

Návrh metodiky řízení Komunikační agentury FMK UTB Zlín dle zásad project managementu

Bc. Markéta Bouchalová

Diplomová práce
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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta BOUCHALOVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Návrh metodiky řízení Komunikační agentury FMK
UTB Zlín dle zásad project managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte kritický rozbor literárních pramenů obsahově zaměřených na problematiku projektového managementu.
2. Provedte analytický rozbor Komunikační agentury FMK UTB Zlín z pohledu multiproject managementu.
3. Vypracujte doporučení pro zlepšení fungování Komunikační agentury FMK UTB Zlín.
4. Navrhněte metodiku řízení Komunikační agentury FMK UTB Zlín dle zásad project managementu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. Projektový management. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer : jak se stát mistrem projektového managementu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu . 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2000. 216 s. ISBN 1880410230.

KERZNER, Harold. Project management : a system approach to planning, scheduling, and controlling. 6th edition. New York : John Wiley & Sons, 1998. 1180 s. ISBN 0471288357.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Ústav animace a audiovizu

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková

ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se zabývá analýzou projektového řízení Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně. První, teoretická část práce je věnována obecným principům projektového řízení. Vysvětluje problematiku řízení projektů a popisuje postup plánování a řízení realizace projektu. Ve druhé části je představen předmět Komunikační agentura, který je následně analyzován z hlediska užití metodiky řízení. Projektová část nastiňuje podobu organizace řízení Komunikační agentury FMK včetně rozvržení projektové kanceláře.

Klíčová slova: Komunikační agentura, KOMAG, projektové řízení, projektová kancelář, logický rámec, manažer KOMAG, projektový tým, FMK.

ABSTRACT

Presented diploma thesis deals with the analysis of a project management basis of The Communication Agency (Faculty of Multimedia Communication in Zlin). The first, theoretical part describes the general principles of the project management. It explains the problems of the project management and describes the process of planning and managing the project execution. The Communication Agency is introduced and analysed from the methodology of project management in the second part. The main, project part documents the run of the Communication Agency FMK included The Project Office organisation part.

Keywords: The Communication Agency, KOMAG, project management, The Project Office, Logical frame, project manager, project team, FMK.

Ráda bych na tomto místě poděkovala všem, kteří mi v dobách mého studia pomohli. Nebylo jich věru málo. A jelikož nechci nikoho urazit, nebudu ani konkrétně jmenovat. Věřím, že dotyční dobře ví, koho mám na mysli. Všem velmi děkuji.

Děkuji za myšlenku vytvořit na Fakultě multimediálních komunikací Komunikační agenturu, která bude studentům otevírat dveře do tajuplného světa vlastní zodpovědnosti, stresové zátěže, nutnosti důležitých rozhodnutí a schopnosti věřit sám sobě.

Děkuji vedoucí této práce Ing. Evě Švirákové, PhD. i oponentce Ing. Haně Krchové, PhD., že opět s úspěchem čelili mé nedochvilnosti.

Děkuji Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za krásná studentská léta.

Motto:

„Komunikační agentura FMK aneb láska na první projekt.“

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	11
1.1 PROJEKT.....	11
1.2 MULTIPROJEKT.....	12
1.3 MANAŽER PROJEKTU.....	13
1.4 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ.....	15
1.5 TÝM.....	15
1.5.1 Týmové cíle.....	15
1.5.2 Členové týmu.....	16
1.5.3 Dynamika týmu.....	16
1.5.4 Interní problémy.....	17
1.6 MILNÍK.....	17
1.7 METODA.....	18
1.7.1 Metoda logického rámce.....	18
1.7.2 Metoda Ganttových diagramů.....	18
1.7.3 Metoda kritické cesty (CPM) a metoda hodnocení a kontroly (PERT).....	19
1.7.4 Metoda pro analýzu rizik (RIPRAN).....	19
1.8 WBS A SOW STRUKTURA.....	19
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	21
2.1.1 Vývoj projektového řízení – historický pohled.....	25
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	25
2.2.1 Zahájení projektu.....	27
2.2.1.1 Záměr projektu a jeho obsah.....	28
2.2.2 Plánování projektu, specifikace termínů.....	29
2.2.3 Realizace projektu.....	30
2.2.4 Kontrola projektu.....	30
2.2.5 Ukončení projektu.....	31
2.3 IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	32
2.4 ANALÝZA RIZIK.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU KOMAG	35
3.1 CÍLE PRÁCE.....	35
3.2 NASTAVENÍ HYPOTÉZ.....	35
3.3 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA JAKO PŘEDMĚT.....	35
3.3.1 Specifika a přínos.....	36
3.3.2 Cíle.....	37
3.4 HISTORIE.....	37
3.5 STUDENTI V KOMAG.....	39
3.5.1 Typologie studentů aktivních v KOMAG.....	40
3.6 SCHÉMA USPOŘÁDÁNÍ AGENTURY.....	43
3.6.1 Projektový tým.....	43

3.6.2	Metodika řízení 2003 - 2006	45
3.6.3	Metodika řízení 2006/2007	46
3.6.4	Metodika řízení 2007/2008	48
3.6.5	Metodika řízení 2009/2010	49
3.7	SWOT ANALÝZA	53
3.8	STAKEHOLDERS ANALÝZA.....	55
3.9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	57
3.10	SHRnutí STÁVAJÍCÍ SITUACE.....	58
PROJEKTOVÁ ČÁST		59
4	NÁVRH METODIKY ŘÍZENÍ KOMAG	60
4.1	CÍLE	60
4.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	61
4.3	ANALÝZA PROJEKTU	63
4.3.1	Činnosti a výstupy v závislosti na čase	63
4.3.1.1	FÁZE PŘÍPRAVNÁ.....	64
4.3.1.2	FÁZE REALIZACE	65
4.3.2	Výstupy	69
4.4	PŘEDMĚT KOMAG.....	72
4.4.1	Motivační program studenti	73
4.4.2	Jednotná propagace KOMAG	73
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KOMAG.....	74
4.5.1	Vymezení rizik	77
4.6	ORGANIZACE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	78
4.7	ROZPOČET PROJEKTU	80
5	VERIFIKACE HYPOTÉZ.....	82
6	ZÁVĚR.....	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		87
SEZNAM OBRÁZKŮ		88
SEZNAM TABULEK.....		89
SEZNAM PŘÍLOH.....		90

ÚVOD

Komunikační agentura Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati (dále jen KOMAG) mne provází doslova od prvního ročníku studia na fakultě, kdy jsem v hierarchii KOMAG získala pozici člena realizačního týmu Miss Academia ČR. Během pěti let působení v KOMAG jsem se byla svědkem mnoha změn. Ať už se jednalo o změny personální, a to na úrovni nejvyšší - tj. manažera KOMAG, tak o změny v metodice řízení KOMAG.

Změny to byly zásadní, skokové, ne příliš vítané studenty a dalšími subjekty v projektech zainteresovanými, avšak (mohu-li subjektivně soudit) vždy se záměrem pomoci KA, studentům i daným subjektům. Vedení Ústavu marketingových komunikací ke krokům vedoucím ke změně přistupovalo pragmaticky a s vědomím rizik. Bohužel ne vždy vyjdou strategické záměry a kroky tak, jak bylo naplánováno, zvláště střídají-li se změny s každoroční frekvencí.

K nezdarům a střídáním osob ve vedení KOMAG došlo jak z důvodů personálních pochybení, tak z nedostatku zkušeností, osobní autority či způsobilosti k vykonávání takto namáhané a stresující práce osobami zodpovědnými za KOMAG. Stejně tak chod KOMAG ovlivnily záměry a rozhodnutí vedení univerzity, fakulty i ústavu.

Současná situace v KOMAG je stále nestabilní. KOMAG se musí vyrovnat s mnoha „hříchy mládí“. Nese si s sebou zatížení minulosti, které značně znesnadňuje plynulé zavedení nových pravidel a postupů, které by zprůhlednily činnost KOMAG a zjednodušily práci studentům i pedagogům.

Přesto je vypracování přehledné metodiky řízení KOMAG nutné. Je třeba zavést do KOMAG jistotu a stabilitu v podobě jasné vize, mise, cílů, pravidel, metod, strategie řízení a hierarchie KA, a to vše v dlouhodobém horizontu. Nikoliv horizontu jednoho akademického roku s nejasným výhledem do budoucna. Studenti i pedagogové potřebují cítit, že KA je pevně vedena, že je tím, čím se vždy honosila – předmětem, kde se ze studentů stávají sebevědomí manažeři se znalostmi i zkušenostmi, kteří svou energii, čas a um věnují projektům, nikoliv každoročnímu zvykání se na nový režim.

Proto jsem se rozhodla zpracovat toto téma v rámci své diplomové práce.

V teoretické části zpracuji kritický rozbor literárních pramenů obsahově zaměřených na problematiku projektového managementu. Uspořádání KOMAG chápu jako příklad multi-project managementu, kdy je v rámci jednoho programu řešeno více projektů naráz.

V praktické části provedu analytický rozbor KOMAG z pohledu projektového managementu a vypracuji doporučení pro zlepšení fungování KOMAG. Doporučení bude vycházet z vlastních zkušeností získaných praxí v rámci KOMAG (tři roky v týmu Miss Academia ČR včetně jednoho roku na postu manažerky projektu, působení v projektu TV studio NEON, konzultace projektů – Cena Salvator, Miss Academia ČR 2008, Konference o projektovém řízení atd.) a z průzkumu uspořádaného mezi vedoucími ateliérů Fakulty multimediálních komunikací a studenty aktivními v KOMAG.

V závěrečné projektové části navrhnu metodiku řízení KOMAG včetně nástinu organizační struktury projektové kanceláře KOMAG.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Projektové řízení je módní záležitostí. Alespoň se tak jeví při pohledu na stav současného pracovního trhu – nabídek na pozici projektových specialistů či manažerů je velké množství. Téměř v každé větší firmě nalezneme post projektového manažera. Název pozice je stejný, ať už se jedná o projektového manažera v IT, stavebnictví, školství či ve veřejné správě. Náplň činností však bývá v jednotlivých odvětvích rozdílná, a důvodem není „jen“ specifická oboru, ale také samotné chápání oboru laiky – projektové řízení – vždyť projekt je pro mnohé jakákoliv ucelenější pracovní aktivita a řízení – každý druhý je přece manažer.

Projektové řízení je chápáno různě. Některé firmy jsou seznámeny s terminologií a metodologií oboru, jejich zaměstnanci jsou školení profesionálové, kteří se zajímají o dění a vývoj oboru. Jiné firmy se spokojí s tím, že se jejich manažeri řídí pouze pocitově – intuitivně. Větší zakázku chápou jako projekt, osobu, která ji řídí, jako projektového manažera. A to v některých případech nemusí mít projektový manažer ani žádný projektový tým. Setkat se můžeme také s přístupem, který můžeme popsat jako: „Ten, kdo vypisuje granty a dotační programy na projekty, je automaticky projektovým manažerem, byť nikdy žádný projekt nerealizoval.“ Přičemž realizace projektu je hlavním důvodem k tomu, proč k projektovému řízení vůbec přistupujeme.

Proto, abychom project management pochopili tak, jak je záhodno, je potřebné se seznámit se základní terminologií, pravidly a metodologií projektového řízení.

1.1 Projekt

Dle IPMA [4, str.12] je projekt činnost, která je charakterizována jedinečností svých podmínek (např. časem, náklady, úrovní výstupů) a dalšími cíli, jako je např. diferenciací či specifická organizace projektu. „Projekt je úsilí, v rámci kterého dochází k organizování lidských, materiálních a finančních zdrojů za účelem dosažení prospěšných změn ve vymezených nákladech, ve vymezené lhůtě a za dodržení standardních postupů. Projekt je jedinečný celek koordinovaných činností se stanoveným výchozím a konečným bodem.“

Dle normy ISO 10 006, jak uvádí Mgr. Nováková [1, prezentace č.1], je projekt: „jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

Dalšími atributy projektu je dle IPMA [4, str.12] novost, komplexnost, právní podmínky, vzájemná provázanost disciplín a rozdělení prací.

Kerzner [3, str. 2] ve své publikaci obsáhle pojednává o znacích a vlastnostech projektu. Hovoří o tom, že projekt se vyznačuje:

- specifickým cílem, který je dosažen pomocí určitých definovaných pravidel
- definovaným startem a cílem
- limitovaným financováním
- Spotřebováváním zdrojů – peněz, lidí, zařízení
- Multifunkčností – prolíná několik funkčních linií

Projekt může být (dle Kerznera [3, str. 3]) úspěšný jedině když:

- je projekt komplexní
- požadavky na výsledek projektu jsou reálné
- je strukturně uspořádaná organizace
- je myšleno na rizika, která jsou eliminována
- plány a rozpočty jsou provedeny včas

Kerzner [3, str.20] připomíná, že projektu jsou přiděleny pracovní, finanční či technologické zdroje podle naplánovaných potřeb. Po skončení projektu jsou zdroje spotřebovány nebo převedeny do jiných projektů. V případě technologických zdrojů se tak v rámci KOMAG děje automaticky. Převedení lidských zdrojů je založeno na dobrovolnosti. Studenti nicméně možnost účasti na více projektech využívají.

1.2 Multiprojekt

Multiprojekt je dle doc. Lacka [prezentace IPMA, str.4]: „*Soubor několika projektů, které sdílejí stejné zdroje.*“

Komunikační agentura je komplexním projektem. Splňuje základní charakteristiky dané standardem IPMA [4, str.7]:

- Je zde mnoho vzájemně provázaných subsystémů a elementů, jež musí být vzaty v úvahu z pohledu struktury projektu a vazeb na vnější prostředí projektu, respektive kontext projektu.

- V projektu je zainteresováno a řízeno více projektů, respektive různých organizačních jednotek.
- Projekt není profesně homogenní.
- Projekt probíhá v několika fázích, každá s minimalizovanou dobou trvání.
- V řízení je nezbytné nasazení metod projektového řízení. Mnoho různých projektů je zahajováno, probíhá a končí souběžně.

V rámci kvalitního fungování KOMAG je třeba vybudovat program. Dle IPMA [4, str.14] se jedná o „*soubor specifických, vzájemně propojených aktivit (projektů a dodatečných úloh), které společně dosahují řady cílů v rámci jedné, celkové strategie.*“

Program multiprojektu by měl být řízen určitými nástroji, taktéž definovanými v dokumentech IPMA [4, str.14]:

- Vedení programu,
- řídicí výbor,
- centrální controlling projektu,
- kancelář projektů (tj. forma ředitelství),
- dispečink project managera.

1.3 Manažer projektu

Oprávnění projektového manažera vykonávat vedoucí funkci „*Roste s představou a zvukem těch, kdo rozhodují.*“ Tak to vyjádřil Kerzner [3].

Projektový manažer dle Kerznera [3] nemá zajišťovat lidské zdroje pro projekt. Obsazení pozic je starostí liniových, v případě KOMAG manažerů dílčích sekcí. Projektový manažer může vznést požadavek na specifické zdroje, ale konečné rozhodnutí závisí na manažerovi dílčí sekce. Stejně tak by neměl být přímo zodpovědný za zdroje (ne jen pracovní sílu). Jejich kontrolu mají na starosti rovněž manažeři sekcí – v případě KOMAG finanční manažer, manažer sponzoringu, manažer produkce a manažer PR.

Projektový manažer nedohlíží na žádný z těchto zdrojů přímo (max. na peníze). Zdroje jsou kontrolovány liniovými manažery.

V ideálním případě se projektový manažer věnuje vedení.

Základními prvky vedení jsou dle IPMA [4, str. 35]:

- Motivace
- Příkazy
- Stimulace
- Sankce (Moc)

Mezi klíčové manažerské kompetence patří [17, str.40]

- Komunikace a spolupráce
- Schopnost učit se a schopnost myslet
- Samostatnost a výkonnost
- Schopnost nést odpovědnost
- Kreativita a schopnost řešit problémy
- Odůvodnění a ohodnocení – stát si za vlastním názorem

Vedoucí i podřízení se musí naučit vzájemně kooperovat. „*Vedoucí i podřízení plní úkoly nebo řeší problémy s minimálními finančními, časovými a emocionálními ztrátami, nebo o to usilují.*“ IPMA [4, str. 35]

V případě KOMAG je jednou ze základních forem vedení projektového manažera delegování. IPMA delegování popisuje jako „*praktické získávání dalších organizací nebo jednotlivců pro práci na projektu.*“ [4, str. 35]

Pracovní úkoly, práva a odpovědnosti projektového manažera:

- Vytvoření schéma organizace
- Nastolení procedur a nastavení způsobu rozhodování v rámci organizace

Projektový manažer by měl vědět, jak funguje zakladatelská organizace (v našem případě projektové kancelář).

Hlavní výzvou projektového manažera je stabilizace okolních vlivů. Zásadní je proces sebevzdělávání projektového manažera, a to průběžný. Projektové řízení je ideální příležitostí k nabytí nejen zkušeností, ale také vědomostí.

Podpora projektových manažerů je naprosto nutnou součástí efektivního projektu. Zájem projektu musí mít pokračující tendenci. Projektovým manažerům by měly být vytvořeny podmínky od vedení KOMAG a oni sami by také měli tvořit podmínky pro členy svého týmu a budoucí projektové manažery.

1.4 Projektová kancelář

Projektová kancelář je [5, str. 32] podpůrný administrativní orgán řízení projektu, který je tvořen zpravidla manažerem projektu a asistentem projektu. V případě KOMAG je manažerem multiprojektu manažer Komunikační agentury.

Činnosti projektové kanceláře:

- Zajistit administrativní a dokumentační potřeby projektu.
- Zprůchodnit informační toky projektu.
- Umožnit manažerovi projektu dohled nad kontrolními procesy.

1.5 Tým

Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti [5, str. 33].

„Účinný tým vzniká skloubením znalostí a osobností jedinců, kteří se budou podílet na dosažení společných cílů a úkolů,“ tvrdí Robert Heller [10, str. 173] a doplňuje, že úspěšný tým potřebuje:

- Rozmanitost členů,
- společné a dostatečně náročné cíle,
- angažovanost jednotlivých členů,
- dobrou komunikaci.

Všechny tyto prvky musí spojovat silné vůdcovství – projektový manažer.

1.5.1 Týmové cíle

Heller taktéž odkazuje na týmové cíle [10, str. 174]. Všichni členové týmu musí mít povědomí o tom, co se od nich očekává. Předpokladem je rozvinutí týmových vizí a cílů;

informovanost členů týmu – každý ví, jak přispět k týmovým cílům a zhodnocení jak se týmové cíle doplňují se širšími cíli podniku – tj. KOMAG.

1.5.2 Členové týmu

Projektový manažer sám má pravomoc postavit si tým. Proto také sám intenzivně vyhledává a oslovuje potenciální členy týmu.

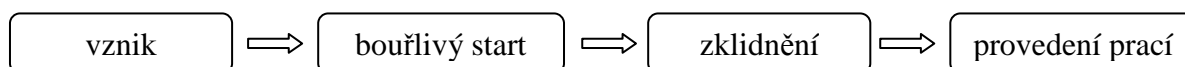
Proaktivní studenti se na začátku akademického roku zapisují k jednotlivým týmům dle vlastních preferencí (zápisový arch vyvěšený v budově FMK či v rámci počítačového programu). Projektoví manažeři však mají v otázce personální finální slovo a mohou si vybrat, komu z přihlášených umožní vstup do řad členů týmu.

1.5.3 Dynamika týmu

Dynamika týmu podle Novákové ze SPŘ [1] prochází několika fázemi.

1. Orientační fáze – vznik, seznámení, nejistota, hledání role, formování úlohy vedoucího.
2. Konfrontační a konfliktní fáze – hledání pravidel, boj o moc.
3. Fáze konsensu, kooperace a kompromisu – pocit sounáležitosti, dodržují se normy, hledají se řešení problémů.
4. Fáze integrace a růstu – větší efektivnost identifikace s týmem, přiměřená kritika.

Průběh procesu vývoje týmu [4, str. 34]



Obr. 1 Průběh procesu vývoje týmu (Zdroj: vlastní; Zpracování: [4])

Jakmile je projekt odstartován, je třeba se zaměřit na představy členů týmu o jejich působení v projektu. Projektový manažer si díky tomu může naplánovat podobu budoucí WBS struktury. Doporučuje se konání pravidelných porad, na kterých je týmová role průběžně ujasňována [4, str. 34].

Kromě vyjasnění rolí by se měli manažeři ujistit, že všechny strany rozumí tomu, jaké výstupy by projekt měl mít. Nutností je souběžně častá a produktivní komunikace mezi

manažery, stejně tak porady, jež slouží jako ukazatelé zpětné vazby mezi členy týmu, manažery sekcí a projektovým manažerem [4, str. 34].

1.5.4 Interní problémy

Jedním z prvních důležitých úkolů, kterým čelí projektový manažer, je sestavení kvalitního týmu. Manažer se musí vypořádat s problémy, které počátky vzniku efektivního týmu provází.

Členové týmu mohou mít rozdílné názory, priority i zájmy. Celkové mínění o řešené problematice může být značně rozdílné. Tyto konfliktní postoje by měly být řešeny hned na počátku životního cyklu. Jinak se ze zanedbané hrozby může stát velké riziko. „*Manažer musí být schopen „prodat“ týmový koncept a vysvětlit zodpovědnosti,*“ vysvětluje Kerzner [3, str. 211].

V KOMAG se často setkáváme s problematickým počtem členů týmu, který výrazně převyšuje doporučených 10 a maximálních 20. Vznikají tak problémy spojené s nedostatečným zaúkolováním všech zúčastněných. Schopnější členové týmu jsou přetěžováni, méně schopní bez využití. Bohužel z důvodu vysokého počtu studentů se zapsaným předmětem KOMAG je téměř nemožné snížit počet studentů v týmech na doporučených deset členů.

Je třeba přijímat pracovníky na základě pohovoru, ve kterém se manažer dozví, jaké jsou představy dané osoby o působení v týmu, čímž se může manažer vyvarovat pozdějšího zklamání. Stejně tak se potenciální pracovník dozví, jaké jsou cíle projektu a jakým způsobem je realizován.

Hlavní příčinou špatné práce členy týmu bývá nedostatek pocitu bezpečí uvnitř týmu – se zařazením, vykonávanou rolí. Dále třeba konflikt s jiným členem týmu.

Důležité je tyto problémy odhalit v rané fázi a napravit je. „*Čím později je náprava provedena, tím větší dopad na projekt konflikt má.*“ V případě konfliktu je možno zajistit přemístění pracovníka na jinou pozici či do jiného projektu.

1.6 Milník

Milníkem nazýváme časový údaj vztahující se k události, který je definován samotnou událostí a datem jejího konání.

IPMA [4, str. 17] označuje milníky za významné události v rámci projektu, které často indikují změnu etap s rozhodnutím o opakování etapy (či etap), nebo ukončení projektu, nebo započítí další etapy.

1.7 Metoda

Mgr. Zuzana Nováková ze Společnosti pro projektové řízení [1] v kurzu pro certifikaci IPMA (r. 2008) uvedla, co je chápáno pod pojmem **metoda** v problematice projektového řízení: „*Metodou rozumíme ověřený a popsáný postup řešení určité problematiky. Metody nám v projektovém řízení umožňují podpořit vysokou jakost a tím úspěch projektu. Používání doporučených metod je známkou profesionality.*“

„*Diagramy a harmonogramy hrají významnou úlohu v metodologiích projektového managementu jako nástroj pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu*“, dodává Svozilová [5, str. 133]

Mezi základní metody patří (s ohledem na potřeby projektů KOMAG):

1.7.1 Metoda logického rámce

Logický rámec dle Novákové [1] definuje cíle projektu, konkrétní výstupy projektu, činnosti a prostředky související s dosažením očekávaných výsledků, ukazatele plnění cílů projektu, měřítka pro vyhodnocení výsledků projektu, odpovědnosti a role, podmínky a rizika implementace projektu.

Logický rámec se stal v posledních letech fungování KOMAG základním dokumentem, který je zpracováván během fáze plánování projektu a je upravován po celou dobu trvání projektu. Viz. strana 61 této práce.

1.7.2 Metoda Ganttových diagramů

Názorný rozpis sledu úkolů s definicí začátku a konce. Úkoly jsou zpravidla uvedeny v posloupnosti shora dolů, časová osa je rozvinuta na horizontální linii. V diagramech není znázorněna vazba (závislost) mezi úkoly.

	T1	T2	T3	T4
Úkol A	X	X		
Úkol B		X	X	X

Obr. 2 Milníky (Zpracování: vlastní; Zdroj: [5, str. 135])

1.7.3 Metoda kritické cesty (CPM) a metoda hodnocení a kontroly (PERT)

Metoda CPM je založena na vyhledávání a analýzu kritické cesty projektu – nejdelšího sledu úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy. Metoda PERT zachycuje postup projektu vzhledem k plánovanému diagramu. Úkoly jsou definovány společně s časovými odhady, které vychází z kombinace optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu [5, str. 134].

1.7.4 Metoda pro analýzu rizik (RIPRAN)

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Autorem metody je B. Lacko. Analýza rizika je zde chápána jako proces. Zaměřuje se na zpracování analýzy rizika projektu. Týká se všech projektových fází včetně předprojektové [21].

Proces analýzy rizik se skládá z následujících fází [21]:

- Příprava analýzy rizika
- Identifikace rizika
- Kvantifikace rizika
- Odezva na riziko
- Celkové zhodnocení rizika

1.8 WBS a SOW struktura

„Struktura rozdělení prací (WBS) je centrálním nástrojem pro zajištění posloupnosti a komunikace v rámci projektu. Stanovuje hmotné výstupy a pracovní náplň tak, aby představovala koncepční strukturu pro veškeré integrované plánování a kontrolu prací.“ Takto pojem definuje IPMA [4, str. 23].

Nováková [1] rovněž hovoří o matici zodpovědnosti a plánování zdrojů: (tabulka činnost X osoba). Členové týmu jsou rozděleni (respektive označeni) písmenem, které vyjadřuje jejich zodpovědnost.

Písmeno	Zodpovědnost
O	odpovídá
S	spolupracuje, konzultuje
I	je informován
K	koordinuje
R	realizuje
Ro	rozhoduje

Obr. 3 Zodpovědnost členů týmu (Zpracování: vlastní; Zdroj: [1])

IPMA [4, str. 23] popisuje SOW jako „*Specifikaci prací, jež definuje a popisuje obsah prací, pracovní cíle, výsledky, odpovědné osoby, termíny a lhůty, zdroje, odhady a náklady.*“

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Různé chápání projektového managementu (respektive projektového řízení) se odráží i v pojetí definic, které byly v literatuře sepsány. Minzberg [2, str. 19] vidí projektový management jako „*souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Podle Harolda Kerznera [3] je projektový management „*aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“ IPMA [4, str. 12] doplňuje definici o plánování, organizování, sledování a kontrolu všech aspektů projektu včetně motivování všech zainteresovaných osob.

Ing. Alena Svozilová v knize Projektový management [15, str. 18] uvádí, že: „*Jedním z důležitých předpokladů úspěchu projektového managementu je znalost a schopnost aplikovat metodologie, dokázat správně analyzovat výchozí podmínky pro generování rychlých a účinných rozhodnutí, dokázat koordinovat projektové práce i kontrolovat skutečný postup projektu vůči jeho původnímu plánu.*“

Projektové řízení podle prezentace Mgr. Novákové [1, prezentace č. 1] nezahrnuje periodicky opakované činnosti, jednoduché bezrizikové akce, mimořádné situace (tj. ty, které nelze naplánovat) a příliš dlouhodobé akce.“

Výhody znalosti a správné aplikace zásad project managementu vidí odborná literatura takto:

- Ke všem aktivitám, které je třeba v rámci projektu uskutečnit, je přiřazena odpovědnost.
- Je jasně definován časový a nákladový rámec projektu, tj. kdy co proběhne, jaký čas je třeba na danou aktivitu vyčlenit, co jí předchází, následuje, jaké aktivity trvají souběžně a jaké náklady jsou s danou aktivitou spojeny.
- „*Zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.*“ [3, str. 124] V případě KOMAG se toto týká především studentům programu Multimedia a design.

- Sledujeme skutečný průběh projektu a porovnáváme ho s původním plánem. Tím pádem jsme schopni monitorovat odchylky a korigovat případné nedostatky.
- „*Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu*“. [3, str. 126]

Úspěšné projektové řízení se dle názoru Kerznera [3, str. 6] vyznačuje tím, že je projekt realizován:

- Ve stanoveném čase,
- za definovaný rozpočet,
- v řádném provedení,
- se schválením zadavatele,
- bez narušení postupu prací dané organizace,
- bez změny firemní kultury.

Celkově se dá hovořit o správném využití potřebných stanovených zdrojů – tj. peněz, pracovní síly, vybavení, příslušenství, materiálu, informací a technologie.

Kerzner se ve své publikaci [3, str. 8] věnuje závislosti kvality projektového managementu na vstupech. Hovoří o tom, že dobrý projekt tvoří kvalitní denní rozvrh pracovních vztahů mezi projektovým manažerem a manažery liniiovými či dílčími.

Projektový management je plánování, organizování, řízení a kontrolování zdrojů pro spíše krátkodobé úkoly, které byly stanoveny pro zajištění specifických cílů [1]. Kromě toho projektové řízení využívá přístupu k managementu, kdy je zvolenému zaměstnanci (vertikální hierarchie) přidělen určitý projekt (horizontální hierarchie).

Projektově řídit znamená dle Novákové [1] přistupovat k projektu systematicky (vyhýbat se chaosu), myslet systémově (tj. v souvislostech), pracovat týmově (více členů, více oborů a profesí), strukturovaně (projekt dělíme na etapy) za pomoci přiměřených prostředků a počítačové podpory.

„*Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů,*“ stvrzuje i Harold Kerzner [3, str. 21]

S nádechem filozofického nadhledu pohlíží na projektové řízení Kerzner [3], který říká, že: „*Projektový management je umění vytvořit iluzi, že každý výstup je výsledkem série před-*

určených, dobře uvážených jednání, i když po pravdě se jedná o výsledek obrovského štěstí.“ Domnívám se, že tato definice přesně popisuje situaci v KOMAG. Jakým způsobem přesunout funkci štěstí z piedestalu na nejsilnější podpůrný prostředek a zásadní pozici dát k dispozici kombinaci schopností a znalostí studentů?

Jednou z nejdůležitějších činností projektové řízení je plánování a kontrolování.

Plánování zahrnuje [2]:

- definice pracovních požadavků
- definice kvantity a kvality práce
- definice potřebných zdrojů

Kontrola:

- sledování dosahování cíle
- porovnávání předpokládaných a reálných výsledků
- analyzování dopadů

Úspěšné projektové řízení se vyznačuje splněním stanovených cílů:

- v daném čase
- v daném rozpočtu
- na předpokládané úrovni
- za optimálního využití zdrojů
- výsledek projektu je akceptován klientem.

