

# Návrh na zvýšenie kvality súčasného stavu praktickej výučby na FMK UTB

Peter Lemeššanyi

---

Bakalárska práca  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Peter LEMEŠŠANYI**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Návrh na zvýšení kvality současného stavu praktické výuky na FMK UTB ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

1. Zhodnoťte literární prameny a zformulujte teoretická východiska pro obsahové a technické zpracování dané problematiky.
2. Proveďte analýzu současného stavu praktické výuky na FMK UTB a socio-kulturní analýzu na vzorku vybraných respondentů.
3. Vypracujte návrh na zvýšení praktické výuky na FMK UTB.
4. Uvedte možné přínosy a rizika spojená s implementací daného návrhu do praxe.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULLER, Oldřich. Management . 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 2000. 724 s. ISBN 80-85839-45-8.**

**DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.**

**KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing Management 12e. Jeff Shelstad. 12th edition. New Jersey : Library of Congress Cataloging-in-Publication , 2006. s. ISBN 0-13-145757-8.**

**SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT : Kompletní průvodce. Václav Kadlec; David Krásenský. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1526-8.**

**TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radoslav Štefánek**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**10. května 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*dekanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.3.2010.....

PETER LENEŠÁNTI 

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či 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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **PREHLÁSENIA AUTORA:**

Prehlasujem, že odovzdaný text bakalárskej práce v tlačenej podobe je zhodný s tým, ktorý autor vložil do informačného systému Univerzity Tomáše Bati, Studijní Agenda (STAG).

---

Podpis autora

Vzhľadom k mojej predchádzajúcej a nožnej budúcej spolupráci s FMK UTB by mohlo navrhované riešenie práce budiť dojem účelovosti a sledovania vlastných záujmov. Preto prehlasujem, že som prácu a jej konkrétne riešenie zhotovil na základe poznatkov a výskumu. Nesledujem žiadny osobný, alebo iný zámer ako definovaný cieľ bakalárskej práce.

Ďalej prehlasujem, že odporúčané investovanie do konkrétneho informačného systému a podnecovanie jeho využívania navrhujem podľa svojej najlepšej vôle a schopností tak, aby vyhovovalo čo najviac poslaniu a možnostiam konkrétnej fakulty vysokej školy a naplňovalo jej účel; a nijak inak.

---

Podpis autora

## **ABSTRAKT**

Práca sa zaoberá praktickou výučbou na konkrétnej vysokej škole. Táto výučba prebieha v unikátnom vysokoškolskom predmete vo forme študentských projektov, ktorých ciele sú zhodné ako u komerčných projektov. Zmyslom práce je navrhnúť zlepšenie systému tejto výučby. K tomuto účelu bola analyzovaná história praktickej výučby, vyhotovený kvalitatívny výskum skúmajúci a navrhnutý systém optimalizácie široko implementujúci prvky Projektového riadenia podľa IPMA, ale aj PMI na základe teoretickej časti práci a výsledkov zistení praktickej časti.

### ***Kľúčové slová:***

Projekt, Projektové riadenie, praktická výučba na vysokej škole, komunikační agentura, international project management association, project management institute, project web access, work breakdown structure, statement of work, logický rámec, analýza zainteresovaných strán, organizačná štruktúra organizácie

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on forms of practical education in one particular university. This education is delivered through a special university subject, in the form of student projects. The objectives of those projects are the same as in the regular (commercial) environment. The point of this work is to improve practical education in means of project management. For this purpose, the document contains several analyses – history of practical education, stakeholder analysis and qualitative analysis. The improvement proposal was made based on the theory of Project management (both IPMA and PMI based) and results of research.

### ***Keywords:***

Project, Project Management, Practical education in university environment, international project management association, project management institute, project web access, work breakdown structure, statement of work, logical frame, stakeholder analysis

*„Obecně jsou lidé, kteří hledají překážky; a lidé, kteří hledají cesty.“*

**DOC. MGA. JAROSLAV PROKOP**

## **POĎAKOVANIE**

Ďakujem predovšetkým trpezlivosti, tolerancii, prístupu, vedeniu, ochote, záujmu a radám Rada Štefánka, bez ktorých by táto práca nevznikla. Ďalej ďakujem všetkým participantom výskumu, za ich ochotu, čas a názor.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PRÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU RIADENIU</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROJEKTOVÉ RIADENIE PODĽA PMI .....	12
1.2 PROJEKTOVÉ RIADENIE PODĽA IPMA .....	13
1.2.1 Technické kompetencie.....	13
1.2.2 Behaviorálne kompetencie .....	14
1.2.3 Kontextové kompetencie.....	15
<b>2 PROJEKTOVÉ RIADENIE</b> .....	<b>16</b>
2.1 PROJEKT.....	16
2.1.1 Projektové riadenie, riadenie projektov .....	17
2.1.2 Úspešný projekt.....	18
2.1.3 SMART cieľ projektu .....	19
2.1.4 Životný cyklus projektu .....	20
2.1.4.1 Predprojektová fáza .....	21
2.1.4.2 Projektová fáza .....	21
2.1.4.3 Poprojektová fáza .....	22
2.2 SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP.....	22
2.2.1 Holizmus .....	22
2.2.2 Zainteresované strany.....	22
2.3 PROJEKTOVÝ MANAŽÉR.....	24
2.3.1 Kvalifikácia a problémy manažérov podľa Posnera .....	24
2.3.2 Vlastnosti projektového manažéra podľa Schwalbe .....	26
2.3.3 Management vs. Leadership.....	28
2.4 VZNIK PROJEKTU .....	28
2.4.1 Brainstorming.....	28
2.4.2 Analýza SWOT .....	29
2.5 PLÁN PROJEKTU.....	31
2.5.1 Work Breakdown Structure.....	32
2.5.1.1 Tvorba WBS .....	33
2.5.2 Sieťová analýza .....	36
2.5.3 Logický rámec.....	38
2.6 KOMUNIKÁCIA .....	40
2.6.1 Schôdzky .....	40
2.6.2 Zodpovednosť v projektoch .....	40
2.6.3 Komunikačný plán .....	41
2.7 RIZIKÁ PROJEKTU .....	42
2.7.1 Rámec štruktúry rizík.....	42
2.7.2 Metódy analýzy rizík.....	43
2.7.2.1 Skórovacia metóda s mapou rizík.....	43
2.8 INFORMÁCIE A DOKUMENTÁCIA .....	46
2.9 VÝSTUPY TEORETICKEJ ČASTI .....	47
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>48</b>



<b>3</b>	<b>HYPOTÉZY</b> .....	<b>49</b>
3.1	HYPOTÉZY PRÁCE.....	49
3.2	HYPOTÉZY VÝSKUMU.....	49
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ VÝUČBA NA FMK</b> .....	<b>50</b>
4.1	HISTÓRIA .....	50
4.2	KOMUNIKAČNÁ AGENTÚRA.....	52
4.2.1	Profil študentov .....	53
4.2.2	Projekty .....	54
4.2.3	Vznik projektov.....	54
4.2.4	Projektový tím.....	55
4.2.5	Praktická výučba mimo KOMAG.....	56
4.3	ZÁVER ANALÝZY KOMAG.....	57
<b>5</b>	<b>VÝSKUM</b> .....	<b>59</b>
5.1	PREDOSLÉ ANALÝZY .....	59
5.2	VLASNÝ VÝSKUM.....	61
5.3	DEFINOVANIE PROBLÉMU.....	61
5.4	CIELE VÝSKUMU.....	62
5.5	CIEĽOVÁ SKUPINA .....	62
5.6	DEFINOVANIE OKRUHOV OTÁZOK .....	64
5.7	ZBER DÁT .....	65
5.8	SPRACOVANIE DÁT .....	66
5.9	TECHNICKÉ VYBAVENIE .....	66
5.10	SPRACOVANIE DÁT .....	66
5.11	ZÁVERY A ZHODNOTENIE VÝSKUMNEJ ČASTI .....	67
<b>6</b>	<b>IDENTIFIKOVANÉ OBLASTI ZÁUJMU</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>ZLEPŠOVACÍ NÁVRH</b> .....	<b>70</b>
7.1	ZLEPŠOVACÍ NÁVRH NA ZÁKLADE STRATÉGIE ORGANIZÁCIE .....	70
7.2	ZLEPŠOVACÍ NÁVRH NA ZÁKLADE INTEGRÁCIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA.....	73
7.2.1	Projektové riadenie na FMK .....	73
7.2.2	Kontext FMK .....	75
7.2.3	Evangélium projektového riadenia .....	76
7.2.4	Informačný systém .....	77
7.3	ZHRNUTIE ODPORUČENÍ .....	79
7.3.1	Možnosť zlepšenia bez využitia projektového riadenia.....	79
7.3.2	Možnosť zlepšenia s využitím projektového riadenia.....	79
7.4	PRÍNOSY A RIZIKÁ NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA .....	82
	<b>ZÁVER</b> .....	<b>83</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>84</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK</b> .....	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>89</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>90</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>91</b>

## ÚVOD

Bakalárska práca vzniká ako rozšírenie, zlepšenie a praktickejšie využitie autorovej predchádzajúcej práce (ročníkovej), ktorá sa zaoberala témou praktickej výučby na FMK, hlavne názormi manažérov projektov na softvérovú implementáciu do (aplikačného) predmetu „Komunikačná Agentúra“, ktorá bola vyhotovená v akademickom roku 2008/2009, pod názvom „*Analýza Komunikačnej Agentúry a implementácia softvérových riešení*“. Niektoré poznatky a odporúčenia boli začlenené do projektu „*Inovace výuky marketingových komunikací*“ a preto túto prácu považujem, ako autor, za parciálne úspešnú.

Téma Komunikačná agentúra (ďalej len KOMAG) a praktická výučba však nebola touto ročníkovou prácou dostatočne vyčerpaná, a navyše sa znova zmenili podmienky, a preto bude rozvinutá a prepracovaná do bakalárskej. Cieľom práce je navrhnúť niekoľko konštruktívnych zmien, a dlhodobo udržateľný, systémový prístup k štandardizovaniu a inovovaniu praktickej výučby na FMK UTB. Aby práca mala praktické využitie, návrhy by nemali byť nereálne; pričom aj samotná práca by mala riešiť problematiku systémovo a globálne, zo zapojením čo najväčšieho počtu zainteresovaných strán, čomu by mal zodpovedať aj výskum zahrnutý v práci.

Projektové riadenie bolo už niekoľkokrát v minulosti vyhodnotené vedením FMK, ako najvhodnejšia vedecká disciplína zaoberajúca sa riadením, ktorá by mohla slúžiť ako teoretický základ pre zlepšovanie KOMAG. Na fakulte je vyučované projektové riadenie v 2 teoretických a voliteľných premetoch. Navyše základnou ideou KOMAG je realizácia projektov a preto môžeme považovať projektové riadenia ako východiskové pre teoretickú časť. Pre väčšiu objektivitu bude postupované podľa dvoch štandardov pre projektové riadenie. Ďalšie poznatky pre teoretickú časť budú vyhládané v iných akademických prácach a o aktuálne poznatky z tohto oboru (konferenčné zborníky, články v časopisoch, webová prezentácie a ďalšie).

Praktická časť práce sa bude zaoberať aplikovateľnosťou poznatkov, zanalyzuje a zhodnotí historický vývoj KOMAG a jeho súčasnosť. Praktická časť bude ďalej obsahovať výskum, ktorý pomôže skvalitniť návrh zlepšenia, teda výstup práce.

Návrhová časť bude obsahovať sadu použiteľných riešení a postupov pre zlepšenie kvality praktického predmetu KOMAG, teda aj kvality vzdelania študentov FMK UTB; ktoré budú predložené relevantným zainteresovaným stranám.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU RIADENIU

Projektové riadenie je neohraničená vedná disciplína, ku ktorej je dostupné širšie množstvo štandardov a prístupov. Na rozdiel od iných teoretických vied, projektové riadenie vzniká zväčša ako štandardizovanie istých, v praxi použitých a funkčných procesov, ktoré boli následne popísané a zovšeobecnené, čiže abstrahované od konkrétneho projektu. Hoci je projektové riadenie teoretická veda, nevznikla v akademickom prostredí a nie je iba „teóriou“, ale práve zo skúseností s riadením reálnych projektov. Projekty a projektových manažérov nájdeme už v dávnej minulosti, napríklad stavba veľkého čínskeho múru, alebo pyramíd [PL]. Moderné poňatie projektového riadenia začalo vznikať, pri riadení obrovských armádnych projektov USA v 60. rokoch 19. Storočia. Dôvod bol prostý, boli jednoducho veľké, drahé a náročné na riadenie. Tlak na zníženie obrovských nákladov a optimalizácia procesov dali za vznik projektovému riadeniu. Neznamená to však, že projektové riadenie je disciplína, ktorá by pomáhala len pri projektoch obrovských cieľov, nákladov a trvajúcich dlhé roky [5,6].

Projekty nie je možné štandardizovať, ale postupy a procesy áno. Takto vznikol súbor poznatkov projektového riadenia. Z týchto poznatkov môžeme čerpať, pri každom projekte – či už stavba vesmírnej rakety, poprípade inovácia softvérového produktu alebo aj vysokoškolský majáles. O štandardizáciu a akési komplexné popísanie sa snaží viacero štandardov a noriem – nie je však dôležité určovať, ktorá je najlepšia, ale vybrať z nich to najdôležitejšie a pre nás a náš projekt užitočné. Štandardy v tejto oblasti ani nemôžu byť presné, pretože projektové riadenie je z veľkej časti o ľuďoch, a konkrétne projekty sú vždy iné. Preto sú naozaj iba akýmisi odporučeniami, filozofiou s ktorých si treba vybrať [4, PL].

Najznámejšie a najrozšírenejšie štandardy sú *Project Management book of Knowledge (PMBOK)* a *IPMA Competence Baseline (ICB)*, z ktorých sú derivované a inšpirované aj ďalšie normy ako je ISO 10 006, alebo PRINCE2 [PL]. Rôzne normy a štandardy sú však často len rôzne pohľady na rovnakú vec [4] a v mnohých bodoch sú veľmi podobné a navzájom sa prekrývajú. PMBoK má základy v americkej armáde, je procesne orientované (obrázok č.2) a je použiteľné hlavne pre oblasť priemyslu. Dokazuje to fakt, že tieto štandardy boli prevzaté aj do amerických priemyslových štandardov. Štandard ICB od IPMA je založený na kompetenčnej báze, teda schopnostiach a znalostiach projektových manažérov a členov tímov. Rozdelený je do troch hlavných sekcií – **technické** (metódy, techniky, nástroje), **behaviorálne** (soft skills - sociálne a spoločenské schopnosti manažé-

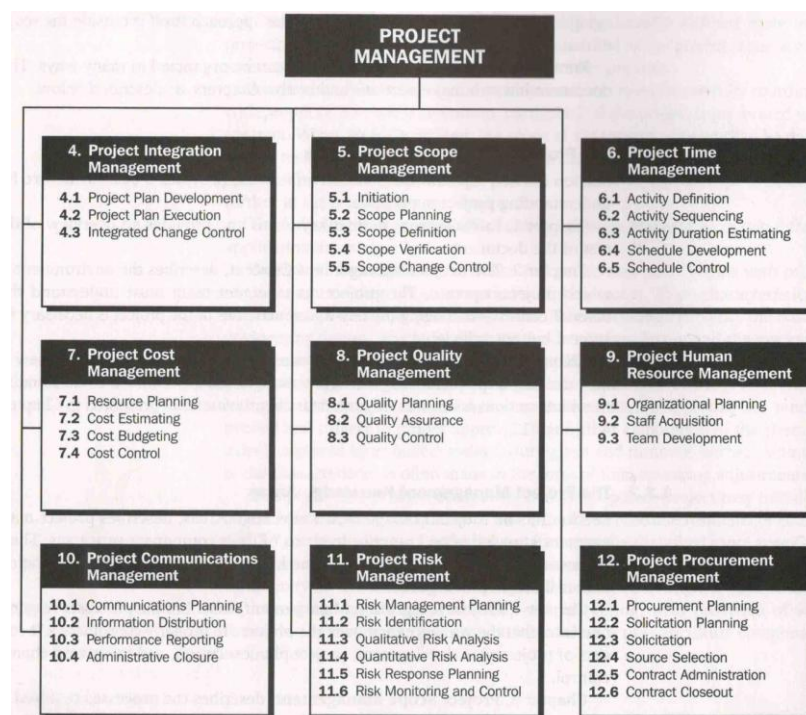
ra) a **kontextové kompetencie** (integračné a systémové) [4], preto je vhodná ako teoretický základ pre prácu týkajúcu sa projektového riadenia na vysokých školách, a PMBoK bude reflexiou a ďalším pohľadom [PL].

## 1.1 Projektové riadenie podľa PMI

V štandarde pre projektové riadenie PMI, ktorý je popísaný v *PMBoK Guide*. Tento štandard pristupuje k projektovému riadeniu procesne. Definovaných je 5 hlavných vetví procesov :

1. Projektové fáze a životný cyklus projektu
2. Zainteresované strany projektu (stakeholders)
3. Organizačná štruktúra projektu, organizácie a jej vplyvy
4. Základné manažérske schopnosti
5. Sociálno-ekonomicko-enviromentálne vplyvy [2,4]

Hlavných 9 oblastí znalostí by malo byť pokrytých v pláne riadenia projektu (Project Management Plan), kde je definované akým spôsobom budú jednotlivé oblasti riešené. Takýto plán môže obsahovať aj pod-plány, napríklad plán riadenia komunikácie, nákladov a podobne [2,4]. Dôležitosť jednotlivých sekcií je v každom projekte individuálna, avšak nikdy by sa nemalo stať, že by sa s niektorou s oblastí vôbec nepočítalo [PL].



Obrázok 1 - Oblasti riadenia v projektoch [2]

## 1.2 Projektové riadenie podľa IPMA

Rozdelenie do troch kompetenčných oblastí pomôže pri aplikovaní teórie na prostredie riadenia projektov, v tomto prípade vysoká škola a konkrétna fakulta. Samozrejme nie je možné označiť niektorú oblasť za menej dôležitú, ale pretože projektové riadenie nie je jediným predmetom a záujmom výučby, je vhodné priorizovať a opísať najdôležitejšie časti. Rozdelenie do týchto troch oblastí pokladám za rozumné a dobre aplikovateľné na daný problém, ktorý rieši bakalárska práca.

### 1.2.1 Technické kompetencie

Technické kompetencie sú základným súborom znalostí, ktoré by mal mať každý študent, ktorý pracuje v projektoch na vysokej škole. Pochopenie techník a nástrojov je základ, na ktorom sa dá stavať a je dôležité nie len pre študentov realizujúcich projekty, ale aj pre odborný dohľad, teda šéfa projektovej kancelárie [PL]. Technické kompetencie sú:

- Úspešnosť riadenia projektu
- Zainteresované strany
- Požiadavky a ciele projektu
- Riziká a príležitosti
- Kvalita
- Organizácia projektu
- Tímová práca
- Riešenie problémov
- Štruktúry v projekte
- Rozsah a výstupy projektu (scope & deliverables)
- Čas a fáze projektu
- Zdroje
- Náklady a financovanie
- Obstarávanie a zmluvné vzťahy
- Zmeny
- Kontrola, riadenie a podávanie správ
- Informácie a dokumentácia
- Komunikácia
- Zahájenie a ukončenie

### 1.2.2 Behaviorálne kompetencie

Tento súbor schopností, označovaný aj ako soft skills, alebo mäkké schopnosti je dôležitý najmä pre postavy jednotlivých manažérov projektov a manažérov sekcií – už menej pre samotnú exekutívu. Pretože čas vyhradený na výučbu projektového riadenia nie je dostatočný, znalosť týchto kompetencií by mala byť zvládnutá samostatne, pričom ich dôležitosť by mala byť vyzdvihnutá pre adeptov na posty projektových manažérov. V prípade, že sa uchádzajú o takúto pozíciu, mali by preukázať schopnosti v tejto oblasti [PL]. Behaviorálne kompetencie sú:

- Vodcovstvo
- Zainteresovanosť a motivácia
- Sebakontrola
- Asertivita
- Uvoľnenie
- Otvorenosť
- Kreativita
- Orientácia na výsledky
- Výkonnosť
- Diskusia
- Vyjednávanie
- Konflikty a kríza
- Spoľahlivosť
- Porozumenie hodnotám
- Etika [4]

### 1.2.3 Kontextové kompetencie

Kontextové kompetencie v aplikovanej výučbe na vysokých školách sú dôležité najmä pre vedenie, resp. pre manažéra celého portfólia projektov (alebo PMO), v našom prípade šéfa Komunikačnej agentúry.

Znalosti týchto oblastí, hlavne orientácie na projekt, program a portfólio (a ich implementácia) môžu byť pre túto osobu prakticky veľmi dobre využiteľné – hlavne pri implementovaní projektového riadenia do štruktúry organizácie [PL]. Kontextové kompetencie sú:

- Orientácia na projekt
- Orientácia na program
- Orientácia na portfólio
- Implementácia projektu, programu a portfólia
- Trvalá organizácia
- Business
- Systémy, produkty a technológie
- Personálny manažment
- Zdravie, bezpečnosť, ochrana života a životného prostredia
- Financie
- Právo [4]



## 2 PROJEKTOVÉ RIADENIE

### 2.1 Projekt

Slovo „projekt“ má mnoho definícií, a môže byť chápané viacerými spôsobmi. Pretože cieľom KOMAG je realizácia projektov, je dôležité presne vymedzenie termínu.

Prvá definícia slova Projekt (n) vznikla v rokoch 1350-1400 pochádza z latinského „*pro-jectum*“, ktoré je spojením slov *pro-* „dopredu“ + *jacere* „hodiť“, takže prekladom by bolo „hodiť dopredu“ v zmysle „niečo čo tu je predtým, ako sa stane niečo ďalšie“, teda plán, koncept, schéma. Význam „duševný plán (vícia), návrh, program“ je až z roku 1601 [7].

Projektovať, je vytvárať akýsi plán, návrh, koncept. Veľmi častým významom v ponímaní širokej verejnosti býva plán, návrh, alebo schéma v kontexte stavebníctva, strojárenského priemyslu a podobne. Vďaka dotáciám Európskej Únie, ktoré financujú rôzne projekty v Českej republike aj na Slovensku; je hlavne vo firemnej sfére často slovo projekt spájané práve s významom čerpania finančných zdrojov s projektov Európskej Únie [PL].

S rozpoznaním a definovaním projektového riadenia v roku 1950, ako samostatnej disciplíny [5, 6], vzniklo mnoho definícií projektu. Neexistuje jedna dogmatická definícia v projektovom riadení, ale všetky majú spoločné rysy [PL].

- Projekt je priestorovo a časovo ohraničený súbor technologicky a organizačne súvisiacich činností, ktorého účelom je dosiahnutie stanoveného cieľa za zadaný čas, zo zadanými zdrojmi, nákladmi a kvalitou [9].
- Projekt je dočasné úsilie vyvinuté na vytvorenie unikátneho produktu, alebo služby. Dočasné, pretože projekt má jasne definovaný začiatok aj koniec. Unikátny, pretože jeho produkt alebo služba je rozpoznateľne iná od ostatných [1 s.13].
- Projekt je unikátnym a jedinečným súborom činností, ktoré sa odlišujú od činností rutinných nie len svojim obsahom, ale aj cieľovým zameraním. Projekt je teda jedinečná aktivita, ktorá nemá vzor v minulosti a ktorá sa ani v budúcnosti nebude presne opakovať [8].
- Projektové riadenie je umenie a veda ako riadiť relatívne krátkodobé aktivity, ktoré majú obmedzený počet počiatkových a koncových bodov, existuje obvykle s konkrétnym rozpočtom a so zákazníkom stanovenými kritériami vykonania [5].

- Účelom projektového riadenia je plánovanie a realizácia spravidla jednorazových akcií, ktoré je potrebné uskutočniť tak, aby sa v požadovanom termíne s plánovanými nákladmi (zdrojmi) dosiahlo stanovených cieľov [3].

S prevádzkovými, alebo rutinnými; prebiehajúcimi činnosťami (ongoing operations) zdieľa projekt charakteristiky:

- Vykonávajú ho ľudia
- Viazaný limitovanými zdrojmi
- Plánovaný, vykonávaný a kontrolovaný[2 s.4]

Na základe týchto definícií, môžeme sformulovať všeobecnú definíciu projektu v kontexte projektového riadenia:

Projekt je:

- *Komplexný*, kedy splnenie cieľov projektu vyžaduje rozloženie do viacerých úkolov. Príliš zložitý na to, aby bol vykonaný operatívne, bez plánovania. Projekt je plánovaný, realizovaný a vyhodnotený.
- *Unikátny*, teda jeho výstupy (služba, produkt, a pod) neboli ešte nikdy predtým vytvorené. Znakom unikátnosti je *riziko*, ktoré plynie z nového a nepoznaného.
- *Vymedzený* časom, zdrojmi a ďalšími faktormi. Okrem projektov s pevným dátumom ukončenia sú tieto obmedzenia relatívne a nedajú sa naplánovať 100% presne, vďaka unikátnosti.
- *Zainteresované strany* (investor, vlastník, zákazník, zamestnanec, organizácie, spoločnosti a pod.) ktoré majú zväčša každá iné očakávania od projektu, rovnako ako mieru záujmu v rôznych oblastiach projektu.
- *Kvalita výstupov* (služba, produkt) by mala splniť plán a očakávania zainteresovaných strán.

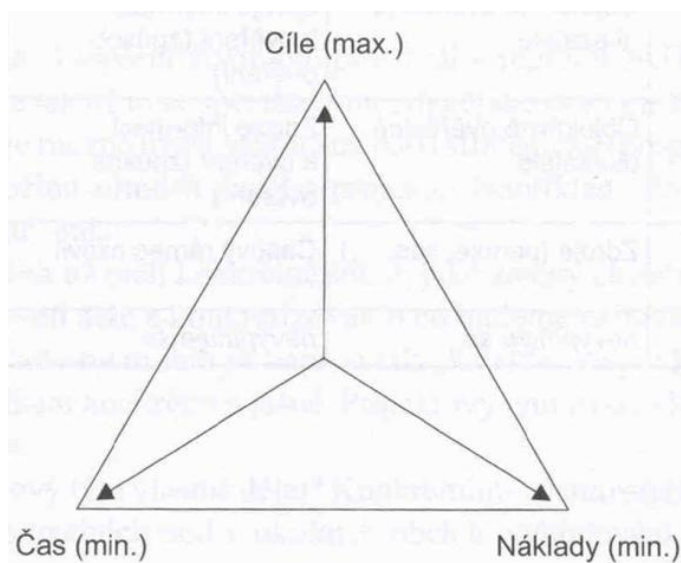
### 2.1.1 Projektové riadenie, riadenie projektov

Termín „*Project Management*“ by sa dal do slovenčiny preložiť dvoma spôsobmi, a to ako riadenie projektov, ale aj projektové riadenie. Tieto dva preklady však majú rozdielny výz-

nam a neexistuje ustálený preklad a vysvetlenie významov [PL, 11]. *Riadenie projektov* je aplikácia znalostí, skúseností, poznatkov, nástrojov a techník tak, aby boli splnené nároky na projekt [10]. Projektové riadenie je globálnejší pojem, pretože riadenie projektov je len jeho podmnožina. V projektovom riadení sa uvažuje aj o riadení a koordinovaní viacerých projektov a môžeme preto projektové riadenie chápať ako prístup, alebo manažérsku stratégiu organizácie [9, 12 s. 10-13].

### 2.1.2 Úspešný projekt

Základom úspechu projektu je dodržanie **trojimperatívu**, teda dodržanie cieľov projektu, v stanovenom čase a s použitím pridelených zdrojov (materiálne, ľudské, finančné). Z trojimperatívu môžeme stanoviť základné kritéria úspešnosti/neúspešnosti projektu.



