Reflexe dosavadních manažerských zkušeností z festivalu SkrzPrsty a její možné využití při pozitivním ovlivňování kvality dalších ročníků

Jan Tomešek

Bakalářská práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jan Tomešek**
Osobní číslo:	**K12199**
Studijní program:	**B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**prezenční**

Téma práce: **Reflexe dosavadních manažerských zkušeností z festivalu SkrzPrsty a její možné využití při pozitivním ovlivňování kvality dalších ročníků**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte teoretická východiska k zadanému tématu.
2. Stanovte cíl práce a výzkumné otázky.
3. Představte analyzovaný projekt a definujte rozdílné zaměření v rámci jednotlivých ročníků.
4. Realizujte hloubkové rozhovory s hlavními a liniovými manažery.
5. Realizujte komparativní analýzu projektů SkrzPrsty 2014 a 2015.
6. Vyvoďte závěry a doporučení pro budoucí manažery projektu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
ADAIR, John. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
KRCHOVÁ, Hana. Řízení životního cyklu projektů v Komunikační agentuře FMK. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-464-8.
ŠINDLER, Petr. Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0646-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Kocourek**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně
dne 6. 4. 2015

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta multimediálních komunikací

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

JAN TOMEŠEK

Ve Zlíně 6. dubna 2015 .....

Jméno, příjmení, podpis

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá reflexí dosavadních manažerských zkušeností z prvních dvou ročníků studentského festivalu SkrzPrsty. Teoretická část pojednává o projektovém managementu, rozebírá vedení lidí i fungování týmu a popisuje kvalitativní výzkum a jeho metody. Praktická část je zaměřena na vznik projektu a jeho výstupy v obou letech fungování. Manažerské zkušenosti jsou zhodnoceny prostřednictvím autorova vlastního pozorování a analýzou hloubkových rozhovorů se všemi hlavními i liniovými manažery Skrzprstů. Hlavním cílem bakalářské práce je objektivní zhodnocení průběhu a výsledků obou ročníků festivalu a navržení doporučení pro zvýšení kvality projektu v následujících letech.

Klíčová slova: projektový management, vedení lidí, týmová práce, event. marketing, kvalitativní výzkum, hloubkový rozhovor, Komunikační agentura, SkrzPrsty 2014, SkrzPrsty 2015

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with reflection of existing managerial experiences from first two years of student festival SkrzPrsty. The theoretical part discusses conception of project management, human management, team work and qualitative research and its methods. The practical part analyses establishment of project SkrzPrsty and its outputs in last two years. Managerial experiences are evaluated by way of author´s own observation and in-depth interview with all managers. The main objektive of bachelor thesis is unbiased evaluation of the process and results of SkrzPrsty 2014 and SkrzPrsty 2015. Author of this thesis then propose recommendations to improve the quality of next years.

Keywords: project management, human management, team work, event. marketing, qualitative research, in-depth interview, leadership, the Communication agency, SkrzPrsty 2014, SkrzPrsty 2015

Mé poděkování patří v první řadě všem manažerům obou ročníků, kteří byli ochotni spolupracovat na výzkumu k dalšímu zvyšování kvality projektu SkrzPrsty. V této souvislosti bych taktéž rád srdečně poděkoval hlavní manažerce prvního ročníku Barboře Kalouskové, bez které by SkrzPrsty vůbec nevznikly a kdyby ano, rozhodně ne na takové úrovni, jak je tomu dnes. Stejně tak dlužím poděkování i hlavním manažerkám druhého ročníku, Lucii Podsedníkové a Dominice Čermákové, jež projekt po nás se ctí převzaly a svým působením posunuly hranice tolerance ve Zlínském kraji zase o kousek dál.

Velký dík si zaslouží i vedoucí této bakalářské práce, Mgr. Josef Kocourek, za odborné vedení apodanou pomocnou ruku při prvotních obtížích s volbou tématu.

Poděkovat bych chtěl i své rodině za nemalou podporu a především pak mé mámě, Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D., která mijako odborník na kvalitativní výzkum nejednou ochotně poradila a dobře míněnými radami pozitivně ovlivnila vyznění celé této práce.

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

Motto:

„Historia magistra vitae“ – historie je učitelkou života. (latinské rčení)

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 PROJEKT **11**
1.1 PROJEKT A JEHO DEFINOVÁNÍ 11
1.2 CÍLE PROJEKTU A ZAINTERESOVANÉ STRANY 12
1.3 KATEGORIE PROJEKTŮ 13
1.4 ŽIVOTNÍ FÁZE PROJEKTU 13
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ **15**
2.1 PROJECT MANAGEMENT A JEHO DEFINOVÁNÍ 15
2.2 ÚSPĚŠNOST ŘÍZENÍ PROJEKTU A TROJIMPERATIV 16
2.3 KVALITA PROJEKTU A JEJÍ ŘÍZENÍ 16
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 17
3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI **19**
3.1 KOMUNIKOVÁNÍ 19
3.2 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ 22
3.3 VYTVOŘENÍ SKUPINY, TÝMU A JEHO VEDENÍ, TÝMOVÁ PRÁCE 25
3.3.1 Skupina 25
3.3.2 Tým a týmová práce 27
3.4 POUČENÍ Z VLASTNÍ ZKUŠENOSTI 29
4 TEORETICKÁ ZÁKLADNA VÝZKUMU **31**
4.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM 31
4.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT 32
4.2.1 Pozorování 32
4.2.2 Hloubkový rozhovor 32
4.2.3 Focus group 34
4.3 METODY ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZY DAT 35
5 METODOLOGIE **36**
5.1 CÍL PRÁCE A HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA 36
5.2 METODOLOGICKÝ POSTUP 36
II PRAKTICKÁ ČÁST **38**
6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA **39**
6.1 KOMAG A JEHO FUNGOVÁNÍ 39
7 O PROJEKTU SKRZPRSTY **40**
7.1 VZNIK PRVNÍHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 40
7.2 CÍLE A VÝSTUPY PRVNÍHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 40
7.3 DEN D PRVNÍHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 41
7.4 VZNIK DRUHÉHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 42
7.5 CÍLE A VÝSTUPY DRUHÉHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 43
7.6 DEN D DRUHÉHO ROČNÍKU FESTIVALU SKRZPRSTY 43
8 VÝZKUM **45**

8.1 POPIS VÝZKUMU 45
8.2 PRŮBĚH VÝZKUMU 46
9 ANALÝZA VÝZKUMNÝCH OKRUHŮ 48
9.1 OSOBNÍ A PROFESNÍ KONTEXT ZKUŠENOSTÍ JEDINCE 48
9.1.1 První ročník 48
9.1.2 Druhý ročník 49
9.2 ZHODNOCENÍ KVALITY SPOLUPRÁCE MEZI SEKCEMI 50
9.2.1 První ročník 50
9.2.2 Druhý ročník 52
9.3 VÝZNAM DÍLČÍCH KROKŮ S OHLEDEM NA VZNIK MANAŽERSKÝCH ZKUŠENOSTÍ 54
9.3.1 První ročník 55
9.3.2 Druhý ročník 56
9.4 REFLEXE DNE D 57
9.4.1 První ročník 57
9.4.2 Druhý ročník 58
9.5 ANALÝZA ZVAŽOVÁNÍ VÝSLEDKU LETOŠNÍHO ROČNÍKU A S TÍMTO SPOJENÝ OSOBNÍ A PROFESNÍ PŘÍNOS ORGANIZÁTORŮM 59
9.5.1 První ročník 59
9.5.2 Druhý ročník 60
10 DOPORUČENÍ 63
ZÁVĚR 65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 67
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 68
SEZNAM OBRÁZKŮ 69
SEZNAM PŘÍLOH 70

ÚVOD

Reflektovat dosavadní manažerské zkušenosti z festivalu SkrzPrsty a využít je k ovlivnění budoucí praxe si autor práce jako téma zvolil vzhledem ke skutečnosti, že byl v prvním ročníku sám jedním z hlavních manažerů aschopnost zpětně nahlížet na zkušenosti, zabývat se jimi do hloubky a dokázat se poučit z chyb je podle něj jedním ze základních kamenů úspěšného vedení projektu.

