

# **Analýza současného stavu a návrhy řešení projektové dokumentace a postupů řízení studentských projektů v rámci Komunikační agentury**

Adéla Trubelíková

---

Bakalářská práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Trubelíková**  
Osobní číslo: **K12202**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza současného stavu a návrhy řešení  
projektové dokumentace a postupů řízení  
studentských projektů v rámci Komunikační agentury**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte kritický rozbor odborné literatury a online informačních zdrojů zaměřených na problematiku řízení projektu a projektové dokumentace a na základě toho vypracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému.
2. Formulujte výzkumné otázky, cíl práce a metody pro zpracování práce.
3. Zpracujte analýzu projektové dokumentace studentských projektů komunikační agentury a realizujte výzkum mezi manažery studentských projektů komunikační agentury. Vypracujte komparativní analýzu projektové dokumentace na základě výzkumu.
4. Na základě zjištěných výsledků vyhodnoťte efektivitu současné projektové dokumentace a postupu v přípravě a realizaci projektové dokumentace ve studentských projektech komunikační agentury.
5. Vypracujte metodická doporučení pro zlepšení projektové dokumentace a navrhnete soubor relevantní projektové dokumentace ve studentských projektech komunikační agentury.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ALLEN, David. Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2008, 255 s. ISBN 978-80-903912-8-4.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- Managing successful projects with PRINCE2. 5th ed. London: TSO, 2009, xii, 327 s. ISBN 978-0-11-331059-3.
- ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.
- ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Kreativní projektový management. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2014, 152 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

dne *6. 4. 2015*

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...10.4.2015.....

ADÉLA TRUBETKOVÁ, T. Trub.  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá prostředím studentských projektů. Práce má za cíl nabídnout kritickou analýzu současného stavu projektů a předložit návrhy, které je posunou více kupředu, směrem k profesionálnějšímu plánování i následné realizaci. Teoretická část je zaměřená na poskytnutí maximálního zázemí pro část praktickou. Ta následně analyzuje reálné prostředí studentských projektů, jejich řízení, plánování a vyhodnocování. Kombinace výsledků obou částí poskytuje nejen kritickou analýzu, ale také doporučení, která lze realizovat s ohledem na běžnou praxi ve studentském prostředí

Klíčová slova: projektový management, kreativní projektový management, kreativní projekt, matice odpovědnosti, virtuální tým, GTD metoda, myšlenkové mapy, brainstorming, report

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the environment of student projects. The work aims to provide a critical analysis of the current situation of the projects and to present the proposals which move the work ahead towards more professional planning as well as their implementation. The theoretical part is directed to provide a maximal background for the practical section. It subsequently analyzes the real environment, student projects, their managing, planning and evaluating. The combination of the results of both parts affords the critical analysis and also the recommendation which can be realized with respect to the common practice in a student environment.

Keywords: project management, creative project management, creative project, matrix of responsibility, virtual team, GTD method, mind maps, brainstorming, report

Ráda bych touto cestou poděkovala především mé vedoucí práce Ing. Evě Švirákové, PhD. Nejen za to, že mi byla odbornou oporou při psaní této bakalářské práce, ale hlavně proto, že mě přivedla k projektovému managementu. Díky jejímu nadšení a neuvěřitelné životní energii i v okamžicích, kdy jsem to prakticky nečekala, mi ukázala, že projektový management nejsou nudná pravidla a postupy, ale je to životní styl, který prostě chcete žít. Díky ní jsem našla svou cestu a jsem jí za to neskutečně vděčná. Děkuji.

Další dík patří mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala a věřila mi. A nesmím zapomenout poděkovat svým nejbližším přítelkyním, se kterými jsme se denně motivovaly a sdílely společné úspěchy i neúspěchy bakalářské práce. Jsem přesvědčená, že bez nich bych ji nedopsala.

„Můj život je mým poselstvím. Nebudu smutná na tomto světě.“

Mahátma Gándhí

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CO JE TO PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE PROJEKTU A KREATIVNÍHO PROJEKTU .....	12
1.2    DEFINICE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU A KREATIVNÍHO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	13
<b>2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1    PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).....	14
2.1.1    Pět skupin procesů řízení projektu podle standardu PMI.....	14
2.1.2    Devět znalostních oblastí podle standardu PMI.....	16
2.2    INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA).....	17
2.3    PROJECT IN CONTROLLED ENVIRONMENTS (PRINCE2) .....	18
2.3.1    Sedm procesů podle metodiky PRINCE2 .....	19
2.3.2    Sedm témat podle metodiky PRINCE2.....	19
2.3.3    Sedm principů podle metodiky PRINCE2 .....	20
2.4    GETTING THINGS DONE (GTD TECHNIKA).....	21
2.4.1    Pět fází projektového plánování podle GTD techniky .....	22
2.5    EVENT MARKETING .....	23
<b>3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1    PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	25
3.1.1    Koncept .....	25
3.1.2    Matice odpovědnosti .....	27
3.2    FÁZE PLÁNOVÁNÍ .....	29
3.2.1    Definování výstupů .....	29
3.2.1.1    Brainstorming a Brainwriting .....	29
3.2.1.2    Mind maps neboli myšlenkové mapy .....	29
3.2.1.3    Sběr, vyhodnocení a realizace nápadů podle GTD techniky .....	30
3.2.1.4    Work Breakdown Structure (WBS).....	31
3.3    HARMONOGRAM .....	32
3.4    FÁZE STANOVENÍ ROZPOČTU .....	34
3.5    FÁZE REALIZACE VÝSTUPŮ.....	35
3.5.1    Zadávání úkolů.....	35
3.5.1.1    Tradiční komunikační prostředky .....	35
3.5.1.2    Asana .....	36
3.5.1.3    Sociální sítě.....	36
3.5.1.4    Google Drive a Gmail.....	37
3.5.1.5    Dropbox .....	37
3.6    DEN REALIZACE EVENTU .....	37
3.7    UKONČENÍ A HODNOCENÍ PROJEKTU .....	38
3.7.1    Závěrečná zpráva podle metodiky PRINCE2 .....	39
3.7.2    Závěrečná zpráva podle Best Practise.....	39
3.7.2.1    Interní hodnocení projektu.....	40
3.7.2.2    Externí hodnocení projektu.....	40

3.8	VIRTUÁLNÍ TÝM .....	41
3.8.1	Virtuální projektový tým.....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>43</b>
<b>4</b>	<b>METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>44</b>
4.1	CÍL A ÚČEL PRÁCE .....	44
4.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	44
4.3	RESPONDENTI.....	45
4.4	VÝZKUM A TECHNIKA SBĚRU DAT .....	45
<b>5</b>	<b>CO JE TO KOMUNIKAČNÍ AGENTURA? .....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>KOMPARATIVNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA ODPOVĚDÍ MANAŽERŮ .....</b>	<b>49</b>
7.1	HLAVNÍ MANAŽER/MANAŽEŘI.....	49
7.2	PRODUKCE .....	50
7.3	PROPAGACE.....	52
7.4	SPONZORING/FUNDRAISING.....	53
7.5	PUBLIC RELATIONS (PR).....	54
<b>8</b>	<b>NÁVRH REPORTU .....</b>	<b>56</b>
8.1	PRVNÍ ČÁST REPORTU .....	56
8.2	DRUHÁ ČÁST REPORTU .....	57
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>68</b>

## ÚVOD

Komunikační agentura Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáš Bati (dále jen KOMAG) je jedním z těch předmětů, které si musíte zapsat, přestože jsou nepovinné. Nikoli proto, že by vás někdo nutil, ale proto, že se zde naučíte nejvíce, jelikož se učíte praxí. KOMAG je pro mě něčím navíc, co jiné školy nenabízí. Pohybuji se v něm od prvního ročníku, kde jsem našla své místo v produkci. Hlavně kvůli vlastní zkušenosti jsem se rozhodla psát bakalářskou práci, která analyzuje současné plánování a vlastně i komunikaci a řízení projektů v rámci KOMAG.

Za dobu působení na pozici asistentky produkce a následně i manažerky jsem pozorovala nejen to pozitivní, ale i mnoho negativního. Jako asistentka produkce, plná energie a nadšení, jsem se chtěla zapojit do všeho. Ale málokdy mi to bylo umožněno. To vedlo k určitému utlumení aktivity. Z pozice manažerky produkce jsem následně pochopila, do jaké míry je složité zadávat asistentům úkoly, řídit sekci a navíc je motivovat k lepším výsledkům. Hromady zbytečného papírování, doplňování nejrůznějších šablon, které mi měly pomoci, ale nestalo se tak, mě přinutili jednat. Najít vlastní způsob plánování času, nákladů i kompletně celé sekce. Cesta to byla dlouhá, a zpravidla nesystematická, a na konci jsem měla radost, že je za mnou.

To je také důvod proč jsem se rozhodla zpracovat toto téma v rámci bakalářské práce. Chci zjistit, zda jsem byla jediná, anebo i ostatní se snažili najít svou cestu v plánování a realizaci výstupů. V práci se chci opřít nejen o standardní pohled směrem k projektovému řízení, ale i k event marketingu a dalším alternativám, které jsou dnes velice oblíbené, jako je GTD technika anebo myšlenkové mapy. Budu se snažit, aby teoretická část nebyla pouze opisem významných autorů a děl v oboru, ale aby nabídla zajímavý a možná trochu jiný pohled na věc.

Praktická část by neměla být jen dalším nic neříkajícím výzkumem, který upadne v zapomnění. Naopak, ráda bych z něj získala podklady pro potvrzení, popř. vyvrácení, svých hypotéz a navrhla cesty, které povedou k zlepšení současné situace. Přeji si, aby projekty byly nadále realizovány v rámci studia a byly už jen kvalitnější a efektivnější. A aby i lidé z praxe viděli, že tady ve Zlíně, se to dělá dobře.

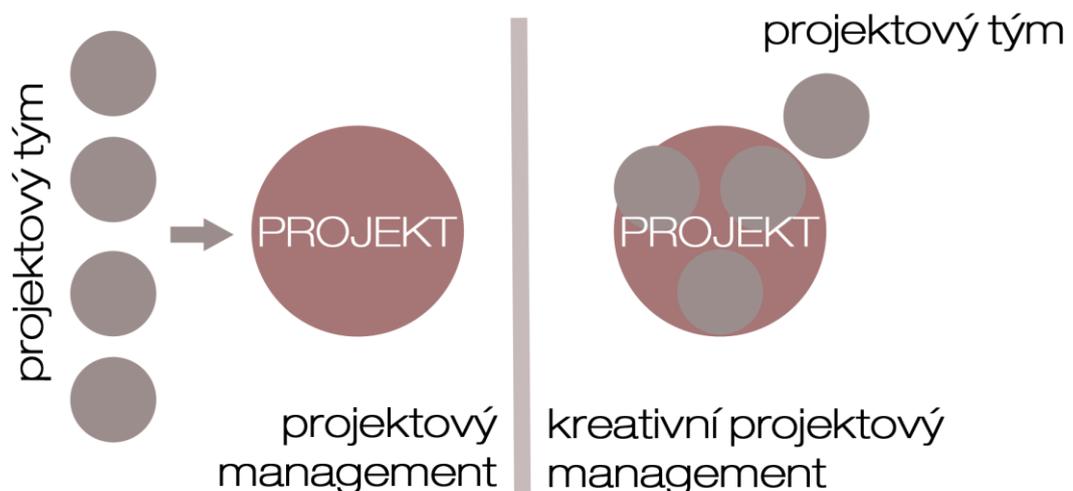
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO JE TO PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Každý přístup definuje projekt odlišně. Pro účely bakalářské práce je důležité definovat nejen projekt, jako takový, ale také kreativní projekt.

### 1.1 Definice projektu a kreativního projektu

Definice podle Project Management Institute (dále jen PMI) říká, že projekt je dočasná skupina aktivit, navržených tak, aby vytvořily jedinečný produkt, službu či výsledek. (Project Management Institute, 2015) Výkladový slovník pojmů vytvořený Společností pro projektové řízení definuje projekt následovně: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Hajkr et al, 2012) Na závěr ještě jedna, tentokrát neodborná definice slova projekt. Slovník cizích slov definuje projekt jako: „plán, záměr, úmysl.“ (Pojem projekt, 2015)



Obrázek 1 Rozdíl mezi chápáním projektového a kreativního projektového managementu  
(zdroj: vlastní zpracování)

K tématu bakalářské práce se nejvíce hodí definice kreativního projektu. Ten poprvé popsala Šviráková jako: „...dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání originálních a formálně dokonalých produktů obsahujících duševní vlastnictví, dodávaných v souladu s předem odsouhlaseným cílem a ve stanovených mezích.“ (Šviráková, 2014,

s. 12) Tato definice je důležitá, protože chápe projekt jako výstup duševního vlastnictví, nikoli jen jako produkt.

## 1.2 Definice projektového managementu a kreativního projektového managementu

Stejně tak, jako se liší definice projektu a kreativního projektu, se liší i definice projektového managementu a kreativního projektového managementu. Projektový management opět chápou rozdílné standardy a metodiky odlišně.

Definice projektového managementu podle standardu Project Management Body of Knowledge (dále jen PMBoK) a International Project Management Association (dále jen IPMA) je následující: „Jedná se o aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech tak, aby byly naplněny či překročeny očekávání a potřeby zainteresovaných stran projektu.“ (Vokál a Štork, 2013)

Cílem projektového managementu je prostřednictvím znalostí, dovedností, nástrojů a technik, které využívá a zprostředkovává projektový tým, dosáhnout předem definovaného výstupu. Veskrze všechny definice klasického projektového managementu se dívají na člena projektového týmu, pouze jako na poskytovatele určitých dovedností a znalostí.

Za to kreativní projektový management je definován jako: „...způsob tvorby nové hodnoty, který je založen na jedinečné talentované osobnosti jejího tvůrce směřující k vytvoření kvalitního produktu ve stanovených mezích.“ (Šviráková, 2014, s. 11) Kreativní projektový management chápe člena projektového týmu, jako kreativní a jedinečnou osobnost, bez níž by kreativní projekt nemohl existovat. Rozumí také nejrůznějším vazbám mezi projektem a členy projektového týmu. Vnímá míru zainteresovanosti a případné chyby či krizové situace posuzuje, jako chybu lidského faktoru, nikoli jen jako systémovou odchylku od stanoveného plánu.

## 2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Následující kapitola předkládá hned několik přístupů k plánování a řízení projektů. Jejich definice a rozbor neposkytují nejen teoretické zázemí pro bakalářskou práci, ale také možnost opřít se o ně v následujících kapitolách teoretické, a především pak praktické části. Výběrem toho nejlepšího z již existujících postupů je možné dosáhnout vlastní ideální šablony pro plánování projektů.

### 2.1 Project management Institute (PMI)

Organizace Project management Institute (dále jen PMI) vytváří a udržuje standard Project Management Body of Knowledge (dále jen PMBoK). Jedná se o sdružení profesionálů (firem i individuálních projektových manažerů). Tento standard původně sloužil pro americkou armádu, později i NASA. Podstatné informace byly převzaty a přepracovány tak, aby splňovaly podmínky pro komerční projekty. (Doležal et al., 2009, s. 25)

Standard definuje řízení projektu, jako řadu procesů, které se skládají z následujících tří částí: **procesy projektu, skupiny procesů a vazby mezi procesy**. (Řeháček, 2013, s. 22) Veškeré procesy jsou definovány **vstupy, výstupy a pomocí nástrojů**. (Doležal et al., 2009, s. 25) Metodika PMBoK obsahuje pět procesních skupin a devět znalostních oblastí, které je potřeba řídit. (Řeháček, 2013, s. 11)

#### 2.1.1 Pět skupin procesů řízení projektu podle standardu PMI

**Zahajovací procesy.** Podnětem k zahájení projektu je nějaká potřeba či reakce na aktuální situaci (poptávka na trhu, potřeba podnikání, požadavek ze strany zákazníka). U zahajovacích procesů je zapotřebí brát v potaz několik následujících kategorií zahájení. (Řeháček, 2013, s. 33-35)

- **Vstupy zahájení**, jako je popis produktu, plán strategie, výběrová kritéria pro projekt a historické souvislosti.
- **Nástroje a techniky pro zahájení**, výběrové metody projektu a odborný úsudek.
- **Výstupy zahájení**, jako je listina základního vymezení projektu, představení řídicího pracovníka projektu, možná omezení a předpoklady, tzn. stanovení rizik.

**Plánovací procesy.** Plánování je u každého projektu důležitou součástí. Množství a míra využívání těchto procesů by se měly odvíjet od velikosti projektu. Plánovací procesy se primárně dělí na základní a pomocné procesy. (Řeháček, 2013, s. 37-39)

- **Základní procesy** plánujeme postupně, např. nejdříve definujeme činnost, a pak ji teprve naplánujeme. Tyto základní procesy obsahují: plánování rozsahu prací, definování rozsahu, definování činností, řazení činností, odhadování trvání činností, sestavování časového rozvrhu, plánování zdrojů, odhadování nákladů, rozpočtování nákladů, sestavení plánu projektu.
- **Pomocné procesy** zahrnují činnosti, bez kterých se plánování a následná realizace obejde, ale s obtížemi, jako je nekvalitní výstup, časté problémy v komunikaci apod. Mezi tyto procesy řadíme: plánování kvality, plánování organizačního uspořádání, nábor pracovníků, plánování komunikace, stanovení rizik, ohodnocení rizik, tvorba protirizikových opatření, plánování obstarávání, plánování poptávek.

**Prováděcí procesy** přímo souvisí s plánovacími procesy. Právě v této fázi se utratí největší množství rozpočtu. Je důležité ji řídit a kontrolovat. V tomto stadiu se vytváří produkt, tedy samotný projekt. Výsledné předání jednotlivých částí projektu, by mělo projít schválením zainteresovaných stran. (Řeháček, 2013, s. 82-83)

**Procesy operativního řízení** jsou fázi, ve které se každý jednotlivý krok vyhodnocuje a zjišťuje se průběh projektu. Předchází se tak chybám a plánuje se případné řešení krizových situací. (Řeháček, 2013, s. 95)

**Uzavírací procesy.** Spadá sem administrativní a smluvní uzavírání. (Řeháček, 2013, s. 111-113)

- **Administrativní uzavírání** zahrnuje sepsanou analýzu úspěšnosti a efektivnosti projektu. Uzavírání by mělo probíhat po každé fázi, aby byly zajištěny průběžné výsledky.
- **Smluvní uzavírání** se týká především zainteresovaných stran, které se na projektu podílejí (např. investorů). V rámci smluvního uzavírání se postupuje dle předem dohodnutých postupů a konečný výstup obsahuje smluvené informace.

Všech pět skupin procesů je společně spojeno a vytváří výsledný produkt. Navzájem se doplňují a výsledek jednoho procesu je zároveň začátkem toho druhého – jsou na sobě závislé. Procesy se mohou navzájem překrývat. (Řeháček, 2013, s. 22)

### 2.1.2 Devět znalostních oblastí podle standardu PMI

V rámci projektu podle PMI se řídí následující znalostní oblasti: integrace, rozsah prací, čas, náklady, kvalita, lidské zdroje, komunikace, rizika a obstarávání. (Řeháček, 2013, s. 23-24)

**Řízení integrace.** Je spojené především s procesy zajišťující chod projektu, jako je sestavení plánu projektu, realizace plánu projektu a celková koordinace změn. (Řeháček, 2013, s. 23-25)

**Řízení rozsahu prací.** Jedná se o procesy, které vedou k dokončení projektu, jako je zahájení, plánování, definování, ověřování a operativní řízení změn rozsahu prací. (Řeháček, 2013, s. 25)

**Řízení času.** Obsahuje procesy, které zaručují dokončení projektu v předem daném časovém období. Skládá se z definování, řízení a odhadování činností, sestavení a operativního řízení časového rozvrhu. (Řeháček, 2013, s. 26)

**Řízení nákladů.** Zahrnuje procesy zajišťující dodržení schváleného rozpočtu, patří mezi ně plánování zdrojů, odhadování, rozpočtování a operativní řízení nákladů. (Řeháček, 2013, s. 26-27)

**Řízení kvality.** Řadí se sem procesy, které pečují o kvalitu výsledného produktu, zpravidla dle Mezinárodní organizace pro standardizaci (zkráceně ISO). Mezi tyto procesy patří plánování, zabezpečování a operativní řízení kvality. (Řeháček, 2013, s. 27-28)

**Řízení lidských zdrojů.** Jedná se o oblast, která řídí všechny zainteresované osoby v rámci projektu (zákazníky, dodavatele i zaměstnance apod.) a zahrnuje následující procesy: plánování organizačního uspořádání, nábor pracovníků a rozvoj týmu. Kromě procesů zdůrazňuje i znalost a ovládnutí následujících dovedností: vedení, komunikaci, delegování odpovědností a například sestavování týmu apod. (Řeháček, 2013, s. 28)

**Řízení komunikace.** Obsahuje procesy, které slouží k získávání, uchovávání a zpracování informací, mezi ně lze zařadit plánování komunikace, šíření informací, vykazování výkonů a administrativní uzavírání. Je zapotřebí získat další znalosti v oblasti výběru vhodných sdělovacích prostředků, stylu psaní, techniky prezentace a řízení jednání apod. (Řeháček, 2013, s. 29)

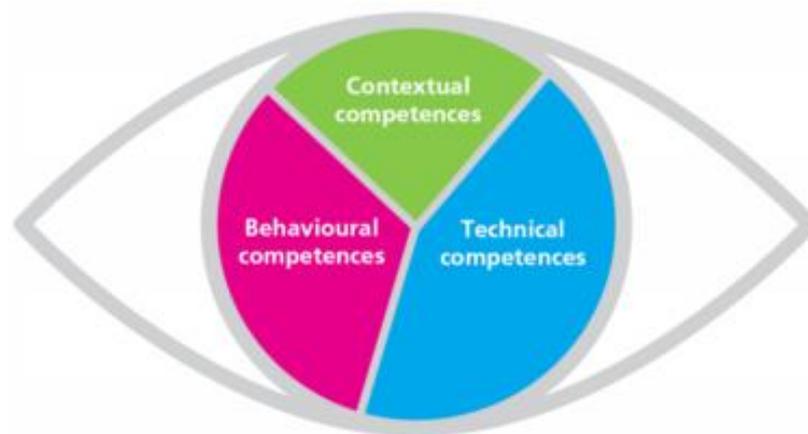
**Řízení rizik.** Zahrnuje procesy, které zajistí maximalizaci pozitivních a minimalizaci negativních událostí. Mezi tyto procesy řadíme stanovení a ohodnocení rizik, tvorba protirizikových opatření a operativní řízení protirizikových opatření. (Řeháček, 2013, s. 29-30)

**Řízení obstarávání.** Obstarávání zahrnuje vše, co je zapotřebí zabezpečit z vnějšího prostředí projektu, jako jsou služby a dodavatelé. Obstarávání zajišťují následující procesy: plánování obstarávání, plánování poptávek, poptávání, výběr zdrojů, správa a ukončování smluvních vztahů. (Řeháček, 2013, s. 30)

## 2.2 International Project Management Association (IPMA)

International Project Management Association (dále jen IPMA) je kompetenční standard. Nejedná se tedy o návod, jak postupovat při řízení projektů, ale o definování kompetencí projektových manažerů a ostatních členů týmu. Standard je lehce modifikovatelný, dle potřeb daného projektu. Projektové řízení podle IPMA je rozděleno do tří kompetenčních oblastí. (Doležal et al., 2009, s. 26)

- **Technické kompetence**, jako jsou nástroje, metody a techniky, které umožňují vznik, realizaci a ukončení projektu.
- **Behaviorální kompetence**, jednoduše řečeno měkké manažerské dovednosti. Jejich pochopení vede k úspěšnému řízení projektového týmu.
- **Kontextové kompetence**, tzn. integrační, systémové znalosti a dovednosti. Jsou zapotřebí proto, aby člověk dokázal vnímat vazby mezi projektem a organizací, v níž se projekt realizuje, či venkovním prostředím.



Obrázek 2 Kompetenční oko dle IPMA (zdroj: ICB, 2013)

Tyto oblasti jsou pak dále rozděleny do elementů kompetencí, které jsou navzájem propojeny (viz Obrázek 2 Kompetenční oko dle IPMA). Toto dělení je dané mezinárodní certifi-

kací projektových manažerů. V případě řízení projektů podle IPMA nelze k němu přistupovat jako k návodu, ale spíše jako k daným oblastem, kterým se nejdříve musí každý jednotlivec naučit, a až následně aplikovat dle svého uvážení. Také proto jsou kompetence rozloženy do tří oblastí, které zahrnují několik elementů, které se následně hodnotí u certifikační zkoušky formou otázek a odpovědí. K úspěšnému zvládnutí tohoto standardu je zapotřebí naučit se všem elementům a po složení certifikační zkoušky je v praxi využívat.

