v Nemecku. Naopak O-form prichádzajúcich študentov do Brazílie je v prílohe B, ktorý je konkrétnou stážou Adtalem Brasil prostredníctvom ktorej sa hlásil autor práce.

4.2. Proces stáží

Organizácia IAESTE sa v priebehu rokov snaží systém stáží unifikovať. Dôkazom toho je, že všetky krajiny využívajú spoločný softvér tzv. Exchange Platform. Vzhľadom, že členské krajiny sú rôznorodé a taktiež ich legislatíva, sú procesy, ktoré samotná organizácia nedokáže zjednotiť. Jedným z rozdielov je proces stáží, ktorý sa môže veľmi líšiť v určitých krajinách. V tejto podkapitole bude preberaný proces projektu v Brazílii. Dôležité je spomenúť aj delenie stáží, na základe ktorého sa odvíja proces. Toto delenie stáží je na tzv. AC stáže a COBE stáže. **AC stáže** alebo Annual Conference stáže sú tie, ktoré sa vymenia na rovnomennej konferencii. Táto konferencia sa koná každoročne v januári a účastní sa jej všetkých 87 členských krajín. Pravidelne dobrovoľníci organizácie v mesiacoch od septembra do decembra uzatvárajú zmluvy s lokálnymi spoločnosťami pre prijatie zahraničných stážistov v období letných prázdnin. Tieto stáže následne vymieňajú so zahraničnými krajinami za ich stáže. Výsledkom konferencie

je získanie zahraničných stáží, na ktoré sa môžu hlásiť brazílski študenti. Počas roku 2019 IAESTE v Brazílii získalo 254 stáží, kde nominovali 175 študentov. Naopak do Brazílie vďaka projektu prišlo 270 študentov. Na AC stáže sa môžu hlásiť čisto študenti krajiny, s ktorou bola stáž vymenená. Ďalším druhom sú **COBE stáže** alebo Continued Online Base Exchange sa môže voľne preložiť ako Neustála online výmena. Sú novovzniknutým druhom celosezónnych stáží. COBE stáž môže byť vypísaná kedykoľvek v priebehu roku, kde je okamžite k dispozícii na Exchange platforme. Oproti AC stážam sa na ňu môže hlásiť študent z akejkoľvek členskej krajiny a spoločnosť následne vyberie najlepšieho adepta. Tento druh stáží vznikol na pohnútku urýchlenia procesu, kedy firmy občas museli po vypísaní stáže čakať na stážistu viac než polroka.

4.2.1. AC stáže

Prihlásenie na AC stáže začína registráciou študenta do online platformy ABIPE, kde začína proces. Pre získanie prístupu musí študent zaplatiť ročný poplatok vo výške 90 R\$, čo v prepočte činí 425 Kč. Pre ďalšie roky je tento poplatok pre registrovaných študentov polovičný. Brazílsky proces neobsahuje vykonávanie testov alebo pohovorov ako v niektorých krajinách, ten je založený na kritériách, ktoré vytvorilo IAESTE Brazil, vďaka čomu študenti získavajú bodové hodnotenie. Čím viacej bodov získa študent, tým má väčšiu šancu získania jeho vysnívanej stáže. Možnosti pre získanie bodov sú nasledovné:

- **Ponuka stáží v spoločnosti (100 bodov)** – uzatvorenie O-formu s brazílskou spoločnosťou.
- **Ponuka stáží vo vzdelávacej inštitúcii (80 bodov)** – uzatvorenie O-formu so vzdelávacou inštitúciou v Brazílii.
- **Ponuka ubytovania (50 bodov)** – zabezpečenie ubytovania zahraničnému stážistovi v mieste jeho stáže na dobu minimálne 8 týždňov. Súčasne môže študent sprostredkovať štyri ubytovania, za každé môže inkasovať maximálne 350 R\$ mesačne.
- **Organizácia spoločenských aktivít (30 bodov)** – zahŕňa organizovanie výletov, prehliadok miest, návštevy múzeí, podujatí a podobné udalosti organizované pre stážistov. Za účasť na aktivite organizovanej iným dobrovoľníkom je možné získať 20 bodov.

- **Odporúčenie kamarátovi (80 bodov)** – prostredníctvom online platformy môže študent odporučiť svojmu kamarátovi, body získa, keď sa dotýčny taktiež registruje do platformy.
- **Partnerstvo s vašou vzdelávacou inštitúciou (150 bodov)** – v prípade, že inštitúcia študenta nemá uzatvorená partnerstvo s ABIPE, môže pri jeho úspešnom uzatvorení získať body.
- **Prednáška o projekte (20 bodov)** – usporiadanie verejnej prednášky o projekte IAESTE s najmenej 5 účastníkmi.
- **Vyzdvihnutie cudzinca na letisku/autobusovej stanici (80/50 bodov)** – možnosť pomôcť stážistovi pri príchode do Brazílie.

V polovici decembra sa každoročne uzavrie systém zbierania bodov a zverejní sa poradie účastníkov na základe bodovania. Následne po Annual Conference, keď brazílska delegácia privezie zahraničné O-formy, sú začiatkom februára zverejnené stáže v online platforme. Po ich zverejnení majú študenti päť dní na výber desiatich stáží, ktoré zoradia prioritne. Systém následne rozdelí jednotlivé stáže medzi študentov na základe ich bodového hodnotenia a priorit. V prípade, že dvaja študenti si vyberú ako prioritu číslo jedna rovnakú stáž, obdrží ju ten, ktorý má viac bodov. Jeden študent sa môže zúčastniť viacerých stáží, ak sa časovo neprekrývajú. V ďalšom kroku keď si študent vyberie stáž alebo stáže, musí zaplatiť účastnícky poplatok. Ten činí 2650 R\$ za jednu stáž, čo je v prepočte 12 500 Kč. Po uhradení poplatku musí zaslať prihlášku na stáž. Obsah prihlášky je zjednotený naprieč všetkými členskými krajinami, tá obsahuje: životopis, motivačný list, potvrdenie jazykových znalostí, výpis známok zo štúdia, potvrdenie o štúdiu, pas a fotografia. Na základe prihlášky má zamestnanec možnosť prijať alebo odmietnuť študenta. Má tiež právo s ním urobiť online pohovor na overenie jeho odborných znalostí vyžadovaných v O-Forme. Po prijatí na stáž si študent musí zabezpečiť letenky do cieľovej destinácie na svoje náklady. V prípade potreby mu IAESTE pomôže s vízami. Následne je s ním v kontakte počas celej doby stáže. Po návrate zo stáže vyplní feedback, vďaka nemu IAESTE získa spätnú väzbu ohľadom spolupráce a ďalší stážisti informácie o krajine.

4.2.2. COBE stáže

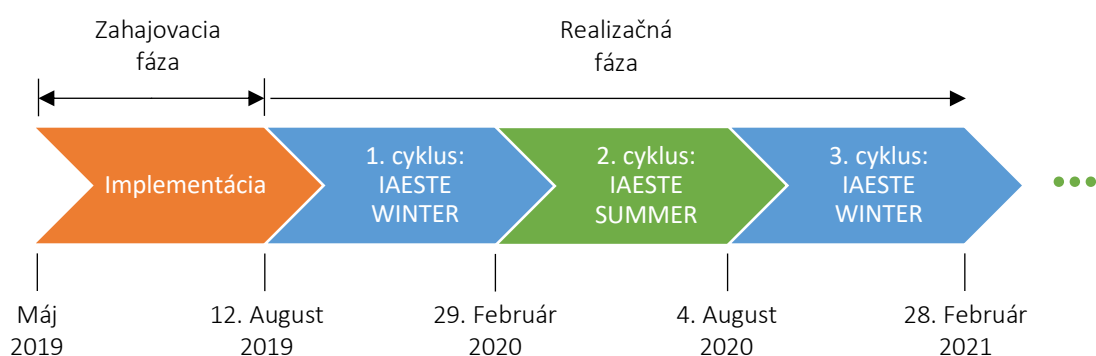
Na COBE stáže alebo Hot Offers ako sú nazývané v brazílskom IAESTE, sa študenti môžu hlásiť v priebehu celého roku a nemusia čakať na zverejnenie AC stáží. Pre prihlásenie na COBE stáž študent taktiež nemusí zbierať body, avšak úspešné prijatie

na takúto stáž je náročnejšie kvôli konkurencii. Tieto stáže sú oproti tým AC zverejnené aj pre iné členské krajiny než Brazíliu. Najlepšieho kandidáta na stáž vyberie spoločnosť na základe prihlášky. Účastnícky poplatok za COBE stáž je 2500 R\$ čo v prepočte činí 11 790 Kč. Z toho 200 R\$ je nevratný poplatok, ktorý študent zaplatí pri odoslaní prihlášky, zbytok platí len v prípade úspešného prijatia.