Obrázok 2 – trojimperatív projektu [4]

Trojuholník vyjadrujúci trojimperatív projektu (**obrázok 2**) nemusí byť rovnostranný, ale mat by. V rôznych druhoch projektov môžu mať jednotlivé jeho časti rôznu dôležitosť. Každá zmena jedného z parametrov má vplyv na ostatné dva – napríklad pokiaľ znížime náklady, nemôžeme očakávať, že budú dodržané ciele v stanovenom čase. Určenie jeho parametrov by malo byť výsledkom plánovania a počas realizácie projektu by jeho manažér mal sledovať naplňovanie trojimperatívu.

**Základné kritéria úspešnosti projektu:**

- naplnil svoj cieľ, a je funkčný
- splnil požiadavky zákazníka a zainteresovaných strán
- výstupný produkt/služba je na trhu včas a v plánovanej akosti
- dosiahol predpokladanú mieru návratnosti vložených investícií
- celkový vplyv projektu na životné prostredie je v norme

**Naopak kritéria neúspešnosti projektu sú:**

- nebol dokončený včas
- prekročil plánované náklady
- výstupy projektu sú nekvalitné
- nespokojný zákazník a zainteresované strany
- neočakávaný zlý vplyv na životné prostredie [4]

Formulácie úspešnosti a neúspešnosti projektov sú znova individuálne a mali by byť konkrétne. Každý projekt by ich mal mať definované ešte pred začiatkom realizácie. Kritéria neúspešnosti môžu byť užitočné aj tak, že pomôžu odhadnúť kedy je projekt neperspektívny a ukončiť ho predčasne [PL].

Úspešnosť projektov však nestačí merať len „hard“, tvrdými nástrojmi, a projekty nie sú iba o vyčíslení jednotlivých položiek. Treba prihliadať aj na takzvané soft, alebo mäkké faktory, ktoré sú rovnako podstatné. Mäkké faktory sú napríklad:

- Motivácia a pocit projektového tímu z projektu
- Vyriešenie všetkých konfliktov zainteresovaných strán
- Zlepšenie tímovej práce počas riadenia projektu
- Získanie skúseností [4]

**2.1.3 SMART cieľ projektu**

Základným faktorom úspechu akéhokoľvek projektu je určenie jeho hlavného a parciálnych cieľov. Zlá, nepresná definícia cieľov je veľmi častým problémom mnohých projek-

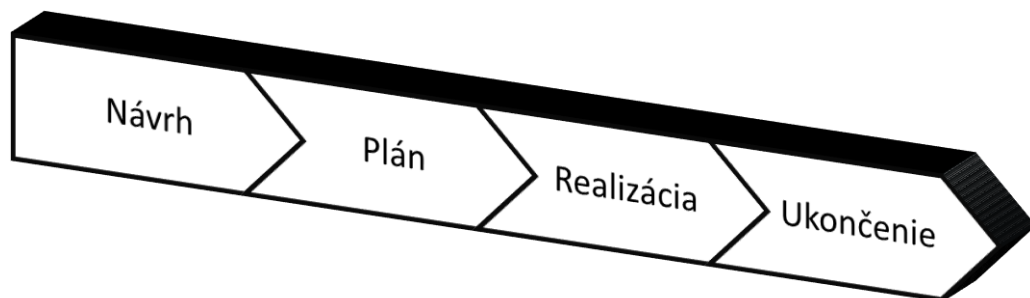
tov. Práve neisté a nepresné špecifikovanie cieľov vedie k zisteniu, že projekty sú úplne o niečom inom, ako by si zainteresované strany predstavovali – preto by sa na ciele projektu mali zhodnúť všetky zainteresované strany. K písmenám SMART, sa často pridáva aj I, ako (integrated), teda integrovaný do stratégie organizácie. Každý cieľ, míľnik a priebežné ciele by mali byť SMARTI [4].

Tabuľka 1 – SMART cieľ [4]

S	Specific	Musíme presne vedieť, čo chceme dosiahnuť
M	Measurable	Aby sme vedeli určiť, ako sme čo?
A	Agreed	Musíme vedieť, že všetci zainteresovaný súhlasili z cieľom
R	Realistic	Realistický
T	Timed	Bez určenia termínov a časového obmedzenia nedáva zmysel

#### 2.1.4 Životný cyklus projektu

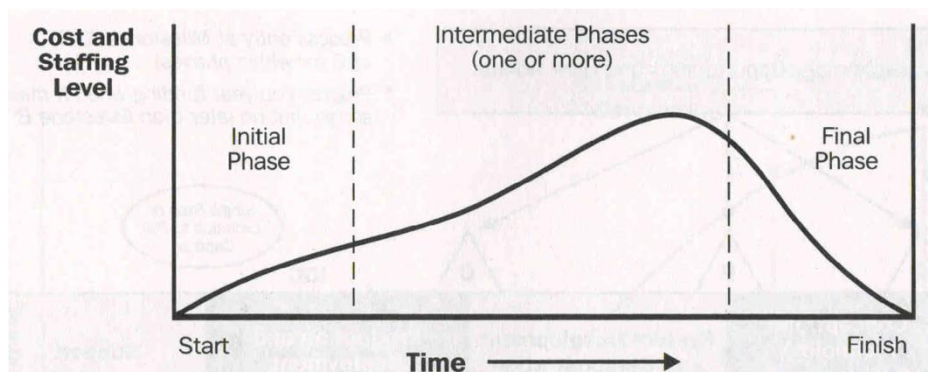
Z definície projektu vyplýva, že každý projekt je unikátny – preto má aj každý projekt jedinečný životný cyklus a nedá sa presne vyhraniť, alebo unifikovať. Dajú sa však rozpoznať základné fáze projektu [PL]. Predprojektová, projektová a poprojektová [4, s. 154].



Obrázok 3 – lineárny životný cyklus projektu podľa PMI [PL]

Všeobecný model životného cyklu projektu vychádza zo základnej logiky plánovania. Najprv je nápad, ktorý treba rozvinúť do návrhu a definovať ho. V prípade, že je tento návrh dobrý (napr. vo firemnom prostredí rozhodne vedenie o realizácii daného projektu) je detailne naplánovaný. Projekt je navrhnutý a pripravený, a k samotnej realizácii môžeme

pristúpiť neskôr. Realizačná fáza je exekúcia, ktorá vyžaduje hlavne postupovanie podľa plánu, jeho upravovanie a kontrolovanie. V tejto fáze má projekt aj svoj koniec, v zmysle dokončenia plánu a cieľov, odovzdania výstupov [2, 4].



Obrázok 4 – Náročnosť na zdroje v jednotlivých fázach projektu [2, s.13]

#### 2.1.4.1 Predprojektová fáza

Začiatkom je vízia a účelom predprojektovej fázy je preskúmať príležitosti pre projekt. Súčasťou býva analýza SWOT, ale aj expertné analýzy a odhady. Pre túto fázu sú charakteristické nástroje ako:

- Opportunity Study (štúdia príležitosti)
- Feasability Study (štúdia uskutočniteľnosti)[4]

V prípade, že sa jedná o projekt veľkej škály (trvajúci dlho, náročný na zdroje a pod.), môžu byť tieto štúdie riešené ako samostatné projekty [2].

#### 2.1.4.2 Projektová fáza

Hlavnou náplňou tejto fázy je realizácia. V predprojektovej fáze však bol len navrhnutý rámec projektu a boli vytvorené odhady – až v projektovej fáze sa vytvorí projektový tím, detailný plán projektu a konkrétnejší rozpočet. Podrobnejšie členenie:

- **Zahájenie** – definitívne stanovený cieľ a účel projektu, vytvorená zakladacia listina projektu, nazývaná aj charta [4] a *Statement of Work* (SOW) [2].

- **Plánovanie** – po zostavení projektového tímu sa zostaví základný projektový plán, ktorý sa nazýva baseline [4]. Baseline sa nemení a práve odchýlky od pôvodného plánu nám umožnia v budúcich projektoch plánovať lepšie [PL].
- **Realizácia** – Prvá fáza, kedy je fyzicky projekt realizovaný. Začína zväčša *kick-off meetingom*, kde je projektový tím oboznámený z úkolmi, a termínmi.
- **Ukončenie** – fyzické a protokolárne ukončenie projektu, podpísanie akceptačných protokolov, vyriešenie faktúr a predanie výstupov projektu.

### 2.1.4.3 Poprojektová fáza

Účelom tejto fázy je zhodnotiť projekt (úspešnosť, kvalitu), nájsť chyby plánovania, ale aj realizácie, aby sa v budúcnosti týmto chybám dalo predísť a ďalšie projekty mohli využiť skúsenosti. Táto fáza môže nastať až vtedy, keď je projekt reálne ukončený [4].

## 2.2 Systémový prístup

Systémový prístup, alebo systémová filozofia je model, kedy rozmyšľáme o veciach ako o systémoch. Systém je akási obecná množina vzájomne prepojených komponentov, ktorá pracujú v nejakom prostredí a slúžia nejakému účelu [10].

### 2.2.1 Holizmus

Projektový manažér musí byť schopný systémového myslenia a nadhľadu – musí vnímať projekt z pohľadu celku, organizácie ale aj celého systému, v ktorom funguje. O projekte treba uvažovať v dlhodobom časovom horizonte a z viacerých perspektív (najlepšie zo všetkých). Holizmus (z anglického *wholeness*) je teda systémový spôsob náhľadu na veci (v našom prípade na projekty) [4].

### 2.2.2 Zainteresované strany

Zainteresované strany (stakeholders) sú všetky také strany, ktoré sú akokoľvek ovplyvnené projektom, alebo môžu projekt ovplyvniť. Projektový tím by sa ich mal snažiť identifikovať, pričom ich množstvo a kvalita závisí práve od skúseností tímu. U mnohých projektov (hlavne u tých veľkých) ani nie je možné dopredu identifikovať všetky. Pokiaľ tak nespraví, vystavuje projekt veľkému riziku, ktoré môže mať pre projekt fatálne následky. Identifikovať ich konkrétne môžeme pomocou zodpovedania nasledujúcich otázok:

- Kto schvaľuje rozpočet a financovanie projektu?
- Kto schvaľuje funkčné (parametre, špecifikácie [19]) požiadavky projektu?
- Kto schvaľuje technické (výbava, hardware, nástroje) požiadavky projektu?
- Kto schvaľuje designové (grafika, plagáty, logá) požiadavky?
- Kto schvaľuje zmeny požiadaviek?
- Kto schvaľuje zmeny časového plánu?
- Kto schvaľuje zmeny finančných nákladov?
- Kto bude používať produkt, alebo službu vytvorenú projektom?
- Kto určuje organizačné ciele projektu, ktoré sú nevyhnutné pre existenciu projektu?
- Kto prideluje ľuďi na projekt, a určuje koľko hodín na ňom budú pracovať?
- Kto schvaľuje zmluvy s dodávateľmi?
- Kto je zodpovedný za ekonomickú rentabilitu (business success) projektu?
- Kto bude riadiť projekt?
- Kto zodpovedá za dodržanie vnútorných predpisov organizácie?
- Kto zodpovedá za dodržiavanie všeobecných právnych predpisov?
- Koho pracovnú pozíciu a prácu ovplyvní projekt?
- Kto bude musieť zmeniť svoj systém procesov kvôli tomuto projektu?
- Kto bude mať úžitok z tohto projektu (ak je to veľká skupina, kto ju reprezentuje)?
- Kto bude pracovať na tomto projekte (pracovníci, dodávatelia)?
- Kto schvaľuje posun v projekte do ďalšej fázy?

**Pre každú výraznejšiu zainteresovanú stranu by mali byť zodpovedané ďalšie otázky:**

- Aký je prínos tejto strany pre projekt?
- Komu sa zodpovedá?
- Akú autoritu majú v projekte?
- O čo im v projekte ide (čo je pre nich „výhra“ v projekte)?
- Reprezentujú špecifickú hrozbu, alebo naopak možnosť v projekte?
- Ako chceme aby táto strana vnímala projekt? [2]

Z tohto modelu otázok môžeme určiť aj základné zainteresované skupiny:

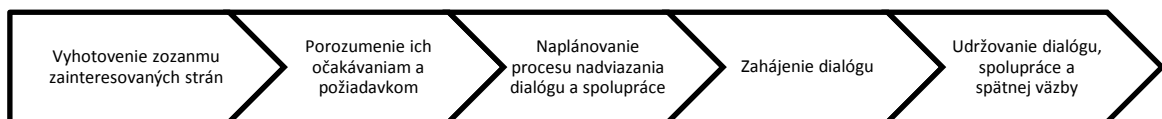


Tabuľka 2 – Zainteresované strany [4]

Primárne:	Sekundárne:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vlastníci</li> <li>– Investori</li> <li>– Zamestnanci</li> <li>– Zákazníci</li> <li>– Obchodný partneri</li> <li>– Miesta komunita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verejnosť</li> <li>– Vládne inštitúcie a samosprávy</li> <li>– Konkurencia</li> <li>– Lobisti</li> <li>– Média</li> <li>– Občianske združenia</li> </ul>

Základným využitím analýzy zainteresovaných strán je pri vytváraní komunikačnej stratégie. Každá zo strán má záujem o inú úroveň informovanosti v iných úrovniach detailov a pravidelnosti.

Tabuľka 3 – Postup spolupráce so zainteresovanými stranami [zdroj. K. Bočková]



## 2.3 Projektový manažér

V projektoch a projektovom riadení je úloha a osobnosť projektového manažéra kľúčová. Projektový manažment je nezávislý od priemyslu, alebo odvetia v ktorom je vykonávaný. Aké by mali byť teda kľúčové vlastnosti projektového manažéra ? [PL]

### 2.3.1 Kvalifikácia a problémy manažérov podľa Posnera

Projektové riadenie je odlišné od iných oborov, hlavne pretože mixuje jasné pravidlá a štruktúru rozkladu projektu; a zameranie na postavu manažéra ako osobnosti. Barry Posner sa venoval kvalifikácii potrebnej na zvládnutie projektového riadenia. Urobil výskum, ktorý čítal veľké množstvo skúsených manažérov z celých USA, ktorí riadili rôznorodé projekty (veľkosť, charakter). Zaujímal sa o 2 hlavné oblasti problematiky. Prvou boli **problémy spojené z riadením projektu** a druhou bol **projektový manažér ako osobnosť** a čo ho robí úspešnejším v jeho práci oproti ostatným – odbornosť, charakterové rysy,

vlastnosti, chovanie. Vďaka tomuto výskumu zistil, najčastejšie problémy všetkých projektových manažérov:

- Neadekvátne zdroje
- Nereálne časové plány
- Nejasné ciele a nejasné direktívy nadriadených pracovníkov
- Neangažovaní členovia tímu
- Neadekvátne plánovanie, Poruchy komunikácie, Zmeny cieľa a zdroja
- Konflikty medzi oddeleniami

Spoločným menovateľom prvých dvoch problémov je súčasné ekonomické zriadenie – tržné mechanizmy tlačia na manažérov, aby ich produkty (projekty) boli lacné a rýchlo hotové, pretože v takto silne nabitom konkurenčnom prostredí nie je možné vyrábať drahé a pomaly. Najzávažnejší problém v nejasných cieľoch. Paradoxne najhoršie je určiť, čo zákazník (zadávatel) presne chce a často to ani mnohí nevedia.

Druhá Posnerova otázka hľadá odpoveď na otázku odbornosti projektového manažéra, ale aj na jeho charakterové rysy osobnosti a schopnosti. Pretože odpovedali sami projektoví manažéri, môžeme tieto výsledky považovať za smerodajné. Odpovede sa dajú rozčleniť do šiestich kategórií. Z toho päť kategórií schopností je v oblasti medziľudských vzťahov a posledná je až odbornosť technická:

<b>1. Umenie komunikácie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počúvanie</li> <li>- Presvedčovanie</li> </ul>	<b>4. Umenie viesť</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvedenie príkladu</li> <li>- Vnútoraná energia</li> <li>- Vízia (obrazotvornosť)</li> <li>- Delegovanie</li> <li>- Pozitívny postoj</li> </ul>
<b>2. Organizačné schopnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánovanie</li> <li>- Nastavenie cieľov</li> <li>- Analyzovanie</li> </ul>	<b>5. Schopnosť prekonávať prekážky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilita</li> <li>- Kreativita</li> <li>- Trpezlivosť</li> <li>- Vytrvalosť</li> </ul>
<b>3. Odbornosť pri budovaní tímu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatia</li> <li>- Motivácia</li> <li>- Súdržnosť</li> <li>- Kreativita</li> </ul>	<b>6. Technologické znalosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skúsenosti</li> <li>- Znalosti projektu</li> </ul>

V konečnom dôsledku môžeme spojiť predchádzajúce dve tabuľky do jednej, ktorá nám ukáže, že za mnohé problémy z ktorými sa stretávajú projektoví manažéri môže hlavne

nedostatočný rozhľad a schopnosti v oblasti medziľudských vzťahov. Na ľavo sú problémy odbornosti manažmentu a na pravo sú vzniknuté problémy.

<b>Komunikácia schopnosti</b>	Poruchy komunikácie
<b>Organizačné schopnosti</b>	Neadekvátne plánovanie, nedostatočné zdroje
<b>Budovanie tímu</b>	Neangažovaný členovia tímu, slabá vzájomná činnosť a podpora medzi oddeleniami
<b>Vedenie</b>	Nejasné ciele a direktívy nadriadených, konflikty medzi ľuďmi
<b>Riešenie problémov</b>	Práca so zmenami, schopnosť riešiť nečakané situácie
<b>Technické problémy</b>	Zvládanie nereálnych časových plánov

Preto pri hľadaní manažéra ako kľúčového prvku projektového riadenia musíme hľadať v prvom rade osobné vlastnosti, potom vlastnosti z oblasti chovania a vzťahov, obchodné vlastnosti a až na poslednom mieste znalosti technické. Flexibilita, komunikatívnosť, disciplinovanosť, rozhodnosť, organizovanosť a ďalšie by mali byť prvotnými požiadavkami v ponukách práce; a pokiaľ má byť naozaj firma riadená projektovo, mala by takto hľadať nových projektový manažérov [5, 16, 23].

### 2.3.2 Vlastnosti projektového manažéra podľa Schwalbe

Kathy Schwalbe je autorkou knihy *Řízení projektů v IT*, ktorá je založená na všeobecnom štandarde podľa PMI. Podľa tohto zdroja by mal projektový manažér mať tieto základné vlastnosti:

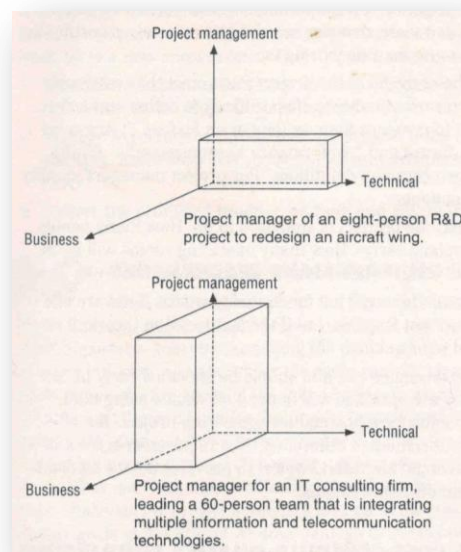
- Základný okruh poznatkov pre riadenie projektov
- Poznatky, štandardy a predpisy pre príslušnú oblasť aplikácie
- Obecné poznatky a odbornosti riadenia
- Sociálne schopnosti (soft skills) – umenie vychádzať z ľuďmi [10]

Projektové riadenie je síce nezávislé na priemyselnom, či inom odvetví – ale projektívni manažéri a konkrétne projekty takto nefungujú [2]. V projektoch informačných technológií je veľmi náročné (skoro nemožné) vytvoriť úspešný projekt, bez veľmi dobrej znalosti oboru IT. Takýto manažér by mal veľké problémy spolupracovať s ostatnými zainteresovanými stranami v projekte a čo je najdôležitejšie, nezískal by si u projektového tímu dos-

tatočný rešpekt. Čím je však projekt väčší a komplexnejší, obsahuje viacej sekcií a viacej manažerov, je dôležitejšia znova znalosť odbornosti projektového riadenia. Technické detaily v tomto prípade strážia manažéri sekcií, hlavný manažér sa tak môže sústrediť na projekt ako celok [10]. Práve v obore IT je vzdelávanie a rast manažerov dláždené hlavne zlepšovaním svojich odborných znalostí, na úkol podnikateľských schopností a sociálnych schopností (soft skills) [20, 21]. Dá sa predpokladať, že rovnako tomu je v majorite ďalších špecializovaných oborov, ako je napríklad stavebníctvo, chemický priemysel, zdravotníctvo a podobne. V čase doznievajúcej ekonomickej krízy je však pravdepodobné, že sa bude ešte viac zvyšovať úroveň náročnosti na kompetencie manažerov, pričom si mnohé subjekty práve vďaka náročnej ekonomickej situácii uvedomia dôležitosť mäkkých schopností postavy manažéra [PL].

Stále platí, že medzi základné schopnosti úspešného projektového manažéra je byť príkladom, vizionárom, odborne zdatný, rozhodný, vedieť dobre komunikovať, motivovať, podporovať členov svojho tímu a povzbudzovať vznik nových myšlienok. Opak týchto vlastností a schopností je charakteristika človeka nepredurčeného byť projektovým manažérom, a môžeme teda aj povedať, že úloha projektového manažéra nie je pre každého [23].

Projekty sú ale každý iný, a u každého platí, že postava projektového manažéra a dôležitosť jednotlivých schopností závisí od jedinečnej povahy projektu a ľudí, ktorí sú do jeho riešenia zapojení [24].



Obrázok 5 – rozdielna miera nárokov na schopnosti projektového manažéra [2]

### 2.3.3 Management vs. Leadership

Pojem *leadership* (vodcovstvo) a *riadenie* (management) sú dva elementy, obdive esenciálne pre postavu projektového manažéra. Vodcovstvo je zamerané na dlhodobé ciele a vízie, a riadenie viacej na konkrétne úkoly v čase. O týchto dvoch kompetenciách sa hovorí: „*Vodcovia určujú víziu, zatiaľ čo manažéri ju naplňujú*“. Úspešné riadenie projektov však vyžaduje neoddeľovať tieto dve postavy (teda manažérov a vodcov) od seba – ale uvažovať o nich skôr ako o schopnostiach. Dobrý projektový manažér by mal mať víziu a schopnosť motivovať, pretože koniec koncov o úspechu alebo neúspechu rozhodujú ľudia – jeho projektový tím. Zároveň by mal byť však dobrý manažér, teda zvládať efektívne delegovať úkoly, kontrolovať a byť efektívny.

## 2.4 Vznik projektu

*Projekty vznikajú vždy v špecifickom prostredí. V súvislosti so stratégiou a cieľmi projektu je okrem zainteresovaných strán veľmi dôležitá aj horizontálna väzba projektu na stratégiu organizácie. Poslanie (misia) organizácie je definovaná na pomerne veľké časové obdobie a nie je príliš konkrétna – skôr vytyčuje smer, alebo zmysel existencie organizácie. Vízia je konkrétnejšia, spravidla v období 10-20 rokov a definuje stav, ku ktorému by sa organizácia po uplynutí tohto času mala dostať. Akým spôsobom – to stanovuje stratégia. Jedno strategické obdobie býva dlhé 5 rokov. K dosiahnutiu vízie, sú zväčša potrebné 4, až 5 takýchto období. Až v rámci nich, sa realizujú projekty. Rovnako ako misia, stratégia aj projekty sú o zmene. Musíme vedieť odpovedať na otázku prečo ich robíme, čo ich vyhotovením dokážeme? Všetko začína definovaním počiatočného stavu – kde sme. Projekt je proces zmeny, ktorý nás má dostať do cieľa – kam sa chceme dostať.*

Jan Doležal

### 2.4.1 Brainstorming

Brainstorming je veľmi jednoduchá metóda pri tvorbe kreatívnych nápadov a riešení. Môžeme ho využiť v rôznych fázach projektu. Na jeho základe môžu projekty vznikajúť, riešiť sa problémy a hľadať kreatívne riešenia. Mal by sa prevádzať v pohodovom prostredí, v skupine do 12 ľudí. Pre zapisovanie nápadov sa dá použiť klasický flipchart, alebo myšlienkové mapy na papieri, alebo počítači.

1. **Jasne definovať problém, oblasť.** Vágna definícia problému môže viesť ku generovaniu nepotrebných a neúčelných nápadov. (Príklad: Ako by sme mohli zlepšiť produkt X?)
2. **Nastavte limit.** Či už časový, alebo počet nápadov. 25 minút, alebo 50 nápadov býva dostatočný limitujúci faktor. Väčšie skupiny potrebujú viacej času. To je že je ticho, neznamená, že už neprídu nápady.
3. **Ako náhle začne brainstorming,** účastníci začnú z hlavy púšťať nápady a hovoriť ich zapisovateľovi. Bez ohľadu na to, aké nápady sa objavajú, nesmie sa o nich diskutovať, kritizovať ani nič podobné.
4. **Koniec brainstormingu** je vtedy, keď sa naplní čas, alebo počet riešení. Teraz vyberte 5 najlepších riešení.
5. **Vytvorte 5 kritérií** pre vybrané nápady. Napríklad, že by to malo byť realizovateľné do 20 dní, malo by to byť legálne, stáť najviac 4000 korún a podobne.
6. **Ohodnot'te každý nápad** podľa toho, ako spĺňa kritériá od 0 do 5. Po tom ako ohodnotíte každé kritérium, pre každý nápad, sčítajte skóre.
7. **Vyberte najlepší nápad,** ostatné si zapíšte podľa poradia, keby najlepší nefunguje, alebo nie je momentálne realizovateľný [29,30].

#### 2.4.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT je analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia projektu. Je to pomerne jednoduchý nástroj pri vytváraní stratégie organizácie [4]. Táto analýza sa využíva často ešte v predprojektovej fáze, pričom samotná ešte nemusí byť o projekte – skorej patrí k podporným dokumentom vzniku projektu, charty projektu. SWOT je akronymom pre Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ktoré sa nedajú voľne preložiť, ale len vysvetliť.

