

Efektivní řízení studentského projektu – případová studie Culturea

Lukáš Koutný

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Koutný**
Osobní číslo: **K14115**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Efektivní řízení projektového týmu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte kritický rozbor odborné literatury a online informačních zdrojů zaměřených na problematiku efektivního řízení projektu a komunikaci v projektovém týmu se zaměřením na malé a studentské projekty a na základě toho vypracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému.
2. Formulujte výzkumné otázky, cíl práce a metody pro zpracování práce.
3. Na základě kvalitativního výzkumu – individuálních rozhovorů s liniiovými manažerkami posledních dvou ročníků festivalu Culturea (2016, 2017) – zpracujte analýzu projektového řízení a nastalých problémů či kritických momentů v průběhu projektu. Vypracujte tematickou analýzu na základě výzkumu.
4. Na základě zjištěných výsledků vyhodnoťte efektivitu projektového řízení dvou porovnávaných ročníků festivalu Culturea.
5. Vypracujte metodická doporučení pro zvýšení efektivity řízení festivalu Culturea a navrhnete postupy pro zvýšení této efektivity v jiných studentských projektech.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. 2017. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.

KUBÁTOVÁ, Sláva. 2013. Tajemství spolupráce v týmech. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

WEBEROVÁ, Dagmar. 2013. Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažmente. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-32-3.

WYSOCKI, Robert K. 2011. Effective project management: traditional, agile, extreme. 6th ed. Hoboken, N.J: Wiley. ISBN 978-111-8016-190.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

28. dubna 2017

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. 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 ¹⁾;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít 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 24. 4. 2017

LUKAŠ KOUTNÝ, Koutný Lukáš

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 bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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 pořizovat 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího 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 užít 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 výdělků jim 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 přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá projektovým řízením ve studentských projektech. Klade si za cíl identifikovat zásadní problémy a kritické momenty při řízení projektu multikulturního festivalu Culturea, resp. nastínit některé problematické faktory i u dalších projektů pod hlavičkou Komunikační agentury (KOMAG). Teoretická část se zabývá především nejzásadnějšími pojmy z oblasti projektového managementu – např. kompetencemi jednotlivých částí vedení projektového týmu, komunikací napříč projektovým týmem, definicemi projektového řízení a různými přístupy k němu. Praktická část se již zabývá konkrétními studentskými projekty v rámci KOMAG. Analyzuje slabá místa a kritické momenty dvou ročníků festivalu Culturea i letošních ročníků dalších projektů a navrhuje jejich možná řešení.

Klíčová slova: projektový management, projektové řízení, festival, Culturea, Culturea 2016, Culturea 2017, komunikační agentura, KOMAG, komunikace, efektivita, projektový manažer, liniiový manažer, problém

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the project control in student projects. It aims to identify major problems and critical points during the control of multicultural festival Culturea, alternatively to outline some problematic elements during the control of other projects under the heading of the Communication Agency (KOMAG). The theoretical part discusses primarily some important project management terms – e.g. competencies of project team's management members, communication in project team, definitions of project management or various approaches to project control. The practical part focuses on particular student projects within KOMAG. It analyses weak points and critical moments of two years of Culturea festival and this year's other student projects and suggests possible solutions to them.

Keywords: project management, project control, festival, Culturea, Culturea 2016, Culturea 2017, Communication Agency, KOMAG, communication, effectiveness, project manager, line manager, problem

Touto cestou bych chtěl vyjádřit své nejsrdečnější poděkování všem, kteří stáli po mém boku za oběma ročníky festivalu Culturea, jenž se stal středobodem nejen této práce, ale především srdeční záležitostí mého bakalářského studia na Ústavu marketingových komunikací – tedy všem členům projektových týmů obou ročníků – 2016 i 2017. Děkuji vám všem.

Obzvláště bych chtěl poděkovat užšímu vedení těchto dvou pro mne nezapomenutelných ročníků, a sice liniovým manažerům a manažerkám, bez kterých by nebylo možné dokončit ani oba festivaly, ani tuto bakalářskou práci. Děkuji Pavlíně Šmajzrové, Nele Vaculčíkové, Zuzce Kratochvílové i Betty Žídkové. Také Káji Lukašíkové, Martině Bolatzké, Terezce Vodákové, Lukymu Kapinusovi, Káti Podolákové a Martině Lukáčové. Děkuji vám všem za vaše nasazení, nadšení, práci, pochopení a obětavost.

Zvláštní a velké poděkování bych chtěl věnovat své kolegyni, spolumanažerce festivalu Culturea 2017, Soni Šnircové, bez jejíž pomoci by tento ročník projektu nedosáhnul takového úspěchu, a která mi byla po celou dobu naší spolupráce bezchybnou kolegyní, kamarádkou a oporou. Děkuji, Soni.

Velké poděkování patří vedoucí práce, paní Ing. Evě Švirákové, Ph. D., která trpělivě snášela mé časové prodlevy, vytíženost i chvíle, kdy jsem nevěděl, kudy dál. Děkuji vám za Vaši podporu v nesnázích, vždy správné nasměrování, péči a individuální, srdečný přístup.

Konečně děkuji všem přátelům i celé své rodině za nedocenitelnou morální a psychickou podporu, důvěru a víru ve mně a ve vše, do čeho se mé ztřeštěné já kdy pustilo a ještě pustí. Děkuji vám všem.

Děkuji Viktorce Hájkové za to, že je, naslouchá a chápe kdykoli a kdekoli.

„ Je někdo tak moudrý, aby se poučil zkušenostmi druhých? “

- Voltaire -

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

OBSAH

3.4	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE.....	27
ÚVOD.....		8
I TEORETICKÁ ČÁST.....		9
1	PROJEKT	10
1.1	ROZDĚLENÍ PROJEKTŮ	11
1.2	CHARAKTERISTIKY PROJEKTU	12
1.2.1	Trojimperativ projektu	12
1.2.2	Produkt projektu.....	13
1.2.3	Postupný vývoj projektu	13
1.2.4	Rozpočet a zdroje	13
1.2.5	Projektový plán	14
1.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	14
1.3.1	Rozdělení organizačních struktur.....	15
2	PROJEKTOVÝ TÝM.....	17
2.1	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	17
2.2	PROJEKTOVÝ MANAŽER A JEHO KOMPETENCE.....	17
2.3	LINIOVÍ MANAŽEŘI A JEJICH KOMPETENCE	19
2.4	KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU.....	20
2.4.1	Komunikační kroky v čase projektu	20
2.4.2	Virtuální komunikace v týmu.....	21
2.4.3	Moderní projektové řízení – Facebook a další komunikační nástroje	22
3	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	24
3.1	HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	24
3.2	DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	25
3.3	ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU – PROJEKTOVÉ FÁZE	25
3.4	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE.....	27
3.5	RŮZNÉ PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ.....	31
3.5.1	Systémový přístup.....	31
3.5.2	Procesní přístup.....	31
3.5.3	Způsobilostní (kompetenční) přístup	31
3.5.4	Agilní přístup	32
3.6	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V MALÝCH ORGANIZACÍCH.....	33
4	METODIKA PRÁCE.....	34
4.1	CÍL A ÚČEL PRÁCE	34
4.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
4.3	METODOLOGICKÝ POSTUP A VÝZKUMNÁ SONDA.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST		35
5	POZADÍ STUDENTSKÝCH PROJEKTŮ.....	36

5.1	CHARAKTERISTICKÉ RYSY STUDENTSKÉHO PROJEKTU	36
5.2	KOMUNIKAČNÍ AGENTURA (KOMAG) A PRINCIPY JEJÍHO FUNGOVÁNÍ.....	37
5.3	PROJEKTY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ (PRON).....	38
5.4	PROJEKTY V RÁMCI STUDENTSKÉ UNIE UTB	38
6	FESTIVAL CULTUREA.....	40
6.1	CÍL PROJEKTU.....	40
6.2	KULTURNÍ PŘÍNOS PROJEKTU	40
6.3	PROCES PŘÍPRAVY KAŽDÉHO ROČNÍKU FESTIVALU.....	41
6.4	STRUKTURA A KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO TÝMU	41
6.5	NASTAVENÍ KOMUNIKAČNÍHO SCHÉMATU PROJEKTU – ROLE A VZTAHY	43
6.6	ANALÝZA RIZIK PŘI PŘÍPRAVÁCH A REALIZACI PROJEKTU	44
7	VÝZKUM.....	45
7.1	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	45
7.2	PRŮBĚH VÝZKUMU	45
7.3	OMEZENÍ VÝZKUMU	45
8	ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – KRITICKÉ MOMENTY PŘI ŘÍZENÍ FESTIVALU CULTUREA.....	47
8.1	TEMATICKÁ ANALÝZA VÝZKUMU.....	47
8.2	INTERPRETACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – CULTUREA 2016	48
8.3	INTERPRETACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – CULTUREA 2017	53
9	ANALÝZA DOPLŇKOVÉHO KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – NĚKTERÉ KRITICKÉ FAKTORY V OSTATNÍCH PROJEKTECH.....	61
9.1	INTERPRETACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – UZAVŘENÉ OTÁZKY	61
9.2	INTERPRETACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – OTEVŘENÉ OTÁZKY	62
10	SHRNUTÍ.....	65
10.1	VO1 JAKÁ JSOU SLABÁ MÍSTA A KRITICKÉ MOMENTY PŘI ŘÍZENÍ PROJEKTU CULTUREA?.....	65
10.2	VO2 KTERÁ ŘEŠENÍ KRITICKÝCH MOMENTŮ BĚHEM PŘÍPRAV FESTIVALU EXISTUJÍ A JAK NAPOMOHOU VYŠŠÍ EFEKTIVITĚ ŘÍZENÍ PROJEKTU?	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza projektového řízení malých projektů se zaměřením na kulturu a její propojování se vzděláváním. Myšlenka věnovat tuto práci právě zmíněnému tématu vznikla v hlavě autora především díky jeho zapojení do studentských projektů realizovaných na Fakultě multimediálních komunikací v rámci praktického předmětu „Komunikační agentura“. Právě do tohoto předmětu se autor práce zapojil od samého začátku svého studia na fakultě a od prvního semestru pevně spjal své jméno, ale především srdce s festivalem Culturea, který je také středobodem této práce. Aktivně se podílel na organizaci tří ročníků tohoto multikulturního festivalu, přičemž dva ročníky – 2016 a 2017 – měl tu čest vést z pozice projektového manažera. Fakt, že se Culturea stala jednou z nejdůležitějších epizod autorova vysokoškolského života a stála za nespočtem vzestupů i pádů během její přípravy i realizace, byl jasným impulzem pro to, aby uplynulé dva roky zkušeností s řízením tohoto projektu reflektoval i v této práci.

V teoretické části se autor zaměřuje na rešerši odborné literatury, především pak té, která se soustředí na projekty jako takové, na jejich rozdělení, typické rysy i struktury. Důležitou složkou této části je projektové řízení – kromě jeho historie a definice se autor zabývá také projektovou dokumentací a životním cyklem, to vše zejména malých projektů typu Culturea. Protože je ústředním tématem práce efektivita řízení, jež má své základy i v členské základně, zabývá se také projektovým týmem, kompetencemi projektových i liniových manažerů, jejich komunikací mezi sebou i s „řadovými“ členy projektu, a v neposlední řadě také moderními, především pak digitálními formami a metodami komunikace v týmech.

Praktická část práce se věnuje charakteristice festivalu Culturea, ale i Komunikační agentury jako takové. Krátce se dotýká i dalších projektů zapojených do tohoto předmětu, a to v rámci doplňkového – kvantitativního – šetření formou elektronického dotazníku. Nejdůležitější kapitolou této části je ale kvalitativní výzkum. Ten je koncipován ve formě individuálních rozhovorů s liniovými manažerkami dvou posledních ročníků festivalu (2016, 2017). Na základě těchto rozhovorů autor práce pomocí následné tematické analýzy v poměrně originální, autorské podobě definuje kritické momenty řízení festivalu a překážky v tomto procesu. Úplný závěr práce je věnován návrhům řešení těchto momentů a překážek.

Tyto návrhy i celkové zpracování tohoto dosud málo reflektovaného tématu by měly napomoci zvýšit efektivitu řízení tohoto typu malých projektů a být kvalitním vodítkem i pro další, (nejen) studentské projekty jako je Culturea.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

Jak vyplývá i z názvu oboru samotného, je právě projekt tím, co tuto disciplínu charakterizuje a je pro ni zcela určující. V dnešní době chápou mnozí lidé – a nutno poznamenat, že často naprostí laici – projekt jako určitým způsobem ohraničený proces, který je více či méně naplánovaný a přináší (nebo by alespoň měl) nějaký užitek. Lidé si pod tímto pojmem také často představují pravidla, která daný projekt jistým způsobem omezují či usměřňují, a nezdá se, že kdy i skupinu lidí, jež na něm společně pracují. Zavádějící je navíc i fakt, že pojem „projekt“ se proměňuje i s profesí, ve které je definován. V neziskovém sektoru může projekt pomáhat jiným spoluobčanům v nouzi nebo těžké životní situaci, ve stavebnictví může jít o plán pro stavbu domu či bytu a s naším „projektovým řízením“ nemá přitom de facto nic společného.

Odborné pohledy na to, co projekt ale ve skutečnosti je a jak jej chápat, se ale často liší. Doležal (2016, s. 17) poznamenává, že společným jmenovatelem různorodého interdisciplinárního chápání pojmu projekt je ale design – tj. návrh. Ten popisuje nejen jako soubor dokumentací (výkresy, výpočty apod.), ale také jako podobu technického řešení se specifikací parametrů a výběrem využitých technologií. Tato charakteristika poměrně úzce specifikuje projekt z hlediska výstupů. Dále ale také Doležal a Krátký (2017, s. 17) definují sadu základních charakteristik, které projekt definují, a sice že projekt je: jedinečný, časově, peněžně a zdrojově omezený, realizovaný týmem z různých organizačních struktur. Dále také zmiňují prvky složitosti, komplexnosti a v neposlední řadě rizikovosti projektu.

Svozilová (2016, s. 20) dodává další klíčový faktor – dočasnost projektu. Tu charakterizuje jako ohraničenost časovým rámcem, resp. jasně definovaným začátkem a koncem. Zmiňuje přitom několik forem této dočasnosti – např. termín zahájení a ukončení projektu, stav plnění jeho cílů, průběžná konstatování v případě, že některé z cílů nelze naplnit apod.

Larson a Gray (2014, s. 7) zmiňují také častou záměnu pojmů „projekt“ a „program“. Program je podle autorů „skupinou příbuzných projektů plánovaných pro dosažení společného cíle během delší časové periody.“ Dodávají také, že výchozím a nejdůležitějším cílem projektu by mělo vždy být uspokojení potřeb zákazníka.

Z výše uvedených pohledů je patrné, že to, jak vidí projekty laická veřejnost a lidé „mimo obor“, není v obecném měřítku zcela odlišné od odborného pojetí. To projekt spíše specifikuje v užším měřítku a otevírá tak prostor pro další nezbytně nutné charakteristiky a rysy.

1.1 Rozdělení projektů

Jak už bylo naznačeno v úvodu kapitoly, stejně jako se liší pojetí pojmu projekt napříč různými disciplínami a obory, existuje určitá typologie i přímo pro projekty samotné. Pro leckoho může být překvapivé, že jakékoli typologizaci projektů se v odborné literatuře věnuje poměrně málo autorů.

Např. Göttlichová (2013, s. 100) rozlišuje projekty ve třech základních kategoriích, vždy s určitými klíčovými slovy či charakteristikami:

1. komplexní – charakterizován jedinečností a neopakovatelností, dlouhým časovým úsekem s řadou typických činností, vysokými náklady a také řadou subprojektů
2. speciální – trvající středně dlouho dobu, s odpovídajícími zdroji a náklady, menším počtem činností, naopak větším organizačním základem a krátkodobým přiřazováním pracovníků do jednotlivých subprojektů
3. jednoduchý – trvá jen krátkou dobu, má velmi jednoduchý cíl a málo činností v průběhu, během kterého využívá standardizovaných kroků, které jsou navíc vyhotovitelné pouze jedním člověkem

Zajímavý je zahraniční pohled na věc. Archibald (2003, s. 35) rozděluje projekty do kategorií jednoduše podle toho, o který obor zrovna jde – např. vzdušné a obranné projekty, obchodní a organizační projekty, projekty akcí a událostí, projekty týkající se staveb, zařízení, konstrukcí a designu, projekty informačních systémů, mezinárodního rozvoje, médií a zábavy, produktů a služeb či projekty zaměřené na výzkum a vývoj. Principem tohoto rozdělení je jejich hypotéza, že všechny tyto projekty mají podobný životní cyklus, a tedy že jejich klasifikace nejdříve do větších celistvých skupin „oborů“, následně do menších a podstatně konkrétnějších podskupin může pomoci lépe porozumět měnící se metodologii jejich životních cyklů, často založené na vlastnostech a procesech dané skupiny projektů.

Vokál a Štok (2013, s. 9) představují hned několik možností klasifikace projektů podle nejrůznějších kritérií – např. dle úrovně zadavatele projektu (resp. zákazníka) na interní, externí a smíšené projekty, dále pak podle úrovně zapojení organizačních složek či nákladovosti projektu na nízkonákladové (tzn. jednoduché, spíše dílčí proměny organizace), středně nákladné (běžné, často především na vývoj a inovace parciálních součástí zaměřené projekty) a konečně velmi nákladné projekty, které silně přesahují v dopadu nejen na dílčí části dané organizace, ale také na organizaci jako celek (např. ICT či akviziční projekty).

Culturea je jedním z projektů Komunikační agentury KOMAG pod hlavičkou Fakulty multimediálních komunikací. Jde o projekt, do kterého se zapojují studenti oboru marketingové komunikace a také uměleckých oborů, a to na bázi dobrovolnosti, motivováni pouze kreditovým ohodnocením v rámci vysokoškolského studia. Toto hledisko otevírá další možnost dělení projektů právě dle báze profesionálnosti zapojených členů:

1. **profesionální projekt** – manažer, linioví manažeři i řadoví členové jsou za svou práci na projektu placeni a tuto práci vykonávají jako svou hlavní, případně vedlejší pracovní činnost
2. **poloprofesionální projekt** – za svou práci na projektu je placeno nejužší vedení projektu – tedy hlavní (projektový) manažer, případně linioví manažeři a další vedoucí složky, ostatní se již zapojují na bázi dobrovolnosti, případně jsou jim odměnou poskytnuty určité benefity či věcné dary (typicky sportovní, humanitární a charitativní projekty)
3. **studentský projekt** – nikdo z týmu není placen za svou práci, motivací všech složek projektového týmu je úspěšný projekt, dosažený cíl a uznání, mediální známost apod. Nad projektovým týmem často dozoruje supervizor z prostředí vedení školy, ten je za svou práci obvykle placený.

1.2 Charakteristiky projektu

Tak jako každý proces má i projekt své základní, nezaměnitelné a charakteristické prvky, které jej odlišují a dělají ho specifickým. Tato podkapitola se některým typickým rysům bude věnovat.

1.2.1 Trojimperativ projektu

V předchozí kapitole jsme jasně definovali projektovou „základnu“, jež je výchozí vlastně už i pro samotné projektové řízení. Jde o tři aspekty realizace projektu – techniky, které pro potřeby projektového managementu definují mezinárodně uznávané standardy PMBoK (Project Management Body of Knowledge) a ICB (IPMA Competence Baseline). V konečném důsledku jde o tři vzájemně se ovlivňující veličiny, které jsou podmínkami pro splnění nastavených cílů projektu (Šviráková, 2014, s. 38).

Jde o tyto tři hlavní charakteristiky:

- čas, jenž je limitní pro veškeré plánování a optimální sled všech dílčích aktivit a dodávek produktů během přípravy projektu

- rozsah zdrojů, jež má daný projekt přidělen, a které jsou během přípravy i realizace postupně či nárazově čerpány
- náklady - ideálně plánované až po odsouhlasení rozsahu projektu a zdrojů - které jsou finanční reflexí výše uvedených zdrojů, resp. jejich užívání v časovém rámci (Svozilová, 2016, s. 23).

1.2.2 Produkt projektu

Tak jako každé snažení člověka vede k určitému vytouženému cíli, ani u projektu tomu není jinak. Cílem v tomto případě nazýváme „produkt“ – ať už jde o předmět, službu, nebo třeba kombinaci obojího. Ten by měl naplňovat očekávání nejen naše, ale především zadavatele, a v neposlední řadě by měl přispívat k dosažení určitého cíle, souvisejícího s jeho vlastními aktivitami.

Svozilová (2016, s. 22) definuje produkt jako „(...) cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen“. Dále navrhuje několik možností platných pro projektový produkt, přičemž připouští jejich kombinovatelnost:

- produkt je kvantifikovatelný v podobě fyzického objektu či nějaké jeho části
- určitým způsobem slouží, poskytuje jistou službu – např. určitá zlepšení procesů
- stojí za konkrétním výsledkem – ten se stává vstupem pro další externí proces zevnitř i zvenku (např. dokument)

1.2.3 Postupný vývoj projektu

Vývoj je jednou ze základních charakteristik projektu, která navíc usazuje veškeré s projektem související aktivity a jeho celistvý proces od iniciace až do ukončení do konkrétního časového rámce. Projekty jsou vždy realizovány v určitých postupných, na sebe navazujících krocích. Nejde jen o jeden jediný proces, který probíhá, ba naopak – sestává z více, konkrétně pěti, hlavních skupin procesů. Ty jsou nejčastěji známé pod názvy: zahájení (tj. iniciace), plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a uzavření. Všechny uvedené kroky lze dále rozpracovávat, a také detailněji zkoumat (Svozilová, 2016, s. 26).

1.2.4 Rozpočet a zdroje

Každý projekt má definovaný rozpočet. Existuje celá řada věcí, do kterých je potřeba během jeho realizace investovat za účelem dosažení cíle a výše uvedeného „produktu“. Nemusí jít

nutně o fyzické věci, ale např. o čas našich spolupracovníků, dodavatele a jejich práce a služby, softwarové licence, marketingovou podstatu věci aj. (Roberts, 2011, s. 6).

Samotný rozpočet projektu je pak esenciální částí projektového plánu a návrhem toho, jak se budou nabyté zdroje spotřebovávat v průběhu příprav a realizace projektu. Obvykle za jeho vypracování i dodržování nesou zodpovědnost zkušenější členové projektového týmu. Rozpočet se plánuje ve svém celkovém souhrnu, v detailnějším rozpisu položek podle nákladových druhů v řízení projektu a v neposlední řadě v jednotlivých časových fázích dle čerpání zdrojů (Svozilová, 2016, s. 176).

1.2.5 Projektový plán

Plán projektu (z angl. „Project Plan“) je dokumentem, který se vytváří na samém začátku přípravy a celkového plánování projektu. Určuje rozplánování celého projektu do jednotlivých časových fází, organizaci realizace projektu, její monitorování, ale i následnou kontrolu (Bočková, 2016, s. 227).

PMBok (z angl. „Project Management Body of Knowledge“) definuje projektový plán jako formální a schválený dokument používaný pro dokumentaci předpokladů, rozhodnutí, rozsahu, ceny a harmonogramu, a také usnadnění komunikace zúčastněných stran (A guide to the project management body of knowledge (PMBok guide), 2013, s. 72).

1.3 Organizační struktura projektu

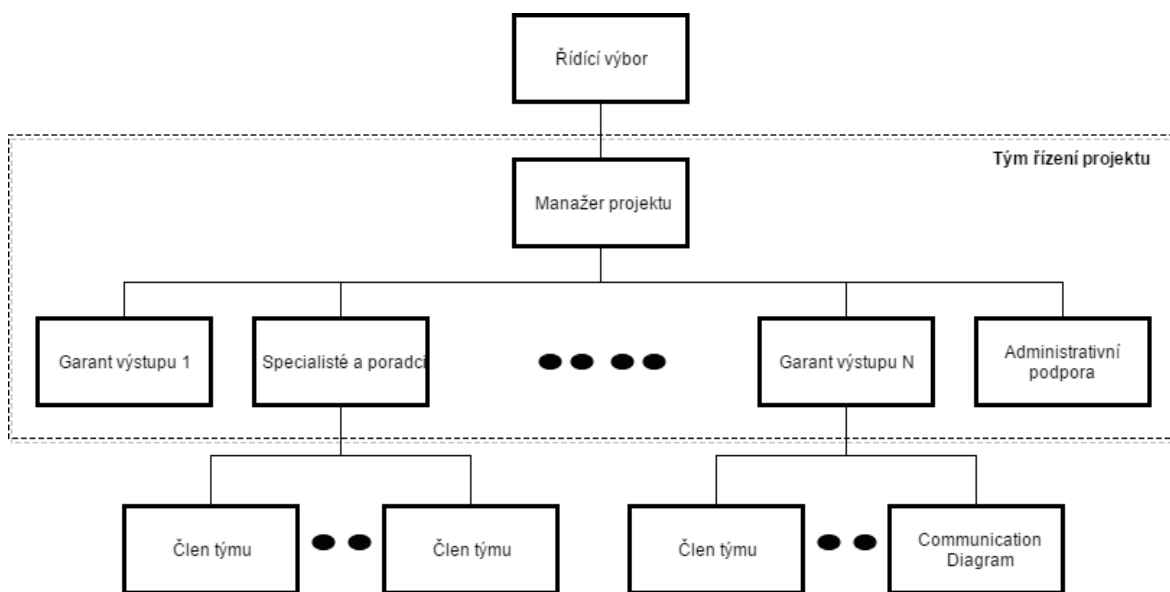
Projektové řízení – už z povahy svého názvu – je v základech postaveno na principu nadřízenosti a podřízenosti a uplatňování vlivů výše postavené z těchto skupin na skupinu níže postavenou. Kerzner (2013, s. 113) definuje několik principů, které jsou pro řídicí vlivy nedílné, a sice:

- Oprávnění (tj. pověření, z angl. Authority) – moc, kterou disponují jednotlivci (a kterou je možné nabýt jejich pozicí) k tomu, aby mohli činit finální rozhodnutí;
- Odpovědnost (z angl. Responsibility) – závazek přijatý jednotlivci v jejich rolích formální organizace, jež spočívá v efektivním dokončení zadaného úkolu;
- Závaznost (tj. zodpovědnost, z angl. Accountability) – schopnost zodpovídat za uspokojivé dokončení specifického úkolu nebo úlohy.