4.3. Adtalem a IAESTE

Vo svete funguje program zahraničných stáží IAESTE viac než 70 rokov, za ktorých sprostredkoval stáž cez 360 tisíc študentom. Napriek dlhej histórii v Adtalem Brasil je tento projekt novým a študenti pri jeho počiatku nemali o ňom povedomie. Do doby pridania projektu do portfólia International Office študenti mali skúsenosti len so študijnými projektami. Na začiatku projektu bolo potrebné študentom ako propagovať samotný projekt tak tento rozdiel. Zahajovacia fáza projektu v Adtalem začína už spomínaným uzatvorením partnerstva s ABIPE, manažérom projektu IAESTE v Brazílii. V tejto fáze vytvoril autor práce **životný cyklus projektu**, ktorého začiatok je znázornený na nasledujúcom obrázku. Počiatočným plánom spoločnosti bolo zavedenie len AC stáží. Avšak vo vytvorenom cykle projektu sú zahrnuté tiež COBE stáže, aby bolo dosiahnuté celoročné fungovanie projektu.

Obr. 14: Životný cyklus IAESTE stáží v Adtalem Brasil



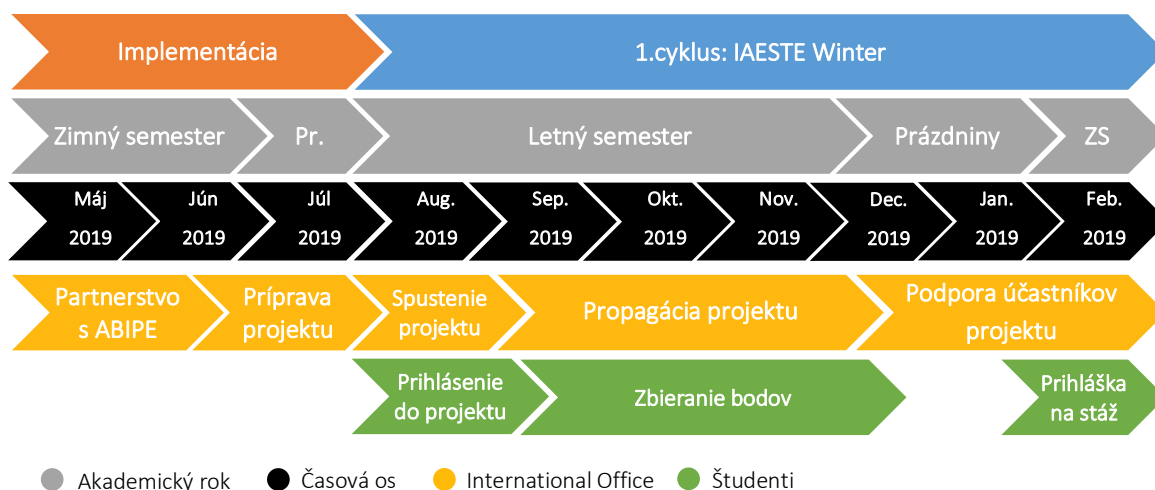
Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé cykly realizačnej fázy sú nazývané podľa ročného obdobia v Brazílii, počas ktorého by prostredníctvom týchto cyklov študenti absolvovali stáž v zahraničí. Vzhľadom na polohu krajiny na južnej hemisfére sú ročné obdobia obrátené oproti tým v Európe. Taktiež oproti Česku je zmena v harmonograme akademického roku,

ten začína vo februári a končí v decembri. Počnúc zimným semestrom, ktorý trvá od februára do júna, je nasledovaný mesačnými zimnými prázdninami a pokračuje letným semestrom, ktorý trvá od augusta do začiatku decembra, po ktorom študenti majú dvojmesačné letné prázdniny. V životnom cykle znázornený IAESTE Winter predstavuje AC stáže a IAESTE Summer predstavuje COBE stáže. Práve z dôvodu, že v dobe kedy brazílski študenti majú dlhšie prázdniny, bolo doporučené spoločnosti ponúkať študentom aj COBE stáže. V prípade, že si študent zvolí stáž, ktorá presiahne dobu prázdnin, je na ňom ktorú časť semestra vynechá, čo následne mu musí schváliť univerzita. Ďalšou možnosťou je prerušenie štúdia po dobu stáže v prípade tých dlhodobejších.

V nasledujúcich podkapitolách budú bližšie rozobrané jednotlivé aktivity fázy implementácie projektu v Adtalem Brasil a jeho prvého cyklu. Harmonogram projektu zobrazuje detailnejšie práve tieto fázy. V závislosti k časovej osi je načrtnutá časť životného cyklu projektu, ku ktorej sú vzťahnuté aktivity International Office a aktivity študentov zapojených do projektu, kde všetky sú zobrazené v závislosti harmonogramu akademického roku.

Obr. 15: Harmonogram projektu



Zdroj: vlastné spracovanie

4.3.1. Implementácia projektu

Na začiatku tejto fázy prebehli stretnutia zástupcov International Office a ABIPE, kde boli preberané základné informácie o projekte, čoho výsledkom bolo už spomínané partnerstvo inštitúcií. Po jeho uzatvorení bol projekt včlenený do agendy pravidelných pondelkových mítingov oddelenia. Počas nich bol na začiatku prezentovaný projekt

všetkým členom tímu, neskôr nasledovali prípravné práce zainteresovanými členmi. Vďaka partnerstvu s ABIPE a vytvoreniu O-formy spoločnosťou bol do nej vďaka projektu prijatý stážista, autor diplomovej práce, ktorý sa po príchode do Brazílie stal ambasádorom IAESTE v Adtalem Brasil. Jeho hlavnou úlohou bola implementácia projektu a spustenie jeho prvého cyklu. Jeho stáž trvala od začiatku júla do konca septembra. Na jej začiatku bolo potrebné, aby si naštudoval proces projektu v Brazílii, ktorý sa líši od procesu jemu známemu z Česka. Dôležitý bol tiež výber cieľovej skupiny projektu, od čoho sa odvíjali ďalšie aktivity. Na základe rozvoja študentov podľa Ikigai bolo rozhodnuté, že cieľovou skupinou budú študenti 4. až 7. semestra. V prípade 5 ročných kurzov by sa jednalo o študentov 4. až 9. semestra. Práve v týchto semestroch podľa Ikigai je najvhodnejšie získanie zahraničnej skúsenosti. Ďalej bolo tiež ambasádorom doporučené fungovanie projektu na univerzitách Ibmecc a Wyden s vylúčením inštitúcie Damásio Educacional. Vzhľadom na to, že sa jedná o čisto právnickú inštitúciu, by jej študenti nemali na výber zo stáží IAESTE pretože projekt neposkytuje právnické stáže. Na záver tejto fázy bol nim vytvorený akčný plán projektu spolu s plánom propagácie študentom.

4.3.2. 1. cyklus projektu

Začiatok prvého cyklu projektu v Adtalem Brasil je vyznačovaný oficiálnym spustením projektu. Jeho ohlásenie študentom, konkrétne cieľovým ročníkom, prebehlo 12. augusta 2019 v prvý deň letného semestra. Počas prvého dňa prebieha vo všetkých inštitúciách tzv. Welcome Day, ktorý má privítať študentov do nového semestra, informovať o novinkách a plánovaných aktivitách. Táto akcia bola z hľadiska dosahu ideálna na ohlásenie nového projektu. Jeho ambasádor sa zúčastnil v dopoludňajších hodinách Welcome Day v kampuse Ibmecc v São Paule a popoludňajších v kampuse Wyden v meste Campinas. Prezentácia ohlásenia projektu prebiehala pred stovkami študentov jeho cieľovej skupiny. Pri Ibmecc prezentácii boli študenti tiež pozývaní na budúcu plánovanú prednášku o projekte, ktorá ich mala hlbšie zasvätiť do jeho procesu. Pri prezentácii ohlásenia projektu bol kladený dôraz na skutočnosť, že všetky stáže sú platené. Tento fakt bol prezentovaný kvôli finančnej situácii študentov, ktorí už v mnohých prípadoch na univerzite študovali vďaka študentským pôžičkám či štipendiám. Po ohlásení projektu začala naplno jeho propagácia naprieč všetkými inštitúciami Ibmecc a Wyden. Cieľom bola registrácia študentov do projektu, ich motivovanie do bodovacieho systému, vďaka ktorému majú možnosť získať

vysnívanú stáž a informovanie o dôležitých krokoch procesu. Všetky druhy propagácie, ktoré boli naplánované v implementačnej fáze, sú znázornené v nasledujúcom pláne propagácie.