#### Cieľom SWOT analýzy je:

- Odhaliť konkurenčné výhody
- Analyzovať finančné vyhliadky, výnosnosť a vývoj jednotlivých produktov
- Pripraviť sa na možné problémy
- Umožniť sa pripraviť na eventuálne nepriaznivé situácie

**Strengths** – interné pozitivne a silné stránky organizácie v ktorej analýzu prevádzame

**Weakness** – interné negativne faktory organizácie, ktoré môžu zabrániť dosiahnutiu cieľa

**Opportunities** – externé nové a atraktívne možnosti, ktoré môžeme využiť

**Threats** – externé faktory mimo kontrolu organizácie, ktoré môžu ohroziť projekt

**Silné stránky** – udržovať, stavať na nich a využiť ich konkurenčnú výhodu

**Slabé stránky** – eliminované, zmenené alebo zastavené

**Možnosti** – priorizované, zachytené, využité a optimalizované

**Hrozby** – musíme im čeliť, minimalizovať a zvládať ich

### Tvorba SWOT analýzy

1. Vytvoríme si schému pre SWOT analýzu
2. Spíšeme si všetky naše silné stránky, v čom sme dobrí a vynikáme
3. Vypíšeme všetky naše slabé stránky, čo nás robí horšími a dlhodobo brzdí
4. V skupine si porovnáme a zosumarizujeme slabé a silné stránky
5. Na základe brainstormingu, skúsime nájsť odpoveď na otázku: „čo keby ...?“
6. Vznikne nám zoznam možností, pre náš projekt, produkt, alebo organizáciu
7. Naopak, zostavíme zoznam hrozieb, ktoré by sa mohli premeniť na slabé stránky

### Vzniknú analýzu môžeme využiť pomocou metódy USED

- How can we **U**se each **S**trength?
- How can we **S**top each **W**eakness?
- How can we **E**xploit each **O**pportunity?
- How can we **D**efend against each **T**hreat? [27, 6]

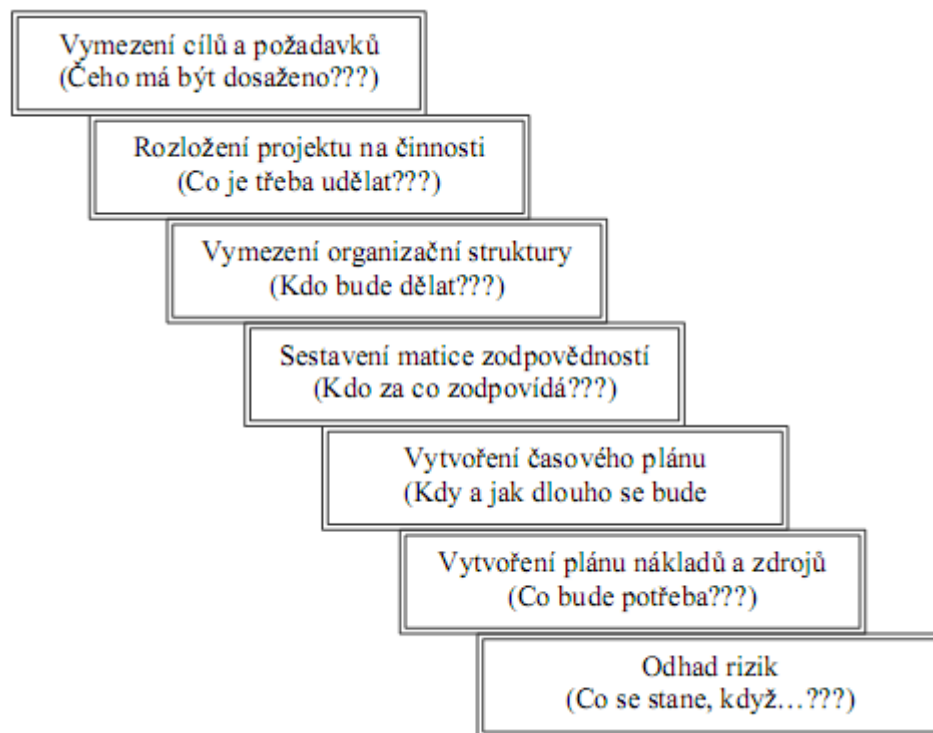
Tabuľka 4 – SWOT analýza [27]

	<b>POSITIVE/ HELPFUL to achieving the goal</b>	<b>NEGATIVE/ HARMFUL to achieving the goal</b>
<b>INTERNAL Origin</b> facts/ factors of the organization	<p><b>Strengths</b></p> <p>Things that are good now, maintain them, build on them and use as leverage</p>	<p><b>Weaknesses</b></p> <p>Things that are bad now, remedy, change or stop them.</p>
<b>EXTERNAL Origin</b> facts/ factors of the environment in which the organization operates	<p><b>Opportunities</b></p> <p>Things that are good for the future, prioritize them, capture them, build on them and optimize</p>	<p><b>Threats</b></p> <p>Things that are bad for the future, put in plans to manage them or counter them</p>

## 2.5 Plán projektu

Projekt môžeme začať plánovať, keď máme vymedzené jeho ciele a požiadavky. Projekt ako taký môže vzniknúť zo SWOT analýzy organizácie, alebo myšlienkovvej mapy, na základe brainstormingu a podobne. Plán projektu by mal detailne opísať činnosti, ktoré vedú k naplneniu projektového cieľa, to znamená ich konkrétne definovať. Mal by ďalej obsahovať maticu zodpovednosti, časovú os projektu, finančný plán a plán zdrojov a plán rizík. Tieto body tvoria základný plán projektu [13, 8, 27, PL].





Obrázok 6 – Postupné kroky plánovania projektu [13]

### 2.5.1 Work Breakdown Structure

WBS je nástroj, ktorý pomáha rozložiť projekt do menších logických častí. Je základom plánovania projektov a je *jednou z najdôležitejších techník v projektovom riadení vôbec*. WBS rozkladá projekty na jednotlivé aktivity a takpovediac z neho robí zoznam na seba nadväzujúcich úkolov, s ktorými sa ľahšie pracuje a lepšie sa riadia. WBS rieši hneď niekoľko aktivít nevyhnutných pri plánovaní a riadení projektov:

- **Poskytuje detailnú ilustráciu rozsahu projektu** (scope). Aj keď je projekt definovaný v SOW, komplexný pohľad poskytne až WBS.
- **Sledovanie priebehu** – úkoly sa stávajú základnými merateľnými jednotkami priebehu projektu.
- **Vytvára presné odhady rozpočtu a času**
- **Pomáha pri tvorbe projektového tímu a jeho fungovaníu**. Pre každého člena je jasné, aký bude jeho prínos pre projekt a aké sú jeho povinnosti. Zároveň si lepšie uvedomí dôležitosť plnenia svojich úkolov pre úspešný chod celého projektu.

### 2.5.1.1 Tvorba WBS

Ako je WBS jeden z najdôležitejších dokumentov a nástrojov riadenia projektov, je aj jedným z najťažších na vyhotovenie. Hlavne u väčších projektov ju nevytvorí jednotliviec, ani pár ľudí. WBS by ani nemal tvoriť projektový manažér sám, ale mal by mať zo sebou viacerých členov tímu, kompetentných vo všetkých oblastiach projektu (napr. Manažér sponzoringu, manažér PR, Hlavný grafik a pod.). V prípade, že nevie nejakú úkol pochopiť, alebo si nie je úplne istý, čo všetko treba spraviť pre jeho vyhotovenie, prizve ďalšieho člena tímu, ktorý danej oblasti/úkolu rozumie lepšie. Ak sa jedná o naozaj veľký projekt, je dobré vytvoriť samostatný tím na rozloženie daného úkolu.

Pero a papier nie sú vhodné riešenie pri malých projektoch a na začiatok úplne stačia. Pri veľkých projektoch je rozumné použiť na tvorbu WBS softvér na to určený, ktorý nám uľahčí neskoršiu manipuláciu (upravovanie) so štruktúrou. Najrozšírenejší ja softvérový nástroj je Microsoft Project. Je v ňom možné nie len efektívne naplánovať úlohy, ale zároveň využiť ďalšie možnosti vytvorenej WBS - definovať trvanie úkolov, náklady, rozpočet a náročnosť na ľudské zdroje. Navyše pomocou takto vytvoreného plánu sa dá aj efektívne riadiť projekt a sledovať jeho priebeh.

WBS sa tvorí z hora dole, takzvaný „breakdown“, čiže doslova rozlámanie dolu na menšie časti. Každý úkol musí byť podmnožinou nadradeného a tvoriť istý logický celok, takzvané pracovné balíčky. Úkoly rozkladáme dovtedy, pokiaľ tvoria najmenší rozumný balíček úloh, ktorý sa dá označiť ako „deliverable“, podľa ktorých sa dá sledovať priebeh a plnenie projektu. Odporúča sa však neisť nižšie, ako do štvrtej úrovne. Deliverable by sa dalo preložiť ako doručiteľný, alebo predmet plnenia úkolu. Určiť najmenší úkol, alebo balíček je individuálne na každom projektovom manažérovi a vyžaduje logické uvažovanie (preto sa ani nedá presne definovať) a pochopenie: *„Projekt musí byť rozdelený do malých, zmysluplných a riaditeľných častí práce“*. Pomôcť si môžeme aj pravidlom 8/80. To znamená, že tento úkol by nemal trvať menej ako 8 pracovných hodín, ale ani viac ako 80. Vždy je lepšie mať viacej dobre definovaných úkolov a balíčkov, ako naopak. Vágne definícia môže dramaticky ovplyvniť presnosť plánu vo všetkých oblastiach (náklady, čas...). Plánovanie na naozaj veľmi malé časti má zmysel pokiaľ plánujeme komplexný projekt krátkeho trvania. Napríklad odstávka elektrárne na jeden deň môže obsahovať stovky úkolov, ktoré sú dlhé len niekoľko desiatok minút.

Jednotlivé úkoly musia byť na prosto jasne pomenované. Každé jedno políčko WBS by malo obsahovať silné popisné podstatné meno – produkt tejto činnosti; a silné popisujúce sloveso – aktivitu. Teda napríklad „navrhnuť plagát“. Tento úkol jasne definuje čo je treba spraviť a návrh plagátu tvorí „deliverable“.

Po vytvorení úkolov ich môžeme zoradiť. Niektoré pracovné balíčky môžu prebiehať súbežne s ostatnými, iné môžu začať až po dokončení ich predchodcov. Napríklad začať propagačnú kampaň môžeme až vtedy, keď je skončená úloha „vytlačiť plagáty“. Dôležité je, aby úkoly dávali zmysel aj zdola nahor. Keď máme „navrhnuť plagát“ ako súčasť úkolu „vytvoriť grafickú identitu projektu“, tak to dáva zmysel.

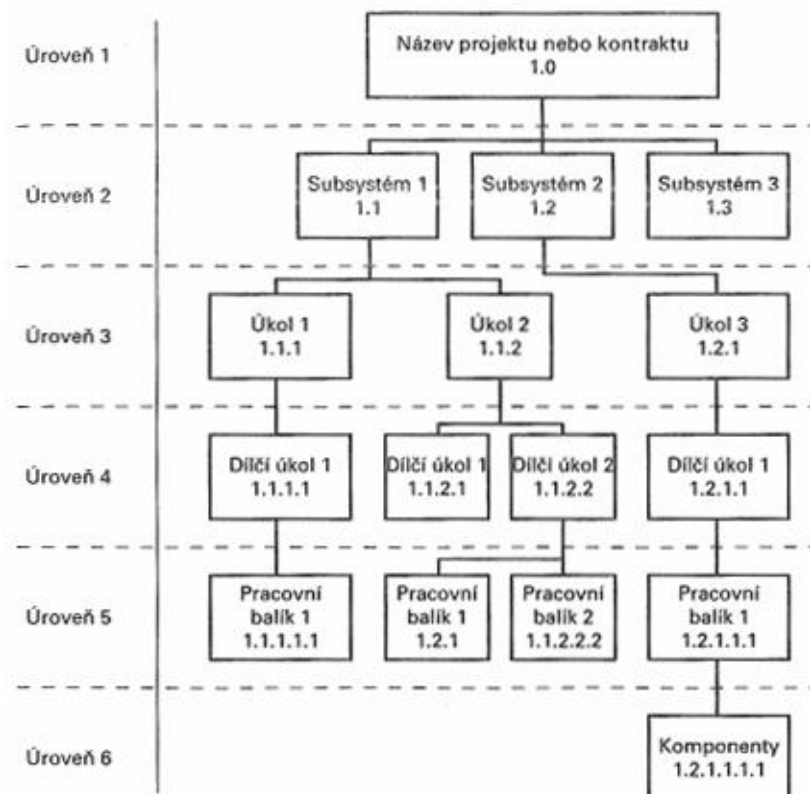
WBS priamo pomáha pri vytvorení sieťovej analýzy, ktorá nám pomôže pomocou logických uzlov a vzťahov medzi úkolmi vytvoriť sieť, ktorá nám pomôže určiť aj veľmi dôležitý časový údaj – kritickú cestu projektu, teda jeho najmenšiu dĺžku trvania.

Pri vytváraní WBS je dôležité mať na pamäti koniec projektu a vedieť čo je finálnym produktom plánovania. Rovnako ako v celom riadení projektov, aj tu sa zabúda na poprojektovú fázu. Pokiaľ je napríklad produktom nášho projektu „Galavečer“, nekončí projekt v deň jeho konania, ale až keď budeme mať upratané priestory, uzavreté účtovníctvo a odovzdané všetky dokumenty [2,5].

WBS je všeobecne uznávaný nástroj, skoro nevyhnutný k riadeniu projektov. Problémom však je jeho popis a využívanie v iných jazykoch ako anglickom. Už len preklady názvu „work breakdown structure“ sa často diametrálne líšia, rovnako preklad napríklad slova deliverables. Prekladaná literatúra do slovenčiny a češtiny skresľuje túto metódu a preto najlepším spôsobom pochopenia je študovať ju v angličtine (a logicky mať dostatočné znalosti anglického jazyka) [PL].

1.0	Název projektu nebo kontraktu
1.1	Subsystem 1 hlavního projektu
1.1.1	Úkol 1
1.1.1.1	Dílčí úkol 1
1.1.1.1.1	Pracovní balík 1
1.1.2	Úkol 2
1.1.2.1	Dílčí úkol 1
1.1.2.2	Dílčí úkol 2
1.1.2.2.1	Pracovní balík 1
1.1.2.2.2	Pracovní balík 2
1.2	Subsystem 2 hlavního projektu
1.2.1	Úkol 1
1.2.1.1	Dílčí úkol 1
1.2.1.1.1	Pracovní balík 1
1.2.1.1.1.1	Komponenty
1.3	Subsystem 3 hlavního projektu

Obrázok 7 – textový formát WBS [5]



Obrázok 8 – grafický formát WBS [5]

### 2.5.2 Sieťová analýza

Používanie logických diagramov a sietí pomáha jasne sledovať nadväznosť aktivít Existujú dva spôsoby konštrukcie siete:

- **AON** – activities on nodes – činnosti na uzloch
- **AOA** – activities on arrows – aktivity na hranách

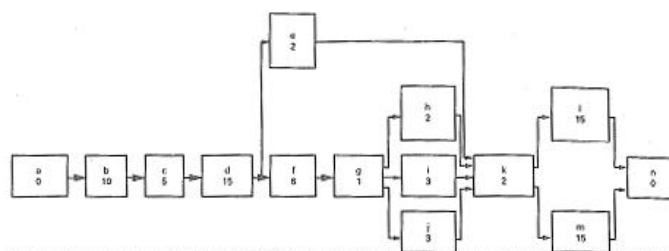
Pokiaľ sú aktivity na uzloch, tak hrany ukazujú len vzájomné závislosti a sekvencie, ale nemajú žiadnu dobu trvania, alebo priradené zdroje. Naopak, keď sú aktivity na hranách, uzly nemajú iný význam ako body zahájenia a ukončenia.

#### Činnosti na uzloch

Siete AON popisujú uzly – každú uzol predstavuje jednotku WBS. Pri prepožovaní musíme každý úkol musíme podrobiť trom otázkam:

- Ktoré činnosti musia byť dokončené pred začatím tejto aktivity?
- Ktoré činnosti za touto nasledujú?
- Ktoré činnosti môžu byť dokončené nezávisle, alebo paralelne s touto?

Činnost	Abecední označení	Nejbližší předchůdce (předchůdci)	Trvání činnosti (v minutách)
Probuzení	a	-	0
Sprcha	b	a	10
Holení	c	b	5
Oblékání	d	c	15
Začátek vaření kávy	e	d	2
Venčení psa	f	d	6
Donáška novin	g	f	1
Začátek přípravy topinky	h	g	2
Vaření vaječ	i	g	3
Prostření stolu	j	g	3
Servírování snídaně	k	h, i, j	2
Konzumace snídaně	l	k	15
Čtení novin	m	k	15
Odchod do práce	n	l, m	0

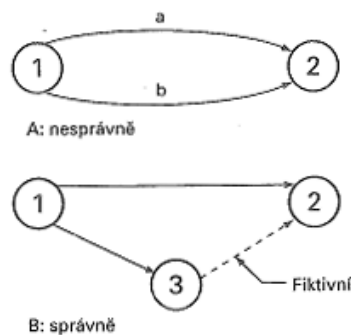


Tabulka 6-4 AON (diagram předchůdců) pro oblékání a snídání

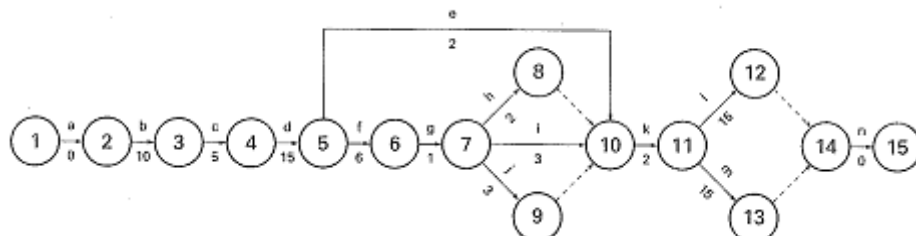
Obrázok 9 – Príklad siete AON [5]

## Činnosti na hranách

Pokiaľ používame činnosti na hranách, musíme si dávať pozor na fiktívne úkoly. Fiktívne úkoly vznikajú, keď do jedného uzlu vchádzajú dve hrany (**obrázok 10**). Každá činnosť musí byť predstavená iba jednou hranou, a medzi dvomi uzlami môže byť len jedna hrana. Neznamená to však, že fiktívne činnosti neexistujú. Pokiaľ dve činnosti vedú k jednému uzlu, pridáme fiktívnu činnosť, a označíme ju prerušovanou čiarou. Fiktívne úkoly nemajú žiadny špeciálny význam, len označujú spôsob obmedzenia, ktorý existuje začatím činnosti vychádzajúcej z uzlu 2. Vznik fiktívnych činností je len u metódy AOA, u metódy AON nie je – preto je AON jednoduchšia na konštrukciu.



Obrázok 10 – fiktívne činnosti [5]



Obrázok 11 - Príklad siete AOA [5]

## Odhad doby trvania činností

Pri konštrukcii siete je esenciálne vedieť správne odhadnúť dobu trvania činností. Prvou možnosťou je odhadovať trvanie činností na základe predchádzajúcich skúseností. Táto metóda je však veľmi špecifická a nie je aplikovateľná na množstvo projektov. Veľmi dobre je použiteľná v stavebníctve a v obdobnom priemysle.

Metóda PERT je spôsob odhadovania činností, ktoré neboli nikdy pred tým vykonané. Táto metóda využíva štatistický odhad doby trvania. Jej hlavnou nevýhodou je, že vytvoriť tieto odhady vyžaduje veľké množstvo času a preto sa v praxi využíva minimálne [4,5].

### 2.5.3 Logický rámec

Logický rámec (logframe) je nástrojom objektovo-orientovaného plánovania projektov, a samotný dokument je len súčasťou celej metodológie, *Logical Frame Approach*. Metodológia začala vznikáť v 60. rokoch, širšie sa rozšírila v 70. rokoch. Spoločnosti a organizácie si začali privlastňovať a upravovať tento prístup podľa svojich potrieb a preto vzniklo viacero rozdielnych verzií [4,24]. LFA zahŕňa analýzu problému, zainteresovaných strán, strom objektov a ich hierarchiu, na základe ktorých sa vyberie implementačná stratégia. Až produktom celého snaženia je samotný Logický rámec, ktorý jasne definuje čo a ako projektom chceme dokázať a ako to zmerať. Preto nemôžeme zamieňať jeden dokument s celým prístupom, teda LFA [25]. Iba znalosť, ako vyplniť tento dokument nepostačuje k jeho plnému využitiu (ak je vyplnený správne, je však výbornou časťou dokumentácie projektu) [PL].

#### Hlavné výhody logického rámca ako dokumentu:

- Analýza aktuálnej situácie v prípravnej fáze projektu
- Vytvorenie logickej hierarchie, systému cieľov a spôsobu ako ich docieľiť
- Identifikácia niektorých potenciálnych rizík
- Vytvorenie spôsobu monitorovania výstupov projektov a ich zhodnotenia
- Vytvorenie komplexného dokumentu o projekte v štandardizovanom formáte

#### Silné stránky:

- V iniciačných fázach projektu je užitočný pre overenie užitočnosti a relevancie nápadov a konceptov
- Tvorba logického rámca pomáha vytvoreniu komplexného a prijateľného plánu v medziach akceptovateľného rizika
- Logický rámec je kvalitným podkladom pre vznik ďalších projektových dokumentov, ako je rozpočet, projektový plán a podobne
- Tvorí indikátor pokroku projektu

#### Slabé stránky:

- Zameraný príliš na problém, menej na vízie a možnosti (opportunities)
- Rigidné a neznalé využívanie logického rámca vedie k „dizajnotypickému“ (blueprint) prístupu k projektu

- Slabo pokrývá nejasné problémy, kedy je vyžadovaný adaptívny prístup
- Tendencia vkladania slabo premyslenej sady aktivít a cieľov do tabuľky, pričom sú preskočené kľúčové elementy analytického procesu [25]
- Vyžaduje dobrú znalosť LFA k plnohodnotnému vyplneniu a plnej kvalite [PL]

Tabuľka 5 – logický rámec (zdroj: Roman Chudoba, TEAM technologies spol. s.r.o.)

Popis projektu	Objekt. ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady
<b>Cíl projektu:</b> 1. Vyšší cíl projektu. Požadovaná změna na úrovni sektoru, oboru ..., ke které přispívá změna popsána na úrovni účelu.	1.1.Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle projektu.  1.2.Ani na této poměrně obecné úrovni nezapomínáme na jednoznačné stanovení množství, jakosti a času.	1.1. Jaký zdroj údajů je k ruce nebo může být efektivně vytvořen z hlediska nákladů.  1.2.	<b>(Cíl vůči vyššímu cíli)</b> 1.1. Jaké podmínky zaručují, aby v případě, že je splněn cíl projektu, mohl přispět cíli na vyšší úrovni (mimo daný logický rámec)?  1.2. Lze též uvést přímo vyšší cíl (který je mimo daný logický rámec).
<b>Účel projektu:</b> 1. Bezprostřední důvod, pro který je daný projekt podstupován. Je zde popsána změna resp. vlivy o nichž se domníváme, že nastanou v souvislosti s výstupy. Účel je předmětem souhlasu všech zúčastněných.  2. Připouští se stanovení pouze jednoho účelu pro daný projekt.	1.1.Stav při ukončení projektu (SPUP).  2.1. Ukazatele, podle kterých bude hodnocena úspěšnost daného projektu.	1.1. Zdroje údajů pro ověření ukazatelů na úrovni účelu.  2.1. Je třeba zahrnout vytvoření tohoto zdroje mezi výstupy nebo činnosti?	<b>(Účel vůči cíli)</b> 1.1. Které vnější předpoklady zaručují, aby již dosažený účel mohl přispět ke splnění cíle?
<b>Výstupy:</b> 1. To co má být dodáno, co vše musí být vytvořeno v rámci daného projektu, aby byl splněn účel projektu.  2. Projektový tým je přímo odpovědný za dosažení výstupů.  3. Uvádíme 2 až 7 výstupů pro daný projekt.	1.1. Dodací podmínky (DP). V jakém množství, jakosti a čase je třeba dodat jednotlivé výstupy.  2.1. Z praktického hlediska zde nevyžadujeme pouhé dodání výstupu, ale především jeho funkčnost a provozuschopnost.  3.1	1.1. Zdroje pro ověření ukazatelů na úrovni výstupů  2.1.  3.1.	<b>Výstupy vůči účelu)</b> 1.1. Jaké vnější podmínky zaručují (takové, jež nemůžeme nebo nechceme ovlivňovat), aby dosažené výstupy vedly k naplnění účelu?
<b>Činnosti:</b> 1. Hlavní svazky činností, které je třeba vykonat pro dosažení výstupů.  2. Uvádíme nejvýše 3 až 5 hlavních skupin činností pro daný výstup.  3. Tyto hlavní skupiny činností představují vlastně strukturu členění prací pro daný projekt.	<b>Vstupy a zdroje:</b> 1.1. Čeho všeho je třeba pro provedení činností. Velmi stručný přehled materiálů, lidí, času. Toto lze uvést též ve finančním vyjádření - rozpočet.  2.1.Lze připojit i informaci o zdrojích (instituce, fondy, partneři ...).	1.1. Zdroje údajů pro ověření provedení činností.  2.1. Často zde používáme rozpočet, harmonogramy postupu, pracovní deníky, pracovní porady...	<b>(Činnosti vůči výstupům)</b> 1.1. Jaké vnější předpoklady zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase a nákladech?



## 2.6 Komunikácia

### 2.6.1 Schôdzky

#### Kickoff meeting

V projektovom riadení znamená tento pojem začiatok exekučnej fáze projektu. Pred jeho konaním musí byť ujasnený SOW, a zostavený tím. Cieľom tohto stretnutia je hlavne zoznámiť všetkých s cieľmi a zmyslom projektu, ak máme zákazníka (zadávatel'a) vysvetlí dôležitosť projektu pre spoločnosť, je predstavený manažér a projektový tím. Pretože sa jedná o začiatok projektu, nie je zlé po takomto stretnutí spraviť neformálny večierok a zoznámiť sa.

#### Project status meeting

Priebežné schôdzky pomôžu mať lepší prehľad o priebehu projektu. Základným zmyslom schôdzok je udržovať tím informovaný, identifikovať a vyriešiť potenciálne problémy a uistiť sa, že každý vie v akom stave sa nachádza projekt. Takéto stretnutie vyžaduje presnú réžiu a program a musí byť udržané vecné, pričom musí byť z takýchto schôdzok robený zápis pre nezúčastnených [2].

### 2.6.2 Zodpovednosť v projektoch

Pre dobre fungujúcu komunikáciu v projektoch je nevyhnutné, aby bolo jasné, kto za čo zodpovedá. Pre tento účel by mal byť pre každý projekt zostavený dokument, ktorý sa volá matica zodpovednosti (responsibility matrix). Táto jednoduchá tabuľka jasne definuje, kto je zodpovedný za jednotlivé úkoly, ale aj kto čo schvaľuje a kto má akú právomoc. Jednotlivé „zodpovednosti“ čerpáme prevažne z WBS.

Prvky WBS	Manažer	Plánovač	Organi-zátor	Koordi-nátor	Sub-dodavateľ	Poradenský expert	...
	Novák	Polák	Horák	Novotný	Firma DATA		
A...							
B...							
C...							
D nákup softwaru	S		R		VP	K	
E....							

Druh zodpovednosti: S – schvalování; R – řízení; VP – věcná přímá; VN – věcná nepřímá; K – konzultační

Obrázok 12 – Príklad matice zodpovednosti [4]

Všetky zainteresované strany podílející se na projektu musia byť zoznámené s odpoveďami na tieto otázky:

- Kto zodpovedá za celkovú koordináciu projektu?
- Kto zodpovedá za tvorbu a realizáciu implementačného plánu?
- Kto zodpovedá za efektívne čerpanie finančných prostriedkov?
- Kto zodpovedá za riešenie každého jednotlivého úkolu?
- Kto schvaľuje organizačné zásady?
- Kto má podpisové právo a zodpovednosť za prípravu zmlúv a dohôd?
- Kto má zodpovednosť za personálnu činnosť? [4] riadkovanie

### 2.6.3 Komunikačný plán

Komunikačný plán je stratégia, ktorá má za účel určiť kto potrebuje aké informácie a kedy a ako ich dostane. Pri tvorbe tohto dokumentu nám pomôžu hlavne matica zodpovednosti, SOW, zakladacia charta projektu [2].

**TABLE 4.3 COMMUNICATION PLAN**

Stakeholder	What Information Do They Need?	Frequency	Medium	Response
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High-level cost, schedule, quality performance</li> <li>• Problems and proposed actions</li> </ul>	Monthly	Written report and meeting	Required in 3 days
PM's supervising management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailed cost, schedule, quality performance</li> <li>• Problems, proposed actions, assistance required</li> </ul>	Weekly	Written report and meeting	
Customer executive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High level cost, schedule, quality performance</li> <li>• Problems and proposed actions</li> <li>• Required action by customer</li> </ul>	Monthly	Meeting with project sponsor Published meeting minutes	Required in 5 days
Customer contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailed cost, schedule, quality performance</li> <li>• Problems and proposed actions</li> <li>• Required actions by customers</li> <li>• Coordination information for customer action</li> </ul>	Weekly	Written report and meeting Include in project team meeting	Required in 3 days
Project team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailed cost, schedule, quality performance</li> <li>• Problems and proposed actions</li> <li>• Coordination information for next two weeks</li> <li>• News from customer and sponsor</li> </ul>	Weekly	Project team meeting Published meeting minutes	

*Even a simple plan makes communication more deliberate and represents stakeholder commitment to attending meetings and responding in a timely manner.*

*Obrázok 13 – Príklad komunikačného plánu [2]*

## 2.7 Riziká projektu

Riziko je súčasťou každého projektu. Techniky a postupy projektového riadenia sú všetky v podstate o minimalizovaní rizika. WBS, kritická cesta, sieťový diagram nám pomáhajú vyhnúť sa riziku, že projekt bude dokončený neskoro. S úlohou projektového manažéra, preberá človek aj úlohu manažéra rizík.