<b>Technické kompetence</b>	<b>Behaviorální kompetence</b>	<b>Kontextové kompetence</b>
Úspěšnost řízení projektu	Vůdcovství	Orientace na projekt
Zainteresované strany	Zainteresovanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systémy, produkty, technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Diskuze	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

Obrázek 3 Souhrnný seznam kompetencí (zdroj: Staníček, et al, 2012)

### 2.3 Project in Controlled Environments (PRINCE2)

Jedná se o britskou metodiku, kterou vlastní Office of Government Commerce. Vznikla na základě zadání ministerstva průmyslu a obchodu. (Doležal et al., 2009, s. 25)

Na rozdíl od předchozího standardu, PRINCE2 je metodika. Tedy návod, jak postupovat při řízení projektu v rámci sedmi procesů, podle sedmi principů a sedmi témat. (Šviráková, 2014, s. 35)

### 2.3.1 Sedm procesů podle metodiky PRINCE2

Metodika PRINCE2 je rozdělena do sedmi procesů, které lze v praxi lehce obměnit podle potřeb individuálního projektu. Je navržena tak, jak zpravidla v projektech probíhá. (Šviráková, 2014, s. 38-39)

**Zahájení projektu.** Zde se určí základní hierarchie jako je ustanovení sponzora a projektového manažera. Dále je definován hlavní produkt projektu, tedy co, v jaké kvalitě a s jakým očekáváním má vzniknout. Úkolem je načrtnout tzv. Business Case (tedy obchodní případ), který definuje cíl projektu v rámci finančního rámce. (Šviráková, 2014, s. 39)

**Směřování projektu.** Jedná se o rozhodování o projektu na nejvyšší úrovni hierarchie, v rámci tzv. řídicího výboru projektu (tzv. Project board). Těmito úkoly se pak řídí projektový manažer. (Šviráková, 2014, s. 39)

**Nastavení projektu.** Jedná se o podrobný plán, kde jsou hodnoceny hlavní přínosy jednotlivých výstupů a ještě jednou se hodnotí, zda má smysl projekt skutečně realizovat. (Šviráková, 2014, s. 39)

**Řízení etapy.** V této fázi je přidělována práce na projektu. Jednotlivé výstupy jsou z minulé etapy sepsány do tzv. pracovních balíků. Díky tomu je lze efektivněji řídit a realizovat. Můžeme je totiž snadněji vyhodnocovat. (Šviráková, 2014, s. 39)

**Řízení dodávky produktu.** Jedná se již o samotné řízení projektu, kdy projektový manažer koordinuje vedoucí týmů tak, aby byl projekt úspěšný. Za kvalitu dodaného výstupu zodpovídá vedoucí týmu a následně projektový manažer. (Šviráková, 2014, s. 40)

**Řízení přechodu mezi etapami.** Průběžné informace o fungování projektu předává projektový manažer projektovému výboru. Jedná se o proces, kdy je neustále vyhodnocován průběh a efektivita projektu a schvalována následující etapa. (Šviráková, 2014, s. 40)

**Ukončení projektu.** Zde mluvíme o samotném předání a zhodnocení projektu na základě jeho termínovaného dodávání, v daném rozsahu a za předem daných nákladů. Výstup je hodnocen i podle kvality a rozsahu dodání. (Šviráková, 2014, s. 40)

### 2.3.2 Sedm témat podle metodiky PRINCE2

Témata se sledují v rámci celého projektu a nejjednodušeji se zjišťují pomocí základních otázek, které každé jednotlivé téma vystihují. (Šviráková, 2014, s. 40)

**Obchodní případ (Otázka: Proč?).** Je nutné si definovat jasně daný cíl, který je v tomto případě vyjádřen pomocí strukturovaného popisu produktů projektu (jinak řečeno, dle pracovních balíků). Právě podle obchodního případu se neustále hodnotí a srovnává efektivita realizovaného projektu. (Šviráková, 2014, s. 40-41)

**Organizace (Otázka: Kdo?).** V projektu musí být přesně daná hierarchie s popisem odpovědností. Před zahájením je nutno znát, kdo má na starosti jednotlivý výstup a kdo komu reportuje jeho úspěch, popřípadě neúspěch. (Šviráková, 2014, s. 41)

**Kvalita (Otázka: Co?).** Stejně jak jsou předem definovány odpovědnosti, je nutné definovat i jednotlivé výstupy a řízení jejich kvality a pravidelného vyhodnocování. (Šviráková, 2014, s. 41)

**Plány (Otázky: Jak? Kolik? Kde?).** Naplánované výstupy jsou popsány a naplánovány pomocí tzv. Ganttova diagramu, nebo plánování podle Product Flow Diagram, čili plánování dle časové posloupnosti tvorby výstupů daného projektu.

**Rizika (Otázky: Co když?).** Je nutné sepsat nejpravděpodobnější rizika a naplánovat jejich řízení. (Šviráková, 2014, s. 41)

**Změna (Otázky: Jaký je dopad?).** Jakoukoli změnu v projektu je nutné řídit. Tedy naplánovat, odsouhlasit a zhodnotit v rámci dosavadního a budoucího průběhu projektu. Řízení rizik je možné pomocí procesu řízení konfigurací. (Šviráková, 2014, s. 41)

**Progres (Otázky: Kde se nacházíme? Kam směřujeme?).** V průběhu projektu je zapotřebí vyhodnocovat, kde se projekt nachází oproti plánu. Při průběžném reportování je tedy nutné podívat se na průběh projektu z pohledu naplánovaných aktivit. (Šviráková, 2014, s. 41)

### 2.3.3 Sedm principů podle metodiky PRINCE2

PRINCE2 se nezaměřuje na obecná pravidla, ale na principy. U pravidel je totiž možné narazit na problém, který nelze řešit v obecné rovině, zatímco u principů lze tyto problémy objektivně řešit. Následující principy musí být v rámci metodiky přesně dodrženy. V opačném případě, tedy pokud bychom principy nedodrželi a odchýlili se od nich, se již nebavíme o PRINCE2, ale i PINO projektu, tedy takovém projektu, který pouze nese jméno PRINCE2, ale není jím. (Šviráková, 2014, s. 42)

**Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti.** Tento princip je založený na neustálé kontrole všech zúčastnění, zda v jakékoli fázi projektu vědí, proč na něm pracují. Jedná se tedy

o neustálé hodnocení správnosti předem definovaného cíle. V okamžiku, kdy na tuto otázku nebudou moci odpovědět, je jisté, že se stala někde chyba a definice cíle není přesná. (Šviráková, 2014, s. 42)

**Učení se ze zkušeností.** Je zapotřebí se učit ze svých chyb i chyb jiných projektů a neopakovat je. Tento princip opět neplatí jen pro zahájení projektu, ale je nutné se jím držet v průběhu celého projektu. (Šviráková, 2014, s. 42)

**Definované role odpovědností.** V každém projektu je nutné si již před jeho zahájením předem stanovit hierarchii a odpovědnosti. Je totiž důležité znát, kdo je odpovědný za strategické řízení projektu, kdo za každodenní chod a kdo za dodávku jednotlivých výstupů. (Šviráková, 2014, s. 43)

**Řízení po etapách.** Každý větší projekt je důležité rozdělit na menší části, které lze zhodnotit a zjistit, zda je vhodné v projektu pokračovat. (Šviráková, 2014, s. 43)

**Řízení na základě výjimek.** Jedná se o řízení na základě tolerance. V okamžiku, kdy se dodávka produktu zpozdí, je důležité zhodnotit, jaký vliv toto zpoždění bude mít na zbytek projektu. V případě, že nulové je možné ho tolerovat a odsunout termín předání. O těchto výjimkách je ale nutné jednat s vedením organizace, jelikož o nich projektový manažer nemůže sám rozhodovat. (Šviráková, 2014, s. 43)

**Zaměření na produkty.** Je nutné nejdříve definovat produkty a až následně aktivity, které k nim povedou. V opačném případě se může na některý z produktů zapomenout. Tedy nejdříve je důležité definovat cíl a až následně způsob, jakým ho bude dosaženo. (Šviráková, 2014, s. 43-44)

**Přizpůsobení řízení prostředí projektu.** Tento princip vysvětluje rozdílnosti v řízení projektu v nejrůznějších odvětvích. Jiný proces bude vyhovovat IT firmě a jiný projektu v rámci kreativního prostředí. Projektový manažer musí sám nejlépe vyhodnotit, zda jsou vhodné osobní schůzky, či stačí sdílení v online prostředí. Musí se tedy přizpůsobit danému prostředí, ve kterém je projekt řízen a realizován. (Šviráková, 2014, s. 44)

## 2.4 Getting Things Done (GTD technika)

GTD technika je založena na principu efektivního zaznamenávání úkolů. Jedná se o úkoly, které by jedinec neměl držet pouze ve své mysli, ale zaznamenat si je a následně udělat. Tato metoda umožňuje soustředěné a efektivní provedení jednotlivých úkolů. (Getting things done, 2015)

### 2.4.1 Pět fází projektového plánování podle GTD techniky

GTD technika dává možnost zapomenout na nepodstatné a řešit jen skutečně důležité problémy. Základními předpoklady pro tvůrčí řešení problémů je projít všemi pěti fázemi projektového plánování. (Allen, 2008, s. 67-68)

1. Jasně definovaný cíl (důvod, proč? - proč realizovat projekt).
2. Představa o výsledcích (vize, co? – co se bude dít, jak to bude vypadat apod.)
3. Brainstorming (plánování, jak? – proud přirozených myšlenek).
4. Organizování (jednotlivé myšlenky je zapotřebí logicky uspořádat a zařadit je na časovou osu – přiřadit jim deadline, tedy konečné termíny odevzdání).
5. Určení dalších kroků (realizace – po naplánování je zapotřebí jednotlivé kroky realizovat).

Podle Allena (2008) je nepravděpodobné přijít s dobrým nápadem, pokud nemáme jasné **definovaný cíl**, sesbírané podklady, či data a mnohdy také několik neúspěšných pokusů o dobrý nápad.

Nejdříve je zapotřebí zodpovědět si otázku proč. Z její odpovědi následně vznikne cíl. Ten by měl být dostatečně konkrétní. Musí splňovat parametry, které můžeme zpětně objektivně změřit a zhodnotit, zda bylo cíle skutečně dosaženo. **Představa o výsledcích** odpovídá na otázku – co? Jedná se o vizi, díky které se může projekt vydat ke svému cíli. **Brainstorming** tedy nastupuje až v okamžiku, kdy mají všichni jeho účastníci konkrétní cíl a jasnou představu o výstupu. Brainstorming propojuje současný stav s konečným výsledkem. Jedná se o kreativní proces, kdy váš mozek s vidinou cíle, začne nabízet řešení, jak ho dosáhnout. V rámci brainstormingu existuje několik technik: mentální (či myšlenkové) mapy, technika řízených asociací (clustering), hledání vzorců, tvoření pavučin informací (webbing), Fishbone diagram apod. Další fází je pak **organizování**. Zde se veškeré myšlenky utřídí do jakéhosi seznamu činností, kterým pak přiřadíme čas. Můžeme postupovat prostřednictvím obyčejných odrážek, nebo použít sofistikovanější nástroje jako je například Ganttův diagram, který kromě úkolů a času, počítá i s odpovědnostmi. V dalších krocích se pak definují jednotlivé odpovědnosti, další postupy u úkolů a neustálé zhodnocování, zda je projekt životaschopný. (Allen, 2008, s. 68-84)

## 2.5 Event marketing

Výstupem projektu není vždy jen produkt, jako je například softwarový program či rodinný dům. Může jím být i další výstup, kterému se věnuje Šviráková (2014), a to kulturní projekt. Tedy nějaká událost či event. Těmito kulturními akcemi, tedy eventy, se zabývá event marketing, či event management.

Event marketing je umělé naplánování, zorganizování a zprostředkování zážitků v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky by měly být pozitivní a recipient by si je měl umět propojit se značkou či službou firmy, která tento zážitek zajistila. Silné emoce, které se vážou nejen k události, ale také ke značce či službě, mají za úkol podpořit image značky a firmy, získat jí nové či věrné zákazníky a sekundárně zajistit zvýšení zisku. (Event marketing, 2003)

Stejně jako v projektovém managementu i v event marketingu je zapotřebí plánovat. Plánování a samotná tvorba strategie je shrnuta do několika fází. (Šindler, 2003, s. 44)

1. Situační analýza
2. Stanovení cílů event marketingu
3. Identifikace cílových skupin event marketingu
4. Stanovení strategie event marketingu
5. Volba eventu
6. Naplánování zdrojů
7. Stanovení rozpočtu
8. Event controlling

**Situační analýza** se skládá z analýz vnějšího a vnitřního prostředí a různých dalších politických a socioekonomických ukazatelů. V rámci situační analýzy je nejčastěji využívána SWOT analýza, která určí silné a slabé stránky eventu a přiblíží možné příležitosti či hrozby. (Šindler, 2003, s. 46)

**Stanovení cílů event marketingu** probíhá na několika úrovních. Event marketing má několik cílů, které je nutné si uvědomit. (Šindler, 2003, s. 47-50)

- **Taktické cíle** – sem řadíme kontaktní cíle, které definují vazbu, která má vzniknout mezi recipientem a značkou či produktem organizace, která event pořádá.
- **Strategické cíle** – sem řadíme cíle komunikační, tedy takové, které mají vyvolat změnu v chápání značky a komunikaci směrem k ní.

- **Finanční cíle** – přestože je primárním cílem event marketingu posilovat image značky, je zapotřebí naplnit také finanční cíle, tedy zajistit zisk, nebo neskončit v mínusu.

**Identifikace cílových skupin event marketingu** slouží k přesnějšímu zacílení komunikace a výběru konceptu jako takového. Cílové skupiny dělíme na primární (skupina, která se zúčastní eventu, nebo ho pořádá či financuje) a sekundární (skupina, která získává informace o eventu zprostředkovaně). Dále pak můžeme dělit cílové skupiny na interní a externí nebo dle úrovně vztahu ke značce. (Šindler, 2003, s. 50-51)

**Stanovení strategie eventu** probíhá v tzv. šesti dimenzích: objekt event marketingu (otázka: kdo?), sdělení event marketingu (otázka: co?), cílové skupiny event marketingu (otázka: pro koho?), intenzita eventů (otázka: jak často?), typologie eventů (otázka: s čím?), inscenace eventů (otázka: jak?). (Šindler, 2003, s. 54-55)

**Volba eventu** se určuje na základně marketingových cílů organizace, která event pořádá. Samotný scénář pak vzniká na základě cílové skupiny. Scénář je tedy vytvořen tak, aby kopíroval přání a potřeby potencionálních účastníků. (Šindler, 2003, s. 64-67)

**Naplánování zdrojů** probíhá po vytvoření event marketingové strategie. Plánujeme lidské, hmotné a finanční zdroje. (Šindler, 2003, s. 68)

**Stanovení rozpočtu** je zpravidla vázáno na to, zda se podařilo integrovat event do komunikačního mixu organizace. Jedině tak může získat synergický účinek a naplnit cíle. Rozpočet se po sestavení musí nejdříve předložit, následně pak schválit a rozdělit. (Šindler, 2003, s. 70-71)

**Event controlling** je průběžná kontrola výstupů. Je zapotřebí sledovat reálný postup eventu, vzhledem k jeho původnímu plánu. Cílem je objevit rizika a zjistit, zda je event možné stihnout v daném termínu, v rámci předem daného rozpočtu a v naplánované kvalitě. Kontrola probíhá také po ukončení projektu, tedy závěrečná kontrola, která obsahuje i výstupní údaje o úspěšnosti a dopadu eventu. (Šindler, 2003, s. 96-100)

### 3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTŮ

Plánování každého projektu probíhá v několika fázích, které jsou jasně definovány. Následující kapitoly jsou výběrem toho nejlepšího z teorie i praxe. Lze říci, že se jedná o určitou formu benchmarkingu, tedy techniky, kdy se organizace, či jedinec nechá inspirovat tím nejlepším, popř. chybami, ostatních firem v daném oboru a aplikuje to na své projekty. Zrychluje se tak pokrok a zdokonalování v oblasti procesů. (Benchmarking, 2014)

#### 3.1 Přípravná fáze

Přípravnou fázi popisují prakticky všechny standardy i metodiky. Jedná se ale o poměrně úzce specifikované postupy, které nenabízí možnost volnějšího pohybu. Některé obory takto jasně definované postupy vyhledávají, u kulturních projektů se však vyžaduje větší volnost.

##### 3.1.1 Koncept

Prvním krokem v plánování projektů podle všech standardů a metodik je stanovit si SMART cíl a navrhnout koncept. Kromě samotných standardů a metodik může při vytváření konceptu pomoci jednoduché pravidlo 5W, které se nejčastěji využívá při psaní tiskových zpráv a v žurnalistice obecně. Často se k 5W přidává i H. Pravý význam těchto písmen je uveden níže. (Porter, 2010)

- Kdo? (Who?) – o kom se mluví, kdo je hlavní postavou příběhu?
- Co? (What?) – co se stalo, nebo co se stát teprve má?
- Kde? (Where?) – kde se ta konkrétní situace odehrála, nebo se má teprve stát?
- Kdy? (When?) – kdy děj proběhl?
- Proč? (Why?) – proč se to stalo?
- Jak? (How? How much?) – jak se to stalo a kolik to stálo?

Pravidlo 5W se nepoužívá jen u psaní tiskové zprávy, ale také při vytváření marketingového plánu při plánování eventů. Pravidlo 5W marketingu, či event marketingu, je důležité pro další rozvoj marketingových, ale především komunikačních strategií. Musí tedy tvořit základ výzkumu a vývoje trhu z hlediska marketingového sdělení. (Hoyle, 2002, s. 33) Jestliže chceme sestavit smysluplný koncept, stačí nám těchto 5W (případně i H). Z hlediska event marketingové strategie je zapotřebí uspořádat 5W následovně: **WHY – WHO – WHEN – WHERE – WHAT**. (Hoyle, 2002, s. 34)

**Why? (Proč?)** Nejdříve je nutné definovat důvod realizace projektu, či eventů, zdůraznit jeho výhody a popsat potřeby, které vedou k jeho uskutečnění. (Hoyle, 2002, s. 33-34)

**Who? (Kdo?)** Druhým krokem je přesná definice cílové skupiny. Jedná se o publikum národní, regionální či místní? Jaké mají zájmy a jaké jsou jejich každodenní starosti? Znájí značku, kterou se prostřednictvím eventů (projektů) budeme snažit zviditelnit, anebo naopak neznají? Jaká je úroveň jejich zkušeností se značkou? Teprve po přesné definici je možné postupovat dále a vybírat komunikační kanály, místo konání eventů apod. (Hoyle, 2002, s. 35-36)

**When? (Kdy?)** V jakou dobu bude nejvhodnější pro danou cílovou skupinu event uspořádat? Nejen vzhledem k jejich potřebám, ale také vstupu nových produktů na trh apod. Je důležité určit nejen datum, ale také konkrétní den v týdnu, hodinu a také roční období. (Hoyle, 2002, s. 36-39) Konec roku bývá spojen především s firemními oslavami a vánočními večírky, jaro je ve znamení výstav a veletrhů (např. zahrádkáři), začátek léta je typický pro konání svateb a na podzim uvádějí firmy nové produkty na trh. V rámci dnů v týdnu není obvykle vhodné pondělí. Jedná se o první pracovní den, kdy se všichni po víkendu vrací do práce a řeší problémy, které se přes víkend nahromadily. Úterý, středa a čtvrtek bývají zpravidla o formálnějších eventech, jako jsou meetingy, konference, workshopy. Naopak pátek je více uvolněný a zpravidla se věnuje oslavám a večírkům. (Lattenberg, 2010, s. 31-35)

**Where? (Kde?)** Místo se vybírá podle jeho jedinečnosti a zároveň dostupnosti tak, aby bylo snadné a pohodlné se sem dostat, nejen pro organizátory, ale hlavně pro účastníky. Je tedy důležité najít místo dostatečně vybavené infrastrukturou pro dopravu účastníků, a zároveň pro přepravu veškerého technického zázemí. Konkrétní místa se pak vybírají vzhledem k cílové skupině a rozpočtu. (Hoyle, 2002, s. 39-40)

**What? (Co?)** U otázky, co vlastně bude event zač, je potřeba se obrátit nejen k cílové skupině, ale především k účelu eventů – chceme propagovat nový výrobek? Jedná se o kampaň na podporu značky? Hledáme nové zákazníky? Chceme vzdělávat současné klienty? Teprve potom, co si odpovíme na otázku „co?“ můžeme vybrat konkrétní typ eventů, tedy konferenci, workshop, festival, večírek apod. (Hoyle, 2002, s. 40-41)

Takhle zpracovaný koncept nám jednak dá představu o tom, jak event bude vypadat a jak velký rozpočet budeme potřebovat, a jednak nám poskytne základní analýzu naší cílové skupiny a trhu.

### 3.1.2 Matice odpovědnosti

Ve většině projektů, které působí na dlouhodobější bázi, dochází po nějaké době k sociálním vazbám. Tedy z kolegů se stávají přátelé. Pro udržování kolektivu je to samozřejmě v pořádku, ale pro řízení projektu nikoliv. Kvůli přátelství totiž často zapomínáme na respekt, nebo se naopak bojíme mluvit otevřeně. Je proto důležité hned po definování konceptu navrhnout matici odpovědnosti, tzv. RACI matici.



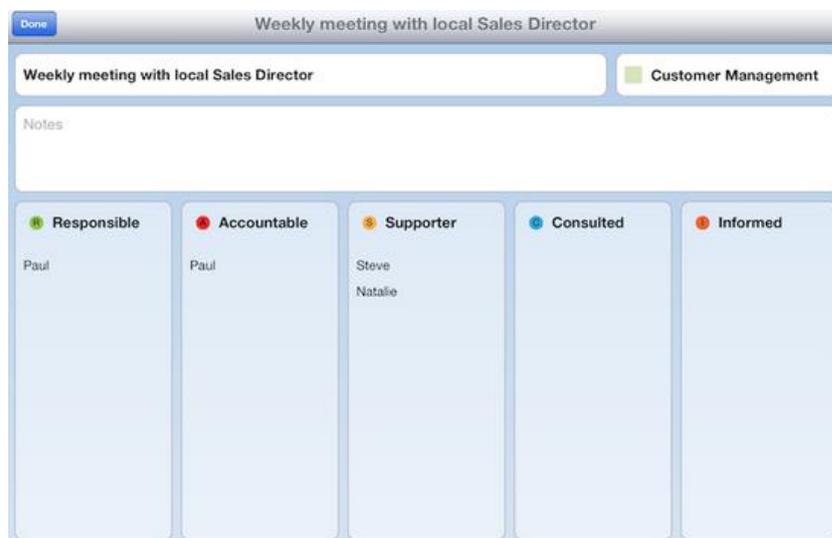
Obrázek 4 Profesionální RACI matice (zdroj: KnowMyTeam, 2015)

Základní matice odpovědnosti, či lépe řečeno rozdělení rolí, by si měl každý tým definovat již na začátku. Potom, co si v rámci týmu definujeme role a hlavní úkoly můžeme vypracovat jednotlivé výstupy pomocí např. WBS (tzn. Work Break Structure) a určit si tak úkoly, ke kterým jednoduše přiřadíme odpovědnosti. Tento konkrétní rozpad na zodpovědnost za jednotlivé úkoly je však nutné provádět až ve fázi plánování.

Název matice získala podle začátečních písmen stěžejních odpovědností. (Matice odpovědnosti RACI, 2013)

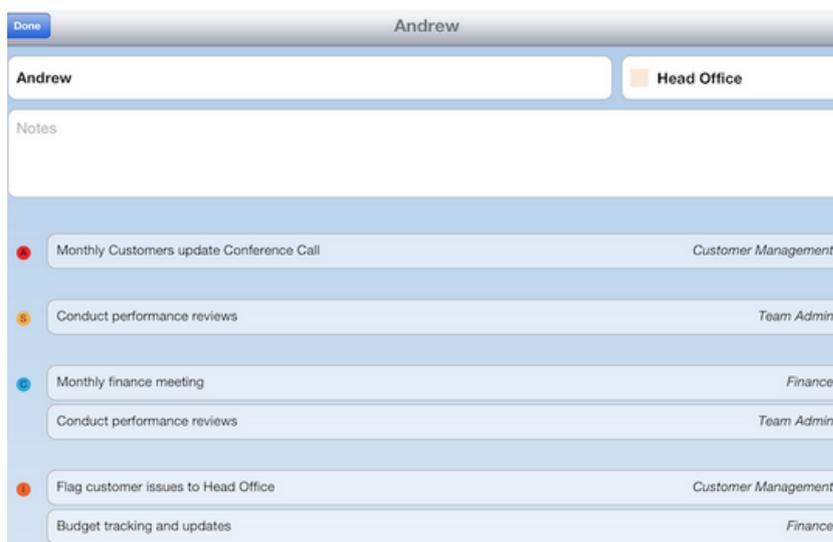
- **Responsible** – kdo je zodpovědný za vypracování zadaného úkolu (příklad: liniový pracovník, či běžný člen týmu, který má za úkol obvolat pár společností a sehnat catering na firemní večírek).
- **Accountable** – kdo je zodpovědný za výstup úkolu, tedy v jaké kvalitě a v jakém časovém období je vykonán (příklad: zodpovědný za výstup bude vedoucí projektu, či projektový manažer, který se zodpovídá manažerovi projektu či osobám, kte-

ré jsou vůči němu významně zainteresované, kontroluje tedy kvalitu a čas dodání výstupu).



Obrázek 5 Přiřazení kompetencí (zdroj: KnowMyTeam, 2015)

- **Consulted** – osoba, se kterou je možné úkol konzultovat, která může při řešení pomoci (příklad: o radu může člen týmu, který má vykonat úkol, požádat buď svého přímého nadřízeného, nebo jiného člena týmu, který již má s daným úkolem zkušenosti z minulosti).
- **Informed** – kdo má být informován o průběhu úkolu, či rozhodování při jeho plnění (příklad: informovaný by měl být jistě vedoucí pracovník a i ten může rozhodovat o důležitých změnách, když to čas vyžaduje, může rozhodovat i člen týmu, vše závisí na stanovení odpovědností).



Obrázek 6 Odpovědnost za úkoly (zdroj: KnowMyTeam, 2015)

## 3.2 Fáze plánování

Plánování je jednou z nejdůležitějších fází projektu. Kvalitně zpracovaný plán totiž rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu.

### 3.2.1 Definování výstupů

Definice jednotlivých výstupů, či úkolů, které následně povedou k realizaci daného projektu, jsou nezbytnou součástí. Před samotnou definicí výstupů je nutné získat kreativní nápady, dalším krokem je tyto nápady sesbírat a utřídit si je a nakonec rozřadit a přidělit každému výstupu odpovědnost, deadline (tzn. termín odevzdání hotového výstupu) a případně i ohodnotit výstup finančně.

#### 3.2.1.1 *Brainstorming a Brainwriting*

Brainstorming je skupinová metoda určená ke generování velkého množství kreativních nápadů. (Brainstorming, 2013) Tato metoda je založena na myšlence oddělení kreativních nápadů od jejich samotného kritického posuzování. (Sárközi, 2011)

Nejdříve je tedy nutné nápady posbírat a až následně hodnotit. K brainstormingu je zapotřebí tým, který může mezi sebou sdílet nápady a navzájem se podněcovat k dalším. U brainstormingu je zapotřebí dodržovat několik pravidel. Jedním z těch nejdůležitějších je respektovat nápad druhého a nekriticky ho zaznamenat. Dalším vývojovým stupněm brainstormingu je brainwriting.