Cílem bakalářské práce je reflexe prvního a druhého ročníku festivalu SkrzPrsty, která se opírá o detailní analýzu jejich průběhu a výsledků. Vychází ze zjištění vyplývajících z pocitů, dojmů a zkušeností dotazovaných manažerů. Autor práce taktéž směřuje k popisu osobního a profesního kontextu zkušeností každého jedince. Co z dílčích okamžiků vnímají manažeři sekcí za významné, se má ukázat v tématech, vynořujících se v průběhu výzkumné analýzy. Bude zhodnocena spolupráce mezi sekcemi a její účinnost při realizaci jednotlivých ročníků, a to jak pro účely vedení Komunikační agentury, tak pro lepší organizaci v dalších letech.Srovnání kvalitativních dat má ambice posloužit nejen k popisu zkušenosti, ale také k vytvoření řady doporučení směřujících k vylepšení organizace dalších ročníků akce budoucími manažery.

V teoretické části práce budou rozebrány základní pojmy jako projekt a jeho fáze a řízení, dále manažerské dovednosti se zaměřením na týmovou spolupráci a samozřejmě nebude opomenuta teoretická základna výzkumu, zabývající se dopodrobna zdůvodněním výběru kvalitativního výzkumu. Pozornost bude zaměřena na vymezení jedné ze základních výzkumných metod – na hloubkový rozhovor. Poslední kapitola bude věnována metodologii.

Praktická část práce nabídne popis fungování Komunikační agentury, vysvětlí pozadí vzniku prvního i druhého ročníku festivalu SkrzPrsty i přinese výčet jednotlivých výstupů. Kapitoly „Výzkum“ a „Analýza výzkumných okruhů“by měly být páteří celé této bakalářské práce. V kapitolách „Doporučení“a „Závěr“ má dojít nejen k zodpovězení výzkumných otázek, ale obsah jejího textu bude také směřovat k naplnění stanoveného výzkumného cíle. Obsah práce tak může zároveň naplnit svůj účel, a to pozitivním způsobem ovlivnit budoucí manažerskou praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

V širokém slova smyslu se pojem projekt užívá pro jakékoliv záměry s určitým jedinečným a novým cílem. V managementu se často hovoří o projektu jako o časově ohraničené snaze, která je nasměrována k vytvoření ojedinělého produktu nebo služby.

1.1 Projekt a jeho definování

Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací.“

(Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 14)

Vzhledem k velkému spektru projektů jako takových se dá projekt definovat mnoha způsoby. Univerzálně je možné říci, že projekt je změna.Výše jmenovaní autoři se také shodují na charakteristikách, které jsou vlastní všem projektům:

a) Ohraničenost – každý projekt má svůj začátek i konec, ať už trvá měsíc či několik let

b) Rozsáhlost – projekt je typický svou komplexností, která je rozdělena na etapy, v nichž se mění nejen úkoly, ale též organizace a zdroje, jež se na něm podílejí

c) Jedinečnost – vše, co se v projektu odehrává je neopakovatelné a má své zaměření

d) Různorodost – spolupracuje na něm větší množství lidí z různých organizačních linií

e) Omezené zdroje – časové, lidské, materiální i finanční

f) Konkrétní cíle a k nim vedoucí strategie

Doležal a Švirákovámezi charakteristiky neboli kompetence, kromě výše uvedených, řadí komplexnost a složitost (neboť projekt není triviálním problémem) a v neposlední řadě nadprůměrné riziko. Definice uvedených autorů je pak následující:*Projekt je celek koordinovaných činností, které jsou realizovány k dosažení požadované změny ve vymezené lhůtě a za stanovených podmínek.*(Šviráková, Doležal, 2010, str. 24)

1.2 Cíle projektu a zainteresované strany

Každý projekt je ve své podstatě jedinečným procesem změny z výchozího stavu do daného cíle. Stejně tak každá počáteční úvaha o vzniku projektu má vycházet z konkrétního cíle a může časem nabít na strategickém významu. Jednoduše řečeno, cíl projektu je výsledek, ke kterému chceme dojít. Cíl projektu je zásadní jak pro určenníjeho obsahu, ale také pro jeho průběh a následná vyhodnocení. *Správné definování cíle je jedním z klíčových faktorů úspěšného projektového řízení i následného úspěchu projektu.* (Nechvílová in Bendová a kol., 2012, s. 9)

Jasně definovat cíl projektu je však mnohdy náročná záležitost, protože je při této činnosti zapotřebí ohlížet se na vzájemné porozumění zástupců zainteresovaných stran vzhledem k jeho realizaci. Konkrétně metoda SMART(i) se nabízí jako jedna z vhodných pomůcek. Odkážeme-li se na Doležala (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 63), každý z uvažovaných projektových cílů by měl být:

- *S – specifický*
- *M – měřitelný*
- *A – akceptovaný*
- *R – realistický*
- *T – terminovaný*
- *i – integrovaný*

Splněný cíl projektu znamená splnění předem stanovených podmínek, což zpravidla vypovídá o jeho úspěšnosti. Odborníci, například Nechvílová (in Bendová a kol., 2010, s. 11), hovoří o třech hlavních požadavcích na kritéria úspěšnosti – srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost.Při stanovování kritérií by se také nemělo zapomínat na měkké faktory úspěchu (mezilidské vztahy, apod.). Obecně jsou také projekty zasazeny do okolí, které je tak více či méně ovlivňováno. Při realizaci každého projektu dochází k ovlivňovánízainteresovaných stran (tzv. stakeholders), čímž rozumíme organizace, lidi, jiné projekty apod. Tyto subjekty dělíme na primární (vlastníci projektů, investoři, projektový tým, dodavatelé, zaměstnanci a obchodní partneři) a sekundární (média, vládní instituce, organizace, konkurence, veřejnost, …).

1.3 Kategorie projektů

Dle Dolanského (1996, s. 16) lze projekty rozdělovat z hlediska rozsahu a druhovosti. Druhů, jako například projekty investičního charakteru, organizační změny, humanitární akce, je nespočet. Z hlediska rozsahu dělíme projekty do tří kategorií, které je ovšem nutné brát s rezervou vzhledem k různorodosti náplně a rozsahu práce na jednotlivých projektech.

První kategorií je kategorie komplexní, do níž spadají projekty unikátní, neopakovatelné, jedinečné a především dlouhodobé, skládajících se z mnoha činností ve speciální organizační struktuře. Taktéž se vyznačují vysokými náklady, množstvím zdrojů a subprojektů.

Speciální kategorie obsahuje projekty střednědobé, s nižším rozsahem činností a pouze dočasným přiřazením pracovníků.

Třetím typem jsou pak projekty jednoduché, které jsou krátké, mají jednoduchý cíl, jsou vykonávány jednou osobou a povětšinou využívají standardizované postupy.

1.4 Životní fáze projektu

Každý projekt se děje v konkrétním místě a čase. Lze konstatovat, že čas jako klíčový parametr projektu je vždy důležité sledovat, neboť úspěch projektu bývá úzce provázán s vymezeným časovým rámcem. Životní fáze projektu dle standartu IPMA lze dělit na předprojektovou, projektovou a poprojektovou, což odpovídá logickému rozčlenění na přípravu, realizaci a vyhodnocení.(Šviráková, Doležal, 2010, s. 44)

Nabízí se ocitovat uvedené autory, kteří dále dělí jednotlivé životní fáze projektu následujícím způsobem:

- *Předprojektová fáze – strategické úvahy, analýzy a studia, přípravná a definiční fáze*
- *Projektová fáze – zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení*
- *Poprojektová (vyhodnocovací) fáze – zpracování dokumentu nebo rozbor pro poučení*

S vědomím, že realizace každého projektu s sebou přináší celou škálu nově nabytých zkušeností a poznatků, se otevírá manažerům příležitosttyto využít při organizaci dalších projektů.