Riziká sprevádzajú projekt počas všetkých jeho fáz, pričom môžu ohroziť cieľ projektu. Pre projektový tím je dôležité sledovať možné riziká a musí byť pripravený sa s nimi zaoberať a mať pre nie riešenia v prípade že nastanú. Riziká môžeme rozdeliť do dvoch základných kategórií:

**Známe možné** – sú identifikovateľné potenciálne problémy. Typickým príkladom je počasie. V prípade stavby domu môže výrazne skomplikovať projekt.

**Neznáme možné** – pravé, nepredvídateľné riziká. Tieto problémy sme nemohli identifikovať, prišli neočakávane. Skúsený projektový manažér ich však očakáva a počíta s nimi v pláne a realizácii projektu.

### 2.7.1 Rámec štruktúry rizík

Existuje viacero metód, ako pristupovať k rizikám. Základom však je 5 krokov rizikového manažmentu:

1. *Identifikovať riziká* – systematicky a opakovane hľadať všetky faktory ktoré ohrozujú projektové ciele.
2. *Analyzovať a priorizovať* – každé riziko treba rozobrať. Aká je pravdepodobnosť, že nastane a aké poškodenie by prinieslo. Kvantifikovaním týchto dvoch faktorov môžeme priorizovať riziká a sústrediť sa na tie najdôležitejšie.
3. *Pripraviť reakciu* – Vytvoriť stratégiu ako sa čo najlepšie vyhnúť rizikám a v prípade že riziko nastane, mala by byť pripravená stratégia, ako sa s ňou vyrovnáť.
4. *Vytvoriť rezervy* – pripraviť adekvátne rezervy v projekte (čas, peniaze, atď) pre prípady, že nastane riziko. Takisto treba počítať s rizikami, ktoré sú nepredvídané.
5. *Trvalé riadenie rizík* – je nutné monitorovať zmeny, ktoré riziká spôsobujú v projektoch a komunikovať ich so zainteresovanými stranami [2, 4].

### 2.7.2 Metódy analýzy rizík

Metód a spôsobov analýz rizík je pomerne veľké množstvo, a môžeme ich rozdeliť do troch skupín - kvantitatívne, kvalitatívne a ostatné, ktoré sú kombináciou prvých dvoch. Základom pre hľadanie rizík v každej z nich by mohlo byť Murphyho pravidlo: „*Všetko čo sa môže pokaziť, tak sa aj pokazí*“. Niektoré riziká môžu vzniknúť zo *SWOT analýzy* – či už organizácie, alebo projektu – v časti hrozieb [2].

Pre projekty, ktoré vedie skúsený projektový tím a má dostatok podkladov z minulosti je najvhodnejšia metóda *RIPRAN*. Pokiaľ je produktom napríklad informačný systém, je vhodná *analýza CRAMM*, ktorá analyzuje bezpečnostné riziká informačného charakteru. *Metóda FRAP* využíva facilitátora (podporovateľa), ktorý sám vedie celý postup analýzy rizík. Táto metóda je vhodná hlavne v prípade, že máme malé skúsenosti s riadením rizík. Ďalšou je napríklad technika stromov rizík, ktorá je efektívna pri určovaní následkov rizika. *Metóda plánovania scenárov* spočíva v príprave rôznych scenárov, a vznikla v období po druhej svetovej vojne, kedy sa americká armáda pripravovala na rôzne situácie, podľa toho čo spraví nepriateľ. Základom je vytváranie niekoľkých verzií budúcnosti a postup v prípade, že niektorá z nich nastane.

#### 2.7.2.1 Skórovacia metóda s mapou rizík

Výhodou tejto metódy je použitie – dá sa použiť vo veľkej škále projektov a analyzuje široké spektrum rizík. Zameriava sa na 4 základné oblasti rizík, teda technické, finančné, personálne a obchodné. Postup vytvorenia je nasledovný:

1. Identifikujeme rizikový faktor (napr. začne pršať)
2. Každý člen tímu ohodnotí možnosť výskytu každého rizika (od 1 až po 10)
3. Vytvorí sa priemer pre každé riziko
4. Vytvorí sa 2D graf výskytu rizika
5. Navrhnu sa opatrenia

Analýza rizík je veľmi dôležitou súčasťou projektového riadenia, avšak býva veľmi často opomínaná, hlavne v ČR. Hlavným dôvodom, prečo bývajú riziká zanedbávané je že sa ťažko kvantifikujú. Riziká a problémy s nimi sú preto preberané len na verbálnej úrovni, čo nepostačuje na ich kvalitné zvládnutie, keď nastanú. Metódy na riadenie rizík je väčšie množstvo a takisto sú aj inak vhodné pre rôzne typy projektov. [4] Nasledujúce obrázky znázorňujú skórovaciu metódu rizík:

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Obrázok 14 - SMR - tabuľka rizikových faktorov [zdroj: B.Lacko]

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu										

Obrázok 15 - SMR - Tabuľka pre ohodnotenie rizík [zdroj: B.Lacko]

Poř. číslo – Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

Obrázok 16 - SMR – Návrhy opatření ku zníženiu rizika [zdroj: B.Lacko]

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	2	4	6	3	4	4	5	4	4	X
Dopad (1 min. až 10 max.)	4	5	5	7	6	8	7	6	6	X
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu										

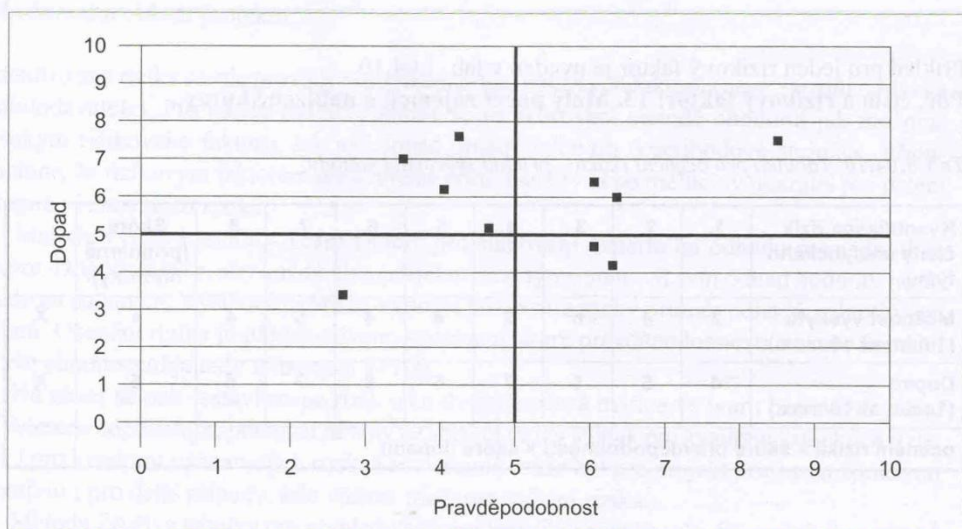
Obrázok 17 - SMR – Príklad skórovacej metódy [zdroj: B. Lacko]

Poř. číslo + Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
13. Malý počet zájemců o nabízené kurzy	Zorganizování dvou propagačních kampaní ve vlastním regionu a okolních regionech v lokálním tisku	Propagační referent: XY 1. kampaň: do 30. 4. 2. kampaň: do 30.

Obrázok 18 - SMR – Príklad skórovacej metódy 2 [zdroj: B. Lacko]



Obrázok 19 - SMR – Mapa rizik [zdroj: B. Lacko]



Obrázok 20 - SMR – 2D mapa zobrazenia rizik [zdroj: B. Lacko]

## 2.8 Informácie a dokumentácia

Dnešná doba je často označovaná ako informačná. Hlavným dôvodom je, že cena informácií ma väčšiu hodnotu ako čokoľvek iné. Informácie, rovnako ako projekt potrebujú efektívnu správu. Základom je, aby mal každý prístup ku všetkým informáciám, ale zároveň by nemal byť zahltený. Informácie pre rôzne zainteresované strany, by mali byť aj v rôznej forme – či už v databáze dokumentácie, pre bežného člena tímu, alebo pre dodávateľa prehľadný email. Informácie v projektoch, by mali splňovať tieto parametre:

- Včasné
- Relevantné
- Zrozumiteľné
- Presné
- Aktuálne

Informačné technológie a ich špecializované nástroje dokážu uľahčiť správu dokumentácie, ale aj informácií. Existuje množstvo riešení a IS, ktoré sa pre tento účel využívajú. Je však nutné podotknúť, že žiadny nie je ideálny a v každej organizácii treba prispôbiť správu informácií a dokumentácie na mieru. Tieto systémy sú stále len nástroje, pokiaľ nebudú správne používané, nebudú efektívne. Informačné systémy umožňujú vytvorenie databáz dokumentov a informácií, takzvaný *datawarehouse*, ktorý by mal byť v dnešnej dobe základom pre správu všetkých projektových dokumentov. Dobrý dokument by mal obsahovať:

- Jednoznačný názov
- Dátum vyhotovenia a meno vyhotovovateľa, a platnosť dokumentu
- Kto ho schválil, pre koho a za akým účelom bol vyhotovený
- Kto má k nemu prístup
- Ďalšie náležitosti špecifické k organizácii

Klasická forma dokumentácie, teda papiere a šanóny, je nepraktická a dlhodobo nákladná. Vďaka fyzickému rozmeru dokumentov vznikajú veľké nároky na skladovanie. Ďalšie problémy spôsobuje vyhľadávanie a orientácia v archíve. Preferovaným spôsobom zdieľania a ukladania informácií by malo byť pomocou IS, internetu a podobne a v papierovej podobe by sa mali uchovávať len najdôležitejšie dokumenty, hlavne zmluvy [4, PL].

## 2.9 Výstupy teoretickej časti

- Projektové riadenie je efektívnym spôsobom, ako riadiť širokú paletu projektov z každej oblasti a prostredia, kde sa vykonávajú.
- Projektové riadenie je uznávaná odbornosť a má široké uplatnenie v praxi
- Teória projektového riadenia vznikla na skúsenosti projektových manažérov a ich dlhoročnej praxe a stále sa vyvíja; v modernom ponímaní viac ako 50 rokov. Preto sa dá považovať za dobre aplikovateľnú na projekty v reálnom prostredí.
- Plánovanie a príprava sú veľmi dôležitým aspektom úspešného projektu. Zanedbanie týchto častí projektu často vedie k neúspechu celého projektu.
- Existuje veľká škála možností, nástrojov a techník ako zlepšiť projekty, pričom netreba používať všetky a ani to nie je možné. Čím väčší projekt, a viacej investícií, tým je vhodnejšie použiť viacej nástrojov. Kľúčové sú charta projektu, SOW, WBS, Responsibility Matrix.
- Projekty nekončia „galavečorom“, musia byť ukončené v zmysle dokumentácie, účtovníctva a kompletne vyhodnotené.
- Bez aplikovania princípov projektového riadenia je veľmi nepravdepodobné, že projekty dopadnú úspešne a naplnia svoje ciele.
- Bez pochopenia teórie projektového riadenia nie je možné používať jeho nástroje. Úspešné implementovanie projektového riadenia vyžaduje, aby ho pochopili všetky zainteresované strany, teda nie len manažéri a projektový tím, ale aj najvyššie vedenie, stredný manažment organizácie, dodávatelia a podobne.
- Hľadať riešenia problémov intuitívne riadených projektov nie je koncepčné, najprv treba začať riadiť projekty projektovo a až tu vzniknuté problémy riešiť – nástroje projektového riadenia veľké množstvo problémov riadenia intuitívneho eliminujú.
- Rôzne zainteresované strany, vyžadujú rôzne znalosti odbornosti projektového riadenia. Pre každého sú dôležité základné poznatky technických kompetencií, pre manažérov projektov sú veľmi dôležité behaviorálne kompetencie a pre šéfa projektovej kancelárie sú najdôležitejšie kontextové kompetencie.
- Využívanie informačných technológií a systémov by v dnešnej dobe malo byť samozrejmosťou, hlavne pre zdieľanie informácií a ukladanie dokumentácie



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 HYPOTÉZY

Pre praktickú časť práce boli sformulované hypotézy, ktoré by mali byť v tejto časti na základe práce autora a výskumu potvrdené, alebo vyvrátené. Hypotézy výskumu sa priamo odvíjajú od hypotéz práce a pomáhajú pri vyhodnocovaní hypotéz práce. Hypotézy boli zostavené z konštruktívneho pohľadu na základe znalostí prostredia.

#### 3.1 Hypotézy práce

1. Projekty KOMAG sú manažérmi riadené nevhodne (intuitívne) a toto riadenie vyžaduje zmenu
2. Praktická výučba formou KOMAG vyžaduje projektové riadenie
3. Zlepšenie prinesie zavedenie informačného systému

#### 3.2 Hypotézy výskumu

1. Zainteresované strany sa chcú angažovať v praktickej výučbe formou predmetu a jeho projektov KOMAG, považujú za dôležitú a sú ochotné jednať
2. Zainteresované strany pociťujú potrebu zmeny vo formy praktickej výučby
3. Zainteresované strany sú ochotné akceptovať projektové riadenie ako koncepciu zmeny

## 4 PRAKTICKÁ VÝUČBA NA FMK

Kapitola predstaví Komunikačnú agentúru, jej vývoj a jej fungovanie. Zmyslom je lepšie pochopenie fungovania projektov, procesov a organizačnej štruktúry; z ktorej bude možné vytvoriť návrh zlepšenia.

### 4.1 História

KOMAG začal vznikať ešte v čase, kedy FMK neexistovala ako samostatná fakulta; ale ako *Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací při Fakultě technologické*, ktoré bolo vtedy súčasťou VÚT Brno. V roku 1998 tu bola sformulovaná *Studentská reklamní agentura* (STUART), ako cvičná, praktická forma výučby [17]. Iniciovaná bola doc. PhDr. Dušanem Pavlů, Csc., PhDr. Václavem Senjukem a Mgr. Vojtěškou Kupcovou. V prvom roku svojho pôsobenia bolo realizovaných 15 projektov [13]. Podľa všetkého boli vedené veľmi nekonceptne, a intuitívne na základe nadšenia študentov [PL].

So vznikom fakulty v akademickom roku 2001/2002 sa pretransformoval aj STUART na KOMAG a vznikol zásadný projekt – Miss Academia, ktorý sa od vtedy cyklicky opakuje každý rok, rovnako ako ďalšie projekty. Nasledujúci rok 2002/2003 už v agentúre bolo realizovaných 20 projektov [15, 17].

Pre narastajúci počet projektov, bol v akademickom roku 2003/2004 vytvorený komunikačný portál ([www.komag.utb.cz](http://www.komag.utb.cz)). Počet projektov po ďalšie roky narastal, agentúru viedol Bc. Alexander Kalmus. Výučba vyžadovala väčšiu systematizáciu, projekty získali novú organizačnú štruktúru - manažment. Dôraz bol kladený na dôkladnú dokumentáciu a dodržovanie legislatívy, pravidelnosť porád [17], a ďalšie esenciálne náležitosti, ktoré sú potrebné pri formulovaní projektovej kancelárie.

V ďalšom roku, 2004/2005 bola vytvorená ďalšia webová prezentácia, tento krát verejná, na internetovej adrese [www.agentura.utb.cz](http://www.agentura.utb.cz). Cieľom bolo priblížiť fungovanie a princípy agentúry verejnosti, ale hlavne firmám a subjektom, ktoré by mohli sponzorovať rastúci počet projektov. Začalo sa zo školeniami, špeciálne pre manažérov projektov – v oblasti tímovej práce a projektového riadenia. Zvýšila sa miera zodpovednosti manažérov, ale aj členov projektových tímov [17]. Agentúra sa čím ďalej viacej transformovala na projektovo orientovanú a sústredila sa veľmi silne na postavenie a školenie manažérov projektov.

Rok 2005/2006, agentúra sa zmenila na projektovo orientovanú (podľa princípov a metódik IPMA, PMI), podľa princípov projektového riadenia. Zásadný je výber manažér pro-

jektu podľa špeciálneho testu manažérskych schopností. Vedenie agentúry posilnila Ing. Hany Krchovej, PhD., pričom sa projekty orientovali silne na formálnu stránku, riadenie ich životného cyklu a tvrdo nasledovali princípy projektového riadenia a zavádzanie softvérovej podpory projektového riadenia (konkrétne software Microsoft Project 2003) [13, 18]. Realizovaných bolo až 33 projektov [17]. Táto orientácia bola medzi študentmi nepopulárna a považovaná „byrokratickú“ (pozn: bližšie v časti 7.2.2, *Kontext FMK*) [PL].

Na sklonku akademických rokov 2006/2007 a 2007/2008 prišlo k zásadnej zmene vo vedení agentúry, kedy ju kompletne prebrala akademická pracovníčka Ing. Eva Šviráková, Ph.D. Ako sama priznala, nevedela v tej dobe moc o riadení projektov a navyše nahradzovala oboch pracovníkov sama [18], čo nevyhnutne viedlo k návratu k intuitívnemu riadeniu. Napriek tomu, že agentúra začala v podstate od začiatku so skoro nulovou koncepciou, výstupy projektov boli porovnateľne kvalitné s minulými ročníkmi. Z tohto obdobia sa však zachovalo minimum prístupnej projektovej dokumentácie (fotky, logá, zápisy a pod.) [PL]. Vzhľadom k ekonomickému vzdelaniu hlavného a jediného pracovníka agentúry sa kládol dôraz hlavne na ekonomiku projektov [17]. „Projektového ducha“ vedenia komunikačnej agentúry naštartovala odborná konferencia (ktorej organizácia bola náplňou projektu agentúry) „projektový management – teórie a praxe“, kde nadviazala fakulta (agentúra) spoluprácu s jedným z českých popredných odborníkov na projektové riadenie – Ing. Janom Doležalom. Konferencia mala pre FMK veľký prínos aj preto, že jasne vyplynula potreba projektového vzdelávania už na vysokej škole a táto odbornosť je žiadaná [18, PL].

Do akademického roku 2008/2009 bolo schválených 12 projektov, a ďalších 6 návrhov na projekty bolo zamietnutých alebo posunutých na ďalšie rozpracovanie. Vedenie KOMAG (p. Šviráková) sa už viacej orientovalo na implementáciu projektového riadenia a v prvom semestri sa objavili náznaky využívania princípov projektového riadenia. Avšak v neúčelnej forme nariadenia, prikazujúceho každému projektu využívanie softvérového riešenia *Microsoft Project* v kombinácii s *Microsoft Project Web Access*. Opakovane sa projektové riadenie stretlo z odporom študentov, ktorý nezvládali tento nástroj používať – hlavne vďaka nízkej znalosti princípov projektového riadenia a bez adekvátneho zaškolenia a kvalifikácie študentov s daným softvérom. Jasne vyplynula potreba koncepčného využívania projektového riadenia a jeho nástrojov; a integrácia jeho štúdia [PL, 15].

Na konci kalendárneho roku 2008 bolo vymenované nové vedenie, ktoré znova zmenilo prístup k vedeniu projektov. Vedenie prebrala akademická pracovníčka Ing. Šárka Hrabínová, ktorej vzdelanie je ekonomického charakteru bez širšej znalosti a praxe metodológie

projektového riadenia, takže agentúra začína už niekoľký krát „od nuly“. Agentúra v tomto roku obmedzila projekty na nutné minimum a bolo realizovaných len 6 projektov. Dôvodom pre obmedzenie bola finančná náročnosť a vysoké organizačné nároky agentúry projektov. Zároveň bola agentúra zasiahnutá znížením celkového rozpočtu vplyvom globálnej ekonomickej krízy. Projektová výučba však nebola zanedbávaná a v rámci inovácie výučby marketingových komunikácií, projektu Európskej únie pre podporu vzdelávania, bol financovaný spomínaný odborník na projektové riadenie Ing. Jan Doležal. Jeho úlohou je vytvoriť akceptovateľnú metodológiu pre vyučovanie projektového riadenia na FMK.

V polovici akademického roku 2009/2010 vedenie agentúry Mgr. Petr Podlešák Ph.D., ktorý na fakulte už pôsobí ako vyučujúci pedagóg, ktorého špecializáciou je reklama a kreatívna v nej. Udiala sa zároveň významná zmena pozície agentúry v organizačnej štruktúre. Doposiaľ bol KOMAG predmetom vyučováním v rámci Ústavu marketingových komunikácií (*príloha číslo I*). Nová pozícia v organizačnej štruktúre fakulty/univerzity posunula KOMAG o stupeň vyššie, teda na úroveň ústavu fakulty (*príloha číslo II*). Toto postavenie znamená pre agentúru viacej autonómie (menší vplyv od ústavu marketingových komunikácií, väčší vplyv umeleckých oborov) a transparentnejšie možnosti financovania administratívnej zložky KOMAG a aj projektov. Interný webový portál komag.utb.cz a www.agentura.utb.cz boli v akademickom roku 2009/2010 archivované a stali sa neprístupné (zrušené). Dôvodom bol neadekvátny obsah, design a nízka miera využívania. Vzniká nový web, ktorého účelom je prezentácia Komunikačnej agentúry verejnosti. Cieľom tohto webu je okrem prezentácie študentských projektov hlavne centralizovane ponúkať potenciálnym partnerom projektov sponzorské ponuky. Ďalším cieľom je budovať image, brand komunikačnej agentúry.

Tento rok sa dá považovať za najdôležitejší pre návrh ďalšieho rozvoja projektovej výučby, pretože sa dá považovať za východiskový stav [PL].

## 4.2 Komunikačná agentúra

Komunikačná agentúra (skratka KOMAG) je samostatne fungujúci právny subjekt na úrovni ústavu fakulty, avšak je zároveň vysokoškolským predmetom [13]. Výuka v ňom je nekontaktná, to znamená, že nemá vyučovanie v triedach. KOMAG má viacero parciálnych cieľov, konkrétne:

- Precvičenie teoretických poznatkov nadobudnutých štúdiom v praktickom, reálnom komerčnom prostredí; pritom si počínať kreatívne a inovatívne
- Komunikovať s vedením KOMAG, ale aj s externými reálnymi subjektmi (firmy)
- Naučiť študentov pracovať v tímoch, delegovať úkoly
- Plánovať, realizovať (u malého množstva vybraných študentov aj viesť) a vyhodnocovať projekty
- Zlepšovať image fakulty a univerzity

Účelom (hlavným cieľom) predmetu je teda pripraviť študentov na prax, už počas štúdia. Predmet je povinný pre všetkých študentov bakalárskych študijných programov prezenčnej formy, v oboch semestroch druhého ročníku. V prvom a treťom je nepovinný [15].

#### 4.2.1 Profil študentov

Keby bol KOMAG firma, dalo by sa povedať, že študenti FMK by boli jej zamestnanci. Predmet je určený pre študentov prezenčnej formy bakalárskych študijných oborov FMK. Najväčší podiel študentov v predmete je z „Ústavu marketingových komunikácií“, ktorý je vo svojom študijnom programe „Marketingové komunikace“ zameraný hlavne na pochopenie marketingu. Predmety sa zaoberajú jednotlivými súčasťami marketingových komunikácií, teda napríklad reklamou, public relations (PR), podporou predaja, osobným predajom, priamym marketingom, sponzoringom, elektronickým marketingom a ďalšími [15]. Študenti KOMAG z Ústavu marketingových komunikácií tvoria v KOMAG nadpolovičnú väčšinu, čo je však prirodzené vzhľadom na pomer počtu študentov tohto a ostatných oborov [PL]. Študenti z ďalších piatich ústavov, majú nasledovné špecializácie štúdia:

- Audiovizuální a animovaná tvorba
- Design obuvi
- Design oděvu
- Design skla
- Prostorová tvorba
- Průmyslový design
- Grafický design
- Reklamní fotografie
- 3D design
- Vizuální komunikace [15]

#### 4.2.2 Projekty

Počas histórie KOMAG bolo realizovaných viac ako 40 rôznych projektov, pričom viaceré z nich sa opakovalo po ďalšie akademické roky. Príklady niektorých projektov:

<b>Miss Academia</b>	Súťaž určená pre všetky študentky vysokých škôl ČR. Princípom je zmerať nielen krásu, ale aj inteligenciu.
<b>Cena Salvátor</b>	Cena Salvátor sa udeľuje členom Integrovaného Záchraného Systému a občanom, za mimoriadne činy v oblasti ochrany zdravia, života, majetku a bezpečnosti obyvateľov.
<b>Majáles UTB</b>	Organizácia oslavy príchodu mája pre vysokoškolákov a stredoškolákov, vo forme zábavného hudobného festivalu s programom.
<b>Ples UTB</b>	Organizácia kultúrnej udalosti, plesu.
<b>Mixér</b>	Mediálny festival, ktorý ma za účel verejnosti prezentovať tvorbu jednotlivých ateliérov Fakulty multimediálních komunikací: Grafický design, Reklamná fotografia, Priemyslový design, Priestorová tvorba, Animácia a Audiovizia.
<b>B'Fashion</b>	Súťaž a prehliadka módnjej tvorby študentov FMK.
<b>BUsFEsT</b>	Festival hudby, konaný netradičným spôsobom – v autobusoch.
<b>Literární květen</b>	Projekt prezentuje literárnu tvorbu – autorské čítania, stretávanie so známymi osobnosťami literárneho sveta, debaty.
<b>Top10</b>	„TOP 10 firiem Zlínskeho kraje“ hodnotí najúspešnejšie firmy Zlínskeho kraja v rôznych kategóriách.
<b>Filmový klub BIO</b>	Zmyslom projektu je kultúrne vyžitie študenov formou premietania filmovej tvorby.
<b>CastingoFka</b>	Castingová agentúra určená študentom-filmárom FMK k obsadzovaniu rolí do ich filmov

Projekty KOMAG majú veľmi podobný charakter. Z hľadiska projektového riadenia a plánovania je to hlavne pevne stanovený dátum, do kedy musia byť pripravené výstupy. Zameranie projektov je väčšinou konanie zábavno-spoločenských akcií. Vybočovanie z monochromatického spektra projektov je skorej výnimočné.

#### 4.2.3 Vznik projektov

Projekty do KOMAG vymýšľajú samotní študenti počas štúdia. Pred začiatkom každého akademického roka sa vyberú projekty, ktoré sa budú realizovať. Vyberá sa z projektov, ktoré boli realizované v minulých rokoch, a z nových návrhov študentov. Pretože počet

projektov je ohraničený (financie, množstvo študentov a kapacita administratívy), vyberajú sa len tie najlepšie spracované návrhy. Konečné slovo pri výbere projektov má šéf komunikačnej agentúry, pričom v rozhodovacom procese majú slovo aj ďalší pracovníci komunikačnej agentúry a niektoré ďalšie zainteresované strany fakulty.

Niektoré projekty sa počas existencie komunikačnej agentúry stali takzvanými „staršími psami“, alebo „dojnými kravami“, a preto sa cyklicky opakujú každý rok, len z iným kreatívnym konceptom. Majú relatívne vysoký podiel na tvorbe image agentúry a raste jej „tržného podielu“ (príklad: Miss academia). Nové projekty sa buď stanú otáznikmi, alebo hviezdami. I keď koncepcia výberu pomocou Bostonskej matice (prípadne Ansoffovej) je pravdepodobná, nie je možné určiť či sú naozaj tieto metódy používané pri výbere projektov.