Organizační struktura projektu je formálně ukotvena několika prvky – zakládací listinou projektu (z angl. Project Charter), plánem projektu (viz výše), podpisem stvrzeným souhrnem pověření k realizaci prací (Svozilová, 2016, s. 28).

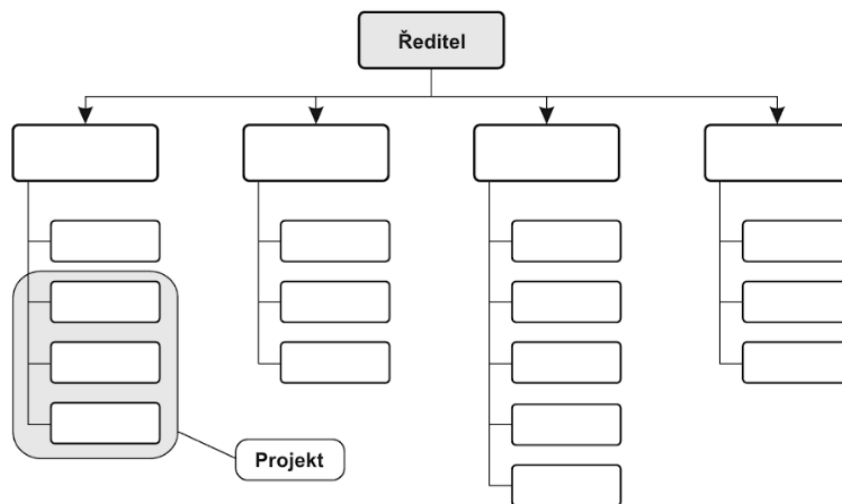
1.3.1 Rozdělení organizačních struktur

Standardní organizační struktura je základním modelem řídicích procesů v projektovém týmu a kompetencí jednotlivých osob. Doporučuje se zejména pro menší a střední organizace, které nerealizují velké množství projektů.



Obrázek 1 – Schéma základní organizační struktury projektu (Zdroj: vlastní tvorba)

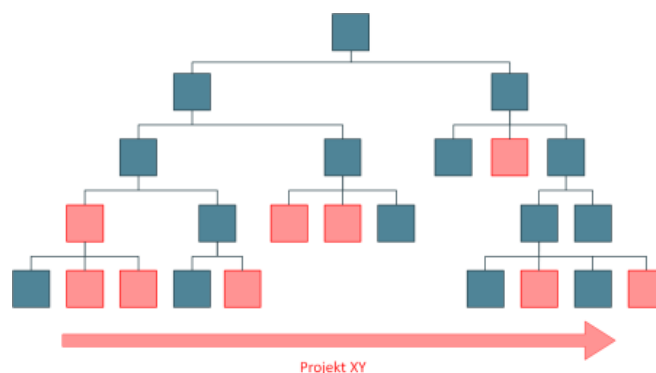
Útvarová organizační struktura nezpůsobuje žádné zvláštní změny v organizaci, je tedy vhodná pro menší projekty, jež jsou realizovány v rámci daného oddělení podniku. Tato struktura je často doprovázena pracovními poradami, linioví členové týmu jsou řízeni svými liniovými vedoucími (Doležal, 2016, s. 46).



Obrázek 2 – Schéma útvarového řízení projektu (Zdroj: Doležal, 2016, s. 47).

Autonomní organizační struktura je výhradně určena pro účely jednoho rozsáhlého projektu. Projekt se stává svébytnou a dočasnou organizační jednotkou a jednotliví pracovníci jsou do tohoto projektu zařazeni na úkor svých běžných pracovních zařazení (Doležal, 2016, s. 48).

Maticová struktura organizace (z angl. Matrix Structure) stojí na pomezí předešlých organizačních projektů. Základní vztah podřízený – nadřízený je zachován, k němu se ale ještě doplňkově vytváří vztah nový, který seskupuje všechny kompetentní členy týmu k vykonávání prací podřízeně projektovému manažeru (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 68). Festival Culturea je kombinací maticové a útvarové struktury. Spolupráce napříč ateliéry a ústavy je prvkem útvarového řízení projektu, zároveň však v rámci projektu probíhá řada „podprojektů“ – např. doprovodných akcí festivalu apod., které si vyžadují disponibilní lidské zdroje, což je jeden z prvků maticového řízení projektu. Z obou struktur si projekt bere své výhody i nevýhody. Výhodou maticového řízení je efektivní využití kreativního potenciálu, pružnost, technická vytríbenost. Nevýhodou možné konflikty na liniové a horizontální úrovni.



Obrázek 3 – Maticová organizační struktura (Zdroj: Managementmania.com)

2 PROJEKTOVÝ TÝM

Tak jako u všech činností, i při projektovém řízení jsou lidé a lidský faktor jeho nejdůležitější složkou, která stojí za úspěchem i případným neúspěchem celého projektu. I zde je definice projektového týmu velmi blízká obecné teorii týmu. Jde o skupinu lidí se společným cílem, jejichž pracovní činnosti a úkoly každého z členů jsou vzájemně propojeny a plynule na sebe navazují (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 26).

Projektový tým je nejčastěji veden projektovým manažerem. Dodržuje-li tým útvárovou projektovou strukturu, nastavuje projektový manažer úkoly podřízeným sekčním, tj. liniovým manažerům, kteří vedou své týmy liniových členů. Celý tým je nejčastěji tvořen alespoň 5 – 7 lidmi a více.

2.1 Matice odpovědnosti

Pro skutečně efektivní řízení projektu je jedním z klíčových faktorů dobře rozdělená práce v projektovém týmu tak, aby odpovědnost za jeden určitý úkol vždy náležela právě jednomu členu týmu a aby bylo jasně nastaveno, kdo daný úkol realizuje, kdo o něm reportuje (informuje), s kým může být práce eventuálně konzultována a kdo má být průběžně informován. K vymezení všech těchto kompetencí slouží právě matice odpovědnosti (z angl. Responsibility matrix). Jednotliví členové s její pomocí zodpovídají za předem definované části projektových prací – tzv. pracovní balíky. Tvorbě matice nejčastěji předchází tvorba plánu projektu, popř. WBS – Work Breakdown Structure (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 79).

2.2 Projektový manažer a jeho kompetence

Ve vedení každého projektu stojí zpravidla jeden člověk – projektový manažer. Jde o osobu, jež je především zodpovědná za úspěšné dosažení projektového cíle, ale i za dodržování předem stanovených pravidel. Koordinace projektového týmu, tvorba plánu projektu, úspěšná realizace projektu – to jsou hlavní kompetence a úkoly manažera projektu (Doležal a Krátký, 2017, s. 19).

Di Kampová (2000, s. 24) definuje dvanáct základních faktorů, jež by měl úspěšný a efektivní manažer splňovat:

1. Měl by být vzorem pro ostatní členy týmu – podstatným prvkem vedení má být zábava, neformálnost, především by pak manažeři měli při vedení týmu lidí reflektovat to, co sami hlásají.

2. Projektový manažer by měl především znát sám sebe – tento faktor by se dal charakterizovat jako „práce zevnitř ven, navenek“. Manažeři by měli ještě před samotným řízením svého týmu hledat ty nejlepší způsoby jak řídit sebe samotné.
3. Neustále se vzdělávat – nikdy nekončící rozvoj a vývoj osobnosti je podle Di Kampové klíčem k úspěchu a také k autoritě. Předstírání znalosti všeho zapříčiňuje ztrátu „tváře“, učení se a vzdělávání naopak zvyšování respektu, uznání i motivace týmu.
4. Měl by se radovat ze změn v průběhu řízení – tento faktor úzce souvisí se systémovým myšlením. Chápání jednotlivých procesů a postupů a jasné dělení pojmů příčin – příznak vedení usnadňuje a „umetá“ cestu k úspěšnému splnění nastavených cílů.
5. Manažer by měl mít definovanou vizi – vlastní i projektovou. Představa postupu práce své i celého týmu, byť sebevíc idealistická, značně rozvíjí samotný cíl a také podstatně ulehčuje jeho dosažení.
6. Uvědomění si reality – kromě ideálů a vizí je potřeba „stát nohama pevně na zemi“ a být si vědom aktuální situace, problémů a případných možných řešení. Neustálé odsouvání potíží nebo jejich přecházení nevede k dobrému konci.
7. Manažerská etika a hodnoty na vysoké úrovni – trvání na určitých morálních, hodnotových a etických principech nejen při vedení, ale také volbě cíle a praktikách jeho dosahování během příprav i realizace projektu.
8. Systémové myšlení – tento faktor má své základy v uvědomění si fungování a průběhu procesů během projektového řízení a odstranění problému ideálně ještě před jejich eskalací a také v odstranění tzv. „kultury obviňování se“ navzájem v týmu. Jeho „produktem“ je dlouhodobý a silně orientovaný úhel pohledu na procesy i konflikty a jejich pragmatické řešení.
9. Správně nastavená komunikace sebe sama i v týmu – všechny předcházející faktory jsou zcela zbytečné, neumí-li projektový manažer správně komunikovat se svým týmem. Nejde přitom primárně o jeho projev – ať už verbální či nonverbální, jako spíše o jakýsi „employee branding“ (budování vlastní značky ve firmě a vztahů se zaměstnanci).
10. Pozitivní myšlení – nevidět pouze problémy, konfliktní situace a krizové scénáře. Spíše hledat příležitosti, možnosti posunu sebe i celého týmu a všeobecného rozvoje.
11. Umění nadchnout sebe i tým – entuziasmus je důležitá vlastnost, která se navíc snadno rozšíří i na zbytek týmu, čímž zvyšuje morálku i motivovanost všech.
12. Opravdovost – být vždy sám sebou, s „lidským“ přístupem a pochopením.

Uvedené faktory potvrzuje i výzkum v praktické části této práce. Řadu z výše uvedených faktorů autor zaznamenal i u odpovědí především řadových členů KOMAG projektů. Právě ti mnohdy nedisponují tolika znalostmi v oblasti projektového řízení, a tak definují kvalitu projektového manažera, ale i manažerů liniových především dle behaviorálních a případně některých technických kompetencí, jako je např. výše uvedené nadšení, pozitivní myšlení, opravdovost, nebo správné nastavení komunikace.

2.3 Liniovní manažeři a jejich kompetence

Na funkci liniového manažera, jeho zodpovědnost, kompetence i povinnosti existují různé pohledy a názory. Například Bednář (2013, s. 13) definuje liniový management jako „(...) pracovníky, kteří jsou zodpovědní za vedení skupin a týmů, jež byly delegovány vyšším managementem nebo odbornými útvary, a nyní mají povinnost tyto podřízené řídit nejen jako jednotlivce, ale i jako skupiny.“

Liniovní manažeři patří k nepostradatelným součástem malých organizací a jejich projektů a projektových týmů. Jejich nejčastější využití se nachází u útvarové a také tzv. slabě maticové organizační struktury, kdy zodpovídají vždy za jednu určitou sekci v daném projektovém týmu. Např. v rámci projektů KOMAG, mezi které festival Culturea patří, vedou tito liniovní manažeři tradičně sekce produkce, propagace, public relations, sponzoringu, případně designu a audiovize.

Právě u výše zmíněné slabě maticové struktury, kterou de facto používá i projekt Culturea, se dostává projektový manažer do poměrně složité úlohy - je částečně omezen v pravomocích a rozhodování, jeho role „prostředníka“ je spíše vyjednávající, delegující. Řadoví členové týmu mají výrazně blíže ke „svým“ liniovým manažerům, jež zodpovídají za jednotlivé subprodukty těchto sekcí a až teprve liniovní manažeři dodávají tyto subprodukty projektovému manažerovi. Podobně je tomu i s cíli – členové týmu sledují cíle sekce a mají tendenci upouštět od sledování cílů projektu jako celku. Nastane-li opačný případ, mluvíme o silně maticové struktuře. V jejím rámci se dostává každý liniový manažer do role správce „svých“ zdrojů, a to ať už jde o zajištění potřebného vybavení, vzdělávání a obecně o maximální připravenost členů týmu, kteří pod jejich „správu“ spadají.

O případném odměňování jednotlivých členů týmu za úkoly dovedené k úspěšnému cíli zodpovídají zpravidla projektoví manažeři. Nevýhodou silně maticové struktury je, že liniovní manažeři – podobně jako u slabě maticové struktury řadoví členové – mají často tendenci

„hrabat za své“ subprodukty a cíle a odchylojí se tak od společného projektového cíle a úsilí v jeho dosahování (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 457).

Doležal (2016, s. 49) nabízí řešení složitých a do jisté míry nebezpečných okolností, které s sebou pro liniové i projektové manažery výše uvedené případy přináší – a sice pozici člověka de facto po boku projektového manažera, který veškeré „subprojekty“ spravované jednotlivými útvary (sekcemi) sleduje a zajišťuje jejich koordinaci a vzájemnou komunikaci. Tohoto člověka definuje jako manažera portfolia společnosti či projektu.

2.4 Komunikace v projektovém týmu

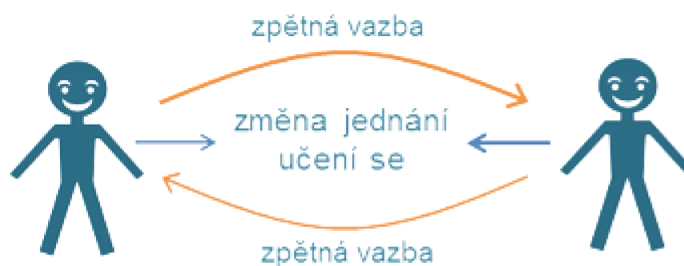
Komunikace je jedním z nejdůležitějších stavebních prvků všech projektů. Je činitelem, jehož kvalita z velké míry ovlivňuje dosažení projektového cíle, ale který stojí i za zvýšenou či naopak sníženou motivací jednotlivých členů projektového týmu. Jde o komplexní a dlouhotrvající proces, jenž dříve či později zahrnuje veškeré členy projektového týmu – od řadových členů až po nejvyšší management, včetně všech externích i interních účastníků řízení a veškerých vně projektu působících zainteresovaných stran.

Ať už dobrovolně či nedobrovolně, v čele tohoto komunikačního procesu (a toto platí obzvláště pro malé projekty, jimž je tato práce věnována) stojí vždy projektový manažer. Jeho povinností je tedy tento proces také řídit. Mimo to musí být projektový manažer připraven také na komunikaci s externími činiteli – zákazníky, zainteresovanými stranami (z angl. „stakeholders“), partnery, sponzory projektu apod. I proto je schopnost efektivní a kvalitní komunikace jednou z klíčových kompetencí manažera projektu, tím spíše, že je to právě on, kdo v projektu zastává spíše roli komunikátora než „funkcionáře“ (Weberová, 2013, s. 16).

2.4.1 Komunikační kroky v čase projektu

Většina autorů při definici komunikačních procesů a jeho jednotlivých kroků během přípravy a řízení projektu vychází ze zavedeného modelu komunikačního kanálu coby výchozího předpokladu jakékoli výměny informací nejen v týmech, ale i mezi lidmi obecně. Svozilová (2016, s. 212) do něj zařazuje zdroj, který informaci vysílá, proces samotného kódování informace v soustavu znaků či symbolů ve zprávu, která je reálným produktem kódovacího procesu a informaci s sebou nese samotným komunikačním kanálem od zdroje až k jejímu příjemci. Zpráva je následně dekódována a přijata příjemcem informace.

Weberová (2013, s. 34) dále doplňuje důležitý faktor – potvrzení správnosti přijetí informace jejím recipientem (tj. příjemcem), a sice zpětnou vazbu (angl. „feedback“). Ta se v současnosti stává právoplatnou a nedílnou součástí komunikačního procesu, tím spíše v malých projektech a úzkých týmech. Rozšiřuje jinak velmi neosobní, nijak nemotivující a velmi vágní slovní hodnocení typu „ano“, „ne“, „dobře“ či „špatně“ o osobní, byť často subjektivní pohled toho, kdo práci a výkon druhého člověka hodnotí. Umění kriticky zpětnou vazbu nejenom dávat, ale také správně přijímat patří ke klíčovým kompetencím nejen manažera projektu, ale i všech ostatních členů týmu. Kubátová, Müller, Bujna aj. (2013, s. 74) také poznamenávají některé riskantní aspekty zpětné vazby. Zmiňují, že opravdu kvalitní feedback může probíhat pouze za předpokladu, probíhá-li mezi dvěma lidmi obousměrně. V opačném případě považuje druhý člověk kritiku (ačkoliv třeba oprávněnou) za útok, urážku, snížení postavení, výčitku apod. Stejně tak je potřeba být obezřetný při kritice druhé osoby v přítomnosti jiných lidí, před kterými by se mohla pozice této osoby snížit.



Obrázek 4 – Model ideální zpětné vazby dvou osob (Zdroj: Kubátová, 2013)

2.4.2 Virtuální komunikace v týmu

S postupem doby a rozvojem informačních a komunikačních technologií se čím dál více komunikace nejen v projektovém týmu, ale i mezi lidmi obecně přesouvá do prostředí internetových diskuzí, specializovaných projektových programů, sociálních sítí a dalších virtuálních prostředí. Je více než jasné, že tento trend bude projektové řízení i jednotlivé týmy ovlivňovat v budoucnu čím dál více. Mluvíme o utváření tzv. „virtuálních týmů“. Kathy Schwalbe (2011, s. 80) tato uskupení definuje jako „(...) skupinu jednotlivců, kteří pracují v různých časových pásmech a na různých místech a pro spolupráci a komunikaci využívají informační technologie“. I z praxe projektů Komunikační agentury je jasné, že není nutné, aby byla splněna podmínka odlišného časového pásma. Týmy malých projektů a organizací od sebe mohou být vzdáleni krátkou vzdáleností, dokonce jen několik metrů, a přesto mohou tvořit virtuální tým komunikující prostřednictvím např. internetu.

Svozilová (2016, s. 408) poznamenává, že řízení virtuálních týmů je de facto identické s řízením standardního týmu v jednom místě a čase, považuje jej však za výrazně náročnější. Totiž až při řízení virtuálního projektového týmu objevuje manažer rozdílnost mezi výměnou a vnímáním informací obvyklými smyslovými vjemy a vnímání řeči či psaného textu. Objem informací a význam jejich jednotlivých částí je výrazně signifikantnější.

Procesy komunikace v týmu na virtuální bázi s sebou přináší řadu výhod i nevýhod, které mohou projekt výrazně posunout při směřování k vytyčenému cíli, nebo naopak tuto cestu velmi ztížit. Doskočil (2013, s. 79) za jednu z nejpodstatnějších výhod „softwarové“ (počítačové) podpory považuje zejména možnost pohodlné aktualizace, reakce na nevyhnutelné změny při řízení projektu, sdílení jak s členy, tak i se zájmovými stranami projektu, uchování pro další využití či pozdější aktualizaci a v neposlední řadě také fakt, že takto řízené projekty mohou být znalostní bázi dat a informací o daném projektu.

2.4.3 Moderní projektové řízení – Facebook a další komunikační nástroje

Existuje celá řada nástrojů v počítačovém (virtuálním) prostředí, které umožňují a usnadňují nejen vedení virtuálních týmů, ale také projektové řízení jako celek. Autor se záměrně vyhne „zavedeným“ technologiím jako je MS Excel, MS Project apod. a zaměří se spíše na skutečně nejmodernější a nejvyužívanější nástroje.

Jedním z aktuálně masově nejvyužívanějších nástrojů je Facebook. Jde o sociální síť, ve které si uživatel vytváří svůj online uživatelský profil, přidává si další uživatele do seznamu „přátel“, vyměňuje zprávy, přispívá do tematických stránek a skupin, aktualizuje svůj „stav“. Jde nejen o významný komunikační nástroj jednotlivců v zájmové rovině, ale také o komunikační a prezentační prostředí firem, organizací a jejich týmů. Klíčová vlastnost Facebooku je možnost vzájemných reakcí a jejich rychlostí. Přestože společnosti či týmy stále ještě masivně nevyužívají komunikaci na Facebooku, řada jiných softwarových nástrojů pro projektové řízení využívá těchto jeho klíčových prvků – např. pochválit jiného kolegu prostřednictvím aktivních emotikon, sekvencí obrázků (tzv. „gifů“) apod. (Schwalbe, 2015, s. 230).

I přes svou dominanci samozřejmě existují omezení, se kterými se Facebook v oblasti projektového řízení potýká, Williams (2015, s. 138) zmiňuje tři klíčové benefity této sítě: spojení s jinými profesionály v oboru (nejen) projektového managementu; vzdělávací a profesně rozvíjející aktivity s lidry a společnostmi; vytváření specializovaných „projektových stránek“ pro informování o stavu vyhotovení úkolu, rozesílání projektových dokumentů a dalších informací přímo navázaných na řízení projektu.

Facebook je bezpochyby nejvyžívanější komunikační platformou, existuje ale celá řada dalších softwarových nástrojů, které vedení projektů a komunikací v týmu více či méně usnadňují. Jednoduchým a přehledným nástrojem je také Slack. Jde o nástroj pro podnikající jednotlivce nebo malé týmy v řádu jednotek členů. Funkcionalita tohoto programu je založena na jednotlivých komunikačních kanálech dostupných všem z týmu. Každý projekt tak může mít své diskuzní „vlákno“. Jednotlivé zprávy od různých členů týmu v různých kanálech se dají přetvářet v prvky dále sestavované do „to-do“ listů (Shanbhag, © 2014).

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Celá tato práce je sondou do efektivity řízení malých, především studentských projektů. Je proto logické, že se bude autor v následujících řádcích věnovat základním teoretickým východiskům se zaměřením právě na projektové řízení a jeho základní definice a součásti.

3.1 Historie projektového řízení

Projektové řízení není jednotným oborem – své využití nachází v nejrůznějších oblastech lidského života a práce lidí. Jeho rysy je možné nalézt už v dávné historii lidstva. Příkladem mohou být tzv. „megaprojekty“, které lidstvo napříč uplynulými 4500 lety úspěšně dokončilo. Ať už šlo o pyramidy v Gíze, monumentální Koloseum, nebo Transpacifickou železnici, ve všech případech šlo o vysoce kvalitní a náročnou organizaci a vedení lidí, které právě vlastnosti dnešního projektového řízení nesly (Kozak-Holland, 2011).

Projektové řízení tak, jak ho známe – a především jeho působnost v oboru marketingu a marketingových komunikací – je ale výrazně mladší obor. 60. léta 20. století byla dobou, kdy firmy a organizace začaly objevovat výrazný přínos projektů ve svých organizacích a v neposlední řadě důležitost komunikace a současně i sjednocení či integrace práce v různých sekcích, útvech či odděleních. Tato doba byla – co se projektového managementu týče – ale spíše dobou velkých firem a koncernů. Malé projekty a organizace byly stále řešeny de facto neformálně a postavené spíše na metodách pokusu a omylu (Bočková, 2016, s. 21).

Další léta s sebou přináší prudký rozvoj projektového řízení a především jeho uznání coby svébytné, žádané (a žádoucí) profese a také oboru studia na celém světě. Postupně vzniká celá řada organizací, které se zabývají rozvojem znalostí projektových manažerů a umožňují jim sdílet jejich nejlepší postupy a znalosti (z angl. „best practices“), vytvářet sítě a rozvíjet projektový management dále jako vědu. V roce 1965 vzniká International Project Management Association (IPMA), o čtyři roky později Project Management Institute (PMI). Obě instituce postupně nastavují dodnes všeobecně uznávané a celosvětově respektované standardy projektového řízení (Vater, 2013, s. 4).

3.2 Definice projektového řízení

Tak, jako existuje celá řada pohledů a názorů na vznik a dalekosáhlost původu projektového řízení, nahlíží autoři stejně různorodě i na samotný pojem „projektový management“ a jeho co nejucelenější definici.

Budeme-li se držet výhradně certifikované literatury, nabízí Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013, s. 5) definici, která projektový management popisuje jako „aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik pro koordinaci aktivit při dodržení všech projektových náležitostí“. Mimo jiné také rozděluje projektové řízení do 5 specifických, tzv. procesních skupin (z angl. „Process Groups“). Těm se autor věnuje v podkapitole 3.1.3.

Řada autorů také naráží při popisu projektového řízení na otázku „proč“. Tedy – proč projektové řízení existuje, jaký má účel a jaké cíle si vlastně klade. Meredith a Mantel (2012, s. 16) vidí jeho primární účel v dosahování specifických cílů. Důvod pro organizaci úkolu jako projektu podle autorů tkví v zaměření zodpovědnosti a autority na dosažení cílů jednotlivců nebo malé skupiny.

3.3 Životní cyklus projektu – projektové fáze

Podobné dělení, které autor práce zmínil výše v podkapitole 3.1.2, používá i Wsocki (2012, s. 33), který ho – stejně jako mnoho dalších autorů – nazývá také životním cyklem projektu. Konkrétně jde o tyto procesy:

- Zjišťování rozsahu (předmětu) projektu a jeho plnění (z angl. „Scoping“)
- Plánování (z angl. „Planning“) projektu
- Iniclace (zahájení) projektu (z angl. „Launching“ nebo „Initiating“)
- Monitorování a kontrola průběhu projektu (z angl. „Monitoring and Controlling“) – také často krok zahrnovaný do tzv. exekuce projektu (z angl. „Execution“)
- Uzavření (zakončení) projektu (z angl. „Closing“)



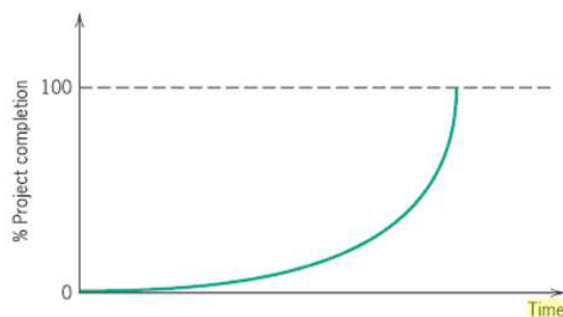
Obrázek 5 – Projektové fáze (Zdroj: Annexnet.cz, Metodika PMI)

Meredith a Mantel (2012, s. 18) přirovnávají životní cyklus k „roztaženému ,S“ – kvůli podobě grafu, na kterém projektové fáze popisují. Jde o tzv. „slow-rapid-slow“ graf postupu. Projekt podle nich vždy pomalu začíná, následuje tzv. rychlý spád – nejintenzivnější část projektu (z angl. „Quick Momentum“), závěr opět patří pomalému konci („Slow Finish“). Přirovnání autoři nacházejí ve výstavbě domu – v jeho zdlouhavém a časově roztaženém plánování a projektování, rychlé výstavbě a opět pomalému závěru v podobě kolaudace, papírování, apod. Mimo jiné se ale věnují i dalším dvěma situacím, které mohou v životních fázích projektu nastat. V prvním případě (viz Obrázek 6) jde o časové rozložení úsilí v projektu. Aktivita v projektu stoupá s dokončením plánování a rozbíháním samotné práce na realizaci. Tato aktivita postupně dosahuje svého maxima a následně prudce upadá, zatímco projekt se dostává do ukončovací fáze, a tudíž potřebuje právě nyní zvýšenou pozornost a zájem těch, kdo na něm pracují.