Krchová (2006, s. 7)při aplikaci na Komunikační agenturu FMK popisuje pětfází projektu:

1) Zahájení projektu – fáze, při níž jednotlivec (pedagog či student) navrhne projekt naplňující určitou potřebu (ať už FMK, UTB či jiné org.) a následně se Komunikační agentura ve spolupráci se členy vedení FMK rozhodne k přijetí či zamítnutí tohoto záměru. Tato etapa je díky své podstatě rozhodujícím východiskem pro budoucnost projektu.
2) Návrh projektu – po zvolení hlavního projektového manažera (pokud jím není zakladatel) je druhou nejpodstatnější úlohou této fáze pojmenovat zdroje, množství členů i ustanovení projektových dokumentů, které jsou základem pro projektový záměr. Sem patří též identifikace rizik či rozplánování komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Po schválení zástupcem KOMAGu a opětovném překontrolování je možné postoupit o krok dále.
3) Plánování projektu –tato část přímo navazuje na výstupy fáze předchozí, vylepší je a rozšíří. Navíc je vytvořen reálný projektový plán a rozšiřuje se projektový tým, aby projekt mohl co nejlépe fungovat. Ještě stále je možnost zastavit projekt, pokud by to bylo z určitých důvodů nutné.
4) Realizace projektu –je fází vynakládání zdrojů a zapřažení manažera projektu jako schopného leadera, který vede svůj tým dříve naplánovanými stezkami a vytváří se tak očekávaný výsledek projektu.
5) Ukončení projektu – mnohdy podceňovaná fáze, která má však nedocenitelný význam, projektový tým totiž hodnotí výsledky a angažovanost, čímž je možné v mnohém usnadnit a především zlepšit fungování budoucích ročníků. Neméně významným cílem je tedy dokumentovat dobré příklady manažerské praxe, analyzovat je a vytvářet závěry, které mohou být dále použitelné. Provádění reflexe vlastního jednání patří k nejobtížnějším dovednostem, a to nejen v oblasti projektového řízení.

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Mnoho neúspěšných či méně vydařených projektů často souvisí s chybami projektových manažerů. Ti mohou například brzdit rozvoj projektu, nemají jasně stanovené cíle nebo mají s jeho samotným řízením a vedením zásadní problémy. Proto je velmi důležité znát principy projektového řízení.

2.1 Project management a jeho definování

Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a „bestofpractice" zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.

(Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 395)

Jde o *způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu), tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu, s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.*(Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 395)

S oporou v názorech uvedených autorů lze projektové řízení charakterizovat těmito citovanými principy:

- *Systémový přístup*
- *Systematický, metodický přístup*
- *Strukturování problému a strukturování v čase*
- *Přiměřené prostředky*
- *Interdisciplinární týmová práce*
- *Využití počítačové podpory*
- *Aplikace zásad trvalého zlepšování*
- *Integrace*

2.2 Úspěšnost řízení projektu a trojimperativ

Mluvíme-li v kontextu této práce o úspěchu, pak na něj cílíme v rozměrech projektu. Z toho vyplývá, že úspěch projektu je přímo úměrný osobnímu úspěchu manažerů. Úspěšnost řízení projektu logicky odpovídá kategoriím, jakými jsou obsah projektu, jeho obtížnost, případně jeho rozsah.

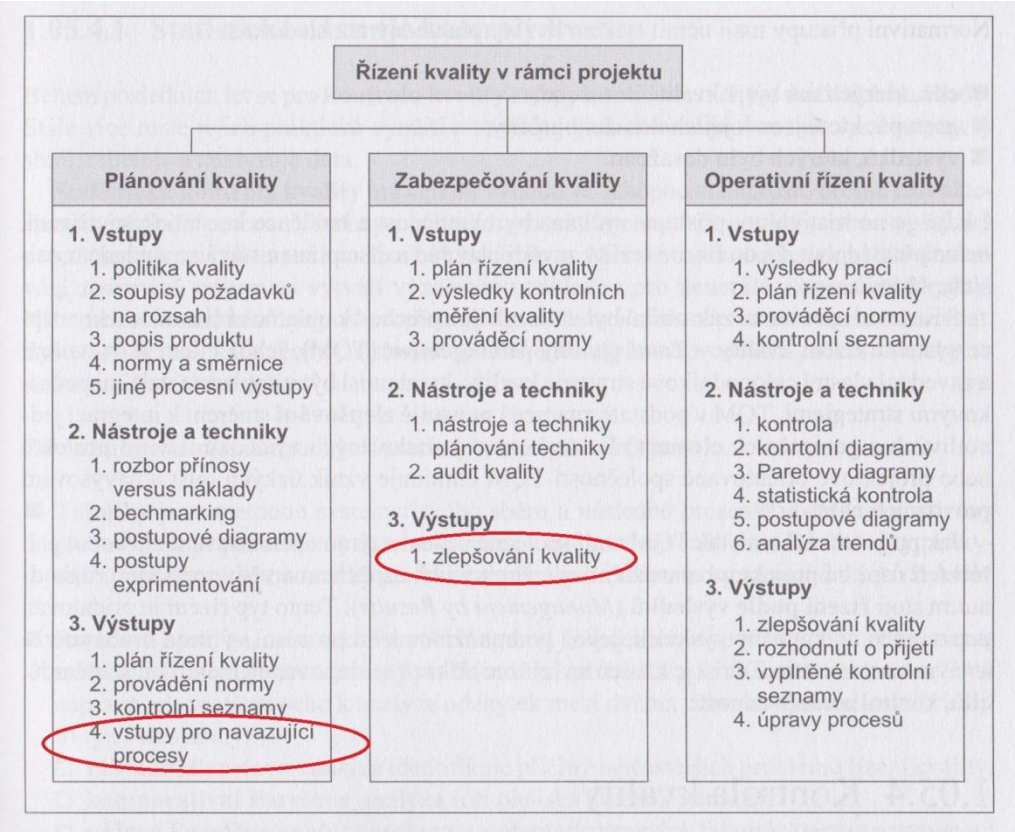
Každý projekt obsahuje soubor prvků, které mohou být použity jako měřítka úspěchu.(Newton, 2008, s. 25) Dále Newton tvrdí, že jedním z prvních úkolů a klíčových schopností manažera, řídícího projekt, je určit faktory úspěchu. Pojmenovat tyto faktory znamená zamyslet se nad úspěšností řízení projektů, které souvisí s úspěchem projektů, ale přitom vědět, že se nejedná o totéž. Řada zkušených manažerů popisuje zvláštní význam integrace, která *spočívá v kombinaci požadavků, aktivit a výsledků projektu, s úmyslem dosáhnout cílů a úspěšných výstupů projektu.* (Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 34) Citovaní odborníci v souvislosti s vymezením pojmu úspěšný projekt mluví o tzv. trojimperativu. Pokud projekt splní cíl, a to v ohraničeném čase a s použitím vymezených zdrojů, měl by být úspěšným. O tomto názoru, který vychází z jejich provázanosti, je v souvislosti s kvalitním řízením projektů vhodné dále uvažovat, neboť realita je mnohdy velmi složitá.

2.3 Kvalita projektu a její řízení

Obecně lidé kvalitu vnímají jako všudypřítomný rys jakéhokoliv předmětu, jevu, procesu, činnosti. Pokud je něco nekvalitní, vzniká nespokojenost, což souvisí s nenaplněným očekáváním. Podle Hrazdilové Bočkové, chceme-li aplikovat pojem kvality do projektů, existují dvě hlediska, a to: kvalita procesů projektu a kvalita produktu projektu. Pokud není jedno z těchto hledisek splněno, pak neplatí, že je projekt kvalitní. (Hrazdilová Bočková in Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 100)

Výše citovaní autoři knihy „Projektový management podle IPMA“ nahlíží na popisovaný pojem z hlediska zodpovědnosti za řízení kvality projektu. Konstatují, že řízení kvality je založeno na účasti všech členů projektového týmu, kteří musí kvalitu v projektu považovat za základ všeho. S oporou v systematickém přístupu jde nejen o vytvoření kvality procesu a produktu v projektu, ale také o jeho udržení. Na myšlenku odborníků, že projektovému týmu byze zásady nemělo jít jen o kontrolu, ale o plánování kvality, názorně poukazuje

přiložený obrázek 1. Jeho původní podoba byla autorsky doplněna o výběr oblasti, kterákoresponduje s řešením hlavnívýzkumné otázky této bakalářské práce.