Brainstorming jako takový má mnoho nedostatků, mezi nimiž lze vytknout především roztržitěné soustředění se. To vylučuje brainwriting. V tomto případě se neříkají nápady nahlas a nezapisují se všem viditelně na očích, například na tabuli, ale každý svůj nápad zapisuje. Aby byl brainwriting interaktivní využívá se metoda 635, tedy z šesti účastníků brainwritingu, zapíše každý tři své nápady, a to vše během pěti minut. (Bajer, 2013) Tato metoda je efektivnější, protože dá vzniknout během krátké doby desítkám nápadů, a tak hledá skutečná řešení. Všichni aktéři jsou v každém okamžiku aktivními účastníky a následně lze nápady dále rozvíjet. Také oproti brainstormingu eliminuje negativní zpětnou vazbu. (Proč používat metodu 635?, 2009)

#### 3.2.1.2 *Mind maps neboli myšlenkové mapy*

Další technikou, která nápady, tentokrát i vizuálně, zaznamenává a naznačuje souvislosti a vazby mezi nimi se nazývá mind maps, neboli myšlenkové mapy. Tato metoda primárně

slouží k uspořádání myšlenek a tvorbě konkrétních plánů. Podle Gamrota (2013) vede k vytvoření myšlenkové mapy následujících několik kroků:

1. **Ujasnění hlavní myšlenky.** Tedy určit si účel, kvůli kterému myšlenkovou mapu vytváříme, a co by z ní mělo vzejít – cíl.
2. **Volba vhodného nástroje.** V dnešní době existuje již mnoho programů na myšlenkové mapy, je ale možné zpracovat je prostřednictvím papíru a tužky. Volba nástroje závisí na jedinci, mnozí potřebují své nápady vizualizovat na hmatatelný papír, jiným stačí virtuální prostředí.
3. **Volba prostředí.** Tvorba nápadů nezávisí jen na dovednostech lidí, ale také na jejich rozpoložení a prostředí, ve kterém nápady dostávají. Proto je důležité zvolit vhodný pracovní prostor, který je dostatečně tvůrčí.
4. Je důležité využívat šablony, či jinak řečeno, nechat se **inspirovat, z již existujících myšlenkových map a nástrojů.** Využívání již existujících metod a šablon usnadňuje práci a urychlí proces v hledání vlastního systému.
5. **Myšlenková mapa nesmí být rozsáhlá.** Je důležité udržovat přehlednost a jednoduchost. Jedině tak zajistíme, že bude efektivní. Jestliže zahrátíme myšlenkovou mapu, zahrátíme také náš vlastní mozek a plánování na jejím základě nebude efektivní. Optimální rozsáhlost myšlenkové mapy je podle Gamrota (2013)  $10 \times 5 \times 3$ , tedy maximálně deset větví na první úrovni, pět na druhé a tři na třetí.
6. **Spojování a odkazování.** Výhodou offline myšlenkových map, tedy těch vytvořených pouze prostřednictvím tužky a papíru, je možnost neustále a především rychle zasahovat do struktury. Jednoduše spojuje struktury napříč mapou a odkazuje na další myšlenkové mapy. Tak se zajistí její objektivnost a menší rozsah.
7. **Krok zpět.** K již vytvořené myšlenkové mapě je zapotřebí se zpětně vrátit a uvědomit si souvislosti, chyby, či naopak příležitosti.

### ***3.2.1.3 Sběr, vyhodnocení a realizace nápadů podle GTD techniky***

V průběhu plánování, ale i v následné realizaci projektu, nadále přicházejí nové nápady. Tyto nápady jsou v lepším případě alespoň vyřčeny, málo kdy ale realizovány. Metoda GTD má za úkol kromě uvolňování mysli i efektivně sbírat, třídít a vyhodnocovat nápady, které se díky ní pak mohou snadněji realizovat.

Sběr dat je důležitá součást plánování. Hlavním důvodem je myšlenkový klid při následném vyhodnocování a zpracování již sebraných, či zaznamenaných nápadů. Nápady

je zapotřebí nejdříve sepsat a následně k nim přiřadit jeden z následujících štítků: **měl bych**, **potřebuji**, **musím** (či **chci**). (Allen, 2008, s. 36) Další možností je přiřadit štítky **zahodit**, **někdy/možná** (přidat i termín, kdy se k úkolu či nápadu zpět vrátit), **informace** (v případě, kdy je pro vypracování nutné zjistit více podrobností). (Allen, 2008, s. 180-188)

Pro práci na projektech lze využít model čtyř kritérií pro okamžité rozhodování. Do těchto kritérií spadá **kontext** (zda máme k dokončení úkolu dostupné prostředky), **dostupný čas** (kolik času řešení úkolu zabere), **dostupná energie** (dostatek tvůrčí a duševní energie na splnění úkolu), **priorita** (který z úkolů, jenž splňuje předchozí kritéria, je nejdůležitější). (Allen, 2008, s. 190-193)

V kontextu studentských projektů je důležité uvažovat nad těmito kritérii důsledně. Nápad, jakkoli potencionálně úspěšný, není možné realizovat, jestliže na něj nejsou vyhrazeny finanční prostředky, není možné získat dostatečné množství lidských zdrojů k jeho uskutečnění anebo se nestihne dokončit do termínu konání akce. Jeho priorita tím klesá a nápad, či výstup se tak stává méně důležitý.

#### 3.2.1.4 *Work Breakdown Structure (WBS)*

WBS je zkratka z anglického Work Breakdown Structure, což znamená pracovní rozpracovaná struktura, či rozepsaná osnova práce. Díky WBS můžeme hierarchicky rozdělit projekt dle jeho výstupů, od dílčích až po jednotlivé fáze projektu. Jedná se tedy o strukturu, která rozpadává nadřazený úkol na skupiny menších podúkolů, až na elementární úroveň. (Lorence, 2013)

WBS využívá většina standardů a metodik (zmiňovaných v kapitole 2 Přístupy k řízení projektů). Standard IPMA chápe WBS, jako produktový pohled, který na nejvyšší úrovni popisuje jednotlivé produkty, které byly předem navrženy a definovány v rámci tzv. logického rámce. Kořenem WBS je projektový cíl, který se rozpadá na nezbytné úrovně výstupů a dělí se dále na podprodukty. Nejnižší úrovní je úroveň tzv. pracovních balíků, které se následně izolovaně od WBS popisují, finančně ohodnocují a přidávají se k nim jednotlivé odpovědnosti. (ACSA, 2015)

Dle standardu PMBoK definujeme WBS jako hierarchický rozklad práce do jednotlivých výstupů, které musí být splněny projektovým týmem tak, aby naplnily cíle projektu. WBS nemá za úkol definovat projekt v rámci času, pouze má definovat jednotlivé úkoly, kte-

ré je zapotřebí splnit, aby mohl být naplněn cíl. WBS se dle PMBoK může strukturovat funkcionálně, hierarchicky anebo dle postupu, tedy krok za krokem. (How to Create a Work Breakdown Structure, 2013)

Metoda PRINCE2 se zaměřuje také na produktový pohled, stejně jako standard IPMA. Několikaúrovňový model definuje vždy daný výstup, který obsahuje další podkategorie výstupů. Vizuální struktura WBS prezentuje vztahy mezi jednotlivými produkty, či výstupy a podprodukty v rámci projektu. Metodika PRINCE2 doporučuje se k WBS po nějakém čase vrátit a doplnit to, co bylo zapomenuto, popř. opravit chyby. (PBS According to PRINCE2, 2014)

### 3.3 Harmonogram

Tvorba harmonogramu by měla přirozeně vzejít ze stanovení jednotlivých úkolů či výstupů. V okamžiku, kdy si definujeme jednotlivé úkoly, můžeme je naplánovat v rámci času. Jednoduchý a přitom efektivní harmonogram lze vytvořit na základě běžného diáře či kalendáře. Výchozí metoda, která inspirovala autorku k jednoduššímu řešení je tzv. Kanban metoda.

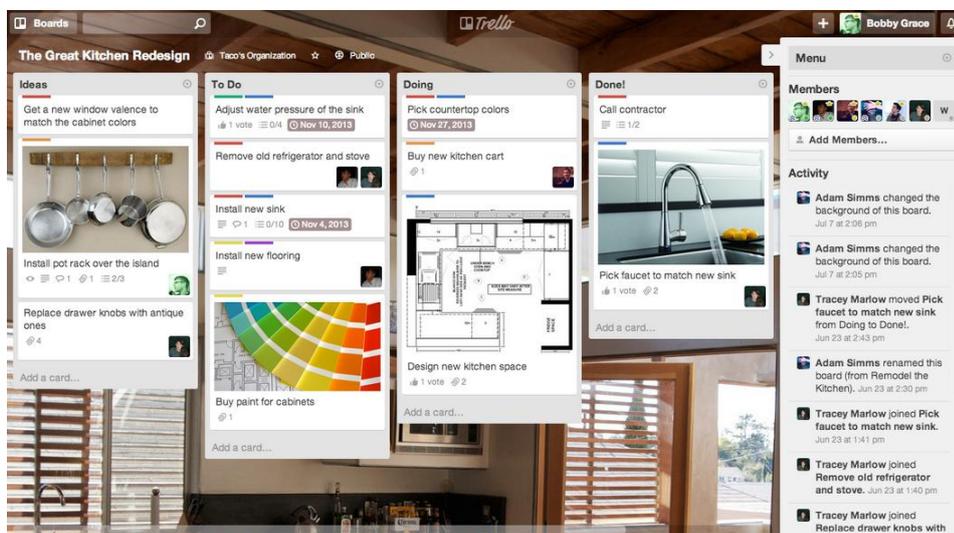
Jedná se o metodu založenou jednoduše na tom, že si naplánujeme, co je zapotřebí udělat, co zrovna děláme a co je již uděláno (tzn. to do, doing, done). (Wester, 2013) Tým, který společně sdílí jednu místnost, může jednoduše tuto metodu vizualizovat.



Obrázek 7 Ukázka vizualizované Kanban metody (zdroj: Kanban Tool, 2015)

V okamžiku, kdy je tým nucen pracovat především v online prostředí, jako tzv. virtuální tým. Potřebuje pro Kanban metodu určité nástroje. Jedním z nich může být například Trello. Jedná se o online nástroj, který je s určitými omezenými funkcemi zdarma. Kromě připínání úkolů a jejich popisu, umí také sdílet dokumenty z počítače, stejně tak jako z jiných

online nástrojů jako je Google Drive, Dropbox apod. Každému úkolu je jednoduše přiřazen deadline, štítky, zaškrťávací políčka, která informují o splnění úkolu apod. (Trello, 2015)



Obrázek 8 Ukázka prostředí online nástroje Trello (zdroj: Trello, 2015)

Právě z Kanban metody volně vychází jednoduchý harmonogram postavený na tradičním diáři a konceptu plánovaných, probíhajících a již dokončených úkolů. Výstupy, či úkoly rozradíme do měsíců, týdnů a dnů. Budeme mít dlouhodobě a efektivně naplánované, co který měsíc je zapotřebí udělat tak, abychom projekt dokončili, a přitom můžeme konkrétní činnosti blíže popisovat a určovat na základě týdnů a následně dnů.

Každý měsíc je zapotřebí zkontrolovat aktivity předchozího měsíce a naplánovat následující. Jedná se o efektivní a přehledné plánování aktivit na základě běžného, jen trochu upraveného, denního diáře a Kanban metody, která probíhá obdobným způsobem. Tím, že harmonogram, kromě jiného, vychází z tradičního denního diáře, se jedná o přirozené plánování. Jelikož s diářem přišel do kontaktu téměř každý jedinec, na rozdíl od Ganttova diagramu, který rozděluje aktivity do rozsáhlých, a pro neznalé, složitých struktur.

Tabulka 1 Návrh harmonogramu (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Měsíc</b>	Kategorie úkolů 1	<b>Týden 1</b>	Úkol 1	Den 1	Činnost 1
				Den 2	Činnost 2
				Den 3	Činnost 3
			Úkol 2	Den 4	Činnost 4
				Den 5	Činnost 5
				Den 6	Činnost 6
				Den 7	Činnost 7
	Kategorie úkolů 2	<b>Týden 2</b>	Úkol 1	Den 1	Činnost 1
				Den 2	Činnost 2
				Den 3	Činnost 3
			Úkol 2	Den 4	Činnost 4
				Den 5	Činnost 5
				Den 6	Činnost 6
				Den 7	Činnost 7
	Kategorie úkolů 3	<b>Týden 3</b>	Úkol 1	Den 1	Činnost 1
				Den 2	Činnost 2
				Den 3	Činnost 3
			Úkol 2	Den 4	Činnost 4
				Den 5	Činnost 5
				Den 6	Činnost 6
				Den 7	Činnost 7
	Kategorie úkolů 4	<b>Týden 4</b>	Úkol 1	Den 1	Činnost 1
				Den 2	Činnost 2
				Den 3	Činnost 3
			Úkol 2	Den 4	Činnost 4
				Den 5	Činnost 5
				Den 6	Činnost 6
				Den 7	Činnost 7

### 3.4 Fáze stanovení rozpočtu

Na základě stanovených úkolů či výstupů je možné kromě harmonogramu rozdělit i finance, a tím stanovit rozpočet. Pakliže je myšlenková mapa anebo WBS vytvořena skutečně pečlivě, stačí určit náklady u jednotlivých výstupů na nejnižších úrovních struktury. Tím, že oceníme jednotlivé výstupy, získáme konečné náklady celého projektu.

Tabulka 2 Návrh struktury finančně oceněných výstupů (zdroj: vlastní zpracování)

	→ <b>CATERING</b>	→ nápoje	→ 250 l neperlivé vody	<b>625,00 Kč</b>
<b>PRODUKCE</b>	<b>38 125,00 Kč</b>	→ jídlo	→ 250 porcí lososa s kuskusem	<b>37 500,00 Kč</b>
<b>101 125,00 Kč</b>	→ <b>PRONÁJEM</b>	→ odborný program	→ 24 hod v Kongresovém centru	<b>56 000,00 Kč</b>
	<b>66 000,00 Kč</b>	→ společenský večer	→ 6 hod ve foyer Divadla	<b>10 000,00 Kč</b>

Takto vizuálně zpracovaný rozpočet je důležité přenést do funkčně uspořádané tabulky, která bude reflektovat nejen reálné ceny, ale také původně předpokládané a případné poznámky. Stane se souhrnným přehledem všech výstupů projektu.

Tabulka 3 Návrh struktury Souhrnného přehledu výstupů projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Oddělení	Výstup	Předpokládané náklady	Reálné náklady	Zaplaceno	Faktura/PDD (ano/ne)	Odpovědnost	Poznámka
Produkce	Catering	40 000 Kč	38 125 Kč	ano	ano	Adéla Trubelíková	<i>placeno v hotovosti</i>
Produkce	Pronájem	50 000 Kč	66 000 Kč	ne	ne	Adéla Trubelíková	<i>bude se řešit 15. 4.</i>

### 3.5 Fáze realizace výstupů

Fáze realizace výstupů stojí primárně na komunikaci mezi členy týmu. Jedná se o část projektu, kdy se postupně realizují naplánované výstupy, jejichž výsledkem má být konečný event, či den realizace projektu.

#### 3.5.1 Zadávání úkolů

Zadávání úkolů může mít dvojí formu buď osobní, anebo virtuální. Týmy, které se setkávají na každodenní bázi a pracují společně v jedné místnosti několik hodin denně, mají příležitost zadávat úkoly v reálném čase. Navíc si mohou jednotlivé úkoly vizualizovat, například pomocí Kanban metody (zmiňené v kapitole 3.3 Harmonogram.) Na druhou stranu jsou pak týmy, které pracují výhradně virtuálně a setkávají se pouze málokdy. Jedenkrát týdně či měsíčně. Takové týmy, tedy virtuální týmy, (více v kapitole 3.7 Virtuální tým) je zapotřebí řídit prostřednictvím dostupných online nástrojů.

##### 3.5.1.1 Tradiční komunikační prostředky

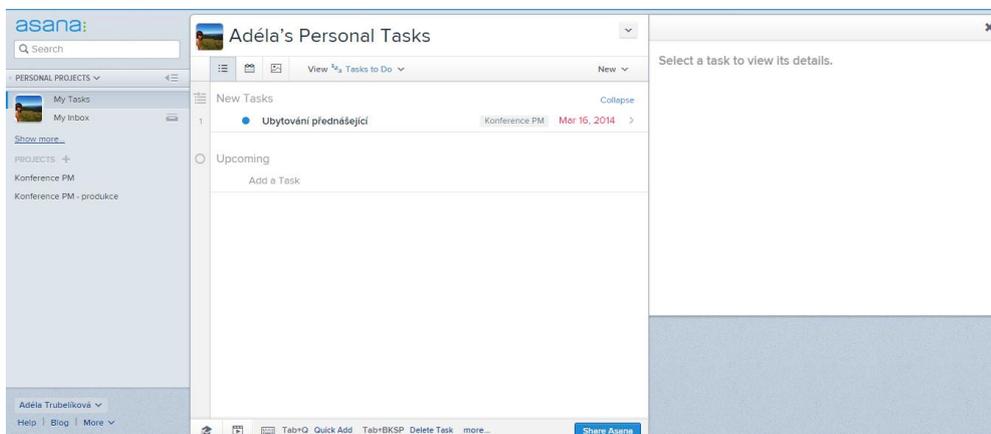
Mezi dnes již tradiční komunikační prostředky můžeme zařadit například mobilní telefon nebo e-mail. Stali se běžnou součástí lidského života a do jisté míry i naší extenzí.

Telefon v rámci projektového týmu má spíše doplňující charakter. Cílené zadání úkolu pravděpodobně proběhne spíše pře e-mail, než přes SMS či telefonní hovor. Pro zadání potřebujeme hmatatelný důkaz nejen toho, že jsme skutečně vše definovali správně, ale také kvůli tomu, aby se na nic nezapomnělo. Zatímco e-mail slouží spíše pro zadávání úkolů a dlouhodobější, často i formálnější komunikaci, telefon bereme do ruky v okamžiku, kdy je nutné něco urgentně vyřešit. Především v rámci týmu.

Můžeme tedy říci, že e-mail má spíše formální charakter pro kontakt s klientem, či zainteresovanými stranami projektu, zatímco telefon slouží pro rychlou a neformální zpětnou vazbu uvnitř týmu.

### 3.5.1.2 Asana

Asana je online nástroj, který slouží primárně k zadávání úkolů. Jejím prostřednictvím je možné efektivně řídit projekt a zjišťovat jeho postup.



Obrázek 9 Prostředí online nástroje Asana (zdroj: vlastní zpracování)

V aplikaci lze zadat úkol s jeho přesným popisem, určit termín úkolu a přidat ho konkrétnímu členu týmu. Tomu při každé aktualizaci přijde e-mail o novém úkolu, čímž se zajistí úplná informovanost. Na úrovni uživatelů, lze přidělit členům týmu plná či částečná uživatelská práva, čímž mohou či naopak nemohou dělat úpravy v zadaných úkolech. Po splnění ho jednoduše odškrtnou. V případě, že není úkol splněn v požadovaném termínu, platforma sama úkol připomene a zvýrazní. Kromě úkolů lze sdílet také soubory a kalendář. (Asana, 2015)

### 3.5.1.3 Sociální síť

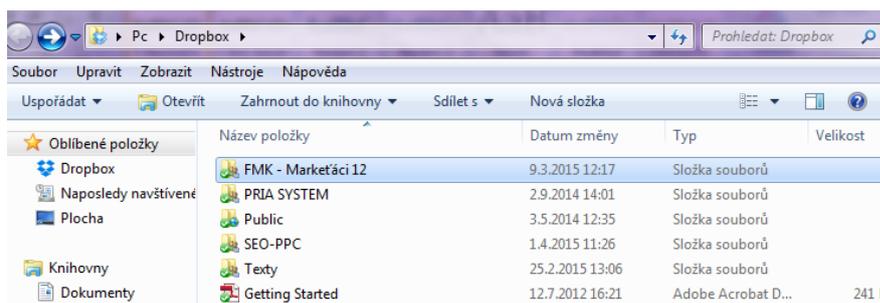
Oblíbenou a pravděpodobně i nejčastěji využívanou sociální sítí je Facebook. Ten kromě samotné komunikace a sdílení svých aktivit s ostatními uživateli, nabízí možnost vytváření soukromých skupin, kde lze sdílet dokumenty a delegovat úkoly. Skupina na Facebooku (viz příloha PI: Prostředí Facebookové skupiny) umožňuje otevřenou komunikaci, zadávání úkolů, sdílení souborů a mimo jiné i hlasování o důležitých projektových otázkách, které se týmu úzce dotýkají. Tato platforma může sloužit jako substitut e-mailové komunikace. Díky Facebookovým notifikacím uživatel prakticky ihned zjistí novou aktivitu ve skupině a může tedy rychleji reagovat.

### 3.5.1.4 Google Drive a Gmail

Google v současnosti poskytuje nejednu možnost jak virtuálně udržovat chod projektu a týmu. Díky Gmailu (tzn. e-mailu od společnosti Google), lze sdílet s ostatními uživateli, tedy členy týmu, také svůj kalendář a poznámky v nejrůznější podobě. Mimo jiné lze využít i tzv. Google Disk. Zde je možné vytvářet Google Sheets, tedy tabulky např. na rozpočet a sdílet je s ostatními uživateli. Další možností je vytvoření a sdílení textového dokumentu, prezentace anebo jiných dokumentů, které je zapotřebí sdílet a mít je neustále dostupné. Úpravy poznámek je možné realizovat prostřednictvím hned několika uživatelů v reálném čase a všechny změny se ihned zaznamenávají. Tím se ušetří čas při ukládání a zachová se přehlednost aktuální verze.

### 3.5.1.5 Dropbox

Částečnou alternativou Google Drive je Dropbox. Jedná se o úložiště, kde je možné v limitovaném množství sdílet jakýkoli obsah. V Dropboxu je na rozdíl od Google Disku problém úpravy prostřednictvím několika uživatelů. Vznikají pak duplicity, jejichž aktuálnost je možné, kromě samotného obsahu, zjistit i prostřednictvím času poslední úpravy. Největší problém je asi limitující kapacita, kvůli které se musí občas obsah Dropboxu vyprázdnit. Také sdílení není stoprocentní, díky čemuž nemusí všichni členové týmu vidět, že nějaká aktualizace proběhla. Jeho nespornou výhodou je možnost přístupu i v offline prostředí, na rozdíl od Google Drive.



Obrázek 10 Ukázka prostředí Dropbox (zdroj: vlastní zpracování)

## 3.6 Den realizace eventů

Den realizace projektu či eventů rozhodne, zda bylo plánování dostatečné, či nikoli. Jestliže je celý event či projekt dobře naplánovaný, (veškeré výstupy, rozdělené kompetence, krizová opatření) je jisté, že den samotné realizace proběhne bez větších komplikací. Minimálně den předem je zapotřebí naplánovat a přichystat poslední nezbytnosti jako je:

- Scénář dne
- Kontakt list
- Produkční taška
- Hotovost

**Scénář dne** by měl obsahovat naplánovanou každou minutu celého dne, či dní, kdy se projekt skutečně realizuje. Od prvního až po poslední výstup. Kromě přesně naplánovaného harmonogramu je zapotřebí k výstupům přiřadit odpovědnou osobu a případně potřebné kontakty či doplňující informace. Hlavní manažer projektu by měl mít přehled o celém dni. Tento scénář se musí dostat do rukou i ostatních členům týmu tak, aby každý věděl v kolik hodin, a kde má být připraven a co tam má dělat.

**Kontakt list** je důležitou součástí či přílohou scénáře. Kontakt list by neměl obsahovat jen telefonní a případně i e-mailové údaje členů týmu, ale také hlavních řečníků (v případě konference), či vystupujících (v případě festivalu či koncertu), dále pak hlavních dodavatelů, telefonní čísla na místní záchranný sbor (policie, hasiči, záchranná služba, případně zdravotníka nebo ochranky). V záloze je dobré mít i kontakty na alternativní místa, odkud je narychlo možné získat část občerstvení, anebo kancelářských potřeb v případě, že by předem objednané včas nedorazily.

**Produkční taška** by měla obsahovat prakticky vše od propisky, přes poznámkový blok, zvýrazňovače, nůžky, lepicí pásku, základní zdravotní pomůcky (jako je například náplast), metr, šitíčko apod. Obecně platí, čím více toho člověk má, tím lépe, jedině tak ho žádná situace nedokáže překvapit.

**Hotovost** je jedním z nejdůležitějších bodů. Je důležité mít u sebe dostatečné množství peněz v případě, že by se musel narychlo vyřešit nějaký problém.

Den realizace projektu je zpravidla velice náročný, hektický a vypjatý. Pakliže je dobře naplánovaný je možné tento stres zmírnit, přestože úplně nevypřehá. Nic nejde naplánovat na 100 %, proto je zapotřebí myslet otevřeně a mít v záloze dostatečné množství kreativních nápadů a být flexibilní při řešení problémů.

### 3.7 Ukončení a hodnocení projektu

Projekt nekončí posledním uklizeným stolem a zasunutým židlí, právě naopak. Teprve teď přichází ta nejdůležitější část, tedy ukončení projektu. V rámci ukončení je zapotřebí

vyřešit všechny administrační povinnosti spojené s financemi a smlouvami, ale především podat jakýsi report, či závěrečnou zprávu.

Efektivní zhodnocení projektu, či eventů, může nastat pouze v okamžiku, kdy jsou kvalitně zpracované předchozí podklady a materiály. Jedině na základě nich můžeme zjistit a porovnat, zda byl event efektivní, či nikoli, konkrétně naplnění cílů, dodržení harmonogramu a rozpočtu. (Hoyle, 2002, s. 184)

### **3.7.1 Závěrečná zpráva podle metodiky PRINCE2**

Standardy, které jsou zmíněny výše, lze vhodně uplatnit na projekty technického a IT rázu. Horší je to u kulturních projektů, jakými jsou právě eventy. Nejlépe jim odpovídá metodika PRINCE2.