Hodnocení výsledků projektu dle standardů IPMA [4, str. 18] hodnotit jako souhrn několika různých aspektů, mezi které patří např.:

- Ekonomická úspěšnost,
- proveditelnost, realizovatelnost,
- průchodnost,
- výhody a nevýhody pro jednotlivé skupiny zainteresovaných osob,
- vyhovění společným cílům, základním podmínkám a očekáváním,

- rizika a kolize,
- finanční aspekty.

Výhody projektového řízení:

- identifikace funkční zodpovědnosti s ohledem na možné personální změny
- minimalizace potřeb pro probíhající reporting
- identifikace limitů plánování/rozvrhování
- identifikace metodologie pro porovnávací analýzy
- měření uskutečněného oproti plánům
- brzká identifikace problémů, která umožňuje jejich rychlé řešení
- zlepšující odhady pro budoucí plánování
- vědomí nereálnosti cílů

Dle Lacka [prezentace č. 8 k přípravě na zkoušky IPMA] přináší projektové řízení především snížení rizika neúspěchu, snížení nákladů, zkrácení termínů, optimalizaci vynaložené námahy a další příležitosti.

Důvody zavedení projektového řízení z přelomu dvacátého a jednadvacátého století [3, str. 50]

- více práce za méně času a s méně lidmi
- Roste rentabilita
- lepší kontrola a snazší změna
- lepší organizace práce díky lepším principům organizačního chování
- práce v užším kontaktu se zadavatelem
- počítá se s problémy a je připraveno jejich řešení
- díky standardizaci postupů se navyšuje kvalita
- zmírnění vynaložené námahy
- motivace k promyšlenému organizačnímu chování

- přináší řešení

Abychom mohli pochopit, co to je projektové řízení, je nutné pochopit jeho základ, tj. projekt.

2.1.1 Vývoj projektového řízení – historický pohled

- **1945-1960**

Kerzner Harold [3, str. 34] Projektové řízení se začalo rozvíjet po roce 1950 a na začátku šedesátých let – období po druhé světové a studené válce. Týkalo se především leteckého a obranného průmyslu.

Velká poptávka si vyžádala standardizaci procesu – především v oblasti plánování a předávání informací. Úřad ustanovil plánování životního cyklu a systém kontrolních modelů a monitoring finančních toků. Zřídil také skupinu projektových manažerů – auditorů, kteří dohlíželi na efektivní čerpání vládních peněz. Soukromí průmyslníci se však stále domnívali, že výdaje na projektové řízení jsou zbytečné.

- **1960-1985**

Projektové řízení se jevilo v této době více jako nutnost, než přání. Nicméně jeho vývoj probíhal pomalu, neboť nebyl jako nová manažerská technika přijímán zrovna s nadšením. Manažeři se obávali neznámého [3, str. 35].

Ve druhé polovině šedesátých let se ve větší míře hledaly nové manažerské techniky a organizační struktury, které by mohly být rychle přizpůsobeny měnícímu se prostředí.

Na začátku 80. let [3, str. 37] se společnosti rozhodly se pro formalizaci procesů projektového řízení. Hlavním důvodem byla zvyšující se velikost a komplikovanost aktivit, které již nestačila tamní struktura.

- **1985-2003**

Po roce 1990 organizace zjistily, že se řízení dle zásad project managementu stalo nezbytností [3, str. 50].

2.2 Životní cyklus projektu

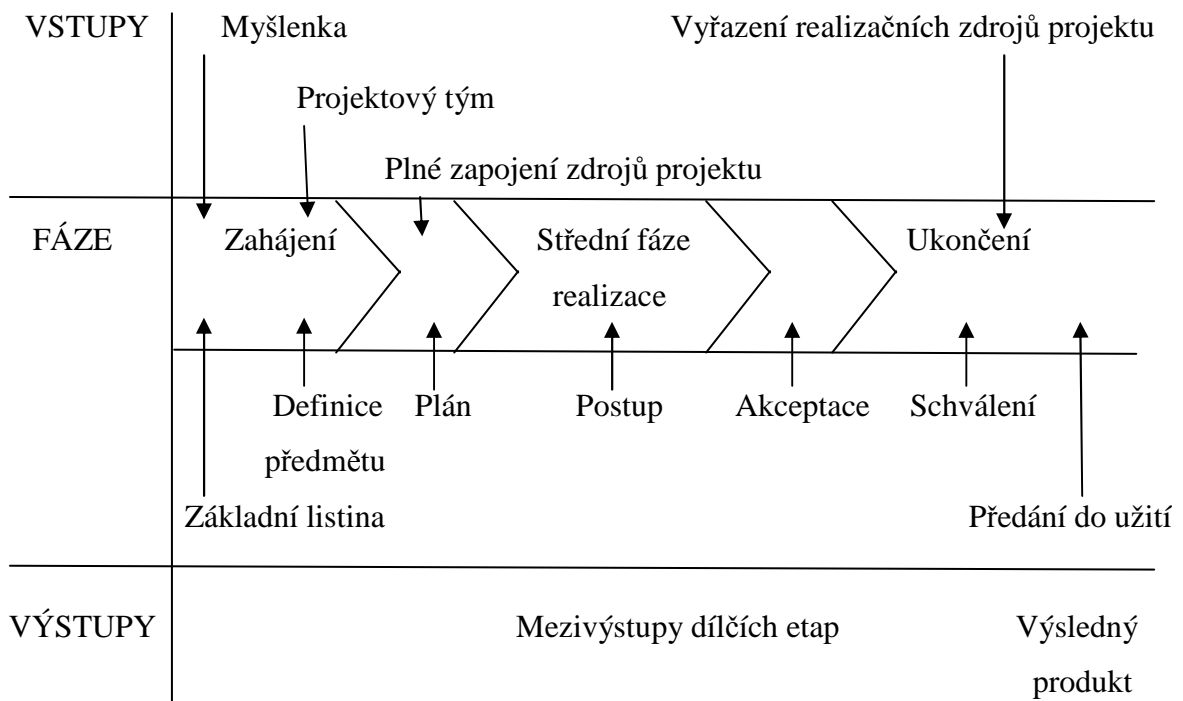
PMBOK [15] definuje životní cyklus projektu jako soubor obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.

Svozilová chápe projekt jako: „*prvek, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu.*“

Deset kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu, kterými jsou [15]:

- Požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání.
- Varianty organizační struktury – kombinace organizačních struktur.
- Projektový tým – komunikace a spolupráce jeho členů.
- Metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace.
- Příležitosti a rizika, hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření.
- Projektová kontrola – proaktivní a reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace opravných opatření.
- Projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná nasazení opatření.
- Okamžitý stav projektu – kontrolu stavu projektu.
- Opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu.
- Manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu.

- **Znázornění fází životního cyklu**



Obr. 4 Životní cyklus (Zpracování: vlastní; Zdroj: [5])

2.2.1 Zahájení projektu

Úkoly pro zahálení projektu dle IPMA [4, str. 21]:

- Soustředění potřebného personálu projektu,
- zabezpečení zařízení a vybavení,
- stanovení cílů a rozsahu projektu,
- vyjasnění a navržení základních podmínek,
- definování a vytvoření organizace projektu,
- definování postupů spolupráce,
- počáteční plánování v rámci projektu,
- vytvoření smluvních vztahů projektu

2.2.1.1 Záměr projektu a jeho obsah

Při jeho sestavování nesmíme zapomínat na [4, str. 24]:

- Popis a analýzu současného stavu projektu.
- Vytvoření nových řešení v různých alternativních variantách (inovační tvůrčí techniky).
- Definice aktivit vedoucích ke změně - od stávajícího k novému.

Strategie projektu musí být dle Lacka [4, str. 24] závazná, jednoznačná, hodnotitelná a včas stanovená.

Organizační schémata

Organizační struktury se projektového řízení se v průběhu vývoje oboru měnily. Jak uvádí Kerzner [3, str. 93], moderní doba ukázala, že tradiční manažerský model, kdy je jedna osoba nadřízená a pod ni spadají podřízení - šéfové sekcí, kteří pod sebou mají další pracovníky, již není vyhovující. „*Důvodem je malá motivace týmových pracovníků, kteří necítí přímou odpovědnost,*“ říká Kerzner [3, str. 92]. Rozhodnutí v takovéto struktuře je odrazem názoru nejsilnější skupiny. Stejně jako motivace, i inovace vycházející od výkonných pracovníků je potlačena.

Sílí potřeba zavedení pravidel, plánování procesů a přímého kontaktu se zadavatelem [3, str. 94 a 95]. Dříve se nebrala v potaz specifika projektů, vše bylo předvídatelné, neboť se k projektům přistupovalo stejně.

Tvorba organizační struktury zahrnuje [4, str. 33]:

- Zajištění veškerých organizačních jednotek
- Definování úkolů a vzájemných vazeb
- Definici odpovědnosti a kompetence
- Přiřazení k organizačním jednotkám
- Předpisy ohledně struktury a postupů

Schéma organizační struktury (OBS) je, pro představu, grafické schéma organizace projektu. Při tvorbě organizačního schéma je třeba počítat s tím, že projektové týmy mají běžně více členů s různou oborovou specializací a tedy i rozdílnou mírou znalostí, zkušeností a schopností. [4, str. 34]

2.2.2 Plánování projektu, specifikace termínů

Stanovení etap, milníků, požadavků na zdroje a včetně jejich dostupnosti, posloupnost činností a vzájemné vazby, časová omezení a interní a externí omezení [4, str. 25]. To vše spadá do základních činností projektového řízení v rámci přípravy projektu – fáze plánování. Více o metodách viz. strana 18 této práce.

Hlavními úkoly plánování jsou dle IPMA tyto činnosti [4, str. 25]:

- Specifikace prací
- Stanovení priorit
- Vytvoření harmonogramu
- Odhad termínů (jejich trvání)
- Stanovení fixních termínů pro jednotlivé činnosti
- Vytvoření prognózy postupu
- Aktualizace z hlediska nákladů, hmotných výstupů a zdrojů

Mezi zdroje řadíme [4, str. 26] personál v rámci projektu, zařízení, materiál a vybavení potřebné pro provádění činností, respektive zajištění chodu projektu. V případě KOMAG se používá metoda analytického odhadu (porovnání projektu s podklady a dokumenty vytvořených na základě dřívějších zkušeností) či konzultace s odborníky – nositeli zkušenosti.

„Plánování a kontrola nákladů definuje a vyčísluje budoucí náklady na hmotné výstupy v rámci projektu, srovnává plánované a skutečné výdaje a provádí odhad předpokládaných a dalších nákladů,“ praví manuál IPMA [4, str. 27]. Primárním východiskem je měřitelnost a počítatelnost hmotných výstupů.

- **Financování projektu**

Financování projektu je úzce spjato s procesem obstarávání peněz. Zajištěné finanční prostředky jsou dle IPMY [4, str. 27] alokovány na položky WBS. Současně je stanovena odpovědnost za platby. Průběžně dochází ke zvažování, schvalování a provádění změn rozpočtu.

Jak praví IPMA [4, str. 27]: *„Hlavním měřítkem pro financování je návratnost investic.“*

2.2.3 Realizace projektu

Realizace projektu spočívá dle Svozilové [5] zejména v řízení zdrojů projektu, tj. času, pracovní síly, finančních prostředků, hmotných prostředků a informačních technologií.

V průběhu této fáze je třeba zajistit efektivní využití zařízení a optimální výkon subjektů účastnících se projektu. Pověřená osoba dohlíží nad koordinací a integrací subdodávek. Je vyvíjena snaha o snížení projektových rizik a optimalizaci řešení problémových situací.

Řídí se vztahy mezi projektem a jeho okolím, včetně vztahů k managementu společnosti a vztahů s klienty. Podstatné je také řízení informačních toků s vazbou na projekt.

2.2.4 Kontrola projektu

Kontrola projektu závisí na vytvoření efektivního systému podávání zpráv o projektu, které jsou managementem projektu sledovány a vyhodnocovány.

Kontrola IPMA dle metodiky IPMA zahrnuje [4, str. 28]:

- Sledování plnění projektu ke specifickým termínům.
- Analýza odchylek proti plánu.
- Autorizace prací.
- Průběžné předpoklady vývoje.
- Plánování alternativ a přizpůsobení.
- Vytváření a aplikace kontrolních opatření.
- Stanovení a modifikace záměrů projektu.

Čím častější je podávání zpráv a čím dříve jsou přijímána patřičná kontrolní opatření, tím větší je jejich účinnost.

- **Informační systém**

„Projektové informační systémy a dokumentace musí soustředovat relevantní informace, ukládat je, zpracovávat, agregovat, distribuovat a aktualizovat.“ Tak to popisuje IPMA [4, str. 32] Jedním dechem organizace dodává: *„Reporting je standardní způsob komunikace. Je určen především definovaným příjemcům a může obsahovat různé druhy zpráv – minulý vývoj do nynějšího i odhad příštího vývoje. Nový cíl, plánované a dosažené hodnoty jsou porovnány s hodnotami z minulého reportu.“*

Je třeba sledovat potřeby a zájmy členů týmu. Pro podporu komunikace je možno využít prostředky jako porady, zprávy, rozvrhy, systém reportingu a týmových otevřených diskusí. Projektový vedoucí by měl stanovit kanály, kterými bude komunikace probíhat. Nejdůležitější věci by měly být schváleny písemně.

Projektoví manažeři musí podat a „prodat“ koncept týmu manažerům sekcí stejně jako členům týmu. Pravidelná setkání s týmem jsou základem pro vyjasnění týmových rolí, zodpovědnosti a činností. Zápisy z porad také napomáhají vyvarovat se případným pozdějším problémům.

2.2.5 Ukončení projektu

Ukončení projektu chápeme jako činnosti, které jsou konány poté, co bylo dosaženo záměru – výsledků projektu. Dle IPMA [4, str. 22] se jedná o kombinaci dvou procesů *„zajištění hmotných výstupů projektu a jejich přijetí zadavatelem a zdokumentování a předání veškerých poznatků získaných v rámci projektu.“*

Cílem hmotných výstupů projektu je dle zásad IPMA avšak zkráceno pro potřeby projektů KOMAG [4, str. 22]:

- Dosažení výsledku – vytvoření produktu, uskutečnění akce.
- Poprojektová kalkulace – konečné posouzení finanční situace.
- Konečná zpráva a předání dokumentace projektu.
- Revidování poznatků – založení databáze zkušeností pro řízení poznatků, zjišťování spokojenosti partnerů a členů týmu projektu.
- Shromáždění doporučení a návrhů na zdokonalení.

Zpětné hodnocení projektu

IPMA [4, str. 18] označuje za zpětné hodnocení projektu: *„Zhodnocení dosažených cílů v rámci projektu (kontrola úspěšnosti), dokončení projektové dokumentace (závěrečná zpráva) a zdokumentování zkušeností z projektu.“*

Co si představit pod pojmem „kritérium úspěšnosti projektu“ přibližuje taktéž IPMA [4, str. 20].

Příkladem uvádí projekt, který:

- Poskytuje svoji funkčnost,

- splňuje požadavky klienta - tj. v našem případě např. požadavky FMK, UTB (z hlediska termínů, nákladů a kvality),
- je ziskový pro zhotovitele,
- uspokojuje potřeby všech zainteresovaných osob,
- vyhovuje předem stanoveným záměrům (cílům).

2.3 Implementace projektového řízení

Implementací můžeme dle IPMA [4, str. 13] chápat „vědomé využívání, systematizaci a zlepšování stávajících praktik“, nebo „zcela novou implementaci spojenou s reorganizací směrem k projektově orientované organizaci“.

Proces implementace má jistou posloupnost, IPMA [4, str. 13] nabízí následující kroky:

- Rozhodnutí o zavedení nejvyšším vedením
- Vytvoření konceptu implementace a vzdělávání
- Realizace vybraného pilotního projektu
- Vyhodnocení výsledků a jejich využití v jiných projektech

„Zavádíme-li projektové řízení, je třeba jej zavádět tak, jako by se jednalo o projekt“, říká ve své prezentaci doc. Lacko [prezentace č. 8]. A dodává: „Zavádění musí být systematické a promyšlené, musí být pro něj vytvořeny vhodné podmínky, zpracována určitá „firemní“ směrnice, vyškoleni pracovníci a vedoucí projektových týmů.“ Hovoří také o potřebě realizace zpracování pilotního projektu.

Implementací projektové výuky se zabýval také zakladatel KOMAG, doc. PhDr. Dušan Pavlů CSc., který stanovil předpoklady pro implementaci project managementu ve vysokoškolském prostředí takto [8, str. 19]: „Je zcela nezbytné trvat na tom, že projektová výuka je možná pouze tehdy, pokud studenti zvládnou náročnou teoretickou reflexi oboru, zvládnou základní profesní poznatkový a pojmový aparát, orientují se v dané tématice značně suverénně, dokáží vidět společenské jevy, které hodláme prostřednictvím marketingové komunikace ovlivnit, v potřebných souvislostech a složitostech.“

Vyjádřil tak nutnost předpokladu teoretického základu, na kterém je možno stavět praktické zkušenosti. Současně upozornil na domněnky studentů, kteří si představují, že v praxi se teorii doučí a tlačí tak na pedagogy, aby zmírnili teoretickou výuku a posílili praktickou.

2.4 Analýza rizik

Projektové řízení je přirozeně spojeno s množstvím rizik. Problémy se odrážejí ve fungování projektu, což může mít za následek problémy nejen s jeho financováním. Náprava je mnohdy náročnější než snaha těmto problémům předcházet.

Pokud problémy vrcholí, je třeba přistoupit k delegaci autority projektového manažera.

Problémy mohou dle IPMA [4, str. 29] spočívat v:

- Nedostatku porozumění uvnitř projektu.
- Nedostatečné komunikační schopnosti.
- Nevyhovující interpersonální schopnosti a vlastnosti.

„Riziky se v rámci projektu rozumí nejisté případy nebo možné situace s negativním dopadem na celkovou úspěšnost projektu, dílčí výsledky projektu nebo události, které mohou nově způsobit nepředvídatelnou škodu. Jsou určovány na základě možnosti výskytu rizik a potenciálních škod,“ definuje metodika IPMA [4, str. 29]

Rizika mohou mít různý charakter, může se jednat o rizika nákladová, termínová, finanční, technická, sociálně-psychologická, právní, politická a jiná. V případě KOMAG hovoříme zejména o rizicích finančních a komunikačních. Komunikační problémy by měly být analyzovány a řešeny okamžitě.

Řešení konfliktů dle IPMA [4, str. 37]:

- Přizpůsobení se
- Spolupráce
- Kompromis
- Prevence
- Použití moci

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU KOMAG

Tato část práce si klade za cíl analyzovat prostřední a stav Komunikační agentury. A to jak z pohledu Komunikační agentury jako předmětu (včetně specifik, přínosů a cílů) tak z pohledu historického – přehled užitých metodik řízení KOMAG od počátku fungování agentury do současnosti.

Analytickou část tvoří také charakteristika studentů aktivních v KOMAG.

3.1 Cíle práce

Cílem předkládané práce je zanalyzovat dosavadní chod Komunikační agentury FMK, především z pohledu nastavení a úspěšnosti použitých metodik.

Na základě těchto poznatků poté nastolit základní metodiku fungování KOMAG včetně organizace projektové kanceláře a vyjádření doporučení pro další směřování KOMAG.

Východiskem práce jsou několikaleté osobní zkušenosti autora s fungováním KOMAG. Použité metody: Průzkum mezi studenty KOMAG, průzkum mezi bývalými a současnými členy vedení KOMAG, řízený rozhovor s vybranými stakeholdery a pozorování.

3.2 Nastavení hypotéz

Hlavní hypotéza:

H1: Více než 50% studentů požaduje zavedení kvalitní metodiky do řízení projektů KOMAG a bude ochotno se podle zavedené metody řídit.

Pracovní hypotézy:

P1: Více než 50% studentů kritizuje časté střídání členů vedení KOMAG.

P2: P2: Méně než 25% studentů vnímá současné řízení KOMAG jako intuitivní.

3.3 Komunikační agentura jako předmět

Komunikační agentura (dále jen KOMAG) je unikátním předmětem (specifikovaný jako předmět s nekontaktní výukou), který je vyučován na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáš Bati ve Zlíně. V rámci předmětu jsou řízeny a realizovány studentské projekty.

Přestože není KOMAG organizací s právní subjektivitou, navenek tak může působit. Její cíle se totiž shodují s typickými podnikatelskými cíli – prosadit se na trhu a být schopen konkurence. Projekty KOMAG nemají za cíl zisk, důraz je kladen na optimální hospodaření (ekonomiku) projektu [6].

V prvních letech fungování byl KOMAG pro studenty Marketingových komunikací povinný od prvního do pátého ročníku, pro studenty programu Multimedia a design od druhého ročníku [8, str. 24].

3.3.1 Specifika a přínos

Předmět KOMAG se vyznačuje několika význačnými specifiky. Mgr. Alexandr Kalmus je shrnul ve sborníku ke konferenci o přístupech k projektové výuce na vysokých školách [8, str. 24]. Uveďme alespoň tyto:

- Příležitost pro studenty – uplatnění poznatků, kreativního potenciálu.
- Příležitost pro pedagogy – poznání studentů, odlišný princip výuky.
- Uplatnění principů znalostního managementu – mladší studenti se učí od starších – sdílení informací a znalostí.

Doc. PhDr. Dušan Pavlů v tomtéž sborníku [8, str. 19] chápe projektovou výuku jako proces, který umožňuje:

- Aktivizaci studentů v průběhu výuky – odstranění pasivního přijímání poznatků.
- Týmovou spolupráci studentů při řešení společného úkolu.
- Aplikaci poznatků z více studovaných předmětů v syntetickém stavu.
- Studentovi získat zkušenost s profesionální prezentací výsledného produktu.
- Motivovat studentka k velkým výkonům (student sám chápe aktivitu jako obohacující).

Dle doc. Pavlů [8, str. 19] se jedná o takové pojetí výuky, která „*Není základem vysokoškolského přístupu ke zvládnutí definovaného objemu teoretických informací a jejich systémového propojení, ale je jednoznačně nadstavbou nad teoretickou výukou, či nad prezentací určitého souboru poznatků, které ve správné struktuře vytvářejí kvalifikační základnu, z níž teprve může růst kvalifikovaná praktická aplikace.*“

Dodejme, že KOMAG je také jakýmsi manažerským inkubátorem, který umožňuje studentům vyniknout, nabýt sebevědomí a získat potřebné praktické dovednosti a znalosti, které jsou odrazovým můstkem pro jejich budoucí kariéru.

3.3.2 Cíle

Posláním a primárním cílem této praktické výuky je [8, str. 24]:

- V praxi rozvíjet dovednosti a znalosti studentů získané v teoretických předmětech vyučovaných na FMK,
- naučit studenty komunikovat s vnějšími subjekty,
- pracovat v týmu,
- plánovat, delegovat a plnit úkoly,
- přistupovat k úkolům kreativně,
- dokázat vyhodnotit a prezentovat vlastní práci,
- podílet se na vytváření image a dobrého jména univerzity a fakulty,
- podpořit tvůrčí činnost univerzity, respektive fakulty.

3.4 Historie

Historie KOMAG se začala odvíjet od roku 1998. Tehdy byla na Institutu reklamní tvorby a marketingových komunikací (předchůdce FMK) při Fakultě technologické založena Cvičná reklamní agentura. Jejími zakladateli byli: doc. PhDr. Dušan Pavlů, CSc., PhDr. Václav Senjuk a Mgr. Vojtěška Kupcová. V rámci činnosti Cvičné reklamní agentury vzájemně spolupracovali studenti obou oborů Marketingových a sociálních komunikací a Multimedia a design. V prvním roce fungování agentury byly položeny základní principy fungování agentury a studenti pod dohledem pedagogů realizovali 15 projektů [6]. V letech 1998 – 2000 se utvářela zejména koncepce kurzu. Prvotním záměrem bylo vytvořit projekty, které by měly reálný výstup „mimo zdi“ univerzity [8, str. 25].

Rok 2001/2002 přinesl změnu názvu. Ze Cvičné reklamní agentury se stala Komunikační agentura. Počet uskutečněných projektů se zvýšil na 20, mezi nimi byla poprvé i Miss Academia, jeden z nejvýznamnějších kontinuálně nejdéle trvajících projektů, který je realizován dodnes.

V následujícím akademickém roce 2003/2004 proběhly další významné události. Manažerem KOMAG se stal Alexandr Kalmus. Došlo ke vzniku specializovaných sekcí přímo v projektech, byla ustanovena pozice ekonomických a PR managerů projektů – důraz kladen na systémový projektový management. Pro další zlepšení komunikace v rámci agentury byly vytvořeny www stránky agentury (www.komag.utb.cz) [8, str. 25].

V dalších letech 2005/2006 byl zaveden nový způsob výběru projektových týmů s cílem zvýšit motivaci studentů, zintenzívnit spolupráci mezi studenty oboru marketingu a výtvarných oborů a posílit tak schopnost reakce na poptávku vnějšího trhu. Pro lepší komunikaci s vnějším trhem byly vytvořeny stránky www.agentura.utb.cz pro možnost veřejné prezentace projektů. [6]

V těchto dvou letech bylo realizováno rekordních 33 projektů. Všechny reálného typu, tj. na základě reálné poptávky od podniků, neziskových organizací či pro potřeby univerzity samotné [8, str. 24].

V akademickém roce 2006/2007 došlo k zásadnímu zvratu ve vývoji KOMAG. Metodologie řízení projektů v KOMAG je v tomto roce nově zpracována a realizována dle zásad mezinárodní asociace pro projektové řízení IPMA. Při práci projektových týmů začal být využíván program Microsoft Project Professional a technologická platforma Microsoft Project Server (MS Project). Byla zrušena stránka www.komag.utb.cz, která svým zpracováním nevyhovovala novým požadavkům. Nahradil ji portál Microsoft Project.

Napětí způsobené častými změnami ve vedení KOMAG bylo zklidněno jen na chvíli. V roce 2007/2008 nastupuje nové vedení s cílem upevnit výuku projektového řízení na Ústavu (název Katedry marketingových komunikací změněn na Ústav marketingových komunikací). Záměr propojit teoretickou výuku s praktickou je podporován ze strany vedení Ústavu. V KOMAG se rodí nový projekt – Konference projektový management, která do Zlína láká odborníky, jež se seznamují s fungováním projektů KOMAG a jeho projekty. Studenti mají na konferenci vystoupit a prezentovat implementaci project managementu do vlastních projektů. I přes pokrok v odborné části přípravy studenti tápou v platformě Microsoft Project a těžce se s prací v ní vzhledem ke krátké době na přípravu sžívají.

Přelom roku 2008/2009 přináší změnu - opět novou manažerku KOMAG. Tentokrát je cílem stabilizovat ekonomickou stránku KOMAG, zprůhlednit činnost agentury, vyrovnat

finanční toky, zadat pravidla pro podporu projektů ze strany vedení Ústavu, fakulty i univerzity.

V akademickém roce 2009 se do chodu KOMAG částečně zapojují studenti se zkušenostmi z projektové výuky i realizace - získávají některé manažerské kompetence. Vedení KOMAG již není pouze jednočlenné (výjimkou byl rok 2006/2007, kdy byly ve vedení KOMAG dvě osoby).

Personální obsazení vedení KOMAG nezůstává dlouho neměnné. Na přelomu roku 2009/2010 se vedení KOMAG dále rozšiřuje. Vzniká dva posty manažerek KOMAG a jeden post šéfa KOMAG. Ke změnám dochází s úmyslem založit projektovou kancelář.

3.5 Studenti v KOMAG

Projektové týmy složené ze studentů všech ročníků obou oborů vyučovaných na FMK (Marketingové komunikace, Multimedia a design) řeší společně konkrétní zadání (ucelené, případně dílčí úkoly nebo projekty). Studenti pod vedením pedagogů (garant KOMAG, vedení KOMAG) realizují projekty od myšlenkového záměru až po veřejnou prezentaci.

Zapojení se do aktivit KOMAG je dobrovolné, jedná se o volitelný předmět. Výjimkou je první ročník studia (v případě obou oborů vyučovaných na FMK), kdy je KOMAG pro studenty povinný.

Vývoj počtu studentů podílejících se chodu projektů Komunikační agentury je kolísavý. Zpočátku je patrná tendence navyšování počtu realizovaných projektů, po dovršení kritické hranice 33 projektů opět dochází ke snižování počtu realizovaných projektů.

Akademický rok	Počet projektů
1998/1999	15
1999/2000	15
2000/2001	15
2001/2002	20
2002/2003	20
2004/2005	33
2005/2006	33

2006/2007	12
2007/2008	18
2008/2009	13 (+3externí)
2009/2010	8

Tab. 1 Počet projektů (Zdroj: vlastní, Zpracování: vlastní)

3.5.1 Typologie studentů aktivních v KOMAG

Pro pochopení ambicí, motivů a vlastností studentů, základního kamene Komunikační agentury, na základě svého osobního několikaletého pozorování studenty rozřazují do několika typologických skupin. Stejně jako u jiných typologií, i zde je může být student příslušníkem jedné i více skupin.

Profesionálové

Studenti již mají pracovní zkušenosti. Přivydělávají si při škole, a to v oboru, který studují (příp. v oboru příbuzném). Obecně ví, co mohou v rámci přípravy projektu očekávat. Nejsou stydliví, umí komunikovat s partnery a lidmi mimo KOMAG. Ví, o co žádat a stojí si za svými názory. Jsou sebevědomí. Mezi studenty mají pozici leadera. Často si svoji výlučnost uvědomují a chovají se podle toho.

V KOMAG jsou aktivní na vyšších postech, protože nižší post by je neuspokojil. Přese všechny předpoklady má jejich výlučnost i negativa. Bojují s časem, kterého se jim nedostává. Rozhodují se mezi intenzivní přípravou projektu a intenzivním studiem (chápejte jako pravidelná účast na přednáškách, cvičeních, domácí příprava), obojí naráz nestíhají. S odkazem na své pracovní zkušenosti si neradi nechávají říkat, jak by co měli dělat, ani od vedení KOMAG. Pokud se v rámci své pracovní činnosti neřídí metodikou PM, mají tendenci ji nevyužívat ani v rámci řízení KOMAG, protože ví: „že i bez toho to jde“.

Často se neohlíží na nováčky a méně zkušené členy týmu. Rádi rozhodují sami či s pomocí jen v úzké skupinky lidí, kterým důvěřují. Participace na aktivitách KOMAG jim slouží jako potvrzení jejich schopností. Pohybují se v prostředí, kde se cítí dobře.