Obrázok 21 – Boston matrix [zdroj: mindtools.com]

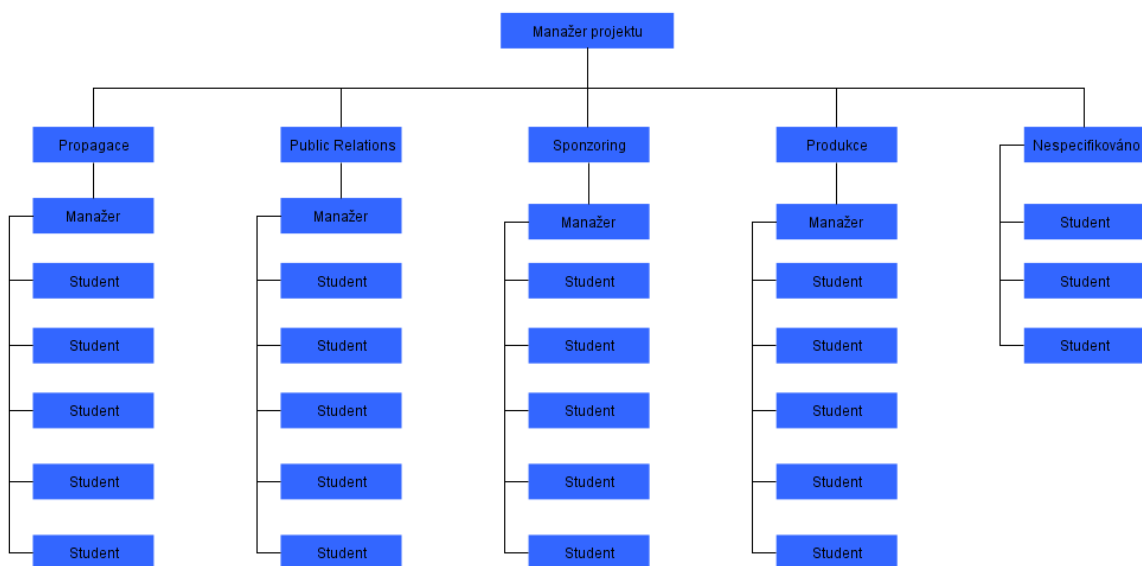
#### 4.2.4 Projektový tím

Manažér projektu je základom projektového tímu. Proces výberu manažérov nie je rovnako ako koncept KOMAG ustálený. V prípade väčšieho záujmu na post manažéra konkrétneho sa robili pohovory, kde kandidát predstavil svoju víziu projektu a na základe individuálnych kritérií porotcov a výsledku kompetenčného testu vzišiel manažér. Porotu tvorili aka-



demickí pracovníci fakulty. Takýto výber bol skôr výnimočný a týkal sa veľkých projektov – vo väčšine prípadov stačí „chciet“ prevziať zodpovednosť manažéra projektu. V niektorých prípadoch majú projekty dvoch hlavných manažérov, kvôli rozsahu. Vo výnimočných prípadoch nastáva situácie, kedy nechce schválený projekt manažovať žiadny zo študentov. To môže viesť k jeho zrušeniu, pretože neexistuje žiadny prostriedok, ktorý by určoval nutnosť byť v tejto pozícii.

Vybraný projektový manažér má na starosti výber manažérov sekcií, alebo aj inak vedúcich tímov (obrázok nižšie). Voľba študentov do týchto úloh závisí výhradne na osobe manažéra. Najnižší stupeň v projektoch, teda samotnú exekutívu tvoria ďalší študenti, ktorých si buď vyberú vedúci tímov, alebo im budú pridelení študenti, ktorí si nenašli miesto v iných projektoch (vzhľadom k tomu, že KOMAG je predmet a musia ho absolvovať všetci, čo si ho zapísali).



Obrázok 22 – Príklad štruktúry projektu [PL]

#### 4.2.5 Praktická výučba mimo KOMAG

Praktická výučba na FMK UTB prebieha aj inou formou, ako projekty v KOMAGu. Veľmi podobný systém projektov má výučbový predmet „*Projekty neziskových organizácií*“. Charakter projektov v tomto predmete je podobný, avšak majú menej komerčný charakter [PL]. PRON je zameraný na neziskové projekty sociálnej povahy [33]. Niektoré z projek-

to realizované v tomto predmete boli predtým predmetom realizácie KOMAGu, avšak neprešli výberom. Tieto projekty prebiehajú paralelne s projektmi KOMAG, úplne avšak nezávisle – nezdierajú zdroje, ani personál [PL]. Príklady projektov realizovaných v rámci tohto predmetu:

PARAPARÁDA - smyslem projektu je „bourání bariér“ mezi „světem handicapovaných a světem lidí bez handicapu“ (2003 - Evropský rok lidí s postižením ve Zlínském kraji); náplň projektu spočívá v přípravě zábavného sportovního odpoledne pro družstva handicapovaných s představiteli města, kraje, policie, pedagogů

NĚMÁ TVÁŘ - projekt vycházející ze spolupráce studentů FMK s Magistrátem města Zlína, jehož cílem je formou zajímavých akcí podpořit komunikaci neziskových organizací, v daném případě konkrétně pro Útulek pro zvířata v nouzi Vršava – Zlín

ŽIVOT NENÍ ZEBRA - cílem projektu je upozornění na neziskové organizace v regionu a seznámení veřejnosti s jejich činností. Záměrem projektu je vytvoření koncepce prezentace NO a koordinace činnosti. Součástí pak bude cyklus workshopů a přednášek - doplněných výstavou, na které se budou prezentovat NO regionu. [33]

Ústavy fakulty, ktoré sa zaoberajú kreatívnou – umeleckou činnosťou majú svoju praktickú časť jasne a pevne zakorenenú vo výučbe. Sú to v podstate všetky ústavy mimo ÚMK. Jednotlivé ateliérové práce sú individuálne každý rok, a podľa každého študenta. Dôležitým faktom je, že študenti týchto oborov majú dostatok praxe aj bez KOMAG.

### 4.3 Záver analýzy KOMAG

História KOMAG jasne ukazuje, že KOMAG funguje ako **projektovo orientovaná organizácia**, skoro hneď od svojho začiatku, aj keď je len súčasťou fakulty a väčšieho systému. V priebehu vývoja tejto organizačnej jednotky vysokej školy sa viacej krát začali implementovať jednotlivé nástroje a poznatky projektového riadenia. Tento fakt už rozpoznalo mnoho pracovníkov KOMAG, ktorí sa pokúšali o optimalizáciu agentúry v zmysle projek-

tového riadenia. Plná implementácia však nebola nikdy dokončená. Dôvodov, prečo sa nikdy nepodarilo vytvoriť systém je viacero. Na základe histórie a vlastných skúseností autora s pokusmi o inováciu KOMAG v duchu projektového riadenia, môžeme okruh problémov, ktoré spôsobili neúspech:

- Slabá podpora a nepochopenie vedenia fakulty
- Rozdielne názory zainteresovaných strán na ciele KOMAG
- Nesystémová implementácia
- Veľmi časté zmeny na poste šéfa KOMAG
- Nedostatok znalostí a skúseností pri implementácii
- Nedostatočná motivácia študentov pre využívanie princípov projektového riadenia
- Nepochopenie a následný odpor študentov k projektovému riadeniu ako prístupu
- Neznalosť študentov v oblasti teórie Projektového riadenia
- Konceptia KOMAG nebola nastavené pre projekty riadené projektovo

Osobne som presvedčený, že pokiaľ bude praktická výučba na FMK prebiehať naďalej formou projektov, je pre zlepšovanie kvality výučby, ale aj výsledkov nevyhnutné implementovanie princípov projektového riadenia. Trúfam si tvrdiť, že bez jeho širšieho využitia bude KOMAG stagnovať a nebude prinášať lepšie vzdelanie formou praktickej výučby.

Zároveň však treba podotknúť, že implementácia projektového riadenia je veľmi náročná a v minulosti jej potrebu rozpoznalo viacero pracovníkov KOMAG. Takáto implementácia bola, je a bude vždy náročným krokom, ktorého plné pochopenie vyžaduje znalosti a pochopenie tejto odbornosti, všetkými zainteresovanými stranami – teda študentmi a akademickými pracovníkmi [PL].

## 5 VÝSKUM

### 5.1 Predošlé analýzy

V minulosti bolo vytvorených viacero výskumných štetení, ktoré boli súčasťou akademických prác. Závety z nich môžu byť relevantné k problému tejto práce. Všetky tieto práce sa zaoberali študentmi, ich názormi a postojmi. Konkrétne sa jedná o:

- Analýza KOMAG a implementácia softvérových riešení (ročníková práca)
- Kompetencie manažérov sekcií KOMAG (ročníková práca)
- Model implementace projektového managementu do systému projektů KOMAG (diplomová práca)

**Z týchto štetení sa dajú vyvodit' nasledovné závery, relevantné k tejto práci:**

- Študenti majú zásadné výhrady ku komunikácii a informovanosti
- Študenti by prijali lepšie úvodné školenie pre KOMAG
- Študenti by chceli menej konzultovania s vedením, viacej kompetencií
- Študenti sú spokojní s fungovaním tímov v projektoch
- Študenti nižších ročníkov dôverujú v kompetencie študentov z ročníkov vyšších
- Študenti považujú projekty za úspešné, majú len málo výhrad
- Študenti sú spokojní s vedením a priebehom schôdzok sekcií projektov
- Študenti a projektoví manažéri priznávajú, že riadia projekty hlavne intuitívne
- Študenti využívajú princípy projektového riadenia len minimálne
- Študenti nevyžívajú softvér na podporu projektového riadenia
- Študenti sú ochotní využívať princípy a metódy projektového riadenia
- Študenti by využívali softvér na podporu proj. riadenia ak by mali dostatočné školenie a podporu (support) priamo na fakulte

Predošlé výskumy sa zaoberali hlavne študentmi a manažérmi projektov, sekcií. Niektoré zistenia rôznych prác sa prekrývajú a vo všeobecnosti sa dá povedať, že samotní študenti sú naklonení väčšej systematickosti výučby. Najväčším problémom, ktorý identifikovali tieto výskumy je komunikácia a informovanosť jednotlivých členov o priebehu projektu, diania v sekciách, problémoch a dôležitých zmenách.

### Určenie vlastnej oblasti výskumu pomocou metódy zjedeného koláča

Metóda zjedeného koláča je vlastný nástroj vizualizácie, ktorý reprezentuje ako pristupovať k výskumu.

**Celý koláč** – predstavuje celý problém. Z pravidla nie je možné dokonale preskúmať všetky aspekty problému a spraviť tak kvalitný výskum, ktorý by vyriešil celý problém

**Odkrojená časť** – reprezentuje časť problému, ktorá už bola vyskúmaná. To znamená iné výskumy, ďalšie akademické práce. Zároveň táto časť obsahuje otázky, na ktoré vieme odpovedať aj bez toho, aby sme sa pýtali, resp. vieme, že ich odpovede by nemali výpovednú hodnotu. Aj keď odkrojená časť vyjadruje to, čo by sme nemali skúmať, mali by sme brať do úvahy výsledky výskumov, ktoré sa ňou zaoberali a zohľadňovať ich.

**Zostatok koláča** – Cieľom pri zostavovaní výskumu je vymedziť ho tak (odkrojiť takú časť), aby sme vybrali čo najväčšiu časť a vyriešili tak čo najkvalitnejšie skúmaný problém.

Predchádzajúce výskumy zaoberajúce sa KOMAG a praktickou výučbou mali veľmi často ako cieľovú skupinu študentov. Analyzovala sa miera využívania softvéru, alebo ich názory na riadenie projektov pomocou projektového riadenia a podobne. Výskum tejto práce by sa mal zamerať viacej na ďalšie zainteresované strany, hlavne tie ktoré majú právomoc rozhodovať o koncepcii KOMAG. Pre prácu je najdôležitejšie zaoberať sa čo najviac týmito stranami, keďže sú najdôležitejšie pri aplikovaní zmien, ktoré navrhuje táto práca.



Obrázok 23 – Model zjedeného koláča (Ilustračný obrázok) [zdroj: graphjam.com]

## 5.2 Vlastný výskum

Z teoretickej časti vyplýva, že implementácia princípov projektového riadenia je súčasťou riešenia problémov, ktorými sa zaoberá táto práca. Pred samotným návrhom zlepšenia praktickej výučby je ale nevyhnutné pochopiť fungovanie KOMAG v rámci celého systému a akceptovať názory a požiadavky zainteresovaných strán – hlavne tých, ktoré majú rozhodovacie slovo a vplyv meniť koncepciu KOMAG. Takto získať nevyhnutné informácie, ktoré povedú k návrhu zlepšenia. Verím, že práve nepochopenie požiadavkou a zlé chápanie aspoň základných princípov projektového riadenia zainteresovanými stranami v minulosti, znemožnilo zmenu [PL].

Základnom výskumu je presné definovanie problému, kvôli ktorému výskum vzniká. Na základe tohto problému až môžeme stanoviť cieľ výskumu, teda akúsi hlavnú otázku. Ak zle definujeme problém, budú riešenie a cieľ výskumu zbytočné [31, 32].

## 5.3 Definovanie problému

<b><i>Problém, ktorý by mala rieši celá práca:</i></b>
Praktická výučba na FMK a jej konkrétna forma v predmete KOMAG doposiaľ nemá vytvorenú trvalo udržateľnú koncepciu. Cieľom práce je navrhnúť koncepciu, ktorá by mala zlepšovať <b>hlavne prínos tohto predmetu pre študentov</b> , pričom by mala čo najviac napĺňať princípy a zmysel vysokej školy.

<b><i>Problém, ktorý by mal riešiť výskum:</i></b>
Pre navrhnutie koncepcie potrebujeme vedieť, aké ďalšie očakávania a potreby majú zainteresované strany. Primárne také strany, ktoré majú vplyv na rozhodovanie o koncepcii, sekundárne študenti. Treba sa zaoberať aj možnosťou, že projekty ako forma praktickej výučby nie sú vhodným nástrojom.

## 5.4 Ciele výskumu

### *Hlavný cieľ*

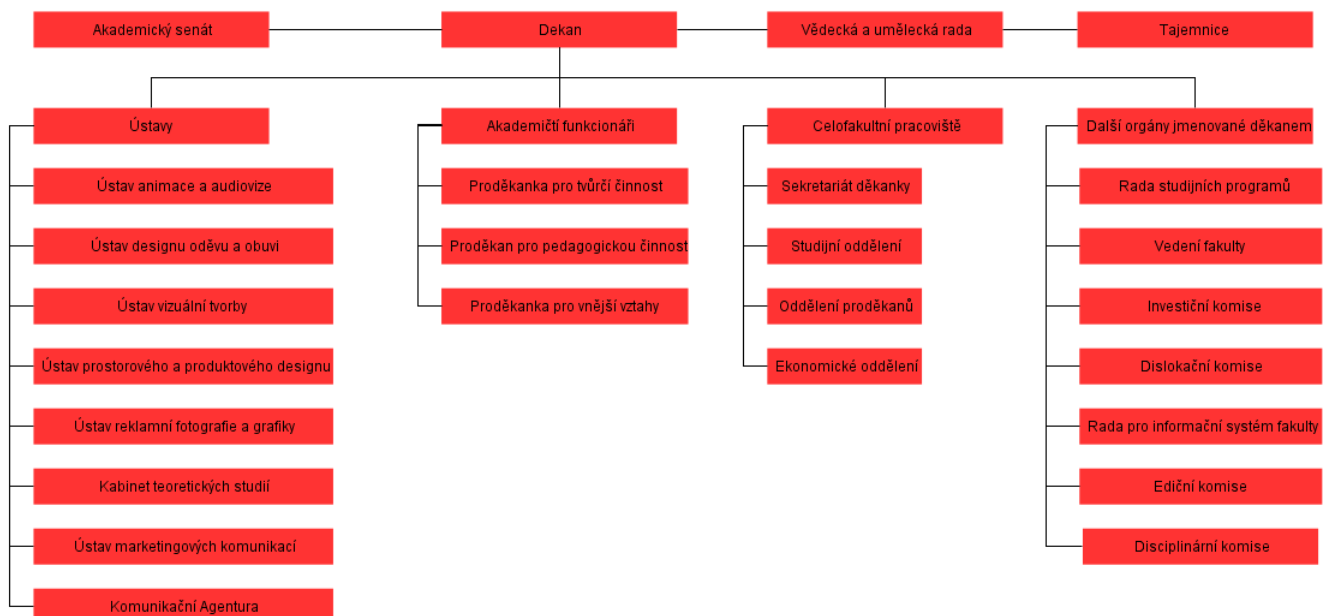
- Získať požiadavky a názory zainteresovaných, ktoré majú zásadný vplyv na koncepciu komunikačnej agentúry.

### *Vedľajšie ciele*

- Zistiť, aké problémy majú zainteresované strany
- Zistiť, čo je podľa nich najväčším prínosom (pre študentov, fakultu...)
- Zistiť, aké požiadavky majú tieto strany
- Zistiť prípadné hrozby, ktoré by mohli ovplyvniť fungovanie KOMAG
- Zistiť aký je názor na prepojenie teórie s praxou
- Zistiť názor na terajšiu koncepciu KOMAGu
- Názory na financovanie

## 5.5 Cieľová skupina

Výskum bude prebiehať formou polo-štandardizovaných rozhovorov, teda svojou formou sa jedná o kvalitatívny typ výskumu. Cieľovou skupinou sú zainteresované strany fakulty, konkrétne ich môžeme vyvodiť z organizačnej štruktúry fakulty.



Obrázok 24 – Organizačná štruktúra fakulty [PL]

Konkrétně sa teda jedná o tieto osoby:

Pozícia	Meno zástupcu
Dekanka fakulty	doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
Tajemník fakulty	Ing. Alena Fandliová
Proděkan pro tvůrčí činnost	Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.
Proděkan pro vnější vztahy	Mgr. Silvie Turková
Zástupce Ústavu animace a audiovize	doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
Zástupce Ústavu oděvu a obuvi	MgA. Jana Buch
Zástupce Ústavu vizuální tvorby	M. A. Vladimír Kovařík
Zástupce Ústavu prostorového produktového designu	prof. akad. soch. Pavel Škarka
Zástupce Ústavu reklamní fotografie a grafiky	doc. MgA. Jaroslav Prokop
Zástupce Ústavu marketingových komunikací	Mgr. Ing. Olga Jurášková
Zástupce Ústavu komunikační agentury	Mgr. Petr Podlešák Ph.D.
Vyučující předmětu Projektové řízení	Ing. Eva Šviráková, Ph.D.
Ďalšie zainteresované strany	???

Celkový počet respondentov, ktoré sú cieľovou skupinou výskumu je 11. Dekanka fakulty je zároveň riaditeľom „Ústavu animace a audiovize“, takže by mala zodpovedať na otázky výskumu z oboch pozícií, poprípade za tento ústav bude odpovedať zástupca riaditeľa (p. Šviráková). Takto vznikne 12 setov odpovedí. Aby sme mohli pokladať získané dáta za relevantné, musí byť získané minimálne 9 z 12 setov odpovedí. V prípade, že sa naskytne možnosť získať ďalší set odpovedí, od niekoho kto nie je uvedený v tabuľke, ale bude chcieť odpovedať a jeho názor bude možné pokladať za relevantný, bude pridaný do záverov výskumu.

Výskum by nemal dostatočnú výpovednú hodnotu bez odpovedí dekanke a vedúceho KOMAG - bez ohľadu na absolútny počet setov odpovedí. Názory týchto dvoch stakeholderov sú zásadné pre tvorbu dobrej stratégie zlepšenia kvality výučby.

Pôvodne do zainteresovaných strán patrila aj postava rektora a kvestora univerzity. Počas vyhotovovania práce však boli obidvaja z týchto postov odvolaní. Garant pre projektové riadenie na FMK sa stal oponentom práce, preto ako tretí nemohol participovať.



## 5.6 Definovanie okruhov otázok

Otázky výskumu definujú základné okruhy, ktoré majú pomôcť získať odpovede na tieto hlavné skúmané ukazovatele:

- Hlavné pozitíva a hlavné negatíva
- Aké zmeny by uvítali a čo je dôležitým výstupom
- Prínos agentúry z rôznych pohľadov (študent, fakulta, ústav...)
- Zistiť, či projekty sú v danej forme skutočne praxou pre vyučovanú teóriu
- Názor na implementáciu projektového riadenia
- Ochota jednaní a zainteresovanosť vo vývoji agentúry

### *Konkrétne otázky:*

1. Keď sa povie komunikačná agentúra, čo prvé Vás napadne?
2. Ako moc je pre Váš ústav agentúra dôležitá?
3. Čo je pre Vás najväčším prínosom komunikačnej agentúry?
4. Čo je z Vášho pohľadu najväčším problémom, negatívom?
5. Keby ste mali možnosť, ktoré veci by ste na agentúre zmenili?
6. Aký prínos by mala mať komunikačná agentúra (teda jej projekty) pre ústav, ďalej fakultu a nakoniec univerzitu?
7. Aké si myslíte, že by malo byť uplatnenie študentov FMK?
8. Myslíte si, že nastavená koncepcia praktickej výučby formou projektov je vhodná? Precvičujú si študenti to, čo sa naučili v odborných predmetoch?
9. Ako by mala byť agentúra financovaná? Či už projekty, ako administratíva?
10. Čo by podľa vás malo byť motiváciou pre študentov odvádzať kvalitnú prácu?
11. Myslíte si, že by mala byť komunikačná agentúra povinná, alebo voliteľná?
12. Keby bol pripravený krátky kurz projektového riadenia, chceli by ste aby ho mali vaši študenti? Obsahoval by základné pojmy a nástroje + ovládanie špeciálneho softvéru. Dĺžka kurzu by bola pre základného člena maximálne 1 deň.
13. Boli by ste ochotný sa z času na čas stretnúť a debatovať o problémoch a budúcnosti agentúry, prinášať vaše nápady a spolupracovať tak, na tvorbe koncepcie?
14. Ako si predstavujete, respektíve ako vidíte komunikačnú agentúru za 3 roky, a za 10 rokov?

Set otázok je naformulovaný hlavne pre riaditeľov ústavov, dekanu a vedúceho komunikačnej agentúry. Otázky sú voľné pre každého respondenta a rozhovor nie je striktný. Pre ďalších účastníkov výskumu budú otázky upravené. Konkrétne:

- **Proděkan pro tvůrčí činnost** by mal hlavne zhodnotiť prínos pre tvorivú činnosť, či zodpovedajú projekty, alebo ich časti tvorivej činnosti, alebo vôbec; aká je vôbec miera zainteresovanosti tejto osoby v tomto predmete. Ďalej pripomienky a návrhy z osobného hľadiska a pozície.
- **Proděkan pro vnější vztahy** by mal zodpovedať na otázky hlavne prínosu praktickej výučby pre zahraničné štúdium a využiteľnosť týchto znalostí. Ďalej pripomienky a návrhy z osobného hľadiska a pozície.
- **Tajemník** fakulty by mala hlavne zodpovedať na otázky ekonomického charakteru. To znamená financovanie administratívy agentúry, financovanie jednotlivých projektov, problémy ktoré spôsobuje agentúra pre jej postavenie. Ďalej pripomienky a návrhy z osobného hľadiska a pozície.
- **Vyučující predmetu projektové řízení** by mal zodpovedať hlavne možnosti implementácie projektového riadenia; ako a čo si odnášajú študenti s predmetu projektové riadenie do projektov agentúry a aké sugescie má v otázkach implementácie projektového riadenia. Ďalej pripomienky a návrhy z osobného hľadiska a pozície.

## 5.7 Zber dát

V období 1. až 5. Apríla 2010 budú pomocou emailu a telefónu skontaktované vyššie uvedené osoby a dohodnuté konkrétne termíny schôdzok, tie budú prebiehať od 10.4.2010 do 1.5.2010 na pôde fakulty.

Dotazovanie a celý rozhovor budú zaznamenávaný na diktafón, z ktorého budú dáta v podobe zvukového záznamu prevedené do počítača, pre ďalšie spracovanie a archivovanie na prenosné médium k bakalárskej práci (CD,DVD).

## 5.8 Spracovanie dát

Konkrétne kľúčové zistenia z jednotlivých rozhovorov budú zachytené v bodoch pomocou odrážok.

Bude postupované metódou zbierania do trsov<sup>1</sup>. Od každého respondenta získame set odpovedí na otázky. Aby sme s týmito dátami mohli pracovať, musíme ich roztriediť nie podľa jednotlivých otázok. To znamená, že vypíšeme odpovede podľa odpovedí, nie podľa respondentov – čiže všetky odpovede na jednu otázku. Získame ich opakovaným počúvaním záznamov rozhovorov a zaznamenávaním dôležitých odpovedí na papieri.

Príklad: Na prvú otázku každý odpovedal inak. Preto budeme mať pri extrahovaní dát papier označený „prvá otázka“ a vypíšeme sem všetky relevantné odpovede. Obdobný postup použijeme pri všetkých ostatných otázkach.

Každý papier takto bude obsahovať okruh, ktorý rieši a Získané „hard data“ budú použité pre celkové identifikovanie problémov v sekcii 5.

## 5.9 Technické vybavenie

Pre audiozáznam bol použitý diktafón Olympus VN-2100 PC, ktorý dokáže na vzdialenosť 1,5 metra bez problémov zaznamenávať rozhovor dvoch osôb, bez toho aby bolo nutné s ním hýbať, ako napríklad s mikrofónom. Ako záloha bude pripravený diktafón vstavaný do mobilného telefónu Samsung X500, ktorý však nemá dostatočnú kvalitu záznamu a vyžaduje aby zdroj zvuku bol blízko a nerušený.

## 5.10 Spracovanie dát

Dáta budú prevedené pomocou špeciálneho softvéru dodávaného k diktafónu do PC, a prevedené do formátu MP3. Následne budú priložené k bakalárskej práci na prenosnom médiu CD, alebo DVD. Na tomto médiu budú zároveň obsiahnuté oskenované papieri, použité pri spracovaní dát, z ktorých vychádzajú identifikované oblasti záujmu.

---

<sup>1</sup> Táto metóda slúži k tomu, aby sme zoskupili a konceptualizovali určité výroky do skupín. Skupiny (trsy) by mali vzniknúť na základe vzájomného prekrytia (podobnosti) medzi identifikovanými jednotkami. Týmto procesom vznikajú obecnější, induktívne sformované kategórie, ktorých zaradenie do danej skupiny (trsu) je asociované s určitými opakujúcimi sa znakmi. Spoločným znakom takéhoto trsu môže byť napríklad tematické prekrytie. Taktiež môže vzniknúť časové alebo priestorové prekrytie. Základom metódy je porovnávanie a agregácia dát, metóda má dimenziu určitej hierarchizácie, lebo v nej prostredníctvom kategorizácie zvolených základných jednotiek vytvárame jednotky obecnější [34].

## 5.11 Závěry a zhodnotenie výskumnej časti

Výskumu sa zúčastnilo nakoniec 12 respondentov a preto ho môžeme považovať za dostatočne relevantný. Mimo plánovaného zoznamu participantov sa zúčastnili *MgA. Martin Surman* a *dr. akad. soch. Rostislav Illík*. Pre autorovu chybu načasovania výskumu nemal možnosť prispieť do výskumu *M. A. Vladimír Kovařík*. Ochota zúčastniť sa šetrenia bola vysoká a všetky strany prejavili záujem jednať – čo je samé o sebe hodnotné zistenie.