Ta řeší ukončení projektu především s ohledem na naplánované aktivity a cíle. První fází ukončení je tedy jasně vyřčený závěr, zda projekt dodržel cíl, či nikoli. Dále se pohlíží na to, v jaké kvalitě, s jakými finančními náklady a v jakém časovém horizontu. Je nutné zaznamenat průběžné změny v projektu a na závěr zhodnotit původní nastavení s aktualizovaným, tedy vč. provedených změn. Závěrečná zpráva tedy ukazuje, jak reálně projekt postupoval. Může obsahovat také zhodnocení rizik a přínosů projektu. V tomto případě se jedná o jakési formální ukončení projektu, kdy se nejdříve připraví plánované či předčasné ukončení projektu, odevzdají se produkty, vyhodnotí se projekt a doporučí se jeho ukončení. (Šviráková, 2014, s. 84-86)

### **3.7.2 Závěrečná zpráva podle Best Practise**

Přestože metodika PRINCE2 nabízí možnost, jak uzavřít kulturní projekt a vypracovat závěrečnou zprávu, nejedná se o nejvhodnější aktivitu ve vztahu k projektům realizovaným v rámci Komunikační agentury. Projekty ve fázi ukončení je nutno brát nikoli dle definic projektového managementu, ale event marketingu. Autorka se tedy rozhodla zeptat na způsoby vyhodnocování projektů skutečných event manažerů z celého světa. Na její otázku Jak vyhodnocujete eventy? (v originále How do you evaluate your events?) odpovědělo 8 event manažerů v uzavřené skupině Event Planning & Event Management - the 1st Group for Event Professionals na profesní sociální síti LinkedIn.

Hlavním přínosem závěrečné zprávy či, závěrečného poučení by nemělo být formální uzavření projektu, ale zjištění odezvy všech zúčastněných, vyhodnocení projektu a následné

poučení. (How do you evaluate your events?, 2015) Proto je nutné rozdělit hodnocení projektu na interní a externí část.

### 3.7.2.1 Interní hodnocení projektu

Z hlediska interního hodnocení, porovnáváme nastavené cíle se skutečně realizovanými. Stejně jako porovnáváme kompletně naplánovaný koncept s reálnými výstupy. Důležité je rozdělit tuto interní zprávu podle sekcí. Projekt byl realizován v rámci týmu a každý člen či skupina v týmu se podílela na jiné části projektu (produkce, PR, sponzoring, či fundraising, propagace a další). Je tedy zapotřebí vyhodnotit jednotlivé sekce a následně je zařadit do celkového konceptu. Interní hodnocení je zpravidla o objektivnosti – finanční bilance (zda projekt skončil se ziskem, či ztrátou), kontrola kvality (zda byly výstupy provedeny v kvalitě, v jaké jsme předpokládali), harmonogram (zda projekt fungoval podle plánu, anebo byly značné odchylky v čase) apod. (How do you evaluate your events?, 2015)

Výstupem interní části závěrečné zprávy je nejen samotné zhodnocení, tedy co se povedlo a nepovedlo, ale také doporučení do budoucna. Důležité je zaměřit se i na drobnosti, které lze udělat pro příště lépe. Ve smyslu plánování projektu, komunikace v týmu apod. (How do you evaluate your events?, 2015)

### 3.7.2.2 Externí hodnocení projektu

Zpravidla nejčastějším hodnocením projektu bývá výzkum trhu. Tedy dotazník, který se těsně po uskutečnění eventu předloží (fyzicky, nebo elektronicky) všem účastníkům eventů a zodpoví základní otázky, např. *Jak jste se o eventu doslechli? Jak vám chutnalo jídlo? Jak se vám líbili řečníci? Co se vám nelíbilo? Co očekáváte od následujícího ročníku?* Tyto otázky poskytnou zpětnou vazbu přímo od účastníků eventů. (How do you evaluate your events?, 2015) Je ale důležité počítat s nízkou návratností dotazníků, tedy nepokryjete 100 % názorů na event.

V externí závěrečné zprávě lze event hodnotit ve dvou rovinách – objektivní a subjektivní. **Objektivní částí** je dotazníkové šetření, kdy se zpětně dozvíte subjektivní názory účastníků na váš event a můžete pak objektivně vyhodnotit, co jste udělali dobře, a co naopak špatně. **Subjektivní hodnocení** může mít formu pozorování a odposlechu účastníků v reálném čase, tedy v rámci realizovaného eventů. Tento způsob je poměrně efektivní, z nezávazných rozhovorů mezi účastníky můžete nepozorovaně zjistit, co se jim líbí a nelíbí, a zda jim například skutečně chutná káva, kterou podáváte. Je však náročnější, jelikož

vyžaduje plné nasazení jednoho člověka do terénu. (How do you evaluate your events?, 2015) Navíc se jedná o subjektivní zhodnocení situace, jelikož ne vše, co člověk řekne, tak i myslí. Navíc pozorovatel může hledat za danými odpověďmi něco, co tam vůbec není. Přesto může být v určitých okamžicích upřímnější, než například dotazování face to face (tzn. tváří v tvář, či osobně).

Když pak srovnáte interní a externí hodnocení projektu, můžete dojít k zajímavému zjištění. Přestože se určitý výstup nepovedlo dodat v naplánované kvalitě (interní zhodnocení), mohla být právě tato atrakce v rámci dotazníkového šetření u účastníků nejzajímavější, a tím také nejúspěšnější (externí zhodnocení). Nad výsledky je potřeba se zamyslet a zhodnotit je komplexně. Nikoli izolovaně.

Interní a externí zhodnocení by nám mělo dát odpovědi na základní tři otázky. (How do you evaluate your events?, 2015)

- Co fungovalo?
- Co nefungovalo, a co bychom tedy měli zlepšit?
- Co bychom mohli udělat nového, co jsme doposud nevyzkoušeli?

### 3.8 Virtuální tým

Virtuální tým je skupina lidí, kteří pracují na společném projektu na různých místech v rozdílných časech pomocí komunikační technologie (Štefánek, 2011, s. 202).

Na rozdíl od tradičního, či konvenčního, týmu je zpravidla virtuální řízen na dálku. Existuje tedy několik základních oblastí, ve kterých se zásadně liší. Patří sem anonymní komunikace, která vyplývá z minimálního osobního setkávání se. V rámci virtuálního týmu se netvoří tradiční sociální vazby. Nestává se tedy, aby se kolegové společně střetávali a řešili i jiné, než pracovní záležitosti. Problémem je také rozhled v problematice. Člen virtuálního týmu zpravidla pracuje na svém úkolu a unikají mu širší souvislosti. Nepřehlednost a konflikt priorit, plyne ze samé podstaty virtuálního týmu. Jeho člen není zpravidla zaměřen pouze na jeden cíl, ale participuje i v jiných oblastech, které se projektového úkolu nemusí nutně dotýkat. Jedním z neposledních problémů jsou kulturní a pracovní návyky. (Evangelu a Grundel, 2011, s. 18-25) V rámci konvenčního týmu přijmeme určitá pravidla, na kterých se společně členové týmu shodnou (např. termíny doručení, požadovaná kvalita, formalizovaný výstup apod.) Virtuální tým nenabízí stejné možnosti, není totiž možné přirozeně odporovat tato pravidla.

### 3.8.1 Virtuální projektový tým

Virtuální projektový tým pracuje na úkolu s předem definovaným cílem, se stanoveným rozpočtem a konkrétním začátkem a koncem. U virtuálního týmu je kladen důraz především na efektivitu. (Evangelu a Grundel, 2011, s. 37-38) Stanovený vedoucí (lépe řečeno projektový manažer) organizuje práci a zadává úkoly všem jednotlivým členům virtuálního projektového týmu, od kterých se očekává efektivně a kvalitně dodaný výstup v daném termínu.

Typickým rysem virtuálního týmu je vysoká míra anonymity, jelikož projektový manažer zadá jednotlivým členům úkoly, a ti pak nezávisle na sobě tyto úkoly plní. Virtuální projektový vedoucí, či manažer, se tedy stává nejen zadavatelem úkolů, ale také koordinátorem, kontrolorem a mentorem, který slouží jako motivační pohon v dosahování cíle. (Evangelu a Grundel, 2011, s. 194) Všechny tyto úkoly samozřejmě zadává i manažer konvenčního týmu, virtuální manažer však musí všechny tyto činnosti realizovat nikoli v rámci týmu, ale na úrovni jednotlivce a poskytovat informace o pozadí projektu tak, aby každý individuální člen byl do projektu co nejvíce vtažen.

Odtud mohou vzniknout další problémy, jako je výstup ve špatné kvalitě anebo dodání až po termínu. Je tedy zapotřebí stanovit si obecná pravidla virtuálního týmu. Ta by se měla týkat hierarchie a určité formy poslušnosti, míra samostatného rozhodování, zodpovědnosti a dochvilnosti. (Evangelu a Grundel, 2011, s. 215-216) Členové virtuálního týmu musí dodržovat předem danou hierarchii a s případným problémem se obracet na kompetentní osoby. Dále je zapotřebí dodržovat přirozenou poslušnost. V rámci konvenčního týmu je možné problém vysvětlit v reálném čase a osobně, v případě virtuálního týmu to nelze, a tím musí mezilidské spory stranou s cílem dodat kvalitní výstup. Každý jednotlivý člen musí být zodpovědný a dochvilný. Výstup, který předá projektovému manažerovi, musí být dodán včas, v požadované kvalitě a za případné nedostatky je nucen nést plné následky. Také proto musí být před započítím spolupráce přesně definovaná kvalita vstupů i výstupů. Projektový manažer má za úkol dodat kvalitně zpracované a pochopitelné zadání, a naopak od člena týmu se očekává požadovaný výstup.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODIKA PRÁCE

Ústředním tématem bakalářské práce je kritická analýza současného stavu projektové dokumentace a fungování týmu studentských projektů v rámci předmětu Komunikační agentura. Od toho se pak odvíjí jak teoretická část, zaměřená na tzv. best practise v oblasti plánování projektů, tak praktická část, která si klade za úkol zanalyzovat současný stav a dodat případná doporučení z analýzy vyplývající.

Návrhy možných řešení problematiky studentských projektů se odvíjí od skutečnosti, že realizované projekty nejsou jedinou aktivitou studentů a většina těchto projektů je z větší části řízená pomocí nástrojů v online prostředí. Tím se studentské projekty liší od těch, které jsou realizované v rámci agentur a firem. S touto skutečností je potřeba počítat nejen při analýze, ale také při návrzích řešení a doporučení.

### 4.1 Cíl a účel práce

Cílem bakalářské práce je analýza a z ní vyplývající efektivnost a kvalita výstupů projektové dokumentace studentských projektů. Výzkum se nezabývá pouze jednoznačnou odpovědí, naopak jde více do hloubky. Tuto hlubší analýzu je možné provést díky kvantitativnímu dotazníku a již existující projektové dokumentaci, kterou je možné s odpověďmi konfrontovat. Díky tomu je autorka schopná popsat problém a navrhnout eventuální řešení.

Účelem práce je zkvalitnit současnou projektovou dokumentaci a nabídnout jakýsi postup při plánování projektů. Jednoznačně říct, které dosavadní postupy dávají smysl a naopak odmítnout ty, které studenty pouze zatěžují. Výsledkem by měly být návrhy a doporučení v oblasti plánování i komunikace v týmu.

### 4.2 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka je položena tak, aby odpověděla na základní problematiku práce, tedy zda je, či není dosavadní plánování kvalitní a efektivní. Za samotnou otázkou se pak skrývají i hypotézy, ke kterým autorka přihlíží a zahrnuje je do bakalářské práce.

Výzkumná otázka: **Jak kvalitní a efektivní jsou výstupy projektové dokumentace studentských projektů komunikační agentury?**

Hypotéza 1: **Projektová dokumentace se v projektech vypracovává, avšak v nedostačující kvalitě.**

Hypotéza 2: **Projektová dokumentace slouží pouze jako povinnost manažerů projektů, místo toho, aby pomáhala projekt řídit.**

### 4.3 Respondenti

Objektivní výsledky lze zajistit pouze tak, že práce zhodnotí projektovou dokumentaci u projektů, které již proběhly a jsou uzavřeny. Proto byli respondenty zvoleni hlavní a liniový manažeři, napříč všemi studentskými projekty Komunikační agentury, kteří byli součástí projektů plánovaných a realizovaných ve školním roce 2013 – 2014. Díky zvolenému vzorku je možné zhodnotit nejen odpovědi, ale i samotnou projektovou dokumentaci a úspěšnost projektu, jako takového. V období od září 2013 do června 2014 bylo realizováno devět studentských projektů. Pro účely bakalářské práce jich bylo osloveno pouze osm. Z výzkumu byl vyloučen projekt Propagace FMK, který byl pro účely výzkumu nerelevantní.

### 4.4 Výzkum a technika sběru dat

Výzkum má podobu kvantitativního dotazníku s otevřenými, polootevřenými i pevně danými odpověďmi. Výzkum je rozdělen do pěti částí podle sekcí, tedy na PR, sponzoring (fundraising), propagaci, produkci a hlavní manažery. Každý dotazník je rozdělen do dvou částí. Prvních 12 otázek, které jsou společné pro všech pět sekcí, jsou zaměřeny na obecné řízení a vztahy v týmu a následně zbylé otázky, se specificky vážou s tématem jednotlivých sekcí. První část otázek je zařazena do výzkumu proto, aby bylo možné provést komparativní analýzu. V rámci komparativní analýzy budou všem respondentům položeny stejné otázky, týkající se daných projektů obecně. Cílem analýzy je získat objektivní výsledky, které by měly dokázat, zda:

- jsou manažeři jednotlivých sekcí informováni s průběhem projektu
- jsou spokojeni s plánováním projektu (obecně u projektu, i subjektivně u sebe) a komunikací v týmu

Objasnění konkrétních výsledků pak bude uveřejněno v komentáři pod komparativní analýzou. Specifické otázky týkající se jednotlivých sekcí, by pak měly umožnit nahlédnout do fungování projektů. Díky tomu je autorka schopna zhodnotit, jak projekty pracovaly. Pro relevanci výzkumných dat je zapotřebí získat alespoň 60 % vyplněných dotazníků, což je minimálně 5 a více dotazníků za každou zkoumanou sekci (viz příloha PII - PVI).

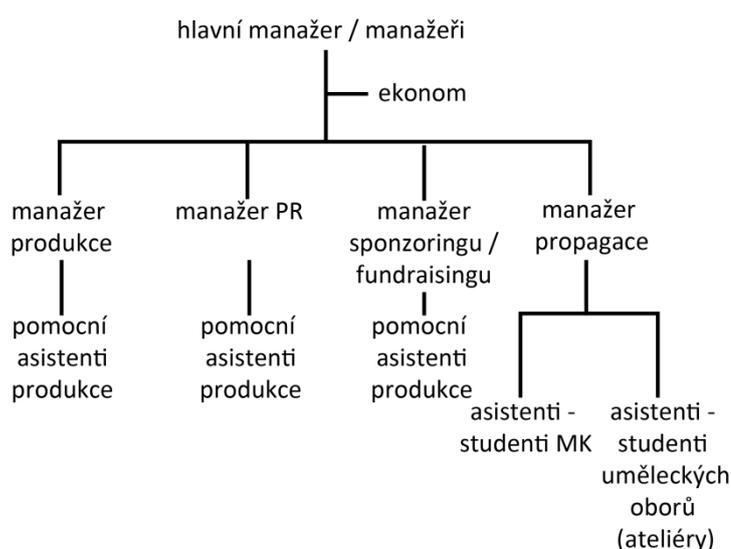
## 5 CO JE TO KOMUNIKAČNÍ AGENTURA?

Komunikační agentura (zkráceně KOMAG) je ojedinelý předmět realizovaný Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci tohoto předmětu se každoročně realizuje kolem deseti projektů s různým tématem a cílovou skupinou prostřednictvím studentů Fakulty multimediálních komunikací. (Šviráková, 2013, s. 119)

Ve školním roce 2013/2014 bylo realizováno následující devět projektů:

- Miss Academia
- Culturea
- Cena Salvator
- Skrz prsty
- Konference projektový management
- Talent designu
- Mixer
- Busfest
- Propagace FMK

Studenti pracují v několikačlenných týmech, zpravidla od 10 až po 60 členů (např. Miss Academia). Tyto týmy jsou rozděleny do jednotlivých sekcí (viz Obrázek 11 Rozložení týmu v KOMAG). Hierarchie je rozdělena následovně: starší studenti jednotlivé sekce řídí a jsou nazýváni manažery a mladší studenti pomáhají v realizaci, tzv. asistenti.



Obrázek 11 Rozložení týmu v KOMAG (zdroj: vlastní zpracování)

Nad hlavními manažery stojí ředitel Komunikační agentury, který dělá supervizora všem projektům a kontroluje jejich průběh. Do projektů také vstupuje vedení fakulty, které schvaluje podpisem, mimo jiné, i výdaje jednotlivých projektů.

- **Hlavní manažer/manažeři** navrhují základní koncept projektu. Tento koncept se pak naplánuje a realizuje, zpravidla jen s menšími změnami. Primárním úkolem hlavních manažerů je kontrolovat průběh projektu, řešit závažnější problémy, být tváří projektu a motivačním prvkem celého týmu.
- **Manažer produkce** se stará o realizační a programovou stránku projektu. Musí zajistit veškeré technické zázemí, catering, prostory apod. Jeho prací je, aby event vypadal tak, jak má vypadat. Produkce je zpravidla nejnákladnější sekci projektu.
- **Manažer PR** se stará o komunikaci s veřejností a mediálními partnery. Zajišťuje mediální známost projektu a komunikuje s potencionálními účastníky.
- **Manažer sponzoringu či fundraisingu** má na starost příliv peněz do projektu. Shání sponzory a fundraisery, vyjednává podmínky a komunikuje s partnery. Většina projektů stojí především na finančních a jiných darech od partnerů.
- **Manažer propagace** má kromě studentů marketingových komunikací na starosti také studenty uměleckých oborů, respektive ateliérů. V mnoha projektech se dělí o povinnosti z Art Directorem, který komunikuje právě se studenty ateliérů. Ti mají za úkol vytvořit jednotlivé produkty, zatímco studenti marketingových komunikací, v rámci propagace, pracují na zviditelnění projektu směrem k veřejnosti, prostřednictvím výstupů právě studentů ateliérů. Po produkci je propagace druhou nejnákladnější sekci.

Projekty jsou plánovány a následně realizovány v rámci dvou semestrů, tedy do 7 měsíců. Hlavním problémem je roztržštěnost aktivit studentů. Na rozdíl od běžné praxe, se projekty pohybují ve studentském prostředí. Hlavní manažeři i asistenti mají kromě projektu i studijní povinnosti a jiné aktivity. Za konečný výstup nejsou ohodnoceni finanční odměnou, ale prostřednictvím kreditů, které za splnění předmětu získají. Projekty jsou tedy řízeny hlavně virtuálně a k osobním schůzkám dochází jedenkrát za týden či měsíc. Aktivity se neplánují v rozmezí dnů či hodin, jak je tomu u projektů v praxi, ale v rozmezí týdnů.

## 6 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA

Komparativní analýza (viz PVII: Komparativní analýza) byla vytvořena za účelem potvrzení, či vyvrácení hypotézy, že ne všechny sekce v rámci studentských projektů mají kompletní informace o jeho průběhu. Komparativní analýza je průměrem odpovědí všech dotazovaných a prezentuje nejen informovanost členů týmu, ale také jejich kritické hodnocení a průběh projektů.

Analýza potvrdila, že jednotlivé projekty měly předem vypracované harmonogramy s přesným načasováním všech svých aktivit. Jejich následné dodržování se podle hodnocení členů týmu zpravidla dodržovalo, nikoli však ve všech případech. Již na začátku projektu si většina dotazovaných rozložila kompetence mezi manažery sekcí a následně se je snažila dodržovat. Aktuální stav rozpočtu zaznamenávaly všechny sekce napříč projekty, většina z nich ale tvrdí, že rozpočet nebyl veřejný a přístup k němu mělo jen několik členů týmu. V případě veřejného rozpočtu se s ostatními členy týmu sdílel zpravidla prostřednictvím Google Drive (v dokumentech Google Sheets) a v Excel tabulce na Dropboxu. Jedná se tedy o online nástroje. Naopak úkoly se nejčastěji zadávaly prostřednictvím Facebookové skupiny, e-mailu a opět Google Drive (v dokumentech Google Docs). Efektivitu a využitelnost nástrojů hodnotí dotazovaní spíše negativně. V otázce dodržování deadlinů byli všichni dotazovaní jednotní, shodli se na tom, že je spíše dodržovali. Kvalitu svého plánování ohodnotili opět průměrně. Závěrečné hodnocení kvality komunikace z pozice manažerů sekcí vůči svým asistentům bylo pozitivnější, než když hlavní manažeři hodnotili komunikaci vůči manažerům sekcí.

Tyhle komplexní výsledky značí, že projekty, přestože jsou vedeny studenty, se drží na poměrně vysoké úrovni. Méně jednoznačná je informovanost napříč jednotlivými sekcemi. Mnohdy rozcházeli v odpovědích, což značí jistou dezinformaci a komunikační šum v rámci jednotlivých týmů, především u manažerů propagace a PR.

## 7 ANALÝZA ODPOVĚDÍ MANAŽERŮ

Součástí dotazníku bylo průměrně deset otázek vytvořených specificky pro každou jednotlivou sekci. Otázky byly strukturované tak, aby z nich vylýnuly objektivní závěry.

### 7.1 Hlavní manažer/manažeri

Hlavní manažeri zde potvrdili svou úlohu. Jejich práci lze přirovnat k traffic managerovi, ten má za úkol rozdělovat práci, zadávat důležité úkoly a zodpovídá za dodržení klíčových termínů. Hlavní manažer by navíc měl mít přehled o věcech, které jsou udělány, zrovna probíhají a které jsou naplánovány. V 71% se tak dělo (viz PVIII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeri, Otázka č. 1). 57 % dotazovaných potvrdilo, že jejich hlavní činností bylo koordinovat činnosti v rámci týmu a kontrolovat postup projektu (viz PVII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeri, Otázka č. 3).

V otázce rozhodování byli manažeri v mnoha projektech velice významní. Bez nich by se určité kroky nemohly uskutečnit, tj. bez jejich souhlasu. Vypovídá to hodně o potřebě participovat na důležitých rozhodnutích, a vědět kam projekt směřuje. Je také možné, že hlavní manažeri nevěřili svým vedoucím týmu natolik, aby je o důležitých krocích nechali rozhodovat sami. Tuto hypotézu potvrzuje i 43 % dotazovaných, kteří přiznali, že o všech úkolech museli dopředu vědět. Dříve, než vstoupil do realizace. (viz PVII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeri, Otázka č. 3)

Hlavní manažeri měli za úkol definovat náplň jejich práce. Nejčastěji se mezi odpověďmi objevovala **koordinace úkolů a týmu, komunikace v týmu i s ostatními stakeholders a motivace týmu** (viz PVII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeri, Otázka č 4). Prostřednictvím těchto tří dílčích složek charakterizovali hlavní manažeri své primární povinnosti a náplň práce.

Při výběrovém řízení na hlavní manažery projektů Komunikační agentury má každý tým za úkol vypracovat koncept, či strategii projektu na následující rok i s popisem konkrétních výstupů. 86 % dotazovaných potvrdilo, že plán spíše dodrželi, ale část upravili společně s týmem (viz PVII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeri, Otázka č 5).

Konkrétně tato fáze je, v rámci komunikační agentury, neefektivní. Z plánování výsledné podoby projektu se tak vylučují ostatní členové týmu, nejen manažeri sekcí, ale především asistenti. Je zapotřebí tuto strukturu změnit. Výběrové řízení by se tedy nemělo primárně dotýkat podoby výsledného eventu, ale mělo by směřovat na kompetence hlavního mana-

žera, tj. zda je schopný vést a koordinovat tým, zda dokáže plánovat apod. Naopak kreativní složku, či nápady jako takové, je zapotřebí nechat na jednotlivých sekcích. Jedině tak se projekty Komunikační agentury přiblíží více k reálnému prostředí.

Plánování a kontrola rozpočtu jsou nadále velkým problémem. Přestože výsledky ukazují, že převážná většina projektů rozpočet dodržela, či ho mírně překročila, stále jsou tu i projekty, které prodělávají (viz PVII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeři, Otázka č. 6). Tento problém lze eliminovat efektivnějším plánováním v první fázi projektu a stanovením reálného finančního stropu.

Hlavní manažeři měli za úkol, kromě jiného, ohodnotit také nejlépe a nejhůře fungující sekci (viz PVIII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeři, Otázka č. 7 a 8). Nejlépe u většiny projektů fungovala produkce a naopak největší problémy byly v propagaci.

Manažeři byli v otázce hodnocení sebe sama, až na jedinou výjimku, poměrně kritičtí. Většina si nedala lepší známku než 2 (viz PVIII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeři, Otázka č. 9).

Poučení z projektu, či závěrečný report, je důležitým krokem k uzavření projektu. Bez něho je riziko, že se budou stejné chyby opakovat i v dalších ročnících. Proto je tolik důležité, aby byly reporty kvalitně zpracovány (více v kapitole 8 Návrh reportu) Poučení z projektu, podle svého mínění, nevypracoval jediný projekt (vypracovali jen závěrečný report, který lze do jisté míry chápat či považovat za poučení z projektu), a to z důvodu nízké motivace (viz PVIII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeři, Otázka č. 10). Ta je po realizaci projektu patrná u všech manažerů, nejen hlavních.

## 7.2 Produkce

Produkce, jak vyplynulo nejen z výzkumu, je stěžejní sekcí všech projektů. Právě proto je důležité vypracovat kvalitní a hlavně efektivní plán. Přesto ale z výzkumu vyplynulo, že produkční seznam s přesným harmonogramem činností mělo vypracovaných jen 67 % dotazovaných (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 1). Důvodem absence produkčního seznamu může být i složitost jeho vypracování. Produkce má zpravidla nejvíce výstupů, a je tudíž pro její manažery složitější vytvořit přehledný a efektivní produkční seznam, což také ve většině případů sami potvrdili (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 2). Produkční seznam se váže na přesný harmonogram výstupů. Výstupy je zapotřebí přiřadit k přesným termínům. Většina dotazovaných vytvořila nejen měsíční

seznam úkolů, ale také týdenní a denní (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 3). Takhle by také mělo zaznamenávání úkolů vypadat (viz Tabulka 1 Návrh harmonogramu).