Tab. 13: Plán propagácie

| Dátum | Médium | Špecifikácia | Cieľová skupina | Poznámka |
|--------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---|
| 12. 08. 2019 | Prezentácia | Welcome Day | Ibmec | Predstavenie projektu |
| 12. 08. 2019 | Prezentácia | Welcome Day | Wyden | Predstavenie projektu |
| 12. 08. 2019 - 29. 02. 2019 | LCD obrazovky | | Ibmec + Wyden | Obrazovky v priestoroch inštitúcií |
| 12. 08. 2019 - 29. 02. 2019 | Obrazovky PC | Šetrič obrazovky | Ibmec + Wyden | Verejné počítače všetkých inštitúcií |
| 12. 8. 2019 - neobmedzene | Webové stránky | Web International Office | Ibmec + Wyden | Informácie o programe |
| 28. 08. 2019 | Hromadný email #1 | Medzinárodné stáže IAESTE | Ibmec + Wyden | Predstavenie projektu + poplatky |
| 02. 09. 2019 - 10. 09. 2019 | Webináre | EnglishPro | Wyden | Prezentácia programu počas hodiny EnglishPro |
| 11. 09. 2019 | Prednáška | Poznaj stážistov IAESTE | Ibmec | Prednáška stážistov o ich zážitkoch |
| 01. 10. 2019 | Hromadný email #2 | Registrácia do programu | Ibmec + Wyden | Informácie o spustení registrácie |
| 15. 10. 2019 | Hromadný email #3 | Bodový systém | Ibmec + Wyden | Možnosti získania bodov |
| 15. 10. 2019 - 15. 11. 2019 | Instagram | Instagram Story | Ibmec + Wyden | Platená reklama |
| 15. 11. 2019 | Hromadný email #4 | Ukončenie registrácií | Ibmec + Wyden | Upozornenie na blížiacu ukončenie registrácie |

Zdroj: vlastné spracovanie

Súčasne v deň predstavenia projektu mali možnosť vidieť študenti reklamu na projekt naprieč všetkými inštitúciami prostredníctvom LCD obrazoviek umiestnených na chodbách univerzít a na šetričoch obrazoviek verejných počítačov. Pre viacej informácií študenti mohli nájsť viacej informácií o programe na webových stránkach univerzít, odkiaľ sa mohli priamo registrovať do projektu.

- **Hromadné emaily**

Cieľová skupina projektu z radov študentov Ibmece a Wyden bola oslovená hromadnými emailmi. Tie ich informovali od predstavenia programu, registráciu do projektu cez konkrétne informácie o bodovacom systéme až po informovaní o blížiacom konci registrácií. Tretí email prezentoval bodovací systém, kde sa ambasádor obával, aby jeho jednotlivé úlohy nedomotivovali potenciálnych záujemcov o projekt.

Preto každá z nich bola sprevádzaná praktickou výhodou získanou z jej vykonania. Výhodami bolo napríklad zlepšenie prezentačných, komunikačných schopností, osvojenie business ducha prostredníctvom ponúkaní partnerstiev alebo stáží, rozšírenie rozhľadu, poznanie medzinárodných kamarátov a iné.

- **Prednáška**

Najlepšia propagácia je prostredníctvom vlastnej skúsenosti. Z toho dôvodu takmer mesiac po predstavení projektu prebehla prednáška v kampuse Ibmece. Po prezentácii projektu nasledovali prezentácie stážistov, ktorí majú osobnú skúsenosť s IAESTE. Účastníci mali možnosť vypočuť si výpoveď nemeckého stážistu, ktorý v minulosti absolvoval stáž na Malte a v dobe prednášky vykonával stáž v Brazílii. Taktiež bol prítomný brazílsky študent so skúsenosťou stáže v Európe.

- **Webináre**

Prostredníctvom organizácie webinárov mala byť zabezpečená propagácia projektu na vzdialenejšie inštitúcie Adtalem, kde ambasádor projektu nemohol osobne vystúpiť. Počas kontaktnej výuky EnglishPro, vo všetkých inštitúciách Wyden prebehlo deväť prezentácií programu nasledované priestorom pre otázky od zaujatých študentov.

- **Ibmece propagácia**

Na záver tejto kapitoly je prezentovaná konkrétna podoba reklamy pre inštitúcie Ibmece. Marketingové oddelenie spoločnosti spracovalo propagačné materiály pre každú obchodnú značku zvlášť vzhľadom na ich rozdielnu grafiku. Na obrázku nižšie na Fig. 1 je zobrazený pôvodný návrh, kde Fig. 2 zobrazuje návrh po korektúrach od ambasádora projektu. Ním bolo doporučené zmeniť hlavný nadpis: *O conhecimento que você vai conquistar não no mapa* (Vedomosti, ktoré nezískate na mape) na *Explore o mundo com estágios remunerados em mais de 80 países* (Objavte svet stáží vo viac ako 80 krajinách), ktorý mal priamo osloviť podstatou projektu študentov, ktorí ho zatiaľ nepoznali. Ďalším odporúčením bola zmena študenta, ktorý mal lepšie znázorňovať mladšiu generáciu študentov, ktorí sú cieľovou skupinou projektu. Poslednou zmenou bola výmena portugalského slova Intercâmbio (výmena) za Estágio Internacional (medzinárodná stáž) v názve projektu aby nebol mylne považovaný za študijnú výmenu ale pracovnú stáž.

Obr. 16: Ibmecc propagácia projektu IAESTE



Fig. 1



Fig. 2

Zdroj: Ibmecc (2019)

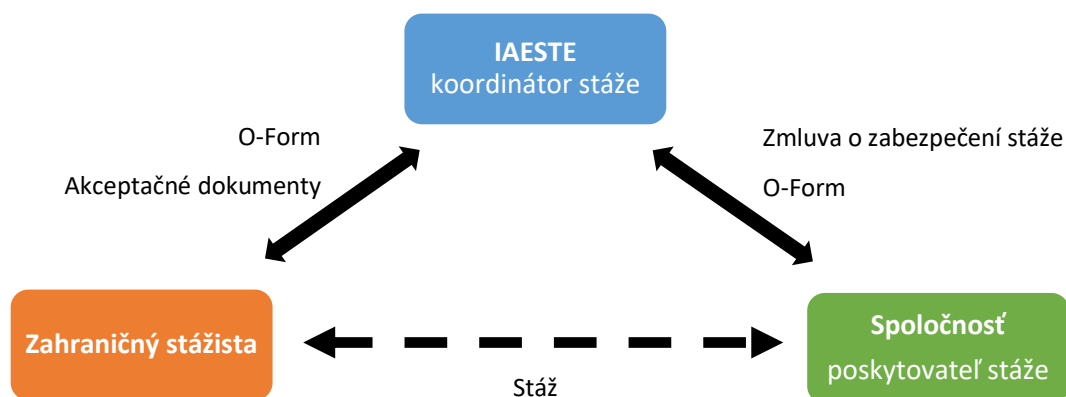
5. Stáže IAESTE v České republice

Oproti fungovaniu projektu v Adtalem Brasil je projekt stáží IAESTE dlhobojšie rozbehnutým projektom na českých univerzitách, kde je prevádzkovaný. Vtedajšie Československo stálo pri zakladaní organizácie IAESTE v roku 1948. Jej pôsobenie v organizácii nebolo dlhé, keďže o rok neskôr muselo aktivitu prerušiť kvôli zmene politického režimu. Pridruženým členom sa stalo v roku 1965, plnohodnotným až roku 1976. Neskôršie vzniká samostatné IAESTE České republiky po rozdelení Československa. Organizácia fungovala pod týmto názvom do roku 2016, kedy vstupom nového občianskeho zákonníku do platnosti zmenila právnu formu z neziskovej organizácie na spolok a s tým zmenila názov na **IAESTE Czech Republic** (IAESTE Czech Republic, 2017). V súčasnosti jej prináleží sedem pobočných spolkov a osem lokálnych centier pri technických univerzitách: ČVUT a VŠCHT v Prahe, ZČU v Plzni, VUT v Brne, UTB v Ostrave, UTB v Zlíne, TUL v Liberci a UP v Pardubiciach. Každé lokálne centrum je tvorené samostatne zodpovedným pobočným spolkom až na lokálne centrum v Pardubiciach, za ktoré nesie právnu zodpovednosť centrum v Brne. Štatutárnym orgánom IAESTE Czech Republic je **Národný tajomník**. Pri jeho funkcii mu pomáha národné centrum. Štatutárnymi orgánmi pobočných spolkov sú **Prezidenti lokálnych centier**. Tí spolu s tajomníkom tvoria **Senát**, ktorý je najvyšším orgánom spoločnosti. Podľa stanov organizácie každý jej člen musí byť študentom alebo absolventom maximálne rok po ukončení štúdia. Prostredníctvom svojich lokálnych centier združuje okolo 130 študentov, ktorí sú dobrovoľníkmi organizácie. Najväčším rozdielom oproti brazílskemu procesu stáží je skutočnosť, že českí študenti nemusia absolvovať bodový systém, ktorý v českom IAESTE neexistuje. Jednotlivé aktivity z toho brazílskeho bodového systému vykonávajú práve dobrovoľníci organizácie. Naopak spoločnou črtou oboch procesov je ponuka oboch druhou ako AC tak COBE stáží.