### ***Všetky zainteresované strany sa prevažne zhodli na:***

- KOMAG je pre študentov dobrý, účelný
- KOMAG pomáha naučiť sa študentom komunikovať s komerčným svetom
- Komunikácia a informovanosť je zlá vo všetkých ohľadoch
- Študenti ešte nič nevedia, a už to robia (nízke ročníky, vysoké očakávania)
- Výtvarné výstupy by mali mať viac v réžii výtvarníci
- Zlá medzi-oborová koordinácia
- Výhodou KOMAGu pre ateliéry je posúdenie ich práce verejnosťou
- Projekty by si zásadne mali zhaňat' financie sami
- Projekty by mali viac pozerat' na potreby ateliérov
- Implementácia projektového riadenia môže byť riešením
- Študenti by mali viac rešpektovať systém fungovania fakulty – hlavne čo sa týka objednávok, alebo získavania propagačných materiálov
- Spôsob financovania administratívy, ale aj projektov

### ***KPúčové rozdielne názory:***

- Projekty a výstupy KOMAGu by mali byť komercializované – buď realizované za komerčným účelom, alebo v štádiu zrelosti predané
- Povinnosť mať zapísaný KOMAG v 2. Ročníku u každého študenta
- Motivovanie študentov finančnými odmenami

***(Poznámka autora: zhodnotenie hypotéz obsahuje závere práce)***

## 6 IDENTIFIKOVANÉ OBLASTI ZÁUJMU

Táto časť obsahuje zoskupenie problémov, názorov a dôležitých faktov; ktoré sme zistili súhrne vlastným výskumom a zo záverov výskumov predošlých. Presné vymedzenie oblastí, ktoré je potrebné riešiť sú základom pre tvorbu zlepšovacieho návrhu. Identifikované oblasti záujmu neobsahujú všetky oblasti, ale len tie kľúčové – až po ich vyriešení je možné zaoberať sa ďalšími oblastami.

**Vzdelanie.** Študenti, ktorí majú zapísaný KOMAG nemajú a preto ani nevyužívajú dostatočné teoretické znalosti. Odnášajú si praktickú skúsenosť založenú na intuitívnom riadení. Problém sa netýka len riadenia projektov, ale aj napríklad sponzoringu, a pod.

**Komunikácia a informácie.** Veľkým problémom je komunikácia a prístup k informáciám. Tento problém sa dá rozdeliť na dve menšie skupiny.

- **Komunikácia v rámci organizácie (školy).** Ateliéry nemajú prehľad o dátumoch, kedy sa od ich študentov vyžaduje práca v KOMAGu. To spôsobuje, že študenti nestíhajú svoje ateliérové cvičenia zároveň s prácou v KOMAG.
- **Komunikácia v projektových tímoch.** Rôzne časti projektových tímov nevedia o činnosti iných študentov v projekte, chýba centrálny zdieľanie informácií. Informačný šum spôsobuje najväčšie problémy, ktoré vedú k nedorozumeniam a ďalším problémom.

**Integrácia.** Komunikačná agentúra nie je dobre implementovaná do organizačnej štruktúry fakulty. Ústav marketingových komunikácií a jeho študenti majú stále najväčší vplyv na to, aké budú realizované projekty, ostatné ústavy a ateliéry sa necítia plne zapojené. A to v nasledovných bodoch:

- Rozhodovanie o tom, aké konkrétne projekty sa budú realizovať
- Rozhodovanie o tom, na čom a ako bude študent ateliéru pracovať
- Rozhodovanie o tom, koľko študentov ateliéru v agentúre môže pracovať
- Možnosť pridávať vlastné projekty počas akademického roka
- Zapojiť študentov umeleckých oborov viacej do celého projektu, teda aj plánovanie
- Celkovo väčší „hlas“ v rozhodovacom procese

**Kontrola.** Nad priebehom projektov nie je dostatočná kontrola; a v stávajúcich podmienkach ani nie je možná. Projekty všetky končia v rovnaký čas, a tak prichádza k preťažovaniu šéfa projektov. Pretože nie je možné delegovať jeho kompetencie, nie je možné ani dostatočne kontrolovať projekty.

**Dokumentácia.** Nie je vytvorený žiadny archív, ani databáza informácií. Chýbajú projektové dokumenty (WBS, logframe, analýza rizík), fotky vo veľkých rozlíšeniach, logá v krivkách a ďalšie dokumenty, ktoré by mali vykazovať činnosť agentúry.

**Vedomosti.** Boli identifikované nedostatky v oblasti vedomostí a schopností študentov, ktoré by mali mať aby mohli pracovať v projektoch. Jedná sa o:

- Študenti prvých ročníkov nie sú dostatočne vzdelaní na agentúrnú prácu. Jedná sa aj o študentov marketingových komunikácií, ale aj výtvarných oborov.
- Lepšie znalosti z oblasti sponzoringu a fundraisingu má študent MK až v treťom ročníku, avšak manažéri sekcií sponzoringu bývajú druháci.
- Ekonomické vzdelanie nie je dostačujúce. Študenti nechápu správne systém toku peňazí na univerzite, ani typy zmlúv a ďalšie esenciálne znalosti.
- Manažér projektu by mal byť minimálne tretiak. Byť môže mať ako druhák dostatočné schopnosti, ale nie vedomosti.

**Financie.** Zmena vyžaduje finančné prostriedky, nutné na udržanie a skvalitnenie personálnej a administratívnej zložky KOMAG. Treba byť pripravený na variantu, že vyžadované investície, zmeny a rozšírenia budú vzhľadom na rozpočet KOMAG markantné.

**Čas.** Implementácia hocijakého systému, alebo riešenia vyžaduje čas. Metóda „veľkého tresku“ nie je uskutočniteľná, vzhľadom na komplexnosť organizačnej štruktúry fakulty a na skúsenosti z minulosti. Zásadné je zamedziť fluktuácii v radoch administratívy KOMAG a poskytnúť navrhovaným riešeniam dostatok času.

**Motivácia.** Študenti vyšších ročníkov nevedia prijať projektové riadenie.

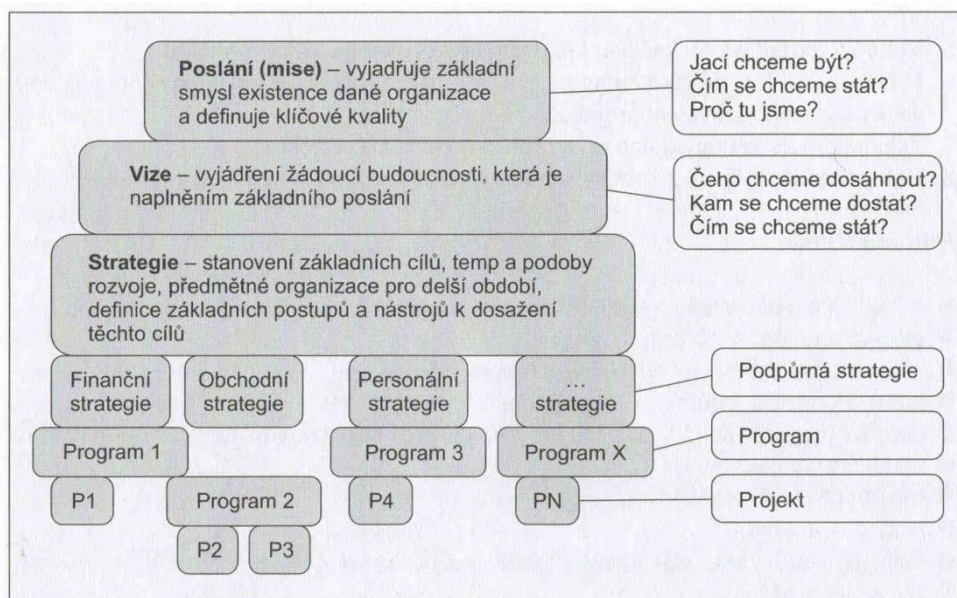
## 7 ZLEPŠOVACÍ NÁVRH

Návrh zlepšenia pozostáva z piatich hlavných pilierov:

- Teória projektového riadenia
- Využitie výsledkov iných výskumov
- Poznatky kvalitatívneho výskumu
- Iné relevantné analýzy a výskumy
- Vlastný názor (prínos) z pohľadu autora

### 7.1 Zlepšovací návrh na základe stratégie organizácie

Činnosti realizované v každej organizácii by mali byť v súlade so stratégiou danej inštitúcie, v našom prípade školy. V prípade komerčne orientovaných spoločností a firiem nie je výnimkou, že sú nejasne definované strednodobé a dlhodobé ciele. Vysoká škola má našťastie jasne definované poslanie a aj vízia – primárne je vzdelávanie študentov tak, aby sa boli schopní adekvátne uplatniť v zamestnaní, alebo podnikaní [4, PL].



Obrázok 25 – Kontext stratégie organizácie [4]

Otázna je teda stratégia, pomocou ktorej chceme tieto hodnoty dosiahnuť. Predpokladané uplatnenie študentov FMK je v oblasti reklamy a reklamnej tvorby [15, VV]. Teoretická, ale aj praktická výučba by sa od tohto faktu mala jasne odvíjať. Teoretická časť výučby zodpovedá tomuto profilu. Ako vieme z histórie praktickej výučby na FMK, vznikol k to-

muto účelu koncept cvičnej reklamnej agentúry STUART, ako najvhodnejší spôsob praxe. Tento koncept mal najbližšie k naplneniu vízie a v konečnom dôsledku aj poslania fakulty:

- Tímová práca študentov, naučenie zodpovednosti
- Praktické vyskúšanie svojej odbornosti v reálnom prostredí
- Zlepšovanie mena fakulty, univerzity

Zásadný zvrat vo vývoji bol v roku 2001/2002, kedy sa z agentúry reklamnej, stala komunikačná. Zo STUART bol KOMAG. Vtedy vznikol aj najzásadnejší projekt v histórii, a to Miss academia. Bol to prvý projekt, ktorý zmenil fungovanie agentúry. Náplňou sa postupne stali projekty – čo definitívne presiahlo agentúru reklamnú. Pribudla produkcia, sponzoring, a ďalšie sekcie a rozpoznateľne vznikla organizačná jednotka fakulty, ktorej cieľom bola realizácia projektov. Tento bod, môžeme označiť za bod zlomu. Od tohto času sa pravidelne navrhuje nová koncepcia KOMAG, optimalizácia výučby, zmeny vo vedení a ďalšie podobné turbulencie.

Hlavným problémom teda je, že sa zmenila koncepcia praktickej výučby, ale nebola rozpoznávaný fakt, že s príchodom projektov, musí prísť do výučby aj projektové riadenie. Túto potrebu v čase rozpoznalo viacero šéfov KOMAGu, alebo akademických pracovníkov – a takisto sa pokúsili princípy projektového riadenia implementovať. Nikdy však nebol braný dostatočný ohľad na integráciu do organizácie. To znamená, že pokiaľ všetky zainteresované strany nepochopia (a hlavne „neposvätia“) zmysel projektového riadenia a jeho implementácie, nikdy nemôže byť vykonaná.

KOMAG pripravuje študentov na niečo viac, ako STUART a naplňa spomínané požiadavky, ktoré sú od praktickej výučby očakávané. Koncepcia praktickej výučby pomocou projektov však ďaleko presahuje tieto očakávania a pripravuje tak študentov na prax vo väčšom rozsahu.

Zlepšovacie návrh tejto práce vyžaduje zmenu prístupu ku KOMAG na úrovni vedenia agentúry a fakulty. Prvé kroky k implementácii projektového riadenia boli už vykonané, a ďalšie sú rozobrané ďalej v tejto práci. Zmyslom tejto časti je zvážiť alternatívu, zmeny koncepcie smerom späť, teda k pôvodnému konceptu STUART.

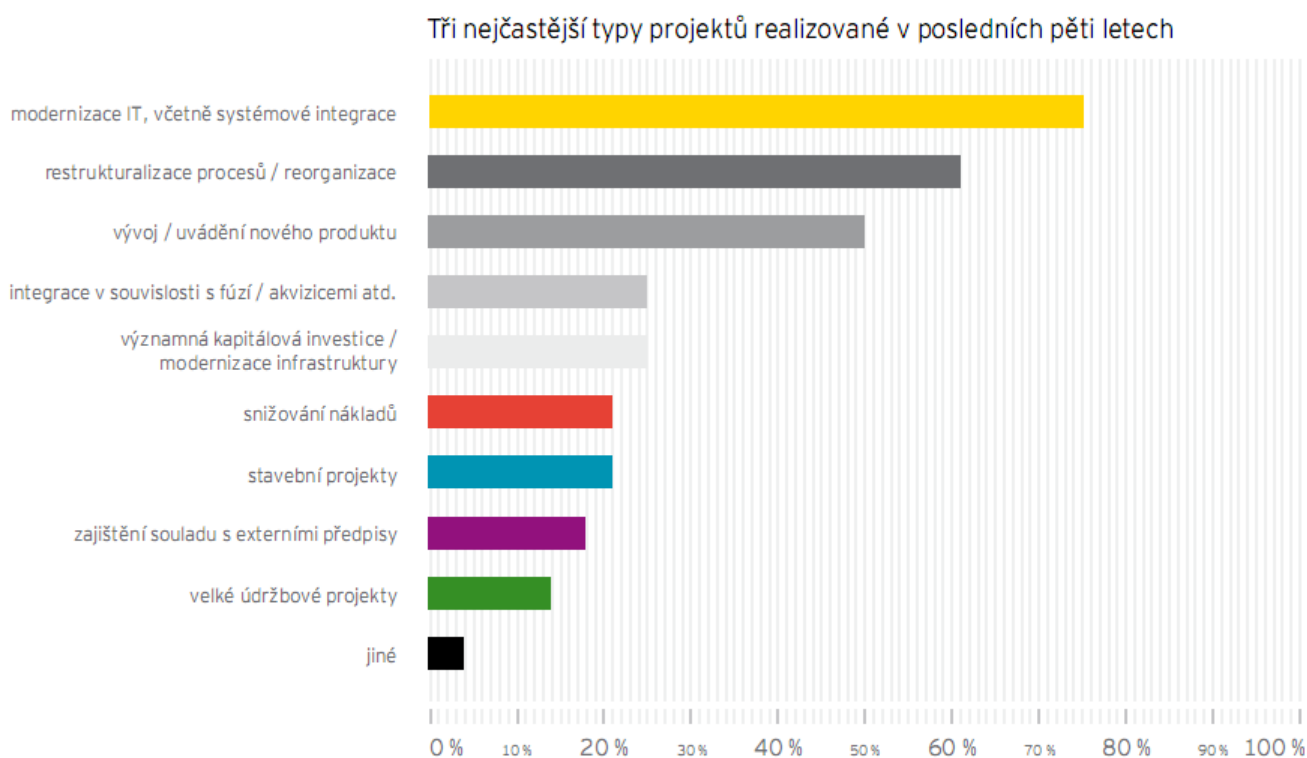
Zmena koncepcie zjednodušením je alternatíva s ktorou treba počítať. Pretože implementácia projektového riadenia vyžaduje značné úsilie, je dobré mať pripravenú aj jednoduchšie realizovateľnú alternatívu.



Takáto zmena by však mohla mať negatívny vplyv na prínos celej praktickej výučby. Veľkým prínosom KOMAG v takej forme, ako momentálne existuje, je propagácia fakulty, univerzity, ale aj Zlínskeho kraja. Pokiaľ neberieme prínos pre študentov, je práce zlepšovanie mena univerzity najväčšou devízou KOMAG. Pokiaľ je pre tieto inštitúcie táto propagácia dôležitá, mali by byť ochotné aj adekvátne investovať do tejto formy propagácie. Ak bude KOMAG naďalej fungovať tak, že jediné zdroje ktoré do neho tieto nadradené inštitúcie budú investovať budú len problematicky pokrývať administratívu a chod projektovej kancelárie, nie je možné uvažovať o ďalšom rozvoji.

Výrazným argumentom, ktorý je proti projektovému riadeniu je jeho využiteľnosť. Študenti FMK sú pripravovaní hlavne na prácu a podnikanie v reklamných agentúrach a nie ako projektoví manažéri. Ako dokazuje výskum z mája 2009 (**Obrázok 26**), najväčší podiel projektov v ČR je v oblasti IT, a integrácie IS; nasledovaný kaskádou rôznych druhov projektov, pričom možno až položka „jiné“ skrýva projekty relevantné k oborom realizovaným v rámci štúdia na FMK. Je to preto nutné ďalej analyzovať a zvážiť využiteľnosť projektového riadenia, pre študenta FMK.

Nedá sa povedať, že by študenti FMK nevyužili projektové riadenie, ale treba si uvedomiť, že sa jasne jedná o rozšírenie výučby o ďalšiu vedu, ktorá je síce veľmi užitočná, ale zároveň pomerne vzdialená marketingovým komunikáciám.



Obrázok 26 - Projekty v ČR [35]

## 7.2 Zlepšovací návrh na základe integrácie projektového riadenia

Z teoretickej a praktickej časti práce vyplýva, že súčasne nastavený systém fungovania KOMAGu je jasne založené na realizácii projektov, ktoré zodpovedajú definícii projektov podľa projektového riadenia. Pokiaľ je akceptovateľné, že projekty naplňajú víziu fakulty a sú súčasťou stratégie, tak projektové riadenie ako odbornosť je vhodnou cestou pre zlepšovanie tohto systému – ak nie tou najvhodnejšou.

### 7.2.1 Projektové riadenie na FMK

Na FMK bolo počas histórie niekoľkokrát rozpoznané projektové riadenie ako cesta, ktorou by sa dala výučba a fungovanie projektov optimalizovať. Konkrétne dvakrát, jednalo o pokusy p. Krchovej a p. Švirákovvej, obidva však dopadli neúspešne. V oboch prípadoch sa jednalo o dobrý zámer, ale zle realizovaný.

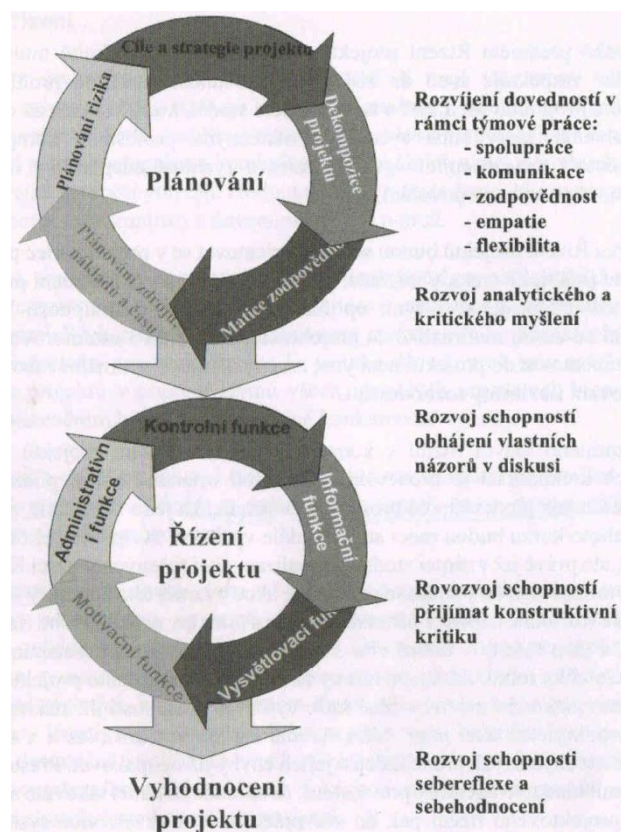
V prípade p. Krchovej sa jednalo o masívnu reštrukturalizáciu v duchu odbornosti projektového riadenia, a následné nasadenie veľkého množstva nástrojov projektového riadenia, bez väčšieho prihliadnutia na behaviorálne kompetencie manažérov. Podporované bolo v predmete Projektové riadenie, ktorý sa odvtedy vyučuje v rôznych formách dodnes. Zavedeniu však nepredchádzala integrácia – či už študentov, alebo do systému organizácie. Veľký dôraz bol ďalej kladený na kontrolu (**obrázok 27**), pričom väčšina dokumentov musela byť v papierovej forme, čo na študentov príliš byrokraticky, a odvádzať pozornosť od kreativity projektov [PL]. Ďalším problémom bolo, že p. Krchová nevytvorila koncepciu, ktorá by brala ohľad na umelecké obory fakulty [Illík]. Aj tento fakt prispel k celkovej neochote a nezáujmu pokračovať v takomto systéme a nebrala projektové riadenie ako riešenie.

Medzi konkrétne zavádzané nástroje počítačovej podpory projektového riadenia patril aj *Microsoft Project 2003* a bol spomenutý aj *Microsoft Project Server*, bola načrtnutá vízia spolupráce so *Spoločnosťou pro projektové řízení (SPŘ)*, ktorá je národnou organizáciou IPMA a možnosti certifikácie projektových manažérov. Osobne si myslím, že bol postavený veľmi kvalitný základ koncepcie, na ktorom sa dá vybudovať silnejšia.

Odchod p. Krchovej spôsobil (ako každá zmena vedenia), že v navrhnutom systéme sa nepokračovalo. KOMAG prebrala p. Šviráková, ktorá sa po adaptácii na nové prostredie a chaose, ktorý spôsobuje intuitívne riadenie rozhodla znova využívať projektové riadenie. Zopakovala sa história a predtým ako bolo možné integrovať projektové riadenie, odišla

z vedúcej pozície KOMAG. Vo svojej činnosti na poli projektového riadenia pokračuje dodnes, ako vyučujúci tohto odborného predmetu *Projektové řízení*; a predmetu *Softvérová podpora projektového řízení*, takže projektové riadenie má aspoň oporu v teoretickom predmete.

Pracovník, ktorý prebral KOMAG, p. Hrabínová sa ako ekonóm znova viacej venovala ekonómii projektov. V rámci *Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* ústav realizoval projekt *Inovace výuky marketingových komunikací*, z ktorého finančnou pomocou sa outsourceovala podpora projektového riadenia na p. Doležala, uznávaného odborníka, ktorý sa ako externista začal starať o túto sféru. Momentálne stále pôsobí na fakulte a ústave (ku dňu 1.5.2010) a jeho úlohou je mimo iné pracovať aj na metodológii projektového riadenia pre túto konkrétnu inštitúciu. Medzi tým sa znovu udiala zmena na pozícii šéfa KOMAG a pribudli dvaja ekonomický pracovníci pre KOMAG. Tento stav môžeme považovať za počiatočný bod návrhu [PL].



Obrázok 27 – Systém KOMAG [zdroj: Krchová]

### 7.2.2 Kontext FMK

Systém vysokej školy do ktorého sa chystáme zasiahnuť je veľmi zložitý, naostatok asi ako každý. Je ale pravdou, že projektové riadenie sa odvíja od komerčných projektov, alebo lepšie povedané projektov v komerčnej a výrobnjej sfére. Navyše sa táto fakulta líši aj od ostatných, ktoré by sa na prvý pohľad mohli zdať podobné – napríklad od Fakulty manažmentu a ekonomiky. Pracovníci, ktorí prichádzali do KOMAG s projektovým riadením a jeho implementáciou boli vždy vysokoškolsky vzdelaní, ale toto vzdelanie získali na „klasickej“ vysokej škole, zväčša ekonomického charakteru a sú zvyknutí na inú študijnú morálku študentov. Veľmi dôležitý poznatok je, že na FMK sa očakáva, že projektové riadenie prispôsobí študentom a nie študenti jemu, čo netreba brať ani ako problém, alebo výhodu – ale ako fakt.

Na FMK je KOMAG navyše iba jedným z viacerých spôsobov, ktoré slúžia ako praktické cvičenie. Ateliérové praktiká už dosť naplňajú potrebnú prax a sú hlavnou náplňou študentov umeleckých oborov. Preto pokiaľ tieto ateliéry riešia aj niečo, čo ma charakteristiky projektu, robia si to sami. Ďalšou vecou je, že sa jedná zväčša o malé projekty, ktoré vyžadujú len málo plánovania.

Veľkou devízou KOMAGu je, že projekty nie sú na úrovni fakulty, a teda spájajú obory a ateliéry. Nevýhodou je, že niektoré ateliéry berú pomerne jasne KOMAG ako okrajovú oblasť záujmu a je veľmi ťažké presadzovať v tomto smere väčšie, alebo zásadné zmeny. Práve veľmi časté „spájanie študentov rôznych oborov“ jednej fakulty podľa môjho názoru nie je vôbec prioritné pre ústavy; a preto sa nie je prečo diviť pasivite v tejto oblasti. Celý tento trend je iba znakom, ako sa jednotlivé obory a ateliéry fakulty od seba vzdávajú a projektové riadenie nefunguje ako tmel na organizáciu, ale na projekty. Preto aj okamžitá implementácia projektového riadenia na celo-fakultnej je, ako možnosť, vylúčená.

Čo sa týka projektov, tak ďalším problémom je vznik menších „komunikačných agentúr“, kde si jednotlivé časti fakulty riešia projekty podľa seba. Príkladom je napríklad predmet *Projekty neziskových organizácií*, ktoré majú veľmi podobný charakter ako projekty KOMAGu, dokonca niektoré z nich bolo predtým pod KOMAGom. Docentralizovanie projektov je pre fakultu iba zvyšovanie nákladov a podporný argument pre centralizáciu a vytvorenie jednej silnej projektovej kancelárie.

### 7.2.3 Evangélium projektového riadenia

Pojem *evangelist* v modernom ponímaní vyjadruje človeka, ktorý šíri názory a produkty (hlavne technického charakteru) a snaží sa dosiahnuť získanie kritickej masy<sup>2</sup> pre podporu myšlienku v danej spoločnosti, podniku, alebo v danom prostredí ako štandardu pre určitú oblasť.

„Evangélium“ projektového riadenia sa šíri na FMK už viac ako 4 roky a zatiaľ dosiahlo kritickej masy *len* medzi akademickými pracovníkmi na ústave marketingových komunikácií. Úplným základom je udržanie tejto masy a samozrejme jej zväčšovanie (výskum ukázal, že v budúcnosti je na to priestor). Táto podpora „zhora“ by mala pomôcť budovaniu dôvery v projektové riadenie medzi študentmi tohto oboru a je základom dlhodobu udržateľného systému.

Snaha „konvertovať“ študentov vyšších ročníkov k dôvere k projektovému riadeniu je často kontraproduktívna, keďže od prvého stretnutia s KOMAGom pracovali na projektoch intuitívne. Sám som bol svedkom takýchto pokusov a aj som sa o to sám pokúšal. Za problém považujem morálku, ktorú si vytvoria študenti behom prvého roka štúdia. Avšak nie je to precedens aplikovateľný globálne a aj u starších študentov je dobré podporovať záujem

Každý rok však prichádzajú na fakultu noví študenti, ktorí nevedia čo ich presne čaká a KOMAG býva často aj dôvodom, prečo sa na ÚMK hlásia. Takýto študenti nemajú zatiaľ vytvorené zlé študijné návyky a budú viac otvorení novým veciam.

Obmedzený čas, po ktorý má škola k dispozícii odborníka na projektové riadenie z praxe, by mala využiť hlavne na vytvorenie metodológie tak, aby ju mohol prebrať v hociktorom bode ďalší pracovník, ktorý by sa zaoberal projektovým riadením. Zároveň by tento človek mal pomáhať nastavovať samotný systém šírenia, ale sám ho nešíriť.

Z výsledkov kvalitatívnej analýzy je možné usúdiť, že evangélium projektového riadenia ako vo výučbe tak aj v projektoch musí najprv fungovať na Ústave marketingových komunikácií a až potom expandovať na celú fakultu. Samozrejme ochote zo strany ostatných ústavov treba načúvať a prípade, že by nastal záujem, rozširovať pole pôsobnosti.