Obrázek 1. Přehled řízení kvality v rámci projektu; podle IPMA – zjednodušeno. Zdroj:Autorsky upraveno podle Hrazdilová Bočková in Doležal, Máchal, Lacko (2010, s. 103)

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura projektu je dočasnou součástí trvalé organizační struktury. U řešení každého projektu se nabízí co nejlépe vymezit obě struktury a zároveň přesně popsat zodpovědnost i pravomoci jejich manažerů. Hrazdilová Bočková vysvětluje organizaci projektu jako dočasný návrh nejvhodnější organizační struktury projektu, který zahrnuje:

- *Identifikaci veškerých organizačních jednotek*
- *Definování úkolů a vzájemných vazeb*
- *Definice vyjasněnosti, odpovědnosti a kompetence*
- *Přiřazení k organizačním jednotkám*

- *Předpisy ohledně struktury a postupů*(HrazdilováBočková in Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 115)

Organizovat projekt znamená rozdělit práci, koordinovat a integrovat úkoly, ať už za nimi stojí jednotlivci, firmy, instituce apod. Ve své podstatě se jedná o přiřazování pravomocí a zodpovědnosti.

3 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Současný management umožňuje využít nejrůznější metody, techniky a postupy, které pomáhají vylepšit práci manažerů. Nejde však jen o znalost postupů, ale především o jejich praktickou aplikaci. V praxi to znamená kromě uplatnění správných řídících praktik (tzv. tvrdé dovednosti), také využití metod a technik vedení lidí a sebeřízení (tzv. měkké dovednosti). Obecně lze konstatovat, že manažerským dovednostem se dá naučit a je vhodné je kontinuálně rozvíjet.

Autoři učebnice „Management"(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 439) řadí do manažerských dovedností řízení času, komunikování, prezentování, vedení porad, týmová práce, delegování a řešení problémů.Cimbálníková (2009, s. 9-10)ve své publikaci „Manažerské dovednosti I." vybírá stanovování cílů, řízení času, delegování, vedení porad, řízení změn a týmová práce.

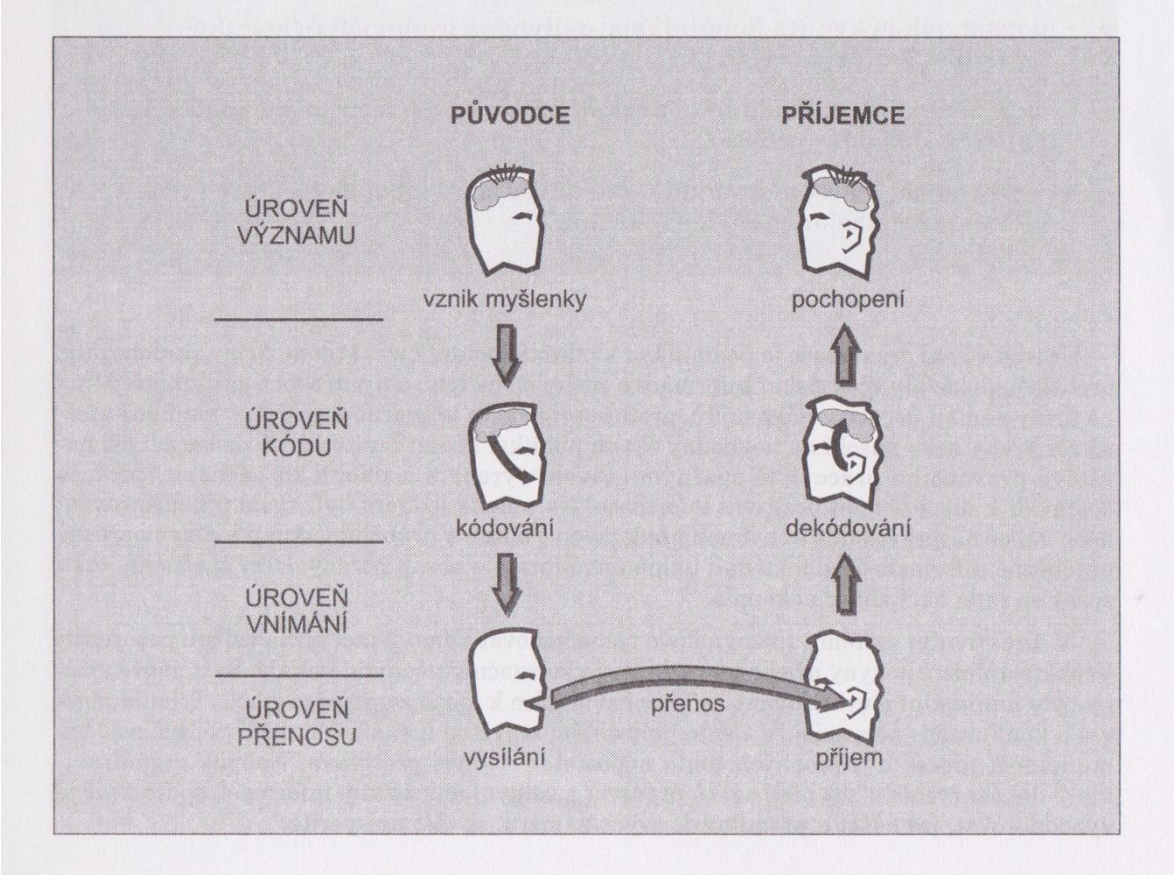
S ohledem na téma předložené bakalářské práce se její autor rozhodl dopodrobna zaměřit především na problematiku popisu a osvětlení zvláštního významu čtyř následujících manažerských dovedností:

- Komunikování
- Řešení problémů
- Vytvoření skupiny, týmu a jeho vedení, týmová práce
- Poučení z vlastní zkušenosti

Uvedené pořadí manažerských dovedností však nemá žádný vliv na šíři jejich dopadu. Naopak, již samotné téma bakalářské práce vypovídá o zásadním významu poslední z výše uvedených dovedností.

3.1 Komunikování

Je všeobecně známo, že nejen v oblasti projektového managementu platí, že pro úspěšnost projektu je efektivní komunikace klíčovým prvkem.Může mít mnoho forem a ve svém procesu prochází několika úrovněmi. Podle již výše zmiňovaných odborníků, Bělohlávka, Košťana a Šuleře, jsou to úrovně významu, kódu, vnímání a přenosu, které jsou graficky zobrazené na obrázku 2.



Obrázek 2. Proces komunikace. Zdroj:Převzato z Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 466)

Je však třeba dávat pozor na šumy a komunikační bariéry, které úspěšnou komunikaci ničí. Myšlenka nemusí být snadno srozumitelná, zvolený kanál nemusí být vhodný či si příjemce třeba zprávu vyloží úplně jinak, než původce zamýšlel. Všem těmto problémům se dá zabránit využitím zpětné vazby. I tato může mít několik úrovní, stejně jako samotný proces komunikace:

a) Zpětná vazba na úrovni jednání – při které příjemce nejspíš slyšel, o čem původce mluvil a odsouhlasí mu, že rozuměl (problém je pak v možnosti naprosto rozlišeného chápání)
b) Zpětná vazba na úrovni kódu – v této úrovni je příjemce schopen zopakovat komunikát, ale stále je možné, že mu správně nerozuměl
c) Zpětná vazba na úrovni významu –je nejdůležitější, protože je z ní jasné úplné pochopení toho, co bylo původcem zadáno

Do zpětné vazby též zapadá z hlediska organizace hodnocení výkonu pracovníků, protože jen takto je možné kvalitně fungovat a spolupracovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 466-468)

Komunikaci lze v širokém slova smyslu chápat jako umění jednat s lidmi. To v sobě zahrnuje umění mluvit a sdělovat, reálně naslouchat a taktéž umění mlčet. Dle Máchala je pět základních typů komunikace v souvislosti s podobou informačních sítí mezi účastníky komunikace:

1) Kruhová – Probíhající v bezprostřední okolí (většinou více lidí v okolí)
2) Řetězová – komunikace s jednou osobou
3) Ohnisková – také jedna osoba, ale s centrálním postavením oproti ostatním ve skupině
4) Vertikální –prostupování dat a informací oběma směry, shora dolů a zdola nahoru
5) Horizontální – rovnoměrný tok informací mezi členy skupiny

Máchal též zmiňuje zásady správné komunikace, mezi které řadí aktivní naslouchání, trpělivost, toleranci, konstruktivní kritiku, sebejistotu, otevřené vyjadřování pocitů, poskytování pravdivých informací, zodpovědnost a samozřejmě již výše zmíněnou zpětnou vazbu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 246-252)

Úplným základem je používání stejných komunikačních symbolů. V tomto případě se symbolem stává cokoliv, užité k zastoupení či prezentaci něčeho jiného. V mezilidské komunikaci jsou základními symboly mluvená a psaná řeč. Neměli bychom zapomínat i na skutečnost, že komunikace je výměnou informací mezi mluvčím a příjemcem nejen verbálně, ale i neverbálními formami a činy (chováním, aktivitou, jednáním).

Dolanský, Měkota a Němec zdůrazňují roli vstřícné komunikace cestou k požadovaným výsledkům. Je tedy důležité se neutápět v osobních sporech či potlačovat názory druhých neboť právě díky rozdílům můžeme přijít na nové podněty. Podstatným faktem je i skutečnost, že příjemce informace neslyší úplně přesně to, co je mu sdělováno. Vzhledem k přirozenému sklonu zkreslovat informace a díky svým postojům si vytvářet určité prepozice k tomu, co bude řečeno, je nepostradatelné, aby byl prezentér (a na druhé straně i posluchač) nezaujatý a otevřený naslouchání. Manažer by rozhodně neměl přehnaně kritizovat, podceňovat schopnosti svých svěřenců, nezajímat se o problémy druhých či nedokázat připustit vlastní chybu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 72)

Ke klíčovým myšlenkám, kterými se má zabývat projektový manažer, patří problém „s kým komunikovat, čemu naslouchat a jak odpovídat.“ Aby projektový manažer dosáhl úspěchu, potřebuje nejenom sdělovat správné informace, ale také tak musí činit správným způsobem. V prvé řadě nejde o nic jiného než si uvědomit, kdo tvoří publikum, se kterým má komunikovat. Ze tří skupin, s nimiž manažer pravidelně hovoří, tzn. projektový tým, zákazníci projektu a jiné zájmové skupiny, zajímá autora této práce především skupina lidí, kteří jsou do projektu přímo zapojeni.

Právě při komunikaci uvnitř projektového týmu by měli manažeři nejvíce usilovat o zefektivnění procesu a co nejlepší výsledky. Obecně se mluví o klíčových komunikačních dovednostech, z nichž lze považovat za zásadní naslouchání, sdělování (mluvení i psaní) a techniky již zmíněné neverbální komunikace. Se stejnou důležitostí musí manažer uvažovat o zvolených přístupech ke komunikaci a o jejím plánování. Nezbytností je, aby projektoví manažeři komunikovali na všech úrovních s myšlenkou na úspěšné dokončení projektu.

Výsledek každého projektu se odvíjí především od součinnosti lidí, kdy produktivní spolupráce stojí na komunikaci uvnitř týmu. Je to základní schopnost projektového managementu jak při řešení dílčích problémů, tak k dovedení projektu do zdárného cíle. (Newton, 2008, s. 45-64)

3.2 Řešení problémů

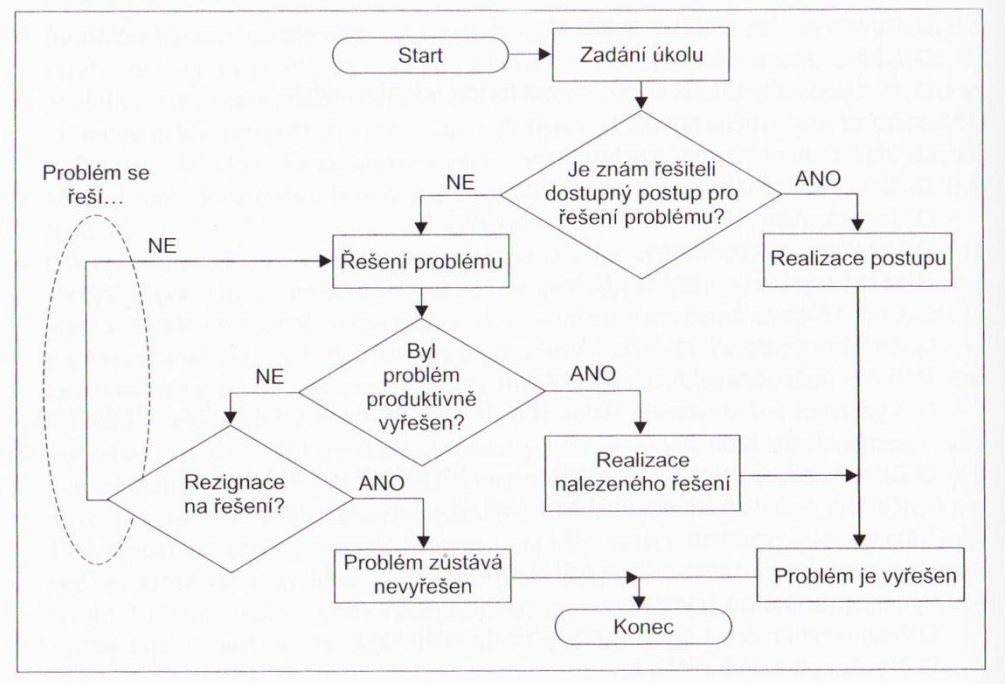
Na tomto místě leží ve středu naší pozornosti tématika řešení problémů v souvislosti s fungováním projektu. Obecně víme, že se projektoví manažeři často setkávají s problémovými situacemi, které je nutné rychle, efektivně a správně vyřešit. Podle Doležala, Máchala, Lacka patří mezi typické problémy při řízení projektů *například sestavení optimálního plánu projektu, nalezení významných rizik projektu, vyřešení časového skluzu projektu, snížení nákladů na projekt apod.* (Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 126)

Ve všech případech se však nabízí využít systematického přístupu k řešení problému, tzn. aplikovat známé metody, které vedou ke konkrétnímu řešení. Jde o ověřené postupy, nabízející řadu elementárních úkolů pro praxi. S ohledem na téma bakalářské práce se její autor více zaměřuje na aspekty práce s lidmi a s jejich organizováním. V širším slova smyslu lze o této problematice uvažovat pod vlivem názorů výše uvedených autorů, kteří

uvádí obecný postup, vhodný zejména pro řešení technicko – organizačních problémů. V angličtině„General ProblemSolvingProcess“ (GPSP)má 10 následujících kroků:

1) Identifikace problému
2) Definice problému
3) Analýza současného stavu
4) Hledání a určení možných příčin
5) Definice požadovaného cílového stavu
6) Návrh řešení problému
7) Výběr optimálního řešení
8) Prověření navrhovaného řešení
9) Realizace přijatého řešení
10) Kontrola a vyhodnocení dosaženého stavu

Bohužel ne vždy vede aplikace obecného postupu k nalezení předpokládaného řešení. Při pozorování následujícího obrázku 3, který názorně poukazuje na složitost procesu řešení problému, si lze dobře uvědomit, jak je zvlášť nebezpečná tzv. smyčka.



Obrázek 3. Schéma řešení problému. Zdroj: Převzato z Lacko in Doležal, Máchal, Lacko (2010, s. 130)

Řešit problém může mimo jiné znamenat poučit se z vlastních zkušeností a upozornit na efektivní postupy, jak dovést projekt k úspěchu. To, že ten či onen projektový tým rezignuje na řešení určitého problému, ještě neznamená, že se další tým nemůže poučit z jeho chyb a přijít s novým řešením podloženým vlastním kreativním myšlením.