Srdcaři

KOMAG je pro ně více než předmětem. Kdyby mohli, věnují mu veškerý volný čas. Jsou aktivní, někdy až příliš. Vedení KOMAG naslouchají, chtějí být dobří. Nejrady by obdr-

želi plaketu za nejlepší projekt roku. Tým jim přirozeně naslouchá (a to nemusí působit na postu manažera).

Na chodbách se zdraví s dalšími srdcaři. Intenzivně spolu probírají budoucnost projektů i KOMAG. Mají snahu nejen vylepšit jejich projekt, ale celý systém KOMAG. Dokud jim to okolnosti dovolí, pracují na projektech se zápalem i několik let.

Jsou výkonnou silou. Profesionálové na ně často spoléhají. Profesionál a srdcař je synonymem ideální spolupráce.

Srdcaři nemají „to srdce“ vstupovat do konfliktů s dalšími členy týmu, protože ví, že by to mohlo jejich projektu ublížit. A to oni nemohou dopustit.

Studenti

Volí KOMAG, protože to považují jako zajímavý doplněk ke studiu. Klasické studium je pro ně stále na prvním místě. Jsou ochotni plnit úkoly, a plní je dobře, stejně jako jiné domácí úkoly. Rádi se naučí cokoliv nového, ale nenechávají v KOMAG srdce. V projektu jsou aktivní rok, a když si projdou všemi jeho fázemi, už do něj nepotřebují vstoupit opětovně. Svou „zkušenost“ již absolvovali. Manažer se na ně může spolehnout, ví, že co musí (mají zadáno), to splní. Bohužel ne více. Bez podnětu nepracují.

Kamarádi

Účastní se projektu, protože jej realizují jejich kamarádi. Pro kamarády (a s kamarády) jsou ochotni udělat vesměs cokoliv. Neradi však pracují samostatně bez jejich přítomnosti či alespoň konzultace. Nemají komunikační problémy s dalšími členy týmu – kamarády. Svým kamarádům jsou ochotni ustoupit. Uplatňuje se systém kompromisu (není-li hlavním kamarádem profesionál) a vzájemné pomoci. Problém nastává, nepatří-li do okruhu kamarádů projektový manažer. V tom případě jsou kamarádi schopni se proti němu v případě odlišnosti názorů spiknout.

Nováčci

Jsou členy týmu poprvé. Nikdy v žádném jiném týmu nepůsobili. Více poslouchají, než aby aktivně rozhodovali. Dostanou-li úkol, snaží se jej splnit, ale mají s ním potíže a potřebují radu, případně alespoň potvrzení toho, že jsou s řešením úkolu na správné cestě. Rádi by v projektu pracovali dle zásad PM, aby se mohli řídit pravidly a nabyli větší jistotu ve svém konání, ale chovají se spíše intuitivně, protože nemají metodiku PM nastudovanou

ani prožitou. Pokud nejsou odstrčeni a mají možnost být svědky rozhodujících okamžiků, jsou potenciálem vývoje projektu i samotné Komunikační agentury.

Nevyhranění

Jako by v týmu nebyli. Jsou součástí týmu, ale neprojevují se. Při zadání úkolu pokrčí rameny. Úkol udělají, často však jen z části či odbytě. Když se je někdo zeptá, proč v projektu jsou, tak odpoví, že „jen tak“. Manažeři v ně nemají důvěru, ale zase je nechtějí z týmu vyhodit, protože „nic neprovedli“. To, že nic nedělají, však vadí zbylým, aktivním členům týmu.

Dělení studentů dle aktivity:

Ambiciózní

Silné osobnosti toužící po uplatnění, viditelných výsledcích práce, hierarchickém postupu, uznání. Mají sklon rozhodovat sami, případně v úzkém okruhu „poradců“. Neradi se ohlíží. Budují si vlastní pozici. Jsou ochotni mnohé obětovat.

Pozor by měla být věnována hrozbě přelítí ambicí v „projekt jednoho člověka“. Neuznávají názorů jiných a sledování jen vlastním záměrů a vize.

Výkonní

Osoby v týmu, na které je spolehnouti. Zvládají své úkoly v čase na vykonání úkolu stanoveném, do projektu přináší vlastní nápady, které jsou schopni realizovat, přestože je to nad rámec jejich povinností. Jsou nezbytní pro fungování projektu, neboť jsou jeho výkonnou silou.

Sympatičtí

Devízou těchto členů je jejich nejsilnější vlastnost: sympatičnost. Jsou natolik sympatičtí, že je jim mnohé odpuštěno. Třeba slabší aktivita či výkonnost. Jejich role v týmu je však nezanedbatelná. Udržují v týmu příjemnou atmosféru, umí komunikovat, mají kontakty a tak často projekt velmi dobře propagují.

Neutrální

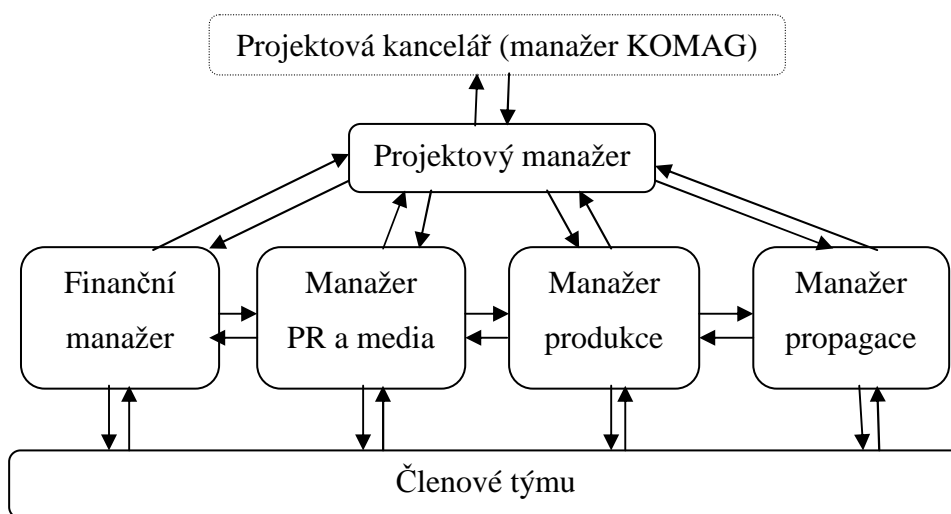
Jsou součástí projektového týmu, ale jako by nebyli. Projektový manažer si i po týdnech spolupráce plete jejich jméno. Často není zřejmé, co daný člen v projektu dělá a zda vůbec něco dělá. Právě proto může překvapit. Zvláště zastává-li post tzv. šedé eminence týmu.

Flákači

Největší týmoví záškodníci. Kromě toho, že do projektu nic nepřináší, ubírají mu na síle. Rozbourávají soudržnost týmu, protože členové týmu negativně reagují na snadný průchod onoho „flákače“ projektem. Symbolizuje začátek konce.

3.6 Schéma uspořádání agentury

3.6.1 Projektový tým



Obr. 5 Projektový tým (Zpracování: vlastní, Zdroj: vlastní)

Do roku 2009 jsou projektové týmy (respektive jejich členská základna) složené výhradně ze studentů FMK. Od roku 2009 se v týmech objevují také studenti FAME a to na postech finančních manažerů.

Počet studentů přihlášených na předmět KOMAG je kolísavý. V počátcích Komunikační agentury se jednalo o předmět volitelný. V letech 2006/2007 vstoupila v platnost povinnost tento předmět absolvovat ve druhém ročníku bakalářského stupně studia (prezenční forma studia) a to jak v rámci oboru Marketingové komunikace tak Multimedia a design. Od roku 2009 je předmět povinný pro studenty prvního ročníku bakalářského studia (prezenční forma).

Manažer projektového týmu je uveden do funkce na základě výběrového řízení. Fáze výběrového řízení:

1. Původně: zápis studenta do archu vyvěšeného v prostorách ÚMK. Nově: zápis studenta přes platformu Microsoft project do počítačového systému. Student tak činí dobrovolně na základě svobodného rozhodnutí.
2. Stanovení termínu výběrového řízení a výběrové komise vedením KOMAG. Pozvání zapsaných studentů k výběrovému řízení.
3. Studenti předstupují před komisi - prezentace návrhu projektu (ukázka výběrové prezentace v příloze). Diskuse s komisí o záměrech potenciálního projektového manažera.
4. Členové komise hlasují o vhodnosti kandidátů. Hodnocení je provedeno nejčastěji týž den.
5. Výsledky jsou zveřejněny. Právo na odvolání rozhodnutí komise není definováno.

Výběrové řízení trvá cca měsíc, nejčastěji po dobu měsíce října. (akademický rok začíná ve druhé polovině září)

Manažery sekcí vybírá projektový manažer na základě vlastní úvahy rozhodnutí.

- **Personální záležitosti (schéma kompetencí)**

Kompetentní osobou pro jednání v záležitostech KOMAG je šéf KOMAG (případně členové projektové kanceláře). Stále je však nutno mít na vědomí, že je KOMAG řízen ve značně specifickém prostředí - na akademické půdě. Proto má velkou rozhodovací pravomoc ÚMK, potažmo FMK a UTB, kteří jsou zodpovědní za předmětovou a obsahovou náplň studijního programu. Nepřímo prostředí KOMAG ovlivňuje také Ministerstvo školství a akreditační komise, do jejichž "tabulek" se musí KOMAG jako vyučovací předmět včlenit.

Obecně však můžeme uvažovat, že vedení KOMAG nastavuje metodiku řízení a koriguje dílčí - studentské - projekty, tj. fázi plánovací, realizační i hodnotící. Zároveň má po dohodě s vedením ÚMK pravomoc pozastavit činnost projektu.

- **Principy komunikace a spolupráce**

Osobně vnímám jako jeden z nejdůležitějších atributů KOMAG otevřený komunikační prostor. Není problém komunikovat s kýmkoliv na jakékoliv hierarchické úrovni. Ochota

komunikovat je pro potřeby KOMAG zcela zásadní. Je postavena na pilířích důvěry, ochoty, sdílení a snahy pomoci.

Osoby působící na postech manažera KOMAG a vedení ÚMK těmito pilíři vždy disponovaly. Studenti až na výjimky také. Nikdy jsem nezaznamenala problém neochoty vedení FMK, UTB či KOMAG cokoliv osobně prodiskutovat. Studenti aktivní v různých projektech často a rádi konzultují projektové problémy a problémy KOMAG doslova napříč projekty.

Doporučení: Nalezení tenké hranice mezi vynášením problémů projektu „na chodby“ FMK a poučením se z problémů druhých by mělo být snahou každého manažera KOMAG i studentů.

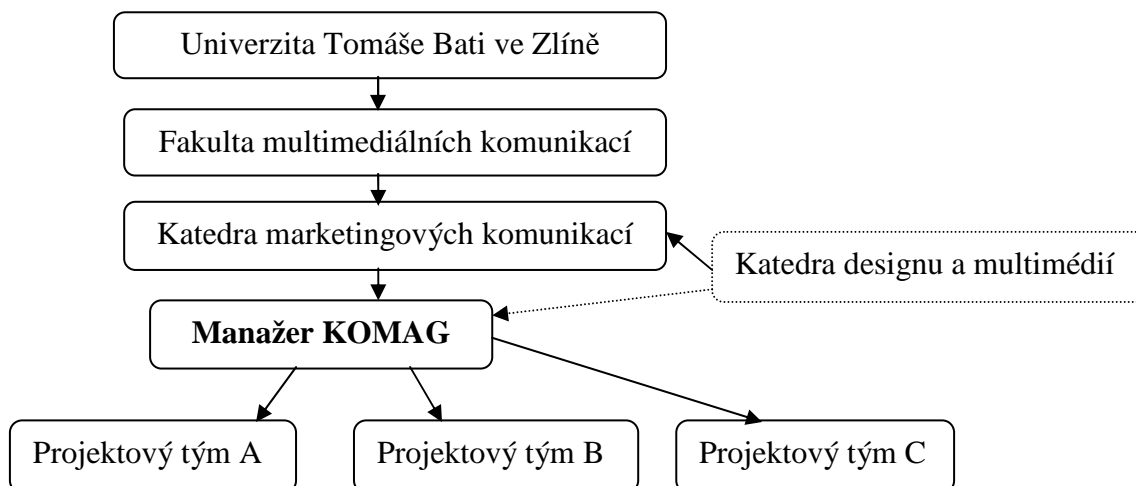
Stejně tak ochota ke spolupráci je vysoká. A to nejen na konzultační úrovni. V minulosti bylo zaznamenáno propojování projektů se stejnou cílovou skupinou. Např. společenský večer konference project managementu se soutěží mladých návrhářů B-fashion in Zlin a Miss Academia (r. 2008, 2009).

Mnoho studentů je také aktivních ve více projektech souběžně. Průzkum mezi studenty (viz. Příloha P I) ukázal, že 29.31% studentů je aktivní ve více projektech, což je téměř každý třetí student.

3.6.2 Metodika řízení 2003 - 2006

- **Jednočlenné kanceláře**

Jednočlenná projektová kancelář je typická pro působení těchto manažerů KOMAG: Alexandr Kalmus r. 2003 – 2006, Eva Šviráková r. 2007/2008 a Šárka Hrabínová r. 2009



Obr. 6. Jednočlenná kancelář (Zpracování: vlastní, Zdroj: vlastní)

Projektové prostředí v letech 2003 - 2006 je charakterizováno snahou o individuální přístup s akcentem na přátelské prostředí. Manažerem Komunikační agentury byl Mgr. Alexandr Kalmus. Ve vedení KOMAG stál muž, kterého můžeme považovat za duchovního otce projektu v té praktické rovině. Metodika řízení se dá nazvat „one man show“. Na bedra vedoucího KOMAG spadaly veškeré povinnosti týkající se fungování Komunikační agentury, tj. povinnosti ekonomické i organizační. Přestože byl pan Kalmus podporován ze strany katedry, fakulty i univerzity, byl přetížený, což se projevilo na nedostatečné kontrole ekonomické stránky projektů KOMAG.

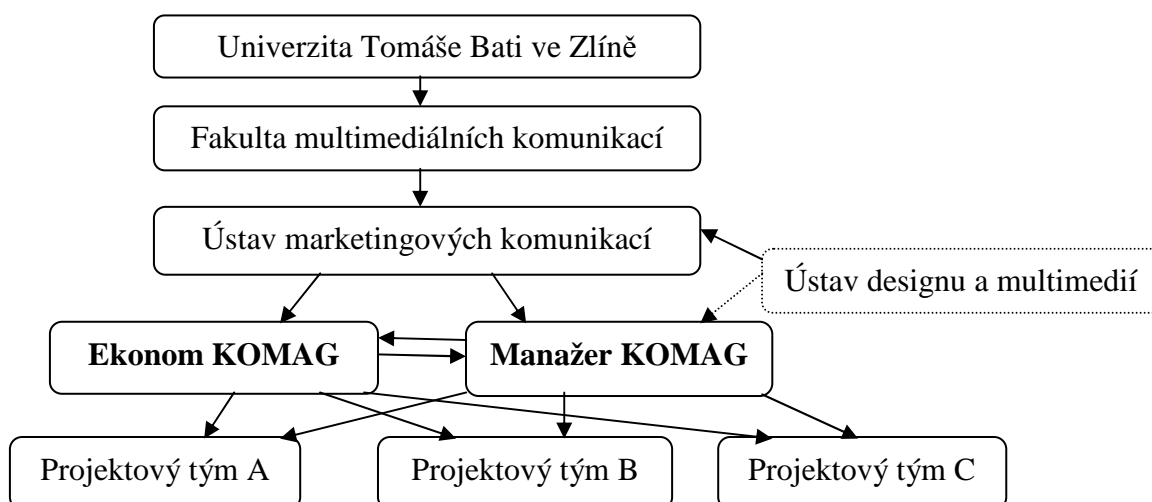
Projekty byly řízeny intuitivně. Komunikace s vedením KOMAG probíhala na přátelské úrovni formou osobních konzultací a pohovorů s týmem. I přes velké pracovní vytížení manažera KOMAG byl ochoten pomoci, byl-li o to požádán. Kontrola byla slabá, protože na ni nebyly síly ani potřebný čas.

Komunikační agentura FMK je zaváděna do provozu, potýká se s mnoha problémy. Bližší informace o pohledu pana Mgr. Alexandra Kalmuse na stav projektového řízení na ÚMK se nedozvíme, bohužel v průběhu roku 2009 nenadále zemřel.

3.6.3 Metodika řízení 2006/2007

- **Projektová kancelář, r. 2006/2007**

Manažeři KOMAG: Hana Krchová a Eva Vořechová



Obr. 7. Projektová kancelář 2006/2007 (Zpracování: vlastní, Zdroj: vlastní)

Vytvořena projektová kancelář skládající se z manažera Komunikační agentury a ekonoma Komunikační agentury. Vedení projektové kanceláře zpočátku nuceno čelit silné studentské nedůvěře, která vyvěrala z neznámosti osob ve vedení. To bylo sestaveno poprvé z odborníků, kteří nebyli vybráni z řad pedagogů FMK. Odborné vedení mělo oficiální působiště (a udrželo si je i po dobu aktivní činnosti v KOMAG) na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Vytvořena publikace „Řízení životního cyklu projektů v Komunikační agentuře FMK“, jež se stávala z dokumentů, které měly studenty provést celým akademickým rokem respektive životním cyklem projektu. Proces schvalování – ukázka soupisu potřebných dokumentů (viz. Příloha P V). Zahlcení studentů byrokracií.

Zavedení softwarové platformy Microsoft Project. Práce částečně přesunuty tam. Studenti oboru Multimedia a design metodiku nechápou a odmítají ji používat.

Tvrdé vedení – přímá komunikace se studenty. Manažerka KOMAG je silnou osobností se značnou autoritou. Počáteční nedůvěra v průběhu roku překonána.

Cílená snaha o zavedení principů projektového řízení do řízení KOMAG (implementace projektového řízení). Počátek teoretické výuky Project managementu na ÚMK. Změna přišla náhle a v intenzivní míře, což vyvolalo odpor na straně studentů a také některých představitelů vedení fakulty a uměleckých ateliérů FMK. Snaha o dokumentaci veškerých procesů, jež se v dílčích projektech udály. Schvalovací pohovory a kontroly po jednotlivých stádiích řízení projektu. Studenti přinuceni pracovat nad koncepční složkou více než byli zvyklí. Intenzivní snaha o oddělenou zodpovědnost za řešení ekonomických a kon-

cepčně - realizačních složek projektu. Dvě zodpovědné osoby ve vedení KOMAG (poprvé můžeme hovořit o založení projektové kanceláře).

Pozitiva: Osvěta projektového řízení mezi studenty. Vydání první metodické příručky pro řízení projektu - soubor projektové dokumentace. Dvě osoby ve vedení KOMAG, snížení míry pracovní zátěže na osobu. Tvrdý přístup ze strany studentů - snaha urovnat rozpory. Autorita - postupem času tvrdý přístup oceněn, vedení KOMAG si vybudovalo autoritu.

Negativa: Přetížení vedení KOMAG přetrvávajícími problémy, které si s sebou KOMAG přenášel z minulosti. Příliš obsáhlá povinná projektová dokumentace - některé dokumenty doslova nepotřebné. Studenti nebyli na změnu připraveni, nová pravidla se učili za pochodu. Tlak na projektové manažery - odbojní členové týmu (zejména z uměleckých oborů FMK) nechtěli pracovat v rámci project managementu.

3.6.4 Metodika řízení 2007/2008

Projektovou kancelář pod vedením Ing. Evy Švirákové (2007/2008) symbolizoval aktivismus, snaha posunout stav projektového řízení na vyšší úroveň. Na Ústavu se začíná konat každoroční konference projektového managementu, je posílena výuka projektového řízení (Teorie projektového řízení). Snaha aplikovat tuto teorii metodicky v tréninku na projektech Komunikační agentury.

Ústav začíná pracovat s externím odborníkem na project management, panem Ing. Janem Doležalem. Do projektů Komunikační agentury jsou zapojeni nově studenti z Uherského Hradiště (pobočka UTB).

Metodika práce zpočátku nebyla nově nastavena, jelikož se manažerka potřebovala ve stávajícím systému zorientovat. Důraz na osobní setkávání se studenty. Snaha o nastolení přátelské a efektivní metodiky.

Studenti musí opět navýkat novému režimu. Nejvíce pociťovaným prvkem nové metodiky bylo významné posílení práce na počítači - sestavení sdíleného SW portfolia (Enterprise Project Management) a platformy KOMAG (do té doby veškerá dokumentace uložena centrálně na počítači manažera projektu).

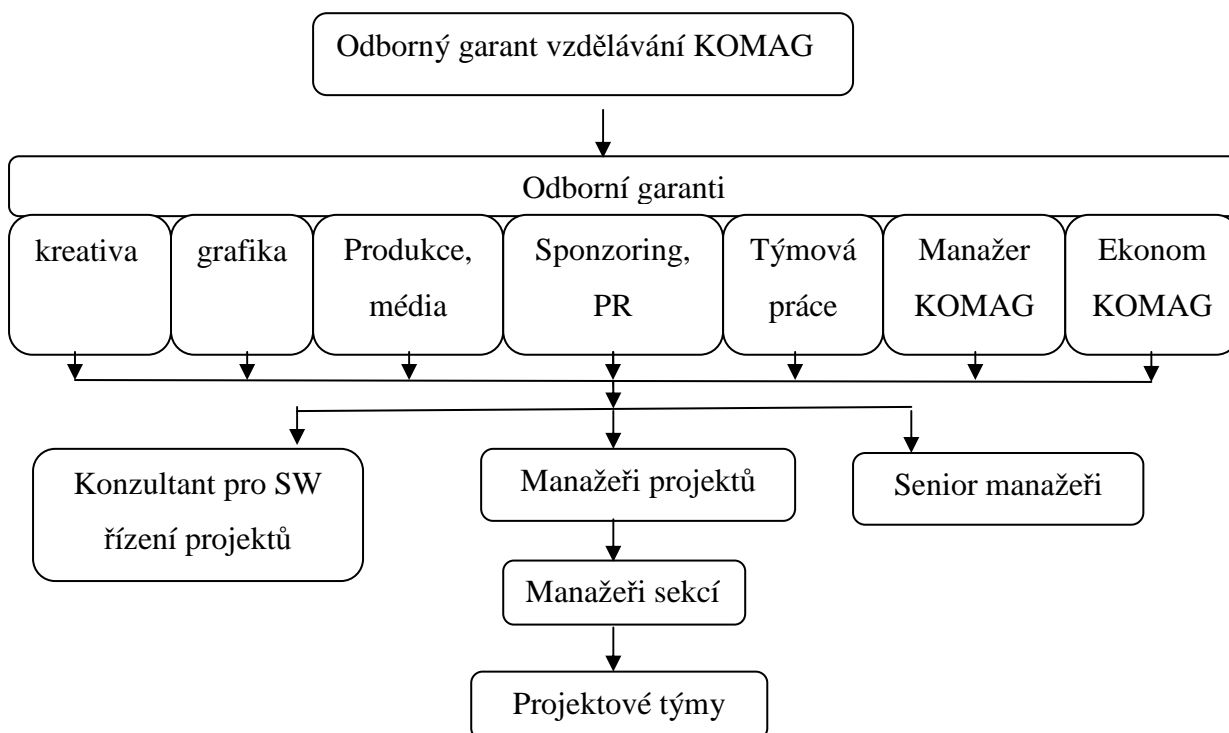
Vybudování software základny je pozitivem, ale přináší i svá úskalí - odmítání tohoto způsobu práce ze strany některých studentů, problémy technického rázu - programátorské, přístup k softwaru, špatná orientace studentů v daném softwaru atp. Studenti také pociťují napětí panující mezi vedením ÚMK a manažerem KOMAG. Manažer KOMAG si musí

svou autoritu vybudovat. Po odchodu „tvrdého“ vedení, jež si po počátečních problémech získalo značné sympatie, se opět jedná o změnu, na kterou jsou studenti nuceni se adaptovat.

Snaha o zmírnění byrokratického zatížení. Z roku 2006/2007 přetrvává 17 dokumentů v publikaci „Řízení životního cyklu projektů v KOMAG“, které by měly být průběžně vyplňovány. „Administrativní stránka vedení projektu převažovala nad věcnou stránkou vedení projektu,“ komentuje původní stav Ing. Šviráková. A dodává, že dle jejího mínění stojí za neúspěchem nedostatečná komunikace se stakeholders (především ÚMK) a přílišná snaha rychle zavést SW podporu – postup nebyl řádně připraven, studenti a vedení ÚMK nemělo úplné informace, což vyústilo v nedůvěru.

V průběhu akademického roku realizováno 18 projektů. Předmět si oficiálně zapsalo 350 studentů (včetně studentů pobočky UTB – Uherské Hradiště).

3.6.5 Metodika řízení 2009/2010



Obr. 8. Metodika řízení 2009/2010 (Zpracování: vlastní; Zdroj: archiv KOMAG)

Rok 2009 přichází a je tu opět výměna na postu manažera KOMAG. Výjimečnost situace spočívá v tom, že k personální výměně dochází v polovině akademického roku, nikoliv

před jeho započítím, jak tomu bylo doposud. Ve vedení stane Ing. Šárka Hrabinová. Cíl je definován předem vedením ÚMK - navrátit pořádek do hospodaření KOMAG. Do pozadí jsou odsunuty problémy realizačního charakteru jednotlivých projektů.

Do KOMAG je aktivně zapojeno cca 270 studentů. Pracují na 13 projektech a na 3 projektech externě spolupracují (Duhová klička, organizace konference v Kroměříži, Inovační firma Zlínského kraje).

Nastavení metodiky nebylo žádné, Ing. Hrabinová však nastavila alespoň nové postupy v řízení. *„Byli ustanoveni odborní garanti místo vedoucích pedagogů. Bylo koordinováno množství studentů zapisovaných do daných předmětů, dle skutečných potřeb projektů, rovněž bylo rámcově hlídáno, kolik studentů z jakého ročníku se do projektu zapsalo (aby např. nedošlo k tomu, že v projektu jsou jen studenti prvního ročníku). Účast grafiků na projektu byla konzultována s panem Illíkem, aby byli v projektu grafici, kteří danou práci pro projekt zvládnou,“* komentuje situace Hrabinová.

Začal být kladen důraz na výstupy projektů, které je možno archivovat. Byl zaveden pravidelný monitoring ze strany manažerů projektů. Hrabinová říká: *„Studenti podávali 14 denní zprávy o tom, co se v daném projektu událo, a co se plánuje na dalších 14 dní.“*

Kromě výše uvedeného byly také zavedeny konzultace pro manažery se specialistou projektového řízení, Ing. Janem Doležalem.

Změny se uskutečnily také na poli teoretické výuky – byly zavedeny pravidelné semináře, které se konají doteď. *„V zimním semestru se konaly semináře jednou za 14 dní, v roli lektorů byli odborní garanti, kteří v praktickém bloku studentům představili, jak mají získané teoretické poznatky ve výuce aplikovat do Komunikační agentury. V letním semestru v rámci bloků probíhá zpětná vazba na zrealizované projekty (nebo jejich část) ze strany vedení KOMAG, týmy si navzájem sdělují pozitiva i negativa ze svých projektů,“* představuje nový koncept výuky Hrabinová.

Další změnou bylo jasné stanovení termínů vyvrcholení jednotlivých projektů. Hrabinová upřesňuje: *„V akademickém roce 2008/2009 došlo k tomu, že v rámci 3 týdnů vrcholily 4 velké akce, a to se nesmí opakovat. Administrativně ani organizačně není takový stav únosný a zvládnutelný bez potíží. Proto pro akademický rok 2009/2010 byly stanoveny závazné termíny projektů (na základě konzultace s manažery min. akademického roku a kandidáty na manažery nového akademického roku).“*

Zpočátku byla Šárka Hrabinová jedinou členkou projektové kanceláře, postupně se zodpovědnost přesouvá i na další osoby – pedagogy FMK (viz. obrázek č.8).

Odborné vedení (pedagogové): odborný garant vzdělávání KOMAG a odborní garanti sekcí. Jsou studentům k dispozici jako konzultanti. Odborné zastoupení:

Ekonomika projektů - Ing. Šárka Hrabinová (odborný garant vzdělávání KOMAG)

Kreativa - Mgr. Petr Podlešák

Grafika - dr. ak.soch. Rostislav Illík

Média a produkce - Mgr. Štěpán Prachař

Týmová práce - Pavla Kotyzová

PR - Mgr. Ing. Olga Jurášková

Konzultant pro softwarové řízení projektů – Ing. Jan Doležal

V roce 2010 počet realizovaných projektů klesl na sedm (jeden projekt ukončen v průběhu roku). Čtyři projekty s pevným datem realizace, tři průběžně realizované.

Ke snížení počtu projektů došlo z důvodu potřeby zorientování se v problému, zprůhlednění systému hospodaření KOMAG a nedostatku finančních zdrojů na pokrytí všech projektů.

Projekty 2009/2010

Cena Salvator 2009	galavečer	11. 3. 2010
	den Salvatora	23. 4. 2010
X. reprezentační ples UTB		19. 3. 2010
Miss Academia ČR 2010		31. 3. 2010
Majáles UTB 2010		4. 5. 2010
B´fashion in Zlin		v průběhu akad. roku zrušeno
Filmový klub BIO		průběžná realizace
Bud'te vidět!		průběžná realizace
CastingoFka		průběžná realizace

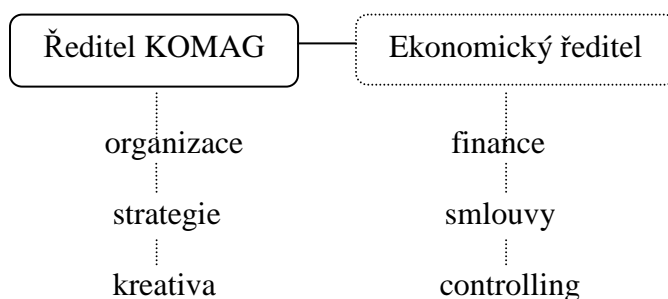
Předmět KOMAG si v zimním semestru zapsalo 217 studentů všech tří ročníků bakalářského studia na FMK.

Vzniká post ředitele KOMAG, který k 1. lednu 2010 obsazuje Mgr. Petr Podlešák, Ph.D.. Zodpovědnost nese zejména za organizaci agentury, strategii a kreativitu. Osobně se při výkonu své funkce řídí obecnými marketingovými a reklamními principy a zkušenostmi získaných v praxi. Kromě ředitele KOMAG je definován post ekonomického ředitele.

Metodika KOMAG je nastavena Ing. Doležalem ze společnosti PM Consulting „S panem Doležalem se v současnosti pracuje na vypracování nové metodiky, resp. upravené z metodiky předchozí a obohacené o nové poznatky. Dokončení se předpokládá do začátku letních prázdnin 2010, plná aplikace do nového akademického roku,“ doplňuje Podlešák.