U studentských projektů je zapotřebí dodržovat jejich posloupnost. Tedy každý projekt by měl mít den realizace v jiný termín, v dostatečné vzdálenosti od ostatních. Důvodem je zachování dostatečné návštěvnosti, a především technika, která je v rámci Komunikační agentury zpravidla k dostání pouze v jednom provedení (např. KOMAG auto). Na rozdíl od termínu konání eventu, které bylo 67 % dotazovaným určeno (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 5), si mohly týmy vybrat místo konání. Nejčastěji se výběr odvíjel od kapacity místa, dále jeho atraktivity a posledním atributem byla cena nájmu (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 4). Produkce vytváří vlastní seznamy dodavatelů např. cateringu nebo techniky (viz příloha PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 6).

Nejdůležitějším výstupem celé produkce je program. Ten se však zpravidla řeší krátce, déle zabere domlouvání prostor, přednášejících či vystupujících apod. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že program byl nejčastěji sestaven již na začátku projektu, případně při vytváření plánu do výběrového řízení na pozici manažerů Komunikační agentury. Přesto je patrná snaha o zapojení i ostatních členů týmu, nejen produkce (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 7).

Jak již bylo řečeno, produkce je asi tou nejnákladnější sekcí projektu. Dokazují to také průměrné výdaje projektů, které činí kolem 150 tisíc korun (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 8). Přestože se jedná o tak nákladnou aktivitu, celých 84 % dotazovaných si zpětně, od účastníků eventu, nezjišťuje spokojenost a připomínky (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 9). Jedná se o problém, zvláště při vyhodnocování úspěšnosti sekce. Přesto ale všechny projekty vytvořily závěrečný report z projektu (viz PIX: Otázky a odpovědi – produkce, Otázka č. 10). Manažeři produkce své plánování a celkově fungování v rámci sekce ohodnotili průměrnou známkou 2. Většinou hodnotili za povedený fakt, že byla akce realizovaná, dále získání dobrých kontaktů, kvalitně odvedené workshopy a produkčně zvládnutá informovanost řečníků. Nejčastějším negativem byl výběr cateringu, dále prostoru, vstupné a komunikace v týmu. Z výzkumu je patrné, že na manažerech produkce leží velká odpovědnost, kterou ne každý je schopen unést.

### 7.3 Propagace

Propagace je zpravidla nejproblematictější sekcí, což také dokazuje hodnocení hlavních manažerů (viz PVIII: Otázky a odpovědi – hlavní manažeři, Otázka č. 8). Problémem je nízká zainteresovanost studentů uměleckých oborů. Studenti Marketingových komunikací přebírají plnou zodpovědnost za výsledek projektu a berou ho tedy jako svůj projekt, tj. vytvoří si k němu vztah. Zatímco pro většinu studentů uměleckých oborů je to jen další úkol, který je zapotřebí splnit. Mají totiž vlastní projekty, na kterých pracují a kterými žijí.

Většina projektů (80 %) vytvořila mediální plán, podle kterého následně řídila jednotlivé činnosti (viz PX: Otázky a odpovědi – propagace, Otázka č. 1). Propagace měla hned po produkci nejvyšší náklady na své výstupy, průměrně do 20 tisíc korun (viz PX: Otázky a odpovědi – propagace, Otázka č. 2). Přestože u většiny projektů existoval mediální plán, 60 % dotazovaných ho vytvořilo teprve v průběhu projektu, a dokonce 20 % až při realizaci (viz PX: Otázky a odpovědi – propagace, Otázka č. 3)

Propagace je sekcí, kde je velký problém s dodržováním daných termínů, což také potvrzuje 80 % dotazovaných. Jejich nedodržování brzdilo nejen postup, ale také výsledný efekt projektu (viz PX: Otázky a odpovědi – propagace, Otázka č. 4).

Nejčastěji realizované propagační výstupy mají tradiční charakter, jednalo se především o následující:

- logotyp,
- webové stránky,
- hlavičkový papír.

Finančně nejnáročnější propagační výstupy se napříč sekcemi různily:

- mediální plochy,
- scénu,
- režijní náklady,
- tisky,
- sborník anotací.

Pozitivně manažeři ohodnotili: realizovanou guerilla kampaň, zvýšení povědomí o události ve Zlíně, propagaci autobusu, natočený spot a gravírovaná jména na vizitkách účastníků. Naopak nepodařilo se vejít do termínu, dále pak realizace roadshow, vizuál, partnerská nabídka a sborník anotací. Otázkou zůstává, zda je již tradiční problém v propagaci chybou

studentů Marketingových komunikací, studentů uměleckých oborů, anebo se jedná o nepochopení a chyba je někde mezi.

#### 7.4 Sponzoring/fundraising

V sekci sponzoringu bylo negativním zjištěním, že celých 40 % projektů nemělo zpracovanou partnerskou či sponzorskou nabídku (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 1). Tedy dokument, který obsahuje konkrétní partnerské plnění.

Sponzoring je silně propojen s rozpočtem projektu. Jeho nedostatky a časté přečerpávání je způsobeno i nedbalým plánováním sponzoringu. 40 % dotazovaných přiznalo, že neměli určenou cílovou částku, které je zapotřebí dosáhnout, což je vzhledem k rozpočtu špatně (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 2). V okamžiku, kdy projekty plánují předpokládané náklady je zapotřebí naplánovat i výnosy, do kterých musí zahrnout i prostředky získané prostřednictvím sponzoringu či fundraisingu.

Na rozdíl o stanovené cílové částky, měli všichni dotazovaní předem vytvořený kontaktní seznam potencionálních sponzorů a partnerů (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 3).

Velice častým problémem je otázka prvního kontaktu s potencionálním sponzorem. V rámci projektů se častěji využívá model prvotního kontaktu prostřednictvím e-mailu a až následně telefonický kontakt (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 4).

Profesionálně lze ohodnotit e-mailovou komunikaci s potencionálními partnery, kdy 60 % dotazovaných připravovalo individuální e-maily pro všechny sponzory (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 5). Tento způsob není nejrychlejší, ale za to velice profesionální a efektivnější, než obecné oslovování.

Nejvyšší získaná částka od sponzorů byla 40 000 Kč (viz příloha PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 6). Nejedná se však o objektivní číslo, jelikož 40 % dotazovaných tuto otázku nezodpovědělo. Naopak objektivněji lze říci, že sponzoři věnovali průměrně 70 000 Kč každému projektu a členové sponzoringu získali kolem 10 sponzorů (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 7 a 8).

Další ukázkou profesionality je 100% udržování průběžného kontaktu se sponzory a vytvoření speciálního reportu, u většiny projektů, který obsahoval fotografie, počet účastníků a další důležité informace (viz příloha PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 9 a 11).

Manažeři sponzoringu svůj vztah a péči o partnery a sponzory ohodnotili kriticky, průměrnou známkou 2 - (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 10). Kromě reportu pro partnery bylo vytvořeno, či doplněno, poučení z projektu, které má sloužit dalším ročníkům (viz PXI: Otázky a odpovědi – sponzoring, Otázka č. 12).

## 7.5 Public Relations (PR)

Celých 80 % manažerů sekce PR vytvořilo před započítáním projektu komunikační plán (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 1). Sekce PR využívala především **sociální sítě, PR články, webové stránky** a další (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 2). Co se týče offline komunikace, nejčastěji se využívaly pouze dva nástroje, a to **tiskové zprávy v tisku a tiskové konference** (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 3). Pravidelně využívaným nástrojem byl především **Facebook** (tj. sociální síť), **webové stránky a newslettery**, tzn. hromadně rozesílané informační e-maily (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 4).

Běžnou praxí v oblasti komunikace na sociálních sítích je vytváření plánu příspěvků a jejich schvalování. Více jak polovina dotazovaných, ale neplánovala zveřejňování příspěvků a dalších informací (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 5). Pro sekci PR není časté stanovovat rozpočet, což se také projevilo ve výzkumu, kdy pouze 40 % dotazovaných rozpočet sestavený mělo (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 6). Naopak 100 % dotazovaných potvrdilo, že vytvořili seznam kontaktů mediální sponzorů a partnerů (viz příloha PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 7).

Schvalovací pravomoc příspěvků na sociálních sítích byla z větší části v rukou manažerů PR. Přesto celých 40 % dotazovaných přiznalo, že jejich výstupy musely procházet kontrolou (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 8). Schvalovací moc měli v 67 % v rukou manažeři PR, zbylých 33 % dotazovaných muselo své výstupy nechat schválit hlavními manažery (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 9).

Komunikaci s mediálními partnery zajišťoval zpravidla manažer PR a u 40 % dotazovaných se na komunikaci podílel i asistent PR (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 10). 60 % dotazovaných potvrdilo zvyšující se tendenci komunikace na sociálních sítích s blížícím se datem eventu (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 11). Průběžný dopad komunikace nehodnotilo celých 60 % dotazovaných, důvo-

dem bylo především málo času na vyhodnocování (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 12).

Dotazovaní ohodnotili svou komunikaci v den eventu poměrně kriticky, známkou 2- (viz PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 13). Nejčastěji kritizovali následující výstupy:

- Komunikace na webových stránkách, či absence jeho grafické a textové aktualizace
- Komunikace mezi přihlašovací obdobím a vyhlášením
- Vztahy v týmu
- Nízký počet mediálních partnerů

Naopak pozitivně ohodnotili:

- Zpracování tiskové zprávy pro Českou tiskovou kancelář, díky níž se dostala do větších médií
- Počet přihlášených prací
- Velké množství mediálních partnerů
- Vstřícnější tón komunikace v newsletterech

Většina dotazovaných, přesněji 80 %, vypracovalo report pro následující ročníky (viz příloha PXII: Otázky a odpovědi – Public Relations, Otázka č. 14).

## 8 NÁVRH REPORTU

Report, či závěrečná zpráva se zpracovává po realizaci projektu a jedná se o formální dokument, který ukončuje projekt. Stejně jako jiné výstupy i report má v rámci studentského prostředí trochu jiná specifika, než běžné závěrečné zprávy. Hlavním důvodem je dvojitý cíl. V běžné praxi má report za úkol poskytnout informace o projektu a především vyhodnotit jeho úspěšnost. Studentský report má navíc za úkol zhodnotit celý tým i jednotlivé sekce, aby mohli být členové týmu klasifikováni, nikoli na základě komplexních výsledků, ale za práci jednotlivce.

V mnoha reportech je patrný důraz na hodnocení členů týmu, nikoli na hodnocení eventů. Je tedy zapotřebí závěrečnou zprávu, či report, zaměřit tak, aby hodnotila nejen práci týmu, ale především event jako takový – jeho úspěšnost, dopady na veřejnost a jeho budoucnost.

Report se bude skládat ze dvou částí. V první části bude hodnocena práce jednotlivých sekcí, jejich výstupy, komunikace apod. V druhé části bude vyhodnocen event jako takový.

Každý report musí obsahovat titulní stranu, ze které bude zřetelné na první pohled, o jaký projekt jde a v jakém období se konal. Měl by být vsazen do vizuálního stylu daného projektu. Titulní strana musí nezbytně obsahovat:

- Název projektu
- Datum konání
- Jména a příjmení hlavních manažerů

Vizuální styl může být podpořen logem, či jinými vizuálními doplňky, měl by být ale strukturován stejně jako ostatní, pro lepší přehlednost.

### 8.1 První část reportu

Jak již bylo řečeno, první část reportu by měla zahrnovat především informace o týmu a postupu práce v rámci sekcí. Kromě zprávy ze stran hlavních manažerů, by měl každý další report obsahovat následující:

- **Harmonogram práce.** Každý měsíc, kdy již projekt fungoval, by měl být obsažen hned v úvodu, aby bylo zřejmé, co bylo v každém měsíci naplánováno a realizováno.

- **Realizované výstupy.** Soupis veškerých výstupů realizovaných v rámci dané sekce, pokud možno i s doplňkovými fotografiemi (v rámci sekce propagace je nutné vizuální výstupy doplnit o fotografie).
- **Soupis a zdůvodnění výstupů, které považujeme za úspěšné a neúspěšné.** Tento soupis by měl být skutečně podrobný tak, aby se stejné chyby neopakovaly i v budoucnosti.
- **Doporučení pro další ročníky.** Doporučení bude zpravidla vycházet z přímých zkušeností manažerů sekcí, je proto dobré, aby si v průběhu plánování i realizace projektu vedli vlastní deník, či seznam věcí, které se nepodařily, nebo by šly udělat lépe. Snadněji pak budou moci navrhnout doporučení do budoucna.

Hlavní manažeři by na rozdíl od manažerů sekcí, měli poskytnout trochu odlišný report. V jeho úvodu by měly být sepsány základní informace o projektu, které je zapotřebí zaznamenat. A následně zhodnotit fungování, práci a výstupy všech členů v rámci týmu jednotlivých sekcí.

- **Cíl projektu.** Ten měl být stanoven již na jeho počátku, v závěru pak bude sloužit jako jedna z metrik úspěšnosti.
- Pokud byly stanoveny, tak i **předpokládané výsledky projektu** (předpokládaná návštěvnost, náklady, interakce apod.)
- **Členové týmu v rámci hierarchie projektu.** Vizuálně zpracovat všechny členy týmu do hierarchické pyramidy.
- **Zhodnocení jednotlivých sekcí.** Hlavní manažeři mají za úkol vyhodnotit fungování a efektivnost týmu a kvalitu zpracovaných výstupů. Toto zhodnocení je zapotřebí vypracovat na každou sekci zvlášť.
- **Soupis a zdůvodnění výstupů, které považujeme za úspěšné a neúspěšné a doporučení pro další ročníky.** Stejně jako manažeři sekcí i hlavní manažeři by měli poskytnout zpětnou vazbu o úspěších a neúspěších projektu a následného doporučení.

## 8.2 Druhá část reportu

Druhá část reportu by měla být čistě objektivní. Zde je nutné předložit veškeré informace o eventu, nikoli o týmu.

- **Souhrnné zhodnocení projektu.** Zda byl či nebyl úspěšný a zdůvodnění proč tomu tak je, vzhledem k předem nastaveným cílům.
- **Rozpočet.** Jednou z příloh by měl být reálný rozpočet projektu, a tím i jasné vyjádření o finanční situaci (skončil projekt v mínusu, na nule nebo se ziskem).
- **Reálně měřitelné výsledky.** Zde by měl zaznít počet prodaných vstupenek, návštěvnost webových stránek (dříve a nyní), počet fanoušků na Facebooku a interakce z ostatních sociálních sítí (dříve a nyní), další měřitelné ukazatele, jako například dotazníkové šetření mezi účastníky eventu, apod.

Druhá část by měla obsahovat jakékoli měřitelné výsledky, ze kterých je patrné, zda byl projekt úspěšný či nikoliv.

## ZÁVĚR

Výzkumná otázka byla jasně definovaná a zněla – **jak kvalitní a efektivní jsou výstupy projektové dokumentace studentských projektů komunikační agentury?**

K výzkumu jsem přistupovala již s dvěma hypotézami. Tou první byla domněnka, že projektová dokumentace se v projektech sice vypracovává, avšak v nedostačující kvalitě. A druhá, že projektovou dokumentaci manažeři berou spíše jako povinnost, nikoli jako pomocníka. Přestože žádná z otázek ve výzkumu nebyla formulována natolik jasně, aby z nich vyplynul jednoznačný závěr, kompletní náhled na odpovědi nabízí poměrně jasnou odpověď. Z výzkumu je patrné, že každý z manažerů se snažil vést svůj projekt, jak to nejlépe uměl, pokoušel se využívat projektovou dokumentaci, ale často tápal, zda zvolil vhodný nástroj. Většina z dotazovaných kromě povinných projektových dokumentů, které bylo nutné realizovat na začátku projektu, vypracovala i vlastní podklady, podle kterých se jim pracovalo lépe.

Z výzkumu také vyplynulo, že jedním ze základních problémů, nebojím se říct, všech projektů, je polovičatá organizace času i nákladů. Přestože všechny projekty postupně dojdou do dne své realizace a zpravidla i s částečným ziskem, je to mnohdy více o náhodě, než jasném plánováním.

Prvním krokem k úspěšnému projektu je **100% participace**. Určité odcizení je patrné především ze strany prvních ročníků, tedy asistentů projektu. Důvodem je, že málokdy přispívají významným nápadem do chodu projektu. Jak již bylo řečeno, **musí se změnit výběrové řízení do pozic hlavních manažerů projektu**. Více, než na kreativní část by se mělo pohlížet na kompetence uchazečů. Kreativita, tedy návrh, či koncept, by měla být v rukou celého týmu (nebo jeho kreativní složky). Týmем nejsou myšleni jen hlavní manažeři, či manažeři sekcí, ale i asistenti a pokud možno také studenti uměleckých oborů.

Dalším krokem je **přesně definovaný cíl a kompletní strategie eventu** (např. dle 5W). Každý projekt v současné době zpracovává logický rámec, ale málokdo již tuší, jaký je jeho hlavní význam. Od stanovení cílu a strategie se odvíjí také **jasně daná myšlenková mapa založená na brainstormingu, či brainwritingu členů týmu**. Jednotlivé výstupy myšlenkové mapy by měly být **orientačně finančně oceněny** (tzn., určí se předpokládané výdaje) a **zařazeny v rámci časové osy projektu**. **Naplánovat se musí nejen výdaje, ale také výnosy**. Samotná realizace je plně v rukou manažerů sekcí, kteří by se měli **naučit vést strukturovaný harmonogram**, např. v podobě diáře tak, aby byli

schošní v pravidelných intervalech plánovat práci na další období a naopak vyhodnocovat předchozí. Z toho také vyplývá logičtější struktura vyhodnocování eventu a samotná závěrečná zpráva, či report.

Abychom dosáhli vyšší profesionality a s ní spojené kvality, je zapotřebí zajistit následující:

- 100% participaci na projektu (nejen manažerů, ale i asistentů), čehož dosáhneme podílem na plánování konečného eventu.
- Změna výběrového řízení do pozic hlavních manažerů ze současného stavu, na jakýsi kompetenční model.
- Každý projekt si musí na začátku stanovit SMART cíl a strategii eventu.
- Projekty musí mít vypracovanou myšlenkovou mapu, či WBS (co jim bude více vyhovovat)
- Každý výstup musí mít přiřazenou odpovědnost, termín a musí být finančně ohodnocen.
- Musíme plánovat nejen výstupy, ale také náklady a předpokládané výnosy, které nám zajistí, aby projekty nekončily ve ztrátě.
- Každý manažer se musí naučit průběžně reportovat a zaznamenávat si věci, které se podařily i nepodařily. Jedině tak je možné v závěru vytvořit report, či závěrečnou zprávu, která bude skutečně pomáhat dalším ročníkům a nebude mít jen formální charakter tak, jak je tomu doposud.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLEN, David. 2008. Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil. 255 s. ISBN 978-80-903912-8-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2009. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. 2011. Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.

HOYLE, Leonard H. 2002. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. ilustrované vydání. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 256 s. ISBN 9780471226581.

LATTENBERG, Vivien. 2010. Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.

ŘEHÁČEK, Petr. 2013. Projektové řízení podle PMI. 1. vyd. Praha: Ekopress. 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

ŠINDLER, Petr. 2003. Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. 1. vyd. Praha: Grada. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. 2013. Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 127 s. ISBN 978-80-87500-46-0.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. 2014. Kreativní projektový management. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 151 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ACSA. 2015. Hierarchická struktura prací – WBS. In: ACSA [online]. 2015 [cit. 18.4.2015]. Dostupné z: [http://www.acsa.cz/files/web/ukazky/publikace-wbs\\_acsa.pdf](http://www.acsa.cz/files/web/ukazky/publikace-wbs_acsa.pdf)

Asana: Teamwork without email. 2015. In: Asana [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://asana.com>

BAJER, Lukáš. 2013. Brainwriting: efektivnější než brainstorming?. In: Mít vše hotovo.cz [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2013/09/brainwriting-efektivnejsi-nez-brainstorming/>

Benchmarking. 2014. In: ASQ [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-benchmarking>

Brainstorming. 2013. In: Management Mania [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>

Event marketing. 2003. In: E15 Profit [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/event-marketing-866978>

Getting things done (GTD). 2015. In: BusinessDictionary.com [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/getting-things-done-GTD.html>

HAJKR, Josef, Jan HAVLÍK, Pavel MÁCHAL, Michael MOTAL, Ogor NOVÁK a Zdenko STANÍČEK. 2012. NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VERZE 3.2: PŘÍLOHA Č.3 VÝKLADOVÝ SLOVNÍK POJMŮ VERZE 3.2 [online]. Brno. [cit. 18.4.2015]. ISBN 978-80-260-2325-8. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf>

How do you evaluate your events?. 2015. In: LinkedIn [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=60415&type=member&item=5993557997857632259&trk=hb\\_ntf\\_LIKED\\_GROUP\\_DISCUSSION\\_YOU\\_CREATED](https://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=60415&type=member&item=5993557997857632259&trk=hb_ntf_LIKED_GROUP_DISCUSSION_YOU_CREATED)

How to Create a Work Breakdown Structure (WBS). 2013. In: Project Management Documents and Templates: THE SOURCE FOR FREE PROJECT MANAGEMENT DOCUMENTS AND TEMPLATES [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.pmdocuments.com/project-planning-documents/how-to-create-a-work-breakdown-structure-wbs/>

ICB (IPMA Competence Baseline). 2013. In: Management Mania [online]. 25.2.2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>

KnowMyTeam brings RACI Matrix to the iPad. 2013. KnowMyTeam [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.knowmyteam.com/apps/matrix/>

LORENC, Miroslav. 2013. Work Breakdown Structure. In: 3MA382 [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA382/work-breakdown-structure.htm>

Matice odpovědnosti RACI. 2013. In: Management Mania [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

PORTER, Jeremy. 2010. Five Ws and One H: The Secret to Complete News Stories. Journalistics [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://blog.journalistics.com/2010/five-ws-one-h/>

PORTER, Jeremy. 2010. Five Ws and One H: The Secret to Complete News Stories. Journalistics [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://blog.journalistics.com/2010/five-ws-one-h/>

Proč používat metodu 635?. 2009. In: Inno Support: Supporting Innovations in SME [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2034&L=8>

SÁRKÖZI, Radek. 2011. Moderní vyučovací metody – 1. díl – Brainstorming a jeho variace. In: Čtenářská gramotnost a projektové vyučování [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>

STANÍČEK, Zdenko, Josef HAJKR, Michael MOTAL, Pavel MÁCHAL, Igor NOVÁK a Jan HAVLÍK. 2012. NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VERZE 3.2 [online]. Brno. [cit. 18.4.2015]. Dostupné z: <http://cspr.cz/wp-content/uploads/2015/02/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>

Trello: Trello is the free, flexible, and visual way to organize anything with anyone. 2015. Trello [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://trello.com/>

VOKÁL, Zdeněk a Radim ŠTORK. 2013. Projektový management [online]. Praha. 97 s. [cit. 18.4.2015]. ISBN 978-80-87779-08-8. Dostupné z: [http://www.vossp.cz/wp-content/uploads/2013/11/projektovy\\_management.pdf](http://www.vossp.cz/wp-content/uploads/2013/11/projektovy_management.pdf)

WESTER, Julia. 2013. What is Kanban?. In: EVERYDAY KANBAN: Discussing Management, Teams, Agile, Lean, Kanban & more [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.everydaykanban.com/what-is-kanban/>

What is Project Management?. 2015. In: Project Management Institute, Inc. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>

Why Use Kanban Method?: What is it and how will it help you?. 2015. In: Kanban Tool [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://kanbantool.com/kanban-method>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

FMK	Fakulta multimediálních komunikací.
GTD	Getting things done.
ICB	IPMA Competence Baseline.
ISO	International Organization for Standardization.
PINO	PRINCE in Name Only.
PR	Public Relations.
PRINCE2	Project in Controlled Environments.
SMART	Specific (konkrétní) – Measurable (měřitelný) – Acceptable (přijatelný) – Realistic (realistický vzhledem ke zdrojům) – Time (časově specifikovaný).
WBS	Work Breakdown Structure.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Rozdíl mezi chápáním projektového a kreativního projektového managementu (zdroj: vlastní zpracování) .....	12
Obrázek 2 Kompetenční oko dle IPMA (zdroj: ICB, 2013).....	17
Obrázek 3 Souhrnný seznam kompetencí (zdroj: Staniček, et al, 2012) .....	18
Obrázek 4 Profesionální RACI matice (zdroj: KnowMyTeam, 2015).....	27
Obrázek 5 Přiřazení kompetencí (zdroj: KnowMyTeam, 2015) .....	28
Obrázek 6 Odpovědnost za úkoly (zdroj: KnowMyTeam, 2015) .....	28
Obrázek 7 Ukázka vizualizované Kanban metody (zdroj: Kanban Tool, 2015).....	32
Obrázek 8 Ukázka prostředí online nástroje Trello (zdroj: Trello, 2015) .....	33
Obrázek 9 Prostedí online nástroje Asana (zdroj: vlastní zpracování).....	36
Obrázek 10 Ukázka prostředí Dropbox (zdroj: vlastní zpracování).....	37
Obrázek 11 Rozložení týmu v KOMAG (zdroj: vlastní zpracování) .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Návrh harmonogramu (zdroj: vlastní zpracování).....	34
Tabulka 2 Návrh struktury finančně oceněných výstupů (zdroj: vlastní zpracování) .....	34
Tabulka 3 Návrh struktury Souhrnného přehledu výstupů projektu (zdroj: vlastní zpracování) .....	35

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I PROSTŘEDÍ FACEBOOKOVÉ SKUPINY
- P II OTÁZKY PRO HLAVNÍ MANAŽERY
- P III OTÁZKY PRO MANAŽERY PRODUKCE
- P IV OTÁZKY PRO MANAŽERY PROPAGACE
- P V OTÁZKY PRO MANAŽERY SPONZORINGU
- P VI OTÁZKY PRO MANAŽERY PUBLIC RELATIONS
- P VII KOMPARATIVNÍ ANALÝZA
- P VIII OTÁZKY A ODPOVĚDI – HLAVNÍ MANAŽEŘI
- P IX OTÁZKY A ODPOVĚDI – PRODUKCE
- PX OTÁZKY A ODPOVĚDI – PROPAGACE
- P XI OTÁZKY A ODPOVĚDI – SPONZORING
- P XII OTÁZKY A ODPOVĚDI – PUBLIC RELATIONS
- P XIII: OTÁZKY PRO VŠECHNY RESPONDENTY

# PŘÍLOHA P I: PROSTŘEDÍ FACEBOOKOVÉ SKUPINY

The screenshot shows a Facebook group page for "Konference projektový management 2015". The page is managed by Adéla Trubelková. The cover image features the text "KEEP CALM AND Love conference" and "Konference projektový management Secret Group". The group has 7 members. A recent post by Adéla Trubelková, dated 30 March at 13:09, asks for PR team contributions for the 8th annual conference. The post includes a flyer for the "8. ročník Konference projektový management – „Kvalita vs. kvantita“" held from 26-27 May 2015 in Zlín. The flyer details the location (Laboratory center of the Faculty of Technology at Tomas Bata University in Zlín), the program (scientific, social evening, and workshop), and the registration fee (500 Kč). Below the post, two users, Ivana Váňková and Tereza Valvudová, have liked the post. The right sidebar contains group information, a description, and a "CREATE NEW GROUPS" button.