Od začiatku akademického roku v septembri do Annual Conference v januári sa členovia organizácie zameriavajú na tzv. jobraising stáží. Ten obnáša spoluprácu s českými spoločnosťami, ktorej výsledkom je uzatvorenie ponuky stáže pre zahraničných stážistov, O-formu. Ročne sa ich organizácii podarí získať viac než 100. Najčastejšie jobraising prebieha formou osobných stretnutí so spoločnosťami. Na nich je prezentovaný projekt zahraničných stáží a získané benefity pre spoločnosti. Firma projektom získa pracovníka, ktorý priamo splňuje definované požiadavky, ktorého môžu využiť na konkrétny projekt,

či ním posilniť svoj tím. Veľkou výhodou projektu pre spoločnosti je skutočnosť, že medzi stážistom a firmou nevzniká pracovne právny vzťah vďaka akreditácii od MŠMT ČR, ktorú každé dva roky organizácia obnovuje. Nasledujúci obrázok zobrazuje právny vzťah medzi stážistom, firmou a IAESTE.

Obr. 17: Schéma právneho vzťahu



Zdroj: vlastné spracovanie

Vďaka nevzniknutiu právneho vzťahu medzi stážistom a spoločnosťou, nemusí za neho odvádzať sociálne a zdravotné poistenie, čo je pre ňu ďalšou výhodou. Plat stážistu určený O-formom je v plnej výške vyplácaný stážistovi od IAESTE, ktorý následne spoločnosť vyfakturuje za službu po skončení stáže. Po prijatí nominácie zahraničného stážistu ju bezodkladne zašle spoločnosti k akceptácii prípadnému odmietnutiu. V prípade prijatia je IAESTE zodpovedné za zabezpečenie ubytovania a náležitej dokumentácie k vízu či povolení k pobytu, v prípade potreby stážistu.

5.1. Outgoing študenti

Vytvorením miesta zahraničnému študentovi umožní spoločnosť vyjsť na stáž jednému študentovi z Českej republiky. Títo sú českí študenti vychádzajúci za stážou do zahraničia sa nazývajú outgoing študenti. Táto podkapitola sa bude venovať procesu, ktorý títo študenti musia v rámci projektu IAESTE absolvovať. Prvým krokom pre získanie stáže je bezplatná registrácia do systému IAESTE. Po jej vytvorení má študent prístup k dostupným stážam a býva informovaný o dôležitých udalostiach vo svete stáží IAESTE. Najväčší podiel vyslaných stáží sú **AC stáže**, tiež označované ako „sezónne stáže.“ Kedykoľvek v priebehu roku sa môže študent registrovať, ale tradične najväčší podiel registrovaných je práve počas „sezóny“ pred zverejňovaním týchto stáží. Táto prebieha od septembra počnúc začiatkom jobraisingu a končí vo februári, kedy

sú zverejnené stáže z Annual Conference. Počas nej prebieha intenzívna propagácia projektu, čím je spôsobený veľký nárast registrácií práve v tejto dobe. Počas tejto doby sú aktívni najmä členovia IAESTE, ktorí zbierajú O-formy, následne vymenené za zahraničné, ktoré vo februári spustí aktivitu ostatných študentov v podobe prihlasovania sa na stáže. Prvými obsadenými stážami sú tzv. Prioritné stáže, tie sú určené pre IAESTE členov, taktiež študentov, ktorí sú takto odmenení za svoju aktivitu. Počet prioritných stáží je daný počtom získaných tuzemských stáží lokálnym centrom. Za každých päť stáží získa lokálne centrum jednu prioritnú stáž. Výber prioritných stáží prebieha týždeň po získaní stáží na konferencii. Taktiež vybraní členovia musia absolvovať nasledovný **proces** outgoing AC stáží:

1. **Registrácia** – študenti pre prihlásenie na stáž sa musia bezplatne registrovať do systému IAESTE, kde počas celého roku sú zverejnené dostupné stáže.
2. **Zverejnenie stáží** – po výbere prioritných stáží sú v systéme zostávajúce stáže zverejnené na začiatku februára. Po zverejnení majú študenti možnosť prehliadnuť si zverejnené sezónne stáže a vyhľadať si tú vysnívanú pri ktorej taktiež splňujú jej požiadavky.
3. **Prihlásenie** – Registrovaným študentom príde email o spustení prihlasovania, tu platí pravidlo kto skôr príde ten skôr melie, pretože o jednu stáž sa súčasne môže uchádzať jeden študent. Ostatní záujemci ostanú v poradovníku v prípade neakceptovania prvého prihláseného. V prvých desiatich dňoch je prihlasovanie tiež obmedzené počtom nárokov stáží jednotlivých centier. Každé centrum má nárok vyslať rovnaký počet študentov, koľko získalo sezónnych O-formov. Vďaka tomuto obmedzeniu majú študenti naprieč všetkými centrami rovnakú možnosť prihlásiť sa na stáž. Jeden študent sa môže súčasne hlásiť len na jednu stáž.
4. **Pohovor** – Po obdržaní prihlášky študenta na stáž dostane jemu príslušné centrum upozorňovací email. To má povinnosť do dvoch pracovných dní na základe životopisu, výpisu predmetov alebo úrovni štúdia zhodnotiť jeho vhodnosť na stáž podľa požiadaviek v O-formu. V prípade vhodnosti je študent pozvaný na pohovor, ktorý sa uskutoční najneskôr do štyroch pracovných dní od pozvania. Pohovor prebieha v angličtine, prípadne inom požadovanom jazyku zamestnávateľom, kde je overená jeho jazyková znalosť tohto jazyka. Na základe pohovoru rozhodne centrum či študent získa stáž alebo nie.

5. **Nominácia** – Po kladnom rozhodnutí má študent povinnosť poslať kompletnú nomináciu na stáž spolu so zaslaním poplatku 5 000 Kč. Nominácia musí obsahovať nasledujúce dokumenty: O-form, motivačný list, životopis, výpis predmetov, jazykový certifikát IAESTE, potvrdenie o štúdiu, cestovný doklad a pasovú fotografiu. V niektorých prípadoch nominácia obsahuje ďalšie dokumenty, ak to vyžaduje zahraničné IAESTE.
6. **Akceptácia** – Ďalším krokom je akceptácia študenta zahraničným zamestnávateľom. Ten ho môže prijať priamo na základe nominácie alebo v prípade potreby má právo urobiť online pohovor so študentom pre overenie jeho technických znalostí, ktoré nedokážu overiť členovia organizácie.
7. **Odjazd** – V prípade, že je študent úspešne akceptovaný na stáž, môže sa začať pripravovať. Na svoje náklady si zakúpi letenky do cieľovej destinácie a vybaví víza. Ak krajina výkonu stáže vyžaduje víza, pobočka IAESTE mu s nimi pomôže a poskytne náležité dokumenty. Po úspešnom procese študent vycestuje na svoju stáž.
8. **Stáž** – V mnoho prípadoch v jeho cieľovej destinácii je vyzdvihnutý na letisku členom miestneho IAESTE, ktorý mu pomôže s prvými krokmi v novej krajine. Počas celej doby stáže je mu zahraničná pobočka kedykoľvek k dispozícii. V zahraničí študent vykonáva stáž v spoločnosti alebo univerzite, ktorá môže trvať od 6 do 52 týždňov. Na stáži študent získa nové poznatky a znalosti, pozná novú kultúru a získa mnoho nových medzinárodných kamarátov.
9. **Feedback** – Po návrate zo stáže študent vyplní Trainee's report, prostredníctvom ktorého sa podelí ostatným študentom a organizácii o svoje pocity a zážitky zo stáže spolu s fotografiami. Za vyplnenie feedbacku študent obdrží naspäť 2 000 Kč z poplatku stáže.