Nutnost sestavení kvalitní metodiky KOMAG si nový ředitel uvědomuje: „Metodika by měla pomoci hlavně manažerům při plánování a vedení, studentům pak s celkovou představou (a náročností) práce v KOMAG. V některých případech totiž studenti nejsou schopni domyslet vše, co je potřeba provést k vyřešení určitého úkolu,“ říká Podlešák.

- **Schéma kompetencí – projektová kancelář 2010**



Obr. 9 Schéma kompetencí (Zpracování: vlastní; Zdroj: vlastní)

Ředitelem KOMAG je jmenován Mgr. Petr Podlešák, Ph.D., ekonomickou manažerkou Ing. Šárka Hrabinová.

Kompetence řešit jednotlivé klíčové atributy projektu byly v rámci projektové kanceláře rozděleny z důvodu zlepšení úspěšnosti řešení projektů prostřednictvím specializace na jednotlivé projektové otázky.

Post ředitele KOMAG a ekonomického ředitele je na stejné úrovni, avšak z hlediska ovlivnění podoby viditelného výsledku má větší pravomoci ředitel KOMAG.

Mgr. Podlešák řadí mezi problémové stránky projektového řízení na FMK: „*Nejistotu financování (nutnost podávat žádost pro každý projekt zvlášť - jak z fondů IGA, tak prostředků ZK rozdělovaných rektorátem); přetrvávající rozdělení studentů na ty, které práce v KOMAG zajímá a na ty, kteří se jen vezou; systém odměňování – úspěšní získají zkušenost a kredity, neúspěšní přijdou o kredity.*“

Jako význačný atribut definující KOMAG, který je třeba mít stále na paměti, Podlešák uvádí to, že se jedná stále “jen“ o výukový předmět, ve kterém je výsledný produkt (úspěšně dokončený projekt) stejně důležitý jako cesta, která k němu vede.

3.7 SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Manažerský inkubátor Buditel studentské aktivity Upevnění vazeb – sběr kontaktů Motivační faktor k přihlášení se na FMK Motivační faktor ke studiu Podpora KOMAG ze strany ÚMK FMK Praxe při studiu	Střídání vedení KOMAG Změny v metodice práce v průběhu roku Učení novým pravidlům za chodu projektu + zpětné dohánění restů Klesající motivace studentů Neprůhledné ekonomické hospodaření projektů „Hraní“ si na projektové řízení – zisk špatných pracovních návyků. Příliš mnoho studentů zapsaných na předmět – nemožnost zapojit všechny zdroje Nevyhovující metodika práce
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	Unikátní předmět v kontextu celé ČR Jedinečná atmosféra Centrum kulturního života krajského města Zlín Praxe pro studenty – lepší uplatnění na trhu práce Komunikační téma – nábor studentů nováčků Propagace UTB, resp. FMK	Klesající podpora stakeholders Nedostatek subjektů ochotných spolupracovat na bázi sponzoringu Ekonomická krize Pravidla MŠMT - akreditační komise Zdroj svárů – vícestupňové vedení (ÚMK, FMK, UTB)

Tab. 2. SWOT analýza (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

SWOT analýza definuje to, jak okolí ovlivňuje projekt, ale i jak samotný projekt ovlivňuje okolí.

Analýza byla připravena na základě výzkumu autorky práce (viz. Příloha P III), dotazníku zaslanému stakeholders (viz. níže) a dle jejich zkušeností získaných během čtyř let práce pro KOMAG (pozorování změn).

- **Strategie řešení**

Strategie		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<p>Maximalizace silných stránek a příležitostí.</p> <p>Databáze úspěšných absolventů KOMAG – sestavení portfolia.</p> <p>Cílený motivační program pro studenty stávající i potenciální.</p> <p>Propagace univerzity - KOMAG jako základní komunikační téma.</p> <p>Posílení spolupráce s regionálními společnostmi – možnost praxe.</p>	<p>Minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí.</p> <p>Ustálení vedení KOMAG.</p> <p>Zavedení metodiky KOMAG.</p> <p>Teorie projektového řízení od 1. ročníku.</p> <p>Zveřejnění výsledku hospodaření projektů i celé KOMAG.</p> <p>Pochopení a užití základních principů projektového řízení – omezení byrokratizace.</p> <p>Výběrové řízení na obsazení pozic členů týmu i manažera.</p> <p>Vedení KOMAG na principu řízení multiprojektů.</p>
	Hrozby	<p>Maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb</p> <p>Velké firmy – sponzoring KOMAG – přerozdělování finančních prostředků dle finanční náročnosti.</p> <p>Podpora vědecké činnosti – projektové řízení ve vzdělávání.</p>	<p>Minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb.</p> <p>Pravidelné reporty vedení FMK, ÚMK, UTB – upevnění vazeb.</p> <p>Komunikace a motivační program pro stakeholders.</p>

Tab. 3. Strategie řešení (Zpracování: vlastní; Zdroj: vlastní)

3.8 Stakeholders analýza

Mezi subjekty, jež ovlivňují KOMAG nebo jsou jednáním KOMAG dotčeni patří:

- **Univerzita Tomáše Bati**

A to zejména rektorát – vedení univerzity, sledování jejich zájmů. Kancléřka – vytváří mediální obraz univerzity, funkce tiskové mluvčí.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Informační schůzky vedení UTB s manažerem KOMAG, případně také s manažery projektů. Prezentace připravovaných projektů – hlavní komunikační téma: propagace školy.

- **FMK**

Děkan/ka a vedoucí ateliérů.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Opět doporučuji navýšení informovanosti – schůzky, zapojení se do celofakultních aktivit. Propojení závěrečných eventů projektů s propagací uměleckých odborů.

- **Ústav marketingových komunikací**

Vedoucí Ústavu MK, pedagogové, projektová kancelář KOMAG.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Snaha o rozmělnění šarvátek a svárů prostřednictvím otevřené komunikace bez zapírání. Snaha o odstranění uplatňování vlastních zájmů striktně danou zodpovědností.

- **Město Zlín**

Primátor/ka města, tiskový odbor, zastupitelstvo.

Pro lepší pohledu města na činnost KOMAG byla oslovena stávající primátorka – paní Irena Ondrová.

Paní primátorka Irena Ondrová si při dotazu na KOMAG a jeho činnost primárně vybavila prezentační akci Statutárního města Zlína na půdě Velvyslanectví ČR ve Vídni a společnou prezentaci UTB a SMZ v New Yorku (ani jedno není projektem KOMAG, jedná se o projekty fakulty a univerzity). Jako poslední si vybavuje soutěž Miss Academia, s jejíž úrovní byla velmi spokojena. O jiných projektech se nezmínila. Což dokazuje, že jako osoba veřejně činná nedokáže rozlišit přímý podíl agentury oproti podílu vedení fakulty či celé UTB. Primátorka dodává: „V každém případě práci studentů UTB hodnotím nejvýše pozi-

tivně - vždyť přece jen a pouze praktický výcvik v terénu vás všechny posune dále,“ dodává primátorka.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Oslovení města nejen se záměrem získat finanční prostředky na činnost projektů, ale také k „pouhé“ prezentaci projektů. Povinnost informovat (v určité předem definované podobě) o činnosti KOMAG na veřejných eventech všech projektů.

- **Zlínský kraj**

Kancelář hejtmána a zástupci dotačního programu pro kulturu.

V rámci zjištění bližších informací o pohledu Zlínského kraje na činnost KOMAG byl osloven Libor Lukáš, bývalý hejtmán Zlínského kraje. Z jeho odpovědí vyplývá:

Pan Libor Lukáš hodnotí projekty poměrně pozitivně. Jak sám říká: *„Samozřejmě je v některých realizačních záležitostech znát nezkušenost organizátorů, na druhou stranu mnohdy přináší nové a neotřelé nápady.“*

Má-li pan Lukáš vyjádřit míru plnění očekávání, říká: *„V globále se dá říci, že očekávání splňuje a myslím si, že by hejtmanství mělo projekty realizované s univerzitou na bázi našeho vzájemného partnerství podporovat. Na druhou stranu by ale nemělo být bráno jako samozřejmost, že tyto projekty budou významně finančně či jinak podporovány. V reálném světě je totiž právě získání peněz to nejtěžší a studenti by si tedy neměli zvyknout na to, že peníze automaticky dostanou. V některých případech jsem tento pocit měl ...“*

Dle pana Lukáše znamenají projekty KOMAG přínos pro město Zlín i Zlínský kraj *„Zviditelňují Univerzitu Tomáše Bati i Zlínský kraj jako mladé centrum vzdělanosti. Přináší také dobré nápady, které získávají širokou publicitu a plní také další funkce, například projekt Salvator, tedy poděkování za statečné činy. Ale i v těchto případech platí, že média, která zajišťují publicitu hledí dle mého názoru na studentské projekty trošku vstřícněji a snaží se je podpořit. V reálném mediálním světě by tomu tak jednoduše určitě nebylo.“*

Výsledky projektu podle bývalého hejtmána vždy záleží na konkrétním týmu. Nelze proto hodnotit úroveň projektů, ale jen vydařenou či nevydařenou akci, respektive projekt.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Studenti žádající o dotaci Zlínského kraje mají být poučeni o principech získávání grantů a komunikace s touto zájmovou skupinou (odborné školení). Snaha o profesionalizaci veřejného vystupování.

- **Partneři projektů**

Partneři komerční, partneři mediální a donátoři jednotlivých projektů.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Je standardem, že partnerství se uzavírá tzv. „po známých“. Jedná se o zcela přirozený proces, který je součástí taktéž profesionálních projektů. Proto není třeba tuto komunikaci omezovat. Je zcela na šikovnosti studentů, jaké partnery dokážou získat a udržet. Nemělo by však být standardem, aby škola doplácela na nadhodnocené rozpočty, jež si projektové týmy sestavily a které nejsou následně schopny je pokrýt. Univerzita (potažmo fakulta) by se měla chovat jako běžný partner tj. podpořit projekt v takové výši, aby byl pro ni objem propagace, který za to obdrží, výhodný (a vhodný k cílové skupině).

- **Studenti**

Studenti FMK, ojedinele také FAME.

Doporučení pro komunikaci s touto skupinou: Studentům by mělo být umožněno realizovat vlastní nápady, avšak výhradně za prostředky, které budou schopni samo získat. Vedení KOMAG by mělo především pomáhat a usměrňovat, nikoliv nařizovat. Stejně tak by se mělo soustředit na tvorbu a aplikaci motivačního programu pro studenty a utužovat hrdost na KOMAG.

Komplexní doporučení: Sestavení portfolia KOMAG – brožura o jeho projektech, úspěších (výroční zpráva). Rozesílání brožury vybraným stakeholders, prezentace na veletrzích, výstavách, ke stažení na internetu. Brožuru mohou zpracovávat studenti tematicky blízkých předmětů na FMK. Stejně tak sestřihání promo spotu za celý rok k propagačním účelům.

Uspořádání děkovného setkání pro klíčové stakeholders. Ideálně ve spojení s výstavou či jinou multimediální prezentací uměleckých oborů FMK.

3.9 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 respondentů (40 žen, 19 mužů) z řad studentů Fakulty multimediálních komunikací aktivních v Komunikační agentuře FMK UTB Zlín. Oslovení byli prostřednictvím elektronického formuláře na adrese Vyplnto.cz a sociální

sítě Facebook. Osloveno bylo cca 150 studentů, zásah byl proto asi třetinový. To samo o sobě vypovídá o zájmu studentů řešit stávající stav KOMAG a jeho budoucnost.

Otázky v dotazníku směřovali k zjištění odpovědí v rámci sedmi okruhů – identifikace respondenta, motivace studentů k aktivní účasti v KOMAG, hodnocení projektového řízení, hodnocení celkového stavu KOMAG, výhled do budoucna, vnímání podpory a prestiže KOMAG a názor na vzdělávání. Kompletní vyznění dotazníku se závěry ke zhlédnutí v Příloze P I.

3.10 Shrnutí stávající situace

Za dobu trvání Komunikační agentury se na postu manažerů KOMAG vystřídalo několik osob, agenturou prošly stovky studentů. Nikdy v minulosti nebyla nastavena metodika řízení, které by byla dlouhodobě dodržována a rozvíjena.

Přesto je patrná tendence KOMAG zachovat a standardizovat pravidla jeho řízení.

PROJEKTOVÁ ČÁST

4 NÁVRH METODIKY ŘÍZENÍ KOMAG

Komunikační agenturu je třeba chápat jako projekt, jež zastřešuje řízení dalších podprojektů, jež probíhají současně. V roce 2009/2010 byl počet realizovaných projektů snížen na 4, respektive 5 s tím, že souběžně probíhají další tři, které jsou realizovány průběžně.

Tento relativně nízký počet realizovaných projektů je třeba ve fázi implementace nové metodiky projektového řízení udržet tak, aby byla snížena rizika vzniklá z přetížení zdrojů.

Důvody a cíle multiprojektového řízení KOMAG

- Dosáhnout průběžných cílů všech současně probíhajících projektů v daném rozsahu, kvalitě, termínech a ceně.
- Optimalizovat průběžné využívání zdrojů ve všech projektech (snižování nákladů, přetížení zdrojů).
- Řídit, koordinovat a motivovat vedoucí dílčích projektů.
- Poznat průřezová rizika a včas identifikovat relevantní hrozby.
- Sjednotit terminologii, projektové popisy, zápisy z porad a další důležité dokumenty.
- Jednotně reportovat o stavu projektu – plánech a jejich plnění, rizicích, čerpání rozpočtu a dalších faktorech.

4.1 Cíle

Cílem je sestavit pravidla pro činnost všech rolí v multiprojektovém prostředí a to zejména pro vedení KOMAG. Daná pravidla je třeba chápat jako příručku pro řízení dílčích projektů a celkovou správu KOMAG.

Za cíl považujeme také reorganizaci projektové kanceláře tak, aby vyhovovala požadavkům této metodiky.

Celkový rozbor projektu včetně jeho směřování představuje logický rámec. Logický rámec je vytvořen pro identifikaci problému a návrhu jeho řešení.

4.2 Logický rámec projektu

	Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Cíle	1. Zavedení metodiky řízení projektů 2. Reorganizace projektové kanceláře	1.1. Průběžná evidence stavu dokumentace projektu (3x za semestr) 2.1. Specifikace rolí projektové kanceláře	1.1.1. Archiv projektu včetně el. podoby 2.1.1. Rozpis zodpovědností členů projektové kanceláře (dokument k archivaci)	1.1.1.1. Sklad archivních materiálů. 2.1.1.1. Ustanovení členů projektové kanceláře.
Účel	1. Jasná struktura postupu projektového řízení 2. Vytvoření stabilního zázemí	1.1. Studenti jsou více samostatní - projektový manažer je méně vytížen 2.1. Ukončení personálních změn uvnitř projektové kanceláře	1.1.1. Minimum chyb v dokumentech odevzdaných studenty, snížení počtu konzultací. 2.1.1. Organizace projektové kanceláře neměnná po dobu tří let	1.1.1.1. Studenti srozumění s novou metodikou, proškolení. 2.1.1.1. Pečlivý výběr členů kanceláře.

Výstupy projektu	<p>1. Definice postupů projektového řízení</p> <p>1.2. Školení studentů – metodika řízení</p> <p>2. Personální obsazení projektové kanceláře</p>	<p>1.1. Sepsání metodiky projektového řízení v rámci KOMAG.</p> <p>1.2.1. Evidence účastníků, pořízení obrazového materiálu.</p> <p>2.1. Dokumentace výběrového řízení</p>	<p>1.1.1. Tištěná verze metodiky KOMAG-projektového řízení.</p> <p>1.2.1.1. Prezenční arch účastníků</p> <p>2.1.1. Zápis z výběrového řízení</p>	<p>1.1.1.1. Uvolnění finančních prostředků na tisk, podklady k tisku. 1.2.1.1.1. a 2.1.1.1.1.</p> <p>Ochota a pečlivost k archivaci</p>
<p>Klíčové činnosti</p>	<p>1. Účelná specifikace výstupů, které je třeba doložit/uskutečnit.</p> <p>2. Zajištění aplikace nové metodiky.</p> <p>3. Pochopení potřeb stakeholders.</p> <p>4. Návrh uspořádání projektové kanceláře.</p> <p>4.1. Návrh personálního zajištění projektové kanceláře.</p> <p>4.2 Vytvoření podmínek pro činnost projektové kanceláře.</p>	<p>1.1. Soupis výstupů s návodem na vyplnění.</p> <p>2.1. Aplikace je provedena v rámci KOMAG se souhlasem vedení.</p> <p>3.1. Připomínky stakeholders jsou zapracovány do metodiky.</p> <p>4.1. Vypracování rozpisu uspořádání projektové kanceláře.</p> <p>4.1.1. Rozpis personálního zajištění kanceláře</p> <p>4.2.1. Snaha o vytvoření podmínek dle potřeb členů projektové kanceláře.</p>	<p>1.1.1. Archiv výstupů.</p> <p>2.1.1. Metodika má statut oficiální a je používána bez výjimek.</p> <p>3.1.1. Soupis připomínek součástí metodiky.</p> <p>4.1.1. Kontrola rozpisu uspořádání projektové kanceláře.</p> <p>4.1.1.1. Kontrola tištěného rozpisu personálního zajištění s aktuálním stavem.</p> <p>4.2.1.1. Soupis požadavků členů kanceláře + stav řešení.</p>	<p>1.1.1.1. Schválení metodiky na úrovni celé UTB.</p> <p>2.1.1.1.1. Stakeholders jsou ochotni spolupracovat na směřování a vývoji KOMAG.</p> <p>3.1.1.1.1. Ustanovení kontrolního činitele.</p> <p>4.1.1.1.1. Ustanovení kontrolního činitele.</p>

Tab. 4 Logický rámec (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

4.3 Analýza projektu

V této části budu analyzovat KOMAG jako projekt z několika hledisek: časového, úkolového (výstupy), nákladového,

Specifika projektu: je realizován na akademické půdě, musí se tedy počítat s obdobím velkého vytížení studentů – zkouškové období a s obdobím nepřítomnosti studentů – vánoční prázdniny.

KOMAG je chápán jako multiprojekt, jehož životní cyklus probíhá v časovém období jednoho kalendářního roku a to vždy od července do června daného roku.

4.3.1 Činnosti a výstupy v závislosti na čase

Oblasti činností společně s jejich ohraničením vyjadřuje následující tabulka:

MĚSÍC	AKTIVITA	ZÁJMOVÉ SKUPINY
Červenec	Přípravné práce	Členové projektové kanceláře
Srpen		
Září		
Říjen	Výběr projektových manažerů, návrh projektů, zápis studentů, výuka teorie projektového řízení	Členové projektové kanceláře, výběrová komise, studenti, pedagogové
Listopad	Vytváření týmů. Sestavení koncepce projektu + časový a nákladový plán. Školení. Výuka teorie projektového řízení. Kontrola činnosti projektů.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové
Prosinec	Odevzdání předběžného rozpočtu projektu a partnerské nabídky. Fáze plánování a prvotních příprav. Kontrola činnosti projektů. Výuka teorie projektového řízení.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové
Leden	Zkouškové období studentů. Rozpis milníků jednotlivých projektů – rozpis zodpovědnosti	Členové projektové kanceláře

	v rámci projektové kanceláře.	
Únor	Upravení rozpočtu dle získaných finančních prostředků. Přerozdělení financí od univerzity a partnerů KOMAG. Schvalování promo materiálů. Kontrola činnosti projektů. Posílení administrativy. Výuka teorie projektového řízení.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové, odborní konzultanti
Březen	Realizace projektů. Vytížení administrativy. Krizové řízení. Schvalování promo materiálů. Kontrola činnosti projektů. Výuka teorie projektového řízení.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové, odborní konzultanti
Duben	Realizace projektů. Vytížení administrativy. Krizové řízení. Výuka teorie projektového řízení.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové, odborní konzultanti.
Květen	Realizace projektu. Vytížení administrativy. Výuka teorie projektového řízení. Zkouškové období	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové
Červen	Zkouškové období. Konečné vyúčtování všech projektů.	Studenti, členové projektové kanceláře, pedagogové, tajemník fakulty

Tab. 5 Činnosti a výstupy KOMAG (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

4.3.1.1 FÁZE PŘÍPRAVNÁ

Tato fáze je charakteristická pro období letních prázdnin. Z důvodu výběru dovolené a osobního volna se nedá očekávat, že by se členové projektové kanceláře pravidelně scházeli v kompletním počtu. Nicméně se jedná o období velmi důležité pro přípravu nastávajícího roku.

Členové projektové kanceláře v tomto období vykonávají následující činnosti:

- Archivace dokumentace projektů uplynulého ročníku a to jak v tištěné tak v elektronické podobě.

- Sepsání výroční zprávy stavu KOMAG za uplynulý akademický rok.
- Příprava výběrového řízení projektových manažerů jednotlivých projektů.
- Oslovování potenciálních partnerů, uzavírání partnerských dohod (ze kterých plyne včasné srozumění s tím, jak si KOMAG finančně stojí).
- Příprava prostor - kanceláře KOMAG (úklid, oprava, nákup papírenského zboží).
- Příprava prezentace KOMAG pro nové studenty.
- Diskuse nad doplněním náplně předmětu Teorie řízení projektů dle skutečností zjištěných v uplynulém roce (jakou část učiva je třeba posílit apod.)
- Minimálně tři velké porady všech členů projektové kanceláře.
 - 1) Hodnotící – zhodnocení uplynulého roku; návrh doporučení pro rok příští; delegace úkolů pro období příprav; diskuse.
 - 2) Kontrolní a plánovací – kontrola průběhu příprav, především stav oslovení partnerů KOMAG a výroční zprávy; řešení případných problémů; plánování aktivit na další rok. Je-li více variant plánu na další rok, dává se čas na jejich dopracování. Na závěrečné poradě se hlasuje pro jeden z návrhů, který je následně realizován.
 - 3) Závěrečná – doladění výstupu, který bude prezentován studentům i veřejnosti; odhlasování plánu na nastávající akademický rok.

Z každé porady je vypracován oficiální zápis, který je k dispozici všem členům projektové kanceláře.

Během této fáze není vyžadována přítomnost pedagogů na pracovišti. Flexibilně, v rámci svých potřeb mohou na svěřených úkolech pracovat také z domova.

Fáze přípravná končí se začátkem zimního semestru, tj. v polovině měsíce září.

4.3.1.2 FÁZE REALIZACE

- **ROZBĚH**

Realizace začíná v polovině měsíce září se začátkem zimního semestru. Jsou vyvěšena pravidla pro fungování KOMAG. Noví studenti jsou seznámeni s činností KOMAG. Komunikační agentura FMK UTB ožívá.

Okamžitě se začátkem semestru je vyhlášeno výběrové řízení na manažery KOMAG. Je sestavena odborná komise (součástí také osoby zastupující stakeholders – navození atmosféry reálného výběrového řízení), která má za úkol vybrat nejvíce vhodného kandidáta s ohledem na cíle projektu.

Výběrové řízení:

- Student potvrdí svůj zájem kandidovat na post manažera projektu odesláním žádosti na emailovou adresu manažera KOMAG. Součástí žádosti je koncepční návrh projektu pro daný rok. (délka trvání: 2 týdny)
- Studenti jsou pozváni k účasti na výběrovém řízení.
- Výběrovému řízení jsou věnovány dva dny. Kandidáti předstupují a mají 15 min na prezentaci návrhu koncepce, 10 min je věnováno rozpravě kandidáta s komisí. Kandidát odchází a komise má 5 min na bodové ohodnocení.
- Rozhodnutí je učiněno na konci každého dne výběrového řízení (tak, aby rozhodující komise byla tohoto rozhodnutí přítomna).
- Studenti, jež post manažera projektu získali, jsou informováni do dvou dnů od rozhodnutí.

O výběrovém řízení je učiněn zápis.

Zápis studentů

Studenti se v elektronickém systému zapisují na konkrétní projekty. Ke kontaktům mají přístup zvolení manažeri projektů, kteří následně uspořádají vlastní výběrové řízení. Studenti, kteří u projektových manažerů neuspěli, jsou vyzváni k odepsání se z předmětu (bez poplatku). Studenti, kteří mají předmět KOMAG v daném roce povinně, a nejsou vybráni žádným z manažerů projektu, pomáhají s administrativními pracemi členům projektové kanceláře.

Toto řešení posiluje motivaci studentů k práci. Jsou si vědomi toho, že musí vyvinout nějakou snahu proto, aby uspěli. Nepředpokládá se velký podíl studentů, kteří nebudou nikam zařazeni.

Sestavení týmu

Na konci měsíce října jsou všechny týmy sestaveny.

- **BĚH**

Koncepce

Prvním úkolem nově vzniklého týmu je sestavení koncepce projektu včetně časového a nákladového plánu. Základní návrh je již navržena manažerem projektu (na základě ní se manažerem stal), v této fázi dochází k jejímu doplnění na základě představ manažerů sekcí a členů týmu.

Školení

Rozbíhá se školicí fáze. Školení vedou odborníci z praxe ve spolupráci s bývalými úspěšnými projektovými manažery (liniové předávání zkušeností, využívání vlastních zdrojů).

Školení v těchto oblastech a posloupnosti:

- 1) Metodika řízení projektů (co je třeba ve které fázi životního cyklu projektu doložit a v jaké podobě; postup při vyplňování dokumentů; termíny a forma dodání dokumentů).

Určeno pro: všechny studenty aktivní v KOMAG

- 2) Mix manažerských dovedností (jak jednat s lidmi, jak pracovat v týmu, jak motivovat, umění říci „ne“, jak delegovat úkoly, jak čelit stresu apod.)

Určeno pro: manažery projektů

- 3) Komunikace s partnery projektu, sponzoring (jak sepsat nabídku partnerství, jak s komerčními partnery komunikovat, jak prezentovat projekt, jak zažádat o dotace, na dotace jakého typu dosáhnou typově a rozsahově podobné projekty jako v KOMAG apod.).

Určeno pro: manažery sponzoringu

- 4) Administrativa projektů (jak pracovat s podpůrným softwarem, jak obsahově správně a účelně vytvořit smlouvu, typy smluv, ohlášení OSA a INTEGRAM)

Určeno pro: všechny studenty aktivní v KOMAG

- 5) Grafika a tiskoviny (formáty, jak odevzdávat grafické podklady, typy tisků, možnosti tisku apod.)

Určeno pro: všechny studenty aktivní v KOMAG

Rozpočet

Vedení projektu sestaví předběžný rozpočet projektu, na základě kterého je vytvořena partnerská nabídka (pro potenciální komerční a mediální partnery). Rozpočet i partnerská nabídka jsou odevzdány manažerovi KOMAG k archivaci. Rozpočet je schválen či vrácen k doplnění manažerovi projektu. Rozpočet schvaluje manažer KOMAG a ekonom KOMAG. Po schválení si jej vedení KOMAG vkládá do vlastního rozpočtového plánu. Počet projektů je uzavřen, koncepce doložena. Projektová kancelář rozepíše milníky jednotlivých projektů včetně rozpisu zodpovědnosti v rámci projektové kanceláře.

Oslovování partnerů

Proces plánování a prvotních příprav přechází do fáze realizační (u některých projektů). Projekty začínají oslovovat potenciální partnery tak, aby stihly účetní uzávěrku. Do této fáze zasáhnou v polovině prosince vánoční svátky a zkuškové období.

Přerozdělení financí

Po svátcích je průběžně kontrolován stav průběh získávání partnerů. Dle úspěšnosti v příslibení finančních prostředků je upraven původní rozpočet. Jsou přerozděleny finance od univerzity a fakulty (příp. dalších partnerů KOMAG).

Realizace

Realizace projektů nabírá na obrátkách, projektová kancelář je zatížena schvalováním propagačních materiálů, podpisem smluv a řešením každodenních starostí s projektem, jež některé vyústí v krizové řízení – převládá administrační a poradenská činnost projektové kanceláře.

- **DOBĚH**

Realizace studentských projektů vrcholí v období od konce března do začátku června. Do měsíce od skončení projektu je třeba doložit kompletní vyúčtování projektu.

Po celou dobu (zimní a letní semestr) je vyučován povinný předmět Teorie řízení projektů a průběžně kontrolován průběh všech projektů KOMAG.

Veškerá dokumentace je odevzdána v elektronické podobě k archivaci, případně také v tištěné (grafické layouty, partnerské nabídky apod.)

4.3.2 Výstupy

PROJEKTOVÝ TÝM

- **Koncepční návrh projektu**

Zpracovává: potenciální manažer projektu

Odevzdání: před termínem výběrového řízení

Koncepční návrh obsahuje specifika projektu - o jaký projekt se jedná, návrh tématu (respektive obsahu) a jeho odůvodnění, návrh časového plánu, návrh obsazení manažerských pozic, zvolený cíl, rozpočtový odhad.

- **Soupiska členů týmu**

Zpracovává: manažer projektu

Odevzdání: po zahájení činnosti týmu

Soupis členů týmu – jméno, příjmení, pozice v týmu, studijní obor, ročník, e-mailový kontakt, telefon + soupis e-mailů ve Word formátu oddělený čárkou (pro jednoducho hromadnou e-mailovou komunikaci).

- **Koncepce projektu + časový a nákladový plán**

Zpracovává: Projektový tým

Odevzdání: říjen/listopad

Rozpis původního koncepčního záměru, implementace postřehů od týmu. Časová osa projektu. Rozpis milníků. Rozdělení projektu dle životního cyklu + nákladový plán, tj. odhad výdajů a odkud budou finance čerpány.

- **Partnerská nabídka**

Zpracovává: Manažer projektu + manažer sponzoringu + další zapojení členové týmu

Odevzdání: říjen/listopad

Odevzdání fyzické podoby partnerské nabídky a to jak pro komerční tak mediální partnery.

- **Rozpočet projektu**

Zpracovává: Manažer projektu + manažer financí + další zapojení členové týmu

Odevzdání: průběžně

Rozpočet projektu v elektronické podobě. Dva měsíce před vyvrcholením projektu se aktualizovaný rozpočet zasílá co 14 dní manažerovi KOMAG a ekonomce projektové kanceláře.

- **Zápis z konzultací s manažerem KOMAG (případně také celým týmem)**

Zpracovává: člen týmu, který je k tomuto účelu přizván na konzultace projektového manažera s manažerem KOMAG.

Odevzdání: průběžně

Konzultace probíhá ústní formou (koná se každých 14 dní 30 min, případně dle potřeby), aby byla umožněna okamžitá zpětná vazba a projekt nebyl zpomalován.

- **Grafické podklady, tiskoviny**

Zpracovává: grafik a projektový tým

Odevzdání: průběžně

Grafické podklady se odevzdávají v počtu 4 kusů (fyzické) od každé propagační tiskoviny a také v elektronické podobě. Projektová kancelář buduje archiv studentské kreativity – možnost organizace každoroční výstavy (pro stakeholders). Možná také soutěž o nejlepší návrh ročníku (motivace studentů grafického designu).