Obrázek 6 – Distribuce úsilí v projektu (Zdroj: Meredith a Mentel, 2012, s. 19)

Naopak následující graf „roztaženého J“ ukazuje přesně opačnou situaci. Jak se projekt blíží ke svému ukončení, rapidně zvyšující se aktivita spojená s vědomím zakončení a dosavadní neaktivity vyúsťuje v prudce zvyšující se postup doprovázený marginálními výnosy či zisky, zakončený ve 100% dokončení projektu (viz Obrázek 7).



Obrázek 7 – Cyklus „roztaženého J“ (Zdroj: Meredith a Mentel, 2012, s. 19)

3.4 Projektová dokumentace

I krátkodobé projekty je nutné pečlivě evidovat, zaznamenávat nejen jejich průběh, ale také plánování a zakončení – ať už jako poučení pro další, podobné projekty, nebo i pro vyhodnocení projektu aktuálního a jeho úspěšnosti. Svozilová (2016, s. 194) také zdůrazňuje, že kromě samotné dokumentace je velmi záhodná existence i tzv. plánu projektové dokumentace. Podle autorky takovýto plán snižuje či zcela eliminuje riziko vzniku zmatků či nedorozumění či ztrátu jednotlivých dokumentů v průběhu projektu.

Projektovou dokumentaci je možné dělit s ohledem na fáze projektu tak, jak byly autorem naznačeny v předchozí podkapitole. Existuje tedy jak předprojektová či projektová dokumentace, tak i dokumentace poprojektová. Mimo to se může dále dělit i na návrhovou (týkající se návrhu projektu) či záznamovou dokumentaci, jež zaznamenává průběh projektu – zápisy, kontroly apod. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 261).

Zcela úvodním podkladem pro zahájení řízení projektu je jeho tzv. „zadávací listina“. Ta existenci projektu potvrzuje a určuje jeho směřování, cíle. Mimo jiné schvaluje i kompetence projektového manažera (Schwalbe, 2016, s. 155). Dokumentu se také často říká „zakládací listina projektu“. Její schválení je klíčovým bodem první fáze projektu – zahájení. Obvykle po něm následuje formální obsazení pozice projektového manažera i liniových manažerů. Kromě popisu cíle a hlavních výstupů projektu obsahuje tento dokument také limity zdrojů, termíny dokončení, hlavní milníky, předpoklady, faktory úspěšnosti, v neposlední řadě také data schválení a jména osob, jež listinu schválily. De facto jde o „kotvu“, která jen formálně potvrzuje trojici základních cílových parametrů, a sice výsledek, čas a náklady (Doležal a Krátký, 2017, s. 50).

Dalším ze základních dokumentů v předprojektové fázi je tzv. „logický rámec projektu“. V důsledku jde o jakousi kvalitně zpracovanou „mapu“ všech cílů a očekávání od projektového řízení, která má vést k souladu s výstupy a činnostmi během jeho realizace. Je také potřeba pozorně rozlišovat mezi dvěma odlišnými pojmy, a sice „metodou logického rámce“ (z angl. „Logical Framework Approach“) a samotným „logickým rámcem“ (Logical Framework). Ten je „pouze“ podkategorií metody logického rámce, která k vytvoření celistvého projektového návrhu slouží (Štefánek, 2011, s. 44). Takto strukturovanou formulaci hlavních parametrů daného projektu je vzhledem k následně co možná nejefektivnější a nejúčinnější komunikaci nejen s projektovým týmem, ale i okolím, vhodné vytvářet podle jednotného konceptu a struktury. Přestože jde o ve výsledku velmi jednoduchou tabulku s údaji, diskuze

a debata při její tvorbě je na fázi její tvorby mnohdy to nejcennější. Logický rámec stanovuje: cíle a výstupy projektu; tzv. skupiny klíčových činností; přínosy projektu; požadované předpoklady; objektivně ověřitelné ukazatele; prostředky a způsoby jejich ověření a v neposlední řadě také nutné zdroje pro provedení všech činností (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 29).

Projekt, resp. jeho příprava, je oficiálně zahájen teprve až schválením tzv. „identifikační listiny projektu“ (z angl. „Project Charter“, dále jen „ILP“). Stejně jako u logického rámce, i ILP je „kotvou“, která značně usnadňuje řadu dalších procesů během řízení projektu a je především silným nástrojem pro projektového manažera. Předurčuje totiž veškeré další kroky při řízení a realizaci projektu. Nastane-li během řízení změna, která vybočuje mimo rámec stanovený právě ILP, jde zpravidla o velmi významnou a zásadní událost (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 39).

Doporučené rozložení a obsah

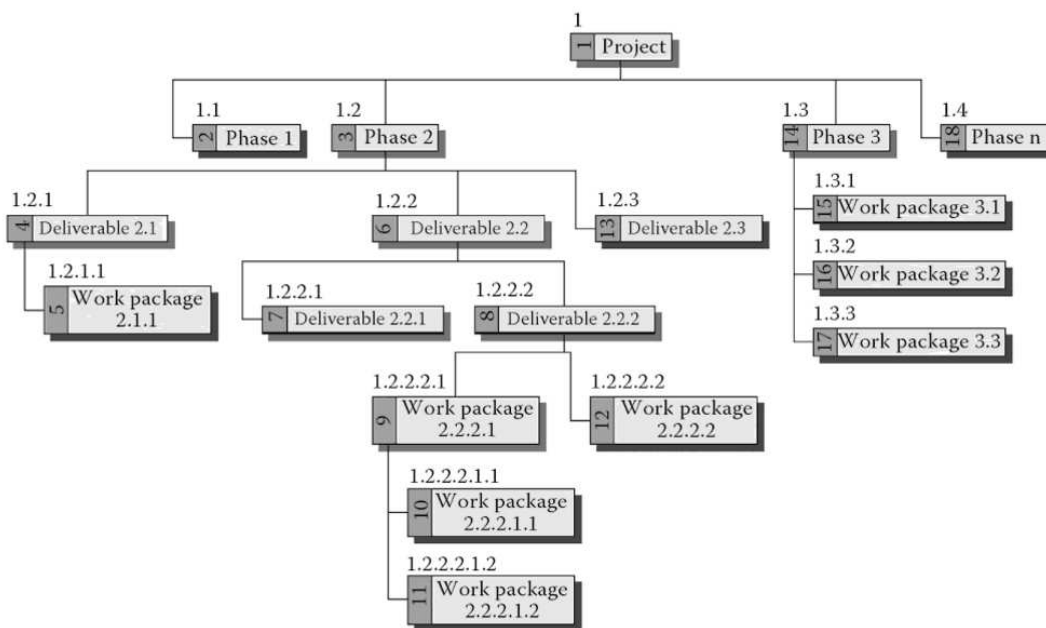
Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
Název projektu:	<i>Jak budeme projektu říkat?</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>		
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>		
Přínosy:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>		
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>		
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>		
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (člđ nebo Kč)?</i>	Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady (nákup zboží a služeb – Kč, €)?</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>	Plánovaný termín dokončení:	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
Hlavní milníky:	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?</i>		
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>		
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>		
Zadavatel projektu:	<i>Čí požadavek/potřeba by měly být naplněny?</i>		
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>		
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>		
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>		
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>		
Odměny projektového týmu:	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektovému týmu?</i>		

Obrázek 8 – Doporučené rozložení a rozsah ILP (Zdroj: Doležal, 2013, s. 41)

Poslední a pravděpodobně nejzásadnější část projektové dokumentace napříč jednotlivými fázemi řízení projektu je tzv. „podrobný rozpis prací“, pro jehož pojmenování se častěji využívá anglického výrazu „WBS“ (zkráceno z angl. „Work Breakdown Structure“). Jde de facto o rozpracovaný, v předchozích dokumentech stanovený obecný cíl projektu. Ten je dekompozicí na řadu menších úkolů, tj. pracovních balíků. Globální cíl je tak v logické hierarchii rozdělen na několik dílčích balíků úkolů, za jejichž zpracování je vždy zodpovědná určitá osoba či sekce projektového týmu (Svozilová, 2016, s. 133). „Rozpad“ projektu je rozdělen do několika částí, tj. úrovní WBS. Zahrnuje mj. výstupy (tj. produkty) projektu, životní cyklus, funkční části liniové struktury a místa, kde jsou práce vykonávány. Zásadní je při tvorbě i řízení projektu dle WBS fakt, že jeden prvek se může vždy dekomponovat jen jedním způsobem (Doležal a Krátký, 2017, s. 85).

Tvorba WBS tedy podle výše uvedených údajů logicky začíná identifikací zásadních a pro projektový tým nejdůležitějších úkolů potřebných k plnému naplnění cílů projektu. Nejvyšší část struktury WBS by tak měla zahrnovat pohled na projekt z nejvyšší úrovně. Tou může být program, jehož jednou z komponent projekt je, případně může jít o významné fáze projektu či produkty. Takto sepsaná zásadní podoba WBS avšak nemůže sloužit jako vodítko pro její sestavení. Na začátku je nutné zodpovědět několik základních otázek, a sice:

- Existují v projektu logická rozdělení? Které fáze projektu mají skutečně smysl?
- Existují milníky, reprezentující tyto jednotlivé fáze?
- Má projekt nějaké hospodářské / obchodní cykly, se kterými je nutno počítat (např. daňová či zúčtovací období, produkce, dobu nečinnosti apod.)?
- Jsou nějaká finanční omezení, jež mohou fáze ovlivňovat?
- Jaké externí životní cykly společnosti mohou mít na projekt vliv?
- Jaká bude zvolená metodologie vývojového procesu? Budou tato seskupení reflektovat způsob, jakým bude vykonávána práce na projektu?
- Existují nějaké rizikové oblasti, které je nutno brát v potaz (technické, organizační, politické, etické, uživatelské, právní apod.)? (Richardson, 2015, s. 131)



Obrázek 9 – Jednoduchá struktura WBS s identifikovanými produkty a balíky

Naopak na opačné straně WBS, na její nejnižší úrovni, stojí tzv. pracovní balíky (z angl. „Work Package“). Ty určují, co se bude skutečně realizovat, zatímco ostatní, vyšší prvky, jsou jejich pouhým souhrnem. Při sestavování hierarchické struktury WBS je potřeba myslet na dostatečné rozdělení do jednotlivých pracovních částí. Čím více těchto částí bude daný projekt obsahovat, tím se zmenšuje velikost i cena každého pracovního balíku (Bočková, 2016, s. 250).

Popis pracovního balíku									
Projekt:	Název projektu?	Zpracoval:	Kdo zpracoval dokument?	Datum:	Kdy byl dokument zpracován?				
Název pracovního balíku:		Číslo pracovního balíku:							
Popis výstupu:									
Mílníky:					Termíny mílníků:				
1.									
2.									
3.									
Objem práce celkem:					Náklady celkem:				
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Celkové náklady
			Počet hodin	Sazba	Celkem	Jednotky	Sazba	Celkem	
Požadavky na kvalitu:									
Akceptační kritéria:									
Technické informace:									
Informace se vztahem ke smlouvě:									
Poznámka:									

Obrázek 10 – Základní podoba popisu pracovního balíku

3.5 Různé přístupy k projektovému řízení

Tak jako každá metodika realizace nějaké složitější činnosti, tak i projektové řízení je ovlivněno vývojem oboru, novými znalostmi, technologiemi a postupy, díky kterým se napříč odbornou i laickou veřejností tvoří různě odlišné přístupy k tomuto odvětví a vzniká tak celá řada různorodých názorů na to, jak projektové řízení realizovat a jak k němu přistupovat.

3.5.1 Systémový přístup

Systém je nejčastěji definován jako „*agregace podobných nebo alespoň vzájemně souvisejících jevů, věcí, procesů a souboru pravidel pro jejich jednání (fungování)*.“ (Palán, © 2017). Právě systémový přístup je ten, který projekty nejčastěji využívají ke komplexnímu řešení svých složitých záležitostí. Tento přístup je charakteristický chápáním projektu jako systému, a tím pádem i využíváním nástrojů systémového řízení – tzn. modelování, zpětnou vazbu apod. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 24). Přijetí systémového přístupu vrcholovým managementem i projektovým týmem je přitom zcela zásadní pro pochopení fungování a propojení celého projektu s danou organizací. Navíc, návazná systémová analýza je nezbytná pro postupnou identifikaci potřeb zainteresovaných stran, a tedy následně i jejich uspokojení (Schwalbe, 2016, s. 59).

3.5.2 Procesní přístup

Projektové řízení je samo o sobě značně rozsáhlé odvětví, do něhož spadá celá řada procesů. Ty je proto vhodné strukturovat a dále rozdělovat do několika skupin „podprocesů“, a sice: inicializační; plánovací; výkonné (prováděcí); kontrolní; závěrečné. Tyto procesy a jejich postup (následnost) jsou navíc korigovány zápornými vazbami a odchylky jsou tak vyrovnány danými operativními příkazy (práce přesčas při neplnění termínu apod.). Při přípravě a realizaci projektu se navíc dynamicky mění důraz na využívání jednotlivých subprocesů, a tedy i jeho intenzita (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 28).

3.5.3 Způsobilostní (kompetenční) přístup

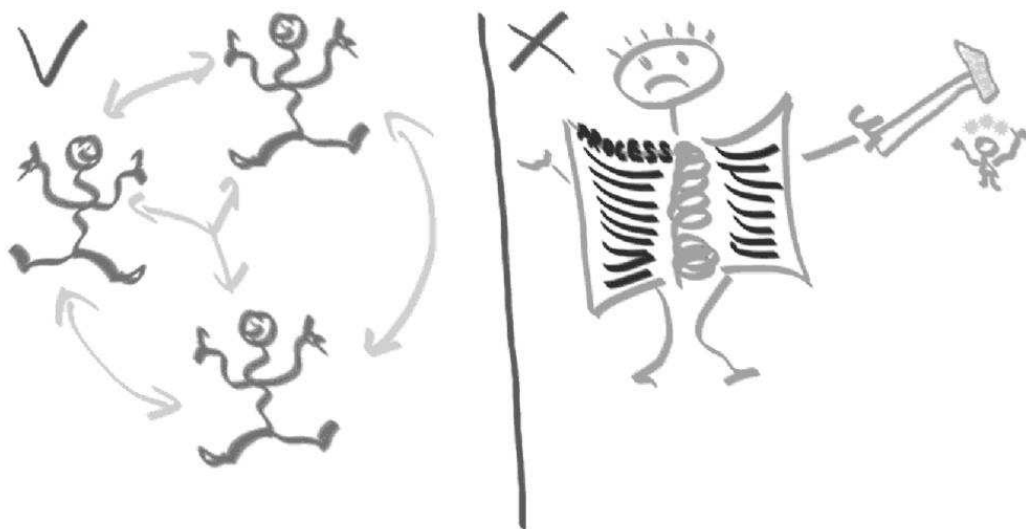
Kubeš (2004, s. 26) definuje kompetenci jako „*schopnost, nebo také způsobilost chovat se určitým způsobem*“. Společnost IPMA (International Project Management Association) dělí klíčové kompetence projektového manažera do tří základních skupin: perspektivní kompetence (např. strategie; vedení (řízení), struktury a procesy; standardy a regulace; síly a zájmy; kultura a hodnoty), lidské kompetence (sebereflexe a sebeřízení (self-management); osobní

komunikace; osobní integrita a spolehlivost; vztahy a závazky; leadership; týmová práce; konflikty a krize; nápaditost; vyjednávání; orientace na výsledky) a praktické kompetence (programový a portfolio design; cíle a benefity; příležitosti; čas; organizace a informace; kvalita). Jde o zbrusu novou generaci vývoje původního rozdělení na behaviorální, kontextuální a technické kompetence (IPMA, © 2015).

3.5.4 Agilní přístup

Ačkoliv je agilní přístup jeden z nejaktuálnějších a nejmladších, jeho kořeny můžeme nalézt již o 25 let dříve. Teprve až v roce 2001 byl vývoj „Agile“ softwarového vývoje kodifikován v tzv. Manifestu vývoje agilního softwaru (z angl. „Agile Manifesto“), jehož autory byli Martin Fowler a Jim Hightower, a který podepsalo dalších 17 lidí. Ten si hned úvodními tezími kladl za cíl objevovat lepší způsoby vývoje softwaru jeho tvorbou a pomáháním s tvorbou i ostatním (Fowler a Hightower, © 2001).

Manifest de facto popírá výsledný užitek procesů a nástrojů při dosahování výsledků práce v organizaci. Neříká však explicitně, že by neměly existovat – navrhuje pouze, aby týmy dostávaly možnost si nástroje vybírat podle svých potřeb a využívat tedy jen a pouze těch, které jim v dosahování skutečně kvalitních výsledků a výstupů pomáhají. Ve zkratce by se dalo říci, že upřednostňují „*fungující software před vyčerpávající dokumentací*“ (Šochová a Kunc, 2017, s. 14).



Obrázek 11 - Zjednodušená kresba charakterizující agilní přístup k řízení (Zdroj: Šochová a Kunc, 2017, s. 14)

3.6 Projektové řízení v malých organizacích

Ve velkých organizacích často nadnárodního a mezinárodního typu je v dnešní době projektový management zcela samozřejmou a esenciální součástí vedení. Své zcela logické a významné místo ale bezesporu mají i v malých akcích, a to nejen studentského typu. Úvodem je vhodné nastínit si ty nejzásadnější rozdíly mezi řízením projektů ve velkých společnostech a v malých organizacích:

- Rozdílná je zpravidla délka projektů – nejčastěji se pohybuje mezi 3 – 12 měsíci
- Finanční náklady i objemy bývají logicky výrazně menší, někdy i nulové
- Počet členů projektového týmu je nižší, členové jsou zařazeni v několika jednotkách
- Popis prací není komplikovaný, hierarchická struktura je plytká, nikoli hluboká
- Plánovací a kontrolní úkony jsou realizovány manuálně, příp. s jednoduchou softwarovou a komunikační podporou (sociální sítě, virtuální týmy a skupiny, cloudová řešení, nástroje a programy pro efektivní projektové řízení).
- Manažer projektu je často v každodenním styku s členy projektového týmu a nároky na reporting zadaných a prováděných úkolů nejsou tak vysoké. (Svozilová, 2016, s. 410).

Z výše uvedeného ale rozhodně nevyplývá jednoduchost projektového řízení v malých organizacích či projektech. Naopak – stejně jako existují rozdíly v tomto procesu, značně se liší i možné problémy a krize, které v jeho průběhu mohou nastat. K těm nejobvyklejším vztaheným k projektům KOMAG a jiným v prostředí FMK UTB pak patří především:

- Konflikt mezi zájmy a prioritami těch manažerů, jež vykonávají současně funkci projektového i liniového manažera (u projektů KOMAG časté vzhledem k upadajícímu zájmu o některé vrcholné pozice a naopak silnému přetlaku na jiných).
- Tzv. „multiprojektové“ prostředí, ve kterém projektový manažer figuruje (více různých projektů, vytížení se dělí) – u projektů FMK UTB nastává při vykonávání vrcholných manažerských funkcí v projektech KOMAG a zároveň PRON.
- Nedostatek specialistů pro pokrytí úzce vyhraněných, specializovaných pozic (typicky specialista sociálních sítí, ekonom, nákupčí či fundraiser).
- Ukončení projektu bez návaznosti na další pokračování vede k finančnímu, hospodářskému i morálnímu úpadku daného projektu (u KOMAG projektů typicky „letní“ předěl mezi tvorbou nového projektového týmu a zahájením dalšího ročníku).
- Nečitelné vztahy v týmu a velký vliv neformálních vlivů (Svozilová, 2016, s. 410).

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Cíl a účel práce

Cílem této bakalářské práce je na základě níže popsaného kvalitativního výzkumu identifikovat překážky a krizové momenty při řízení projektu a navrhnout jejich efektivní řešení.

Výsledky kvalitativního šetření budou sloužit jako vodítko pro budoucí manažery festivalu Culturea k vyvarování se některých úskalí a problematických momentů v řízení projektu. Budou popsány jednotlivé problémové faktory a navrhnuo jejich komplexní řešení tak, aby došlo k jejich co největší minimalizaci či úplné eliminaci.

4.2 Výzkumné otázky

Autor stanovil celkem dvě výzkumné otázky, jejichž zodpovězení je cílem dvou v praktické části prováděných výzkumů:

VO1: Jaká jsou slabá místa a kritické momenty při řízení projektu Culturea?

VO2: Která řešení kritických momentů během příprav festivalu existují a jak napomohou vyšší efektivitě řízení projektu?

4.3 Metodologický postup a výzkumná sonda

Autor zvolil pro dosažení cíle práce a zodpovězení obou výzkumných otázek metodu marketingového výzkumu, a to ve formě dvou odlišných dotazování. Základem byl kvalitativní výzkum formou individuálních hloubkových rozhovorů s liniovými manažerkami (manažery) dvou po sobě následujících ročníků projektu Culturea (2016, 2017). Autor položil všem manažerkám (manažerům) celkem 4 otázky (viz příloha P1 - struktura kvalitativního šetření) týkající se průběhu projektu a nastalých problematických či kritických momentů během jeho příprav i realizace.

V druhém případě bylo cílem autora získat cenný a mnohdy důležitý názor a pohled řadových členů projektových týmů. Ti byli osloveni prostřednictvím kvantitativního šetření – konkrétně formou elektronického (online) dotazníku, který se taktéž zaměřil na komunikaci a efektivitu řízení jejich projektů a problémy, které během tohoto řízení případně nastaly (viz příloha P2 – dotazníkové šetření pro řadové členy projektových týmů KOMAG).

Specifikace obou výzkumných postupů je dále obsažena v praktické části této práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POZADÍ STUDENTSKÝCH PROJEKTŮ

Prostředí malých, v tomto případě především studentských projektů patří z hlediska projektového řízení rozhodně k těm nejspecifičtějším. Vyznačuje se téměř ve všech ohledech – dobrovolností, motivací členů projektového týmu, omezeními časovými i finančními, rozdělením projektových rolí i kompetencí a také zodpovědností konkrétních členů týmu. V první kapitole praktické části se autor zaměří právě na rozdíly studentských projektů oproti běžnému projektovému prostředí a jejich specifika.

5.1 Charakteristické rysy studentského projektu

Ve své základní podstatě vychází i malé a studentské projekty ze základních definic projektu, resp. tuto definici splňují. Spojíme-li pohledy na charakteristiky projektu Doležala a Krátkého (2017, s. 17) i Svozilové (2016, s. 20), které byly oba zmíněny v úvodu práce, dostaneme fakt aplikovatelný i na tento typ projektů – a sice že studentské projekty jsou jedinečné, časově a finančně omezené, realizované různorodým týmem napříč organizačními strukturami, a především – jsou dočasné. V čem tedy tkví základní rozdíly? Je to především báze dobrovolnosti, na které jsou studentské projekty postavené, a která je pro ně zcela esenciální. Zatímco u „běžných“ projektů v pracovním životě je odměna většinou materiálního – finančního charakteru, u studentských projektů jde o práci na bázi ryzí dobrovolnosti. Odměny pro členy týmů takových projektů jsou nemateriálního charakteru – nabyté praktické zkušenosti, získané kredity při absolvování předmětu, kontakty na významné mediální a jiné partnery apod. Naneštěstí právě absence jakékoli finanční motivace (s výjimkou mimořádných stipendií či jiných odměn ze školních fondů) je často udávána jako jeden z důvodů klesající tendence nadšení v některých projektových týmech a laxního přístupu jeho členů. To se často zvyšuje s tím, jak moc jsou studenti – členové daného týmu v běžném životě pracovně a výdělečně činní, tedy jak moc si absenci této stimulace uvědomují.

Edukativní forma řízení projektu pod dohledem supervizora či „supermanažera“ často z řad pedagogů je další z charakteristických prvků studentských projektů. Studenti jsou vedeni k bližšímu poznání a osvojení si práce projektového manažera a jeho kompetencí. Při tom by ale neměl být zbavován zodpovědnosti a spoluúčasti na stavu a výstupech projektu. Sankcí za neplnění takovéto funkce a její pracovní náplně může být odebrání kreditového ohodnocení supervizorem apod.

5.2 Komunikační agentura (KOMAG) a principy jejího fungování

Protože se práce soustředí jak hlavním, tak i doplňkovým výzkumem právě na projekty Komunikační agentury, bude se autor v této podkapitole podrobně věnovat právě jí.

Komunikační agentura (dále jen KOMAG) je relativně nová a stále jedinečná platforma praktické výuky prvků projektového řízení a týmové spolupráce, a především jejich aplikace na reálné akce obohacující kulturní život města Zlín. Jde o předmět zapojený do studijních plánů Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jeho specifickým, benefitem, ale – jak autor naznačí i v interpretaci výsledků výzkumů – také jedním z největších problematických elementů je vzácná spolupráce jak studentů oboru Marketingové komunikace, tak i jednotlivých fakultních ateliérů od tvůrčí fotografie, audiovizuálních oborů jako je kamera či animace, až po design oděvu nebo skla. V rámci Komunikační agentury mají všichni studenti od prvního až do čtvrtého ročníku možnost zapojit se do příprav a realizace několika projektů, případně po domluvě s vedením agentury navrhnout koncept vlastního projektu. V současnosti (2017) funguje pod hlavičkou KOMAG celkem 6 projektů (Culturea, BusFest, Fashion Point, Cena Salvator, Zlin Design Week, SkrzPrsty).