**Konference projektový management 2015**

Adéla Trubelková  
Edit Profile

News Feed  
Adverts Manager  
Messages 20+  
Events 9  
Photos

PAGES  
Konference projekt...  
Sports in Prague 5  
Pages feed 20+  
Like Pages  
Create Page  
Create Advert

GROUPS  
PRM tým 5  
FMK LTD - Market... 5  
FMK LTD Market... 4  
Konference projek...  
Pria ženy 1  
100% Raw Foodis... 20+  
ITalkyMarketingu 9  
MDMK2 - 2013/2014  
Marketing Partner ... 4  
New Groups  
Create group

APPS  
Games 20+  
Texas HoldEm Poker 1  
Just the Facts  
Drink it up!  
Games Feed 20+

FRIENDS  
Close Friends

DEVELOPER  
Manage Apps

KEEP CALM AND Love conference  
Konference projektový management  
Secret Group

Joined Message Notifications

Discussion Members Events Photos Files

Search this group

Write Post Add Photo/Video Ask Question Add File

Write something...

RECENT ACTIVITY

Adéla Trubelková  
30 March at 13:09 · Edited

Dámy a pánové, už se o nás píše.. prosím PR tým o příspěvek, píše o nás česká SPŘ pro více info sem: <http://cspr.cz/> proč o tom nepovědět našemu facebookovému světu 😊

8. ročník Konference projektový management – „Kvalita vs. kvantita“  
Termín: 26.05.2015 - 27.05.2015  
Místo: Zlín  
Typ: Informační

KONFERENCE PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Ve dnech 26. a 27. května 2015 se uskuteční již 8. ročník „Konference projektový management“ s podtitulem „Kvalita vs. kvantita“. Akce se koná v nově vybudovaných prostorách Laboratorního centra Fakulty technologické Univerzity Tomáše Baty ve Zlíně (Vavrečkova 5669, 760 01 Zlín). Odborný program, společenský večer i workshopy tak naleznete pod jednou střechou.

Informace o programu a registraci jsou Vám k dispozici na webových stránkách [konferencepm.cz](http://konferencepm.cz)

Členové Společnosti pro projektové řízení, o. s. mají SLEVU na vstupném 500 Kč (bez DPH).

Like · Comment

Ivana Váňková and Tereza Valvudová like this. Seen by 5

Ivana Váňková Doma 😊  
30 March at 15:59 · Unlike · 1

GROUP INFO Edit

MEMBERS 7 members  
Add people to group

Message · Invite by Email

DESCRIPTION Edit  
Konference projektový management  
Pro všechny, kdo bez ní prostě nemůžou být!

TABS: What is this group about? Edit

CREATE NEW GROUPS  
Groups make it easier than ever to share with friends, family and classmates. Create group

RECENT GROUP PHOTOS See all

## PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO HLAVNÍ MANAŽERY

1. **Měli jste přehled o tom, co se aktuálně v každé sekci děje a co je naplánováno dopředu?**
  - ANO
  - NE
  - Do určité míry
2. **Rozhodovali/schvalovali jste každý důležitý krok, před tím, než byl realizován?**
  - ANO
  - NE, bylo to v pravomocích manažerů daných sekcí
3. **Jak byste popsali svou pozici v rámci týmové hierarchie a fungování týmu a úkolů?**
  - Beze mě by to nemohlo fungovat, vše co šlo do realizace, jsem musel odsouhlasit
  - Sloužil jsem spíše jako koordinátor činností napříč sekcemi a kontroloval, zda projekt postupujete, jak má
  - Projekt jsem řešil, jen když bylo zapotřebí, manažeři si řešili všechno sami
4. **Napište 3 věci, které byly podle vás vaší hlavní náplní v projektu (např. koordinace úkolů, podpora týmového ducha, komunikace s odbornými přednášejícími) ...**
5. **Drželi jste se plánu, který jste předložili při výběr hlavních manažerů v KOMAG?**
  - Ano, do puntíku
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, nakonec se realizovalo všechno jinak
6. **Dodrželi jste stanovený budget?**
  - Ano, do puntíku
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, skončili jsme ve velkém mínusu
7. **Která sekce podle vás fungovala nejlépe? ...**
8. **Která sekce podle vás fungovala nejméně? ...**
9. **Jak byste ohodnotili svou práci v projektu?**

## PŘÍLOHA P III: OTÁZKY PRO MANAŽERY PRODUKCE

1. **Měli jste vytvořený produkční seznam činností s přesným timingem?**
  - ANO x NE
2. **Bylo pro vás zaznamenávání si úkolů/myšlenek snadné, nebo jste dlouho hledali systém, kterým byste mohli své nápady podchytit?**
  - Bylo to jednoduché, téměř vše co jsem chtěl, jsem splnil
  - Vytvořil jsem si myšlenkovou mapu, kterou jsem postupně rozšiřoval a podle toho jsem se řídil
  - Vytvořil jsem si WBS a podle toho postupoval
  - Dlouho jsem hledal způsob jak nápady zaznamenávat tak, aby se pak i realizovali, ale povedlo se
  - Způsob, jak zaznamenávat všechny nápady jsem vlastně za celou dobu nenašel, takže velké množství nápadů se nerealizovalo
3. **Zaznamenávali jste si pravidelně úkoly dopředu, anebo jste je tvořili „na koleně“? (tzn., vytvářeli jste si dopředu produkční seznam před tím, než jste úkol zadali?)**
  - Měsíční seznam úkolů (úkoly se pak řešili podle potřeby)
  - Týdenní seznam úkolů (stačilo, kdy se úkol splnil v rámci týdne)
  - Denní seznam úkolů (byly přesně dané dny, kdy musel být úkol splněn)
4. **Od čeho se odvíjel výběr místa konání vašeho eventu? (vyberte max. 2)**
  - Od ceny za pronájem)
  - Od kapacity místa
  - Od atraktivity místa
  - Od tematické spojitosti
  - Jiné
5. **Podle čeho jste vybrali termín konání eventu? (vyberte max. 2)**
  - Bylo nám určeno, nemohli jsme vybírat
  - Podle tradičního počasí v daném období
  - Termín nám tematicky vyhovoval
  - Podle období kdo jsou/nejsou ve městě studenti
  - Bylo nám to jedno
  - Jiné
6. **Vytvářeli jste contact listy dodavatelů? A následně vybírali toho, co nabízel nejlepší podmínky?**
  - ANO x NE
7. **Jakým způsobem jste se rozhodli zvolit program takový, jaký nakonec byl?**
  - Již při vytváření plánu projektu do výběrového řízení KOMAG jsme měli určitou představu
  - Společně s celým týmem jsme se rozhodli na začátku projektu
  - V rámci produkce jsme se rozhodli na začátku projektu
  - Postupem času to nějak vyplynulo a jen jsme si utřídili myšlenky v rámci celého týmu
  - Postupem času to nějak vyplynulo a jen jsme si utřídili myšlenky v rámci produkce
  - Byl to punk, divím se, že to klaplo
8. **Jaký jste měli rozpočet na produkci (odhadem)? ...**
9. **Zjišťovali jste si posléze kvalitu vaší produkčních výstupů ze strany účastníků? (dotazník apod.)**
  - ANO x NE
10. **Jak byste ohodnotili svou práci v produkci? *Jako ve škole od 1 -5***
11. **Napište jednu věc, která se vám podle vás nejvíce povedla. ...**
12. **Napište jednu věc, která se vám podle vás povedla nejméně. ...**
13. **Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)**
  - ANO – NE → Proč?
    - Nebyl čas
    - Nebyla chuť
    - Nebyl nikdo, kdo by to udělal
    - Nenapadlo mě to
    - jiné

## PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY PRO MANAŽERY PROPAGACE

1. Existovalo u vás v projektu něco, jako mediální plán? (kde byste měli rozvržené, v jakých médiích budete promovat váš event?)  
 ANO x NE
2. Dokázali byste si vzpomenout, jaký budget jste měli na vizuální výstupy? ...
3. Kdy jste rozhodli jakými médii a konkrétními nástroji budete komunikovat s potencionálními účastníky eventů?  
 Věděli jsme to už od začátku  
 V průběhu plánování  
 Teprve až před realizací
4. Vedli jste tým složený ze studentů:  
 Uměleckých oborů  
 Marketingových komunikací  
 Uměleckých oborů i marketingových komunikací
5. Pociťovali jste určité problémy v komunikaci, či nedodržování deadlinů ze strany studentů uměleckých oborů?  
 Ano, často a silně to ovlivňovalo realizaci projektu.  
 Ano, ale nijak to neovlivňovalo realizaci projektu  
 Nikdy se nic takového nestalo.
6. Jaké (nové, tedy nepoužité z minulých ročníků) vizuální výstupy jste realizovali v rámci vašeho projektu prostřednictvím studentů?  
 Logo, hlavičkový papír,
7. Jaké vizuální výstupy jste realizovali externě?...
8. Která část budgetu v rámci propagace byla finančně nejnáročnější?  
 Scéna, tisky, produkční nezbytnosti (ceny, dary, oblečení), natáčení
9. Napište jednu věc, která se vám podle vás nejvíce povedla. ...
10. Napište jednu věc, která se vám podle vás povedla nejméně. ...
11. Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)  
 ANO – NE → Proč?  
 Nebyl čas  
 Nebyla chuť  
 Nebyl nikdo, kdo by to udělal  
 Nenapadlo mě to  
 jiné

## PŘÍLOHA P V: OTÁZKY PRO MANAŽERY SPONZORINGU

1. Měli jste vytvořenou partnerskou/sponzorskou nabídku (částka, popis plnění)?
  - ANO
  - NE
2. Měli jste již předem danou cílovou částku, které je zapotřebí dosáhnout?
  - ANO
  - NE
3. Měli jste contact list potenciálních sponzorů?
  - ANO
  - NE
4. Potencionálním sponzorům jste nejdříve volali, nebo psali e-mail?
  - nejdříve volali, potom psali e-mail
  - nejdříve psali e-mail, potom volali
  - Jiné (jaké?)
5. Posílali jste hromadné (šablonovité) e-maily anebo jste tvořili individuální?
  - Vytvořili jsme obecnou šablonu bez oslovení (Vážená paní)
  - Vytvořili jsme šablonu a jen přepisovali jména v oslovení (Vážená paní Nováková)
  - Připravovali jsme individuální e-maily, ale jen pro bývalé partnery
  - Připravili jsme individuální e-maily pro všechny potenciální sponzory
6. Vzpomenete si, jakou nejvyšší částku jste od sponzora získali? ...
7. Kolik průměrně vám sponzoři věnovali finančních prostředků? ...
8. Kolik sponzorů a partnerů (i těch, kteří poskytli jinou, než finanční podporu) jste měli (stačí řádově)? ...
9. Udržovali jste se svými sponzory průběžný kontakt?
  - ANO
  - NE
10. Jak byste ohodnotili svůj vztah a péči o partnery? *Jako ve škole 1 - 5*  
..
11. Požadovali partneři report z eventu? (fotografie, počet účastníků apod.)
  - ANO
  - NE
12. Napište jednu věc, která se vám podle vás nejvíce povedla. ...
13. Napište jednu věc, která se vám podle vás povedla nejméně. ...
14. Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)
  - ANO
  - NE → Proč?
    - Nebyl čas
    - Nebyla chuť
    - Nebyl nikdo, kdo by to udělal
    - Nenapadlo mě to
    - Jiné?

## PŘÍLOHA P VI: OTÁZKY PRO MANAŽERY PUBLIC RELATIONS

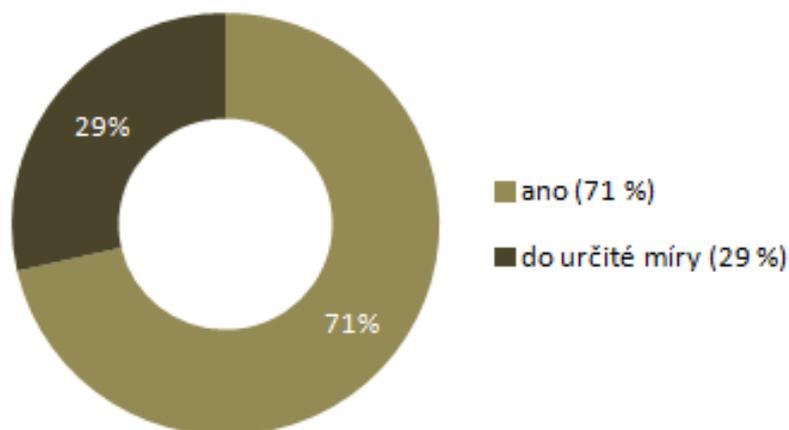
1. Vytvořili jste si již na samém začátku komunikační plán (jakými kanály budete komunikovat)?  
 ANO x NE
2. Jaké online nástroje jste v PR využili?
3. Jaké offline nástroje jste v PR využili?
4. Jaké 3 nejčastější nástroje jste reálně využívali? ...
5. Měli jste týdenní/měsíční plán zveřejňování příspěvků či informací?  
 ANO x NE
6. Měli jste sestavený budget pro PR?  
 ANO x NE
7. Měli jste připravený contact list mediálních sponzorů?  
 ANO x NE
8. zveřejňovali jste příspěvky na SS a uveřejňovali tiskové zprávy bez předchozího schvalování?  
 ANO x NE → Kdo měl schvalovací moc? ... (napište pozici)
9. Kdo zajišťoval mediální partnery a následnou komunikaci? ... (napište pozici)
10. Zvyšovali jste frekvenci komunikace na sociálních sítích s blížícím se datem eventů?  
 ANO x NE
11. Hodnotili jste průběžně úspěch/dopad vaší komunikace (online i offline)?  
 ANO x NE → Proč?
  - Nebyl čas
  - Nebyla chuť
  - Nebyl nikdo, kdo by to udělal
  - Nenapadlo mě to
  - Jiné?
12. Jak byste ohodnotili svou komunikaci v den eventů? *Jako ve škole 1 - 5*
13. Jak byste ohodnotili svou komunikaci několik dní až týdnů po eventů? *Jako ve škole 1 - 5*
14. Jak byste ohodnotili vaše působení v PR v projektu? *Jako ve škole 1 - 5*
15. Napište jednu věc, která se vám podle vás nejvíce povedla. ...
16. Napište jednu věc, která se vám podle vás povedla nejméně. ...
17. Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)  
 ANO – NE → Proč?
  - Nebyl čas
  - Nebyla chuť
  - Nebyl nikdo, kdo by to udělal
  - Nenapadlo mě to
  - Jiné?

## PŘÍLOHA P VII: KOMPARATIVNÍ ANALÝZA

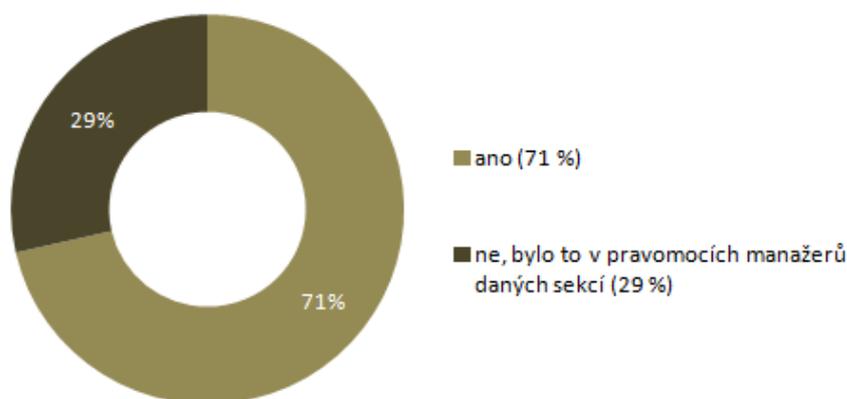
ID	Popis	Hlavní manažeři	Produkce	Propagace	PR	Sponzoring
1	Existence harmonogramu s přesným timingem podle jednotlivých sekcí.	Z větší části se harmonogramy s timingem vypracovávaly.	Harmonogramy s přesným timingem za jednotlivé sekce se vypracovávaly.	Harmonogramy s přesným timingem za jednotlivé sekce se vypracovávaly.	Harmonogramy s přesným timingem za jednotlivé sekce se vypracovávaly.	Harmonogramy s přesným timingem za jednotlivé sekce se vypracovávaly.
2	Dodržování harmonogramu při realizaci.	Zpravidla se vypracovaný harmonogram spíše dodržoval.	Zpravidla se vypracovaný harmonogram spíše dodržoval.	Harmonogram se ve většině případů nedodržoval.	Harmonogram se ve většině případů nedodržoval.	Zpravidla se vypracovaný harmonogram spíše dodržoval.
3	Rozložení kompetencí v rámci hierarchie projektu.	Kompetence byly rozložené.	Z větší části byly rozložené kompetence.	Z větší části byly rozložené kompetence.	Z větší části byly rozložené kompetence.	Kompetence byly rozložené.
4	Dodržování kompetencí v projektu.	Kompetence byly spíše dodržovány	Kompetence byly spíše dodržovány	Kompetence byly spíše dodržovány	Kompetence byly spíše dodržovány	Kompetence byly spíše dodržovány
5	Evidence rozpočtu a jeho případné sdílení mezi členy týmu.	Rozpočet byl evidován, ale nebyl veřejný.	Rozpočet byl evidován, ale nebyl veřejný.	Rozpočet byl evidován, a zároveň byl veřejný.	Rozpočet byl evidován, a zároveň byl veřejný.	Rozpočet byl evidován, ale nebyl veřejný.
6	Zdroj a médium sdíleného rozpočtu.	V případě veřejného rozpočtu byl sdílen prostřednictvím Google Sheets a Dropboxu (excelová tabulka)	V případě veřejného rozpočtu byl sdílen prostřednictvím Google Sheets a Dropboxu (excelová tabulka)	V případě veřejného rozpočtu byl sdílen prostřednictvím Google Sheets a Dropboxu (excelová tabulka), ústně	V případě veřejného rozpočtu byl sdílen prostřednictvím Dropboxu (excelová tabulka), ústně	V případě veřejného rozpočtu byl sdílen prostřednictvím Dropboxu (excelová tabulka).
7	Nástroj sloužící k zadávání úkolů.	K zadáváním úkolů byla nejčastěji využívána FB skupina, e-mail, Asana, dále pak Google Docs a osobní schůzky.	K zadáváním úkolů byla nejčastěji využívána FB skupina, e-mail, Asana, dále pak Google Docs a osobní schůzky.	K zadáváním úkolů byla nejčastěji využívána FB skupina, e-mail, Asana, dále pak Google Docs a osobní schůzky.	K zadáváním úkolů byla nejčastěji využívána FB skupina, Google Docs, Dropbox, FB skupina a e-mail.	K zadáváním úkolů byla nejčastěji využívána FB skupina, Google Docs, Dropbox, FB skupina a e-mail, sms, telefon.
8	Hodnocení využitelnosti zvolených nástrojů na zadávání úkolů.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 3.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 4.
9	Dodržování deadlinů úkolů.	Deadliny byly spíše dodržovány.	Deadliny byly spíše dodržovány.	Deadliny byly spíše dodržovány.	Deadliny byly spíše dodržovány.	Deadliny byly spíše dodržovány.
10	Hodnocení kvality plánování.	Průměrná známka 2-.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 3.	Průměrná známka 2-.	Průměrná známka 2-.
11	Hodnocení komunikace v týmu z pozice manažera vůči asistentům.	-	Průměrná známka 1-.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 2.
12	Hodnocení komunikace v týmu z pozice manažera vůči hlavním manažerům.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 2.	Průměrná známka 3.	Průměrná známka 2-.	Průměrná známka 2.

## PŘÍLOHA P VIII: OTÁZKY A ODPOVĚDI – HLAVNÍ MANAŽEŘI

**Otázka č. 1: Měli jste přehled o tom, co se aktuálně v každé sekci děje a co je naplánováno dopředu?**



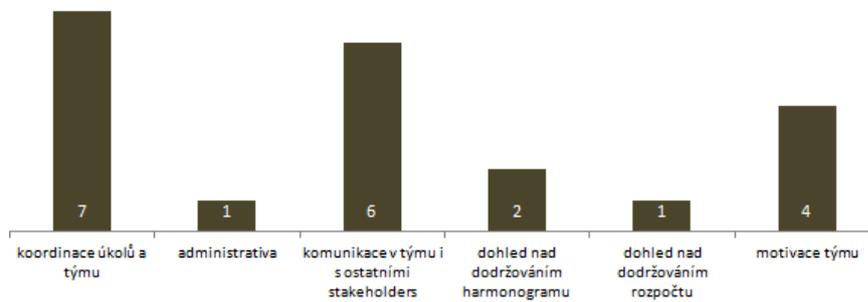
**Otázka č. 2: Rozhodovali/schvalovali jste každý důležitý krok, před tím, než byl realizován?**



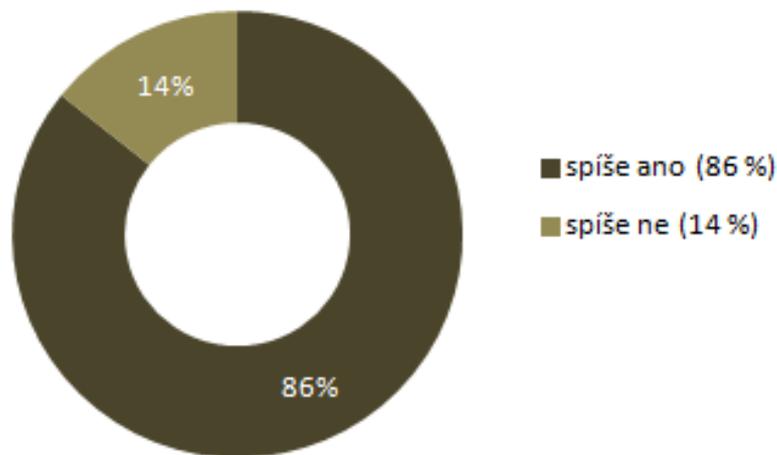
**Otázka č. 3: Jak byste popsali svou pozici v rámci týmové hierarchie a fungování týmu a úkolů?**



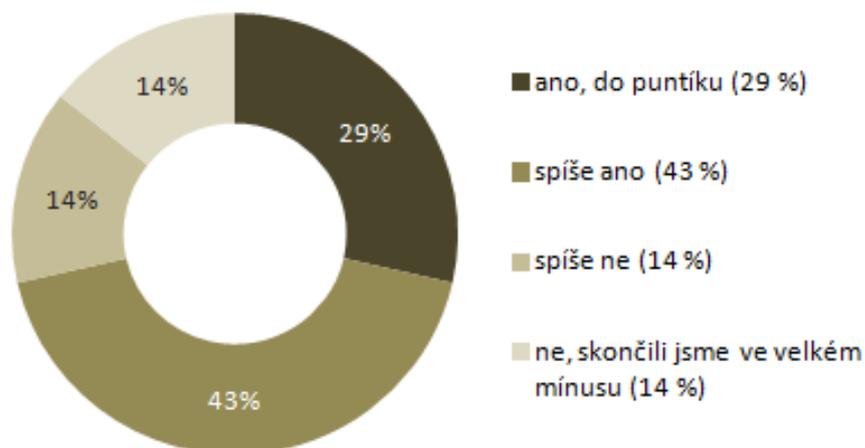
**Otázka č. 4:** Napište 3 věci, které byly podle vás vaši hlavní náplní v projektu (např. koordinace úkolů, podpora týmového ducha, komunikace s odbornými přednášejícími)



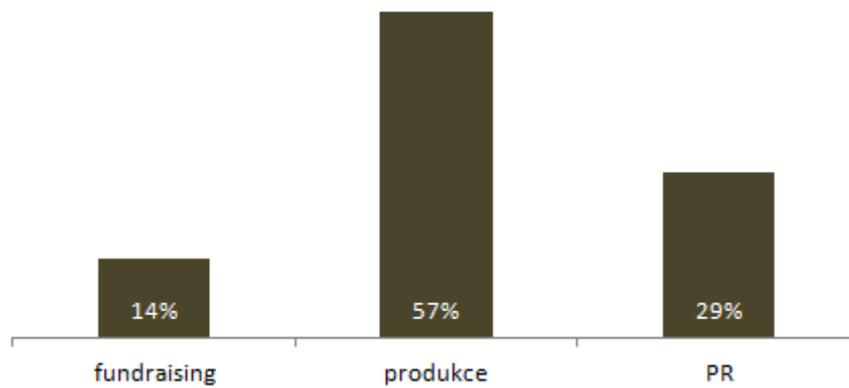
**Otázka č. 5:** Drželi jste se plánu, který jste předložili při výběr hlavních manažerů v KOMAG?



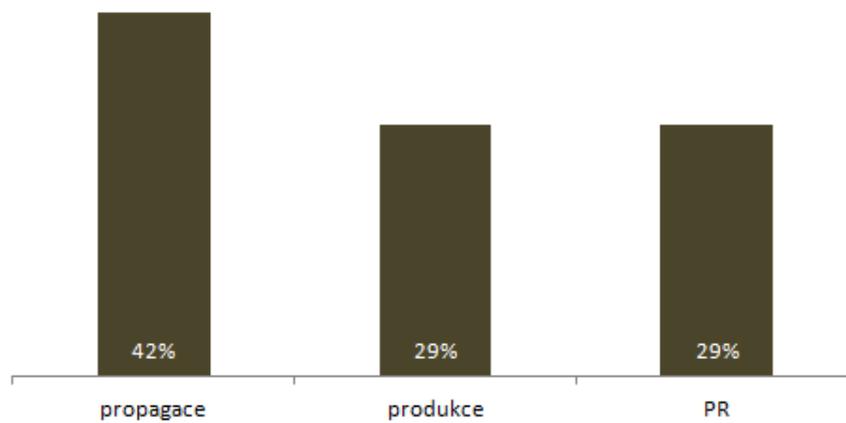
**Otázka č. 6:** Dodrželi jste stanovený budget?