- **Záznam výstupu – video, fotografie**

Zpracovává: určený člen týmu

Odevzdání: do 4 týdnů po průběhu akce – vyvrcholení projektu

Průběh akce je zdokumentován včetně komunikace partnerů. Projektová kancelář veškeré dodané dokumenty archivuje.

- **Vyúčtování projektu**

Zpracovává: Manažer projektu + manažer financí + další zapojení členové týmu

Odevzdání: do 4 týdnů po průběhu akce – vyvrcholení projektu

Vyúčtování projektu probíhá v úzké spolupráci s ekonomem projektové kanceláře. Projekt končí až po vyúčtování. Dříve nikdo z týmu nemá nárok na zápočet.

Závěrem

Pozor! Veškeré výstupy jsou okamžitě archivovány. K vypůjčení fyzických exemplářů je nutný zápis do výpůjční knihy. Snahou je zamezení ztráty důležitých dokumentů, jak se stávalo v minulých letech.

PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

Veškeré dokumenty zpracovává určený člen projektové kanceláře dle domluvy. Ekonomické výstupy hodnotí a zpracovává ekonom KOMAG.

- **Pravidla výběrového řízení pro daný rok**

Zveřejnění: září

Pravidla jsou vyvěšena na chodbě FMK a zveřejněna na internetových stránkách KOMAG.

- **Elektronický zápisový arch pro studenty**

Zveřejnění: září

Zápis je proveden elektronicky – softwarová podpora KOMAG.

- **Zápis z výběrového řízení**

Archivace: říjen

Zápis je vyvěšen na chodbě FMK a zveřejněn na internetových stránkách KOMAG. Zveřejněno kdo se výběrového řízení zúčastnil a jaké je rozhodnutí komise (+ stav hlasování). Detailnější forma zápisu včetně jednotlivých názorů je archivována pouze u manažera KOMAG tak, aby nedošlo k úniku citlivých informací a dat.

- **Zápis ze školicí činnosti**

Archivace: průběžně

Zápis obsahuje jména účastníku, probíraná témata a sporná témata a názory, které byly v rámci školení konzultovány.

- **Rozpis milníků jednotlivých projektů v elektronické podobě**

Archivace: průběžně od listopadu

Rozpis milníků dle koncepčních plánů jednotlivých projektů. Elektronický zápis formou kalendáře => rychlý přehled o dění ve všech projektech. Možnost průběžných úprav.

- **Rozpočtový kalendář**

Archivace: průběžně od listopadu

Rozpočet získáván v rámci konzultace s manažery projektu. Průběžné sledování rozpočtových změn. V případě nízkých příjmů a vysokých nákladů je manažer vyzván k úpravě rozpočtu.

- **Partnerská nabídka**

Zveřejnění: od listopadu

Partnerská nabídka celé Komunikační agentury – oslovování velkých subjektů.

- **Pravidla a zápis o přerozdělení financí**

Zveřejnění: únor

Finance KOMAG (dotace, peníze partnerů KOMAG, peníze UTB a FMK jsou přerozděleny dle stanovených pravidel. Výše dotace ze strany KOMAG pro jednotlivé projekty je úměrná výši propagace, kterou to KOMAG přinese.

- **Výroční zpráva**

Zveřejnění: září následujícího akademického roku

Zpráva je souhrnem finálních podob dokumentů a výsledných účetních rozvah jednotlivých projektů i celé KOMAG. Součástí zprávy jsou také náhledy grafických návrhů a doporučení pro další rok fungování KOMAG.

4.4 Předmět KOMAG

Předmět KOMAG je povinný v případě studentů Marketingových komunikací v prvním ročníku. V případě uměleckých oborů je povinné si KOMAG zapsat ve druhém ročníku. Pro jiné roky studia je KOMAG jako předmět volitelný.

Manažerem projektu se může stát student minimálně druhého ročníku. Student prvního ročníku nemůže být ani manažerem sekce. Manažerské pozice jsou určeny pro studenty zkušené, tj, ty, které již mají za sebou jeden životní cyklus projektu.

V prvním ročníku se taktéž vyučuje základům teorie řízení projektů. Tito studenti v projektech fungují jako členové týmu, jejichž úkolem je vnímat dění kolem sebe, naslouchat a učit se všem aspektům, které jsou třeba ke „zvládnutí“ projektu.

Teoretická výuka projektového řízení je pro studenty uměleckých oborů volitelným předmětem.

4.4.1 Motivační program studenti

Studenti musí být v průběhu akademického roku motivováni. KOMAG by si měl budovat pověst klubu schopných a kreativních lidí, jakési „elity“, ke které se každý touží připojit a je pro to ochoten něco udělat. Protože pro to něco musí udělat, váží si následovně svého členství a získaného postavení.

Motivační program se týká zejména manažerských pozic (úspěšně zastávaných – hodnotí manažer projektu a manažer KOMAG). Manažeři jsou průběžně školeni. Jsou jim věnovány vstupenky na závěrečné eventy jiných projektů (dovolí-li to kapacita) a další akce. Jednou za rok mají manažeři projektu teambulding na univerzitní chatě Portáš. Projektoví manažeři jsou vysíláni na oborové konference apod.

Studenti uměleckých studijních programů jsou motivováni možností prezentovat vlastní tvorbu stakeholders KOMAG. Mohou prezentovat práci pro daný projekt v rámci semestrálních zkoušek, případně si na toto téma napsat bakalářskou či diplomovou práci.

4.4.2 Jednotná propagace KOMAG

Komunikační agentura je prezentovaná jako subjekt – multiprojekt, který pod sebou deštníkovou formou schraňuje další projekty. Jako subjekt by měl KOMAG vyvíjet aktivitu k získání stabilních finančních partnerů. Z tohoto důvodu projektová kancelář sepisuje na začátku akademického roku partnerskou nabídku, se kterou se prezentuje na veřejných akcích – nabídka spolupráce. Získané finanční prostředky jsou na začátku letního semestru přerozděleny jednotlivým projektům dle určeného klíče.

V rámci KOMAG jsou ve spolupráci s uměleckými obory designově navrženy vytvořeny propagační předměty, které dotváří jednotný dojem KOMAG. Jedná se zejména o papíren-

ské předměty, které jsou dennodenně veřejně využívány a nejpoužívanější POS materiály tj. propisky, podložky, složky, hlavičkový papír, razítko, jmenovky, jmenovky na židle, rámy pro prezentaci závěrečných prací KOMAG, šablona Power Point, trička, bloky, roll-up bannery (vysouvací bannery), fly bannery, polep auta, které je po KOMAG využíváno atp.

Stejně tak se vedení KOMAG zúčastňuje odborných konferencí a kongresů, kde je KOMAG propagován z odborného hlediska. KOMAG buduje PR zázemí - vydává tiskové zprávy, jednou ročně organizuje tiskovou konferenci, kdy představuje termíny konání jednotlivých projektů včetně prezentace klíčových projektů, kterou zastanou manažeři projektů. Vedení KOMAG taktéž přispívá do odborného tisku.

Záměrem je jednotná komunikace KOMAG a navýšení povědomí o KOMAG mezi veřejností, respektive propojení jednotlivých projektů s Komunikační agenturou.

4.5 Organizační struktura KOMAG

Nejblíže se organizační struktura KOMAG blíží tzv. maticová organizační struktura, v níž se každý orientuje na to, na co je odborník. Strukturu přiblížil Kerzner [3, str. 102]. Důraz je kladen na odpovědnost každého člena týmu. Organizace se vyznačuje větším počtem nadřízených, jinak to však v akademickém prostředí KOMAG není možno. Ke správného a efektivnímu uplatnění této struktury je třeba přísně specifikovat postavení a zodpovědnost v rámci týmové hierarchie. S tím souvisí také náročnější administrativa.

V případě KOMAG struktura často sklouzává do neformální organizační struktury. Čili do vztahů založených ne na organizaci, ale na přátelství, známostech, ale také konkurenci a nesympatiích.

Výhodou struktury je, že členy týmu známe - víme jak kdo komunikuje, co na něj platí a čemu je třeba se vyhnout.

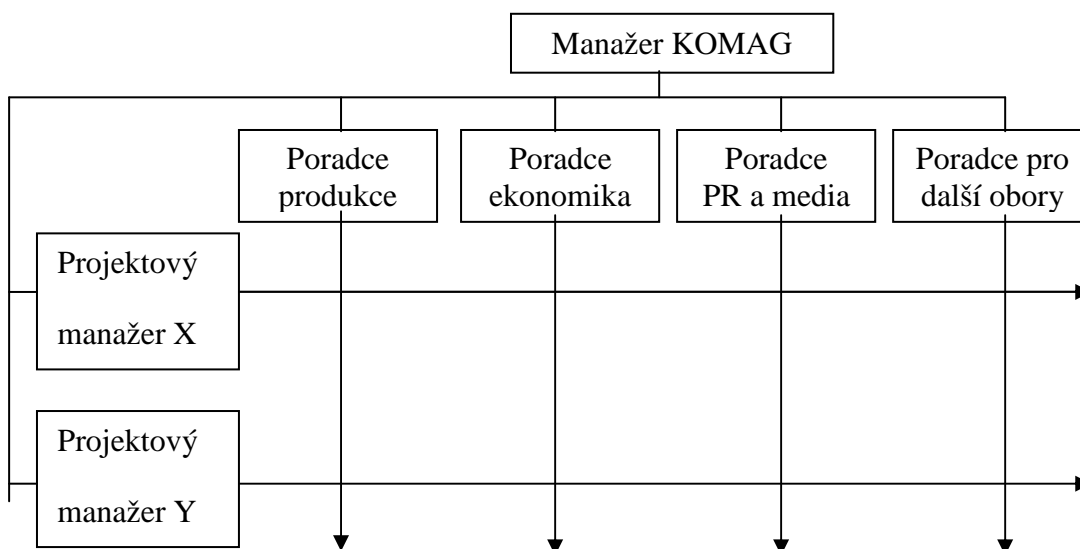
Každý projektový manažer v rámci této struktury reportuje přímo manažerovi KOMAG. Což ale neznamená, že zodpovědnost je na manažera KOMAG zcela přenesena. Naopak, projektový manažer je zcela zodpovědný za úspěch projektu s tím, že „provozní“ odpovědnost za dílčí sekce mají manažeři sekcí.

Manažer sekce dohlíží na funkci dané sekce a dodržování takových plánovaných postupů, které vedou ke stanovenému cíli. Manažeri sekcí si musí být vědomi, že je třeba být neustále v kontaktu s aktuálním děním v oboru.

Hlavním aspektem struktury je sdílení informací – více lidí tak může zastat stejnou práci (možnost zastoupení v případě nemoci, vyhocení osobních konfliktů v týmu).

Rozhodnutí závisí nejen na projektovém manažerovi, ale na celém týmu. Účastníci se musí projektu plně věnovat, což zajišťuje oddanost týmovému duchu. Díky úzké provázanosti se případné konflikty řeší rychleji a s větší efektivitou.

- **Základní struktura adaptovaná na potřeby KOMAG**



Obr. 10 Struktura KOMAG (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

Na horizontální úrovni je řešena projektová zodpovědnost. Na vertikální úrovni naopak zodpovědnost funkční.

Podmínky – východiskem je teorie Matrix struktury [3. str. 103]

- Komunikační kanály jsou kvalitní a manažeri k nim mají volný přístup, tj. manažeri sekcí se zodpovídají poradcům na dané specifické oblasti – produkce, PR a media, finance, sponzoring, grafika, propagace.

Otevřená komunikace mezi projektovou kanceláří i manažery projektu a členy týmu. Sdílené informace – elektronický archív.

- Plánují všichni manažeři, včetně poradců, členů projektové kanceláře.

Plány jsou archivovány a pravidelně kontrolovány.

- Zodpovědnost je sdílená

Projektoví manažeři i manažer KOMAG sdílí informace. Studenti nemohou být vymahatelně zodpovědní za kroky, které činí, musí být proto pod kontrolou. Dodržovat tenkou linii mezi kontrolou a omezováním kreativity. Zajištění fungování KOMAG bez omezení kreativního potenciálu studentů. Má-li student nápad, má-li promyšleno jakými kroky ho realizuje a z jakých finančních prostředků pokryje náklady s realizací spojené, není důvod studenta nepodpořit.

- Manažer KOMAG má kontrolu nad všemi zdroji včetně financí a personálu.

Manažeři sekcí mají povinnost pravidelných setkání s poradci projektové kanceláře, kteří mají na starost fungování daného odvětví v projektové kanceláři. Fungují na principu Account directorů (v běžném komerčním pracovním prostředí) – monitorují situaci, jsou kontrolním vykonavatelem, poskytují rady. Zodpovídají se manažerovi KOMAG.

- Dílčí kroky v rámci jednotlivých projektů jsou nezávislé – nekolidují se zaštiťujícími postupy KOMAG.

Jednotlivým projektům není nařizováno, je jim doporučen postup. Výjimku tvoří rozpočtové otázky. Není-li rozpočet projektu vyrovnán, projektové náklady mohou být sníženy škrty manažera KOMAG. V případě konfliktu zájmů může do činnosti projektu výhradně zasáhnout pouze manažer KOMAG. Ostatní členové projektové kanceláře mají pravomoc vznést doporučení k zakročení.

- Je možno rychle uskutečňovat změny, řešit konfliktní rozhodnutí, reagovat na potřeby projektu.

Studenti přesně ví, na koho se v jaké záležitosti obrátit. Projektová kancelář je tvořena více osobami, proto je časové zatížení členů kanceláře rovnoměrné. Osoby aktivní v projektové kanceláři nejsou přetíženi.

- Projektová kancelář KOMAG existuje primárně jako podpora projektu.

Členové projektové kanceláře se drží principu – jsme na straně studentů. Snažíme se pomáhat jim, nikoliv sobě. Nepreferovat vlastní zájmy (jak se stále děje). Již z tohoto hlediska je důležitý výběr členů projektové kanceláře.

- Student má možnost kariérního postupu, čímž vzrůstá motivace.

Student prvního ročníku nemůže zastávat manažerskou funkci. Kariérní postup je rychlý, standardně se během tří let může manažer dostat až na post manažera projektu. S narůstajícími zkušenostmi je student více sebevědomý, projektová kancelář jej cíleně motivuje k uplatnění svých schopností.

- Stejná úroveň znalostí je dostupná pro všechny projekty. V projektech najde uplatnění větší počet studentů včetně začátečníků na administrativních pozicích.

Knowledge management – znalosti jsou v týmu sdíleny – přirozeně předávány méně zkušeným členům týmu.

- Hrozba konfliktů je zmírněna; konflikty jsou minimalizovány.

Díky posílené kontrole směřující od členů projektové kanceláře jsou konflikty řešeny v počátečních fázích a tím pádem nedochází k jejich přetransformování v krizové řízení

- Lépe se udržuje rovina mezi časem, penězi a výstupy.

Užší spolupráce se členy týmu a tím pádem větší dohled na základní trojčlenku projektového řízení.

- Studenti se specializují.

Studenti věnující se určité sekci – oboru jsou ve svém oboru vedeni odborníkem, tím pádem se specializují na danou problematiku.

4.5.1 Vymezení rizik

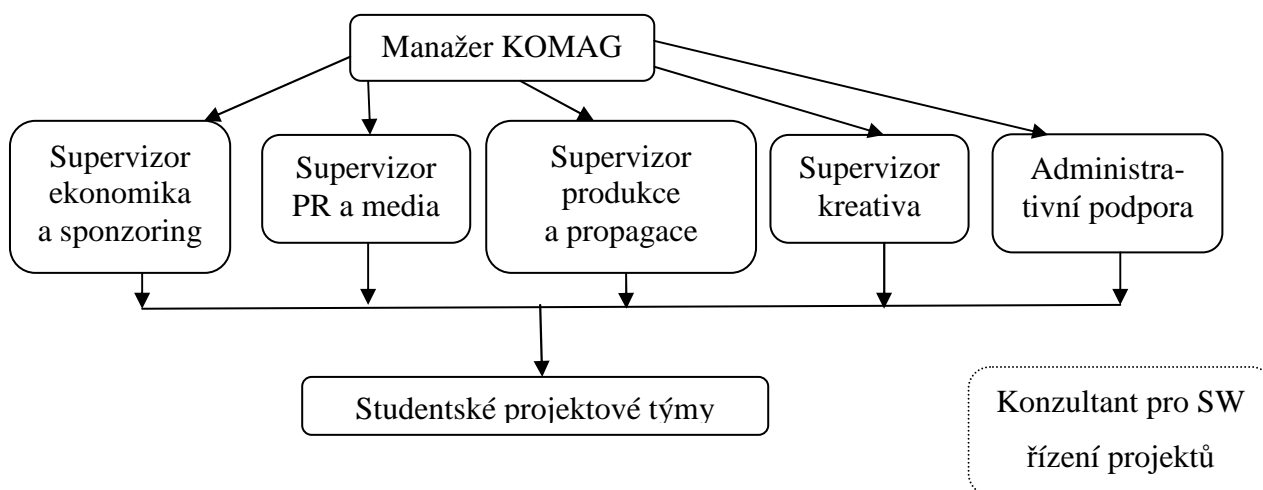
- Změna priorit probíhá kontinuálně, je třeba se orientovat, která verze je aktuální.
- Cíle projektové kanceláře mohou být odlišné od projektových cílů.
- Konflikty mohou vznikat v důsledku negativních pocitů typu – závist, prosazování vlastních zájmů, ignorace nápadů jiných členů týmu, nezkušenost v delegování úkolů.

- Kontrola se může jevit jako problematická v důsledku velkého počtu projektů, studentů participovaných na projektech a několika úrovních zodpovědnosti.
- Každý z projektů funguje nezávisle. Samostatné fungování znamená využití kreativního potenciálu studentů a impuls k posílení pocitu zodpovědnosti. Nevýhodou je obtížnější monitoring stavu projektů.
- Manažeři projektů (a stejně tak supervizoři z řad projektové kanceláře) mohou být příliš zaujati vlastními prioritami.
- Musí být sledována rovnováha mezi poradcem - supervizorem pro daný obor a projektovým manažerem.
- Členové projektu reportují stav projektu více lidem, proto mohou mít tendenci necítit zodpovědnost nad svými vlastními činy v projektu.
- Konflikty vznikající z dlouhotrvajícího procesu schvalování.

Řešení konfliktních situací vychází z dohody členů projektové kanceláře. Možnosti konfliktů jsou diskutovány na poradách projektové kanceláře.

4.6 Organizace projektové kanceláře

Projektová kancelář je sestavena z odborníků, kteří mají zkušenosti s řízením projektů, respektive zkušenosti, které se vážou k oboru jejich činnosti.



Obr. 11 Projektová kancelář (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

Manažer KOMAG je hlavní vůdčí osobností KOMAG, má rozhodující slovo a je o veškerém dění v KOMAG informován.

Členové projektové kanceláře jsou odborníci. Jmenovaný manažer KOMAG si tvoří vlastní tým – obklopuje se lidmi, ke kterým má důvěru. Soupis navržených členů projektové kanceláře předává manažer KOMAG vedení FMK, které návrh schvaluje. Supervizoři mají především funkci poradenskou a kontrolní. Získávají informace od manažerů sekcí studentských projektů a konzultují problémy s manažerem KOMAG. Společně s ním pak navrhuji řešení.

Jelikož není možno, aby se všichni členové kanceláře věnovali pouze činnosti KOMAG – musí vyvíjet také pedagogickou činnost, jsou stanoveny konzultační hodiny, kdy je možno s daným členem projektové kanceláře hovořit.

Členové projektové kanceláře jsou průběžně školeni v teorii projektového řízení bez ohledu na obor, jehož specialisty v rámci projektové kanceláře jsou. Alespoň základní znalost projektového řízení je pro fungování v projektové kanceláři KOMAG nutností.

ČLENOVÉ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE:

Manažer KOMAG: je vůdčí osobností, má přehled o celkovém dění v KOMAG, prezentuje KOMAG na veřejnosti, řídí členy projektové kanceláře, je v úzkém kontaktu s manažery projektů.

Supervizor pro oblast ekonomiky a sponzoringu: Pomáhá studentům s tvorbou rozpočtu, účtováním, problematikou smluv, dotačními programy, zodpovídá otázky týkající se uzavírání partnerství.

Supervizor pro oblast PR a media: Konzultuje komunikační strategii, jazykovou úpravu a obsahovou náplň tiskových zpráv a propagačních tiskovin. Udává tipy na komunikaci s partnery projektů.

Supervizor pro oblast produkce a propagace: Je poradcem u organizačních otázek projektů. Konzultuje možnosti využití propagačních prostředků. Orientuje se v typech tisku, formátech, materiálech. Rozumí týmové práci a je schopen v této oblasti účelně poradit.

Supervizor pro oblast kreativa: Konzultuje a schvaluje kreativní výstupy projektového týmu, tj. layout propagačních tiskovin, prostředků, guerilla marketing, TV spoty, radio spoty, kulisy atp. Je v úzkém kontaktu s uměleckými obory FMK (včetně vedení ateliérů).

Administrativní podpora: Administrativní pracovník, který archivuje dokumenty, vede evidenci výpůjček, obstarává schvalování dokumentů, svolává porady, činí zápisy z porad, organizuje čas manažera KOMAG a vykonává další kancelářskou práci.

PODPORA PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE:

Konzultace pro SW řízení projektů: Externí spolupráce s odborníkem, který navrhuje a implementuje podpůrné SW nástroje. Tato osoba slouží jako odborný konzultant nejen pro projektovou kancelář, ale také pro samotné studenty.

- **Projektové prostředí**

Projektové prostředí kooperuje a harmonizuje s okolním prostředím. Manažer KOMAG má přehled o svých zdrojích (lidských i finančních).

Kancelář KOMAG je založena na principu open-space pracovny. Pohromadě sedí členové projektové kanceláře. Tento typ kanceláře napomáhá sdílení informací. Manažer KOMAG má vlastní pracovnu, kde je vytvořena zóna pro jednání se studenty i partnery KOMAG.

V blízkosti kanceláře členů projektové kanceláře je malá zasedací místnost, kde může kdokoliv z členů projektové kanceláře vézt nerušenou poradou či konzultaci. Místo pro nerušená jednání je zásadní pro posílení vzájemné důvěry mezi studentem a členem projektové kanceláře.

4.7 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu vyjadřuje finanční náročnost projektu. Tato část práce je vytvořena odhadem nákladů spojených s fungováním KOMAG dle záměru výše včetně nárůstu inflace (cca 5%) - porovnávání běžných cen produktů a služeb v rozpočtu uvedených. Pro sestavení konkrétnější formy rozpočtu je nutno provést audit hospodaření KOMAG.

Obecně se předpokládá, že celková částka přesáhne dosavadní rozpočet KOMAG, jelikož bude třeba vzrostou náklady na personální zabezpečení KOMAG a vzroste propagace KOMAG. Na druhé straně díky větší podpoře agentury bude snazší získávat partnery a dotace (lepší propracování potřebných dokumentů, více času na oslovení partnerů).

Východiskem je finanční zpráva KOMAG z roku 2008 (Příloha P VI.; autorem Ing. Eva Šviráková, Ph.D.). Jiné finanční zprávy nebyly zveřejněny, proto z nich není možno vycházet.

Odhad rozpočtu je značně obtížný, neboť by jejich východiskem měly být finanční plány jednotlivých projektů. V tomto případě se proto jedná o rozpočet projektové kanceláře (pro jeden kalendářní rok) s ohledem na předpoklad osmi realizovaných projektů.

Navrhovaný rozpočet:

Položka	Částka	Poznámka
Dotace a příspěvky	-1 000 000	Dotace
Partneři KOMAG	-600 000	Komerční partneři
Dotace pro projekty KOMAG	250 000	Od částky jsou odečteny náklady na propagaci KOMAG a část provozních nákladů
Provozní náklady	400 000	Reprezentace
	200 000	Administrační služby + telefony
	50 000	Nákup a správa software
	200 000	Opravy, údržba
	600 000	Nájemné kancelář
Osobní náklady	100 000	Včetně dohod o provedení práce
Cestovné	150 000	Včetně konferenčních poplatků
Propagace KOMAG	250 000	Propagační prostředky, výroční zpráva
Spotřeba materiálů	200 000	Kancelářské potřeby, elektro
Ostatní náklady	200 000	Včetně daní, autoopravy apod.
Náklady na budovu UTB	220 000	
CELKEM:	1.220 000	

Tab. 6 Návrh rozpočtu (Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

5 VERIFIKACE HYPOTÉZ

Fakta k ověření hypotéz byly čerpány primárně z průzkumu, který byl uskutečněn mezi studenty Fakulty multimediálních komunikací aktivních v KOMAG (viz. příloha P1).

Hlavní hypotéza:

Byla potvrzena hlavní hypotéza (H1), tj. že více než 50% studentů požaduje zavedení kvalitní metodiky do řízení projektů KOMAG a bude ochotno se podle zavedené metody řídit.

V průzkumu se studenti v 53.45% vyslovili pro standardizaci pravidel KOMAG. Necelých 19% je spokojeno se současným stavem KOMAG a nic by na jeho chodu neměnilo. Zbýlá část respondentů se rovným dílem zasazuje o uvolnění pravidel KOMAG či jeho úplnou změnu.

Ke standardizaci pravidel se vyjádřila většina oslovených – 87%. Polovina studentů vyjádřila přání, aby byla pravidla práce v KOMAG standardizována vedením KOMAG.

Pracovní hypotézy:

Byla potvrzena hypotéza P1: Více než 50% studentů kritizuje časté střídání členů vedení KOMAG.

Téměř 51% oslovených v dotazníkovém šetření vnímá střídání na postech vedení KOMAG jako nešťastné. Neutrální postoj zaujímá 31% respondentů, pro které se nic nemění, případně změnu téměř nezaregistrovali.

Byla vyvrácena hypotéza P2: Méně než 25% studentů vnímá současné řízení KOMAG jako intuitivní.

Plná polovina respondentů přese všechny změny stále hodnotí řízení projektů KOMAG jako intuitivní. Jen 22% hodnotí řízení KOMAG jako řízení dle zásad project managementu.

6 ZÁVĚR

Zájem studentů o zapojení se do činnosti Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací je přese všechny změny neutuchající. Studenti jsou v KOMAG aktivní více let, každý třetí se věnuje více než jednomu projektu. Již to dokazuje, že studenti se k projektům KOMAG staví pozitivně. Ve většině případů oceňují zejména možnost získání praxe, chtějí být lepší a lepší – stoupat v hierarchii KOMAG k manažerským pozicím.

Projekty jsou obecně vnímány jako úspěšné. Stejně tak stávající vedení KOMAG, které dle studentů zvládá funkci, i přestože vnímají nutnost pomoci mu. Pravidelné střídání na postu manažera KOMAG pro některé studenty vyjadřuje snahu KOMAG posunout dál, i to je možno vnímat jako pozitivní, přestože mezi studenty převládá neutrální až negativní postoj k současnému stavu KOMAG. I tento stav je však možno ovlivnit.

Studenti se chtějí podílet na vývoji KOMAG. Chtějí mladším studentům předávat své zkušenosti. Věří, že je KOMAG důležitou součástí fakulty a měla by mu být věnována větší pozornost ze strany vedení fakulty. Nabádají k větší otevřenosti a zlepšení komunikace s veřejností.

Spokojenost s teoretickou přípravou je většinová. Dokonce panuje tendence k rozšíření teoretické přípravy i praktických cvičení.

Komunikační agentura studenty ovlivňuje. Pomáhá jim v jejich oborové specializaci – studenti si mohou vyzkoušet více specifických činností v jednom projektu. Školí je v komunikačních schopnostech, učí je vyrovnat se s neúspěchem, prosadit a obhájit vlastní názory. Seznamuje je s lidmi, kteří se mohou stát jejich prvními zaměstnavateli. A také významně stmeluje kolektiv a vkládá pod kůži principy týmové práce.

Student takto vybaven se mnohem rychleji adaptuje na pracovním trhu, je průbojnější, protože již má něco za sebou a umí o tom odborně hovořit.

Stejně tak ale může studenta ovlivnit i negativně. Například díky špatnému praktickému výcviku – studenti nejsou vedeni a kontrolováni, takže odevzdávají práce v nevyhovující kvalitě a s nedodržením potřebných parametrů, což má za následek větší finanční výdaje společnosti. Stejně tak mohou mít někteří studenti pocit, že ačkoliv týmu v jejich práci nepomohou, nikomu to vadit nebude. Vždy se přece najde někdo, kdo to za ně udělá.

Takové chování by nemělo být tolerováno. Je třeba zavést metodiku práce tak, aby byla přehledná, pochopitelná a pevně určovala, jakých výstupů je třeba dosáhnout tak, aby byl projekt považován za úspěšný.

Každý projekt má své vlastní specifické potřeby, proto je třeba k nim přistupovat taktéž individuálně. Komplexně však musí zapadat do rámce KOMAG.

V této práci nastolená základní metodika řízení KOMAG by měla dopomoci pravidla KOMAG standardizovat. Učinit je přehlednějšími tak, aby studenti již na začátku akademického roku věděli, co je čeká, a mohli si práci naplánovat.

Metodika by měla být připravena v předstihu, během akademického roku by neměly být v nastavení metodiky učiněny velké změny. První rok fungování je třeba pojmout jako testovací, po jeho skončení je nutno připomínky zaimplementovat do dané metodiky a tím z ní učinit dokument, který se vyvíjí, stejně jako celá Komunikační agentura vpřed.

Metodika musí být veřejnosti přístupná a dostupná. Počet projektů je třeba ponechat v prvních třech letech na nižší hranici. Až poté, co se stane metodika automatickou součástí chodu KOMAG, je možno počet projektů navýšit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Mgr. NOVÁKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení (prezentace). str. 6. Společnost pro projektové řízení. 2008
- [2] MINZBERG, Henry. *Minzberg on Management*, 1. vyd. New York: The Free Press, 1989
- [3] KERZNER, PH.D., Harold. *Project management : a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th edition. [s.l.] : John Wiley&Sons, Inc., 2003. 891 s. ISBN 0-471-22577-0.
- [4] Ing. VÁCLAV MÜLLER a kol., *Projektové řízení (standard ČR dle IPMA), Certifikace projektových manažerů*, Společnost pro projektové řízení 2000, rev. 2005, ISBN 3-00-004057-9
- [5] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [6] PIETRZYKOVÁ, Bc. Renata. *Model implementace projektového managementu do systému projektů Komunikační agentury*. [s.l.], 2006. 96 s. UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Ing. Hana Krchová, Ph.D.
- [7] BOUCHALOVÁ, Markéta. *Miss Academia ČR – analýza projektového řízení*. [s.l.], 2007. 68 s. UTB ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí bakalářské práce Ing. Hana Krchová, Ph.D.
- [8] *Nové přístupy v projektové výuce na vysokých školách*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 154 s. ISBN 80-7318-368-4.
- [9] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Vyd. 1. Praha : Euromedia Group - Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
- [10] HELLER, Robert. *Manuál manažera*. Vyd. 1. Praha : Euromedia Group, k.s. - Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.
- [11] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*, 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [12] KRCHOVÁ, Ing. Hana, *Řízení životního cyklu projektů v Komunikační agentuře FMK*, 1. vyd. Zlín: UTB – Academia centrum Zlín, 2006. 132 s. ISBN 80-7318-464-8.