Na tomto místě stojí za připomenutí alespoň krátká informace o existenci několika desítek kreativních technik, jejichž použití vede k otevřené atmosféře uvnitř týmu. Mezi ty nejznámější patří brainstorming, brainwriting a myšlenkové mapy. Praktická aplikace uvedených prostředků do praxe vede k zisku řady nápadů od pracovní skupiny nebo týmu. Například brainstorming se opírá o princip tzv. odloženého úsudku. Základ spočívá ve vědomé proměnně procesu myšlení. *Jinými slovy, musíme se jednou obracet na svou hodnotící mysl a podruhé na tvůrčí mysl a nesnažit se současně myslet kriticky a obrazně.* (Osborn in Adair, 1994, s. 159)

Citovaný autor dále uvádí tři principy, které tvoří základ pro skupinový brainstorming:

- Soupis nápadů může být produktivnější, než když vyloučíme jejich okamžitou kritiku
- Čím více nápadů, tím lépe
- Skupinová práce při produkci nápadů může přinést lepší výsledky, než když jednotliví pracovníci postupují samostatně

Technice brainstormingu se podobá brainwriting, při němž jde o soupis nápadů na papír ve stanoveném časovém limitu. Písemná podoba této kreativní techniky má výhodu, že se s tímto materiálem dá pracovat opakovaně a s různě dlouhým časovým odstupem.

Myšlenkové mapy podporují kromě výčtu nápadů zároveň hledání souvislostí mezi nimi. Cenné na uvedení techniky myšlenkových map do praxe je uspořádání myšlenek, což lze vhodně využít v průběhu celého projektu.

Úspěch řešení většiny problémů v projektech se odvíjí od pojmenování a využití veškerých dostupných informací, návrhů a reakcí na ně ze strany všech členů projektového týmu. Za podporu stojí každý myšlenkový střet, který nabízí nové alternativy. Naopak, největší nebezpečí při řešení problémů, je vznik konfliktu mezi jednotlivými osobnostmi. Je zcela pochopitelné, že si každý ze členů týmu s sebou do pracovního života přináší své názory, představy a hodnoty. Hlavní manažer projektu by měl *členům týmu pomoci rozlišovat mezi názory jednotlivých pracovníků a nositeli těchto názorů… Ideální je ovšem dosáhnout urči-*

té úrovně vzájemné důvěry a respektu a pokud možno náklonnosti mezi členy týmu v kombinaci s neústupností vůči projeveným názorům. (Adair, 1994, s. 174)

Vrátíme-li se od řešení konfliktu uvnitř týmu k řešení problému v rámci projektu, je příhodné se zamyslet nad faktory, ovlivňujícími hledání těchto řešení. Vzhledem k tomu, že je realita často velmi vzdálená od ideální situace, pak lze podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001, s. 584) vymezit bariéry efektivního řešení problému:

- Informace – manažeři mají ve většině případů nedostatek informací
- Proces vnímání – každý člověk má sklon vnímat, co očekává
- Kognitivní proces – myšlenkové procesy člověka jsou omezené a pomalé. Lidé trpí pochybnostmi, zda jsou jejich rozhodnutí správná. Každý manažer vnímá navíc informace rozdílně
- Skupinové vlivy – obecně platí, že je na činnost každého jednotlivce ve skupině vyvíjen tlak
- Organizační vlivy – manažerská rozhodnutí jsou ovlivňována samotnou organizací
- Časové bariéry – nedostatek času může negativně působit na rozhodování
- Stres

3.3 Vytvoření skupiny, týmu a jeho vedení, týmová práce

3.3.1 Skupina

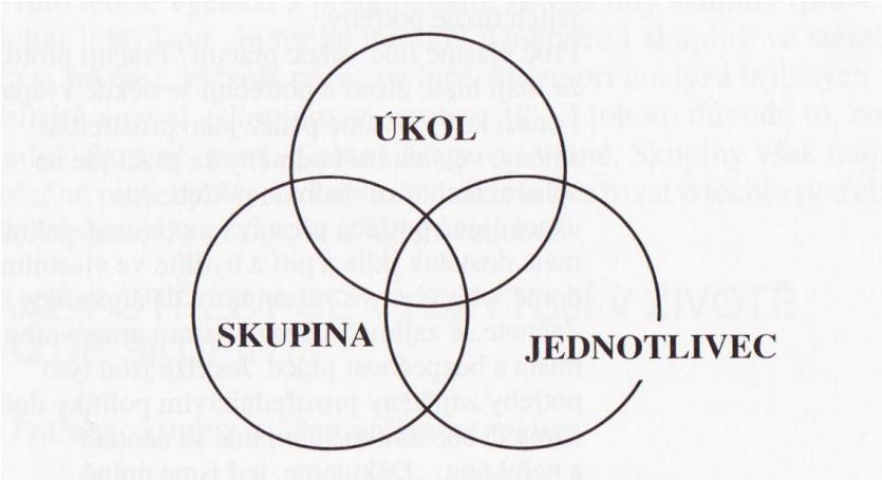
Vymezit pojem skupina není zdaleka tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Vzhledem k rozsahu tohoto pojmu vzniklo mnoho různorodých definic, s ohledem na obor, do nějž bylo osvětlení tématiky potřebné. Pro tuto práci je vhodný popis Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001, s. 531): *Skupinu lze definovat jako dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My“.*

Pro srovnání je možné taktéž uvést definici skupiny od Basse (in Adair, 1994, s. 12): *Soubor jednotlivců, kde existence tohoto souboru přináší členům prospěch… Její členové nemusí sdílet společné cíle. Tato definice také nepředpokládá vzájemné působení, vzájemnou vazbu rolí nebo společenský způsob chování, i když to jsou společné charakteristiky mnoha skupin.*

Na tomto místě je vhodné se dále zabývat vymezením skupiny podle práce. Pro pracovní skupinu je zpravidla charakteristické, že má nějaké jméno, úkol (možné společné cíle a zájmy). Její členové mezi sebou komunikují, mnohdy i vzájemně spolupracují a pomáhají si. Skupiny mohou být malé a velké, mezi větší patří například organizace a instituce.

Každá skupina může mít jak formální (viditelnou), tak neformální (skrytou) strukturu. V podstatě jde o přiznání hierarchie rolí, jejichž vymezení přímo souvisí se společným úkolem. V průběhu činnosti na zadaném úkolu se můžou jednotlivé skupinové role měnit či překrývat. Podle Adaira jsou role spojeny se statutem (sociálním postavením) v pracovních skupinách a organizacích. Ve všech skupinách se utváří hierarchie rolí, kdy má přirozeně nejvyšší postavení role vedoucího. (Adair, 1994, s. 33-40)

Skupiny mají některé společné potřeby, což se nabízí připomenout s ohledem na obsah další kapitoly, v níž budeme hovořit o týmu. Při plnění společného úkolu je kruh jednotlivce a skupiny vzájemně ovlivňován. Ze zkušenosti víme, že pokud jsou jednotlivci plně zapojeni a dobře motivováni, pak budou ve prospěch úkolu a skupiny aktivnější.



Obrázek 4. Tři oblasti potřeb. Zdroj: Převzato z Adair (1994, s. 66)

Při pohledu zvenčí lze za každou pracovní skupinou vidět méně či více podskupin. Ať už je podskupin jakýkoliv počet různorodého charakteru, pak v případě vzniku konfliktů je nezbytné spojit síly a společně vyřešit problém. Skupiny, které díky soudržnosti svých členů a dobré práci vedoucího dokážou zdárně dojít k cíli, mají ambice svou činnost rozvinout v týmovou práci a samy se přetavit v tým.