Vždy v závěru daného akademického roku (tedy cca v průběhu května a června) se konají osobní pohovory v rámci výběrového řízení, do něž se mohou zájemci o vedení jednotlivých projektů v předcházejícím nastaveném období hlásit. Zatímco v minulosti bylo podmínkou účasti ve výběrovém řízení doložení konceptu projektu, logického rámce, komunikačního plánu a orientačního rozpočtu, při posledním konaném řízení (2016) již byl vyžadován pouze motivační dopis a výběr nejzásadnějších faktorů, které by měl zájemce v úmyslu při svém vedení změnit. Během léta jsou potom všichni účastníci řízení zpraveni o jeho výsledcích. Již pouze na jejich bedrech je potom během léta a začátku nového akademického roku sestavování užšího vedení projektu – tedy liniových manažerů či manažerek. V současnosti je zvykem obsazování pozic manažerů produkce, propagace, public relations (dále jen PR) a fundraisingu (tj. sponzoringu).

Zvolení liniovní manažeři poté obvykle ihned navazují výběrem řadových členů svých sekcí – většinou však nikoli samostatně, ale během výběrového řízení po úvodní hodině KOMAG, kdy mají studenti, jež si předmět zapíší, možnost po omezenou dobu projevit zájem a do daných sekcí projektů se přihlásit. Tohoto výběrového řízení se většinou účastní hlavní a liniovní manažeři, kteří zjišťují zájem i motivace přihlášených zájemců a následně společně

rozhodují o finální podobě projektového týmu. Tento výběr se týká i „art“ sekci – tedy grafických, digitálních, prostorových a produktových designérů a fotografů. Výjimkou jsou audiovizuální složky – produkce a animace, kterým je věnována speciální hodina KOMAG s představením projektů a výběrem projektu ze strany jejich, nikoli hlavních manažerů.

Hlavní manažer (manažeri) daného projektu plně zodpovídají za výstupy svého projektového týmu a během přípravy projektu se dostávají k řadě jednání s potenciálními partnery, sponzory, stakeholders a zainteresovanými stranami. Nad procesem má dozor ředitel KOMAG, má spíše nicméně roli supervizora a na průběh příprav dohlíží zejména pravidelnými schůzkami s hlavními a liniovými manažery, ale i celými projektovými týmy.

5.3 Projekty neziskových organizací (PRON)

Další možností vyzkoušet si projektové řízení v rámci studia je podíl na přípravách projektů neziskového charakteru v rámci výuky předmětu Projekty neziskových organizací (dále jen PRON). Studenti si předmět – stejně jako KOMAG – zapisují před začátkem akademického roku a i jeho průběh předmětu je velmi podobný. Většinou však neprobíhají žádné schůzky s projektovými týmy a supervizorem předmětu, studenti kontaktují manažery sami a sami se také domluví na možnosti svého zapojení do příprav. Projekty jsou často o mnoho menší, což se projevuje i na menším počtu členů jednotlivých týmů. Hierarchie projektu není tak striktně nastavená, často neexistují jednotlivé sekce a každý člen pracuje na tom, „co ho baví“ a v čem vyniká.

Projekty jsou zpravidla spojené s určitou neziskovou institucí působící na území Zlínského kraje, které svou činností určitým způsobem pomáhají ať už s propagací, případně se získáním finančních i nemateriálních prostředků nutných k dosažení společného cíle. Mezi nejvýznamnější projekty organizované v rámci PRON patří Fashion Event DOTEK, projekt na propagaci zlínského útulku – Němá tvář, Percipio, Mezinárodní festival outdoorových filmů nebo filmová konference Duhová kulička.

5.4 Projekty v rámci Studentské unie UTB

V neposlední řadě se studenti napříč celou univerzitou (nikoli pouze Fakultou multimediálních komunikací (dále jen FMK), jako je tomu u předmětů KOMAG i PRON) mohou zapojit do tvorby a příprav projektů organizovaných pod hlavičkou Studentské unie UTB (dále jen SU UTB). Tyto projekty se od těch fakultních liší především ještě silnější dobrovolností zapojení jejich tvůrců a členů. Zatímco u projektů pod taktovkou KOMAG je účast studentů

v určité fázi studia (ve 2. ročníku bakalářského studia) povinná, zapojení do SU UTB i do projektů jí realizovaných je zcela dobrovolné, bez nároku na odměnu finanční i v podobě ECTS kreditů. V řadách SU UTB pracují na projektech studenti de facto všech fakult UTB na různých pozicích. Jednotlivé projekty víceméně dodržují standardní hierarchii v podobě projektového manažera a jednotlivých liniových manažerů, i zde ale záleží na velikosti projektů a existují tak i výjimky ve strukturách. Mezi studenty obecně panuje rozšířený názor na vyšší kvalitu projektů SU i projektových týmů právě z hlediska vyšší motivace, tedy faktu, že se do nich hlásí zcela dobrovolně a s vědomím, že si nemohou nárokovat jakoukoli formu odměny za odvedenou práci. Mezi nejvýznamnější projekty realizované pod hlavičkou SU UTB patří např. Reprezentační ples UTB, Mezinárodní den studentstva, Majáles UTB, nebo Galavečer UTB. Podobně jako u projektů v rámci FMK, i zde na veškeré dění dohlíží supervizor – prezident (prezidentka), na rozdíl od fakultních projektů jde ale o studenta, nikoli zaměstnance UTB, voleného vždy s dvouletým mandátem pro výkon své funkce.

6 FESTIVAL CULTUREA

Festival Culturea je třetím nejstarším ze současného portfolia projektů pod hlavičkou KOMAG. Jeho vznik se datuje do roku 2013, kdy se odehrál jeho první ročník. Jde o multižánrový festival, jehož koncept spočívá v každoročním představení dvou navzájem zdánlivě odlišných zemí – jedné nám, Středoevropanům svou povahou a kulturou bližší, druhé naopak vzdálené a exotické. Ve dvou festivalových dnech se projekt snaží o propojení specifik a zajímavostí obou zemí a o jejich zprostředkování návštěvníkům v co možná nejautentičtější formě, především prostřednictvím hudebně-tanečních a divadelních vystoupení, cestopisných besed, přednášek, filmových projekcí, workshopů a kulinářských show apod.

6.1 Cíl projektu

Cílem festivalu Culturea je zábavnou, netradiční a interaktivní formou přispět k poznávání cizích kultur širokou veřejností i vzájemně – mezi sebou, multikulturnímu dialogu, „bourání ledů“ mezi jednotlivými etniky či kulturami a přiblížit tak lidem nejen ze zlínského regionu kulturní specifika dvou zemí.

6.2 Kulturní přínos projektu

Hlavní přínos festivalu tkví v netradičním pojetí obou festivalových dní. Jednotlivé části programu na sebe navazují či přímo odkazují, návštěvníci mají možnost být v jedné chvíli přítomni na přednášce o tradiční gastronomii či tancích dané země, o hodinu později se účastnit workshopu, na kterém si obě věci na vlastní kůži vyzkouší a naučí, zároveň ale mohou využít mezičasu a dalšího doprovodného programu v podobě např. nákupu produktů z proveniencí dané země, nebo ochutnávky dalších specialit lokální gastronomie. Účinkující jsou často jedna „velká rodina“, návštěvníci s nimi mohou libovolně interagovat a poznávat tak kultury, zvyky a tradice obou zemí ještě více.

Kromě toho přispívá Culturea k obohacení kulturního vyžití ve Zlíně i blízkém okolí, umožňuje jeho účastníkům dozvědět se mnoho netušených a nových informací o cizích kulturách a společnostech. V posledním realizovaném ročníku získal festival záštitu cestovatele a spisovatele Miroslava Zikmunda, toho času žijícího ve Zlíně. Ten ve svém oficiálním dopisu adresovaném úzkému vedení projektu sám přínos festivalu popsal: „(...) tím, že se festival Culturea pořádá, napomáhá k poznání jiných krajů a jejich obyvatel i zvyků a přispívá k odstranění dnes podněcovaných fobií vůči lidem jiné barvy pleti, jiného vyznání a názorů.“ (Zikmund, 2017).

6.3 Proces přípravy každého ročníku festivalu

Procesem přípravy každého nového ročníku festivalu se Culturea nijak nevymyká ostatním projektům KOMAG. Nejvýznamnějším specifikem je téma – tedy geografické zaměření daného ročníku projektu. Výběr obou zemí je zahájen většinou již během léta, po rozhodnutí o vedení nadcházejícího ročníku festivalu. O obou zemích zpravidla rozhoduje nový hlavní manažer projektu (případně manažeři), zvažující argumenty pro i proti výběru mnoha potenciálních zemí. Nejčastěji je kladen důraz na to, aby obě země měly své etnické zastoupení v ČR a program festivalu tak mohl být co nejautentičtější. Zároveň je zvykem v několika posledních letech vybírat jednu ze zemí z „rozvojové“ sféry světa kvůli dlouhodobé spolupráci se zlínským Centrem na podporu integrace cizinců (dále jen CPIC) a jejich podílem na financování jednoho z festivalových dní, a to až ze 100 %.

Současná hierarchie projektu je stabilní – projekt je veden 1 – 2 projektovými manažery a manažery jednotlivých sekcí – produkce, propagace, PR a fundraisingu. Dále projektový tým tvoří ekonom, 2 – 3 grafičtí designéři, 1 – 2 fotografové, webový designér, zhruba 5-členný audiovizuální štáb, 2 – 3 animátoři, 1 – 2 produktoví designéři a stejný počet prostorových designérů. Projektový tým tak většinou čítá na 30 – 40 členů a řadí se tak v rámci KOMAG projektů ke středně velkým až větším.

Do projektu se nejčastěji zapojují lidé s vášní v cestování, multikulturním dialogu a poznávání nových etnik. Autor práce, coby hlavní manažer, se v průběhu obou jím vedených ročníků snažil o zapojení studentů s opravdovou láskou k této tematice, a tedy i potenciálně největšímu nadšení do příprav a realizace projektu. Na začátku obou porovnávaných ročníků byla vždy vytvořena WBS pro konkrétní sekci, která blíže seznamovala manažery s výstupy, které je nutné během přípravy projektu generovat. Následně byli linioví manažeři obou ročníků seznámeni i s předem sestaveným logickým rámcem, předběžným harmonogramem a rozpočtem projektu. Po nastavení kompetencí hlavních i liniových manažerů (viz kapitola 6.6) bylo již na jednotlivých liniových manažerech převzetí úkolů, jejich zadání a delegace členům jednotlivých sekcí, a také zodpovědnost za dodání požadovaných výstupů hlavním manažerům.

6.4 Struktura a kompetence projektového týmu

V rámci první celotýmové schůzky byly nastaveny kompetence hlavních manažerů z hlediska správy jednotlivých sekcí (s výjimkou ročníku 2016, kdy byl hlavním manažerem

pouze autor, a tedy zodpovídal za všechny sekce pouze on) a liniových manažerů z hlediska výstupů a úkolů nejzásadnějších pro dosažení cíle projektu.

V tomto procesu byly v obou porovnávaných ročnících zachovány zvyklosti a tradiční kompetence hlavních manažerů i jednotlivých sekcí:

- **Hlavní manažeři** zodpovídají za celkovou výkonnost týmu a jeho výsledky, jejich primárním úkolem je výkon plánovacích, organizačních a kontrolních funkcí z hlediska plnění úkolů projektového týmu. Zároveň plní funkcí lídrů, podporují liniové manažery i řadové členy v plnění jejich úkolů a dosahování společného cíle.
- **Linioví manažeři** především vedou členy své sekce, motivují je. Současně vykonávají kontrolní funkci, řeší nastalé problémy při realizacích úkolů, zodpovídají za fungování sekce a výsledky své činnosti reportují projektovým manažerům.
 - **Produkce** – zodpovídá primárně za program obou festivalových dnů. Hledá a kontaktuje potenciální účinkující, jedná o náplni jejich vystoupení, cenových podmínkách a podmínkách propagace. Jednotliví členové účinkující oslovují a jednájí s nimi jménem projektu. Manažer produkce za ně zodpovídá a také tvoří produkční plán obou festivalových dnů.
 - **Propagace** – pracuje na „budování značky“ festivalu. Zajišťuje tvorbu konceptu a realizaci propagačních akcí, a to ať už v online (v kombinaci se sekci PR) či offline prostředí. Má největší podíl na zvyšování povědomí o festivalu v cílové skupině. Zároveň nepřímo zodpovídá za tvorbu všech tiskových materiálů projektu.
 - **Public relations** – zajišťuje především mediální povědomí o festivalu. Tvoří a šíří tiskové zprávy, zodpovídá za spolupráci a kontakt s médii a mediálními partnery. Primárně komunikuje přípravu a realizaci festivalu v online prostředí (zejména Facebook). Primárně plní funkci tvůrce obsahu a sekundárně budování obecného povědomí o „značce“ festivalu.
 - **Fundraising** – během celé doby příprav usilovně plní funkci zajišťovatele nemateriální (formou barterových spoluprací) i materiální (sponzoring) podpory projektu. Sestavuje kontakt list potenciálních stakeholders, ty potom kontaktuje a snaží se o finanční zabezpečení a pokrytí nákladů projektu.
 - **ART sekce** (grafika, produktový a prostorový design, audiovizí, animace) – zodpovídá za veškeré audiovizuální výstupy projektu, od hlavního vizuálu festivalu až po jednotlivé publikované fragmenty – vizuály na Facebooku, grafickou

stránku webových stránek a tiskových materiálů, ale také filmové spoty či dárky pro partnery. Ve svém čele má zpravidla art direktora. Ten byl v obou ročnících festivalu vždy – co se kompetencí a práv týče – v roli ekvivalentní k projektovým manažerům, avšak pouze vzhledem ke svému týmu.

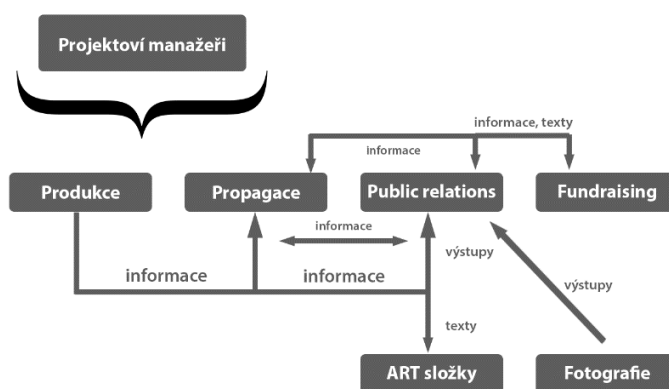
6.5 Nastavení komunikačního schématu projektu – role a vztahy

U obou popisovaných ročníků festivalu si hlavní manažeři uvědomovali nutnost nastavení komunikace napříč vedením i řadovými členy týmu. Avšak až u ročníku 2017 bylo toto jasně komunikováno hned v iniciaci projektu, a tedy i lépe reflektováno projektovým týmem v jeho průběhu. V úvodu ročníku 2016 spoléhal autor práce – hlavní manažer – na projektový tým a zejména informovanost jeho užšího vedení (liniových manažerek) a nastavení komunikačního schématu nechal spíše v jejich rukách. To zapříčinilo řadu komunikačních šumů a směřování některých dotazů a problémů nekompetentním manažerům sekcí či dokonce řadovým členům. Již při první projektové schůzce ročníku 2017 si oba projektoví manažeři připravili pro členy jasné a dostupné schéma komunikace napříč celým týmem.

Stejně jako bylo manažery dopředu stanoveno, kdo s kým bude komunikovat a které osoby budou za komunikaci zodpovědné, rozdělili si oba manažeři ročníku 2017 řízení projektu mezi jednotlivé sekce, za které měl vždy primárně zodpovídat a se kterými měl komunikovat vždy právě jeden projektový manažer tak, aby nevznikaly komunikační šumy apod.



Obrázek 12 – Zodpovědnost manažerů ročníku 2017 za jednotlivé sekce (Zdroj: Koutný)



Obrázek 13 – Schéma komunikace mezi jednotlivými projektovými útvary (Zdroj: Koutný)

6.6 Analýza rizik při přípravách a realizaci projektu

Za dosavadních pět ročníků festivalu Culturea se nashromáždila určitá báze předávaných zkušeností a faktorů, kterých se jednotliví hlavní i linioví manažeři doporučovali v následujících letech vyvarovat. Tento fakt byl posílen i povinností zakončovat práci na projektu po jeho realizaci sestavením závěrečné zprávy a „manuálem“ provedených prací po jednotlivých měsících příprav. Jako je tomu u malých projektů a organizací zvykem, i u festivalu Culturea je odpovědnost za případná vzniklá rizika rozložena na jednotlivé manažery.

V průběhu řízení projektu nastává celá řada rizik. Vzhledem k silné interakci členů týmu mezi ně patří především interní rizika. Ty se následně dále vztahují k mnoha výstupům a očekávaným postupům mezi jednotlivými projektovými fázemi. Na základě zkušeností autora práce z posledních dvou ročníků patří mezi obecně nejvýznamnější rizika zejména:

1. Interní rizika

- a. nesprávně nastavené odpovědnosti a pravomoci v týmu
- b. špatná komunikace mezi členy projektového týmu – jak na útvárové, tak i celotýmové úrovni
- c. nezájem členů týmu o průběh, procesy a výsledek řízení projektu
- d. nedodržení stanoveného rozpočtu

2. Vnější (externí) rizika

- a. nedostatečná podpora ze strany sponzorů projektu
- b. nezájem veřejnosti (cílové skupiny) o projekt – nedostatečná účast apod.
- c. náhlé a nečekané změny v plánu obou festivalových dní těsně před realizací

7 VÝZKUM

Cílem praktické části práce je analýza a interpretace výsledků dvou realizovaných výzkumů. Ty mají za cíl identifikaci kritických momentů a problémů při přípravách a realizaci dvou posledních ročníků festivalu Culturea, jejich vzájemné porovnání a návrh možných řešení. Mimo to ale nabízí pohled do tematiky i v dalších projektech v rámci KOMAG.

7.1 Charakteristika výzkumu

Výzkum v rámci této akademické práce je rozdělen do dvou částí. Stěžejní část tvoří kvalitativní výzkum formou individuálních hloubkových rozhovorů. Respondenty bylo 8 liniových manažerů a manažerek dvou ročníků festivalu Culturea (2016, 2017). Ti byli dle časových možností osloveni a přizváni k těmto rozhovorům v období říjen 2016 – březen 2017.

Druhou – doplňkovou - částí výzkumu bylo elektronické dotazníkové šetření, směřované k řadovým členům (tedy nikoli manažerům) ostatních KOMAG projektů. Tematické zaměření bylo podobné jako u hlavního výzkumu.

7.2 Průběh výzkumu

Autor práce soustředil rozhovory s liniovými manažery ročníku 2017 co možná nejbližší k realizaci projektu (6. a 7. 4. 2017) tak, aby názory byly co nejkomplexnější. Manažeri ročníku 2016 byli dotazováni během října – prosince 2016, tedy zhruba 6 měsíců po akci. Každý liniový manažer byl v průběhu rozhovoru dotázán na 5 - 7 otázek (viz příloha P1), nicméně cílem bylo především nechat rozhovorům uvolněný průběh a respondenty přerušovat minimálně. Často se tak odbočilo i k jiným, nicméně souvisejícím oblastem. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 20 – 30 minut. Všechny rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon a jejich pro cíl práce nejstěžejnější části následně přepsány z diktafonu do tabulek (viz přílohy P3 – P10), čímž bylo dosaženo věrného přepisu.

Dotazníkové šetření pro řadové členy KOMAG projektů bylo realizováno v průběhu února a března 2017. Ze zhruba 90 oslovených členů se do šetření zapojilo 66 lidí, tedy cca 73 % vzorku. Dotazování byli na celkem 7 otázek – 5 otevřených a 2 otevřené (viz příloha P2).

7.3 Omezení výzkumu

Během realizace výzkumu vzniklo omezení pouze v podobě odmítnutí účasti na výzkumu jednou z liniových manažerek ročníku 2016, a to i po několika výzvách autorem. Toto bylo

respektováno. V druhé části výzkumu byl omezením nezájem řadových členů, a tedy nena-
plnění vzorku ze 100 %.

8 ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU – KRITICKÉ MOMENTY PŘI ŘÍZENÍ FESTIVALU CULTUREA

Pro analýzu a následnou interpretaci výsledků kvalitativního výzkumu formou rozhovorů autor využívá prvky především tzv. „tematické analýzy“. Nabízí nejsnadnější a nejflexibilnější přístup analýzy získaných dat. Předpokládá popis textů podle kategorií, přičemž jejich schéma má být teoreticky odvozeno (odpovídat cílům výzkumu), kategorie mají být vzájemně nezávislé a jednoznačně definované. Tematická analýza využívá tzv. „axiálního kódování“, tedy schématu „příčinné podmínky – jev – zasazení do kontextu – intervenční podmínky – jednání, jeho strategie a interakce – následky), „selektivního kódování“ (centrální kategorie) nebo „otevřeného kódování“ (témata) (Merten, 1983).

8.1 Tematická analýza výzkumu

Jednotlivé rozhovory jsou v příloze této práce zpracovány formou tabulek s prepisem originálního znění nejvýznamnějších částí vzhledem ke vzniklým problémům a kritickým momentům v průběhu řízení obou ročníků projektu a následným parafrázováním těchto citací v jazyce systémového myšlení. Tyto parafráze jsou zpracovány ve formě zpětnovazebních smyček a respektují princip axiálního kódování – výsledný jev je vždy popsán navazujícími příčinnými podmínkami, jevy a kontextuálním zasazením (Strauss a Corbin, 1999, s. 42).

Tematická analýza, jež autor ve výzkumu využívá v poměrně jedinečné formě, může být používána v praxi také samostatně. Jde de facto o reportování procesů v průběhu řešení projektu, využít lze ale také formu závěrečné zprávy a ponaučení vystávajících z řešeného projektu. Otázky byly kladeny tak, aby přehledně objasňovaly kauzální vztah dvou pojmů: příčina – důsledek (následek). Jako příčina je označován jev, jenž stojí za vznikem jiného, nového a dosud nezaznamenaného jevu (následku, důsledku, ...). Tento nově vzniklý jev může být opět dále příčinou jevu dalšího. Nastává tak poměrně jasné řetězení.

V následujících podkapitolách autor zjištěné jevy interpretuje a zasazuje do kontextu vlastních zkušeností s vedením obou zkoumaných projektů.

Autor k analýze přistoupil tak, že problémy zjištěné během individuálních rozhovorů (viz přílohy P3 – P10) s manažerkami daného ročníku vždy nejdříve seskupil a provedl jejich obecnou kategorizaci do témat v rámci jednolité tabulky (viz tabulka 1). Ta umožňuje pře-

hlednou komparaci výsledků napříč popisovanými ročníky. Následně jednotlivé kritické momenty či problémy charakterizuje a blíže rozvádí, případně nabízí jejich řešení. V samotném závěru zodpovídá výzkumné otázky této práce.

Témata kritických momentů a problémů festivalu Culturea	
Culturea 2016	Culturea 2017
Komunikace mezi řadovými členy a užším vedením	Komunikace vedení sekcí s řadovými členy, delegace úkolů
Délka manažerských i celotýmových schůzek	Stres v závěru projektu, plnění úkolů na poslední chvíli
Špatně cílena externí komunikace vzhledem k CS	Formální a administrativní procesy
Nejistota ve vedoucích pozicích	Špatně cílená externí komunikace vzhledem k CS
Nedostatečné prohlubování neformálních vztahů	Nedostatečné prohlubování neformálních vztahů
Zvýšená administrativa	Problémy v sekci fundraising
Problémy v sekci fundraising, komunikace se sponzory	Složitá struktura projektu
	Oddělenost uměleckých složek od zbytku týmu
	Oddělenost liniového manažera od sekce a týmu
	Nedostatek pracovních sil v sekcích

Tabulka 1 – Komparace zjištěných problémů na základě kvalitativního výzkumu napříč dvěma ročníky festivalu Culturea (Zdroj: Koutný, přílohy P3 – P10).

8.2 Interpretace kvalitativního výzkumu – Culturea 2016

V rámci této podkapitoly autor na základě vyhodnocení individuálních rozhovorů s liniovými manažerkami festivalu Culturea 2016 (viz přílohy P3, P4 a P5) blíže identifikuje kritické okamžiky a problémy během příprav a realizace projektu vzhledem k efektivitě jeho řízení.

- **Komunikace mezi vedením a členy sekcí**

Kvalitativní výzkum ukázal jako jednu z nejvýraznějších překážek při řízení projektu nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými sekcemi (útvary) projektového týmu. To paradoxně souviselo s vysokou angažovaností a nasazením většiny liniových manažerek do pracovního procesu během příprav projektu. Studentské projekty se díky odlišné motivaci a dobrovolnému zapojení zejména ve vrcholných pozicích často „potýkají“ s vysokou mírou „zapálení“ pro projekt. To rozhodně není mínusem, avšak v přílišné míře to může způsobovat přehlížení

některých komunikačních nedostatků, „zahleděnost“ do problémů pouze jedné sekce a neschopnost uvažovat při tvorbě kreativních konceptů či postupů v kontextu dalších částí týmu, jejich zapojení a nutnosti je o vývoji informovat. Tento fakt dokazuje zejména rozhovor s manažerkou PR festivalu Culturea 2016 (viz příloha P3) a závěr z této části autorem vyvozený ve formě axiálně kódovaného závěru (příčina – následek):

Oddělená práce sekcí a větší ponořenost manažerek jen do práce ve vlastních sekcích bez možnosti interakce během neformální akce měla za následek silné ponoření do práce svých sekcí a zvyšování napětí v manažerském týmu.

- **Neefektivní využívání času při manažerských poradách**

Délka celotýmových i manažerských schůzek je problematičtější téma u řady projektů KOMAG s větším počtem členů projektového týmu (viz kapitola 9). V případě manažerských schůzek docházelo během ročníku 2016 k situacím, kdy jejich délka přesahovala 1,5 či 2 hodiny. V množství informací napříč sekcemi se ztrácely ty skutečně podstatné, především pak ty, které by měly být sdíleny mezi více sekcí (typicky PR s propagací a informace o účinkujících, či PR a fundraising vzhledem k propagačnímu protiplnění na webu, Facebooku, v tiskových zprávách apod. dle smluvených podmínek podpory ze strany partnerů či sponzorů). Systém probírání všech posledních činností a úkolů jedné sekce po druhé se ukázal být jako neefektivní a zbytečně zdlouhavý. Informace se poté předávaly na poslední chvíli či vůbec, což způsobovalo větší i menší komunikační šumy či dezorientaci v některých zdánlivě jistých a definitivních věcech.

Tento problém potvrdil zejména rozhovor s manažerkou PR projektu Culturea 2016 – viz závěr č. 2 zpětnovazební smyčky rozhovoru (příloha P3).