- [13] DOLANSKÝ, MĚKOTA, NĚMEC, V. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [14] PIETERZYKOVÁ, Bc. Renata. Model implementace projektového managementu do systému projektů Komunikační agentury. [s.l.], 2006. 96 s. UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Ing. Hana Krchová, Ph.D.
- [15] WILLIAM R., Duncan. PMBOK. USA: Project Management Institute, 1996. 45 s.
- [16] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [17] KOL.: Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- [18] MIKULÁŠTÍK, PhDr. Milan, Komunikační dovednosti v praxi, 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [19] BOUCHALOVÁ, M. – Komunikační agentura FMK UTB Zlín z pohledu studentů (výsledky průzkumu), 2010. Dostupné online na <http://komunikacni-agentura-fmk-utb-zlin-z-pohledu-studentu.vyplnto.cz>.
- [20] RIPRAN [online] [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <www.ripran.cz>
- [21] CONSIM: consulting simulation training [online]. WebGet, 2003 [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <www.consim.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KOMAG	Komunikační agentura Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
FMK	Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
MS Project	Program Microsoft Project Professional
PR	Public Relations
WBS	Struktura rozdělení prací (Work Breakdown Structure)
PERT	Metoda hodnocení a kontroly projektu – síťové diagramy (Project Evaluation and Review Technique)
CPM	Metoda kritické cesty (Critical Path Method)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a rizik (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
RIPRAN	Analýza rizik projektu (Risk Project Analysis)
OBS	Schéma organizační struktury
IPMA	International Project Management Association
SW	software
SMZ	Statutární město Zlín
MK	Marketingová komunikace
IGA	Interní grantová agentura

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Průběh procesu vývoje týmu	16
Obr. 2. Milníky	19
Obr. 3. Zodpovědnost členů týmu	20
Obr. 4. Životní cyklus	27
Obr. 5. Projektový tým	43
Obr. 6. Jednočlenná kancelář	46
Obr. 7. Projektová kancelář 2006/2007	47
Obr. 8. Metodika řízení 2009/2010	49
Obr. 9. Schéma kompetencí	52
Obr. 10. Struktura KOMAG	75
Obr. 11. Projektová kancelář	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počet projektů	39
Tab. 2. SWOT analýza.....	53
Tab. 3. Strategie řešení	54
Tab. 4. Logický rámec	62
Tab. 5. Činnosti a výstupy KOMAG	64
Tab. 6. Návrh rozpočtu	81

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník studenti

P II: Dotazník manažeri KOMAG

P III: Analýza konkurence

P IV: Prezentace KOMAG

P V: Řízení životního cyklu projektů KOMAG

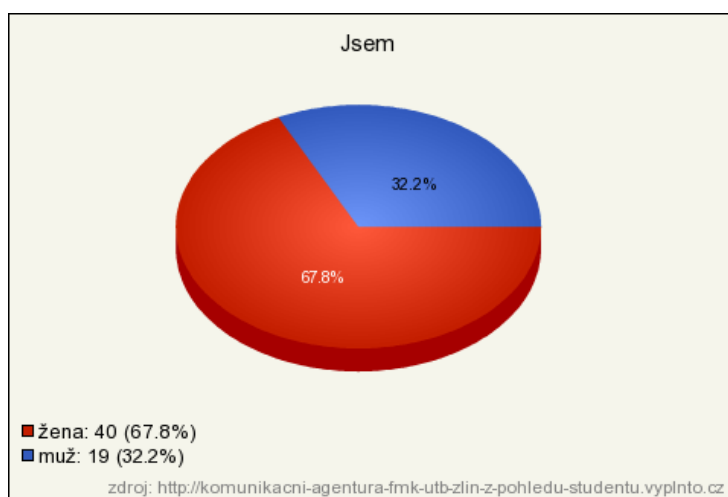
P VI: Finanční zpráva KOMAG 2008

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK STUDENTI

Komunikační agentura FMK UTB Zlín z pohledu studentů

1. Jsem

	Počet	Procenta
žena	40	67.8%
muž	19	32.2%

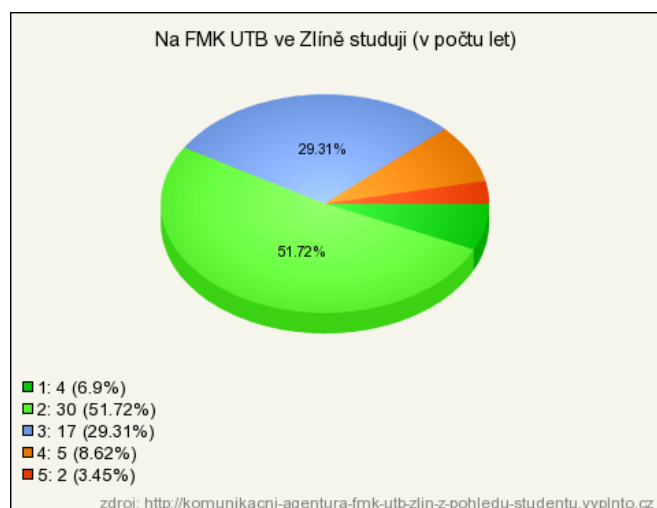


Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 respondentů. Dvě třetiny žen a jedna třetina mužů.

2. Na FMK UTB ve Zlíně studuji (v počtu let)

	Počet	Procenta
2	30	51.72%
3	17	29.31%
4	5	8.62%
1	4	6.9%
5	2	3.45%

Více než polovina respondentů je studenty 2. ročníku, třetina končí bakalářský stupeň, podobně zastoupeni jsou studenti 1. ročníku (4) a čtvrtého (5). Poslední ročník magisterského studia byl zastoupen dvěma studenty. Každý z ročníků měl v dotazníkovém šetření své zastoupení.

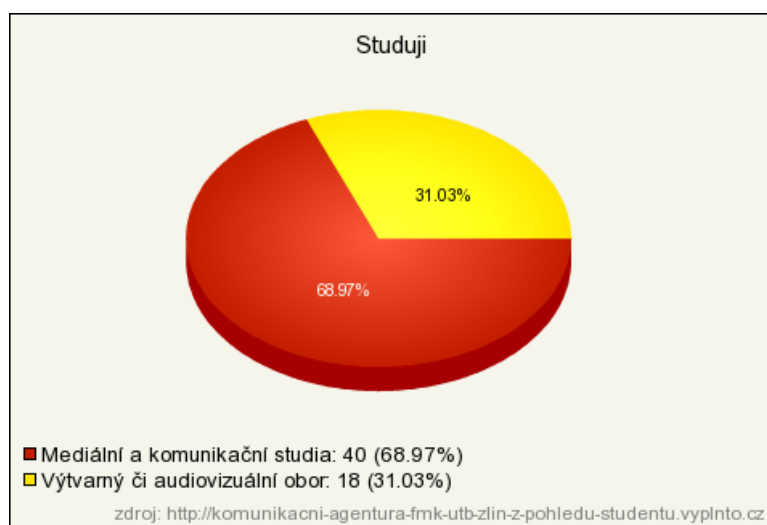


3. Studuji

	Počet	Procenta
Mediální a komunikační studia	40	68.97%
Výtvarný či audiovizuální obor	18	31.03%

Dvě třetiny respondentů jsou studenty programu Mediální a komunikační studia.

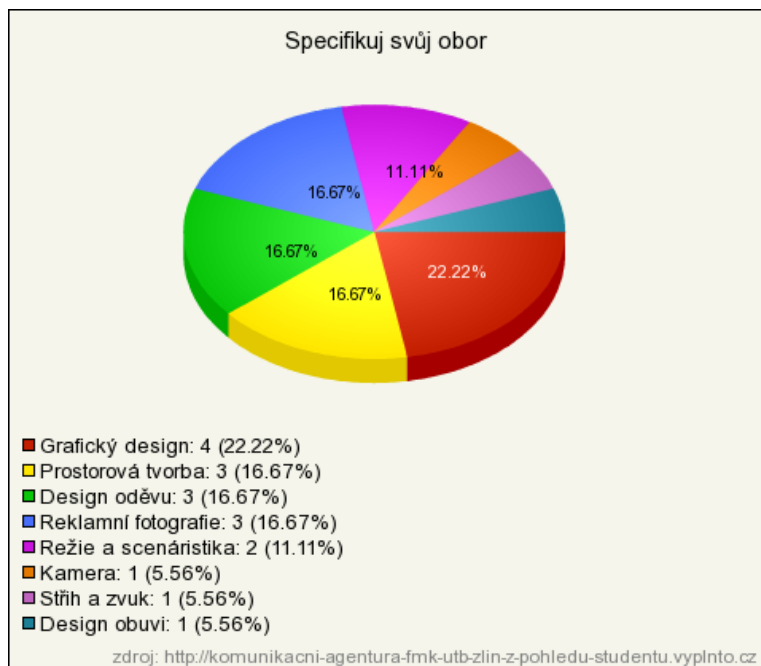
Jedna třetina studentů navštěvuje studijní program Multimedia a design.



4. Specifikuj svůj obor

	Počet	Procenta
Grafický design	4	22.22%
Prostorová tvorba	3	16.67%
Design oděvu	3	16.67%
Reklamní fotografie	3	16.67%
Režie a scenáristika	2	11.11%
Kamera	1	5.56%
Střih a zvuk	1	5.56%
Design obuvi	1	5.56%

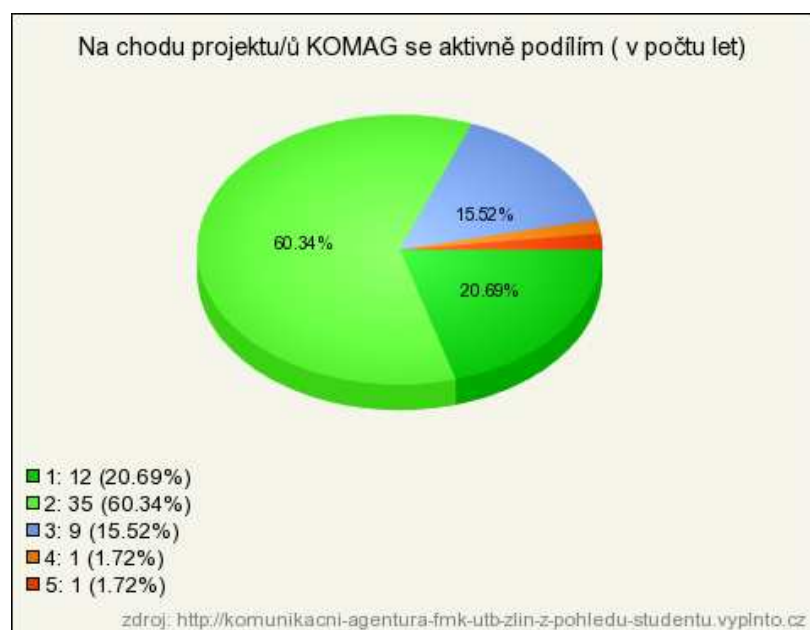
Každý z oborů studijního programu Multimedia a design byl v dotazníkovém šetření zastoupen. Nejvíce odpovídali grafici (4) následovali studenti prostorové tvorby, designu oděvu, reklamní fotografie (3). K otázkám se vyjádřili také dva studenti režie a scénáristiky. Další obory jsou zastoupeny minimálně.



5. Na chodu projektu/ů KOMAG se aktivně podílím (v počtu let)

	Počet	Procenta
2	35	60.34%
1	12	20.69%
3	9	15.52%
5	1	1.72%
4	1	1.72%

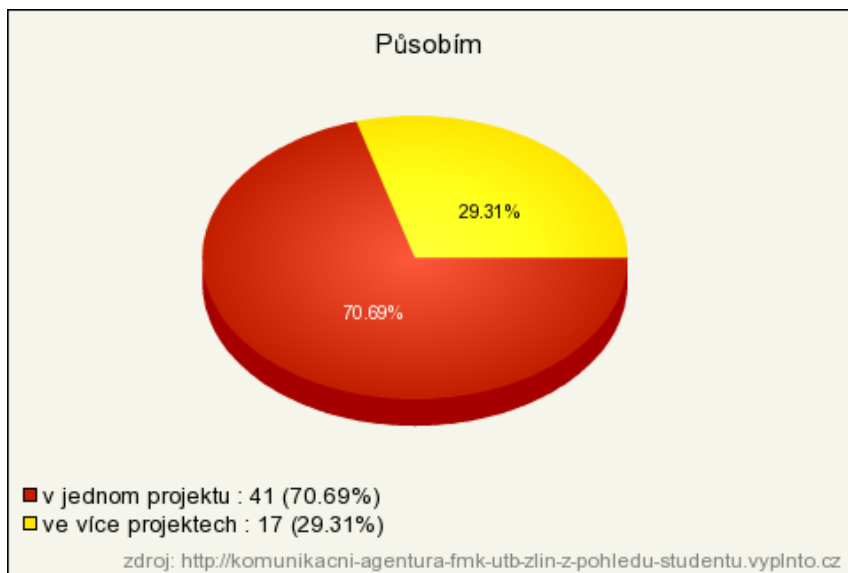
Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že je aktivních v KOMAG dva roky, následovali studenti s jednoletou zkušeností. O jednu čtvrtinu méně bylo studentů, kteří KOMAG projektům zasvětili tři roky. Studentů s více než tříletou zkušeností bylo minimum.



6. Působím

	Počet	Procenta
v jednom projektu	41	70.69%
ve více projektech	17	29.31%

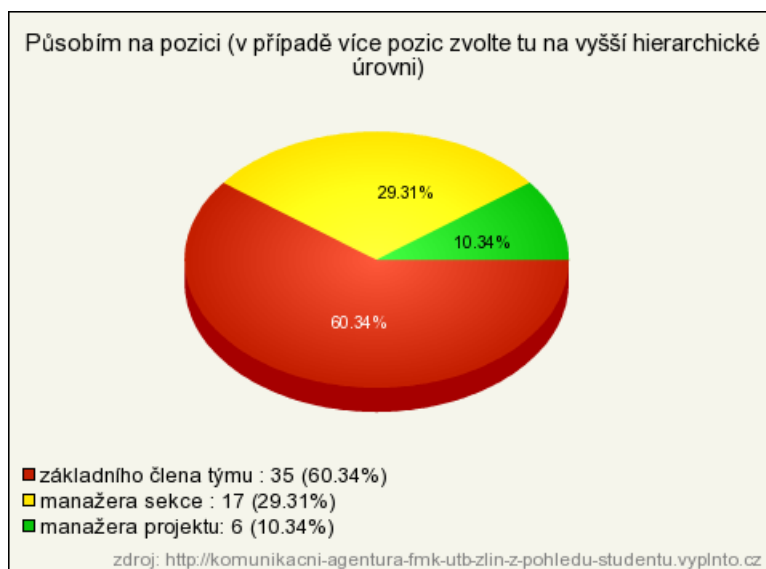
Z šetření vyplynulo, že jedna třetina respondentů působí souběžně ve více než jednom projektu.



7. Působím na pozici (v případě více pozic zvolte tu na vyšší hierarchické úrovni)

	Počet	Procenta
základního člena týmu	35	60.34%
manažera sekce	17	29.31%
manažera projektu	6	10.34%

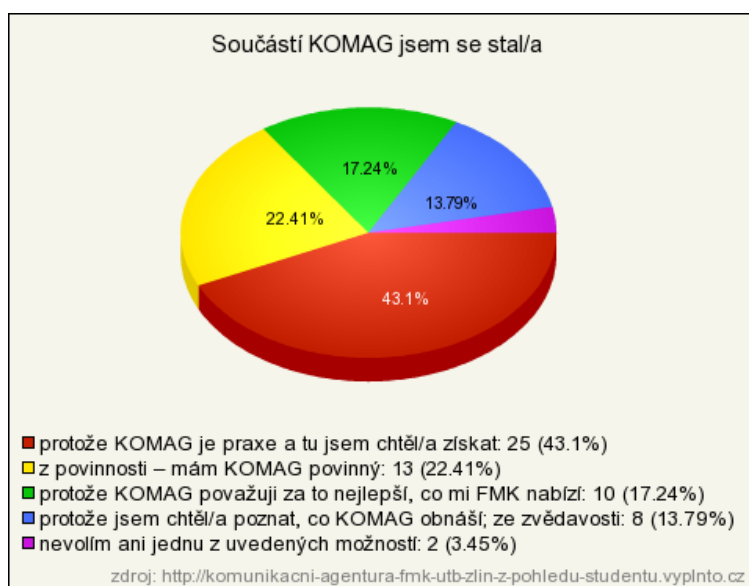
Šedesát procent dotázaných vykonává funkci základního člena týmu. V dotazníku vyjádřilo svůj názor 17 manažerů sekcí a šest manažerů projektů.



8. Součástí KOMAG jsem se stal/a

	Počet	Procenta
protože KOMAG je praxe a tu jsem chtěl/a získat	25	43.1%
z povinnosti – mám KOMAG povinný	13	22.41%
protože KOMAG považuji za to nejlepší, co mi FMK nabízí	10	17.24%
protože jsem chtěl/a poznat, co KOMAG obnáší; ze zvědavosti	8	13.79%
nevolím ani jednu z uvedených možností	2	3.45%

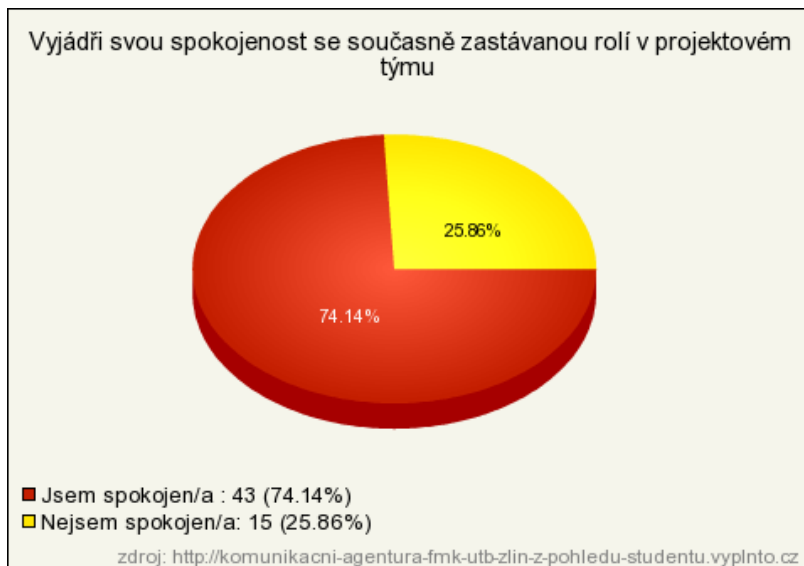
V záležitosti motivace se přes 40% dotázaných vyjádřilo, že vstupem do KOMAG chtělo docílit především praxe. O polovinu méně dotázaných vypovědělo, že měli KOMAG jako povinný předmět. Osm dotázaných bylo zvědavých, jak to v KOMAG chodí.



9. Vyjádři svou spokojenost se současně zastávanou rolí v projektovém týmu

	Počet	Procenta
Jsem spokojen/a	43	74.14%
Nejsem spokojen/a	15	25.86%

Tři čtvrtiny respondentů jsou spokojeni za zastávanou rolí, jedna čtvrtina není spokojena.



10. Jak bys rád/a viděl/a své budoucí uplatnění v projektovém týmu?

	Počet	Procenta
Nechci měnit svou současnou pozici v týmu	43	74.14%
Chci změnit svou současnou pozici v týmu, nevyhovuje mi	15	25.86%

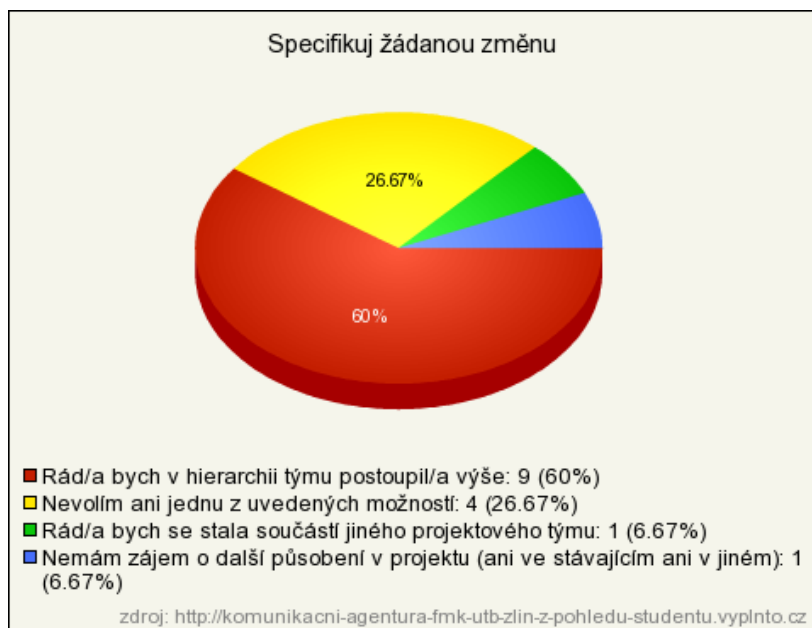
Téměř stejný názor jako v předchozí otázce se projevil i u tématu setrvání na stejné pozici. Tři čtvrtiny jsou spokojeni a nechtějí nic měnit. Jedna nespokojená třetina chce dosáhnout změny.



11. Specifikuj žádanou změnu

	Počet	Procenta
Rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše	9	60%
Nevolím ani jednu z uvedených možností	4	26.67%
Rád/a bych se stala součástí jiného projektového týmu	1	6.67%
Nemám zájem o další působení v projektu (ani ve stávajícím ani v jiném)	1	6.67%

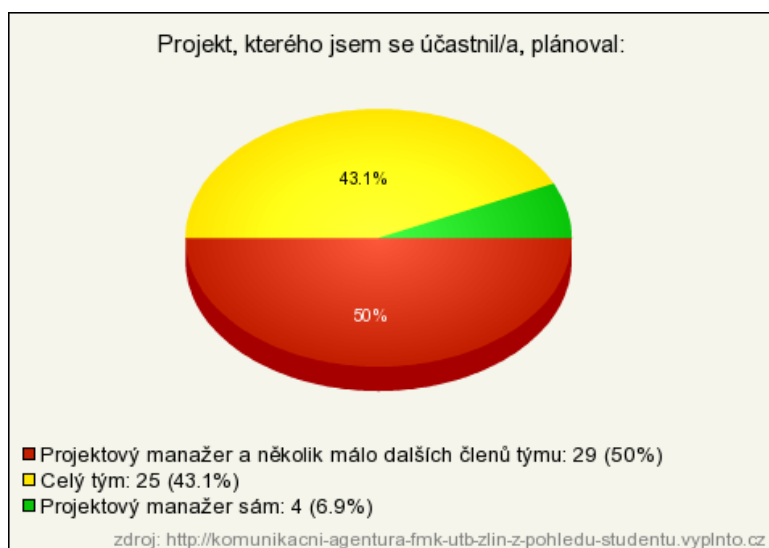
Ti, kteří chtějí dosáhnout změny se v 60% většině shodli na ambicích postoupit v hierarchii týmu výše. Odstup od KOMAG vyjádřil jeden dotazovaný. Čtyři si z nabízených odpovědí nevybrali tu, která by vyjadřovala jejich postoj.



12. Projekt, kterého jsem se účastnil/a, plánoval:

	Počet	Procenta
Projektový manažer a několik málo dalších členů týmu	29	50%
Celý tým	25	43.1%
Projektový manažer sám	4	6.9%

Přesně polovina dotázaných uvedla, že projekt plánoval úzký okruh lidí kolem projektového manažera. Ve 43% to byl celý tým, zanedbatelně projektový manažer sám.



13. Plán projektu byl/ je v průběhu realizace

	Počet	Procenta
Až na výjimky dodržen	32	55.17%
Projekt ještě nebyl realizován	9	15.52%
Nedodržen, nicméně členové týmu projevili snahu o dodržení některých aspektů	7	12.07%
Dodržen	7	12.07%
Nedodržen, respektive nikdo se původním plánem v průběhu realizace nezabýval	3	5.17%

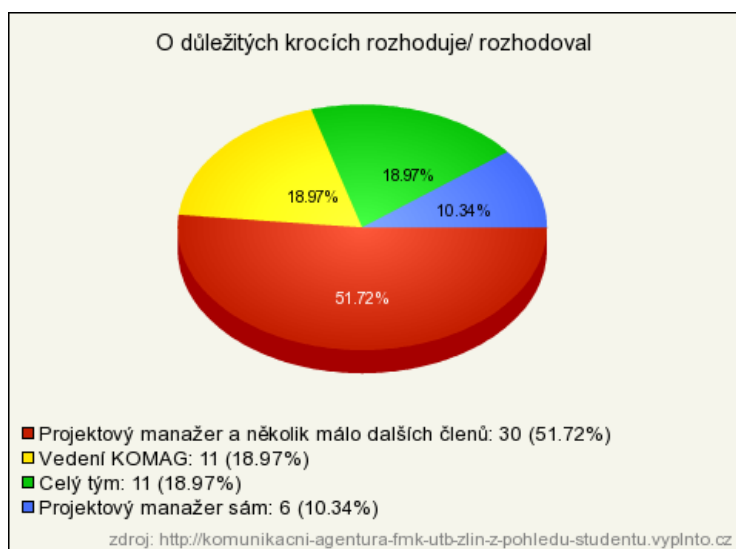


Plán projektu byl podle nadpoloviční většiny zcela dodržen. 12% dotázaných se domnívá, že dodržen byl, poměrově stejná část se domnívá, že nebyl dodržen v některých aspektech uvedených v plánu. Pět procent tvrdí, že plán nebyl dodržen vůbec.

14. O důležitých krocích rozhoduje/ rozhodoval

	Počet	Procenta
Projektový manažer a několik málo dalších členů	30	51.72%
Vedení KOMAG	11	18.97%
Celý tým	11	18.97%
Projektový manažer sám	6	10.34%

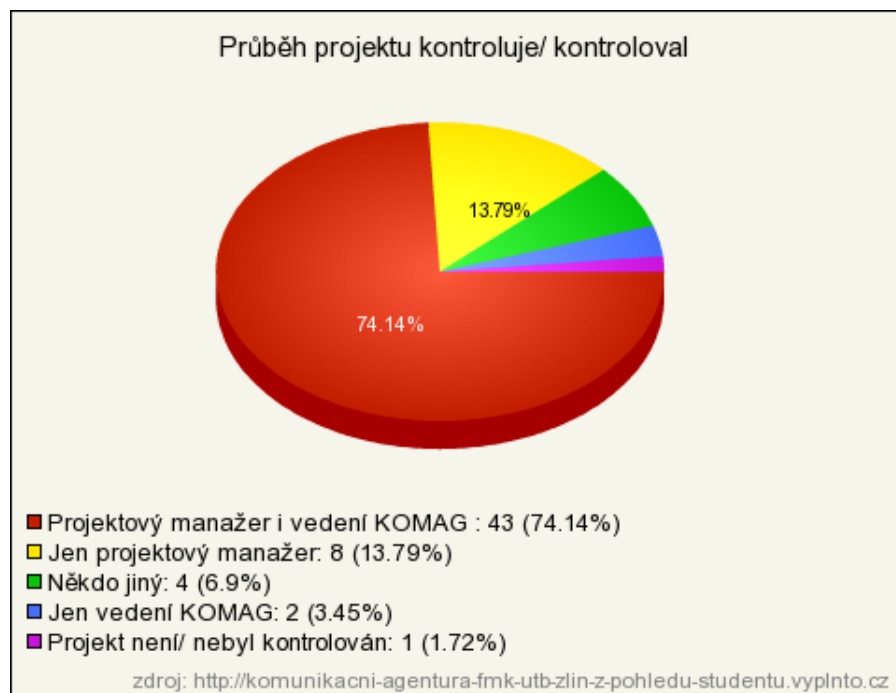
Opět se potvrzuje, že o strategických krocích rozhoduje dle názoru poloviny respondentů projektový manažer se svými blízkými spolupracovníky. 19% dotázaných se dokonce domnívá, že o zásadních věcech rozhoduje vedení KOMAG. Stejný počet věří, že důležité kroky rozhodl celý tým. Podle 10% respondentů rozhodoval manažer sám.



15. Průběh projektu kontroluje/ kontroloval

	Počet	Procenta
Projektový manažer i vedení KOMAG	43	74.14%
Jen projektový manažer	8	13.79%
Někdo jiný	4	6.9%
Jen vedení KOMAG	2	3.45%
Projekt není/ nebyl kontrolován	1	1.72%

Tři čtvrtiny respondentů komentují kontrolní činnosti jako aktivitu projektového manažera i vedení KOMAG. Jedna osmina přisuzuje kontrolu pouze manažerovi KOMAG.



16. Projekt, jehož jsem členem, hodnotím jako:

	Počet	Procenta
Úspěšný s výhradami – jsem spíše spokojen s průběhem i výstupem, ale mám pár výhrad	29	50%
Úspěšný bez výhrad – jsem spokojen s průběhem i výstupem	10	17.24%
Nedokážu zhodnotit, projekt ještě nebyl realizován	9	15.52%
Spíše neúspěšný – nesplnil zcela mé představy	7	12.07%
Neúspěšný – nesplnil mé představy	3	5.17%

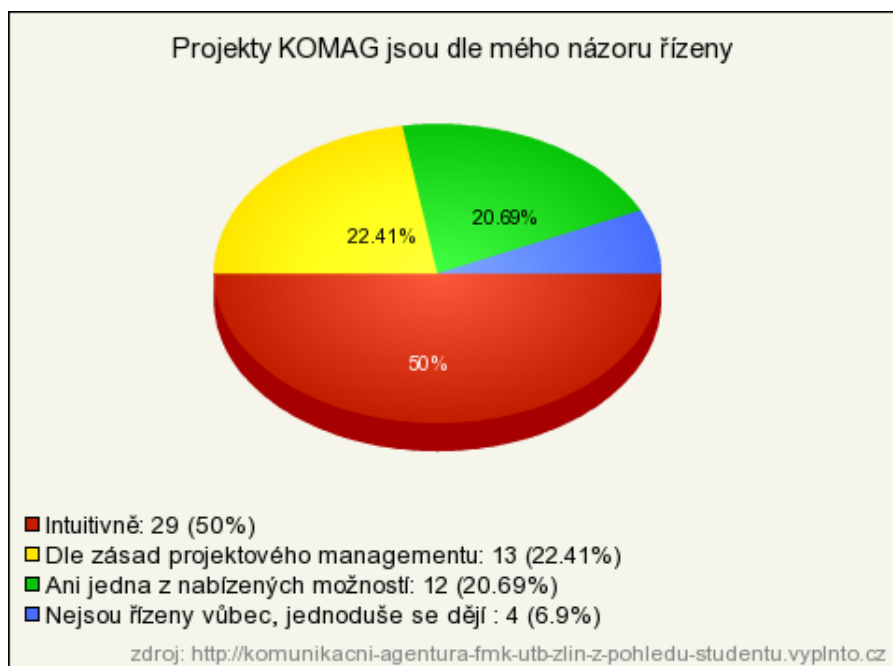
Přesně polovina dotazovaných je spokojena s projektem s výhradami. 17% je dokonce spokojeno bez výhrad. Jedna šestina hodnotí projekt jako spíše neúspěšný. Minimum lidí není s projektem spokojeno.