---

<sup>2</sup> **critical mass** - the minimum amount (of something) required to start or maintain a venture; "the battle for the computer market has now reached critical mass"; "there is now a critical mass of successful women to take the lead"; "they sold the business because it lacked critical mass" [zdroj: thefreedictionary.com]

#### 7.2.4 Informačný systém

V dnešnej dobe sú informačné technológie základom úspechu a znakom pokroku. Vo všetkých sférach života sa prechádza na informačné systémy – od verejnej správy, cez komerčný sektor až po inštitúcie ako je vysoká škola. Informačné technológie sa dostávajú k ľuďom aj formou zábavy, špeciálne sociálnych sietí. Dá sa povedať, že vo všetkých sférach informačné technológie menia prístup k životu. Projektové riadenie nie je výnimkou a niektoré softvérové nástroje môžu výraznou mierou prispieť k zjednodušeniu používania niektorých iných nástrojov a techník a vniesť do projektov KOMAG poriadok. Vybraný softvér môže zlepšiť nasledovné oblasti:

- **Komunikácia v rámci projektov.** Najdôležitejším bodom, ktorý softvérové nástroje môžu pomôcť vyriešiť je komunikácia. Každý projekt tu má vlastnú webovú stránku, kde sa dá sledovať jeho momentálny stav, diskutovať, plánovať schôdzky.
- **Dokumentácia.** Umožňuje vytvorenie archívu projektov, ktorý je základom pre správu dokumentov. Ukladať sa tu môžu projektové fotky, videá, dokumenty. Po skončení projektov vzniká automaticky projektový archív.
- **Navrhovanie projektov.** Študenti môžu spraviť elektronický návrh projektu, neschválené projekty sa dajú sledovať.
- **Časový plán a plán činností.** Vytvorenie časového plánu projektu pomocou WBS a jej zobrazenie v Ganttových diagramoch.
- **Správa zdrojov.** Presné sledovanie zdrojov umožní lepší prehľad o tom, čo ktorý študent v projektoch robí, kedy je vyťažený a kedy nie a hlavne čo všetko spravil.
- **Riadenie viacerých projektov naraz.** Softvérové riešenia umožňujú riadiť viacero projektov naraz, zdieľať medzi nimi zdroje a nestrácať sa v harmonogramoch.
- **Správy o stave.** Zlepšovanie prehľadu o stave projektov, študenti môžu vykazovať prácu odvedenú na projekte.
- **Vytváranie podrobných správ.** Umožňuje vytvárať veľmi veľké množstvo rôznych správ o projekte. Správy môžu obsahovať stav projektu, alebo ako sa zmenili požiadavky od plánu a podobne.

FMK má k dispozícii kompletný softvérový systém, ktorý umožňuje zásadne zlepšiť vy-  
menované oblasti a mnohé ďalšie. Tento sa vyvíja už od roku 1984 spoločnosťou *Micro-*  
*soft* a patrí medzi najlepšie softvérové nástroje pre podporu projektového riadenia na trhu.

Pokusy o jeho využívanie v KOMAGu sa už počas minulých dvoch rokov objavili, avšak nikdy úspešne. Tieto nástroje nie sú jednoduché na pochopenie a vyžadujú dostatok času na to, aby sa s nimi dalo kvalitne pracovať. Na FMK je predmet *Sofvérová podpora řízení projektů*, v ktorom by sa mali študenti naučiť využívať tieto softvérové nástroje. Vyžadovaná úroveň znalostí tohto softvéru sa líši pre rôzne osoby s ním pracujúce. Na **obrázku 6** v prílohe je na príklade vidieť, ako vyzerá naplánovaný projekt Majáles využitím softvéru *Microsoft Project Professional*. Na **obrázku 7** je znázornené online prostredie *Microsoft Project Web Access*. Obidva sú súčasťou balíčka riešení pre riadenie projektov od *Microsoft*. Projektový manažéri musia vedieť využívať softvér vo veľmi veľkej miere, naopak bežný člen projektového tímu sa potrebuje naučiť len základy.

Tento softvér nie je na fakulte v najnovšej verzii, ktorá by bola vhodnejšia pre používanie. Odporúčané je vylepšenie na novú verziu, vzhľadom na masívne zmeny vzhľadu programov a zjednodušenie ovládania. Ak keď cena tohto softvéru je pomerne vysoká, vzťahy UTB s firmou *Microsoft* sú dobré a takýto softvér sa dá získať niekoľkonásobne lacnejšie, pokiaľ je využívaný na študijné účely. Zásadnejším problémom môže byť zvýšenie nákladov na hardvér, ktoré pravdepodobne bude vyžadovať nová verzia.

Aj keď zavedenie informačného systému má nesporné výhody, bez správnych znalostí a školenia jeho užívateľov je minimálne použiteľný. Vyžaduje podporu vo forme administrátora projektového serveru, ktorý sa bude starať o možné technické problémy. Ďalej dostupného konzultanta, ktorý by pomáhal študentom pri tvorbe projektových plánov, ale aj vedeniu KOMAG s rôznymi činnosťami. Takýto človek by mal byť zamestnancom fakulty na plný úväzok a mal by byť skutočným odborníkom na tento softvér, pretože nedostatočný kvalifikácia už v minulosti neumožnila.

Softvér je ba nástroj, a bez dostatočného chápania projektového riadenia, nie je možné ho naplno využívať. Preto miera jeho využívania a výhody, ktoré môže poskytnúť závisia priamo úmerne od vzdelania v oblasti projektového riadenia a samozrejme sa to odvíja aj od schopnosti zvládnuť daný softvér. Navyše ideálny softvér pre prostredie školy nie je, pretože všetky počítajú z pracovnou dobou a platom, čo u študentov nie je.

Zvládnutie tohto nástroju poskytuje výhodu pri hľadani uplatnenia študentov v komerčnom svete, pričom je využívaný hlavne veľkými firmami a jeho zvládnutie na projektoch KOMAG by mohlo byť preto veľmi cennou skúsenosťou.

## 7.3 Zhrnutie odporučen

### 7.3.1 Možnosť zlepšenia bez využitia projektového riadenia

Je nutné zvážiť kompletnú zmenu koncepcie praktickej výučby v KOMAG. Zmeniť koncepciu od agentúry realizujúcej projekty, ku klasickej cvičnej reklamnej agentúre realizujúcej reklamné kampane a iné podobné výstupy. Takéto rozhodnutie by bolo pomerne zásadné, avšak viacej strategické, vzhľadom ku konceptu celej FMK. Táto možnosť je pravdepodobne horším riešením, ale priestor na jeho vytvorenie vznikol na základe výskumu. Konkrétne zmeny by teda boli:

- a) Zrušenie a odpredanie projektov v podobe ako sú realizované dnes
- b) Nastavenie fungovania klasickej reklamnej agentúry a zjednodušenie systému
- c) Ľahšia obhajoba predmetu, ako formy praktickej výučby na danej vysokej škole

### 7.3.2 Možnosť zlepšenia s využitím projektového riadenia

Táto práca sa zaoberá zlepšovaním hlavne na princípoch projektového riadenia a vyššie navrhovaná zmena vzišla, ako jedna z alternatív, ktorá ho implementuje minimálne. Považujem však za nevyhnutné, aby príslušné zainteresované strany zvážili aj túto možnosť. Ďalšie odporúčenia sa odvíjajú v duchu projektového riadenia.

- 1) **Pochopenie princípu a filozofie zmien na úrovni vedenia.** Projektové riadenie sa môže zdať na prvý pohľad ako zložitá a veľmi robustná veda, určená pre obrovské projekty a nevhodná pre prostredie FMK a projekty KOMAG. Osobne si myslím, že správne predstavenie množstva výhod a možností projektového riadenia zainteresovaným stranám môže veľmi uľahčiť všetky kroky jeho implementácie a využívania. Práve nepochopenie a nedôvera môžu byť zásadné; odrádzať vedenie fakulty a KOMAGu od jeho širšej implementácie a podnecovať hľadanie inej cesty zlepšenia praktickej výučby. Poznatky z oblasti projektového riadenia treba aplikovať naozaj postupne, a „evangelicky“. Ako študent som presvedčený, že práve vysoká škola by mala byť otvorená inováciám a rozširovaniu poznatkov.



2) **Zmena konceptu výučby, pochopenie projektového riadenia na úrovni študenta.**

Možnosť zapísať si KOMAG ako predmet v prvom ročníku pokladám za nekonceptné, pretože študenti nemajú v podstate žiadne znalosti – či už z oblasti projektového riadenia, alebo iných teoretických predmetov. Hlavne študenti aspirujúci na pozície projektového manažéra a manažérov sekcií by mali absolvovať aspoň 2. semestre teoretického predmetu zaoberajúceho sa projektovým riadením predtým, ako začnú pracovať v projektoch. Manažéri projektov by mali byť študenti tretieho ročníka. Len vo výnimočných prípadoch, študenti druhého. Povinnosť zapísať si predmet KOMAG v 2. ročníku nepovažujem za problém, pretože aj pre študentov, ktorí sa nechcú naplno angažovať v projektoch to znamená aspoň prácu v relatívne reálnom prostredí.

3) **Dostatok času a zdrojov pre implementáciu.**

Pre tento účel je vitálne zabezpečiť, aby sa nepakovali časté personálne zmeny na pozícii vedúceho KOMAGu, ale ani na ďalších s ním spojených administratívnych pozíciách. Minimálny čas potrebný na lepšie pochopenie a aj implementáciu projektového riadenia do prostredia konkrétnej fakulty sú 3 roky. Optimálny čas po ktorom je možné hodnotiť prípadný prínos, alebo zhoršenie je 5 rokov (na základe výsledkov výskumu). V minulosti širšiemu využívaniu zamedzil hlavne krátky čas na implementáciu a očakávanie rýchleho a výrazného vplyvu na kvalitu výsledkov. Finančné ohodnotenie administratívnej zložky agentúry by malo viacej zodpovedať náročnosti práce a pomôcť tak zamedziť fluktuácii.

Je veľmi dôležité brať ohľad na to, aká je kvalita praktickej výučby a nie len ako sú kvalitné výstupy projektov – teda rôzne spoločenské vystúpenia a podobne. Projektové riadenie nebolo nikdy v histórii zavedené na dostatočnej úrovni.

4) **Informačný systém.**

Zavedenie popísaného a konkrétneho informačného systému považujem za nevyhnutnosť a kľúčový nástroj pre využitie projektového riadenia. Integrovaný musí byť postupne - v prvom akademickom roku na úrovniach manažérov projektov a sekcií - globálne na celé projektové tímy sa sústrediť až v rokoch ďalších. Využívanie tohto systému administratívou a vedením agentúry by sa malo stať tiež samozrejmosťou, pokiaľ by malo riešiť aj problémy *dokumentácie* a *kontroly* projektov. Je potrebné zabezpečiť minimálne dve sféry podpory:

- a) IT podpora a technická údržba serveru (backend) externe
- b) Podpora projektov, vo forme stále dostupného konzultanta (frontend) interne

5) **Dynamický prístup a expanzia.** Zavádzanie môže prebiehať rýchlejšie, alebo pomalšie. Preto je potrebné pracovať aj s implementáciou dynamicky. V prípade hladkého prisvojovania princípov je vhodné postupne zväčšovať nároky na znalosti a a využívanie nástrojov projektového riadenia, čo by sa malo odrážať priamo na kvalite riadenia projektov, ako aj ich výstupov. Samozrejme netreba tieto hranice posúvať nezmyselne vysoko, a nájsť vhodnú náročnosť, aby nebola na úkor kreatívnej časti projektov. Tento prístup by mal viesť k vytvoreniu metodológie.

6) **Zapojenie umeleckých oborov.** Vedenie a študenti umeleckých oborov rozoznávajú prínosy KOMAGu. Medzi jednotlivými ateliérmi (ústavmi) sú však veľmi rozdielne názory na strategické ciele, ktoré by mala agentúra. Ďalším problémom je rozdielna angažovanosť jednotlivých ateliérov v ochote teoretického vzdelávania v oblasti projektového riadenia. Toto prostredie je o moc komplexnejšie a implementácia projektového riadenia sem, bude vyžadovať dobré fungovanie a jasne pochopiteľný prínos; môže sa k nej pristúpiť až vo fáze, kedy bude projektové riadenie fungovať dostatočne dobre na ÚMK.

Zástupcovia umeleckých oborov však veľmi jasne formulovali vyžadované zmeny fungovania. Základnou požiadavkou bol časový plán a plán zdrojov. To znamená, že vedúci ateliérov potrebujú od začiatku semestra vedieť, kedy a koľko svojich študentov-špecialistov budú projekty potrebovať. Tieto informácie sú samozrejmosťou pri používaní nástrojov projektového riadenia.

7) **Motivačný systém.** Byť manažérom projektu prinesie študentom veľké množstvo skúseností, ktoré môže zhodnotiť neskôr v zamestnaní alebo podnikaní. Na druhú stranu vyžaduje neúmerne väčšie množstvo práce. Najlepší manažéri by preto mohli byť oceňovaní napríklad certifikovaním projektového manažéra, alebo podobne. Pozitívna diskriminácia by mohla zvýšiť aj záujem študentov o pozíciu manažéra projektu.

## 7.4 Prínosy a riziká navrhovaného riešenia

Osobne si myslím, že zmena môže byť len prínosná. Jednotlivé projekty KOMAG sú často manažermi riadené intuitívne. Využívajú len malú časť toho, čo sa študenti stihli naučiť v teoretických premetoch (a ani nemôžu využívať viacej, keďže za dané časové obdobie sa viacej ani nemohli naučiť). Z výskumu zainteresovaných strán vyplynulo, že prínosy projektov KOMAGu sú často vyhodnocované podľa zlých kritérií, a to na základe kvality výstupov projektov. Viditeľné výstupy v podobe galavečerov, plesov a iných spoločenských akcií majú logicky veľký vplyv na vnímanie prínosu pre fakultu a univerzitu (vytvárajú image inštitúcie); mylne je podľa nich hodnotený prínos pre študenta a teda aj kvalita KOMAGu ako predmetu.

Mohlo by sa zdať, že ak sú výstupy projektu navonok úspešné a mediálne zaujímavé, tak bol projekt úspešný. Ale čo projektový tím? Výstupy sú určite dôležité, ale pre študentov je dôležitejší proces tvorby, teda cesta k cieľom. Študent by si mal primárne odniesť schopnosť kvalitne naplánovať, realizovať a vyhodnotiť projekt a vedieť ho obhájiť. Pracovať v tíme, naučiť sa komunikovať s verejnosťou, médiami a komerčnými subjektmi. Či mal projekt tento prínos, sa už nevyhodnocuje. Princípom vysokej školy je teoretická príprava. To, že na FMK je vďaka predmetu KOMAG na rozdiel od iných škôl možnosť styku s praxou, by malo ešte viac ctiť poslanie vysokých škôl. Projekty by mali byť využívané hlavne ako nástroj precvičenia teórie, nie len ako reklamný nosič.

Potreba je teda jasná – v praktickom predmete by si mal študent overiť nadobudnuté poznatky v praxi. V prípade tejto práce bola ako základná teória zvolená teória projektového riadenia. Mohlo by sa zdať, že prináša úžitok len úzkej skupine študentov – projektovým manažérom, maximálne manažérom sekcií. To je pravda len vtedy, ak sú jediní, kto ho využíval počas práce na projekte.

Na základe týchto faktov, si dovoľím tvrdiť, že je nutná zmena a môže spôsobiť jedine prínos. Ponúknuté dve riešenia boli vytvorené na základe najlepšej vôle a znalostí, nemusia byť však jediné a ani ich definovaný rozsah nemusí byť jediným riešením.

Práca je vypracovaná z pohľadu študenta Ústavu marketingových komunikácií. Aj keď sa snaží o čo najväčšiu objektivitu nastaveným výskumom, riešenie problému začína a je silne viazané na ÚMK. Tento fakt by mohol vyvolať nevôľu umeleckých oborov. Preto v prípade, že by sa zástupcovia týchto oborov mali pripomienky k záverom práce, tak k nim treba pristupovať vážne a zohľadňovať ich.

## ZÁVER

Práca mala za primárny cieľ navrhnuť možnosti zlepšenia praktickej výučby na FMK UTB, konkrétne sa zaoberala predmetom KOMAG. K tomuto účelu sa v teoretickej časti zaoberal autor hlavne projektovým riadením, ktoré bolo stanovené v hypotézach práce, ako možný prostriedok riešenia. Charakter práce vyžadoval pochopenie veľkého množstva jeho nástrojov a prístupov. Z tohto dôvodu je teoretická časť nadpriemerne rozsiahla. Osobne si myslím, že rozsiahlejšie štúdium teórie pomohlo nie len práci a jej výstupom, aj ale autorovi samotnému. Navyše doposiaľ projektové riadenie, ako vysokoškolský predmet na FMK UTB, nepatrí medzi kľúčové oblasti výučby, a o to bolo získavanie dostatku znalostí namáhavejšie a potrebnéjšie.

Praktická časť sa podrobne sústredila na históriu a súčasnosť KOMAG, popísanie fungovania a pochopenie štruktúry. Ďalej na stanovenie konkrétneho výskumu, jeho realizáciu a vyhodnotenie. Výskum bol kvalitatívny a zaoberal sa názorom zainteresovaných strán na praktickú výučbu a KOMAG. Závěry výskumu poskytli relevantné dáta pre ďalší obsah práce.

Stanovené pracovné hypotézy, ale aj hypotézy výskumu sa potvrdili a viedli k sáde návrhov zlepšenia, čím pomohli naplniť cieľ bakalárskej práce. Odovzdaním a obhájením táto práca nekončí – práve naopak začína. Pretože o jej závery prejavili záujem zainteresované strany, bola aj návrhová časť práce upravená tak, aby dávala relatívny zmysel aj bez preštudovania teoretickej časti. Užitočnosť a použiteľnosť navrhovaných riešení môže byť naozaj overená - pretože oponentom aj konzultantom práce sú odborníci na projektové riadenie, ich hodnotenie záverečných odporúčení je primárnym kritickým meradlom aplikovateľnosti. Ak dopadne dostatočne dobre, verím že ich sekundárne overí aj prax. V minulosti boli výsledky a návrhy mojich prác, týkajúcich sa práve KOMAGu, čiastočne akceptované a zaradené do praxe. Verím, že aj táto práca by mohla takto pomôcť zlepšovať kvalitu výučby na FMK, ale aj UTB.

Pretože práca sa zaoberala konkrétnou fakultou a zlepšením konkrétnych aspektov, nebol ďalej rozpracovaný návrh projektovej kancelárie, ako samostatnej jednotky univerzity (*Príloha číslo III.*), ktorá je by stála za uváženie a mohla by sa ňou zaoberať ďalšia iná akademická práca. Projektové riadenie je široko-uplatniteľný obor a verím, že jeho širšia implementácia do výučby, ale aj praxe môže byť veľmi prínosná.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

- [1] VERZUH, E. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, c2008. xvii, 462 s. : ISBN 978-0-470-24789-1 (brož.).
- [2] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 2000 ed. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2000. 216 s. : ISBN 188-0410230.
- [3] KEŘKOVSKÝ M. *Strategické řízení firemních informací : teorie pro praxi* /. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2003. xiv, 187 s. ; ISBN 8071797308 (brož.).
- [4] DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA* /. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 507 s. : ISBN 978-80-247-2848-3 (váz.).
- [5] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [6] CLELAND, David; GAREIS, Roland. *Global Project Management Handbook : Planning, Organizing, and Controlling International Projects*. 2nd Edition. [s.l.] : McGraw-Hill, 2006. 574 s.
- [7] HARPER, D. *Online Etymology Dictionary* [online]. 2001 [cit. 2010-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.etymonline.com/index.php?term=project>>.
- [8] NEMEC V. *Projektový management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [9] FIALA, P. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0448-0
- [10] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT* /. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 720 s. : ISBN 978-80-251-1526-8 (váz.).
- [11] OPLETAL, Petr. *ControS : Controllingové systémy* [online]. 2008, 14.03.2010 10:38 [cit. 2010-04-02]. Pojmy projektového řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.contros.cz/pm/pojmy.htm>>.
- [12] DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 248 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

- [13] PIETRZYKOVÁ, Renáta. *Model implementace projektového managementu do systému projektů Komunikační agentury FMK UTB ve Zlíně*. Zlín, 2006. 96 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Multimediálních komunikací.>.
- [14] *Komunikační agentura* [online]. 2004 [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://agentura.utb.cz>>.
- [15] *Fakulta multimediálních komunikací* [online]. 2000, 4. 4. 2010 [cit. 2010-04-04]. Dostupné z WWW: <[http://web.fmk.utb.cz/?id=0\\_1{=cs&type=0](http://web.fmk.utb.cz/?id=0_1{=cs&type=0)>.
- [16] LEMEŠŠANYI, Peter. *Analýza Komunikačnej Agentúry a implementácia softvérových riešení*. Zlín, 2009. 67 s. Semestrální práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Multimediálních komunikací.
- [17] *Nové přístupy v projektové výuce na vysokých školách : Sborník konferenčních příspěvků*. Radim Bačuvčík. Zlín : Z Studio, 2006. 154 s. 1. ISBN 80-7318-368-4.
- [18] VLACH, Mira. *Ing. Mira Vlach : projektový manažer a specialista na IT a marketing* [online]. 20. 4. 2009 [cit. 2010-04-04]. Eva Šviráková: Projektovým manažerem už na vysoké škole. Dostupné z WWW: <<http://www.mira-vlach.cz/eva-svirakova-projektovym-manazerem-uz-na-vysoke-skole>>.
- [19] BAKER, Natasha. *Bright Hub* [online]. Dec 18, 2009 [cit. 2010-04-10]. Learn the Basics of Functional Requirements. Dostupné z WWW: <<http://www.brighthouse.com/office/project-management/articles/11666.aspx>>.
- [20] THOMSEN-MOORE, Lauren. *Computerworld Today* [online]. 16 December, 2002 09:37 [cit. 2010-04-18]. No 'soft skills' for us, we're techies. Dostupné z WWW:<[http://www.computerworld.com.au/article/54460/no\\_soft\\_skills\\_us\\_we\\_re\\_techies/](http://www.computerworld.com.au/article/54460/no_soft_skills_us_we_re_techies/)>.
- [21] RAMSOOMAIR, Jon Franklin. *Soft Skills* [online]. 2005 [cit. 2010-04-18]. Quo Vadis. Dostupné z WWW: <<http://www.westga.edu/~bquest/2005/quovadis.htm>>.
- [22] ZIMMERER; THOMAS; YASIN. A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*. 1998, 3, s. 31-38. ISSN 8756-9728.
- [23] POSNER, Keith, APPLGARTH, Mike. *Projektový management*. Vaňková Klára. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2006. 112 s. Dostupný z WWW: <[portal.cz](http://portal.cz)>. ISBN 80-7367-141-7.

- [24] BRANDEL, Mary. *Computerworld* [online]. August 6, 2001 12:00 PM ET [cit. 2010-04-18]. The Perfect Project Manager. Dostupné z WWW: <[http://www.computerworld.com/s/article/62777/The\\_Perfect\\_Project\\_Manager](http://www.computerworld.com/s/article/62777/The_Perfect_Project_Manager)>.
- [25] ÖRTENGREN, Kari. *The Logical Framework Approach : A summary of the theory behind the LFA method*. [s.l.] : Sida, 2003. 10 s. Dostupné z WWW: <[www.sida.se/publications](http://www.sida.se/publications)>. ISBN 91-586-8402-6.
- [26] *Logical Framework Approach* [online]. 2004 - 2008 [cit. 2010-04-22]. PPM&E Resource Portal. Dostupné z WWW: <[http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical\\_Framework\\_Approach](http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach)>.
- [27] RapidBI Ltd. *RapidBI.com* [online]. 2007, 17 October 2008 [cit. 2010-04-23]. SWOT Analysis - tools and worksheets . Dostupné z WWW: <<http://www.rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>>.
- [28] ROSENAU, D. M. *Řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.
- [29] BAUMGARTNER, Jeffrey. *JPB* [online]. 2006 [cit. 2010-04-23]. The Step by Step Guide to Brainstorming. Dostupné z WWW: <<http://www.jpb.com/creative/brainstorming.php>>.
- [30] Mind Tools. *Brainstorming* [online]. 2006 [cit. 2010-04-23]. Mind Tools. Dostupné z WWW: <<http://www.mindtools.com/brainstm.html>>.
- [31] MALÝ V. *Marketingový výzkum – teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [32] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projekt zpracování prvních internetových stránek pro děti ve Zlínském kraji*. Zlín, 2007. 79 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta Multimediálních komunikací.
- [33] *Lidé FMK* [online]. 2008 [cit. 2010-05-01]. Projekty neziskových organizací. Dostupné z WWW: <<http://lide.fmk.utb.cz/marcela-gottlichova/pron12/>>.
- [34] MIOVSKÝ M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výskumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [35] Ernst & Young Global Limited (EYG). *Ernst & Young* [online]. květen 2009 [cit. 2010-05-02]. Jak řídíme projekty v ČR? . Dostupné z WWW: <Jak řídíme projekty v Česku 2009 >.

[36] Ernst & Young Global Limited (EYG). *Ernst & Young* [online]. Praha : 18. června 2008 [cit. 2010-05-02]. Průzkum vedení projektů: stále více firem zaměstnává specializované projektové manažery. Dostupné z WWW: <<http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2008-Project-management>>.

[VV] Na základě výsledkov výskumu uskutočneného v rámci tejto práce

### Nepriamo použité zdroje:

ADAMEC , František. *MS Project - Řízení projektů*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 1997. 242 s. ISBN 80-7169-374-X.

BIAFORE, Bonnie. *Microsoft Project : The missing manual*. 1st edition. [s.l.] : O'Reilly, 2007. 682 s. ISBN 978-0-596-52836-2.

CARROLL, Brian. *Lean performance ERP project management : Implementing the virtual supply chain*. [s.l.] : St. Lucie Press, 2002. 283 s. ISBN 0273663976.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vladimír Vecheta. 1. vyd. [s.l.] : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HYNDRAK, Karel. *Microsoft Office Project : hotová řešení : Pro verze 2000-2007*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 308 s. , 1 CD. Číslo záznamu 000033765. ISBN 978-80-251-1681-4.

KERZNER , Harold. *Project management : a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th edition. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2003. 891 s. Obsahuje bibliografii a rejstříky. ISBN 0471225770.

KALIŠ, Jan, ŘÍHA, Michal. *Microsoft Office Project : Kompletní průvodce pro verze 2007 a 2003*. Praha : Computer press , 2008. 471 s. 1. ISBN 978-80-251-1931-0.

VYSEKALOVÁ J., HERZMANN J. Kvantitativný a kvalitativní výzkum a jak je využit *Marketing magazine*. 2006, str. 14-18. ISSN – 1211-7315.