- **Nevhodně cílená externí komunikace projektu**

Festival Culturea naráží od ročníku 2015 pravidelně na problém definice cílové skupiny. Tato otázka je často jednou z prvních, kterou projektové, obzvláště pak užší manažerské týmy řeší. Má přitom zcela zásadní prioritu – na základě definované cílové skupiny (dále jen CS) je potom určen styl komunikace i kanály, na nichž se primárně tato komunikace odehrává. Projekt si dlouhodobě klade jako primární CS širokou veřejnost ze Zlína i okolí. Jakkoli působí tato definice vágně, zahrnuje především vzdělanější lidi (tj. alespoň s ukončeným středním vzděláním s maturitou) ve věku zhruba 20 a více let se zájmem o cestování, kultury, vzdělávání apod. Na základě demografického testování přístupů na webové stránky bylo zjištěno, že celých 38 % uživatelů (a potenciálních návštěvníků) spadá do věkové kategorie

25 – 34 let a dokonce 30 % do kategorií v rozmezí od 35 let výše. Přitom právě tyto kategorie jsou na sociálních sítích obecně méně aktivní, než např. mladí lidé ve věku 18 – 24 let. Většina komunikace projektu se odehrává v online prostředí – na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde jsou oznamováni účinkující, program obou festivalových dnů, komunikovány úspěchy (získané záštity, partneři, apod.), případně i náhlé změny programu. Právě tento fakt v rozhovorech manažerky PR nejen ročníku 2016, ale i 2017 (viz podkapitola 8.3 a přílohy P3 a P10) definovaly jako problematický. Přílišná koncentrace na digitální prostředí podle nich ochuzuje skutečnou „širokou veřejnost“ a tak i snižuje návštěvnost akce.

Věková kategorie	Počet návštěv	Procentuální zastoupení
25 - 34 let	457	38%
18 - 24 let	392	32%
35 - 44 let	169	14%
45 - 54 let	103	8%
55 - 64 let	46	4%
65 a více let	45	4%
Celkový počet návštěv	1212	

Tabulka 2 – Věkové rozložení návštěvníků webové prezentace projektu v období 28. 3 – 19. 4. 2017 (Zdroj: Koutný)

- **Nedostatek praktických zkušeností a nejistota ve vedoucích pozicích**

Na základě rozhovorů byl jako jeden ze zásadních kritických momentů ročníku 2016 identifikován přístup manažerky propagace k vedení sekce i k projektu jako celku. Zatímco během samotné realizace byl tento fakt brán jako osobní selhání a byl tak zdrojem mnoha napjatých situací či vyhocených nálad, během rozhovoru bylo dotazovanou respondentkou – bývalou manažerkou sekce propagace přiznáno, že nejistotu ve vedoucí pozici způsobil především fakt, že se s podobnou funkcí a zodpovědností nikdy v minulosti nesešla. Kromě toho byla v prvním ročníku součástí sekce PR jiného projektu (Cena Salvator), tedy přestup do nového projektu, nové sekce a ihned do vedoucí pozice byl pro ni značně problematický. Nedostatek poskytnutých praktických příkladů a ukázek výstupů pak ona sama považuje za jeden ze základních důvodů nastalé situace. Vínou za to přičítá nejen sobě, ale mj. i hlavnímu manažerovi, jež by za dodání zkušeností a příkladů z minulého roku měl podle respondentky být zodpovědný. Ona sama potom nevyhodnocuje jako efektivní ani poskytnutou a vypracovanou projektovou dokumentaci (konkrétně zmíněnou WBS), ocenila by případové studie a rozbor konkrétních modelových situací, založených na reálných zkušenostech z vedení sekce i projektu v minulých letech.

Tento fakt celkově odráží jednu z „nevýhod“ studentského projektového prostředí, a to jeho značnou proměnlivost, zejména z hlediska pracovních sil v jednotlivých projektových týmech. Ty se každý akademický rok od základu mění s tím, jak se mění i postup studentů napříč ročníky, jejich ukončování studií apod. Není časté, aby hlavní manažeři vykonávali svou funkci v dalších letech projektu (vyjma konzultantské pozice „senior manažera“), u liniových manažerů je to dokonce ještě méně obvyklé. Do projektového týmu festivalu tak každoročně proudí noví členové, často bez jakýchkoli či jen s minimálními zkušenostmi s daným projektem nebo dokonce studentskými projekty obecně. Nedostatek času a prostoru pro proces učení se postupů a procesů pak způsobuje tlak v určitých fázích a podobné pocity, jako popsala právě respondentka – manažerka propagace festivalu Culturea 2016:

„(...) mně asi možná nejvíc vadilo, že mi LK (hlavní manažer) řekl: „Udělej tohle,“ a nechal mi volnou ruku. Kdežto já jsem potřebovala někdy vyloženě víc za tu ruku vzít, než jako běž a dělej si to, jak myslíš, protože to pak ve výsledku stejně dopadlo tak, že ta představa byla trochu jiná,“ popisuje v rozhovoru a charakterizuje tak své pocity a zmíněnou nejistotu (viz příloha P5).

- **Nízký počet celotýmových schůzek a neformálních akcí**

Jedním z nedostatků během řízení projektu v roce 2016 byl nedostatečný počet celotýmových schůzek, na kterých by se sešel celý projektový tým včetně uměleckých složek. Přitom např. jedna z dotazovaných – bývalá manažerka propagace – považovala tyto schůzky za nejefektivnější. *„Úplně to pak nabralo jiný spád,“* (viz příloha P5) charakterizovala sama respondentka atmosféru během těchto setkání. Tým byl při těchto schůzkách s vysokou účastí a angažovaností ostatních členů motivován k tvorbě kreativních konceptů a nápadů, které jednotlivé sekce posouvaly dále a jednotlivce motivovaly v plnění úkolů. Tyto schůzky byly během zmíněného ročníku zorganizovány pouze 2, přičemž druhá tato porada byla čistě produkční, těsně „předrealizační“, a tedy spíš informačně náročná.

Všechny tři dotazované bývalé manažerky shodně označily za jeden z možných důvodů některých neshod, snížené produktivity a naopak zvýšeného napětí v určitých fázích projektu také zcela absentující neformální setkání, a to ať už na úrovni liniových manažerů, tak i na celoprojektové úrovni. Autor práce zjištěná fakta sumarizuje v axiálně kódovaném závěru vyhodnocených zpětnovazebních smyček: *„Fakt, že nebyla zorganizována žádná neformální akce, nebo byly organizovány s nízkou účastí, přispěl ke snižování povědomí o aktivitě a lidech v jiných sekcích a snížil kvalitu komunikace v týmu.“*

Během ročníku 2016 byla zorganizována pouze jedna „teambuildingová“ akce v zábavním centru Galaxie, kde se ale setkal jen zlomek týmu. Další akce nebyly zorganizovány, což mohlo dle rozhovorů přispět k jisté názorové či motivační nesourodosti některých složek týmu a ke snížené efektivitě práce v některých sekcích.

- **Demotivační faktor zvýšené administrativní činnosti**

Jedním z „protichůdných“ procesů efektivního řízení studentských projektů je bezpochyby také nutná administrativní činnost spojená zejména se závěrem projektu před jeho realizací. Týká se všech sekcí a zahrnuje nejčastěji uzavírání nezbytných smluv, některé ekonomické či právní postupy a v neposlední řadě také setkání s univerzitní byrokracií. Tyto procesy nejsou oddělitelné a k přípravám projektu patří, jak často uznaly i respondentky. Naopak jako protipůsobící považují absenci jakéhokoli výukového předmětu či kurzu, jež by s principy vypořádání se s těmito byrokratickými a administrativními nezbytnostmi radil, pomáhal a studenty vedl. Nedostatečné znalosti zejména studentů jiných oborů a jejich konfrontace se smlouvami, ekonomickými subjekty apod. tak často působí značně demotivačně.

Tento problém se dotýkal především sekce fundraising, v rozhovoru ho mj. zmínila i manažerka sekce (viz příloha P5): „(...) *pak ty smlouvy, to je prostě věc, která tě zdržuje. Bylo by fajn, kdyby na to byl zaměřený nějaký předmět, protože by se pak ulevilo i PN (ekonomka KOMAG).*“

- **Nedostatečné pokrytí rozpočtu, komunikace s potenciálními sponzory**

Jedním z kritických momentů festivalu v roce 2016, který se ale často týká i dalších ročníků a obvykle většiny studentských projektů, bylo řešení rozpočtové otázky a s ní souvisejících částí. Sekci fundraising se – i podle slov dotazované bývalé manažerky nedařilo zajistit dostatek financí. Problém sumarizuje závěr č. 2 zpětnovazební smyčky v příloze P5: „*Řada členů sekce fundraising měla problém komunikovat s partnery a sponzory, což mělo za následek nedostatečný počet oslovených a získaných partnerů a tedy nepokrytí některých položek z rozpočtu.*“

Jako jeden z důvodů uvedla mj. i fakt, že řadoví členové sekce, ale i jiných částí týmu zodpovědných za určitou část komunikace s potenciálními (ale i stávajícími) partnery či sponzory projektu, nejsou pro tuto pozici dostatečně připraveni. Provází je strach z telefonického kontaktu, přímé konfrontace na osobních schůzkách apod. To v důsledku způsobuje odkládání zadaných úkolů, nedodržování časových plánů sekce jak z hlediska oslovování a získávání těchto partnerů, tak i sestavování rozpočtu. Ten je přitom zásadní pro další útvary týmu

– především produkci a propagaci, které patří k těm s největším podílem na nákladech projektu. Dotazovaná respondentka vidí řešení problému opět v tematicky zaměřených hodinách, kde by se komunikace s partnery cvičila a řešila na praktické úrovni. S předměty v této podobě se studenti setkávají v prvním ročníku, stále jsou ale velmi teoretické a hlavně krátkodobého charakteru.

8.3 Interpretace kvalitativního výzkumu – Culturea 2017

Následující podkapitola je interpretací vyhodnocení individuálních rozhovorů (viz přílohy P6, P7, P8 a P9) s liniovými manažerkami druhého autorem vedeného ročníku festivalu Culturea v roce 2017. Cílem bylo opět zjistit nejčastější chyby při plánování a řízení projektu. Tentokrát bude autor zmiňovat i případné vazby na problémy v předcházejícím roce.

- **Problém s delegací úkolů na řadové členy sekcí**

Jedním z velmi častých, přesto mezi manažery studentských projektů málokdy otevřeně přiznávaných problémů je neadekvátní delegace úkolů na liniové manažery, potažmo na řadové členy v sekcích. Nejčastěji se u manažerů projevuje problém s delegací úkolů na jednotlivé členy jejich sekcí, a to ať už z důvodu nedostatečné důvěry v kvalitu členů, jejich schopnosti, zkušenosti apod., z časových důvodů (manažer cítí, že vypracování úkolu jím samotným ušetří čas, nežli u delegace). Ve větších projektech se objevuje i prvek egocentrismu, kdy si manažer chce připsat případný úspěšně splněný úkol „na své konto“ – to je ale u studentských projektů velmi málo časté.

„bud' deleguji úplně všechno (...), že i třeba sami víte, co přesně chcete, kolik čeho má být, jak to má vypadat – ale pak to stejně musím udělat já,“ popisuje v rozhovoru (viz příloha P6) problém z aktuálního ročníku manažerka produkce. Zatímco hlavní manažeři byli spíše opakem výše uvedeného – delegaci podle respondentky dokonce přeháněli a ztěžovali tak časové plnění některých úkolů, sama liniová manažerka přiznává vlastní problém při delegaci úkolů svým členům: *„(...) ale zase já mám opačný problém, že než abych delegovala, tak mi přijde rychlejší to udělat sama. Takže to teď dopadá tak, že toho mám hodně na sobě já,“* charakterizovala svou situaci v rozhovoru manažerka.

- **Špatné časové rozvržení úkolů v sekcích, plnění na poslední chvíli**

Jedním ze zásadních kritických momentů řady studentských projektů včetně festivalu Culturea bývá zvyšující se aktivita a tím i stres a tlak v závěrečných fázích řešení projektu. Sekce se spoléhají více jedna na druhou a na úkoly, které měla jedna z nich splnit k tomu, aby druhá

mohla plnit jiné. V případě festivalu Culturea 2017 šlo zejména o kooperaci produkce, propagace a fundraisingu. Propagace zajišťovala několik týdnů před realizací výtvarnou soutěž pro žáky mateřských a základních škol, tu následně vyhodnotila. Produkce koordinovala předávání cen v oba festivalové dny, zatímco fundraising měl zajistit od partnerů barterovým obchodem ceny pro tyto žáky – vítěze. To se ale bohužel nestalo – fundraising začal se zajišťováním těchto cen teprve 3 dny před realizací projektu, což bylo příliš málo času. „(...) *že až teď jsme se dozvěděli, že nikdo nereflektoval ty seznamy a návrhy, kdo by se dal oslovit, a že teď nemáme žádné ceny pro děcka ze soutěží,*“ popsala své pocity v kritický moment v rozhovoru manažerka produkce.

Špatné časové plnění úkolů může mít původ již v časových plánech sekcí. Přednost se v nich dává zdánlivě náročnějším úkolům, kterým se během řešení projektu věnuje nadbytek času a úsilí, jež by mohlo být vynaloženo na úkoly, jejichž důležitost vyvstane právě až s blížící se realizací. Sekce fundraising festivalu Culturea 2017 se ale potýkala s řadou dalších problémů, které mohly být také příčinou tohoto stavu (viz další body).

- **Formální procesy a jejich dodržování**

Studentské projekty se během řešení potýkají především s laxním přístupem některých členů, a to i ve vedoucích pozicích a obecně neochotou dodržovat jakékoli formální, stanovené postupy, projektové dokumentace apod. Báze dobrovolnosti a nemožnosti nárokovat si jakoukoli odměnu, na kterých tyto projekty stojí, mohou být jedním z původců takových problémů. Typickým příkladem jsou reporty a zápisy ze schůzek jednotlivých sekcí či přehledný soupis úkolů s nastavenými milníky a mezními termíny dodání. Linioví manažeři a členové týmu nevidí důvod k tvorbě takovýchto dokumentů. Veškerá komunikace se přesouvá na sociální sítě, do specializovaných skupin, kde je možnost interakce větší a rychlejší.

„že i celkově to bylo administrativně náročné – ty termíny, dodržování, reporty. Podle mě to je zbytečné, jako zbytečná práce navíc. Místo toho, abychom si to řekli během 5 minut a bylo to efektivnější, každý si z toho vzal to, co potřebuje a co se ho týká,“ popsala v rozhovoru manažerka produkce svoje podobné pocity. Místo reportování navrhuje krátké schůzky sekcí či manažerů, kde by bylo vše podstatné vysvětleno. Problémem v tomto řešení mohou být ale časové možnosti členů, potažmo manažerů. Reporty či zápisy ze setkání jsou v tomto ohledu dostupné vždy, když je to potřeba.

- **Primární zaměření projektu na online prostředí a komunikační kanály**

Podobně jako v bodu 3 problémů předchozího ročníku (viz kapitola 8.2), i tentokrát narazil tým na problémovou externí komunikaci vůči nastavené cílové skupině. Ta probíhala v naprosté většině v online prostředí, kde se daná skupina pohybuje ve velmi omezené míře. Ať už jde o ohlašování účinkujících, jednotlivých částí programu obou festivalových dnů, nebo i registrace na počtem účastníků omezené workshopy a přednášky – vše probíhá pouze online. Soustředění se na online komunikační prostředí dokazuje i monitoring mediálních zmínek o festivalu během celého času řešení i realizace projektu, kdy naprostá většina (87 %) zmínek proběhla v elektronických a pouhých 13 % v tištěných médiích.

Počet zmínek v médiích	Elektronická média	Tištěná média
31	27	4
100%	87%	13%

Tabulka 3 – Analýza mediálních zmínek festivalu Culturea 2017 (Autor: Koutný)

Z rozhovorů vyplynulo, že řešením by mohlo být více investic do tištěné reklamy, případně více partnerství s časopisy a dalšími tištěnými médii nejen na Zlínsku. Svou roli bezesporu hrají i propagační akce, jejich zařazování do programů zlínských kulturních oběžníků, kulturních tipů apod. Oddělení online a offline komunikace a uvědomění si role a důležitosti každé z nich je ale zásadní pro další ročníky.

- **Málo neformálních akcí a nedostatečné prohlubování vztahů mezi členy**

Faktor, který se promítnul v obou popisovaných ročnících a v každém z nich se dle rozhovorů ukázal jako problematický (viz tabulka 1 v závěru podkapitoly 8.1), je nedostatek neformálních akcí, jež by uvolňovaly případné napjaté vztahy zejména v závěru řešení projektu a naopak prohlubovaly ty osobní, nezávislé na práci v projektu. Tým se scházel na výrazně větším počtu celotýmových schůzek (celkově jich bylo uspořádáno 5 oproti 1 v předcházejícím roce) a v prosinci 2016, tedy zhruba v polovině příprav projektu, byl zorganizován i víkendový teambuilding v Beskydech, kterého se zúčastnilo 12 členů projektového týmu, zejména studentů marketingu.

I přesto byla většina schůzek zahájena i ukončena ve školním prostředí bez neformálního pokračování, nebo nebyla zorganizována žádná další schůzka „navíc“ mimo školu.

„jenom tak – jít si sednout do čajovny nebo na pivo. A nebavit se o projektu, nejt jenom řešit, co dělají sekce. Stejně se časem k tomu diskuze svede a často z toho vypadnou nejlepší

nápady,” popisuje svou představu řešení v rozhovoru manažerka produkce. Navazuje tak nepřímou na stejně zaměřený bod, který byl popsán v interpretaci výzkumu minulého ročníku. Celotýmové schůzky s uvolněnou atmosférou podněcují kreativitu a přispívají k otevřenosti a vyšší produktivitě, proto je zvýšení jejich počtu více než vhodné.

- **Nedostatek fundraiserů, nepopularita sekce fundraising a práce v ní**

Manažeři fundraisingu (sponzoringu) obou ročníků festivalu v rozhovorech zmínili fakt, který se však pravděpodobně týká de facto všech projektů KOMAG, ale pravděpodobně i řady dalších studentských projektů – a sice celkovou neoblíbenost sekce fundraising a členství v této sekci. Zatímco manažerka z ročníku 2016 dávala tento fakt částečně za vinu zvýšené administrativní činnosti v sekci a také určitému faktoru neúspěšnosti při oslovování partnerů, manažer letošní sekce fundraising vidí problém přímo ve vlastnostech lidí, jež jsou do KOMAG projektů na řadové pozice přijímáni. *„Je to prostě o tom zvednout telefon, někomu zavolat, napsat email, a pak se buď nechat odmítnout, nebo něco začít řešit. A lidi se bojí třeba zvednout telefon, něco na někom „žebrot“ nebo něco někomu vnucovat apod,*“ popisuje manažer v rozhovoru nejdůležitější z chybějících „schopností“ těchto členů – komunikovat adekvátně s partnery.

Řešení vidí v pozitivní „propagaci“ práce v sekci – kladení důrazu na fakt, že jde o zodpovědnou a důležitou práci, jejíž úspěšné plnění může znamenat velkou část úspěchu samotné hlavní akce. Dalším možným řešením, jež už našlo své využití u jiných projektů nejen v rámci KOMAG, je tvorba kreativních konceptů, jak případné partnery oslovovat a také vytváření kreativních a nápaditých způsobů propagace společností a firem. Příkladem může být první ročník festivalu (zaměření Itálie a Japonsko), který zasílal potenciálním partnerům krabice od italské pizzy, v nichž byly dokumenty o projektu včetně partnerské nabídky.

- **Počáteční nadšení a tvorba nerealizovatelných konceptů**

Manažerka propagace zmiňuje důležitý fakt, který se v problém může vyvinout až při řešení projektu, zejména pak v pokročilé fázi těsně před realizací hlavní akce, případně akcí doprovodných. Iniciaci projektu a začátek jeho řízení vždy provází určitý čas trvající stádium, kdy jsou linioví manažeři „nabití“ energií, zkušenostmi s předcházejícího ročníku a plní nápadů, jež by chtěli v tom letošním realizovat. Toto se týká zejména sekcí, které stojí za externí komunikací projektu – tedy PR a propagace. S tím je bohužel mnohdy spojen i prvek nerealizovatelnosti, finanční či jiné nákladnosti daných nápadů, a také případných problémů

v sekcích, které jejich tvorbu mohou provázet, a o kterých a samém začátku manažeři ještě nemohou vědět.

Podle manažerky do tohoto letos zasáhla i nejednotná komunikace obou hlavních manažerů. Již vymyšlené koncepty schválené jedním z manažerů byly později dementovány a neschváleny druhým manažerem, což ztěžovalo komunikaci a především pak časové plnění určitých úkolů a konceptů. *„Že se to neřekne všechno hned na začátek a my bychom se pak tím zbytečně nezaobírali. Pak to totiž ztrácí tu myšlenku ty návrhy. (...) Vadila mi ta komunikace. Že se to nejdřív předneslo, a nakonec se to zavrhlo,“* popisovala manažerka propagace tento problém v rozhovoru.

Řešení tkví pouze v jasném, reálném a upřímném nastínění možností na začátku projektu, reflexi zkušeností z předcházejících let a závěrečných zpráv sekcí, a také dobře vyhotoveném plánu všech těchto konceptů s co možná nejpřesnějšími informacemi tak, aby se předešlo doplňování nereálných prvků a nejednotné komunikaci v užším vedení.

- **Složitá hierarchie projektů KOMAG, překrývání některých úkolů**

Velmi zajímavým faktem, který v hloubkovém rozhovoru zmínila manažerka propagace, bylo srovnání projektů SU UTB a KOMAG. Důraz přitom manažerka dávala zejména na strukturu projektu a řešení některých úkolů a zodpovědnost za ně. Projekty SU jsou na UTB známé jako velmi kvalitní, dobře organizované, oblíbené a především s vždy nadšeným projektovým týmem. Právě s posledním zmíněným mají naopak KOMAG projekty často problém. Manažerka vidí jednu z možných příčin nejasné rozdělení, která z mnoha sekcí v projektech KOMAG je za daný úkol zodpovědná. Hierarchii považuje za příliš složitou, navíc nejasně strukturovanou. Poznává rozdíl v velikosti projektů (výrazně menší projekty SU oproti rozsáhlejšímu KOMAG akcím), apeluje však na jasnější a srozumitelnější zdůraznění, jaké jsou kompetence a zodpovědnost dané sekce.

„Já bych spíš aspoň někdy uvažovala nad propojením propagace a PR. Pořád se řeší, kdo má mít na starost tu online komunikaci a kdo jiné věci. Podle mě by nebylo špatné ty sekce a jejich činnosti spojit a lépe to rozdělit, udělat jednu sekci „PR a propagace,“ popisuje jednu z možností liniová manažerka. Právě PR a propagace mají řadu vzájemně se překrývajících se úkolů či zadání, u nichž obě sekce diskutují, která ze sekcí je za ně vlastně zodpovědná. Jejich spojení v jednodušší sekci s vyšším počtem členů zodpovědných vždy za jednu část externí komunikace by mohlo přinést větší soulad v kreativitě i produktivitě a zjednodušit tak hierarchii projektu.

- **Neuvědomění si potřeby grafiků ve většině výstupů sekcí, nedostatek podkladů**

Projekty KOMAG se dlouhodobě potýkají se vzájemnou nevraživostí uměleckých složek a marketingové části projektového týmu. Jedním z důvodů, jak popisuje v rozhovoru i art directorka letošního ročníku festivalu Culturea, je i fakt, že si linioví manažeři projektů (festivalu nevyjímaje) neuvědomují potřebu zapojovat umělecké složky – zejména pak právě grafiky – do naprosté většiny kreativních konceptů, procesu jejich vymýšlení i samotné tvorby, a nenechávat na tyto části týmu jen tu „finalizační“ část a samotnou tvorbu ve finální výstup či produkt. „(...) že když se vymýšlí nějaké reklamní nebo propagační sdělení, tak manažerům tak nějak nedochází, že součástí té tvorby je tak nějak automaticky ta grafická práce. Proto nám přibývá na konec potom tolik věcí. Že oni si řeknou: „A mohli bychom udělat tohle, a tohle...,“ ale nedojde jim, že to znamená enormní zvýšení grafické práce,“ popisuje art directorka. Toto je navíc zesíleno i faktem, že grafickým složkám týmu jsou dodávány pozdě nutné podklady pro tvorbu výstupů – texty, informace aj. podklady. To vše celkově prohlubuje oddělenost studentů ateliérů od studentů marketingu a tím pádem i menší ochotu plného zapojení do projektů KOMAG.

Autor práce vidí na základě zkušeností z letošního roku řešení napříč projekty v zapojení art direktora či některého zodpovědného potenciálního člena uměleckého týmu do vedení celého projektu. Na podobném principu funguje projekt Zlin Design Week, jehož vedení se každoročně skládá ze dvou hlavních manažerů – jednoho coby studenta marketingu, druhého z uměleckých ateliérů. Toto propojení výrazně zvyšuje zapojení zbývajících „ART“ složek týmu do všech rozhodovacích a kreativních procesů a také motivuje jejich členy k většímu zapojení a produktivitě práce.

- **Počet přijímaných grafiků a jejich specializace**

Art directorka v rozhovoru popsala, že problémem letošní grafické sekce byl také nedostatek pracovních sil s ohledem na práci a množství požadovaných grafických výstupů. Zmiňuje, že ačkoliv by art director měl sekci spíše řídit, zapojovala se do práce i ona sama, aby bylo vše dodáno v nastavených termínech. Průměrný počet grafiků v projektech KOMAG je cca 2 – 4 dle velikosti projektu a rozsahu práce. Art directorka by do budoucna navrhovala přijmout vyšší počet grafiků a prohloubit jejich specializace. „Máme hrozně moc věcí, se kterými jdeme každý den na ten Facebook a mohlo by to být ještě kvalitnější a častější ty příspěvky. Někdo, kdo by se staral o ten obsah na sociálních sítích ve spolupráci s PR,“ popisuje

možnost jedné ze specializací grafika na online komunikaci a digitální výstupu art directorka. Ideální by podle ní byl pro projekt velikosti festivalu Culturea tým alespoň 4 grafiků včetně art directora.