3.3.2 Tým a týmová práce

Vymezit pojem tým lze mnoha způsoby. Za všechny autor práce uvádí alespoň definici Palána (Palán, 2002, str. 218): *Cílově zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracující na společném úkolu) a existující v časově vymezeném období. Např. týmy řídící (vedení podniku), projekční týmy (spolupráce různých specialistů na společném úkolu) apod.*Pokud odborníci hovoří o týmu, pak toto uskupení musí mít sedm nutných charakteristik (Hájek in Doležal, Máchal, Lacko, 2010, s. 120):

- Společný cíl – primárním zájmem týmu je dosažení společného cíle
- Vzájemná odpovědnost – zodpovědnost mezi členy i nadřízeným
- Společná akceschopnost – celkový postup týmu je nadřazen individuální činnosti
- Konstruktivní konflikty – řešení konfliktů tvůrčím způsobem, ze kterého něco nového vzniká
- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra –bez obou složek se členové skupiny při plnění společného cíle neobejdou
- Vzájemná otevřenost a informovanost – každý člen týmu by měl být o všem informován
- Společné sebeuvědomění – všichni pracovníci jsou si vědomi vyjmenovaných charakteristik týmu a pomáhají je budovat

Citovaný autor v prezentované odborné knize popisuje taktéž životní fáze týmu:

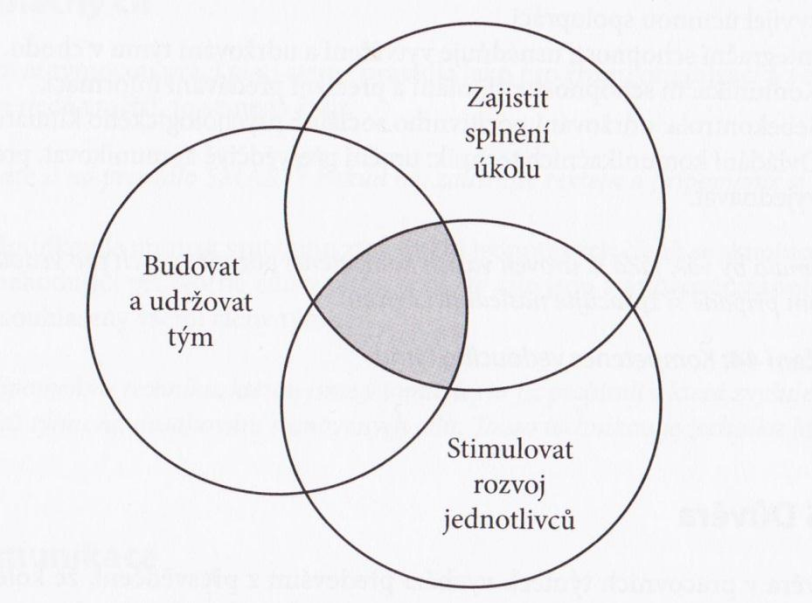
a) Forming (formování) – vzájemné testování členů týmu
b) Storming (fáze konfliktů a polarizací) – krystalizace postojů
c) Norming (normování) – vytváření standardů a norem týmu, nárust motivace
d) Performing (fáze výkonu) – samostatná činnost všech členů týmu ve prospěch společného cíle

Skutečná týmová práce však ve své podstatě znamená překonání zájmů jednotlivce a uvolnění síly ve prospěch celku. Je-li tým správnou sestavou lidí, kteří jsou schopni se doplňovat, pak lze považovat za zásadní, jak rozdělit role v týmu. Většina odborníků se s mírnými obměnamishoduje nad dělením rolí v týmu. V popisované oblasti je například uznávané členění podleBelbina (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, 541), který uvedl tyto role: *inovátor, hledač zdrojů, koordinátor, formovač, pozorovatel, stmelovač, realizátor, dokončovatel a specialista.*

Obecně lze konstatovat, že rozdělení rolí nebývá jednoznačně závazné. Vše je vždy závislé od změn, které v průběhu realizace projektu nastávají. V každém případě jde při rozvoji týmu o maximální využití potenciálu každého člena, což souvisí se zájmem o vylepšení týmové práce.

Bělohlávek (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, 533) popisuje tzv. synergický efekt, který nadřazuje výsledek práce týmu nad sumu možností jeho jednotlivých členů. Tento efekt však většinou vzniká až v sehraném a kvalitně fungujícím společenství.

Přestože k základním podmínkám efektivní týmové práce patří spolupráce, důvěra a soudržnost, podstatný vliv na její budování a rozvoj má také osobnost vedoucího týmu. Leadera či manažera lze posuzovat z hlediska jeho schopnosti zajistit dynamickou rovnováhu fungování týmu ve třech základních směrech, zobrazených na obrázku 5.



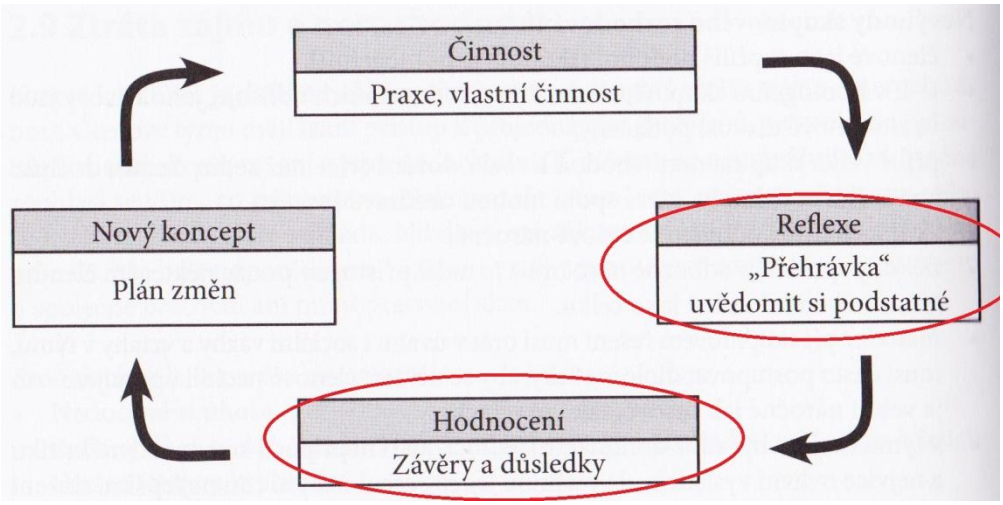
Obrázek 5. Dynamická rovnováha týmu. Zdroj:Převzato z Adair in Cimbálníková (2009, s. 121)

Vedoucí týmu zajišťuje mnoho činností. Obecně platí, že pod dobrým vedením všichni pracují efektivněji. Popisovanou problematiku můžeme podpořit myšlenkou již dříve citovaného Adaira: *K týmové práci nedochází jen náhodou, je to vedlejší produkt dobrého vedení.*(Adair, 1994, s. 125) Mezi klíčové funkce leadera patří plánování, vysvětlení, kontrola, podpora, informování a hodnocení.

S postupným rozvojem projektu je s ohledem na jeho efektivitu určitě vhodné zabývat se jednáním a schopnostmi leadera i jednotlivých manažerů. Jen málokterý projekt se obejde bez větších problémů, které si členové týmu nejen uvědomují, ale i pociťují. Je zcela logické, aby se pocity každého zainteresovaného pracovníka projektu zabývalo vedení, a to nejen v průběhu jeho realizace, ale i po jeho dokončení. Každý manažer by se rozhodně měl zpětně ohlížet za svou činností a učinit z ní užitečné závěry, které mohou posloužit vylepšení další projektové praxe.