**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

KOMAG	Komunikační Agentura
STUART	Studentská reklamní agentura
UTB	Univerzita Tomáše Bati
FMK	Fakulta Multimediálních Komunikací
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
VÚT	Vysoké učení technické v Brně
PMBok	Project Management Body of Knowledge
LFA	Logical Frame Approach
WBS	Work Breakdown Structure
SOW	Statement of Work
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PRON	Projekty neziskových organizací
ÚMK	Ústav marketingových komunikací

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1 - Oblasti riadenia v projektoch [2] .....</i>	12
<i>Obrázok 2 – trojimperatív projektu [4] .....</i>	18
<i>Obrázok 3 – lineárny životný cyklus projektu podľa PMI [PL] .....</i>	20
<i>Obrázok 4 – Náročnosť na zdroje v jednotlivých fázach projektu [2, s.13].....</i>	21
<i>Obrázok 5 – rozdielna miera nárokov na schopnosti projektového manažéra [2] .....</i>	27
<i>Obrázok 6 – Postupné kroky plánovania projektu [13] .....</i>	32
<i>Obrázok 7 – textový formát WBS [5] .....</i>	35
<i>Obrázok 8 – grafický formát WBS [5] .....</i>	35
<i>Obrázok 9 – Príklad siete AON [5] .....</i>	36
<i>Obrázok 10 – fiktívne činnosti [5] .....</i>	37
<i>Obrázok 11 - Príklad siete AOA [5] .....</i>	37
<i>Obrázok 12 – Príklad matice zodpovednosti [4] .....</i>	40
<i>Obrázok 13 – Príklad komunikačného plánu [2] .....</i>	41
<i>Obrázok 14 - SMR - tabuľka rizikových faktorov [zdroj: B.Lacko] .....</i>	44
<i>Obrázok 15 - SMR - Tabuľka pre ohodnotenie rizík [zdroj: B.Lacko] .....</i>	44
<i>Obrázok 16 - SMR – Návrhy opatrení ku zníženiu rizika [zdroj: B.Lacko] .....</i>	44
<i>Obrázok 17 - SMR – Príklad skórovacej metódy [zdroj: B. Lacko] .....</i>	44
<i>Obrázok 18 - SMR – Príklad skórovacej metódy 2 [zdroj: B. Lacko] .....</i>	45
<i>Obrázok 19 - SMR – Mapa rizík [zdroj: B. Lacko] .....</i>	45
<i>Obrázok 20 - SMR – 2D mapa zobrazenia rizík [zdroj: B. Lacko] .....</i>	45
<i>Obrázok 21 – Boston matrix [zdroj: mindtools.com] .....</i>	55
<i>Obrázok 22 – Príklad štruktúry projektu [PL] .....</i>	56
<i>Obrázok 23 – Model zjedeného koláča (Ilustračný obrázok) [zdroj: graphjam.com] .....</i>	60
<i>Obrázok 24 – Organizačná štruktúra fakulty [PL] .....</i>	62
<i>Obrázok 25 – Kontext stratégie organizácie [4] .....</i>	70
<i>Obrázok 26 - Projekty v ČR [35] .....</i>	72
<i>Obrázok 27 – Systém KOMAG [zdroj: Krchová] .....</i>	74

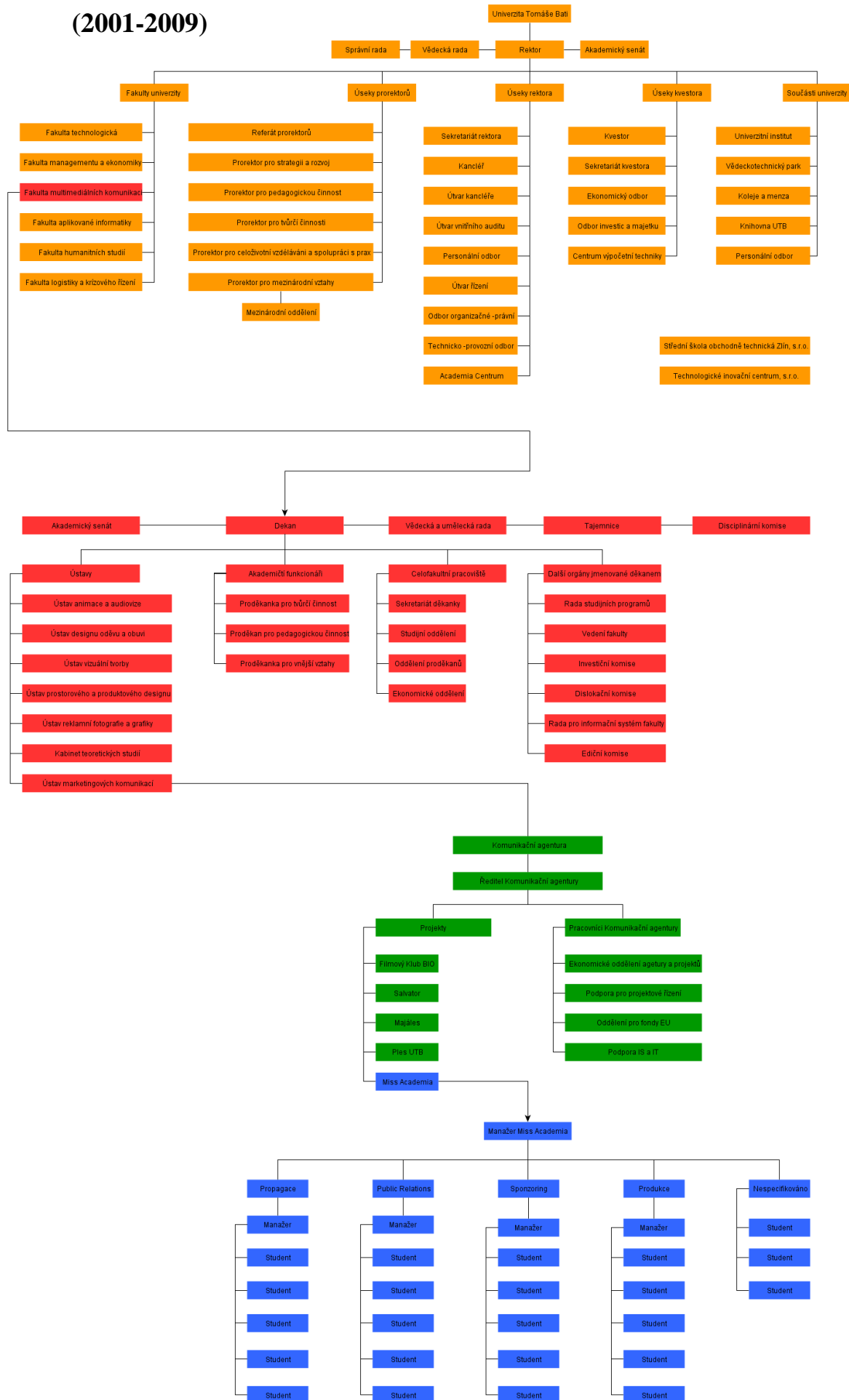
**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1 – SMART cieľ [4]</i> .....	20
<i>Tabuľka 2 – Zainteresované strany [4]</i> .....	24
<i>Tabuľka 3 – Postup spolupráce so zainteresovanými stranami [zdroj. K. Bočková]</i> .....	24
<i>Tabuľka 4 – SWOT analýza [27]</i> .....	31
<i>Tabuľka 5 – logický rámec (zdroj: Roman Chudoba, TEAM technologies spol. s.r.o.)</i> .....	39

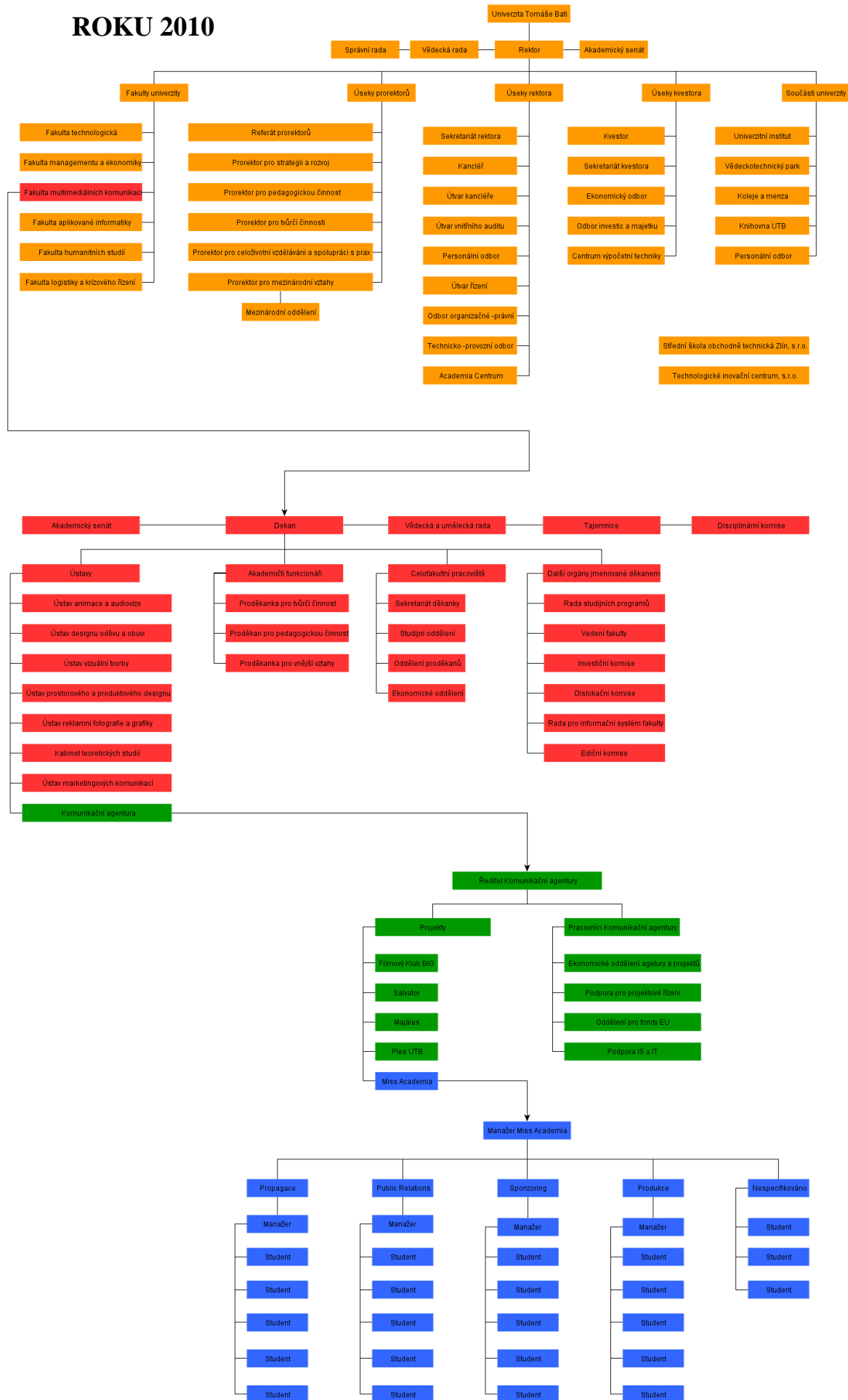
## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Organizačná štruktúra KOMAG v rokoch 2001-2009
- P II Nová organizačná štruktúra KOMAG od roku 2010
- P III Ideálna organizačná štruktúra KOMAG
- P IV SWOT analýza KOMAG
- P V Využitie metódy USED
- P VI WBS a Ganttov diagram vytvorené v programe Microsoft Project 2007
- P VII Online projektové prostredie Microsoft Project Web Access

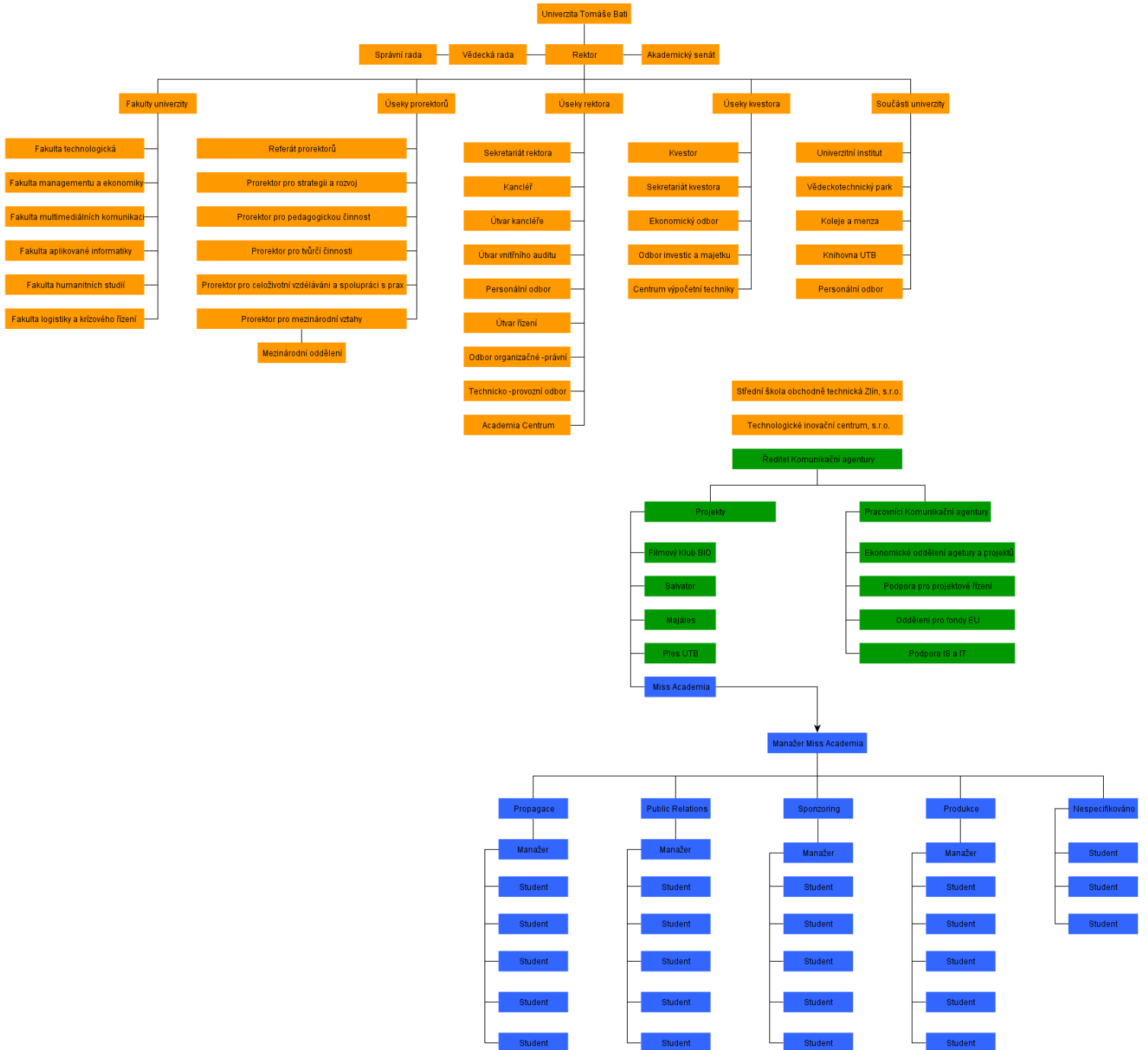
# PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA KOMAG V ROKOCH (2001-2009)



# PRÍLOHA P II: NOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA KOMAG OD ROKU 2010



# PRÍLOHA P III: IDEÁLNA ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA KOMAG



## PRÍLOHA P IV: SWOT KOMAG

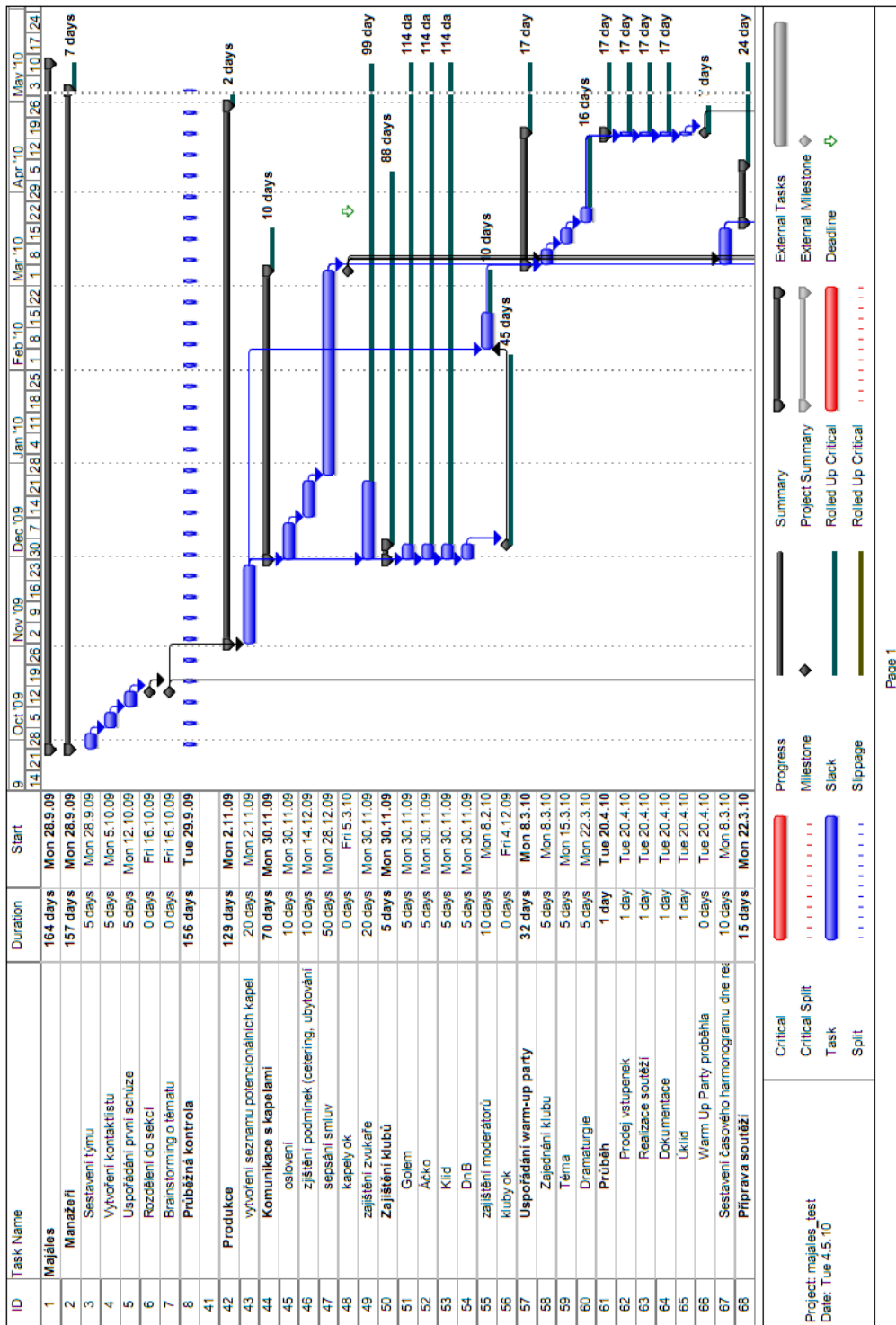
SWAT analýza KOMAGu			
		Pozitívny stĺpec	Negatívny stĺpec
Interné faktory		<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Každý rok silne motivovaný prváci</li> <li>➤ Vo vyšších stupňoch aspoň 10 schopných manažérov</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Máme server a nenakonfigurovaný MSPS</li> <li>➤ Máme MSP 2007 a potrebné licencie</li> <li>➤ K dispozícii je databáza študentov/obory</li> </ul> <p><i>Produkty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projekty sú nakoniec väčšinou reprezentatívne</li> <li>➤ Na vonok pôsobia dobre</li> <li>➤ Pútajú na seba pozornosť</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jedinečný predmet, už má vybudované meno</li> </ul>	<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lenivý študenti 2. ročníku a vyššie</li> <li>➤ Študenti sa preceňujú (titulujú sa radi ako manažéri)</li> <li>➤ Bez motivácie a chuti do práce</li> <li>➤ Nechota sa učiť nové veci</li> <li>➤ Všetko leží na projektových manažéroch</li> <li>➤ Odbornosť správcov komag v oblasti proj. riadenia</li> <li>➤ Dokončovacia fáza projektu neexistuje ani dokumentácia</li> </ul> <p><i>Financie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Študenti nemajú esenciálne znalosti ekonomiky</li> <li>➤ Sponzoring projektov paradoxne odčerpáva peniaze</li> </ul> <p><i>Zdroje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektom nestačí 1 kancelária (pretože vrcholia naraz)</li> <li>➤ Problémy s birokraciou ordzádzajú od aktivity</li> <li>➤ Problémy s prepácaním benzínu</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nič nieje správne nastavené</li> <li>➤ Nie sú zabezpečené školenia ničoho</li> <li>➤ Študenti ho už nenávidia spolu s projektovým riadením</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uniformné typy projektov, stereotypné</li> <li>➤ Projekty nie sú riadené projektovo</li> </ul>
			<b>Silné stránky (Strengths)</b>
Externé faktory		<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zapojenie študentov s iných fakúlt</li> <li>➤ Zlepšenie povedomia u stredoškôľakov</li> </ul> <p><i>Financie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Študenti nemajú esenciálne znalosti ekonomiky</li> <li>➤ Sponzoring projektov paradoxne odčerpáva peniaze</li> <li>➤ Komerčný sektor</li> </ul> <p><i>Zdroje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Komerčný sektor</li> <li>➤ Granty</li> <li>➤ Sponzori</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certifikáty, skúsenosti, školenia</li> <li>➤ Riadok v životopise</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Predmet je jedinečný a má obrovské možnosti</li> <li>➤ Ešte asi dlho jedinečnosť v ČR, ale aj SR</li> </ul>	<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompletná strata motivácie</li> <li>➤ Projektový manažéri sú amatéri</li> <li>➤ Nedostatok kreatívov</li> <li>➤ 3 kredity sa im môžu zdať už málo</li> </ul> <p><i>Financie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zlé interné riadenie rozpočtu projektov</li> <li>➤ Opakovanie chýb z minula</li> <li>➤ Malá miera zodpovednosti manažérov</li> </ul> <p><i>Zdroje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podpora štátu? Fakulty?</li> <li>➤ Problémy s prepácaním benzínu</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zlé skúsenosti študentov môžu zabrániť pokroku</li> <li>➤ Celková neochota učiť sa nové veci</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dobré mero sa môže veľmi ľahko stratiť a to je jedna z mála kvalít, ktorou KOMAG v súčasnosti disponuje</li> </ul>
			<b>Nové možnosti (Opportunities)</b>



## PRÍLOHA P V: USED KOMAG

Riešenie SWOT pomocou USED		
	Pozitívny stĺpec	Negatívny stĺpec
Interné faktory	<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prváci musia získať vysoké povedomie o predmete</li> <li>➤ Manažerský tím musí byť udržiavaný a zlepšovaný</li> <li>➤ Zvyšovanie nárokov na manažéra</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Udržiavať si kontakt s vývojom na poli sw</li> <li>➤ Nechať si predstavovať, snažiť sa používať zadarmo</li> </ul> <p><i>Produkty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ponechať a udržiavať dojné kravy reputácie KOMAG</li> <li>➤ Zlepšovať ostatné projekty, rozširovanie spektra</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dobré meno bude naďalej zlepšovať hlavne externá komunikácia</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>How can we <u>U</u>se each Strength?</b></p>	<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lenivosť je spôsobená hlavne nízkym tlakom a nárokmi</li> <li>➤ KOMAG môže mať každý a môže robiť hocičo</li> <li>➤ Motivovať by mohlo viac kreditov</li> <li>➤ Certifikovať nové schopnosti</li> <li>➤ Delegovanie kompetencií manažérov</li> <li>➤ Zvyšovanie počtu odborníkov v správe KOMAG</li> <li>➤ Viac odborných predmetov u marketákov</li> <li>➤ Kto nedokončí projekt – nedostane kredity</li> </ul> <p><i>Financie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sme na škole – predmet ktorý to vyrieši</li> <li>➤ Kto robí v projektoch sponzoring, musí byť zbehlý v zmluvách, pretože obchodný zástupcovia robia s týchto študentov hlupákov</li> </ul> <p><i>Zdroje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nová budova by mohla vyriešiť priestorový problém</li> <li>➤ Birokracia je život, na to si treba zvykať</li> <li>➤ Problémy s preplácaním benzínu</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ viesť dialóg so študentami</li> <li>➤ Zmeniť postoj žiakov inou formou výuky</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>How can we <u>S</u>top each Weakness?</b></p>
	Externé faktory	<p><i>Ľudia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nespolí</li> <li>➤ Zapojenie študentov s iných fakúlt</li> <li>➤</li> </ul> <p><i>Financie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Študenti nemajú esenciálne znalosti ekonomiky</li> <li>➤ Sponzoring projektov paradoxne odčerpáva peniaze</li> <li>➤ Komerčný sektor</li> </ul> <p><i>Zdroje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Komerčný sektor</li> <li>➤ Granty</li> <li>➤ Sponzori</li> </ul> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certifikáty, skúsenosti, školenia</li> <li>➤ Riadok v životopise</li> </ul> <p><i>Unikátne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Predmet je jedinečný a má obrovské možnosti</li> <li>➤ Treba ho rozvíjať – jedinečný nebude vôčasne</li> </ul> <p><i>Možnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zmena konceptu projektov na projekty</li> <li>➤ Produkovat „hotových“ projektových manažérov ktorý majú teóriu v hlave a prax v rukách</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>How can we <u>E</u>xploit each Opportunity?</b></p>

# PRÍLOHA P VI: WBS A GANTTOV DIAGRAM VYTVORENÉ V PROGRAME MICROSOFT PROJECT 2007



# PRÍLOHA P VII: ONLINE PROJEKTOVÉ PROSTREDIE MICROSOFT PROJECT WEB ACCESS

The screenshot displays the Microsoft Project Web Access interface. At the top, the browser address bar shows the URL <https://project.fmk.ub.cz/pwa/projects.aspx>. The page title is "Project Center - Project Web Access". The main content area is titled "Project Center" and features a Gantt chart and a table of project tasks.

Project Name	Start	Finish	% Complete	Work	Duration	Owner	State of Project
Konferencia PM 2009	19.9.2008	13.8.2009	67%	128,92h	235d	Martnů Jakub	
Papežová Streetball Cup	2.11.2009	16.8.2010	0%	3 840h	206d	Papežová Mich.	
Klementova Streetball cup 20	2.11.2009	16.8.2010	0%	2 176h	206d	Klementová Ka	
Klementova Streetball cup 20	2.11.2009	16.8.2010	0%	2 176h	206d	Klementová Ka	
Papežová Streetball Cup 2	2.11.2009	9.8.2010	0%	1 096h	201d	Papežová Mich.	
Vintrova streetballCup	2.11.2009	20.7.2010	0%	1 632h	187d	Vintrová Alžbět	
Majáles LITB 2010	28.9.2009	13.5.2010	0%	5 312h	164d	Jezek Jiří	
streetball - floor	2.11.2009	15.6.2010	0%	1 096h	162d	Thor Martin	
Top 10 firem Zlínského kraje 2	1.10.2008	7.5.2009	0%	56h	157d	Kundrátová Ha	
Busfest Lukac2	2.11.2009	27.5.2010	0%	1 096h	99,33d	Lukáč Peter	
Hrudkova streetball1	2.11.2009	27.5.2010	0%	1 096h	99,33d	Hrudková Iva	
Diehllova streetball cup	2.11.2009	17.5.2010	0%	1 176h	141d	Diehlová Terezi	
marinou streetball	2.11.2009	17.5.2010	0%	1 096h	141d	Martnů Jakub 2	01 Plán
Klementova Streetball cup 20	2.11.2009	14.5.2010	0%	936h	140d	Klementová Ka	
Lukac streetball 2	2.11.2009	14.5.2010	0%	1 096h	140d	Lukáč Peter	
Kalvach2 streetball	2.11.2009	14.5.2010	0%	1 096h	140d	Kalvach Ondřej	
dobšická streetball	2.11.2009	14.5.2010	0%	1 176h	140d	Dobšická Zuz	
Přibrovova streetball 2	2.11.2009	14.5.2010	0%	1 176h	140d	Přibrovová Ema	
m. svrzkova streetball	2.11.2009	14.5.2010	0%	1 176h	140d	SOPFR vyuka	
streetball buzkova exit	2.11.2009	14.5.2010	1%	1 120h	140d	Buzková Kateři	
cerna streetballcup	2.11.2009	14.5.2010	0%	896h	140d	Černá Barbora	
streetball buzkova	2.11.2009	11.5.2010	0%	1 096h	137d	Buzková Kateři	
streitbarcova streetballcup	2.11.2009	11.5.2010	0%	1 376h	137d	Wehrenbergov	

The interface also includes a sidebar with navigation links: My Work, My Tasks, My Timesheets, Issues and Risks, Projects, Project Center, Proposals and Activities, Resources, Resource Center, Status Reports, Reporting, Data Analysis, Approvals, Task Updates, Timesheet, Administrative Time, Personal Settings, Server Settings, Lists, seznam studentů, Sites, dekanat, synapse, and Komag. The browser's status bar shows "Internet" and "100%".

**Miesto pre poznámky:**