- **Absence kontaktu liniového manažera se zbytkem sekce**

Jde o problém, který se v rámci obou výzkumů vyskytl hned ve dvou projektech – jak u festivalu Culturea, tak i v případě dalšího KOMAG projektu – Ceny Salvator. V prvním případě šlo o přesun manažerky PR do Prahy na pracovní stáž a její nepřítomnost a oddělený kontakt se sekci během celého letního semestru, tedy poloviny řešení projektu. V případě ceny Salvator šlo o odjezd tiskové mluvčí na stáž ERASMUS, a tedy úplně odpojení od zbytku týmu.

V prvním případě si svou nepřítomnost a oddělenost od zbytku sekce i týmu manažerka PR plně uvědomovala (viz příloha P10 – vyhodnocení rozhovoru s liniovou manažerkou PR) a považuje tento fakt za nedostatek ve své práci liniového manažera. Mimo jiné tomu dává za vinu i fakt, že jeden z členů sekce přestal v určité fázi projektu zcela pracovat a plnit zadané úkoly, což logicky vedlo k nutné kompenzaci a nárůstu úkolů pro ostatní členy sekce. Nepřítomnost manažerky PR na schůzkách a pocit její nedostatečné autority způsobuje ztrátu kontaktu s týmem, kterému se bez vedení nedostává dostatečné motivace, a který následně nezodpovědně plní některé úkoly, což zesiluje pocit nedostatečné autority manažerky: „(...) mám pocit, že ty své lidi nedokážeš pro to nějak nadchnout, že oni třeba udělají to, co po nich chcu, ale nepřicházejí s nějakýma svýma návrhama.“ zmiňuje mj. v rozhovoru.

- **Zvýšený stres a chybovost v závěru řešení projektu**

Kritickým momentem je bezpochyby doba těsně před realizacemi hlavních akcí, které jsou nejdůležitějšími výstupy mnohaměsíčního řešení každého z projektů. Jde o fázi provázenou mnoha důležitými rozhodnutími, formálními procesy – od uzavírání smluv až po definitivní rozhodování o využití finančních zdrojů apod. Je kladen velký pracovní i časový tlak na řadové členy, především ale na manažery. Logicky se tak zvyšuje pravděpodobnost chyby a špatného rozhodnutí, které může postup či finalizaci projektu ztížit či dokonce zcela zastavit.

Manažerka PR v rozhovoru spojila toto údobí zejména se zvýšeným množstvím komunikačních šumů a nedorozumění, jež mohou vést k četným konfliktům a nedorozuměním. Zajímavý je její popis příčiny těchto situací a de facto také přístupu mnoha členů mj. i z užšího vedení k takovýmto situacím: „(...) třeba ze začátku nebylo úplně jasné, kdo má ten problém řešit, a tak se čekalo, až se to vyřeší a potom to začal řešit někdo a už bylo třeba pozdě.“

Řešením by mohlo být využití přehlednějších komunikačních nástrojů, např. specializovaného softwaru pro projektovou komunikaci, nebo jasné a především pak včasné nastínění požadovaných úkolů, termínů a výstupů jednotlivých sekcí a jejich návaznost na sekce jiné.

9 ANALÝZA DOPLŇKOVÉHO KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU – NĚKTERÉ KRITICKÉ FAKTORY V OSTATNÍCH PROJEKTECH

V následující kapitole autor krátce sumarizuje a interpretuje výsledky doplňkového výzkumu formou kvantitativního dotazování elektronickým dotazníkem. Ten byl rozeslán v měsících únor a březen 2017 cca 90 řadovým členům KOMAG projektů, z nichž se do dotazníkového šetření zapojilo 66 členů (cca 73 % osloveného vzorku). Tento doplňkový výzkum si klade za cíl nahlédnout „pod pokličku“ jiných projektů a případně odhalit některé souvislosti z hlediska kritických momentů a problémů při řešení a realizaci projektů.

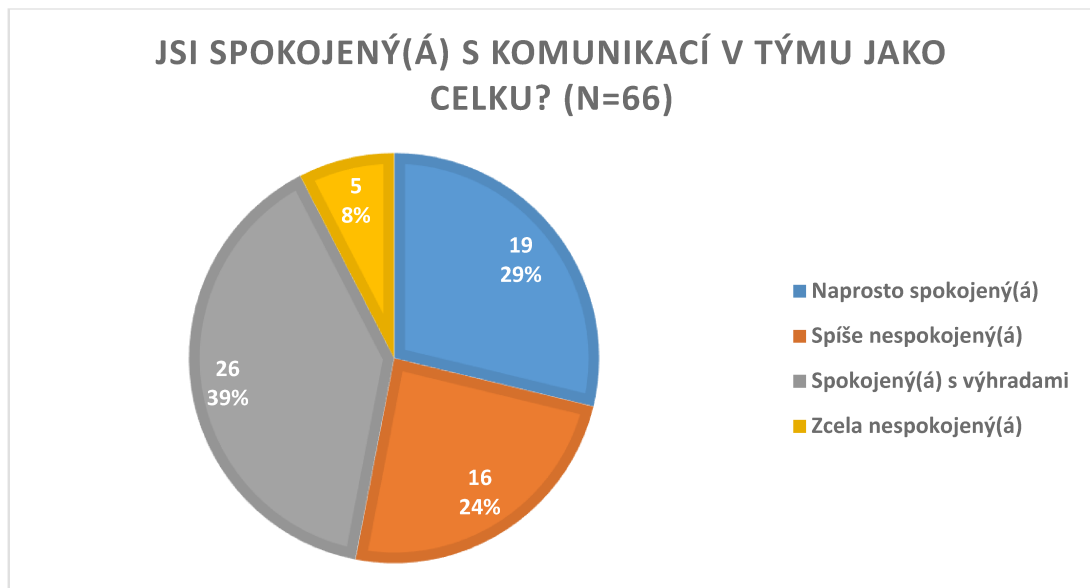
9.1 Interpretace kvantitativního výzkumu – uzavřené otázky

Do šetření se zapojilo celkem 66 respondentů – řadových členů projektových týmů KOMAG, z čehož nejvíce – 18 (28 %) – byli členové týmu projektu Zlin Design Week (viz graf – příloha P11). Nejvíce respondentů – 19 (29 %) – byli členové uměleckých složek týmů (grafici, digitální, prostoroví či produktoví designéři apod.), naopak nejméně respondentů (7 %) pocházelo z audiovizuálních týmů (kamera, střih, animace, ...).

Po dvou rozřazovacích otázkách následovala první „tematická“ otázka zaměřená na to, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací v sekci, které jsou členy. Pozitivním zjištěním je, že celých 85 % dotazovaných respondentů je s komunikací v sekcích de facto spokojeno. Avšak více jak polovina všech (49 %) jsou spokojeni s určitými výhradami. Spíše nespokojených je 15 % respondentů, což není zanedbatelné číslo, avšak zcela nespokojených je pouhých 6 % (4 respondenti). Důvody výhrad a nespokojenosti autor zjišťuje v dalších otázkách.

Čtvrtá otázka byla podobná předcházející, dotazovala se však na spokojenost s komunikací v celém týmu, napříč sekcemi, ze strany hlavních manažerů apod. I přesto, že de facto spokojených s touto komunikací je 68 % respondentů, výrazné zvýšení nastalo u těch, kteří spokojení spíše nejsou – celých 32 % dotazovaných, z toho 24 % spíše nespokojených. Autor práce proto blíže rozebírá, které projekty zaznamenávají jaká hodnocení v tomto ohledu. Nejvíce spokojení s komunikací v týmu jsou řadoví členové projektu Skrz Prsty (27 %), naopak nejméně spokojenosti s týmovou komunikací projevují členové týmu Zlin Design Week (11 %). Obecně nejvíce pozitivní přístup ke komunikaci v týmu ART složky (designéři) – celých 22 % z nich je víceméně spokojeno, z čehož 14 % naprosto. Pozitivně se projevují i členové produkčních týmů projektů – 19 % z nich je s komunikací napříč celým týmem spokojeno. Na opačné straně hodnocení vyniká zejména sekce fundraising – 10 %

členů týmů této sekce napříč projekty vyjadřuje nespokojenost s celotýmovou komunikací a přístupem.



Obrázek 14 – Graf vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Koutný, vlastní tvorba)

Pozitivní jsou výsledky další, v pořadí páté otázky, kde měli respondenti hodnotit, zda podle jejich názorů probíhá řízení daného projektu ze strany hlavních manažerů efektivně. Pro validnost výsledků doplnil autor práce pod otázku krátké vysvětlení a význam slova „efektivita“. Celých 86 % respondentů považuje řízení projektu za efektivní, z toho 45 % za zcela efektivní a bezproblémové. Pouhých 14 % respondentů jej považuje za spíše neefektivní a z tohoto počtu pouze 6 % za zcela neefektivní a problematické.

9.2 Interpretace kvantitativního výzkumu – otevřené otázky

Zajímavější výsledky přinesly dvě poslední, otevřené otázky, ve kterých se měli respondenti vyjádřit, jaké postupy, techniky či přístupy by měl hlavní manažer uplatňovat a jak celkově by měl projekt řídit tak, aby šlo o efektivní projektové řízení. Druhá otázka se pak dotazovala na kritické momenty v průběhu řešení daného projektu a vyzývala k bližšímu popisu daného problému.

Obecně se v první otevřené otázce projevil důraz řadových členů zejména na behaviorální, z části pak na technické kompetence projektových manažerů. Nejčastěji se vyskytují charakteristiky jako „příjemný“, „vynalézavý“, „kreativní“, zaměřený na komunikaci s týmem, respektováním osobnosti každého člena týmu. V odpovědích se jasně projevovalo, že největší oblibu a respekt mají manažeři, kteří si zachovávají chladnou hlavu v kritických situacích a

nezačnou svůj tým podceňovat, přehlížet, nedostatečně informovat či zcela vynechávat z dění v sekci či projektu. Největší důraz respondenti kladou na komunikaci mezi sekcemi, vzájemnou provázanost práce a informování o vývoji v jednotlivých částech týmu.

„Dobře a efektivně dělit práci a komunikovat,“ charakterizuje jeden z řadových členů projektu Cena Salvator svou představu efektivního manažera a odkazuje tak i na dělení práce adekvátně k velikostem týmů a sekcí. Často se napříč projekty zmiňuje i problematiku báze dobrovolnosti členů týmu a fakt, že za neplnění úkolů členům v současnosti de facto nehrozí žádný postih. „*Neplníš? Letíš.*“, popsal svůj názor na tuto problematiku člen projektu BusFest ve své odpovědi. V současnosti neaktivním členům hrozí „pouze“ ztráta kreditů, navíc – i tento postup je nutné poměrně složitě dokazovat a většina manažerů spíše nechává projektové členy v tomto případě projít, než aby vnášel do týmu sémě případné nevraživosti či konfliktu. Velký apel je také na pochopení uměleckých složek týmu – především pak grafiků, a jejich plné zapojování do dění v týmech. To přímo navazuje na zjištěná fakta v kvalitativním výzkumu autora (viz předcházející kapitoly). V odpovědích se objevuje zejména argumentace zkušenostmi z praxe a estetickým citem, který mnohdy studenti marketingu postrádají.

Druhá otevřená otázka zkoumala, jaké kritické momenty podle řadových členů v daných projektech nastaly, a případně jim nechávala možnost se k těmto problémům vyjádřit.

Řadoví členové projektu BusFest zmínili ve svých odpovědích především dva zásadní problémy: nedostatečné finanční pokrytí plánovaných kreativních konceptů a plánů, a také časovou tíseň spojenou zejména se závěrem projektu. „*Je potřeba mít nejdříve k dispozici peníze a pak se můžou začít dít zázraky,*“ uzavřel svou odpověď jeden z členů týmu.

Pro členy projektu Cena Salvator byl jednoznačně nejproblémovějším faktorem změna konceptu celé akce v polovině řešení projektu. Zatímco dříve býval projekt zakončen galavečerelem s předáváním cen, následovaný tzv. „Dnem Salvatora“, jež je věnován dětem a žákům škol, letos bude celý projekt završen benefičním koncertem a „Den Salvatora“ byl oficiálně zrušen. Ačkoliv z toho byli řadoví členové dle odpovědí zmatení a dezorientovaní, ve výsledku se na nich změna projevila pozitivně. Nový koncept hodnotí kladně, coby oživení jinak doposud poměrně stereotypního průběhu akce. Jako problematický se jevil i odchod jedné z liniových manažerek do zahraničí v rámci stáže ERASMUS. To prý nebylo ze strany hlavních manažerek dostatečně komunikováno a sekce se tak ocitla ze dne na den bez vedení.

Řadoví členové týmu Culturea popisují minimum problémů během řízení projektu. Zmiňují fakta, které odráží i výše interpretovaný a níže vyhodnocený kvalitativní výzkum – obtížné předávání informací napříč sekcemi, finanční potíže při pokrývání rozpočtu všech sekcí, zejména produkce. Řada členů zmiňuje i administrativní činnost, smlouvy a další formální procesy, které kreativitu v projektu zabrzdí a omezují.

Projektový tým Fashion Point si během řízení projektu všiml zejména dvou kritických momentů – první probíhal již při jeho řešení, a sice v grafické sekci. Došlo k přerušení komunikace jedné ze dvou grafiček, která se zcela oddělila a přestala na veškerých výstupech pracovat. Hlavní manažerky proto její práci přesunuli na druhou, aktivní členku grafického týmu, která ale nebyla schopná takové penzum práce nárazově zvládnout. I zde – podobně jako v rozhovoru s art directorkou týmu Culturea – padl návrh řešení v podobě navýšení počtu grafiků v týmu. Druhým kritickým momentem pak byla realizace projektu a častá nepřítomnost hlavních manažerek v místě konání akce. Veškeré problémy a rozhodnutí pak zůstávaly na liniových manažerech či dokonce řadových členech.

Tým Skrz Prsty patřil i podle výše uvedeného vyhodnocení uzavřených otázek kvantitativního šetření k těm nejspokojenějším – to se odráží i na této otevřené otázce. De facto jediným problémem byla dle odpovědí opět menší interakce mezi uměleckými složkami a marketingovou částí týmu. Respondenti navrhuje, podobně jako autor této práce výše ve vyhodnocování kvalitativního výzkumu, rozdělení vedení celého projektu na hlavního manažera – studenta marketingu a druhého manažera – studenta ateliéru.

V týmu největšího z KOMAG projektů – Zlin Design Week – se nejčastěji objevuje mezi odpověďmi obtížná, nekvalitní komunikace napříč mnohasložkovým týmem. Právě zde se odráží problematičnost velmi složité hierarchie projektu a struktury jednotlivých sekcí. Projekt je rozsáhlý a o velkém počtu členů. Případnému komunikačnímu šumu se manažerky snaží vyhýbat především častým konáním celotýmových či rozšířených schůzek, jejichž trvání se ale mnohdy protahuje na několik hodin, což řadu členů, kteří v rámci nich neprezentují jakékoli výstupy či se jakkoli nepodílí na v rámci těchto schůzek projednávaných tématech, značně demotivuje.

10 SHRNU TÍ

Na základě definice problémů, vyhodnocení a interpretace kvalitativního i kvantitativního výzkumu v předcházejících kapitolách praktické části této práce nyní v následující kapitole autor zodpoví obě nastavené výzkumné otázky.

10.1 VO1 Jaká jsou slabá místa a kritické momenty při řízení projektu Culturea?

Na základě vyhodnocení kvalitativního výzkumu – individuálních rozhovorů v přílohách P3 – P10 a jeho interpretace v kapitolách 8.2 a 8.3 je jasné, že kritických elementů při řízení projektu Culturea vzniká každoročně celá řada a každý z nich může mít větší či menší podíl na případném nedosažení cíle projektu. Autor zjištěné problémy kategorizuje následovně:

- Nedostatečná či neúplná komunikace mezi hlavními a liniovými manažery, případně liniovými manažery a řadovými členy sekcí.
- Neefektivní využívání potenciálu celotýmových a sekčních porad, jejich neúměrné a zbytečné protahování.
- Špatně cílená externí komunikace projektu vzhledem k nastavené cílové skupině.
- Nedostatek praktických zkušeností mnohdy nově nastupujících liniových manažerů a jejich následná nejistota v dané funkci.
- Nedostatečný počet neformálních akcí a tedy i oddělenost některých složek týmu, neprohlubování vzájemných vztahů.
- Neúměrná dělba práce, problematická delegace úkolů liniovými manažery na členy sekcí
- Nedostatek pracovních sil v některých sekcích (grafický design, fundraising).
- Nepopularita sekce fundraising a s ní spojené odbývání důležité práce v rámci ní.
- Absence týmového nadšení pro projekt a práci v něm, demotivace řadových členů.

10.2 VO2 Která řešení kritických momentů během příprav festivalu existují a jak napomohou vyšší efektivitě řízení projektu?

Stejně jako u předchozí výzkumné otázky, ani u této neexistuje jedna jednoznačná a správná odpověď, ale hned celá řada možností a způsobů, jak k problémům přistupovat. Záleží vždy na velikosti problému a jeho ovlivňování jiných částí projektu či týmu, také ale na osobnosti hlavních a liniových manažerů. Na základě zjištění z individuálních rozhovorů (přílohy P3

– P10) a také zkušeností autora práce, coby hlavního manažera obou popisovaných ročníků projektu Culturea, je možné definovat několik základních řešení vzhledem k tématům jmenovaných problémů a kritických momentů:

- Včasné nastavení vzájemné komunikace, a to jak na úrovni hlavní manažer (manažeri) – linioví manažeri, tak i na úrovni linioví manažeri – řadoví členové. Definice způsobu a četnosti komunikace, ale také komunikačních kanálů a formě podávání reportů či výstupů. Ze strany hlavních manažerů nebázení na jednom konkrétním formátu komunikace či reportingu, naopak – ponechání na rozhodnutí každého z liniových manažerů, jak bude se svou sekcí i nejvyšším vedením komunikovat tak, aby to bylo vzájemně vyhovující, a tedy i efektivní.
- Jasné nastavení formátu celotýmových i manažerských schůzek. Zkrácení doby předávání informací v rámci těchto porad i zmenšení počtu zúčastněných členů tak, aby vždy v daném časovém úseku byly předávány informace důležité pro dané zúčastněné členy či manažery. Ze strany hlavních manažerů zhodnocení, čím účast na poradách je nutná a čím naopak zbytná.
- Reflexe veškeré projektové dokumentace a závěrečných zpráv minulých ročníků projektu. Podle těchto dokumentů znovu zvážení cílové skupiny projektu. Následně adekvátní zacílení externí komunikace. Zvýšení mediálních zmínek v tištěných periodících a tisku, navázání partnerství s veřejnými institucemi a zájmovými skupinami s větším potenciálem zásahu široké veřejnosti, a tedy i větší efektivitě komunikace s cílem zvýšit návštěvnost dané CS. Zvýšení kreativních konceptů a propagace v exteriéru a na veřejnosti.
- Dosazování pouze bývalých či aktuálních členů projektového týmu festivalu na pozice liniových manažerů. Při výběru řadových členů kladení důrazu především na motivaci a důvody jejich touhy participovat na řešení projektu. Ve výsledku efektivnější práce sekcí a jejich celkové nasazení.
- Vyšší počet organizovaných „stmelovacích“, neformálních a teambuildingových akcí menšího i většího rozsahu a charakteru. Sbližování všech složek týmu, zejména pak uměleckých s marketingovými.
- Adekvátní delegace úkolů. Analýza a kritické zhodnocení, které úkoly je možné zvládnout sám, a které je vhodné delegovat na liniové manažery či řadové členy, a tedy zvýšit celkovou efektivitu práce sekce (více hotových úkolů, větší časová rezerva).

- Navýšení počtu přijímaných členů grafické sekce, jejich specializace tak, aby práce na výstupech byla efektivnější, rychlejší a kvalitnější. Větší počet přijímaných členů do sekce fundraising, pozitivní „reklama“ této sekce – důležitost, zodpovědnost práce v ní.
- Prezentace úspěchů projektu už při náboru členů do jednotlivých sekcí, odkazování na úspěšné ročníky, pozitivní propagace. Během řešení projektu poté sdílení veškerých úspěchů se všemi členy týmu v rámci online i offline komunikace. Podpora jednotlivých členů sekcí.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce je efektivita řízení studentského projektu se zaměřením na případovou studii – studentský projekt Culturea v rámci Komunikační agentury FMK UTB (KOMAG).

V teoretické části práce se autor věnuje některým základním teoretickým východiskům a literárním zdrojům odkazujícím na témata z oblasti především projektového řízení – projektový tým, jeho organizaci, strukturu, kompetence jednotlivých členů jeho užšího vedení, ale i komunikaci napříč všemi jeho částmi. Mimo jiné se zabývá také projektovým managementem jako takovým – od jeho historie, prvních definic až po jednotlivé části nezbytné pro řízení projektu (např. projektovou dokumentaci, životní cykly projektu), především pak v rámci malých organizací či právě mezi studenty.

Praktická část se zaměřuje již na samotný festival Culturea, potažmo ostatní projekty pod hlavičkou KOMAG. Ve dvou výzkumných částech odhaluje formou kvalitativního šetření v podobě individuálních rozhovorů stěžejní problémy a kritické momenty, které při řízení dvou posledních ročníků festivalu z pohledu liniových manažerů nastaly. V rámci kvantitativního šetření pak dává autor možnost nahlédnout do zákulisí realizace dalších projektů KOMAG a problematické části jejich řízení. Realizovaný výzkum tak odhaluje v tomto ohledu spojitosti nejen mezi dvěma ročníky jedné akce, ale i dalšími projekty navzájem. V této části výzkumu autor využil originální a autorsky poměrně jedinečný způsob zpracování tematické analýzy formou přepisu přesného znění nejdůležitějších částí rozhovorů do jazyka systémového myšlení a jejich následné interpretace formou zpětnovazebních smyčkových diagramů a jejich axiálně kódovaných závěrů. V samotném závěru autor provádí sumarizaci zjištěných faktů a zodpovídá obě nastavené výzkumné otázky.

Festival Culturea se za 5 let své existence dokázal dostat na výsluní nejen mezi projekty KOMAG, ale i mezi zlínskými festivaly obecně. Fakt, že byl projekt až do příchodu autora do vedení v roce 2015 vždy veden zodpovědně a srdečně, mu napomohl k mnoha oceněním na poli projektového managementu i k popularitě mezi studenty a veřejností.

Aby byl projekt v budoucnosti řízen ještě efektivněji a bylo dosahováno ještě lepších výsledků, je - i na základě této práce - potřeba dbát zvýšené pozornosti při motivaci členů, komunikaci jednotlivých složek a podpoře uměleckých částí týmu a neformálním setkávání všech členů týmu. Důležitý je především nadšený, zapálený tým, který svou práci vykonává s radostí a plným vědomím nezištnosti svého konání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*, 2013. Fifth edition. Philadelphia, Pennsylvania, USA: Project Management Institute. ISBN 978-193-5589-679.
- [2] ARCHIBALD, Russell D., 2003. *Managing high-technology programs and projects*. 3rd ed. New York: Wiley. ISBN 978-047-1265-573.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [4] DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [5] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [6] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [7] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.
- [8] DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-807-2048-632.
- [9] FOWLER, Martin a Jim HIGSMITH, 2001. *Manifesto for Agile Software Development* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/>
- [20] GÖTTLICOVÁ, Marcela, 2013. Chaos a řád v neziskovém sektoru. In: ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích*. Zlín: VerBuM, s. 100. ISBN 978-80-87500-46-0.
- [13] GRAY, Clifford F. a Erik W. LARSON, 2014. *Project management: the managerial process*. Sixth edition. New York City, USA: McGraw-Hill Higher Education. ISBN 978-007-8096-594.
- [42] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektové řízení: Učebnice*. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou. ISBN 9788075124319.

- [53] IPMA ICB – INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, 2015. Version 4.0. Zurich, Switzerland: International Project Management Association. ISBN 978-94-92338-00-6.
- [64] KAMP, Di, 2000. *Manažer 21. století*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.
- [75] KERZNER, Harold., 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. New York, USA: John Wiley. ISBN 978-1-118-02227-6.
- [86] KOZAK-HOLLAND, Mark, 2011. *The History of Project Management*. Lakefield, Ont: Multi-Media Publications. ISBN 978-155-4890-965.
- [97] KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-807-2612-598.
- [108] KUBEŠ, Marián, 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6304-0.
- [19] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [20] MEREDITH, Jack R. a Samuel J. MANTEL, 2012. *Project management: A Managerial Approach*. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470533024.
- [21] MERTEN, Klaus, 1983. *Inhaltsanalyse Einführung in Theorie, Methode und Praxis*. 2., verbesserte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-366-3103-530.
- [22] PALÁN, Zdeněk, Systém. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/system>
- [23] RICHARDSON, Gary L., 2015. *Project management theory and practice*. Second edition. Boca Raton, USA: CRC Press. ISBN 978-148-2254-952.
- [24] ROBERT K. WYSOCKI., 2011. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 6th ed. Hoboken, N.J: Wiley. ISBN 978-111-8016-190.
- [25] ROBERTS, Paul, 2011. *Effective project management*. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 978-074-9461-584.

- [26] SHANBHAG, Aksata, 2014. How To Use Slack For Project Management With These Simple Tips. *MakeUseOf.com* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.makeuseof.com/tag/use-slack-project-management-simple-tips/>
- [27] SCHWALBE, Kathy, 2016. *Information technology project management*. Eighth edition. Boston, USA: Course Technology. ISBN 978-1285452340.
- [28] SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [29] SCHWALBE, Kathy., 2015. *Introduction to project management*. Fifth edition. North Charleston, USA: CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1505212099.
- [30] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [31] STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-858-3460-X.
- [32] SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [33] ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2017. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025142479.
- [34] ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5128-350.
- [35] ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2014. *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-58-3.
- [36] VATER, Stefanie, 2012. *Project Planning as Key to Success in Project Management*. München: GRIN Verlag. ISBN 978-365-6199-564.
- [37] VOKÁL, Zdeněk a Radim ŠTORK, 2013. *Projektový management*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-87779-08-8.
- [38] WEBEROVÁ, Dagmar, 2013. *Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažmente*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-32-3.