Čo nebolo spomenuté v procese, bola situácia, kedy študent nie je akceptovaný na stáž. V prípade keď nie je akceptovaný zahraničným zamestnávateľom alebo ten pracovné miesto zruší, má študent možnosť sa prihlásiť na inú stáž alebo môže získať poplatok za stáž späť znížený o 300 Kč, ktorý predstavuje administratívny poplatok organizácie. Poplatok mu môže byť vrátený v prípade, kedy sa nemôže stáže zúčastniť zo zdravotných dôvodov alebo IAESTE nedodá potrebné dokumenty.

Mimo mesiace február až marec, kedy sa medzi študentami rozoberie najviac AC stáží, majú študenti možnosť prihlásiť sa na **COBE stáže**, tiež nazývané „*mimosezónne stáže*“, ktoré sú zverejňované v priebehu celého roku. Tieto stáže sa vyznačujú menšou pravdepodobnosťou akceptácie z dôvodu možnosti prihlasovania sa viacerých študentov na jeden O-form. Čo sa týka procesu týchto stáží, študent musí absolvovať kroky 1, 3, 5 až 9 z predošlého popísaného procesu. V kroku Prihlásenie sa prihlási na konkrétnu COBE stáž, kde prihlásenie nie je nijak limitované. Pred odoslaním nominácie má záujemca povinnosť zaplatiť poplatok 2 000 Kč, ten mu je v prípade neakceptovania na mimosezónnu stáž vrátený. Naopak ak je v ďalšom kroku zo všetkých ostatných kandidátov akceptovaný na stáž, práve on doplatí 3 000 Kč. Ostatné kroky 7 až 9 sa pri tomto druhu stáží nijak nelíši.

5.2. Incoming študenti

Opačným prípadom outcoming študentov sú incoming študenti, ktorí v prípade Českej republiky predstavujú zahraničných študentov pracujúcich v miestnych spoločnostiach alebo univerzitách. Výhody spoločností pre získanie stážistu boli prezentované na začiatku tejto kapitoly. Tí bez zbytočnej administratívy, ktorú vybaví organizácia za nich, získajú stážistu na dobu 6 až 52 týždňov, ktorému pripraví obohacujúcu a zaujímavú prácu. Z pohľadu spoločnosti a procesu projektu je potrebné na začiatku prostredníctvom O-formu definovať požiadavky na študenta. Tieto nemôžu byť diskriminačné, takže nie je možné charakterizovať pohlavie, vek, národnosť, rasu či sexuálnu orientáciu hľadaného stážistu. Na zamestnávateľovi je tvorba pracovnej náplne a jeho platové ohodnotenie. To by malo byť stanové vo výške ale aspoň minimálnej mzdy na zabezpečenie pokrytia ubytovania, stravovania a dopravy do práce. Väčšina českých univerzít stanovuje plat v tejto výške vzhľadom na ich obmedzené rozpočty. Naopak u spoločností väčšinou je táto čiastka presiahnutá z dôvodu získania kvalifikovanejšieho pracovníka (IAESTE Czech Republic, 2020).

6. Komparácia a odporúčania

Cieľom tejto kapitoly je porovnanie projektu medzinárodných stáží IAESTE, konkrétne poskytovaných v Brazílskej republike a Českej republike. Na záver kapitoly budú vyvodené odporúčania pre spoločnosť Adtalem Educacional do Brasil, ktorá tento projekt ponúka svojim študentom.

6.1. Komparácia stáží IAESTE

Stáže IAESTE sú v oboch krajinách prevádzkované rovnomenou organizáciou. Porovnanie projektu a organizácií je znázornený v nasledujúcej tabuľke, spracovaný autorom na základe vybraných kritérií.

Tab. 14: Komparácia stáží IAESTE v Brazílii a Českej republike

| | IAESTE Brazil | IAESTE Czech Republic |
|-------------------------------------|---|---|
| Všeobecné informácie | | |
| Podmienky účasti na projekte | <ul style="list-style-type: none"> • Byť študentom po celú dobu stáže • Ovládať iný jazyk než portugálčinu • Mať dobré študijné výsledky | <ul style="list-style-type: none"> • Byť študentom vysokej školy alebo jej absolventom do 1 roku po ukončení štúdia. |
| Dĺžka stáží | 4 až 52 týždňov | 6 až 52 týždňov |
| Ponúkané stáže | AC a COBE stáže | AC a COBE stáže |
| Počet stáží na študenta | Neobmedzený počet stáží | Dve stáže a to nie v rovnaký akademický rok |
| Proces | <u>AC stáže</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registrácia • Bodový systém • Zverejnenie stáží • Výber stáží • Pridelenie stáží • Nominácia • Akceptácia • Odjazd • Stáž • Feedback <u>COBE stáže</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registrácia • Prihlásenie • Nominácia • Akceptácia • Odjazd • Stáž • Feedback | <u>AC stáže</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registrácia • Zverejnenie stáží • Prihlásenie • Pohovor • Nominácia • Akceptácia • Odjazd • Stáž • Feedback <u>COBE stáže</u> <ul style="list-style-type: none"> • Registrácia • Prihlásenie • Nominácia • Akceptácia • Odjazd • Stáž • Feedback |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Víza | IAESTE dodá náležité dokumenty, študent požiada o vízum na svoje náklady. | IAESTE dodá náležité dokumenty, študent požiada o vízum na svoje náklady. |
| Platobné podmienky | | |
| Cena stáže | <u>AC stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> Registračný poplatok 90 R\$ (425 Kč) Poplatok za stáž 2650 R\$ (12 500 Kč) <u>COBE stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> Registračný poplatok 90 R\$ (425 Kč) Poplatok za stáž 2500 R\$ (11 790 Kč) | <u>AC stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> 5 000 Kč COBE stáže <ul style="list-style-type: none"> 5 000 Kč |
| Doba platby | <ul style="list-style-type: none"> 90 R\$ pri registrácii do systému <u>AC stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> 2650 R\$ pri odoslaní nominácie <u>COBE stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> 200 R\$ pri nominácii 2300 R\$ po akceptácii | <u>AC stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> pri odoslaní nominácie <u>COBE stáž</u> <ul style="list-style-type: none"> 2 000 Kč pred nomináciou 3 000 Kč po akceptácii |
| Vrátenie peňazí | <u>Vrátenie 80% poplatku za stáž v prípadoch:</u> <ul style="list-style-type: none"> Pracovné miesto zruší zamestnávateľ Študent neobdrží od zamestnávateľa reakciu Študent sa vzdá stáže pred odoslaním nominácie <u>Vrátenie 50% poplatku za stáž v prípadoch:</u> <ul style="list-style-type: none"> Študent je odmietnutý kvôli nesplneniu požiadaviek v O-formu. Študent sa vzdal stáže po odoslaní nominácie <u>Vrátenie 0% poplatku za stáž v prípade:</u> <ul style="list-style-type: none"> Študent sa vzdá stáže po akceptácii zamestnávateľom | <u>Vrátenie 4 700 Kč pri AC stáži v prípadoch keď:</u> <ul style="list-style-type: none"> Študent nebol akceptovaný na žiadnu stáž Pracovné miesto bolo zrušené Študent sa nemôže zúčastniť kvôli zdravotných dôvodov. IAESTE nedodá nutné dokumenty <u>Vrátenie 2 000 Kč pri COBE stáži keď:</u> <ul style="list-style-type: none"> Študent nebol akceptovaný Po akceptácii na COBE stáž a vzniku komplikácií platia podmienky vrátenia peňazí ako pri AC stážach. <u>Vrátenie 2000 Kč</u> <ul style="list-style-type: none"> Po skončení stáže za vyplnenie feedbacku |
| Organizačné informácie | | |
| Členstvo IAESTE A.s.b.l. | 1982-súčasnosť | 1948-1949, 1965-súčasnosť, 1 z 10 zakladajúcich krajín |
| Štatutárny orgán | Prezident | Národný tajomník |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| Národné centrum | 4 členovia (Výkonný riaditeľ, Manažér medzinárodných mobilít, 2 x Asistent medzinárodných mobilít) | 9 členov (4x National Exchange, National Public Relations, National Corporate Relations, National Human Resources, National International Relations, National IT) |
| Lokálne centra | Nemá lokálne centrá | 8 (na 8 technických univerzitách v 7 mestách) |
| Dobrovoľníci organizácie | Študenti so záujmom o výjazd na stáž | Členovia organizácie - Študenti alebo absolventi do jedného roku po štúdiu |
| Ubytovanie pre stážistov | Ubytovanie v hostiteľských rodinách alebo republikách (brazílske označenie študentských domov), zabezpečuje národné centrum alebo záujemci o stáž prostredníctvom bodového systému | Ubytovanie na internátoch VŠ, zabezpečujú členovia organizácie |
| Jobraising stáží | Jobraising vykonáva národné centrum alebo záujemci o stáž prostredníctvom bodového systému | Jobraising vykonávajú členovia lokálnych centier |
| Počet Incoming študentov | Rok 2019: 270 | Rok 2019: 82 |
| Počet Outcoming študentov | Rok 2019: 175 | Rok 2019: 63 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Veľkým rozdielom medzi IAESTE v týchto dvoch krajinách je ich štruktúra. V Brazílskej republike je na vrchole organizácie nezisková spoločnosť ABIPE tvorená zamestnancami, ktorí sa venujú činnosti na plný úväzok. V Českej republike je organizácie spolkom, na ktorého vrchole je národný tajomník s národným centrom, tvoreným čisto študentami, ktorí sa venujú tejto činnosti vo voľnom čase. Pod spolkom je evidovaných sedem pobočných spolkov, ktoré združujú dobrovoľníkov. Tými v Brazílii sú študenti, ktorí majú záujem sa prihlásiť na stáž. Nie sú avšak združovaní prostredníctvom lokálnych centier kvôli ich širokému rozšíreniu po veľmi rozľahlej krajine. Najväčším rozdielom medzi riadením projektu v krajinách je neexistencia bodového systému v Českej republike, ktorý naopak tvorí väčšinu procesu v Brazílii. Vďaka jeho aktivitám si spoločnosť ABIPE zabezpečí úkony, ktoré v Čechách vykonávajú členovia organizácie. Jedným z nich je zabezpečenie ubytovania pre prichádzajúcich zahraničných študentov. Tí sú vo všetkých prípadoch v Česku ubytovaní na internátoch vysokých škôl, kde v Brazílii môžu byť ubytovaní u hostiteľov,