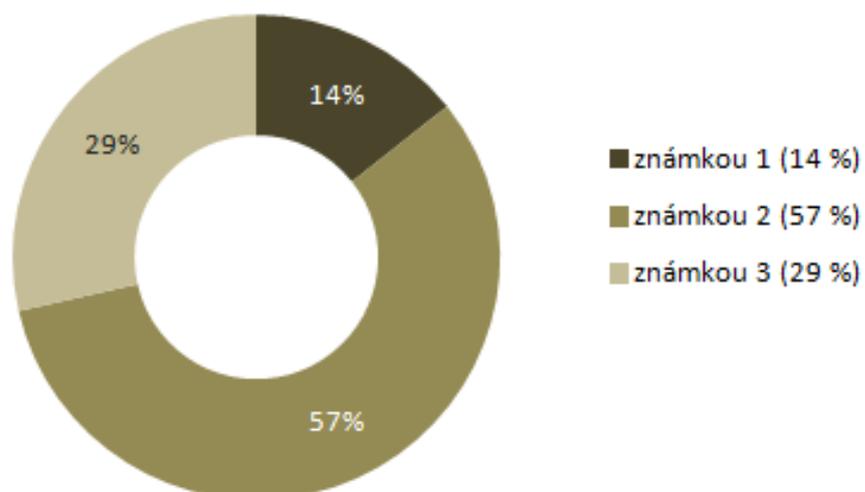
Otázka č. 7: Která sekce podle vás fungovala nejlépe?



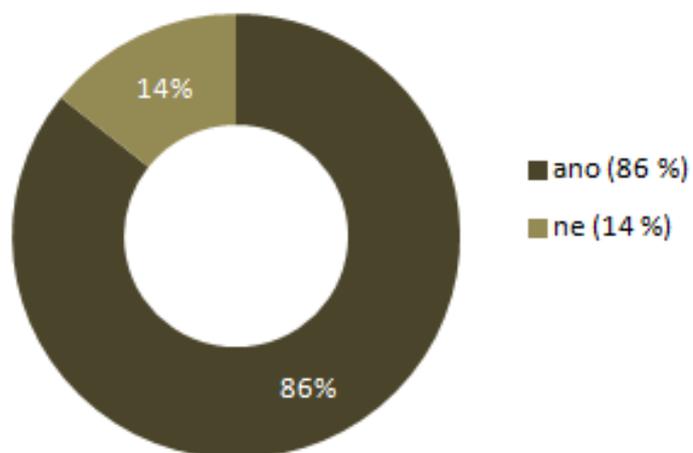
Otázka č. 8: Která sekce podle vás fungovala nejméně?



Otázka č. 9: Jak byste ohodnotili svou práci v projektu?

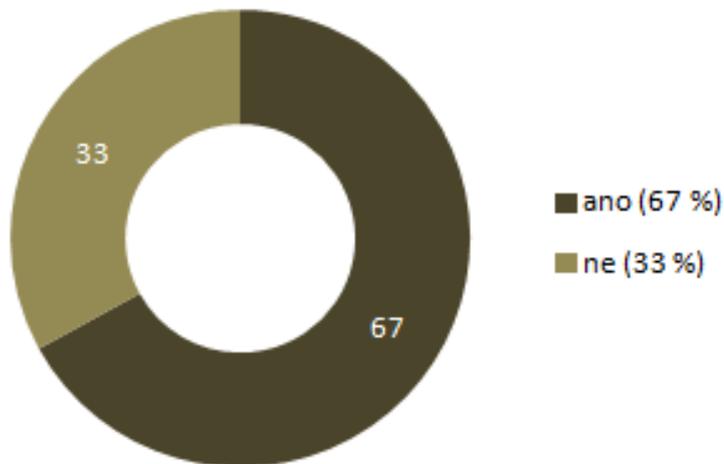


**Otázka č. 10: Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu?  
(seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)**



## PŘÍLOHA P IX: OTÁZKY A ODPOVĚDI – PRODUKCE

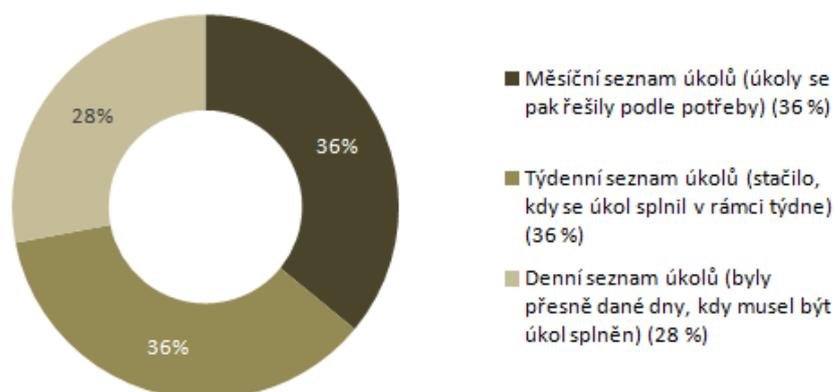
**Otázka č. 1: Měli jste vytvořený produkční seznam činností s přesným timingem?**



**Otázka č. 2: Bylo pro vás zaznamenávání si úkolů/myšlenek snadné, nebo jste dlouho hledali systém, kterým byste mohli své nápady podchytit?**



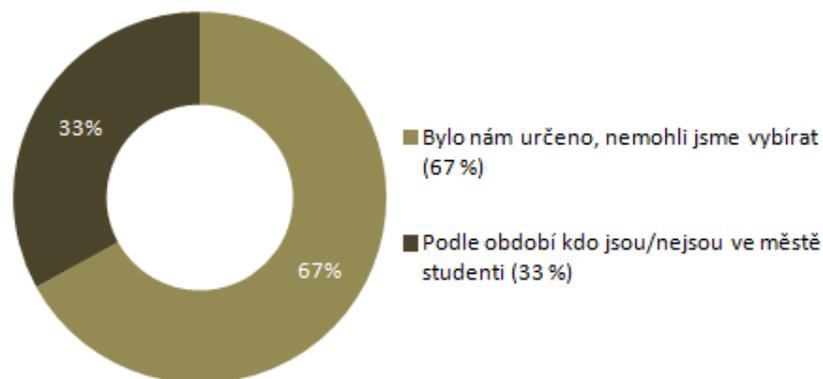
**Otázka č. 3: Zaznamenávali jste si pravidelně úkoly dopředu, anebo jste je tvořili „na koleně“? (tzn., vytvářeli jste si dopředu produkční seznam před tím, než jste úkol zadali?)**



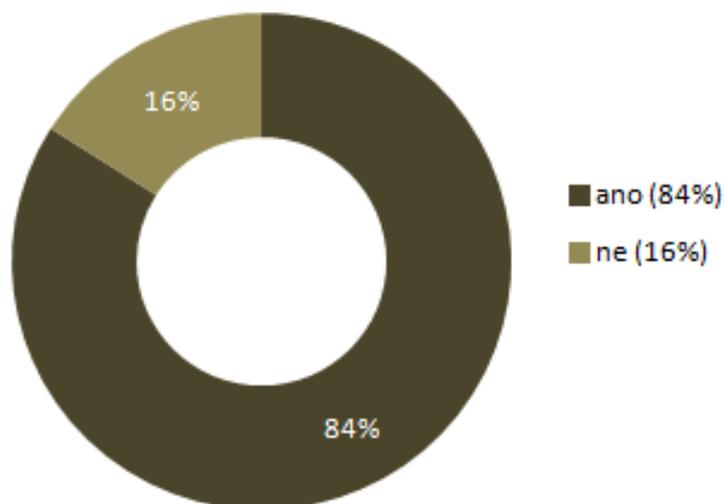
Otázka č. 4: Od čeho se odvíjel výběr místa konání vašeho eventu?



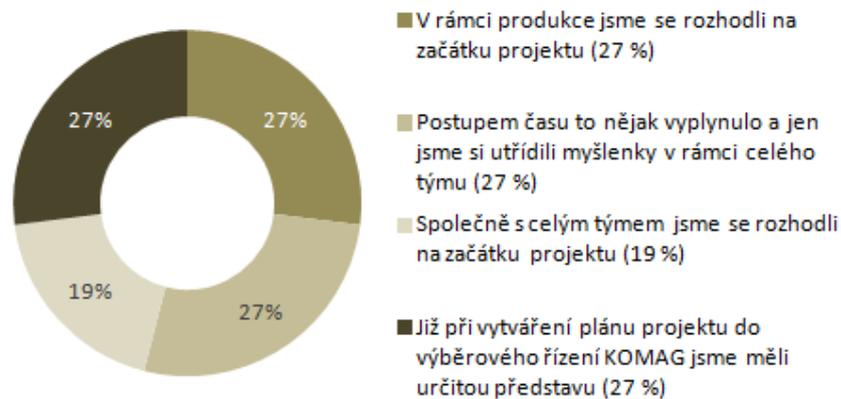
Otázka č. 5: Podle čeho jste vybrali termín konání eventu?



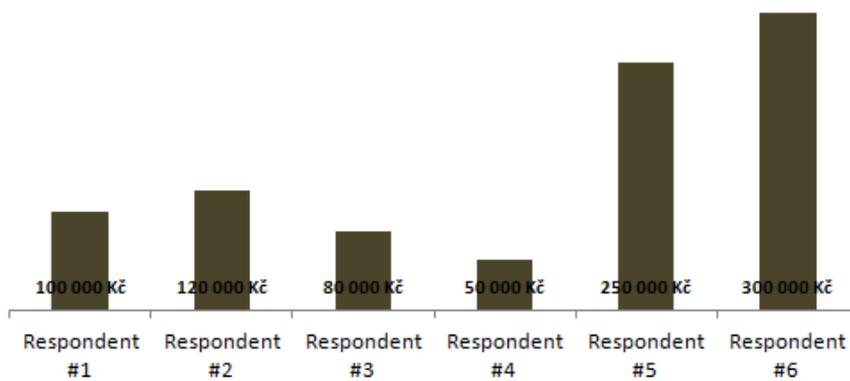
Otázka č. 6: Vytvářeli jste contact listy dodavatelů? A následně vybírali toho, co nabízel nejlepší podmínky?



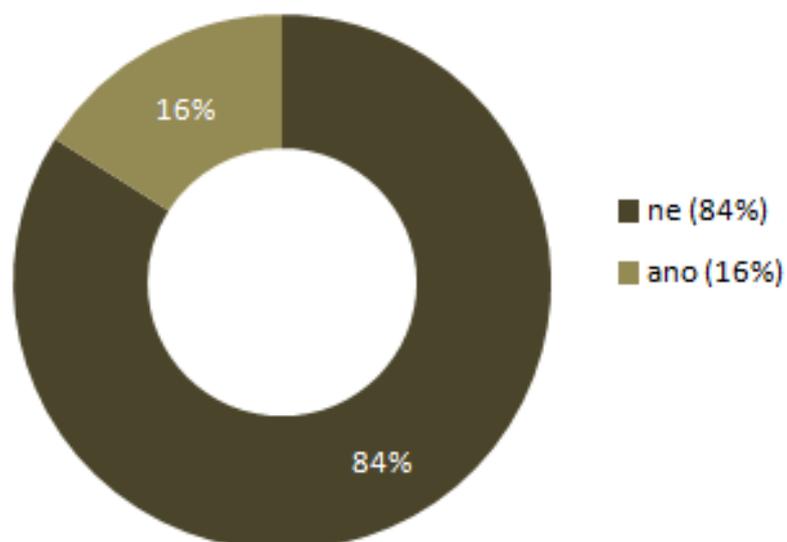
**Otázka č. 7: Jakým způsobem jste se rozhodli zvolit program takový, jaký nakonec byl?**



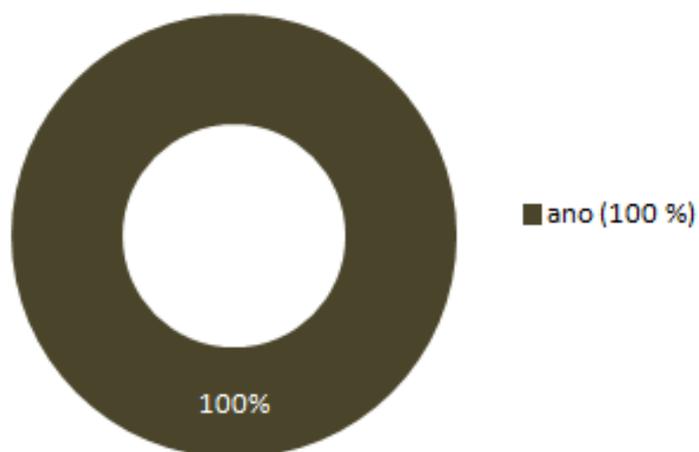
**Otázka č. 8: Jaký jste měli rozpočet na produkci (odhadem)?**



**Otázka č. 9: Zjišťovali jste si posléze kvalitu vaši produkčních výstupů ze strany účastníků? (dotazník apod.)**

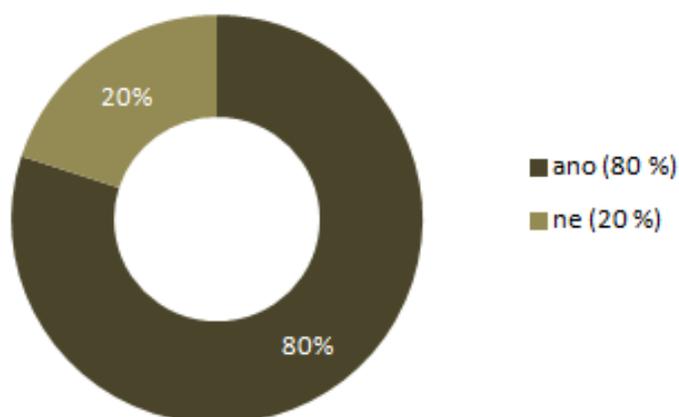


**Otázka č. 10: Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu?  
(seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)**

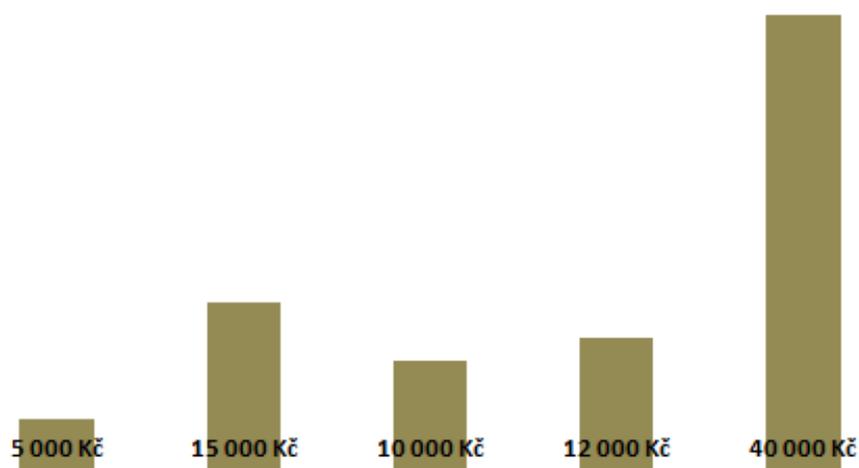


## PŘÍLOHA PX: OTÁZKY A ODPOVĚDI – PROPAGACE

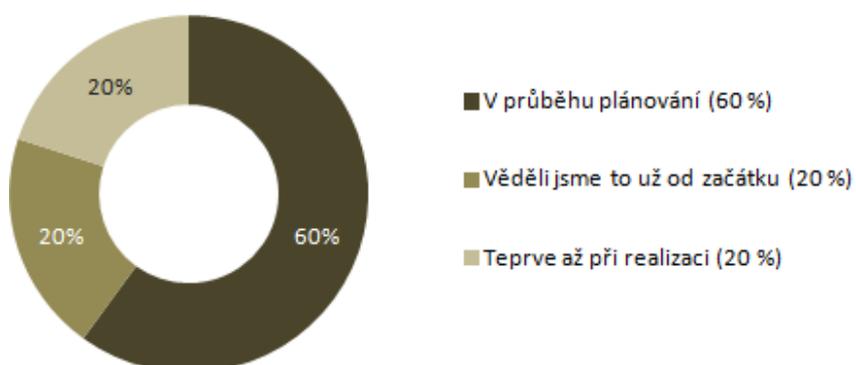
**Otázka č. 1: Existovalo u vás v projektu něco, jako mediální plán? (kde byste měli rozvržené, v jakých médiích budete promovat váš event?)**



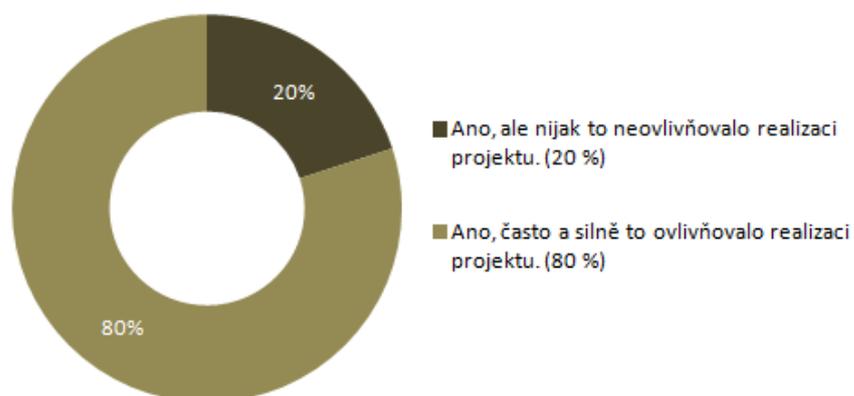
**Otázka č. 2: Dokázali byste si vzpomenout, jaký budget jste měli na vizuální výstupy?**



**Otázka č. 3: Kdy jste rozhodli jakými médii a konkrétními nástroji budete komunikovat s potencionálními účastníky eventů?**

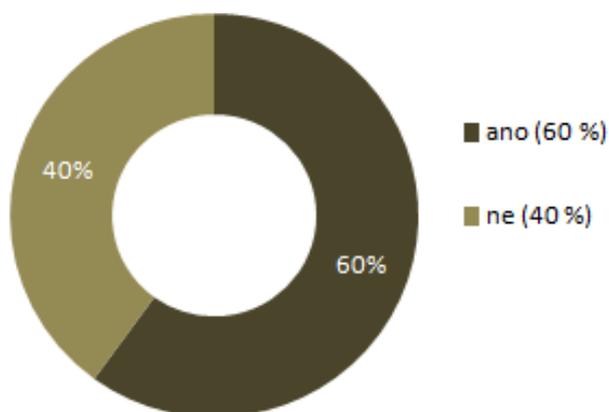


**Otázka č. 4: Pociťovali jste určité problémy v komunikaci, či nedodržování  
deadlinů ze strany studentů uměleckých oborů?**

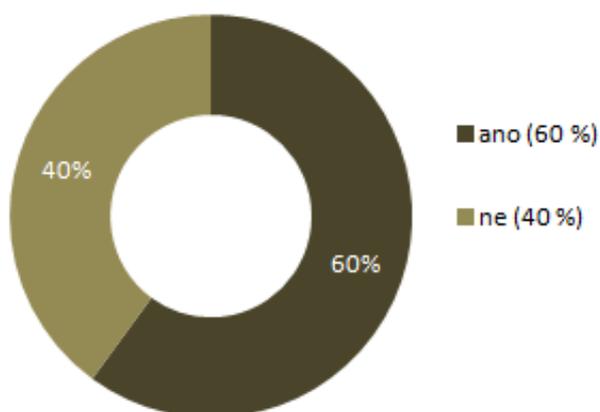


## PŘÍLOHA P XI: OTÁZKY A ODPOVĚDI – SPONZORING

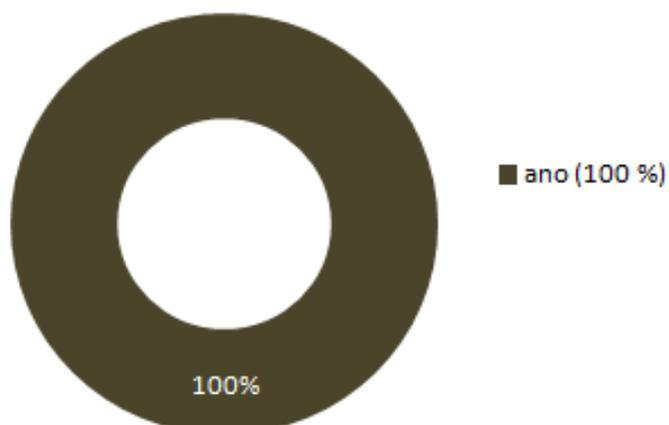
**Otázka č. 1: Měli jste vytvořenou partnerskou/sponzorskou nabídku (částka, popis plnění)?**



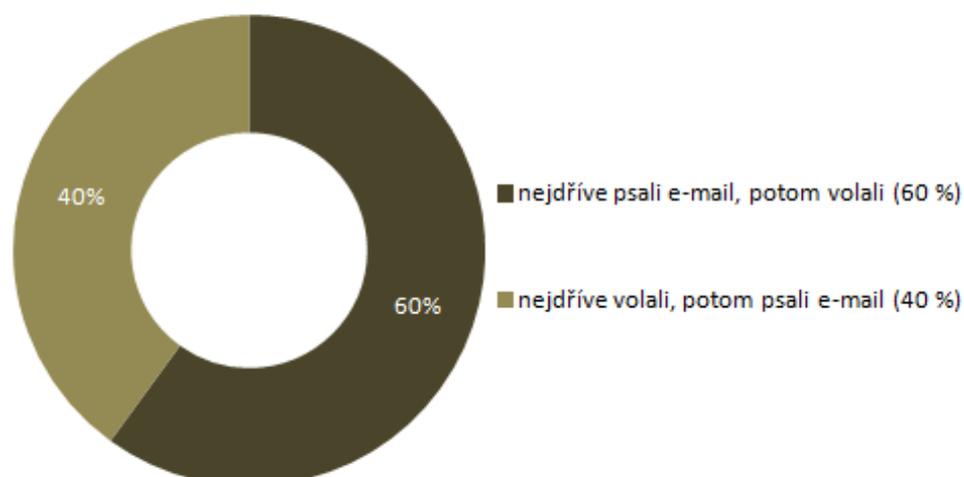
**Otázka č. 2: Měli jste již předem danou cílovou částku, které je zapotřebí dosáhnout?**



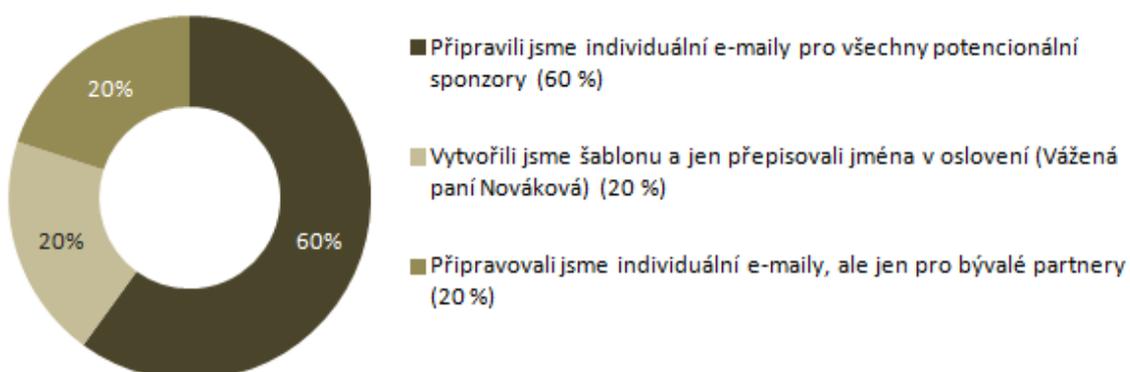
**Otázka č. 3: Měli jste contact list potencionálních sponzorů?**



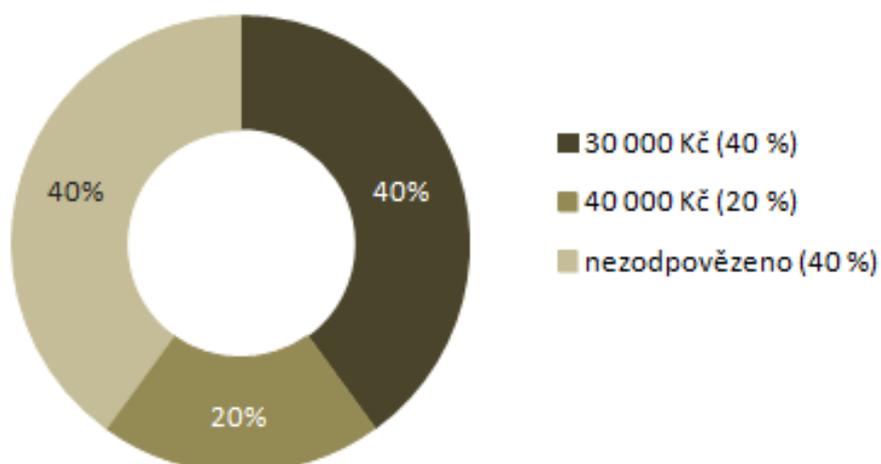
Otázka č. 4: Potencionálním sponzorům jste nejdříve volali, nebo psali e-mail?