- [39] WILLIAMS, Paul, 2015. *Visual Project Management*. Raleigh, USA: Lulu Press. ISBN 978-1312827165.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPIC	Centrum na podporu integrace cizinců
CS	Cílová skupina
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
ILP	Identifikační listina projektu
KOMAG	Komunikační agentura
PR	Public relations
PRON	Projekty neziskových organizací
SU UTB	Studentská unie UTB

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schéma základní organizační struktury projektu (Zdroj: vlastní tvorba)	15
Obrázek 2 – Schéma útvarového řízení projektu (Zdroj: Doležal, 2016, s. 47).	16
Obrázek 3 – Maticová organizační struktura (Zdroj: Managementmania.com).....	16
Obrázek 4 – Model ideální zpětné vazby dvou osob (Zdroj: Kubátová, 2013).....	21
Obrázek 5 – Projektové fáze (Zdroj: Annexnet.cz, Metodika PMI).....	25
Obrázek 6 – Distribuce úsilí v projektu (Zdroj: Meredith a Mentel, 2012, s. 19)	26
Obrázek 7 – Cyklus „roztaženého J“ (Zdroj: Meredith a Mentel, 2012, s. 19)	26
Obrázek 8 – Doporučené rozložení a rozsah ILP (Zdroj: Doležal, 2013, s. 41).....	28
Obrázek 9 – Jednoduchá struktura WBS s identifikovanými produkty a balíky	30
Obrázek 10 – Základní podoba popisu pracovního balíku	30
Obrázek 11 - Zjednodušená kresba charakterizující agilní přístup k řízení (Zdroj: Šochová a Kunc, 2017, s. 14)	32
Obrázek 12 – Zodpovědnost manažerů ročníku 2017 za jednotlivé sekce (Zdroj: Koutný).....	43
Obrázek 13 – Schéma komunikace mezi jednotlivými projektovými útvary (Zdroj: Koutný).....	43
Obrázek 14 – Graf vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Koutný, vlastní tvorba)	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Komparace zjištěných problémů na základě kvalitativního výzkumu napříč dvěma ročníky festivalu Culturea (Zdroj: Koutný, přílohy P3 – P10)...48	
Tabulka 2 – Věkové rozložení návštěvníků webové prezentace projektu v období 28. 3 – 19. 4. 2017 (Zdroj: Koutný)50	
Tabulka 3 – Analýza mediálních zmínek festivalu Culturea 2017 (Autor: Koutný)..55	

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Struktura kvalitativního šetření

Příloha PII: Struktura kvantitativního šetření

Příloha PIII: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka PR – Culturea 2016

Příloha PIV: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka FR – Culturea 2016

Příloha PV: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka propagace – Culturea 2016

Příloha PVI: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka produkce – Culturea 2017

Příloha PVII: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažer fundraisingu – Culturea 2017

Příloha PVIII: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka propagace – Culturea 2017

Příloha PIX: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – art directorka – Culturea 2017

Příloha PX: Vyhodnocení individuálního rozhovoru – manažerka PR – Culturea 2017

Příloha PXI: Vyhodnocení kvantitativního dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

1. Jaký je hlavní problém v projektu Culturea?
2. Jaká je příčina vzniku tohoto problému?
3. Jaký je druhý a třetí problém v projektu Culturea?
4. Jaká je příčina vzniku těchto problémů?
5. Jaký dopad měly tyto problémy na výsledky projektu?
6. Jak by mohl být problém řešen, jakou cestu navrhuje při odstraňování příčin problémů?
7. Bylo by podle vás lepší zaměřit se na odstranění příčiny problémů nebo následků po tom, co se problém vyskytne?
8. Co vás kromě toho na projektu ještě výrazně negativně či pozitivně překvapilo?

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

- 1. Jsi členem některého z projektových týmů KOMAG? Kterého?**
 - a. Cena Salvator
 - b. Culturea
 - c. Zlin Design Week
 - d. BusFest
 - e. SkrzPrsty
 - f. Fashion Point

- 2. Jsi spokojený(á) s komunikací v sekci, které jsi členem?**
 - a. naprosto spokojený(á)
 - b. spokojený(á) s výhradami
 - c. spíše nespokojený(á)
 - d. naprosto nespokojený(á)

- 3. Jsi spokojený(á) s komunikací v týmu jako celku (mezi sekcemi, členy týmu, od manažerů k projektovému týmu apod.)?**
 - a. naprosto spokojený(á)
 - b. spokojený(á) s výhradami
 - c. spíše nespokojený(á)
 - d. naprosto nespokojený(á)

- 4. Řídí podle tebe hlavní manažeři projekt, kterého jsi členem, efektivně?**
 - a. efektivně a bez problémů
 - b. s drobnými potížemi
 - c. spíše s obtížemi
 - d. zcela neefektivně

- 5. Jak by podle Tebe měl hlavní manažer projekt řídit efektivně? Jaké postupy, přístupy nebo techniky by měl uplatňovat? (otevřená otázka)**

- 6. Jaké problémy či kritické momenty nastaly během přípravy (příp. i realizace) Tvého projektu? (otevřená otázka)**

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

– MANAŽERKA PR – CULTUREA 2016

Originální znění, Pavlína Šmajzrová – manažerka PR – Culturea 2016	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) málo jsme tvořili společně.“ – „(...) že jsme možná nejeli na stejné vlně, to se týkalo hlavně PR a propagace, že jsme mohli víc spolupracovat, že ty nápady nešly ruku v ruce a mohlo se to víc protnout“ – „(...) ke konci už ty vztahy mi přišly takový vyhocený.“ – „(...) že se řeklo hele: propagace neudělala žádné akce, už to bylo potom celkem takový. Asi tam byla ponorka, ten únor a březen.“ – „(...) a jak jsme ve třídě, tak jsme se pořád bavili o projektu.“ – „(...) je fakt, že asi i já s AŽ (<i>manažerka produkce</i>) jsme byli na józe a bavili jsme se o projektu prostě. Takže možná kvůli tomu, že se od toho projektu nemůžu nějak odpoutat, tak ta ponorka přišla.“ – „(...) možná by to chtělo víc takových akcí, kde by se člověk uvolnil a úplně tohle jako vypnul.“ – „(...) já jsem měla třeba stav, že jsem měla odpor sednout k počítači a odepisovat těm partnerům. Ne, že bych neměla čas, neměla jsem z toho dobrý pocit, ale měla jsem v sobě úplný blok, nechtěla jsem to dělat.“</p> <p>2. „(...) možná ty naše schůzky, jako liniových manažerů a hlavního manažera, byly dlouhé. Že by bylo lepší pokaždé kdybychom si řekli: máme na to dvě hodiny nebo hodinu a půl, a za tu dobu to musíme vyřešit.“ – „(...) a pak se to protahovalo, a byli jsme z toho unavení, a nebylo to úplně efektivní.“ – „(...) ta provázanost těch schůzek je ale důležitá, - „(...) já si třeba uvědomuju, že jsem pak už trochu plavala třeba i v tom programu. Že se najednou něco zrušilo, ale my už jsme to třeba komunikovali, ne nějak moc, ale pak jsme se dozvěděli, že to neplatí. Takovej nějaký komunikační šum od produkce.“ – „(...) Ke mně se třeba dostávalo, že to moc hrotíme.“ – „(...) že to mělo dopad na náladu v týmu, že už z toho byli všichni unavení a přišlo jim, že je toho moc. A kdyby ta komunikace fungovala jinak, schůzky byly kratší, tak to bude lepší.“ – „(...) možná na začátku se úplně domluvit s liniovými manažerama, jak jim vyhovuje komunikovat. Protože někomu vyhovuje víc komunikovat přes Facebook, pak jsou ale zase lidi, kteří to potřebují říct a nebaví je to vypisovat. Tak se domluvit, co komu víc vyhovuje a najít nějaký kompromis.“ – „(...) pak možná udělat si nějaký systém, že by si ten člověk sám dopředu řekl, že když absolvuje nějakou schůzku třeba, tak napíše, že 5 ze 10 schůzek bylo úspěšných, a ne že potom za 14 dní, až se mě někdo zeptá, tak: „Jo vlastně, byl jsem tam,“ takže si nějak určit ten postup, jak ty informace budu předávat.“ – „(...) možná by bylo dobré dát lidem dopředu vědět, co se na těch schůzkách bude řešit, aby se oni na ně mohli připravit a věděli prostě, že nebudou mluvit o blbostech a řeknou jen to, co mají.“</p> <p>3. „(...) většinou jsi napsal ty, že jsme získali nějaké peníze, a že by mi přišlo sympatičtější, kdyby napsala NV na skupinu na Facebooku: Hele, získali jsme další peníze. Ne jen na skupinu manažerů, ale na celotýmovou, myslím, že by to pak vzbudilo víc nadšení.“ – „(...) myslím, že by to lidi dokázalo víc vtáhnout, kdyby tam bylo nějaký takový sdílení radosti.“ – „(...) možná by to chtělo pak na konci zajistit větší klid. Měla jsem obzvlášť v ten první den pocit takového chaosu. Řekli jsme si „přijel velvyslanec,“ a pak zjistili, že to není velvyslanec, a že jsme tak nějak nevěděli, co dělat.“ – „(...) AŽ (<i>manažerka produkce</i>) tam nebyla, když jsme ji potřebovali. Místo toho, aby tam někoho poslala.“ – „(...) protože ona měla řídit tu koordinaci těch činností, těch příprav.“ – „(...) takže na místě, ráno, když už jsme tam byli, kdybychom řekli: „Udělali jsme kus práce, tak teď už s tím nic nezmůžeme, pojďme si to užít,“ tak pak mají lidi tendenci panikařit. Španělsko už mi přišlo takový víc v pohodě a klidnější.“</p>	<p>1. Malé propojení sekcí navzájem +> málo společných neformálních akcí -> větší ponoření do práce v sekcích +> málo společně koordinované práce +> malé propojení sekcí navzájem ¹</p> <p>Oddělená práce sekcí a větší ponořenost manažerek jen do práce ve vlastních sekcích bez možnosti interakce během neformální akce měla za následek silné ponoření do práce svých sekcí a zvyšování napětí v manažerském týmu.</p> <p>2. Nízká efektivita komunikace sekcí +> nízká efektivita manažerských porad +> malá rychlost předávání zásadních informací +> předávání mnoha zbytečných informací +> nízká efektivita komunikace sekcí</p> <p>Časově neefektivní a zdlouhavé schůzky způsobily přehlížení některých důležitých informací a jejich nepředávání dalším sekcím, což mělo za následek sníženou efektivitu komunikace sekcí.</p> <p>3. Malá motivace a nadšení řadových členů +> málo sdílené radosti z úspěchů v týmu +> málo informací řadových členů o úspěších týmu +> malá motivace a nadšení řadových členů.</p> <p>Sdílení radosti z úspěchů jen mezi úzkou skupinou či pouze manažery a nikoli mezi řadovými členy tým demotivuje a snižuje nadšení a hrdost na členství v projektu.</p>

¹ -> znamená, že následující prvek má **opačnou** tendenci růstu či poklesu, než prvek předcházející
 +> znamená, že následující prvek má **stejnou** tendenci růstu či poklesu, než prvek předcházející (Zdroj: Svirakova, E. (2016) in SOUKALOVÁ, Radomila. *Design stories aneb kreativní inovace a problémy jejich transferu do praxe*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FMK, 2016, 137 s. ISBN 978-80-7454-637-2.

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

– MANAŽERKA FUNDRAISINGU – CULTUREA 2016

Originální znění, Nela Vaculčíková – manažerka FR – Culturea 2016	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) já myslím, že na začátku chyběl ten kvalitní teambuilding. Když se ti lidi neznají, tak si hrabou za ten svůj píseček a potom je to hodně náročné a jeden neví, dělá si to svoje.“ – „(...) a pak, když třeba nebyl tak extrémně silný teambuilding, že jsme sice byli v té Galaxii, ale nepřišlo tam tak moc lidí. A pak nemají nutkání komunikovat s těmi lidmi z těch jiných sekcí.“</p> <p>2. „(...) hodně lidí má problém s tou komunikací – zvednout telefon nebo i napsat email. Řeknou si „ne, já volat nebudu“. Potom jsem musela důrazně vysvětlit, že nestačí napsat, ale zavolat – jednou, i dvakrát – a pak vícekrát napsat a připomenout se. Někdo si řekne, že nám kdysi nepomohli, tak na ně kašleme a ani jim nenapišeme... Ale oni ti můžou dát kontakt třeba na někoho jiného a tak...“ – „(...) plus možná už na začátku vyřešit, do jaké sekce by každý chtěl jít, říct jim to, protože na tom pak hrozně záleží ta jejich motivace.“ – „(...) a myslím, že by tam měla být ta prevence vzniku těch problémů. Ty hodiny, kde by ti byly ty věci řečené. Třeba že by senior manažer řekl ty zkušenosti, protože už si tím prošel. A zároveň tím předchází vzniku těch problémů a zároveň řešíš důsledky těch, co už vznikly. Jde to ruku v ruce.“</p> <p>3. „(...) myslím si, že ta ART sekce – že jsou fakt dobří – ale potom tlačí oni na nás, že toho mají hodně, že mají nějaké své představy, my máme naše, a potom to do sebe naráží.“ – „(...) já myslím, že se nám tady od začátku vtulou do hlavy, že artový tým a marketáči si nerozumí. To je podle mě blbost.“ – „(...) já myslím, že problém je i v tom, jak nás tady dělí na art tým a marketáky.“ – „(...) a potom aby ty předměty byly svázané – marketáči a umělci. Pokud máme spolupracovat, tak se musíme vidět a na těch hodinách spolu být, a pak podle mě tady ta nevráživost vzájemná zmizí.“ –</p> <p>4. „(...) myslím si, že jsme měli až moc ambiciózní produkční, která se do toho projektu sice zapálila, ale pak došlo k incidentům, při kterých se to snažila převzít.“ – „(...) v tu chvíli si měla říct, že ne, že tak by to být nemělo. Tam šlo o to si už umět ten projekt užít, říct si: „Už to nikdy nebude takové, to zvládneme,“ – „(...) já si prostě myslím, že AŽ (<i>manažerka produkce</i>) byla podle mého moc, úplně nesmyslně, panovačná. Hodně zpanikařila a dělala problémy, které vůbec nemusela.“ – „(...) produkce byla super, sehnala spoustu do programu, ještě s tím malým množstvím peněz. Ale AŽ (<i>manažerka produkce</i>) by měla lépe odhadnout, kde končí její role liniového manažera a začíná role hlavního manažera.“</p> <p>5. „(...) pak ty smlouvy, to je prostě věc, která tě zdržuje. Bylo by fajn, kdyby na to byl zaměřený nějaký předmět, protože by se pak ulevilo i PN (<i>ekonomka KOMAG</i>).“ – „(...) řešení by podle mě bylo udělat nějaký předmět, který by byl možná méně kreativnější, ale více administrativnější, určitě hned v prvéku. Kde by si lidi vyzkoušeli ty smlouvy a tak. Vyzkoušet si ty věci z praxe.“</p>	<p>1. Nekvalitní komunikace mezi sekcemi +> málo společně organizovaných neformálních akcí +> snížené povědomí o práci jiných sekcí a členů +> málo kvalitní komunikace mezi sekcemi.</p> <p>Fakt, že nebyla zorganizována žádná neformální akce, nebo byly organizovány s nízkou účastí, přispěl ke snížení povědomí o aktivitě a lidech v jiných sekcích a snížil kvalitu komunikace v týmu.</p> <p>2. Nedostatek sponzorů a partnerů projektu +> finanční a materiální nepokrytí některých položek +> nekompetentnost některých členů k práci fundraiserů +> nedostatek sponzorů a partnerů.</p> <p>Řada členů sekce fundraising měla problém komunikovat s partnery a sponzory, což mělo za následek nedostatečný počet oslovených a získaných partnerů a tedy nepokrytí některých položek z rozpočtu.</p> <p>3. Nízké propojení studentů uměleckých oborů a marketingových komunikací +> velké množství vzájemné předpojatosti a předsudků +> málo společně organizovaných formálních i neformálních akcí +> málo mezioborových, propojených předmětů +> nízké propojení studentů uměleckých oborů a marketingových komunikací.</p> <p>Nízká propojenost studentů uměleckých oborů a marketingu z hlediska konaných akcí i vyučovaných předmětů přispívá k silné vzájemné předpojatosti mezi obory a neochotě spolupracovat.</p> <p>4. Vysoké ambice manažerky produkce měly za následek problematickou komunikaci během hlavní akce a její pokus převzít roli hlavního manažera.</p> <p>5. Zvýšená administrativní činnost +> mnoho uzavíraných smluv před realizací projektu -> nedostatek znalostí z ekonomické a právní sféry -> zvýšená administrativní činnost.</p> <p>Nedostatek znalostí z ekonomické a právní sféry přispívá ke zvýšené a náročné administrativní činnosti v závěru projektu.</p>

PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU – MANAŽERKA PROPAGACE – CULTUREA 2016

Originální znění, Zuzana Kratochvílová – manažerka propagace – Culturea 2016	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) mně asi možná nejvíc vadilo, že mi LK (<i>hlavní manažer</i>) řekl: „Udělej tohle,“ a nechal mi volnou ruku. Kdežto já jsem potřebovala někdy vyloženě víc za tu ruku vzít, než jako běž a dělej si to, jak myslíš, protože to pak ve výsledku stejně dopadlo tak, že ta představa byla trochu jiná.“ – „(...) možná by bylo lepší, než toho člověka tak pustit, tak ho více nasměrovat. Spíš mi chyběly ty příklady, jak to udělat. Já jsem takovej člověk, že chci trochu popostrčit.“ – „(...) myslím si, že spíš než WBS nebo nějakou projektovou dokumentaci by bylo lepší, kdyby se to ukazovalo na těch příkladech. Kdyby manažer ukazoval, jak se to dělá správně a na základě zkušeností ukazoval nějaké postupy, jak ty věci řešit.“ –</p> <p>2. „(...) taky podle mě je lepší, když je ten manažer přítomný na těch schůzkách těch jednotlivých sekcí. Ne pokaždé, ale častěji, než jednou. Protože do toho sám vidí víc a i ti členové se pak víc snaží, protože mají větší respekt.“ – „(...) já bych viděla jako řešení těch komunikačních problémů víc těch celotýmovek. Protože mě přišlo, že jsme nejvíc byli kreativní na té celotýmovce. Úplně to pak nabralo jiný spád. A za celý projekt jsme měli jenom dvě takové celotýmovky. A vlastně jsme ani neuskutečnili žádný ten teambuilding. To byla škoda.“ – „(...) myslím si, že když se dělají schůzky sekcí, ať už jednotlivě nebo třeba více dohromady, tak by tam kromě liniových manažerů mělo být i co nejvíce členů. Když ne všichni, tak alespoň část. Protože než zase potom ten manažer předá ty informace co se dělo, co si řekli těm svým lidem, tak to zabere nějaký čas. Takže by takové rozšířené schůzky byly fajn. Ne jenom liniovní manažeri a hlavní manažer, ale třeba alespoň jeden další člen těch sekcí.“ – „(...) takže si myslím, že LK (<i>hlavní manažer</i>) se mohl účastnit těch schůzek víc, protože já jsem se u nich snažila vždycky vzbudit ty nápady a kolikrát to bylo jako takový těžký.“ – „(...) bylo to pak takový zdlouhavý. Když už jsme my něco vymysleli, tak se to muselo prezentovat jemu (<i>hlavnímu manažerovi</i>) a on řekl: „Vymyslete ještě něco,“ a my se zase museli sejít a zas něco vymýšlet znovu. A právě to na tom bylo to zdlouhavý a možná neefektivní. A možná jsme na tom právě ztroskotali, že jsme to pak nedokázali zrealizovat.“</p> <p>„(...) já si myslím, že jsme špatně promysleli to, jak to těm lidem dáme vědět. To byla asi chyba moje. Nevyšly nám nějaké ty plánované akce, a byla to škoda hodně.“</p> <p>„(...) myslím, že ty problémy nevyřešíš v průběhu, nevidíš je. Lepší je podle mě až potom si je srovnat. Protože v průběhu se ti zdá, že všechno děláš dobře, že děláš všechno na maximum, a až potom ti zpětně dojde, co bylo špatně. Nemyslím si, že máš šanci to ovlivnit, ty příčiny, během toho projektu. Lepší je podle mě, když jedeš na max a až potom zjistíš ty svoje chyby a poučíš se.“</p> <p>„(...) když ho rozpoznáš a jsi si jistý, tak ano, tak ho řešit hned. Pokud to nezabere tolik času a úsilí, aby se nezanedbalo zase něco jiného, tak to řešit hned, ale pokud by hrozilo, že se přehlédne něco jiného, tak bych to raději nechala být.“</p>	<p>1. Nejistota manažerky sekce +> nedostatek praktických ukázek vedení sekce a výstupů -> složitá projektová dokumentace +> volnost realizace úkolů a výstupů sekce -> nejistota manažerky sekce.</p> <p>Přílišná volnost v realizaci kreativních konceptů a výstupů manažerky v kombinaci s neznalostí projektového prostředí z její strany a složitou projektovou dokumentací způsobily její nejistotu.</p> <p>2. Malá kreativita jednotlivých sekcí. -> vysoká kreativita týmu jako celku -> málo organizovaných celotýmových porad -> mnoho schůzek pouze sekcí -> malá kreativita jednotlivých sekcí.</p> <p>Nedostatek kreativních celotýmových schůzek a naopak velký počet méně kreativních schůzek pouze sekcí odděleně snižuje celkovou kreativitu týmu a jeho výstupů</p>

PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU – MANAŽERKA PRODUKCE – CULTUREA 2017

Originální znění, Karolína Lukašiková – manažerka produkce – Culturea 2017	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) podle mě je problém v tom, že spousta lidí má problém s delegací. Že buď delegují úplně všechno, což mi přijde občas u vás (<i>hlavních manažerů</i>) – že i třeba sami víte, co přesně chcete, kolik čeho má být, jak to má vypadat – ale pak to stejně musím udělat já. Místo vysvětlování mě to mohlo být hotové o dva dny dříve – než mi to vysvětlíte, než já se k tomu dostanu apod.“ – „(...) ale zase já mám opačný problém, že než abych delegovala, tak mi přijde rychlejší to udělat. Takže to teď dopadá tak, že toho mám hodně na sobě já, protože jim (<i>členům sekce produkce</i>) to trvá dlouho nebo nejsou schopni to udělat, a pak to stejně musí řešit ten manažer, což stejně dělám. Proto toho je tolik. Ale zase u hlavních manažerů mi to připadá až moc. Že se všechno háže na ty liniové manažery a přitom jsou věci, které byste zvládli udělat jednodušeji sami. Tak proč to řešit takhle nějak tabulkovitě, ve stylu „máš to v manuálu, tak to tak udělej,“ než to vyřešit rychleji a efektivněji.“</p> <p>2. „(...) třeba mě teď štví fundraising, že až teď jsme se dozvěděli, že nikdo nereflekoval ty seznamy a návrhy, kdo by se dal oslovit, a že teď nemáme žádné ceny pro děcka ze soutěží. A takových věcí je víc napříč těmi sekcemi.“ – „(...) celkově mi připadá, že je spousta věcí teď řešená na poslední chvíli. Ale samozřejmě to platí i pro mě, protože teď je spousta problémů a věcí v produkci.“</p> <p>3. „(...) tak nějak celkově mi chybí u těch věcí zdravý rozum, že i celkově to bylo administrativně náročné – ty termíny, dodržování, reporty. Podle mě to je zbytečné, jako zbytečná práce navíc. Místo toho, abychom si to řekli během 5 minut a bylo to efektivnější, každý si z toho vzal to, co potřebuje a co se ho týká.“ – „(...) nebo že na těch schůzkách nemusíme vždycky sedět všichni. Třeba, když se tam řeší promo nebo fundraising. Je fajn, když lidi ví, co se děje, ale to jsme i tak věděli, takže když se pak řeší jednotlivé věci a sekce, tak mi přijde zbytečné poslouchat, co dělá tato sekce a co tato sekce atd.“ – „(...) přijde mi, že se to celé řídí tak moc „tabulkově“, že se takhle se projekt řídit má, tak pojedeme podle toho a půjdeme přes mrtvoly. Nebo že takhle se to dělalo loni, tak to budeme stejně dělat i letos.“</p> <p>4. „(...) já taky osobně nesouhlasím s tou cílovkou. Vzhledem k naší komunikaci – že tvrdíme, že jsme projekt pro širokou veřejnost Zlína, ale pořád máme tu komunikaci zaměřenou jenom na studenty. Navíc, veškerá komunikace, která se odehrává, se děje jenom na sociálních sítích, kde ta veřejnost prostě není. To bylo vidět i na těch akcích – když někdo neměl Facebook, tak by se o té akci pomalu ani nedozvěděl.“ – „(...) já nevím, jestli dávat víc financí do těch médií, jako jsou ty Deníky, Nočníky, nebo časopisy jako inZlín apod. Prostě celkově mi to promo přijde suché, protože jenom plakát je málo.“ – „(...) jestli by nepomohlo vložit víc do tiskové reklamy, ačkoliv je drahá. Protože vlastně Culturea a myslím ještě Salvador jsme jediní, kteří cílí na širokou veřejnost, nejen na mladé. A zdá se mi, že ta naše komunikace je cílena hodně jenom na mladé.“ – „(...) asi, že by to chtělo víc zvážnit, víc cílit na tu širokou veřejnost. Že tam máme ten konflikt, chceme cílit na veřejnost, už to tak i píšeme, ale dostává se to pořád jen k těm mladým.“</p> <p>5. „(...) podle mě by bylo fajn dělat víc neformálních akcí. Ne zrovna chatu, přeci jenom celý víkend je celý víkend, ale jenom tak – jít si sednout do čajovny nebo na pivo. A nebavit se o projektu, nejt jenom řešit, co dělají sekce. Stejně se časem k tomu diskuze svede a často z toho vypadnou nejlepší nápady, ale do té doby se o těch lidech dozvíš více, už to nejsou jenom ti, kteří dělají jeden stejný projekt, ale už jsou to známí, co si jdou spolu na pivo a už ta práce je jiná.“</p>	<p>1. Problém s delegací úkolů ze strany hlavních i liniových manažerů způsobuje prodlužování dodání výstupů a zvýšenou vytíženost některých členů oproti jiným, tím pádem není práce v týmu rovnoměrně rozdělena.</p> <p>2. Nedostatečné plnění úkolů některých sekcí +> úkoly, které jiné sekce potřebují splnit pro realizaci akce +> zjištění jejich nesplnění těsně před realizací akce +> nedostatečné plnění úkolů jiné sekce.</p> <p>Nedostatečné plnění úkolů, jež jsou zásadní pro splnění plánů jiné sekce, a to těsně před realizací projektu přispívá k nevrzivosti v týmu a stresu v závěru projektu.</p> <p>3. Neefektivita práce v projektu +> striktní dodržování projektové dokumentace +> přílišná složitost procesů +> neefektivita práce v projektu.</p> <p>Přílišné dodržování projektové dokumentace a složitost některých procesů přispívá k celkové neefektivitě práce projektového týmu.</p> <p>4. Špatně cílená komunikace (online) +> nastavení výchozí komunikace na širokou veřejnost +> nízká aktivita široké veřejnosti v online prostředí +> malý zájem CS o projekt +> špatně cílená komunikace.</p> <p>Zaměření pouze na online komunikaci vzhledem k nastavené CS – široké veřejnosti – která se v online prostředí tolik nevyskytuje, bylo špatným zacílením komunikace.</p> <p>5. Neformální akce podporují interakci a prohlubování vztahů v týmu, čímž je podpořena kreativita týmu a další práce.</p>