17. Projekty KOMAG jsou dle mého názoru řízeny

	Počet	Procenta
Intuitivně	29	50%
Dle zásad projektového managementu	13	22.41%
Ani jedna z nabízených možností	12	20.69%
Nejsou řízeny vůbec, jednoduše se dějí	4	6.9%

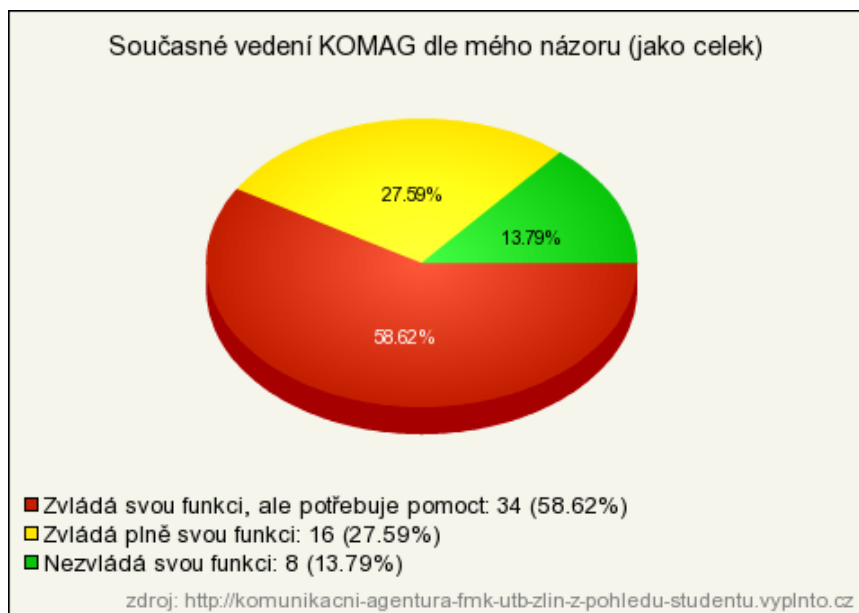
Plná polovina respondentů považuje řízení projektů KOMAG jako intuitivní záležitost. Téměř každý čtvrtý označuje projekty KOMAG jako řízené dle zásad PM. Čtyři dotázaní si myslí, že projekty nejsou vůbec řízeny.



18. Současné vedení KOMAG dle mého názoru (jako celek)

	Počet	Procenta
Zvládá svou funkci, ale potřebuje pomoc	34	58.62%
Zvládá plně svou funkci	16	27.59%
Nezvládá svou funkci	8	13.79%

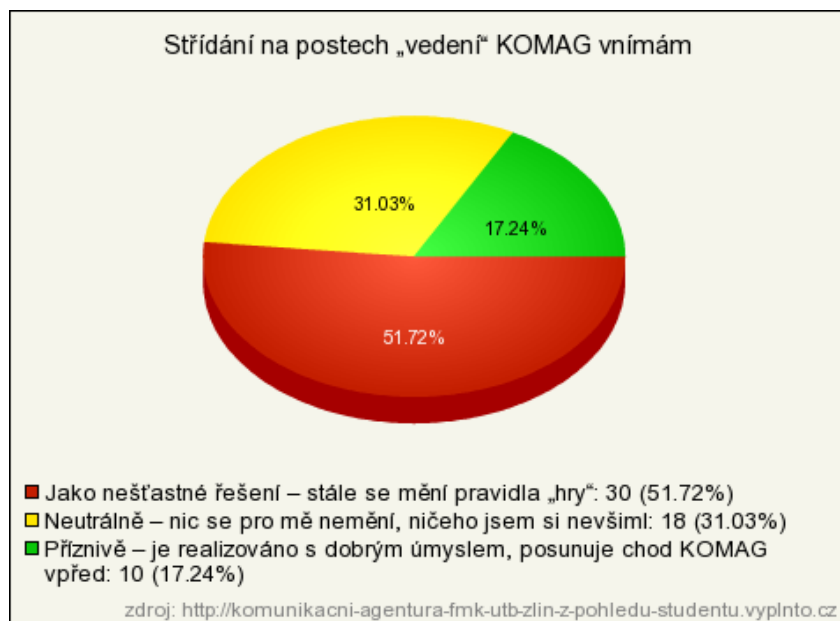
Téměř šedesát procent respondentů se domnívá, že KOMAG zvládá svou funkci, ale je třeba ještě něco vylepšit. Téměř třicet procent věří, že KOMAG svou funkci zvládá bez výhrad. Osm respondentů odpovědělo, že KOMAG svou funkci nezvládá.



19. Střídání na postech „vedení“ KOMAG vnímám

	Počet	Procenta
Jako nešťastné řešení – stále se mění pravidla „hry“	30	51.72%
Neutrálně – nic se pro mě nemění, ničeho jsem si nevšiml	18	31.03%
Příznivě – je realizováno s dobrým úmyslem, posunuje chod KOMAG vpřed	10	17.24%

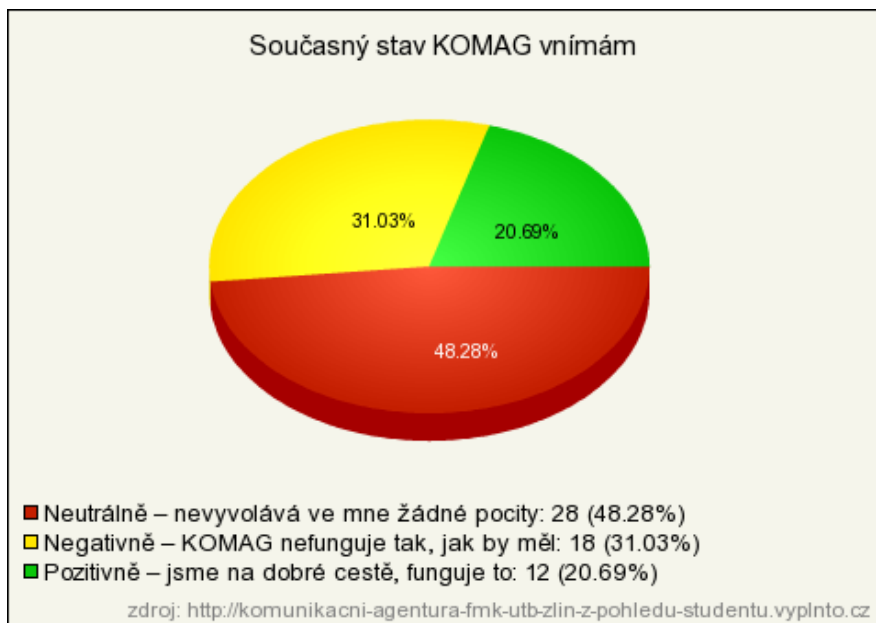
Více než polovina těch, co vyjádřili svůj názor, zaznamenali střídání na postech vedení KOMAG a nejsou s častými změnami spokojeni. Více než čtvrtinu osob změny nevnímá. 17% dotázaných si je vědomo příznivého záměru, které změny doprovází.



20. Současný stav KOMAG vnímám

	Počet	Procenta
Neutrálně – nevyvolává ve mne žádné pocity	28	48.28%
Negativně – KOMAG nefunguje tak, jak by měl	18	31.03%
Pozitivně – jsme na dobré cestě, funguje to	12	20.69%

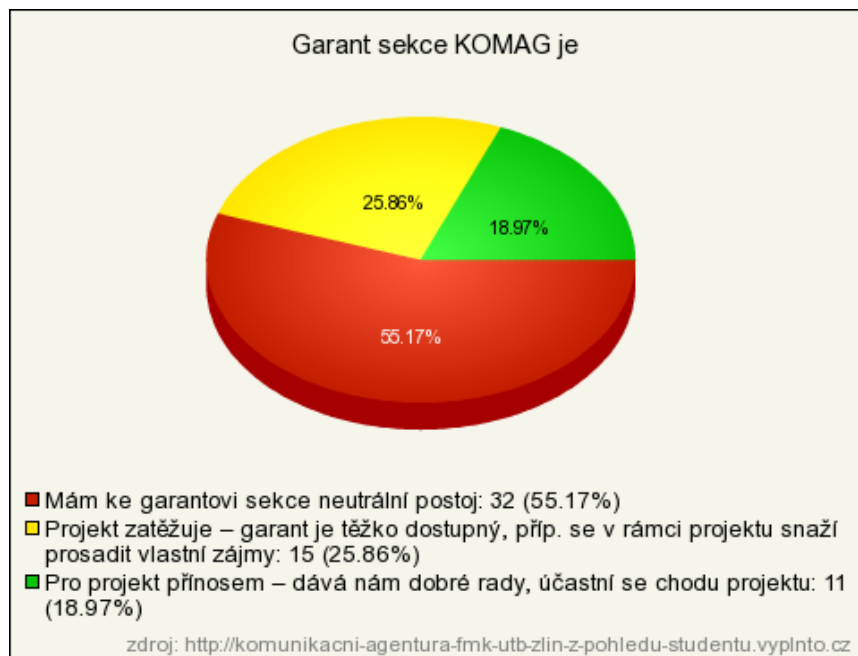
Téměř každý druhý oslovený vnímá současný stav KOMAG neutrálně – nevyvolává v nich žádné silné pocity. Více než 30% respondentů se obává, že KOMAG nefunguje tak, jak by měl. Každý pátý odpověděl, že je KOMAG na dobré cestě.



21. Garant sekce KOMAG je

	Počet	Procenta
Mám ke garantovi sekce neutrální postoj	32	55.17%
Projekt zatěžuje – garant je těžko dostupný, příp. se v rámci projektu snaží prosadit vlastní zájmy	15	25.86%
Pro projekt přínosem – dává nám dobré rady, účastní se chodu projektu	11	18.97%

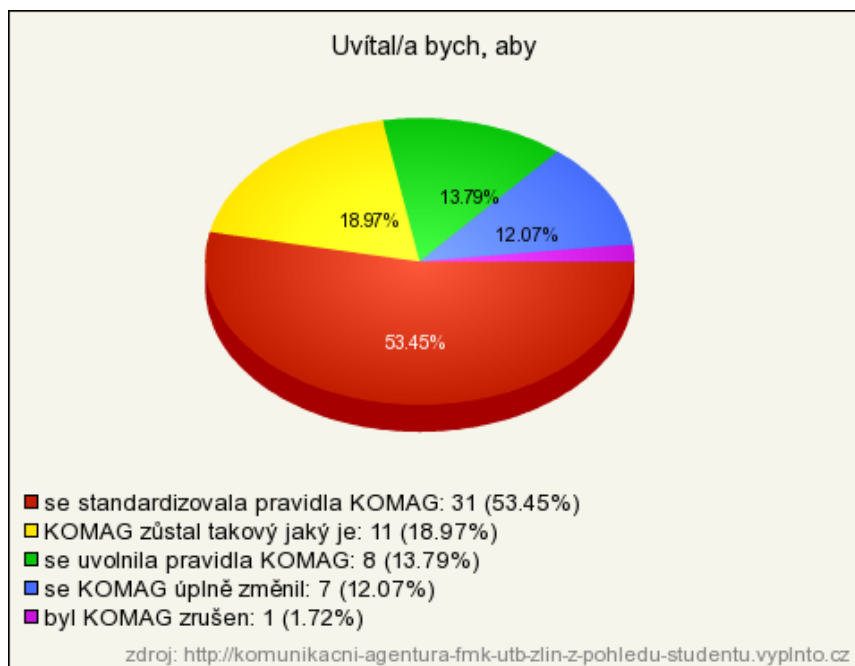
Garanta je nadpoloviční většinou respondentů vnímán neutrálně. Pro 26% je zatěžujícím prvkem, pro 19% přínosem. Spíše převládají neutrální až negativní pocity.



22. Uvítal/a bych, aby

	Počet	Procenta
se standardizovala pravidla KOMAG	31	53.45%
KOMAG zůstal takový jaký je	11	18.97%
se uvolnila pravidla KOMAG	8	13.79%
se KOMAG úplně změnil	7	12.07%
byl KOMAG zrušen	1	1.72%

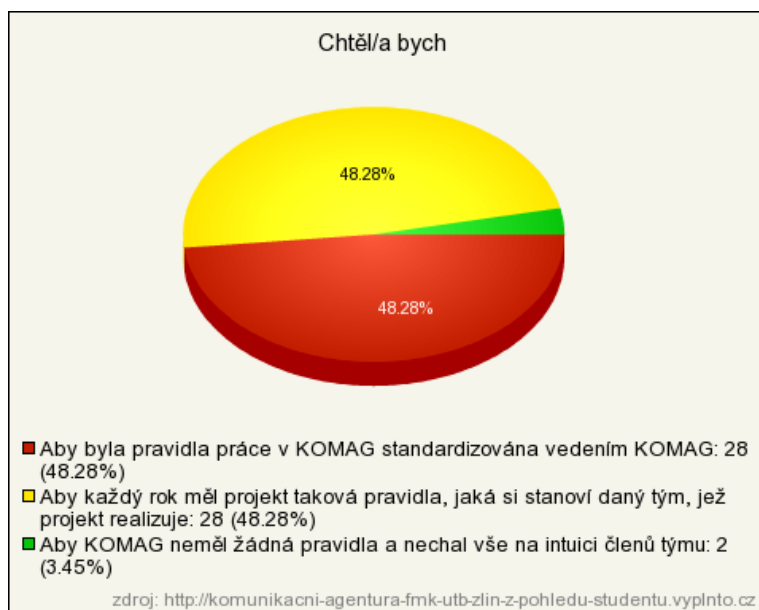
Opět se více než polovina oslovených vyslovila pro standardizaci pravidel KOMAG. Zbýlá část se rovným dílem dělí mezi příznivce zachování KOMAG takového, jaký je, uvolnění pravidel až dokonce úplné změny struktury. Jeden z respondentů se vyslovil pro zrušení KOMAG.



23. Chtěl/a bych

	Počet	Procenta
Aby byla pravidla práce v KOMAG standardizována vedením KOMAG	28	48.28%
Aby každý rok měl projekt taková pravidla, jaká si stanoví daný tým, jež projekt realizuje	28	48.28%
Aby KOMAG neměl žádná pravidla a nechal vše na intuici členů týmu	2	3.45%

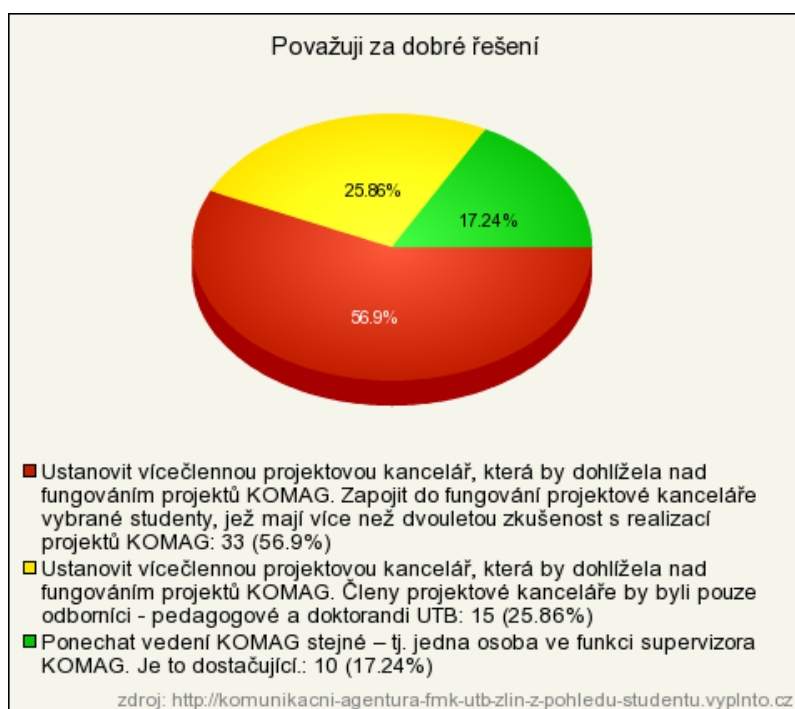
V odpovědi na tuto otázku došlo k vzácné shodě. Polovina lidí se domnívá, že by pravidla KOMAG mělo standardizovat jeho vedení, druhá polovina se vyslovila stanovení pravidel od studentů a týmu, který ten daný rok na projektu pracuje. Pouze dva respondenti se vyslovili pro neurčení jakýchkoliv pravidel.



24. Považuji za dobré řešení

	Počet	Procenta
Ustanovit vícečlennou projektovou kancelář, která by dohlížela nad fungováním projektů KOMAG. Zapojit do fungování projektové kanceláře vybrané studenty, jež mají více než dvouletou zkušenost s realizací projektů KOMAG	33	56.9%
Ustanovit vícečlennou projektovou kancelář, která by dohlížela nad fungováním projektů KOMAG. Členy projektové kanceláře by byli pouze odborníci - pedagogové a doktorandi UTB	15	25.86%
Ponechat vedení KOMAG stejné – tj. jedna osoba ve funkci supervizora KOMAG. Je to dostačující.	10	17.24%

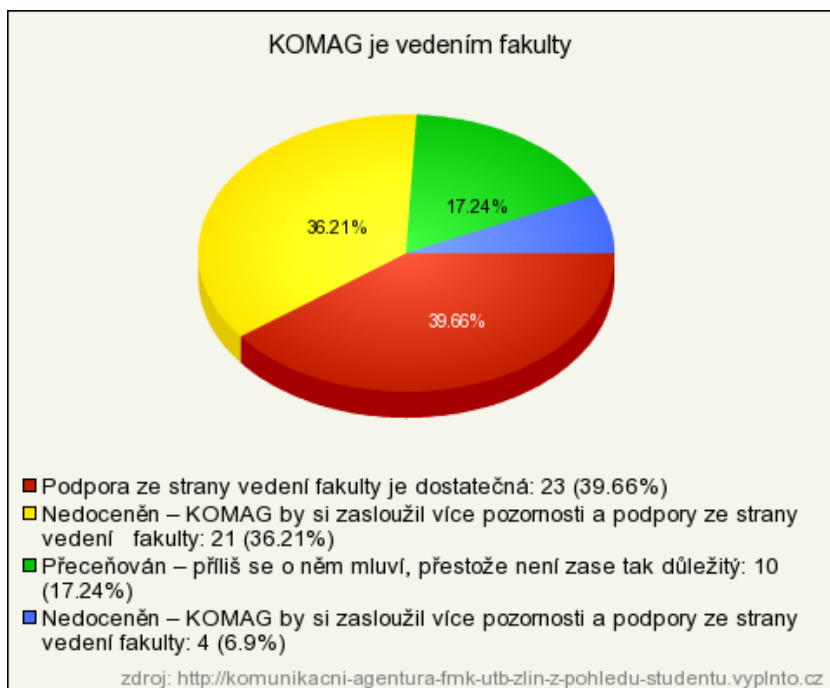
Nadpoloviční většina studentů by ráda viděla ve vedení KOMA zkušené studenty. Jedna čtvrtina by byla ráda, kdyby bylo vedení sestaveno jen za zkušených pedagogů a odborníků. Pro zachování stávajícího vedení KOMAG se vyslovilo 17% dotázaných.



25. KOMAG je vedením fakulty (povinná, seznam - právě jedna)

	Počet	Procenta
Podpora ze strany vedení fakulty je dostatečná	23	39.66%
Nedoceněn – KOMAG by si zasloužil více pozornosti a podpory ze strany vedení fakulty	26	43.20%
Přeceňován – příliš se o něm mluví, přestože není zase tak důležitý	10	17.24%

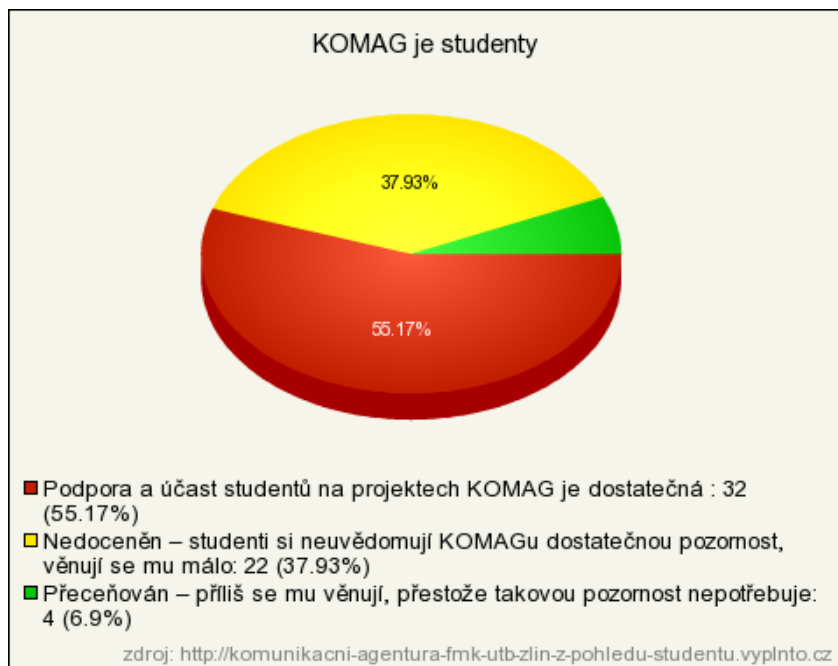
Podpora KOMAG ze strany vedení fakulty je dle 40% dotázaných dostatečná, 17% se dokonce domnívá, že je mu věnována větší pozornost, než si zaslouží. Početně velmi blízký je však také okruh lidí, kteří se domnívají, že je KOMAG nedoceněn (36%) a



26. KOMAG je studenty

	Počet	Procenta
Podpora a účast studentů na projektech KOMAG je dostatečná	32	55.17%
Nedoceněn – studenti si neuvědomují KOMAGu dostatečnou pozornost, věnují se mu málo	22	37.93%
Přeceňován – příliš se mu věnují, přestože takovou pozornost nepotřebuje	4	6.9%

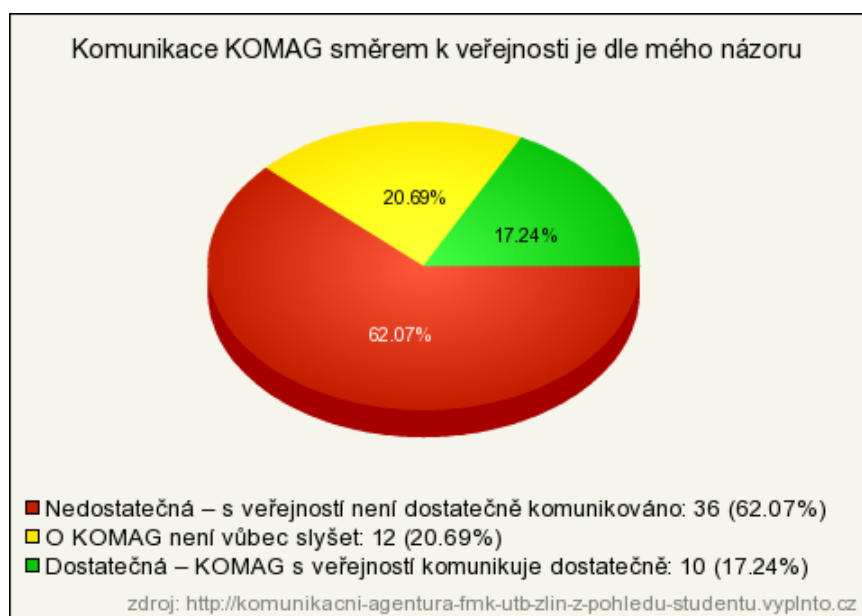
55% respondentů se jednoznačně shoduje, že je pozornost studentů věnovaná KOMAG dostatečná. 40% dotazovaných si přesto myslí, že by se studenti měli KOMAG věnovat více. 7% považuje KOMAG za studenty přeceňovaný předmět.



27. Komunikace KOMAG směrem k veřejnosti je dle mého názoru

	Počet	Procenta
Nedostatečná – s veřejností není dostatečně komunikováno	36	62.07%
O KOMAG není vůbec slyšet	12	20.69%
Dostatečná – KOMAG s veřejností komunikuje dostatečně	10	17.24%

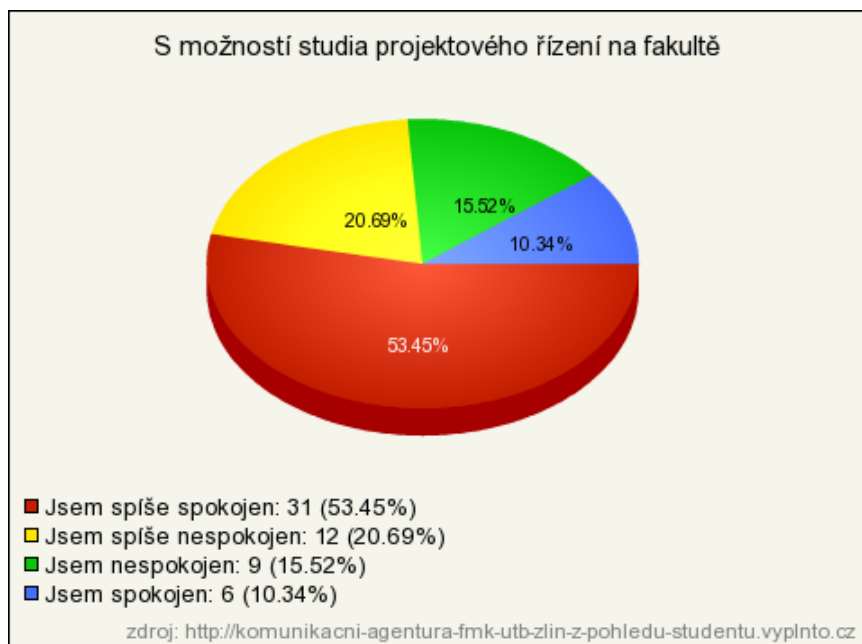
Vyhraněné odpovědi se objevily v oblasti dotazu směřujícím ke PR, tj. komunikace KOMAG s veřejností. Většina respondentů se domnívá, že je komunikace nedostatečná, ve čtvrtině případů, že o KOMAG není vůbec slyšet. Pouze 17% dotázaných se domnívá, že komunikace s veřejností je dostatečná.



28. S možností studia projektového řízení na fakultě

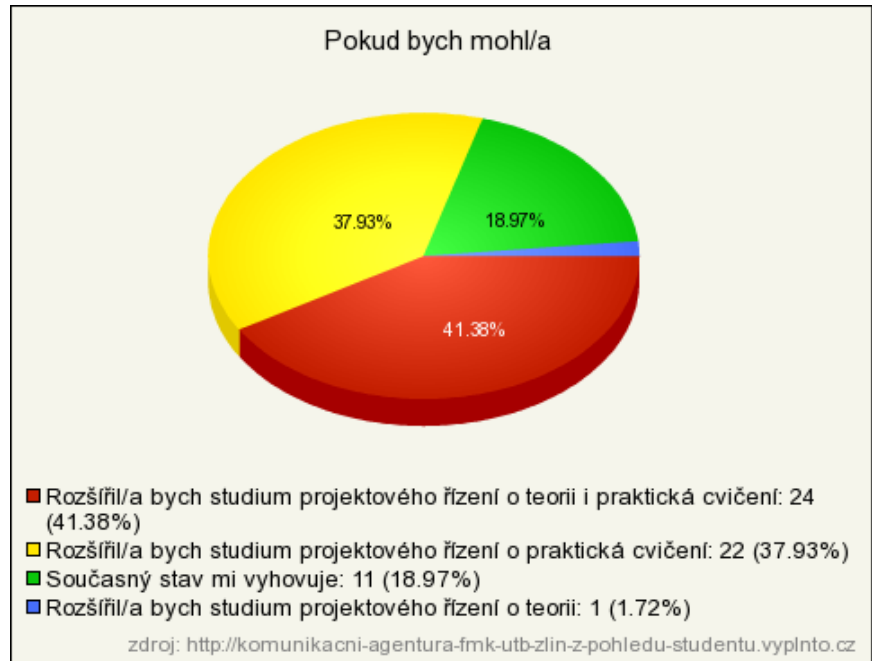
	Počet	Procenta
Jsem spíše spokojen	31	53.45%
Jsem spíše nespokojen	12	20.69%
Jsem nespokojen	9	15.52%
Jsem spokojen	6	10.34%

Spokojeno je s teoretickou výukou předmětu Řízení projektů 64 % dotázaných, 21% vyjadřuje určitou míru nespokojenosti.



29. Pokud bych mohl/a

	Počet	Procenta
Rozšířil/a bych studium projektového řízení o teorii i praktická cvičení	24	41.38%
Rozšířil/a bych studium projektového řízení o praktická cvičení	22	37.93%
Současný stav mi vyhovuje	11	18.97%
Rozšířil/a bych studium projektového řízení o teorii	1	1.72%



Většina studentů touží věnovat se teoretické výuce ve větším rozsahu (80%). Polovina respondentů by rozšířila studium o teorii i praktická cvičení, druhá polovina jen o praktická cvičení. Současný stav vyhovuje 19% dotázaných, pouhá necelá dvě procenta by posílila pouze teoretickou stránku studia.

Příloha P II: DOTAZNÍK MANAŽEŘI KOMAG

V jakém časovém období jste působil/a ve vedení KOMAG?

Máte zaznamenáno kolik projektů bylo v období Vašeho vedení během akademického roku realizováno a kolik studentů bylo v rámci projektů KOMAG aktivních (zapsalo si předmět a účastnilo se realizace projektů)?

Nastavoval/a jste si vlastní metodiku řízení KOMAG/projektů?