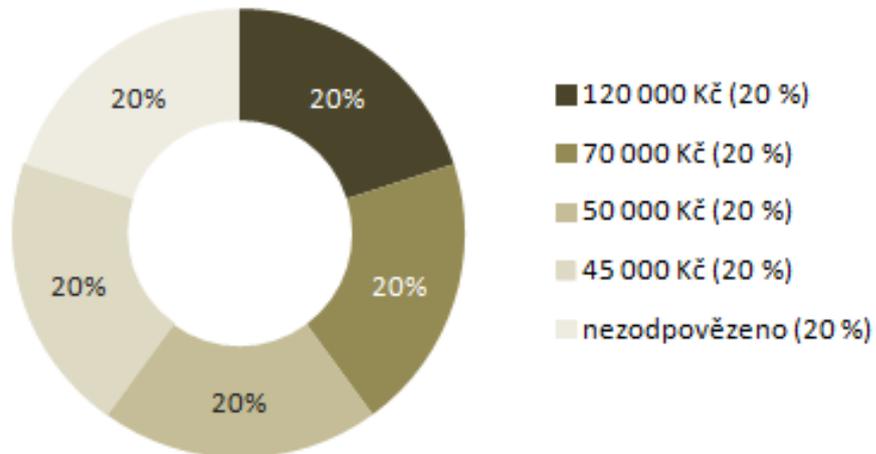
Otázka č. 5: Posílali jste hromadné (šablonovité) e-maily anebo jste tvořili individuální?



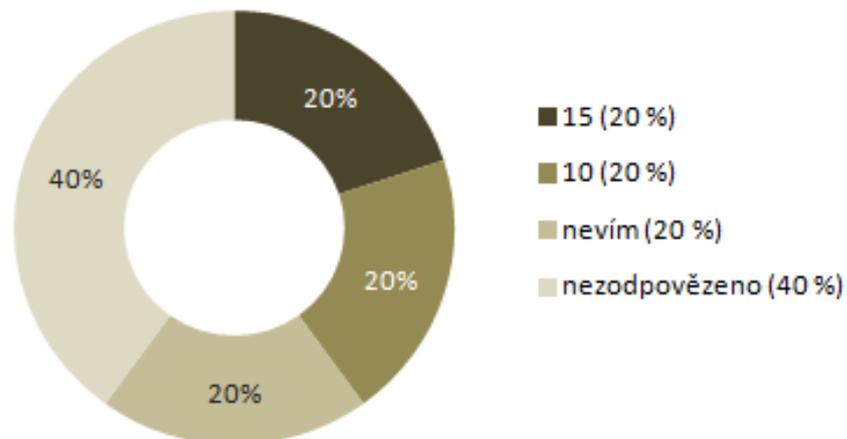
Otázka č. 6: Vzpomenete si, jakou nejvyšší částku jste od sponzora získali?



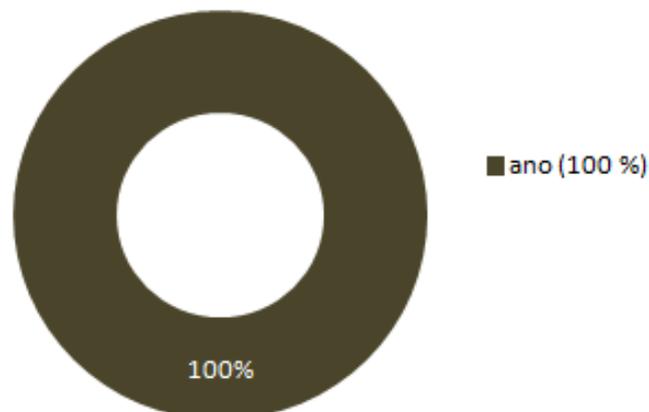
**Otázka č. 7: Kolik průměrně vám sponzoři věnovali finančních prostředků?**



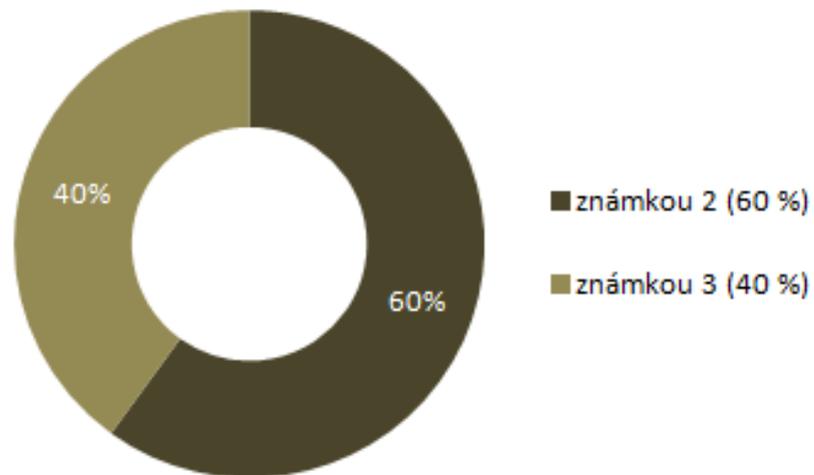
**Otázka č. 8: Kolik sponzorů a partnerů (i těch, kteří poskytli jinou, než finanční podporu) jste měli (stačí řádově)?**



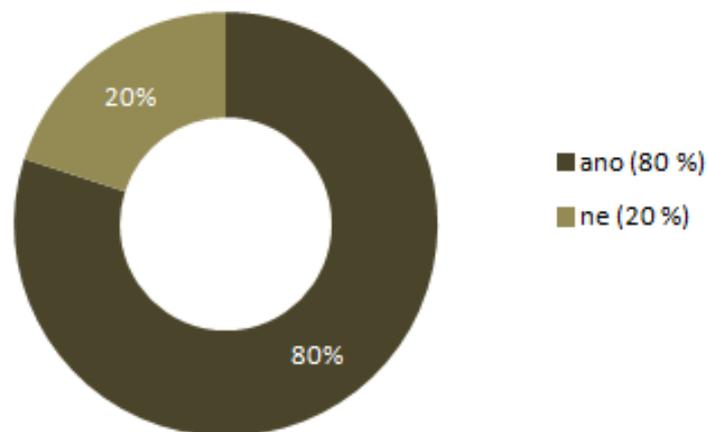
**Otázka č. 9: Udržovali jste se svými sponzory průběžný kontakt?**



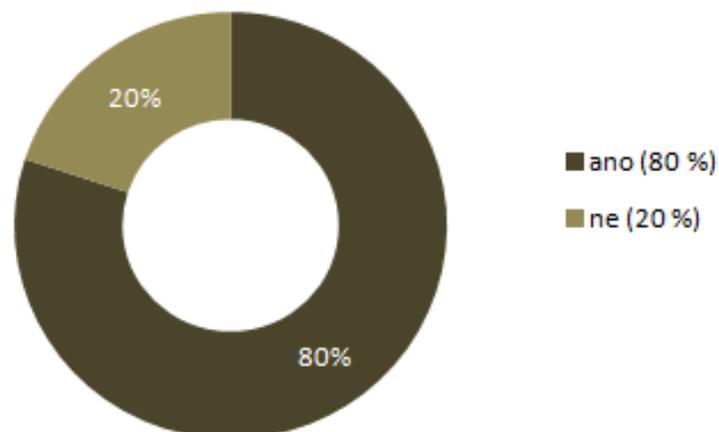
Otázka č. 10: Jak byste ohodnotili svůj vztah a péči o partnery?



Otázka č. 11: Požadovali partneři report z eventů? (fotografie, počet účastníků apod.)

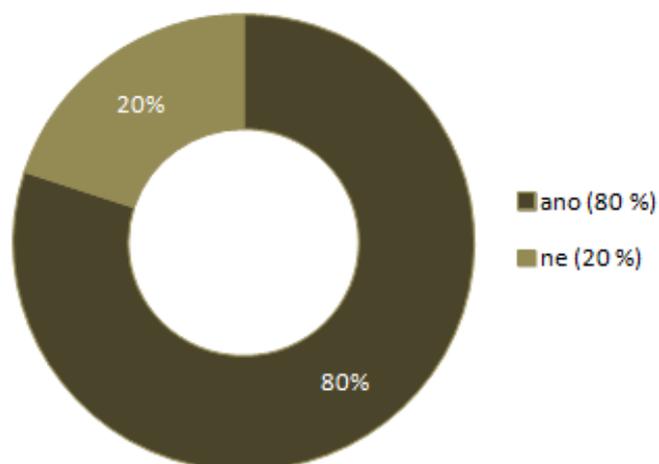


Otázka č. 12: Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)

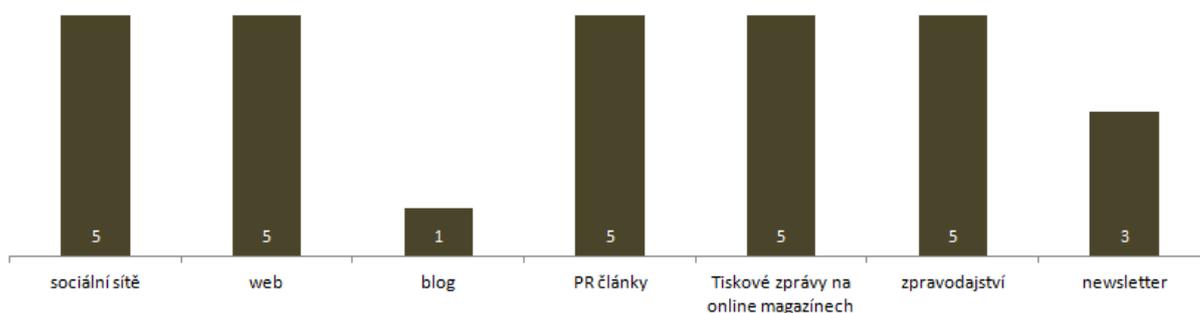


## PŘÍLOHA P XII: OTÁZKY A ODPOVĚDI – PUBLIC RELATIONS

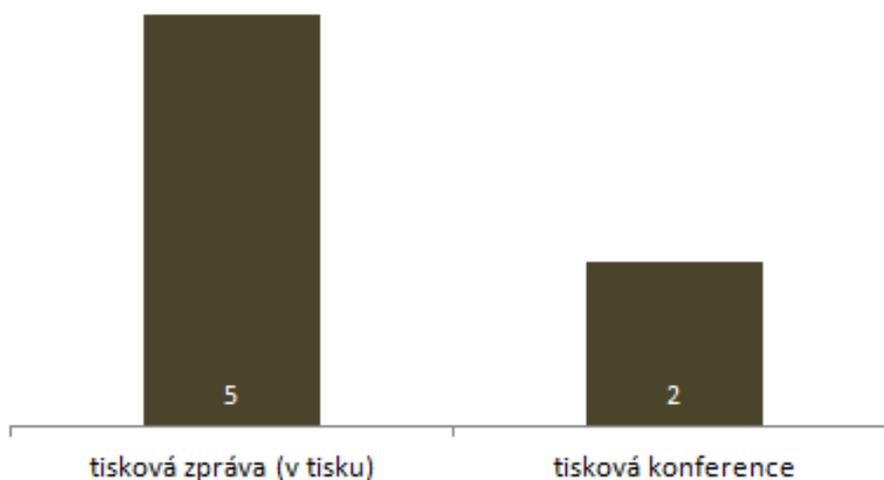
Otázka č. 1: Vytvořili jste si již na samém začátku komunikační plán (jakými kanály budete komunikovat)?



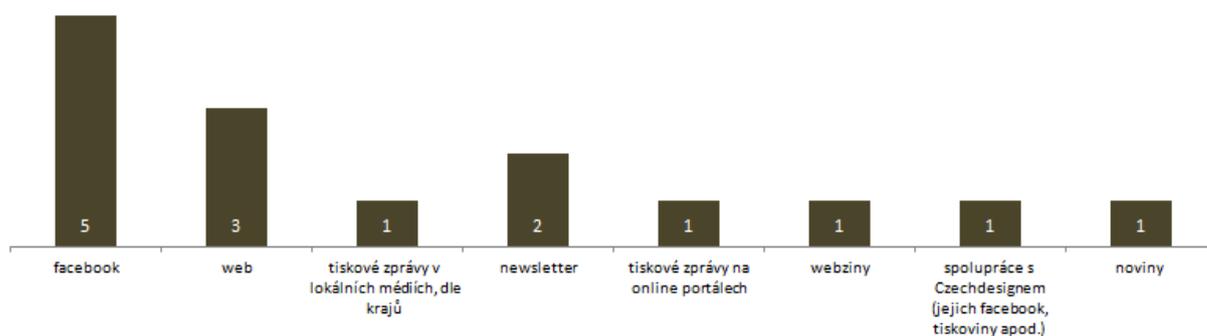
Otázka č. 2: Jaké online nástroje jste v PR využili?



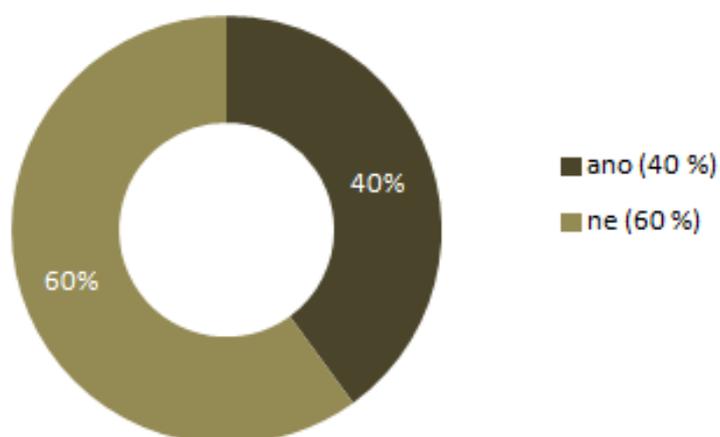
Otázka č. 3: Jaké offline nástroje jste v PR využili?



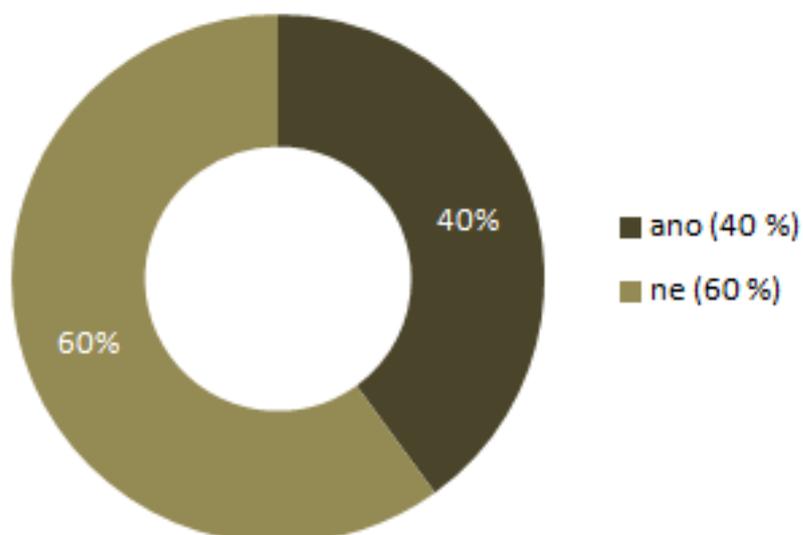
Otázka č. 4: Jaké 3 nejčastější nástroje jste reálně využívali?



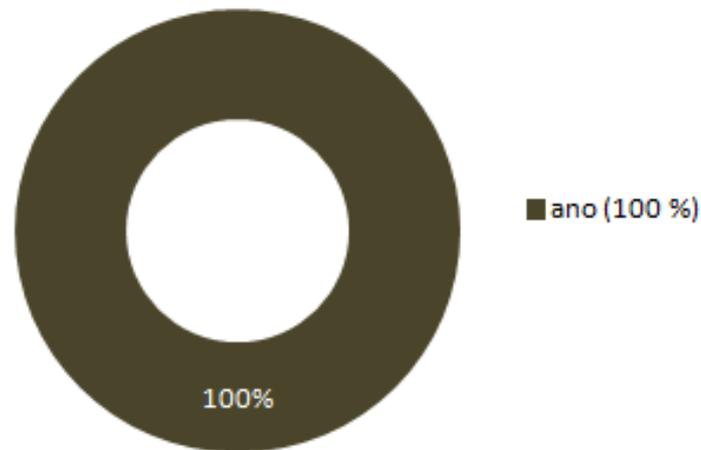
Otázka č. 5: Měli jste týdenní/měsíční plán zveřejňování příspěvků či informací?



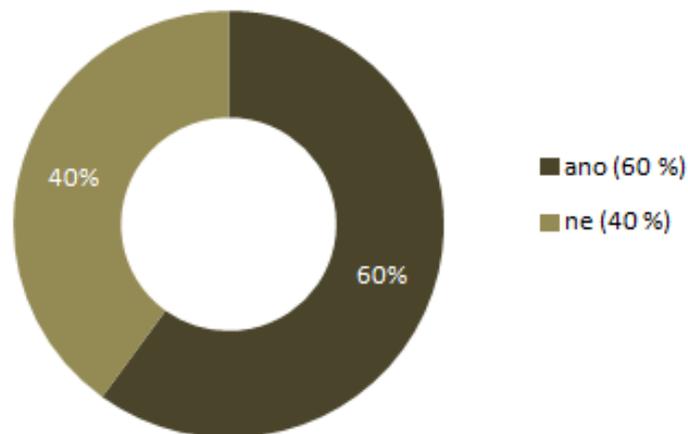
Otázka č. 6: Měli jste sestavený budget pro PR?



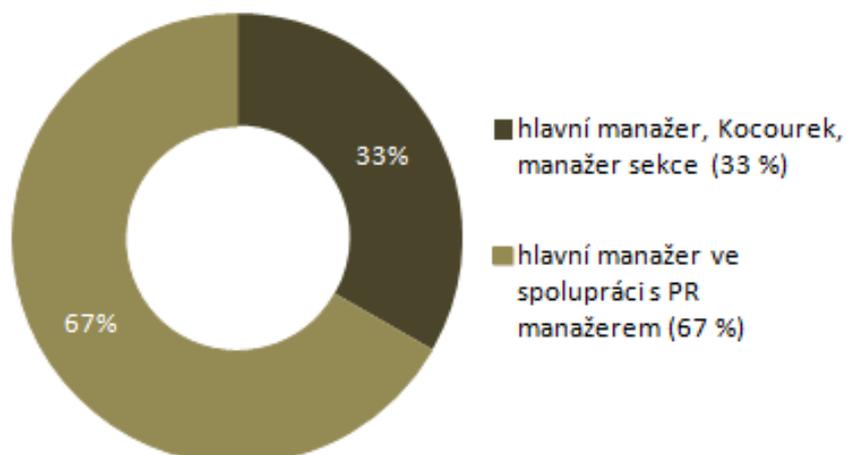
**Otázka č. 7: Měli jste připravený contact list mediálních sponzorů?**



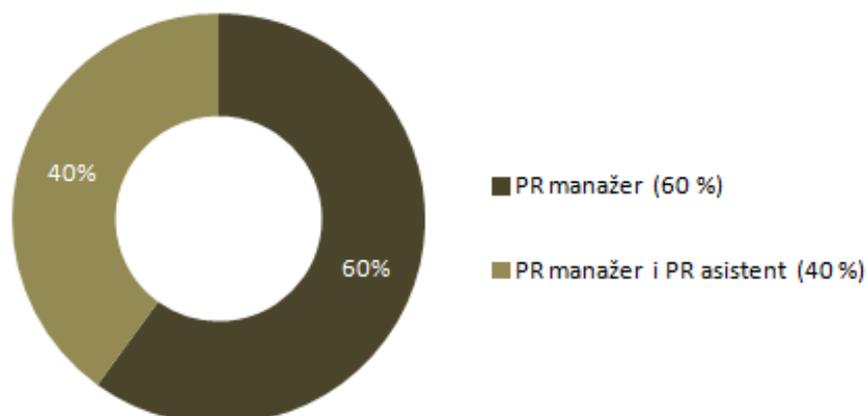
**Otázka č. 8: Zveřejňovali jste příspěvky na sociálních sítích a uveřejňovali tiskové zprávy bez předchozího schvalování?**



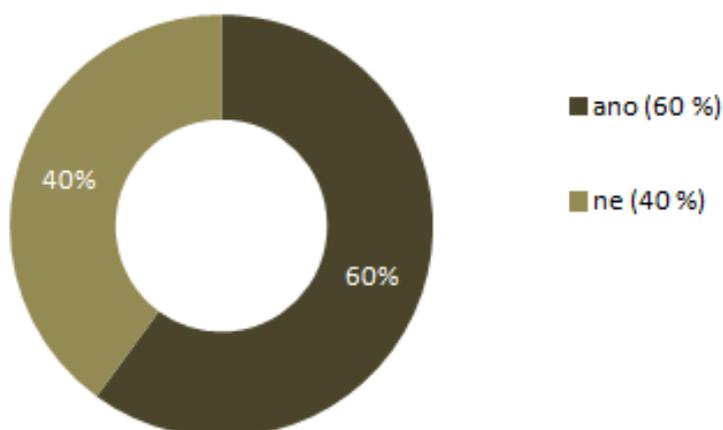
**Otázka č. 9: Kdo měl schvalovací moc?**



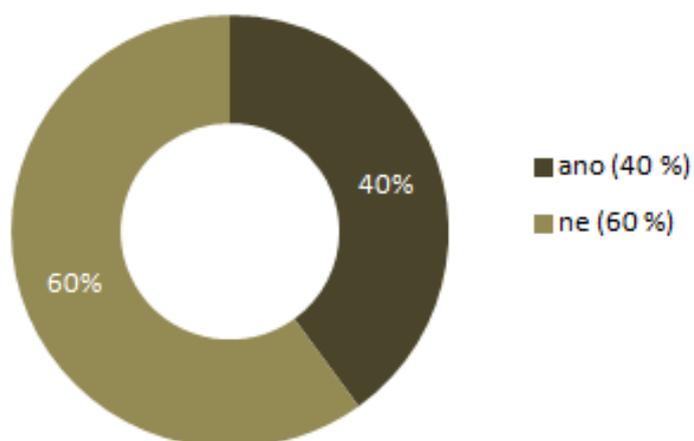
Otázka č. 10: Kdo zajišťoval mediální partnery a následnou komunikaci?



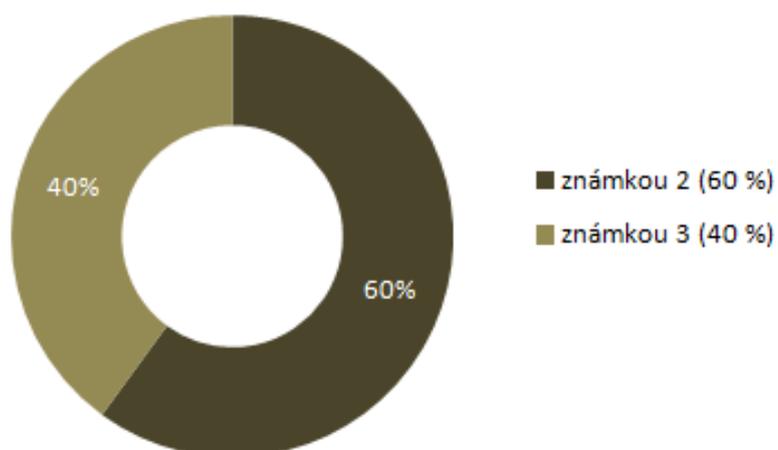
Otázka č. 11: Zvyšovali jste frekvenci komunikace na sociálních sítích s blížícím se datem eventu?



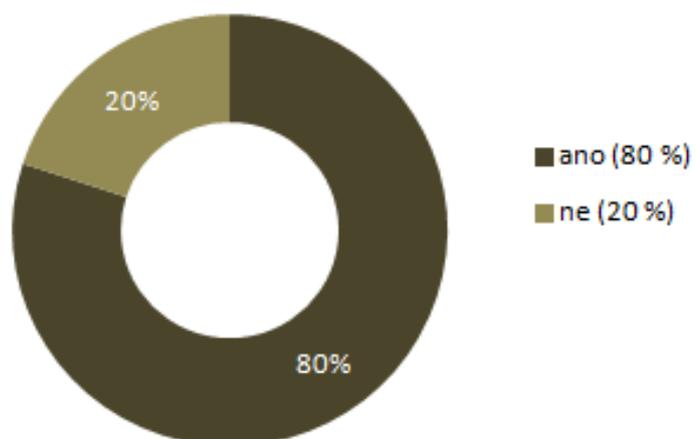
Otázka č. 12: Hodnotili jste průběžně úspěch/dopad vaší komunikace (online i offline)?



Otázka č. 13: Jak byste ohodnotili svou komunikaci v den eventu?



Otázka č. 14: Vytvořili jste závěrečné poučení z projektu? (seznam či dokument věcí, které se příště můžou udělat lépe?)



## PŘÍLOHA P XIII: OTÁZKY PRO VŠECHNY RESPONDENTY

1. **Měli jste vytvořený harmonogram s přesným timingem za jednotlivé sekce?**
  - ANO x NE
2. **Do jaké míry jste ho následně při realizaci dodrželi?**
  - Dodrželi jsme ho na 100%
  - Spíše jsme ho dodrželi
  - Spíše jsme ho nedodrželi
  - Harmonogramem jsme se vůbec neřídili
3. **Měli jste v rámci hierarchie v projektu rozložené kompetence?**
  - ANO x NE
4. **Do jaké míry byly tyto kompetence dodržovány (zadávání a plnění úkolů apod.)?**
  - Dodržovali jsme je na 100%
  - Spíše jsme je dodržovali
  - Spíše jsme je nedodržovali
  - Co to jsou kompetence?
5. **Prostřednictvím jakého nástroje jste si zadávali úkoly?**
  - Asana, Google Docs, Facebooková skupina, E-maily, jiné-jaké?
6. **Jak vám tento způsob zadávání úkolů vyhovoval? *Jako ve škole od 1 -5***
7. **Do jaké míry jste dodržovali deadliny úkolů?**
  - Dodržovali jsme je na 100%
  - Spíše jsme je dodržovali
  - Spíše jsme je nedodržovali
  - Byli jsme neustále ve skluzu?
8. **Jak byste ohodnotili kvalitu vašeho plánování? *Jako ve škole od 1 -5***
9. **Jak byste ohodnotili komunikaci v týmu (zadávání úkolů, řešení problémů apod.) z pozice manažera vůči hlavním manažerům/hlavnímu manažerovi? *Jako ve škole od 1 -5***
10. **Jak byste ohodnotili komunikaci v týmu (zadávání úkolů, řešení problémů apod.) z pozice manažera vůči svým asistentům? *Jako ve škole od 1 -5***