PŘÍLOHA P VII: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU – MANAŽER FUNDRAISINGU – CULTUREA 2017

Originální znění, Lukáš Kapinus – manažer fundraisingu – Culturea 2017	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) u nás byl největší problém od toho druhého semestru, že nás bylo málo, že jsem tam byl jen já a HK. Největší problém byl, když nás opustila TV (<i>bývalá manažerka sekce</i>) a KN (<i>bývalá členka</i>) a zbyli jsme jen dva. To byl za naši sekci asi největší problém.“ – „(...) cítil jsem jako důsledek trochu sníženou motivaci svojí i zbytku sekce, že to nedopadlo podle představ, i když to byl spíše chvilkový stav.“ – „(...) na druhou stranu jsem si říkal, že když to nevyšlo tady, tak to třeba vyjde jinde.“</p> <p>2. „(...) schůzek jsme měli, myslím si, tak akorát. Možná jen jak byly vždy dohromady, tak když každý věděl o všem a o všech, tak už jsme z toho měli trochu hlavu jak balón. Samozřejmě je dobré vědět, že tohle dopadlo takhle, tohle bude a tak. Můžeme samozřejmě vědět i věci navíc, otázka je, jestli to pro nás má takovou hodnotu.“ –</p> <p>3. „(...) myslím si, že lidi nemají problém něco pro ten projekt udělat, víceméně všichni pro to žijí. Spíš si myslím, že ten fundraising obecně není vůbec populární. Je to prostě o tom zvednout telefon, někomu zavolat, napsat email, a pak se buď nechat odmítnout, nebo něco začít řešit. A lidi se bojí třeba zvednout telefon, něco na někom „žebrot“ nebo něco někomu vnucovat apod.“ – „(...) myslím, že jeden z problémů je tedy celkově nepopularita fundraisingu. Nemyslím si ale, že je to nevděčná práce, spíš to není práce pro každého. Člověk musí mít určitou vyřídku, nesmí se bát člověka oslovit. A to nezvládá každý.“ – „(...) asi to má ale takovou pověst, ta sekce, že je to jen o tom sehnání těch peněz. Někomu zavolat, něco po něm chtít. (...) všude jinde taky volají a taky požadují, ale ten fundraising je na tom postavený.“ – „(...) navíc ty peníze nikdo moc nechce pustit a upřímně – my těm lidem tam moc nenabízíme. Ta protihodnota je nic moc, my nemáme moc co nabídnout.“ – „(...) teď je to takový, že když si ti lidi vybírají, do které sekce v které týmu by šli, a nemůžou si vybrat, tak si vyberou fundraising, protože si řeknou, že tam nebudou nic moc dělat.“ – „(...) většina lidí považuje ostatní sekce za populárnější, chtějí raději tam. A jak je právě málo oblíbený, tak tam buď přijde málo lidí a ta sekce je prázdná, nebo tam přijdou takoví, kteří o to ten zájem nemají.“ – „(...) podle mě by bylo dobré ukazovat hlavně pozitivní příklad, že když se sežene hodně peněz, tak ten festival bude skvělý.“</p>	<p>1. Nedostatek pracovních sil +> málo úspěšných kontaktů a oslovených sponzorů +> malá motivace členů i budoucích členů fundraising sekce +> nedostatek pracovních sil.</p> <p>Nedostatek pracovních sil v sekci měl za následek zvýšený tlak na práci zbývajících členů a ve výsledku nedostatek oslovených sponzorů a partnerů, což negativně ovlivnilo motivaci sekce.</p> <p>2. Délka manažerských schůzek +> příliš mnoho nepodstatných předávaných informací +> délka manažerských schůzek.</p> <p>Přílišná délka manažerských schůzek zvyšuje pravděpodobnost předávání nepodstatných informací a naopak vynechávání důležitých, což je nebezpečné pro další práci.</p> <p>3. Nepopularita fundraising sekce -> mnoho zodpovědných a problematických úkolů -> nedostatek poskytované propagace firmám +> malá úspěšnost v oslovování +> nepopularita fundraising sekce.</p> <p>Povaha práce fundraisera v kombinaci s neochotou řadových členů komunikovat a nedostatečnou nabídkou propagace ze strany KOMAG projektů způsobuje nepopularitu práce ve fundraisingu.</p>

PŘÍLOHA P VIII: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU – MANAŽERKA PROPAGACE – CULTUREA 2017

Originální znění, Martina Lukáčová – manažerka propagace – Culturea 2017	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) my jsme se bavili i s KL (<i>manažerka produkce</i>), že jeden hlavní manažer nám neřekne k něčemu hnedka něco, domluvíme se, a pak nám druhý hlavní manažer něco vytkne a ten první jen přitaká. Že v tom vidí problém vlastně jen ten jeden manažer a ten druhý napíše: „Jo, on má pravdu“. Že se to neřekne všechno hned na začátek a my bychom se pak tím zbytečně nezaobírali. Pak to totiž ztrácí tu myšlenku ty návrhy. (...) Vadila mi ta komunikace. Že se to nejdřív předneslo, a nakonec se to zavrhlo. (...) S tím souvisí i to, jak jsme si říkali: „buďme takoví volnějši, nebudme tak upjatí“. Pak třeba u nějaké grafiky, kterou jsme chtěli udělat k tomu „Hledá se“ (<i>propagační akce na sociálních sítích</i>) se řeklo, že ne, že by to byla urážka grafiček. (...) Rovnou stačilo říct, jak si to představujete.“ – „(...) takže pro mě je nejzásadnější problém, že by se mělo nad vším tak nějak víc uvažovat. Že by se mělo tomu vymyšlení nápadů a kreativních konceptů věnovat nejvíce času, aby se potom nestávaly právě tyhle věci. (...) Já myslím, že je to hlavně kvůli tomu, že jsme z toho všichni nadšení, že si říkáme, že tohle nebo tamto bude určitě super, ale nepřemýšlíme, že by to nemuselo být tak fajn nebo ne až tak dobrý nápad.“ –</p> <p>2. „(...) další problém je podle mě ta lidská lenost, která se projevuje i v tom týmu. To bylo vidět u toho zapisování na roznos plakátů, kvůli kterému jsem se pak chytla s LK (<i>manažer fundraisingu</i>). Ale já si to pamatuji z minulého roku – když se tam ti lidi nezapíšíou hned, tak vůbec. Tak jsem je tam zapsala rovnou já. (...) A to pak nedává smysl, že pokud tam jsou, pokud je ten projekt baví, zařizují ty věci, a pak nejsou schopni alespoň tady ty hodnoty sdílet, protože tím se pak udělá nejvíc, tím, že se tady zapíšeš, pomůžeš a tak. (...) Možná pak když se budou další rok vybírat členové týmu, tak se ptát, zda tam fakt chtějí, zda počítají s tím, že bude nutné pomáhat tomu týmu, reagovat na příspěvky na Facebooku na oficiální stránce apod. (...) Aby už při tom výběru byla dostatečná motivace“</p> <p>3. „(...) já bych si sedla a napsala si, co bylo za poslední ročníky za problémy, kde byl problém, proč nastal. Jedno odpoledne nad tím strávit a přemýšlet, kde se stala chyba a jak se jí vyhnout. Co bude lepší, podívat se na statistiky, a celé si to shrnout. Nepřemýšlet neustále na novo. Co fungovalo a mohlo by fungovat i nadále a co naopak fungovat očividně nebude.“ – „(...) řešením by možná bylo, kdyby se ten tým vždycky sešel, nejenom manažeři, ale i členové, a probrali si svoje názory. A řekli si, co si myslí o věcech, nápadech, postupech. (...) Protože když ty ti řadoví členové viděli, že jsou zapojeni takhle, tak by je to možná i víc motivovalo, aby víc pracovali.“ –</p> <p>4. „(...) vidím třeba obrovský rozdíl mezi těmito (<i>KOMAG</i>) projekty a projekty v unii (<i>Studentská unie UTB</i>). Že tam je sice manažer a někdy jsou i dva, ale potom jsou tam všichni členové, jakože na stejno. A že je to jednodušší, než když tady máme jednoho manažera, druhého manažera, třetího, (...) a je tam pak strašně moc lidí, strašně moc rozdělené na sekce. Takže problém je podle mě i ta složitá struktura. (...) Já bych spíš aspoň někdy uvažovala nad propojením propagace a PR. Pořád se řeší, kdo má mít na starost tu online komunikaci a kdo jiné věci. Podle mě by nebylo špatné ty sekce a jejich činnosti spojit a lépe to rozdělit, udělat jednu sekci „PR a propagace“, a ty do-savadní činnosti by se rozdělily mezi těch více členů, že by si každý vzal tu jednu věc a tu konkrétní dělal, než aby každý dělal od něčeho trochu.“</p>	<p>1. Nejednotná komunikace manažerů +> malá promyšlenost konceptů +> málo dotáhnutých nápadů do konce +> malá efektivita práce a využití času +> odvolávání již schválených konceptů +> nejednotná komunikace manažerů.</p> <p>Malá promyšlenost konceptů a úkolů na začátku vyúsťuje v jejich nerealizování a rušení již vymyšlených kreativních konceptů nejednotnou komunikací manažerů způsobuje neefektivitu práce sekce, která do úkolů vkládá čas.</p> <p>2. Málo motivovaných členů projektového týmu +> nedostatečné sdílení hodnot a cíle projektu +> malý důraz na motivaci členů při zařazování do projektu +> málo motivovaných členů projektového týmu.</p> <p>Nedostatečný důraz na nadšení a motivaci členů projektového týmu při jejich výběru způsobuje nesdílení hodnot a cíle projektu a nedostatečné plnění úkolů.</p> <p>3. Nereflektování zkušeností z minulosti -> mnoho opakovaných chyb a zbytečné vymyšlení konceptů znovu -> malá reflexe zkušeností z minulosti.</p> <p>Nedostatečná reflexe zkušeností a chyb z minulých ročníků projektu způsobuje opakování řady chyb a zbytečné vymyšlení již hotových konceptů znovu.</p> <p>4. Složitá hierarchie projektů +> příliš nejasné rozdělení úkolů sekcí (PR a propagace) +> mnoho identických a prolínajících se úkolů +> složitá hierarchie projektů.</p> <p>Přílišná hierarchie projektů zvyšuje riziko duplikace úkolů a tím pádem i neefektivitu práce některých sekcí.</p>

PŘÍLOHA P IX: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

– ART DIRECTORKA – CULTUREA 2017

Originální znění, Kateřina Podoláková – art directorka – Culturea 2017	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) možná největší problém jsou právě ty časové termíny. Že když už to dostaneme zadané, tak to musí být hotové co nejdřív – musí to být do týdne, musí to být do dvou dnů. A teď, když si to zpětně reviduji, tak si myslím, že ti manažeři, kteří tam teď jsou, tam nejsou prvním rokem, a tak by to mohli trochu předvídat. (...) To je pro mě asi největší problém, že si řeknu: „Tohle už jsi asi někdy dělal na jiném projektu,“ a už je mohlo napadnout, že ten výstup bude potřeba. Třeba u vizuálů na monitory v knihovně to bylo vidět – myslím si, že taková věc se dala předvídat a mohlo se to začít řešit půl roku předem. Místo toho se to řeší na poslední chvíli stylem: „Honem holky, tohle potřebujeme teď. (...) Bylo sice pár tiskovin a věcí předem daných, ale u 90 % věcí je to „honem, rychle“. (...) A často nám něco zadají a já se zeptám: „Aha, a co tam má být za text?“ a teprve potom tomu manažerovi dojde: „Aha, tak ten text bych si měl možná napsat. (...) A dostáváme zadání málem s tím: „Jak to, že to ještě nemáte“, ale oni pro nás přitom nemají pořádně připravené pořádné podklady. (...) Neříkám, že to musí být vše na začátku toho semestru nebo celého roku, ale podobně jako jsme řešili dopředu tiskoviny – a potom se to stejně měnilo – tak by bylo dobré mít tabulku a vědět co a jak. Protože pak je tam tisíce maličkých blbostí, který jsme nevěděli dopředu, a nemyslím si, že by byl problém udělat plán i na tyto věci.“ - „(...) nejdrsnější to bylo asi při řešení webu, kdy vlastně když jsme ho měli navrhovat, tak jsme absolutně neměli ty texty. Čekali jsme na ně strašně dlouho. K tomu to nešlo udělat vždycky během jednoho dne celou tu korekturu. Nevím moc, čím to bylo způsobené, ale mohli jsme na tom webu pracovat už dřív, kdybychom měli ty podklady. Pak už to bylo pořádkem: „kdy bude spuštěný, kdy bude spuštěný.“ – „(...) další problém byl plakát, že jsme zase čekali měsíc na texty, a když už jsme ten návrh potom udělali, tak to bylo: „Aha, ale těch textů je tam málo, mělo by tam být víc informací,“ a vlastně se to musí celý přepracovat.“ - „(...) taky se mi zdá, že když se vymýšlí nějaké reklamní nebo propagační sdělení, tak manažerům tak nějak nedochází, že součástí té tvorby je tak nějak automaticky ta grafická práce. Proto nám přibývá na konec potom tolik věcí. Že oni si říkají: „A mohli bychom udělat tohle, a tohle...“ ale nedojde jim, že to znamená enormní zvýšení grafické práce. A pak nás oslovují až v posledním kole. To se týkalo letos těch memes s mumii, ale i spousty dalších věcí, hlavně na Facebooku.“ – „(...) vidím řešení v tom, začít ty věci jednoduše řešit dřív a pak ty lidi víc urgovat, že to musí do tehdy a do tehdy být hotové. (...) Dát přesně nalinkované termíny s tolerancí plus mínus pár dní, tak aby pro PR bylo, že do tehdy musí být hotový ten text pro plakát, pro web apod., aby to mohla dostat grafika. (...) Asi by stačilo nás o tom informovat dřív. (...) Mám pocit, že je to jen o informovanosti. (...) Když jsme si udělali tabulku s vizuály účinkujících, tak jsme prostě věděli, že teď máme tady toho účinkujícího a víme, kterého máme dělat příště, já to kontroluji, jestli to OP (<i>druhá grafička</i>) dělá.</p> <p>2. „(...) celkově si myslím, že se do KOMAG projektů bere ve výsledku docela málo grafiků a třeba moje rada pro příští rok by byla vzít jednoho, kdo se bude starat jen o vizuály pro online – na Facebook a na web. Máme hrozně moc věcí, se kterými jdeme každý den na ten Facebook a mohlo by to být ještě kvalitnější a častější ty příspěvky. Někdo, kdo by se staral o ten obsah na sociálních sítích ve spolupráci s PR. (...) Ti lidi se hlásí na ty KOMAG projekty, tak bych toho využila a brala jich víc. My jsme tam 3, a když bychom byly 4, tak by to bylo ještě lepší.“</p>	<p>1. Pocit demotivace a oddělenosti ART složek od týmu +> málo správně naplánovaných potřeb grafických výstupů +> nedostatek podkladů pro výstupy +> neuvědomění si potřeby grafika v mnoha úkolech +> pocit demotivace a oddělenosti ART složek od týmu.</p> <p>Neuvědomění si potřeby grafiků při mnoha rozhodnutích a výstupech v kombinaci s nedostatečnými podklady pro zadání snižuje motivaci uměleckých složek a zesiluje pocit jejich oddělenosti od týmu.</p> <p>2. Nedostatečný počet přijímaných grafiků a potřeba mnoha výstupů z jejich strany má vliv na kvalitu výstupů v průběhu projektu a časové plnění jednotlivých úkolů.</p>

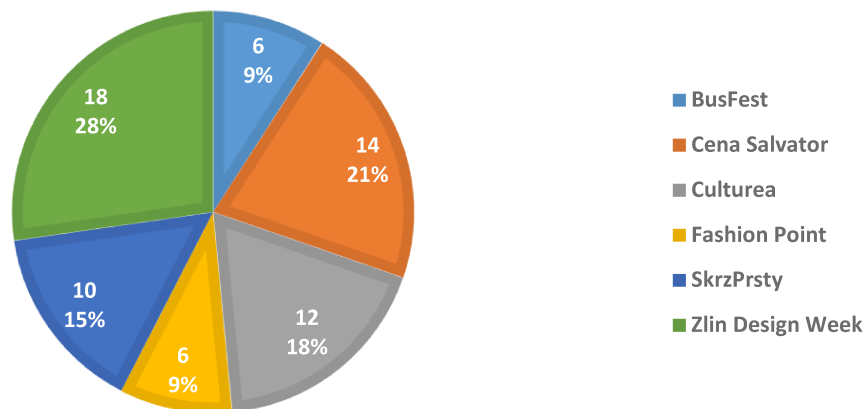
PŘÍLOHA P X: VYHODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

– MANAŽERKA PUBLIC RELATIONS – CULTUREA 2017

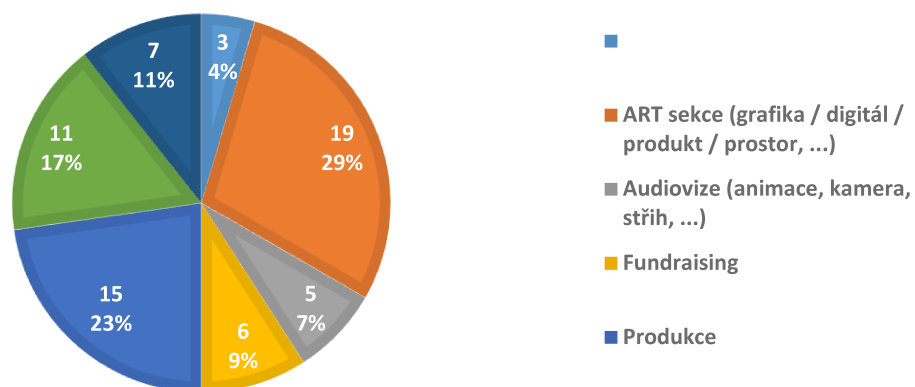
Originální znění, Martina Bolatzká – manažerka PR – Culturea 2017	Přepis do jazyka systémového myšlení
<p>1. „(...) mám pocit, že ty své lidi nedokážu pro to nějak nadchnout, že oni třeba udělají to, co po nich chcu, ale nepřicházejí s nějakýma svýma návrhama.“ - „(...) že pro to nejsou tak nadšení, že, nevím jak to říct, že se jim tak až úplně jakože nechce.“ - „(...) možná vidím i v tom, že oni na to nemají tolik času nebo takhle, že mají plno jiných svých aktivit a Culturea je tak jen jedna z nich.“ - „(...) já to trochu dávám za vinu sobě, jakože jim úplně nedokážu říct: „Jo, je to boží, dělejte něco.“ - „... já myslím, že to bylo hodně tím, že jsem mimo. Že kdybych byla tady ve Zlíně, tak se můžu s těma lidma kdykoli potkat a pořešit to osobně. Tím, že jsem všechno řešila přes Facebook, tak tam spousta informací někde zapadne. To byl hlavní důvod, pokud se ty komunikační šumy týkaly mě.“ - „(...) já si myslím, že vyloženě nějak kriticky to ten projekt neovlivní, že kvůli tady tomuhle ten projekt úplně nespadne, ale nebude to mít ten „drive“, nebude to z toho cítit, to nadšení a takhle, že se to bude muset dělat jen protože se musí.“</p> <p>2. „(...) bylo by fajn úplně ze začátku dobré, kdyby si ti hlavní manažeři s těmi manažery jednotlivých sekcí sedli a pobavili se o tom, co bude, nebo jak to má přesně vypadat, že mi chybí nějaká linka jak to vést.“ - „(...) ty poslední dva týdny tam byly takové ty komunikační věci, z hlediska toho, že jsem se na něco zeptala desetkrát a nikdo mi nebyl schopen říct odpověď, a pak jsem něco napsala na Facebook a bylo to špatně, ale nikdo mi prostě neřekl, že to dělám blbě. To jsem byla naštvaná dost.“ - „(...) občas se mi stalo, že mi něco psal jeden manažer, něco druhá manažerka, a ono to nesouhlasilo“ - „(...) řešilo se to na poslední chvíli dost, mi přišlo, což byla spousta dalších věcí, co měly být dřív, potom to bylo hektické a vznikaly šumy z toho.“ - „(...) třeba ze začátku nebylo úplně jasné, kdo má ten problém řešit, a tak se čekalo, až se to vyřeší a potom to začal řešit někdo a už bylo třeba pozdě.“ - „(...) já myslím, že třeba PR a propagace se ty úkoly hodně prolínají a někdy není jasné, co má kdo dělat.“ -</p> <p>3. „(...) problém byl s přístupem ze strany JH. Tam třeba i PK občas něco nestíhala, ale měla úplně jiný přístup, řekla: „Promiň, nestíhám to, pošlu ti to zítra,“ ale JH nepřišlo, že by bylo něco špatně, mu přišlo úplně normální, že mi 3 týdny před festivalem napíše: „Promiň, já nemám čas, já nebudu nic dělat,“ (...) a popravdě už jsem mu potom nechtěl nic moc zadávat, neměla jsem chuť s ním na něčem spolupracovat, neměl jsem chuť mu svěřit důležitější úkoly.“</p>	<p>1. Pocit nedostatečné autority manažerky +> její osobní nepřítomnost na schůzkách s týmem +> ztráta kontaktu s týmem +> nedostatečná motivace členů týmu +> členové nedostatečně pracují a plní úkoly +> pocit nedostatečné autority manažerky</p> <p>-</p> <p>Nepřítomnost manažerky PR na schůzkách a pocit její nedostatečné autority způsobuje ztrátu kontaktu s týmem, kterému se bez vedení nedostává dostatečné motivace, a který následně nezodpovědně plní některé úkoly, což zesiluje pocit nedostatečné autority manažerky.</p> <p>2. Mnoho stresu v závěru projektu +> Tendence opomíjet popisy nutných výstupů +> Více chybných rozhodnutí +> Mnoho stresu v závěru projektu</p> <p>Zvýšený stres v závěru projektu způsobený mnoha špatně charakterizovanými nedodanými výstupy zvyšuje chybovost a způsobuje řadu komunikačních nedorozumění v týmu.</p> <p>-</p> <p>3. Malá efektivita práce sekce +> málo splněných úkolů sekce +> nedostatečná práce jednoho z členů +> více práce ostatních členů +> snížená motivace členů sekce +> malá efektivita práce sekce.</p> <p>Nedostatečné plnění úkolů jednoho člena sekce zvyšuje penzum prací ostatních členů, což způsobuje jejich demotivaci a snižuje celkovou efektivitu práce sekce.</p>

PŘÍLOHA P XI: VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

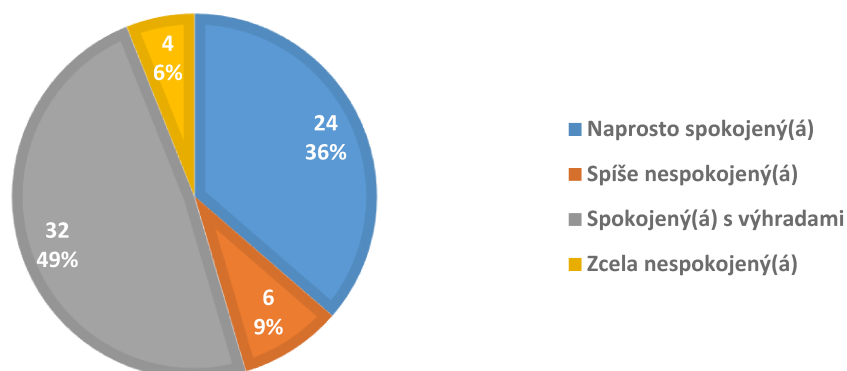
OTÁZKA Č. 1: JSI ČLEMEM NĚKTERÉHO Z PROJEKTOVÝCH TÝMŮ? KTERÉHO? (N=66)



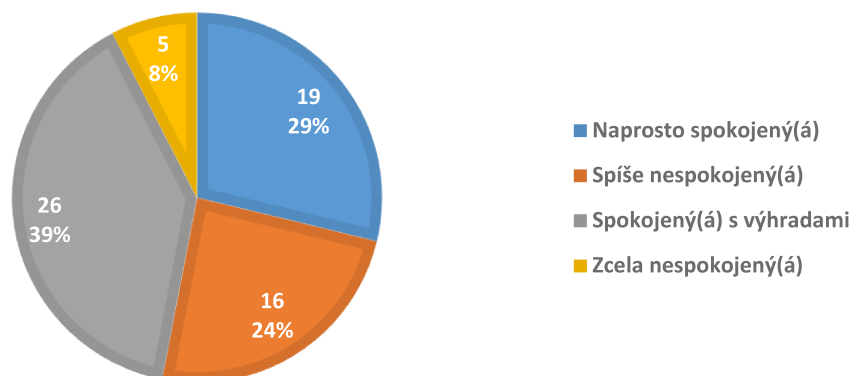
OTÁZKA Č. 2: KTERÉ SEKCE / ČÁSTI PROJEKTOVÉHO TÝMU JSI ČLEMEM? (N=66)



OTÁZKA Č. 3: JSI SPOKOJENÝ(Á) S KOMUNIKACÍ V SEKCI, KTERÉ JSI ČLEMEM? (N=66)



OTÁZKA Č. 4: JSI SPOKOJENÝ(Á) S KOMUNIKACÍ V TÝMU JAKO CELKU? (N=66)



OTÁZKA Č. 5: ŘÍDÍ PODLE TEBE HLAVNÍ MANAŽEŘI PROJEKT, KTERÉHO JSI ČLENEM, EFEKTIVNĚ? (N=66)