ktorí môžu byť samotní študenti prihlásení do programu zbierajúci body alebo nimi sprostredkované hosťiteľské rodiny. Napríklad brazílska rodina môže vďaka projektu prijať zahraničnému stážistu za zlepšenie ich angličtiny, čo je konkrétnym prípadom autora práce. Ďalšou možnosťou ubytovania sú študentské domy, kde sú ubytovaní miestni študenti a viacerí stážisti. Týmto spôsobom kedy nie sú dohodnuté regulárne internáty, došlo v minulosti k situácii, kedy zahraničný študent dorazil do Brazílie a nemal zabezpečené ubytovanie, čo je kritickým faktorom, ktorý je potrebné eliminovať. Iné veľké rozdiely medzi krajinami je cena stáží a obmedzenie počtu stáží na študenta. Síce je brazílska cena za jednu stáž o približne 250% vyššia než česká, ale stále medzi ostatnými ponúkanými obdobnými projektmi v krajine je najnižšia. Z toho dôvodu sú stáže IAESTE medzi študentami obľúbenejšie než iné. Preto niektorí sa v priebehu roku prihlásia na viaceré stáže, ktorých sa aj sa zúčastnia. Študenti majú možnosť sa prihlásiť na neobmedzený počet stáží počas štúdia, naopak v Česku sa môže človek prihlásiť cez IAESTE maximálne na dve stáže. Tie nemôžu byť v jednom akademickom roku a súčasne môže byť študent prihlásený na jednu stáž. Nevýhodou môže byť čakanie, keď sa prihlási ako náhradník stáže, zatiaľ čo môžu byť medzičasom ostatné stáže rozobrané ostatnými. Na záver stáže má študent možnosť vyplnenie feedbacku ohľadne jeho stáže, za čo dostane 2 000 Kč z poplatku naspäť. V Brazílii sa peniaze za jeho vyplnenie nevracajú. Skúsenosti stážistov zo stáží sú neskoršie používané pre propagáciu projektu ďalším študentom.

6.2. Odporúčania pre Adtalem

Autor práce na základe svojej stáže v spoločnosti Adtalem pripravil súbor odporúčaní pre zlepšenie fungovania nového projektu v spoločnosti a zvýšenie jeho obľúbenosti medzi študentami Ibmecc a Wyden.

- **Prezentácia výhod programu**

Mnoho študentov na začiatku môže mať obavy z financovania, cudzieho jazyka, odlúčenia od známych a cudzie prostredie, ktoré ich čaká v zahraničí. Tento strach je možné zahnať prezentovaním výhod programu, ktoré tiež zodpovedajú ich obavám. Najväčšou výhodou je, že všetky **stáže sú platené** a pre študentov je to **cenná skúsenosť do CV**. Počas stáže si naopak **zlepšia jazykové znalosti**, nie len angličtiny, ale môžu začať s učením štátneho jazyka krajiny. Okrem toho študenti majú možnosť **poznať novú kultúru a zvyky**, ktorá bude zdrojom ich kultúrneho obohatenia, čo patrí medzi ciele

organizácie. Ďalšou výhodou zahraničnej stáže je **získanie nových kamarátov z celého sveta**, kde je v krajine možnosť stretnúť sa s ostatnými stážistami IAESTE a taktiež poznať veľa miestnych ľudí, ktorí budú vždy nápomocní. K tomu **zahraničné lokálne centrum je vždy k dispozícii**. Na záver nie je potrebné sa ani obávať o známych, v tejto technologickej dobe môže byť s nimi človek neustále v kontakte a môžu prísť na návštevu do zaujímavej krajiny.

- **Objavenie výhod bodového systému**

Jedinou prekážkou procesu môžu byť určité aktivity bodového systému, ktoré môžu niekedy záujemcov o stáž odradiť. Preto autor práce odporúča aj v týchto nutných náležitostiach procesu hľadať výhody.

- **Ponuka stáží v spoločnosti alebo vzdelávacej inštitúcii** – vďaka ponúkaníu projektu má študent možnosť osvojiť si business ducha a vyskúšať vyjednávacíe schopnosti.
- **Ponuka ubytovania** – okrem poznania nového kamaráta inej národnosti má študent možnosť privyrobiť si na svoju stáž.
- **Organizácia spoločenských aktivít** – študent sa naučí základy plánovania a event managementu.
- **Partnerstvo s vašou vzdelávacou inštitúciou** – ako pri ponuke stáží má študent šancu naučiť sa vyjednávať.
- **Prednáška o projekte** – prostredníctvom verejnej prednášky si človek precvičí a zlepši prezentačné schopnosti.
- **Vyzdvihnutie cudzinca na letisku/autobusovej stanici** – okrem krátkemu poznania zahraničného študenta, existuje možnosť previesť ho mestom a spoločne absolvovať spoločenské podujatia.

- **Získanie bodov za partnerstvo**

Na základe partnerstva ABIPE existuje potenciál získania určitého počtu bodov pre študentov Ibmece a Wyden v rámci bodovacieho systému, ako benefit partnerstva.

- **Prevádzka AC i COBE stáží**

Vzhľadom na akademický rok v Brazílii, trvajúci od februára do decembra, navrhuje sa prevádzkovať okrem AC i COBE stáže. Výsledkom by bolo zabezpečenie možností stáží v dobe brazílskych letných prázdnin od decembra do januára, kedy AC stáže nie sú ešte zverejnené, tie by študenti mohli využiť počas mesačných prázdnin v júli.

- **Propagácia stáží**

Pre úspech implementácie a prevádzky by projekt mal byť podložený jeho propagáciou, aby práca International Office padla na úrodnú pôdu. Márne by sa mohli snažiť o plánovanie a riadenie projektu, ak by sa o ňom nemali študenti ako dozvedieť. V súčasnej dobe je pre projekt najefektívnejšie propagovať ho cez sociálne siete ako Facebook a Instagram, vzhľadom na cieľovú skupinu študentov, ktorá je vo vekovej kategórii 20-22 rokov. Prostredníctvom zacielenej platenej reklamy by stáže oslovili cez siete Ibmece a Wyden priamo túto skupinu. Ďalším priamym oslovením sú hromadné emaily, ktoré priamo obdržia študenti vybraných ročníkov. Avšak nie vo všetkých prípadoch tieto čítajú, preto sa odporúča kombinácia týchto spôsobov propagácie. Prostredníctvom nich by bol prezentovaný systém stáží, ich výhody a osobné skúsenosti stážistov, ktorí v minulosti participovali v projekte.