ANO: Proč jste se rozhodl/a pro nastavení vlastní metodiky řízení KOMAG/projektů?

Na jakých principech byla tato metodika postavena?

Jak byla přijata vedením Ústavu/fakulty/univerzity/studenty?

Čeho jste chtěl/a zvolenou metodikou dosáhnout?

Dosáhl/a jste vytyčených cílů?

Pokud ne, co bylo příčinou neúspěchu?

NE: Byla pro Vás stávající metodika řízení KOMAG/projektů vyhovující?

Objevil/a jste v dané metodice v průběhu jejího užívání aspekty, které byly nevyhovující? Jaké?

Čeho jste chtěl/a jako manažer KOMAG dosáhnout?

Dosáhl/a jste vytyčených cílů?

Pokud ne, co bylo příčinou neúspěchu?

Kdo Vám ve Vaší manažerské práci nejvíce pomáhal (profesně - z okolí KOMAG)?

Co vnímáte jako největší překážku rozvoje KOMAG?

Jaké byly Vaše důvody odchodu z vedení KOMAG? (nepovinná otázka)

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence

S ohledem na přehlednost a potřeby KOMAG je blok zaměřen na zmapování projektové výuky na vysokých školách podobného typu jako FMK UTB Zlín.

Analyzované vysoké školy (respektive obory) byly vybrány dle kritéria blízkosti studijního programu – tj. jedná se o obory týkající se médií, komunikace, marketingových komunikací a žurnalistiky.

Konkurence v segmentu projektové výuky na vysokých školách se zdá být na první pohled silnou. Je však třeba rozlišovat mezi projektem a projektem (respektive projektovou výukou), neboť mnohdy jsou projekty nazývány běžné krátkodobé „úkoly“ do studijních seminářů a kurzů. Ty však nejsou pro tuto analýzu vypovídající.

Cílem je odhalení toho, jak si KOMAG stojí na trhu, na jaké úrovni je projektová výuka a zároveň poukázat na její konkurenční výhody.

Pro potřeby této práce byla stanovena tato kritéria výběru:

- Projekty jsou studentské, tj. jsou realizovány studenty,
- Projekty trvají minimálně jeden semestr, čili jsou dlouhodobou aktivitou,
- Na projektu působí tým studentů, ne jednotlivec či dvojice,
- Kritéria blízkosti studijního programu – tj. jedná se o obory týkající se médií, komunikace, marketingových komunikací a žurnalistiky.

Analyzované instituce

Škola: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Fakulta multimediálních komunikací

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Marketingové komunikace

Projektovou výuku na FMK UTB zajišťuje předmět Komunikační agentura.

Státní a soukromé vysoké školy :

Přímí konkurenti – státní VŠ:

1)

Škola: Univerzita Karlova v Praze - Fakulta sociálních věd

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Marketingová komunikace a PR

Nejbližší vizi projektové výuky je na FSV Centrum pro mediální studia (CEMES), které vzniklo jako univerzitní výzkumné pracoviště. Centrum se věnuje studiu současné role českých masových médií ve světovém kontextu. Na výzkumné činnosti se podílí studenti i pedagogové. Pedagogové však ve větší míře. Aktivity v CEMES jsou dobrovolné.

2)

Škola: Masarykova univerzita - Fakulta sociálních studií

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Mediální studia a žurnalistika

Projekt: Journalism in English. V rámci tohoto projektu studenti píšou anglické články na společný blog server. Účast v projektu je podmíněna studiem kurzu.

Projekt: Spolek přátel ptáka Ludvíka je spolek studentů, kteří organizují zábavné akce pro své kolegy studenty.

Projekt: FSSpodcast je zpravodajsko-publicistický pořad věnující se tématům spjatým s Fakultou sociálních studií Masarykovy univerzity vytvářený a šířený formou podcastu.

3)

Škola: Univerzita Palackého v Olomouci - Filozofická fakulta

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Žurnalistika

Na fakultě projektová výuka dle stanovených kritérií neprobíhá.

4)

Škola: Univerzita Hradec Králové - Pedagogická fakulta

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Jazyková a literární kultura

Na fakultě projektová výuka dle stanovených kritérií neprobíhá.

Přímí konkurenti – soukromé VŠ:

5)

Škola: Vysoká škola hotelová v Praze 8

Program: Ekonomika a management; Obor: Marketingové komunikace ve službách

Studenti se mohou podílet na realizaci organizačních a tvůrčích prací v časopise Kredit.

6)

Škola: Vysoká škola finanční a správní

Program: Ekonomika a management; Obor: Marketingová komunikace

Na fakultě projektová výuka dle stanovených kritérií neprobíhá.

7)

Škola: University of New York in Prague

Program: Applied Social Sciences; Obor: Communication and Mass Media

Na fakultě projektová výuka dle stanovených kritérií neprobíhá.

8)

Škola: Univerzita Jana Amose Komenského

Program: Mediální a komunikační studia; Obor: Sociální a masová komunikace

Studenti se mohou realizovat v rámci jediného projektu – webového rádia Jan Ámos.

9)

Škola: Literární akademie Josefa Škvoreckého

Program: Mediální a komunikační studia

Obor: Komunikace v médiích

Na fakultě projektová výuka dle stanovených kritérií neprobíhá.

Nepřímí konkurenti:

Škola: Vyšší odborná škola publicistiky

Specializace: Politika, Kultura, Televize, Reklama a PR

Svým projektovým zaměřením se tato vyšší odborná škola nejvíce blíží FMK UTB. Od roku 2005 na škole studenti během letního semestru organizují Festival VOŠP, který prezentuje celoroční studentské práce studentů. Festival je rozdělen na sekci filmovou, fotografickou a festivalové rádio. Práce mezi sebou soutěží a jsou porotou oceňovány. Součástí festivalu je také afterparty.

Dalším zajímavým projektem, který byl studenty realizován v roce 2008 je zmapování bariér na území Prahy 2 – projekt Ulice bez překážek. Cíle bylo vytvořit mapu pro vozíčkáře, na které by byly vyznačeny nesjízdné překážky a která by imobilním lidem i maminkám s kočárky pomohla usnadnit pohyb ve městě.

Shrnutí – analýza konkurence

Projektová výuka je na analyzovaných institucích značně omezená. Pokud se tam vyskytuje, je počet projektů nedostatečný, stejně tak účast studentů na těchto projektech není dostatečná vzhledem k počtu studentů studujících na dané instituci. Prezentace projektů je na internetových stránkách škol nepřehledná a není jí věnována patřičná pozornost. Výjimku tvoří pouze VOŠ publicistiky Praha, která má odkaz na projektovou činnost v rámci hlavního menu na domovské stránce. Dle těchto ukazatelů tamní instituce nekladou na projektovou výuku a povědomí o ní důraz.

PORTERŮV MODEL

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pokud bychom měli dogmaticky trvat na projektové výuce jako součásti studijního plánu, byl by vstup potenciálních konkurentů na trh velmi ztížen administrativou danou státním rázem institucí. Všechny kroky učiněné ve školství by měly mít své opodstatnění a měly by řádně projít všemi schvalovacími kroky k tomu náležitými, což je samozřejmě běh na dlouhou trať.

U soukromých vysokých škol je situace jednodušší, nicméně i tak podléhá vznik potenciálních konkurentů – praktických předmětů či agentur zaměřených na projektovou výuku – dlouhodobé přípravě.

V případě KOMAG paradoxně mezi největší konkurenty spadají vyšší odborné školy podrobného zaměření. Na rozdíl od vědecky směřovaných vysokých škol a univerzit se vyšší odborné školy zaměřují více na praktickou stránku oboru. Nevzniká zde tedy ani problém s případnou akreditací oboru, která podléhá přísným pravidlům.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Rivalita mezi stávajícími konkurenty není na první pohled patrná, neboť dopad projektové výuky není primárně komerční, tedy ani lehce měřitelný a dohledatelný. Rivalita mezi jednotlivými fakultami vzniká v závislosti na snaze o zvýšení poptávky potenciálních studentů o studium na dané vysoké školy, případně u soukromých VŠ je jedním z motivačních faktorů pro studium na dané instituci a tedy také ochotě platit školné. Více než rivalita o „předmět“ je zde patrná rivalita o studenty, ty talentované a schopné obzvláště.

Hovoříme-li o dominantním konkurentovi na trhu, jedná se bezpochyby o Ústav marketingových komunikací FMK UTB Zlín, který má jako jediný ve studijním plánu předmět Komunikační agentura v rámci něhož jsou studentské projekty realizovány. A to v takovém množství a rozsahu (viz. výše).

Smluvní síla odběratelů

Za odběratele můžeme v rámci této analýzy považovat studenty – potenciální i stávající, zadavatele projektů – komerční i vnitroškolní.

- *Studenti potenciální*

Při svém rozhodování o budoucím studiu se zajímají o obsahovou náplň studia. V zájmu přípravy do praxe je pro ně projektová výuka atraktivní, zvláště přihlédneme-li k atraktivním benefitům projektové výuky jako jsou studentské týmy, nová přátelství, možnost se-beprosazení atd.

- *Studenti stávající*

Účastní se projektové výuky, někdy na základě jejich volby (jedná-li se o volitelný předmět), někdy povinně. Nicméně jsou velmi důležití, neřku-li zásadní, neboť studentské projekty utváří. Kdyby nebyly projekty realizovány schopnými studenty, nebyly by také projekty, protože by je neměl kdo vézt a podílet se na nich.

- *Zadavatele projektů*

Zadávají projekty – jejich témata, cíle, vize. Mohou také projekty financovat. Může se jednat o zadavatele vnitřní, tj. např. vedení univerzity/vysoké školy, pedagoga, instituci se školou spjatou. Taktéž se může jednat o zadavatele komerční, pro které je projekt dělán na zakázku. Tito zadavatelé si vybírají vzdělávací instituci, se kterou budou spolupracovat. Podle úspěšnosti produktu – projektu s institucí spolupracují i dále.

Hrozba substituce

Hrozba substituce je v případě vysokoškolské projektové činnosti nízká, považujeme-li za kritérium porovnání plnou účast studenta na projektu s co nejnižšími zásahy pedagogického sboru. Za substituta můžeme považovat projekty, které jsou realizovány pedagogy, kteří mají „k ruce“ pár studentů, kteří se s nimi na projektu podílejí. Substitutem je možno nazývat projekty vyhlášené cizími institucemi (např. EU, nadace apod.) či projektové soutěže pořádané pro studenty vysokých škol (např. Manažerem nanečisto).

Za potenciálního substituta můžeme považovat také pracovní aktivity studentů mimo školu, nicméně právě díky tomu, že je tato aktivita vykonávána mimo školní prostředí, není pro nás tento substitut zásadní, avšak je hoděn sledování, protože díky poznatkům vzniklým pozorováním či výzkumem v této oblasti můžeme získat hodnotná data, která nám napoví, co student z praxe vyhledává a jak mu nabrané zkušenosti pomáhají v dalším studiu či kariérním uplatnění.

Smluvní síla dodavatelů

Mezi dodavatele řadíme: vedení škol, pedagogy zasahující do projektů, ministerstvo školství, studenty, zadavatelé projektů.

- *Vedení škol*

Určuje pravidla dané školy včetně projektové výuky, vypracovává studijní plány, je u zrodu projektů – schvaluje je a zařizuje potřebnou administrativu a další aktivity potřebné ke zdárnému chodu projektů.

- *Pedagogové*

Mohou se projektů účastnit či dohlížet na jejich realizaci a korigovat studenty.

- *Ministerstvo školství*

Provádí akreditaci na vysokých školách a univerzitách, čímž zasahuje do projektové výuky, která je „uzpůsobena“ pro potřeby akreditační komise.

- *Studenti*

Dodávají do projektu svou invenci, energii, vědomosti. Jsou bezpodmínečnou součástí úspěchu projektu.

- *Zadavatelé projektů*

Zadávají projekty – jejich témata, cíle, vize. Mohou také projekty financovat. Může se jednat o zadavatele vnitřní, tj. např. vedení univerzity/vysoké školy, pedagoga, instituci se školou spjatou. Taktéž se může jednat o zadavatele komerční, pro které je projekt dělán na zakázku. Tito zadavatelé si vybírají vzdělávací instituci, se kterou budou spolupracovat. Podle úspěšnosti produktu – projektu s institucí spolupracují i dále.

Závěr

Z analýzy vyplývá, že projektová výuka Fakulty multimediálních komunikací nemá v segmentu projektové výuky na českých vysokých školách podobného oborového zaměření konkurenci. Potvrzuje to rozdíl v počtu realizovaných projektů i angažovanost studentů – tj. počet studentů, kteří se mohou v rámci projektu realizovat.

Důvodem nejspíše je, že FMK UTB Zlín zařadil projektovou výuku přímo do studijního plánu – ta je realizována prostřednictvím předmětu Komunikační agentura. Podobný předmět nemá v České republice žádná jiná vysoká škola podobného oborového zaměření.

Nejvíce se projektům KOMAG přibližuje zpracování projektů na Vyšší odborné škole publicistiky. Jako přímého konkurenta ji však neoznačujeme, neboť je tato škola soukromá a nejvyšší možné vzdělání je zde ohodnoceno titulem DiS.. Studium na FMK UTB Zlín je bezplatné a je zde možno získat titul Mgr..

Informace touto analýzou zpracované vychází primárně z internetových zdrojů. Je obtížné získat podklady jakoukoliv jinou cestou, neboť vysokoškolské instituce jsou svou agendou rozsáhlé, cesta k získání jakýchkoliv informací jinou formou než přes internet je tedy značně komplikované. Přestože je internet jediným zdrojem informací, považují jejich zpracování analyzovanými institucemi za nepřehledné a nedostatečné. Z toho vyvozují, že projektové výuce není stále věnovaná dostatečná a zasloužená pozornost.

Komunikační agentura FMK UTB Zlín je unikátním předmětem, měla by být tak také komunikována, dokud konkurence neotevře oči a nezačne jednat. Dalo by se říci, že v rozsahu v jakém je organizována, se jedná o monopol na českém trhu.

Mapa tržního bojiště

Škola	Počet projektů	Projekty oborové	Eventy s primární cíl. skupinou - studenti	Eventy s primární cíl. skupinou - veřejnost
Univerzity - státní				
UTB Zlín - FMK	18	Televizní studio NEON TV = 1 projekt	Budte vidět, Filmový klub, Letní kino, Majáles, Mixer, Workshopy.eu = 6 projektů	Mixer, Busfest, Castingofka, Galerie Uherské Hradiště, B-fashion, Konference projektový management, Literární květen, Miss Academia ČR, Ples UTB, Salvator, Top ten firem Zlínského kraje = 11 projektů
UK Praha - FSV	1?	Centrum pro mediální studia		
MU Brno - FSS	3	Journalism in English, FSS Podcast = 2 projekty	Spolek přátel ptáka Ludvíka = 1 projekt	
UP Olomouc - FF	0			
Uni Hradec Králové - PF	0			
VŠ soukromé				
VŠ hotelová Praha	2	Casopis Kredit = 1 projekt		Catering aktivity Restaurant Magnificent
VŠ finanční a správní Praha	0			
University of New York in Prague	0			
Univerzita Jana Ámose Komenského, Praha	1	Rádio Jan Ámos = 1 projekt		
Literární akademie Josefa Škvoreckého, Praha	0			
Vyšší odborná škola - soukromá				
VOŠ publicistiky, Praha	2			Festival VOŠP, Ulice bez překážek = 2 projekty

(Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

PŘÍLOHA P IV: PREZENTACE KOMAG



Komunikační agentura FMK

myslet > tvořit >

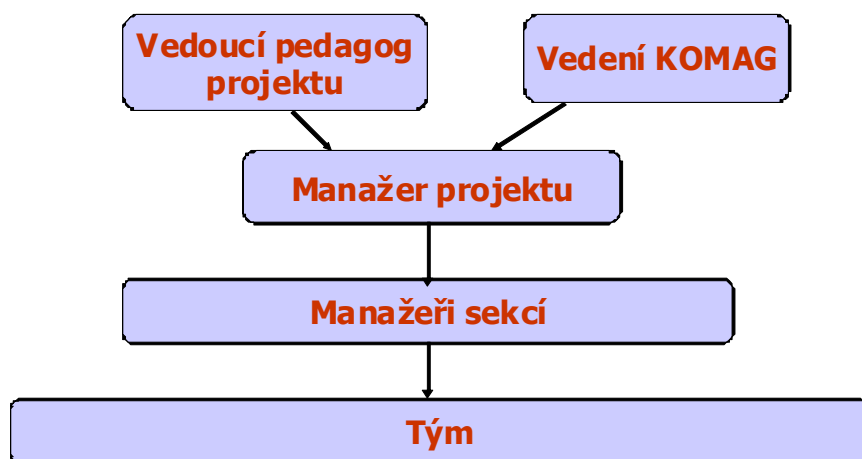
KOMUNIKAČNÍ AGENTURA

Aneb láska na první projekt

Markéta Bouchalová

FMK UTB Zlín

Organizace projektu KOMAG:



www.agentura.utb.cz

hrabinova@fmk.utb.cz

**Komunikační
agentura
(KOMAG) je ...**



Komunikační agentura FMK

myslet > tvořit >

- původně Cvičná reklamní agentura (vznik 1998)
- unikátní předmět (volitelný, povinný ve 2. ročníku)
- most mezi studenty výtvarných oborů
a marketingových komunikací
- líheň projektů (z iniciativy studentů i vnějších subjektů)
- trenažér

www.agentura.utb.cz

hrabinova@fmk.utb.cz

Projekty 2008/09:



Komunikační agentura FMK

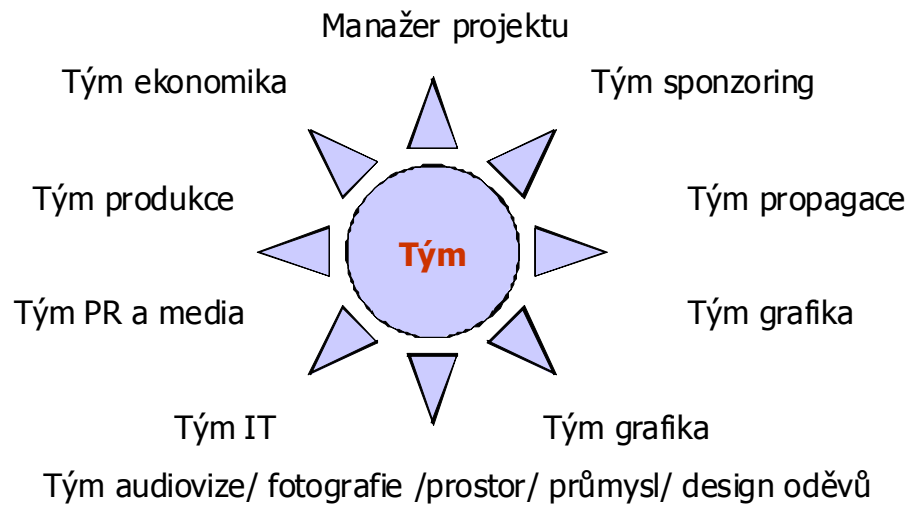
myslet > tvořit >

- ***Bud'te vidět*** – propagace FMK UTB
- ***Busfest*** – dvoudenní hudební festival v trolejbusích
- ***B' fashion in Zlin*** – mezinárodní soutěž - módní tvorba
- ***Castingo(f)ka*** – budování databáze herců pro FMK
- ***Galerie Uherské Hradiště***
- ***Konference projektový management***
- ***Letní kino/ Filmový klub*** – promítání pro studenty
- ***Literární květen*** – několikadenní literární festival

www.agentura.utb.cz

hrabinova@fmk.utb.cz

Uplatnění studentů v projektu KOMAG:



www.agentura.utb.cz

hrabinova@fmk.utb.cz



Projekty KOMAG

...



Komunikační agentura FMK

myslet > tvořit >

- rozvíjí vaše dovednosti a znalosti
- učí vás komunikovat uvnitř týmu i s vnějšími subjekty
- učí vás týmovému stylu práce
- učí vás plánovat, plnit a delegovat úkoly
- vyžadují kreativní přístup k úkolům
- učí vás prezentovat sebe sama a vlastní práci
- objeví váš talent
- umožní vám podílet se na vytváření image univerzity/fakulty

www.agentura.utb.cz

hrabinova@fmk.utb.cz

Chcete se učit, zkoušet, objevovat, vymýšlet, podílet se,
dokazovat, prezentovat...

Chcete komunikovat?

Studujte FMK

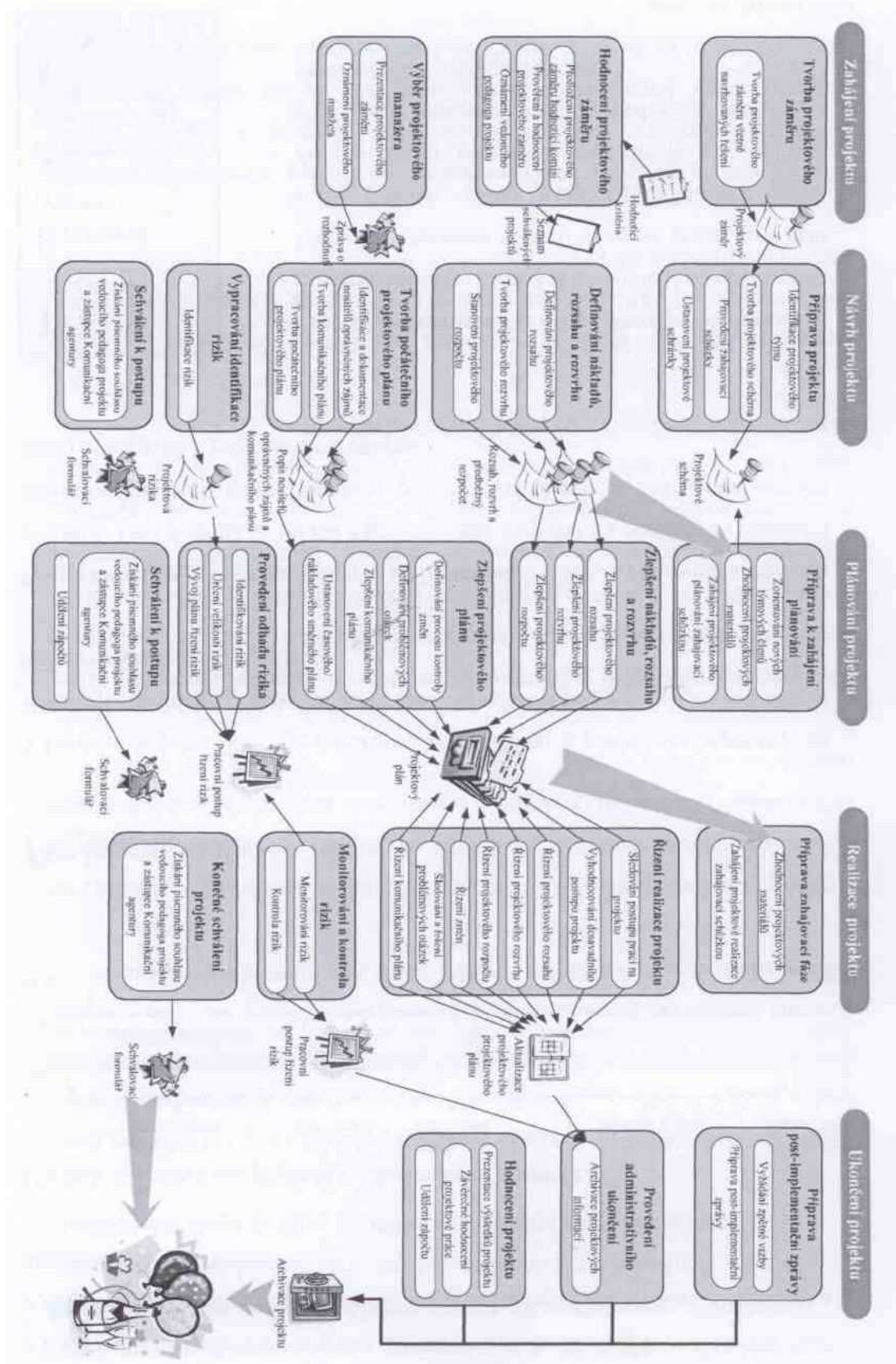
Komunikační agentura FMK

myslet > tvořit >

Představení KOMAG v rámci Dne otevřených dveří FMK 2009

(Zdroj: vlastní; Zpracování: vlastní)

PŘÍLOHA P V: ŘÍZENÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU ROJEKTŮ V KOMAG



Zdroj: [12]; Zpracování: Ing. Hana Krchová, Ph.D.

PŘÍLOHA VI: FINANČNÍ ZPRÁVA KOMAG 2008

Zdroj	(Vše)
-------	-------

Součet z V měně profit centra			rok	
projekt	Skupiny nákladů	Nákladové druhy	Text účtů	2008
PR480005	A-Dotace a příspěvky	05-Provozní dotace ostatní (GAČR, MKČR)	Provozní dotace-ost	-250 000
		Celkem z 05-Provozní dotace ostatní (GAČR, MKČR)		-250 000
	B-Mimodotační výnosy	09-Dotace města, kraj	Ost.dotace-ÚSC	-140 800
			Provozní dotace-před	-19 500
			Převod dotace	-400 000
		Celkem z 09-Dotace města, kraj		-560 300
		10-Dary	Přijaté přísp.(dary)	-115 328
		Celkem z 10-Dary		-115 328
		12-Jiné ostatní výnosy	Jiné ost.výnosy-osta	-10 000
		Celkem z 12-Jiné ostatní výnosy		-10 000
		13-Prodej služeb	Prodej služeb-ostatn	-3 507
			Prodej služeb-vývoz	093
			-19 411	
	Celkem z 13-Prodej služeb		-3 526	
	C-Spotřeba materiálu	52-Kancelářské potřeby	Spotř.mater.-kancelá	19 803
		Celkem z 52-Kancelářské potřeby		19 803
		53-Knihy, časopisy	Spotřeba materiálu -	590
		Celkem z 53-Knihy, časopisy		590
		54-Výtvarné obory	Spotř.mater.-fotomat	33 815
		Celkem z 54-Výtvarné obory		33 815
		55-Spotřeba materiálu nerozlišené	Prodané zboží-reklam	0
			Spotř.mater.-čistící	547
			Spotř.mater.-elektro	10 515
			Spotř.mater.-nedaňov	1 774
		Spotř.mater.-ostatní	566 830	
		Spotř.mater.-pohonné	1 600	
	Celkem z 55-Spotřeba materiálu nerozlišené		581 266	
	D-Drobný majetek	51-Drobný dlouhodobý hmotný majetek	Jiné ost.nákl.-techn	28 990
			Spotř.mater.-dr.dl.2	73 107
			Spotř.mater.-dr.dl.2	73 107
			Spotř.mater.-dr.maj.	3 570
			Spotř.mater.-k výpoč	42 268
	Celkem z 51-Drobný dlouhodobý hmotný majetek		147 935	
	E-Cestovné vložné	57-Cestovné tuzemské zaměstnanci	Cestovné	1 632
			Cestovné zaměstnanců	9 063
		Celkem z 57-Cestovné tuzemské zaměstnanci		10 695
		59-Cestovné studenti	Cestovné studentů	964
			Ost.slужby-nákl.přep	25 547
			Ost.slужby-osobní př	6 951
	Celkem z 59-Cestovné studenti		33 462	
	63-Vložné, školení, konferenční poplatky	Ost.slужby-vložné, š	90 621	
	Celkem z 63-Vložné, školení, konferenční poplatky		90 621	
	F-Osobní náklady	73-Dohody o provedení práce	Mzdové náklady-dohod	21 400
		Celkem z 73-Dohody o provedení práce		21 400
		91-Převod režii z grantů, ostatní VPN	Výkony ostatní	78 186
		Celkem z 91-Převod režii z grantů, ostatní VPN		78 186
	G-Provozní náklady	56-Opravy a udržování	Opravy a udržování	18 420
Celkem z 56-Opravy a udržování		18 420		
60-Náklady na reprezentaci		Náklady na reprezent	495 133	
Celkem z 60-Náklady na reprezentaci		495 133		
61-Telefony - mobily, pevné linky		Ost.slужby-spoje (te	91 644	
Celkem z 61-Telefony - mobily, pevné linky		91 644		
62-Poštovné		Ost.slужby-poštovní	7 324	
Celkem z 62-Poštovné		7 324		
64-nájemné placené		Ost.slужby-nájemné p	556 527	
Celkem z 64-nájemné placené		556 527		
65-Nákup software, služby SW		Ost.slужby-nák.SW a	35 700	
Celkem z 65-Nákup software, služby SW		35 700		
66-Ostatní služby nerozlišené		Ost.slужby-čistění a	90	
		Ost.slужby-fotografi	24 850	
			1 144	
		Ost.slужby-inzerce	852	
	Ost.slужby-jiné	1 408		

		Ost.sluzby-knihov.a	788
		Ost.sluzby-nedaňové	201 615
		Ost.sluzby-odvoz odp	2 094
		Ost.sluzby-překlad.a	4 122
		Ost.sluzby-stravován	10 000
		Ost.sluzby-strážní s	20 789
		Ost.sluzby-ubytování	0
		Ost.sluzby-úklidová	11 155
		Ost.sluzby-xerograf.	17 835
		Ost.sluzby-zveřej.vý	893
			2 847
		Celkem z 66-Ostatní služby nerozlišené	111
H-Ostatní náklady	80-Jiné ostatní náklady	Daň silniční	50
		Dary	520 855
		Jiné ost.nákl.-daňov	0
		Jiné ost.nákl.-DPH	5 447
		Jiné ost.nákl.-nákl.	700
		Jiné ost.nákl.-ostat	14 223
		Jiné ost.nákl.-popla	1 050
		Jiné ost.náklady-hal	0
		Odpis nedobytné pohl	27 600
		Ost.pokuty a penále,	500
		Ostatní daně a popla	7 225
		Celkem z 80-Jiné ostatní náklady	577 651
	81-Jiné ostatní náklady stipendia	Jiné ost.nákl.-stip.	113 130
		Celkem z 81-Jiné ostatní náklady stipendia	113 130
	86,3-Výkony autodopravy	Výkony autod.	336
		Celkem z 86,3-Výkony autodopravy	336
	91-Převod režii z grantů, ostatní VPN	Převody ostatní	-682 851
		Celkem z 91-Převod režii z grantů, ostatní VPN	-682 851
J-Náklady na budovy UTB	90-Náklady na budovy UTB	Přeučtování.společn.	206 226
		Celkem z 90-Náklady na budovy UTB	206 226
K-Fondy	92,0-Fondy	Jiné ost.nákl.-fondy	500
		Celkem z 92,0-Fondy	500
Celkem z PR480005			822 491
Celkový součet			822 491

Zdroj: archív Ing. Evy Švirákové, Ph.D.