- **Podpora účastníkov projektu**

Posledným odporúčaním je podpora univerzity študentov, ktorí sa rozhodnú zúčastniť zahraničnej stáže. Tento druh podpory môže mať rôzne podoby, pre účely tejto práce budú spomenuté dve možné varianty: ohodnotenie stáže kreditmi a udelenie štipendia. Počas štúdia je okrem získania vedomostí a znalostí učením sa, taktiež dôležité nadobudnutie skúseností z praxe, preto táto pracovná stáž by mohla byť ohodnotená určitým počtom kreditov. Druhou variantou podpory prostredníctvom získania štipendia by študenti dostali finančné prostriedky vo výške ceny letenky do cieľovej destinácie. Pri niektorých menej rozvinutých krajinách získaný plat pokryje náklady študenta v zahraničí, ale nutne nemusia dodatočne financovať jeho výdaje za letenku. Práve u týchto krajinách môže byť letenka vo vyšších čiastkach, čo by mohlo študentom znemožniť účasť na stáži, preto by toto štipendium bolo užitočné.

Záver

Cieľom diplomovej práce bola komparácia projektu zahraničných stáží poskytovaných brazílskym študentom s podobným projektom poskytovaným v Českej republike. Ďalej načrtnúť implementáciu tohto projektu v spoločnosti Adtalem Educacional do Brasil. Na záver odporučiť menovanej firme kroky pre zlepšenie riadenia projektu stáží.

V druhej kapitole, ktorou začína teoretická časť práce, boli charakterizované základy projektového managementu, od kľúčových pojmov projektu, jeho životného cyklu, hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektu cez ďalšie kľúčové aspekty po riadenie času, nákladov a rizík. Medzi kľúčové aspekty bol radený logický rámec, WBS a RACI matica.

V tretej kapitole bola predstavená brazílska spoločnosť Adtalem Educacional do Brasil sídliaca v najväčšom meste São Paule. Priamo v jej sídle autor práce vykonával trojmesačnú odbornú stáž. Tá v krajine prevádzkuje tri značky univerzít, pod ktorými v súčasnosti študuje 102 tisíc študentov. Na konci kapitoly boli prezentované projekty International Office, konkrétneho oddelenia spoločnosti, ktorého autor bol súčasťou počas jeho stáže. Plánovanie a riadenie projektu stáží spadalo práve pod týmto oddelením.

Následne bol predstavený projekt medzinárodných stáží IAESTE, ktorých ambasádorom sa počas stáže stal autor práce. Úlohou ambasádora bola implementácia nového projektu v spoločnosti a následné spustenie prvého cyklu. Na stáž sa vďaka tomu prihlásilo šesť študentov z inštitúcií Ibmec a päť z univerzít Wyden. Väčší je počet registrovaných do projektu, tí ale musia absolvovať ďalšie kroky procesu k úspešnej prihláške na stáž. Avšak i prihlásení študenti v súčasnej dobe kvôli výskytu koronavírusu čakajú na vývoj ďalšej situácie, kde sa predpokladá s odkladom začiatku ich stáže do doby, kedy to bude bezpečné. Toto spolu s detailným procesom projektu bolo rozobrané v štvrtej kapitole.

V piatej kapitole bol charakterizovaný proces stáží IAESTE v Českej republike, taktiež prevádzkovaných pod hlavičkou medzinárodnej organizácie rovnako ako v Brazílii.

Na záver šiestej kapitoly boli procesy porovnané z dôvodu ich líšenia sa v mnohých hľadiskách. Taktiež bol navrhnutý súbor odporúčaní pre zlepšenie plánovania a riadenie projektu v brazílskej spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

Knižné pramene:

Belbin, M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.
Doležal, J. & kol. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.

Doležal, J., Krátký, J., Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha, Česko: Grada.

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Fotr, J. & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Česko: Grada.

Fotr, J. & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha, Česko: Grada.

Kerzer, H. (2001). *Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (7. vyd.). New York, USA: John Wiley & Sons.

Máchal, P., Kopečková, M. & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada.

Mikušová, M. (2014). *Krizový management pro malé a střední podniky*. Ostrava, Česko: Wolters Kluwer ČR.

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (5. vyd.). Pennsylvania: USA, Project Management Institute.

Skalický, J., Jermář, M. & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Smejkal, V. & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Svobodová, I. & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha, Česko: Grada.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management. Systémová přístup k řízení projektů*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Online zdroje:

ABIPE (2020). *ABIPE*. Dostupné 16. 4. 2020 z <https://www.abipe.org.br>

Adtalem Educacional do Brasil (2017). Adtalem Educacional do Brasil. Dostupné 9.4.2020 z <http://adtalembrasil.com.br/>

Adtalem Educacional do Brasil (2017). *Quem Somos*. Dostupné 9.4.2020 z <https://talents.adtalembrasil.com.br/ateb/quem-somos/>

Damásio Educacional (2020). *Damásio Educacional. Cursos para OAB e Consursos Públicos*. Dostupné 11. 4. 2020 z <https://www.damasio.com.br>

IAESTE A.s.b.l. (2020). *About IAESTE*. Dostupné 17.4.2020 z <https://iaeste.org/about>

IAESTE Czech Republic (2017). *O IAESTE*. Dostupné 25.4.2020 z <https://www.iaeste.cz/o-iaeste>

IAESTE Czech Republic (2020). *Zahraniční stážista*. Dostupné 1. 5. 2020 z <https://projekty.iaeste.cz/akce/zahranicni-stazista>

Ibmec (2020). *Ibmec. Protagonistas para o mundo*. Dostupné 9. 4. 2020 z <https://www.ibmec.br>

INEP (2019). *Índice Geral de Cursos (IGC)*. Dostupné 10.4.2020 z <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->

InfoMoney (2019). *Yduqs, ex-Estácio, compra Adtalem por R\$ 1,9 bilhão*. Dostupné 7.4.2020 z <https://www.infomoney.com.br/negocios/yduqs-compra-dona-da-ibmec-por-r-19-bilhao/>

ManagementMedia (2017). *Mise, poslání (Mission)*. Dostupné 9.4.2020 z <https://managementmania.com/cs/poslani>

ManagementMedia (2017). *Účel (Purpose)*. Dostupné 9.4.2020 z <https://managementmania.com/cs/ucel-purpose>

ManagementMedia (2019). *Vize (Vision)*. Dostupné 9.4.2020 z <https://managementmania.com/cs/vize>

SJT Educação Médica (2020). *SJT Med. Preparatório para Residência*. Dostupné 11. 4. 2020 z <https://www.sjtmed.com.br>

YDUQS (2018). *History and Corporate Profile*. Dostupné 7.4.2020 z [https://www.yduqs.com.br/show.aspx?idCanal=U/ccuSh0iht1/mEX/ez1ng==&language m=en#](https://www.yduqs.com.br/show.aspx?idCanal=U/ccuSh0iht1/mEX/ez1ng==&language=m=en#)

Wyden Educacional (2020). *Wyden Educacional. Educação de Qualidade Internacional*. Dostupné 10. 4. 2020 z <https://www.wyden.com.br>

Firemné publikácie a interné materiály:

ABIPE (2019). *Interné dokumenty*.

Adtalem Educacional do Brasil (2019). *Interné dokumenty*.

Adtalem Global Education (2020). *2019 Annual report*. Dostupné z: <https://investors.adtalem.com/financials/annual-reports/>

IAESTE A.s.b.l. (2019). *IAESTE Annual Review 2019/2020*. Dostupné z: https://iaeste.org/news_items/iaeste-annual-review-2019-20

IAESTE Czech Republic (2020). *Interné dokumenty*.

Ibmec (2019). *Interné dokumenty*.

Wyden Educacional (2019). *Interné dokumenty*.

Zoznam tabuliek

| | |
|---|----|
| Tab. 1: Základ tabuľky logického rámca..... | 23 |
| Tab. 2: Vertikálna a horizontálna logika..... | 24 |
| Tab. 3: Matica zodpovednosti..... | 29 |
| Tab. 4: Záznamová tabuľka metódy CPM..... | 33 |
| Tab. 5: Smerný plán nákladov..... | 36 |
| Tab. 6: Register rizík..... | 38 |
| Tab. 7: Mapa rizík kvalitatívnej analýzy..... | 39 |
| Tab. 8: Mapa rizík kvalitatívnej analýzy doplnená o príležitosti..... | 39 |
| Tab. 9: Mapa rizík kvantitatívnej analýzy..... | 40 |
| Tab. 11: Ibmec inštitúcie..... | 49 |
| Tab. 12: Wyden inštitúcie..... | 50 |
| Tab. 13: Damásio inštitúcie..... | 51 |
| Tab. 14: Plán propagácie..... | 65 |
| Tab. 15: Komparácia stáží IAESTE v Brazílii a Českej republike..... | 73 |

Zoznam obrázkov

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Projektový trojimperatív | 12 |
| Obr. 2: Organizačná štruktúra projektu | 15 |
| Obr. 3: Životný cyklus projektu | 17 |
| Obr. 4: Šablóna WBS | 26 |
| Obr. 5: Uzlovo definovaný sieťový graf | 32 |
| Obr. 6: Príklad CPM | 33 |
| Obr. 8: Logo Adtalem Educacional do Brasil | 43 |
| Obr. 9: Logo spoločnosti YDUQS | 44 |
| Obr. 10: Logo Adtalem Global Education | 44 |
| Obr. 11: Logo Ibmec | 48 |
| Obr. 12: Logo Wyden Educacional | 49 |
| Obr. 13: Logá Damásio Educacional a SJT Educação Médica | 51 |
| Obr. 14: Geografické rozmiestnenie inštitúcií Adtalem | 52 |
| Obr. 15: Životný cyklus IAESTE stáží v Adtalem Brasil | 62 |
| Obr. 16: Harmonogram projektu | 63 |
| Obr. 17: Ibmec propagácia projektu IAESTE | 67 |
| Obr. 18: Schéma právneho vzťahu | 69 |

Zoznam použitých skratiek

| | |
|---------|---|
| ABIPE | Associação Brasileira de Intercâmbio Profissional e Estudantil |
| CF | Cash Flow |
| CPM | Critical Path Method |
| CV | Curriculum Vitae |
| ČSH | Čistá súčasná hodnota |
| DMAIC | Define, Measure, Analyze, Improve, Control |
| FACID | Faculdade Integral Diferencial |
| IAESTE | The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience |
| IGC | Índice Geral de Cursos |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IO | International Office |
| IPMA | International Project Management Association |
| LC | Lokálne centrum |
| MŠMT ČR | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky |
| NC | Národné centrum |
| PI | Počiatočná investícia |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project Management Institute |
| R\$ | Brazílsky reál |
| SJT | SJT Educação Médica |
| slov. | slovensky |
| TEACH | Trabalho em equipe, Energia, Apropriação, Comunidade, Heart |
| VVP | Vnútorne výnosové percento |
| WBS | Work Breakdown Structure |

Zoznam príloh

Príloha A: Outcoming O-form pre brazílskych študentov

Príloha B: Incoming O-form IAESTE Brazil pre zahraničných študentov

Prilohy

Priloha A: Outcoming O-form pre brazílskych študentov



IAESTE GERMANY

WORK OFFER

Ref. No. DE-2020-1069-1

Employer Information

Employer: Ernst-Abbe-Hochschule Jena
Electrical Engineering and Information Technology
Carl-Zeiss-Promenade 2
07743 Jena
Germany

Website: <https://www.eah-jena.de/>

Location of placement: Jena
Nearest airport: Leipzig
Working hours per week: 40.0
Working hours per day: 8.0

Number of employees: University
Business or products: Education

Student Required

General Discipline: 14C-ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERING

Field of Study: 14.XX02-Embedded Systems

Completed years of study: 3

Student status requirements: Required during the whole period of training

Language required: English Good Or German Good

Required Knowledge and Experiences: Experience in programming of embedded systems in C OR experience in the design of electronic circuits would be beneficial.

Other requirements:

Work Offered

In the frame of a research project we generate Single Event Effects (SEE) in electronic parts (most of all micro controllers). Those SEE are normally encountered in satellite environments, we generate them by using a pulsed laser diode. In the research project we investigate how the destruction of a micro controller that is suffering a single event latchup can be prevented. In this context the work will mostly be in the area of designing and programming of embedded systems. The team consists of one PhD student and several master students.

Number of weeks offered: 10 - 12

Within the months: 01-APR-2020 - 30-JUN-2020

Or within: 16-SEP-2020 - 15-DEC-2020

Company closed within: 21-DEC-2019 - 04-JAN-2020

Working environment: Research and development

Gross pay: 861 EUR / Month

Deduction to be expected: variable

Payment method / time of first payment: Other Cash or bank transfer / end of month

Latest possible start date:

Accommodation

Canteen at work: Yes

Expected type of accommodation: Info will be handed in later

Accommodation will be arranged by: IAESTE

Estimated cost of lodging: 400 EUR / Month

Estimated cost of living incl. lodging: 750 EUR / Month

Additional Information

see additional documents

Nomination Information

Deadline for nomination: 10-MAY-2020

Date: 20-APR-2020 **On behalf of receiving country:** Felicitas Schnabel

Príloha B: Incoming O-form IAESTE Brazil pre zahraničných študentov



IAESTE BRAZIL

WORK OFFER

Ref. No. BR-2019-0576-SP

Employer Information

Employer: Adtalem Educacional do Brasil
International relations
Al Santos 2356
01419-002 São Paulo
Brazil

Website:

Location of placement: São Paulo
Nearest airport: GRU
Working hours per week: 30.0
Working hours per day: 6.0

Number of employees: 200
Business or products: Education

Student Required

General Discipline: 52-BUSINESS, MANAGEMENT, AND MARKETING
Other

Completed years of study: 3

Field of Study: 52.0201-Business Administration and Management,
General.
52.1101-International Business/Trade/Commerce.
52.1403-International Marketing.
International Relations

Language required: English Good

Required Knowledge and Experiences:

Other requirements:
The trainee Must be enrolled as student during the entire period of internship.

Work Offered

Help with daily activities of the international office, which is responsible for all international programs delivered to students from Brazil. The student will deliver reports, researches for business decisions, communicate with foreign students and universities and will help to develop communication material.

Number of weeks offered: 8 - 12

Working environment: Office work

Within the months: 01-JUL-2019 - 30-SEP-2019

Gross pay: 1,000 BRL / Month

Or within: -

Deduction to be expected: 0

Holidays: -

Payment method / frequency: /

Accommodation

Canteen at work: No

Expected type of accommodation: Student dormitory

Estimated cost of lodging: 900 BRL / Month

Accommodation will be arranged by: IAESTE Brazil

Estimated cost of living incl. lodging: 900 BRL / Month

Additional Information

It is mandatory to send with the student nomination his/her University information:
University Name
Address, postal code, city, state
Phone number
Name, position and e-mail from the contact person at the University

Nomination Information

Deadline for nomination: 10-MAY-2019

Please send nominations by: Exchange Platform

Date: 30-APR-2019

On behalf of receiving country: Paula Prado

Abstrakt

Kouřil, R. (2020). *Plánovanie a riadenie projektu* (Diplomová práca), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Kľúčové slová: projekt, plánovanie a riadenie projektu, stáže

Diplomová práca s názvom „*Plánovanie a riadenie projektu*“ je zameraná na plánovanie a riadenie projektov. V teoretickej časti popisuje základné pojmy projektu, životný cyklus, hodnotenie ekonomickej efektívnosti a základné aspekty projektového managementu. Na jej konci pojednáva o riadení času, nákladov a rizík projektov. V praktickej časti využíva získané poznatky z teoretickej časti. Prezentuje spoločnosť, ktorá prevádzkuje tri univerzity v Brazílskej federatívnej republike. Pojednáva o projekte medzinárodných stáží, kde je venovaná pozornosť predprojektovej a projektovej fáze. Dáva možnosť porovnať riadenie projektu stáží s obdobným projektom prevádzkovaným v Českej republike. Praktická časť diplomovej práce je zakončená návrhom odporúčaní pre plánovanie a riadenie projektu pre brazílsku spoločnosť.

Abstract

Kouřil, R. (2020). *Planning and managing project* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: projects, planning and managing project, internships

The master's thesis entitled „Planning and managing project“ is focused on planning and managing projects. The theoretical part defines the basic parts of the project, life-cycle, economic efficiency and basic aspects of project management. At the end, it discusses time management, costs and projects risks. The practical part deducts the theoretical part. It presents a company which operates three universities in the Federative Republic of Brazil. It deals with project of international internships, where the country is dedicated to the pre-project and project phase. It gives the possibility to compare an internship project with a similar project controlled in the Czech Republic. The practical part of the master's thesis ends with a proposal of recommendations for planning and managing project for a Brazilian company.