3.4 Poučení z vlastní zkušenosti

V souvislosti s výše zmíněnou myšlenkou, že by mělo docházet ke zlepšování manažerských dovedností, se nabízí věnovat dostatečné množství časusebereflexi, ale také uvažování o společné činnosti na daném projektu, včetně posouzení kvality jeho výstupů. Kritické zhodnocení průběhu a výsledků projektu neznamená vlastně nic jiného než poučení se z vlastních zkušeností. Cimbálníková v tomto ohledu uvádí, že *hodnocení musí být otevřené. Je třeba si připomenout a zafixovat pozitivní zkušenosti a podle známého marketingového pravidla – co se osvědčilo, opakuj – jich využívat i nadále.* (Cimbálníková, 2009, s. 108)Citovaná autorka v odborné literatuře uvedenou myšlenku rozvinula na obrázku 6 dle Kolba:



Obrázek 6. Cyklus učení. Zdroj: Autorsky upraveno podle Kolb in Cimbálníková (2009, s. 128)

Aby se vůbec mohli manažeři postupně poučit z vlastních chyb, je zapotřebí se především zamýšlet nad jejich příčinami, což mimo jiné souvisí s vytvořením zvláštního prostoru pro společnou diskusi projektového týmu. Každý rozhovor pak může mít několik úrovní zároveň, protože může reflektovat jak dění v celém týmu, tak interní vztahy mezi jednotlivými členy. Z praxe navíc vyplývá, že rozhovory započaté s reflektivním záměrem se zároveň stávají diskusí o pocitech, dojmech a zkušenostech jednotlivců. Při tom nelze zapomenout na zásadu, že cílem každé reflexe směřující k vylepšení dovedností manažerů by měla být snaha pomoci a motivovat je do další činnosti.

Závěrem lze tedy říci, že je v rámci vylepšení činnosti projektového týmu i každého jeho manažera důležité poukazovat na negativa, rozebírat chyby a nedostatky a zamýšlet se nad jejich příčinami. S ohledem na téma předložené bakalářské práce je tato skutečnost velmi podstatným kritériem, vhodným k detailnímu zkoumání.

4 TEORETICKÁ ZÁKLADNA VÝZKUMU

4.1 Kvalitativní výzkum

Definicí kvalitativního výzkumu, hlavního zdroje informací pro tuto práci, je nespočet. Jednou z nich je: *Kvalitativní výzkum je označení pro různé přístupy (metody, techniky) ke zkoumání jevů, kdy do popředí nevstupuje kvantifikace dat, nýbrž jejich podrobná analýza.*(Maňák, Švec in Skutil, 2011, s. 69) Tento typ výzkumu byl v minulosti považován za nedokonalý díky absenci absolutně empiricky dokazatelných faktů či čísel. V současnosti je však považován za sice širokou, nicméně rovnocennou metodu s ostatními typy výzkumu. Odlišnou a o poznání bohatší definici nám nabízí významný metodolog Creswell: *Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění na různých metodologických tradicích zkoumáním daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.* (Creswell in Hendl, 2008, s. 68)Z těchto dvou uvedených definic pak velice příhodně vyplývají základní body kvalitativního výzkumu. Jedná se o možnosti modifikace výzkumných otázek v průběhu studia, což se nazývá tzv. pružným typem výzkumu, tvorbu nových hypotéz při sběru dat či zapracování nových charakterů. Takovýto typ šetření trvá většinou mnohem déle než kvantitativní výzkum, nemusí tomu však tak být u všech využitých kvalitativníchmetod pravidlem. Podstatným znakem kvalitativního výzkumu je taktéž kontinuální sběr, analýza i přezkoumávání závěrů naráz. Mnohdy není vůbec jednoduché pracovat s množstvím nestrukturovaného materiálu a zároveň jej analyzovat a interpretovat. Výzkumník má právo navrhovat nové teorie a často také může probírat své domněnky s respondenty. Nejznámějšími metodami kvalitativního výzkumu jsou pozorování, rozbor textů a dokumentů, interview a audio či video-záznamy.

Využití jak kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu má svá pro i proti. Důležitými klady kvalitativního šetření jsou získání podrobného popisu a vhledu do problematiky při zkoumání (jedince, fenoménu,…), umožnění studovat procesy v přirozeném prostředí, navrhovat teorie nebo hledat lokální příčinné souvislosti. Vytýkána je naopak nezobecnitelnost, obtížnost testování hypotéz, časová náročnost či zainteresovanost a subjektivní dojmy tazatele, které přirozeně zasahují do výzkumu. (Hendl, 2008, s. 48-50)

Do vhledu výzkumníka by mělo být podle uvedeného autora též zařazeno poznání zkoumané osoby, pokud to časové podmínky dovolují. Vzhledem k odlišnosti povahových rysů může být takováto osobní rovina zčásti nevýhodou, nicméně v delším časovém horizontu pak přináší i daleko hlubší připomínky a kritiky respondentů, které by při krátkodobém výzkumu nevyšly na povrch.

4.2 Metody získávání dat

4.2.1 Pozorování

Pozorování je považováno za nejpřirozenější výzkumnou metodu, jejíž podstatou je sledování, respektive smyslové vnímání nějakých jevů (Gavora, 2009, s. 16). Pozorování v rámci kvalitativního výzkumu zahrnuje nejen proces pečlivého sledování, ale také detailní popis zkoumaných jevů, případně i jejich hodnocení. Jednotlivé fáze pozorování zpravidla ovlivňují fakta, která byla zjištěná již na počátku výzkumného šetření. Podle Gavory (2009, s. 17) se pozorovatel snaží pochopit a vysvětlit vymezený okruh jevů, a to z hlediska zkoumané osoby.

Pozorování může být jak nestrukturované, tak strukturované. V souvislosti se současnými trendy kvalitativního výzkumu stojí za zvláštní poznámku především zmínka o participačním pozorování. Výše zmiňovaný autor překládá tento pojem jako „zúčastněné“ pozorování, přičemž jej vysvětluje tím způsobem, že „pozorovatel se zúčastňuje aktivit pozorovaných osob. Neustále je přítomen při aktivitách, případně sám se podílí na činnosti spolu s pozorovanými osobami.“ (Gavora, 2009, s. 21)

4.2.2 Hloubkový rozhovor

Hloubkový rozhovor neboli interview (z anglického „inter“- mezi a „view“ – pohled) je jednou ze základních forem kvalitativního zkoumání. Je založen na dialogu mezi tazatelem a vybraným respondentem, s cílem zachytit nejen fakta, ale především vnitřní pocity, motivaci, jeho rozpoložení či postoje k určitému jevu. Pro tento typ zkoumání je důležitá vstřícná atmosféra a vhodné, ničím nerušené prostředí. Tazatel celý akt buď nahrává na diktafon nebo kameru či si po dobu interview zaznamenává poznámky. V současnosti se již nedoporučuje mít zapisovatele, tzn. třetí přítomnou osobu (rušivý element). Nespornou

výhodou takové podoby rozhovoru je pak především vysoká interakce a následněvybudovaná důvěra mezi subjekty, pružnost výzkumu, možnost získání osobních informací či odstranění bariér psaného projevu oproti klasickým dotazníkům. Za jeho silnou stránku lze též považovat jeho širokou možnost pružně se přizpůsobit vzniklé situaci v průběhu rozhovoru. Nevýhody spočívají v časové náročnosti výzkumu, v menším reprezentativním vzorku respondentů, v osobní zainteresovanosti a v některých případech také v (mnohdy nevědomé) osobní rovině interpretace tazatele. S tím souvisí i obtížné vyhodnocování.

V literatuře se setkáváme se třemi typy interview a to strukturovaným, polostrukturovaným a volným. Jak už názvy napovídají, strukturovaný typ je ve své podstatě ústní dotazník a je nejlehčí na vyhodnocování. Polostrukturovaný rozhovor je nejčastěji využíván díky možnostem modifikace dalšího dotazování kromě předem připravených otázek. Posledním z uvedených tří typů je volný (někdy nazývaný nestrukturovaný), jenž je přirovnáván k dialogu. Jeho průběh často přináší neočekáváné a mnohdy i hluboce osobní informace. Problémem je pak následná kategorizace a vyvození obecných závěrů výzkumu jako celku.

Nejdůležitějším prvkem hloubkového rozhovoru je důvěra a upřímnost na obou stranách. Pokud je tazatel dobrým komunikátorem, nejnáročnější částí je pak vyhodnocování, které se uskutečňuje za pomoci kategorizace dat jejich kódováním (jeden typ odpovědi je jedním kódem) v několika stupních až k výslednému obrazu. (Skutil, 2011, s. 89-95)Zjednodušeně řečeno jde o snahu seřadit odpovědi do širokých kategorií.

Kromě obecně přijatého přístupu je podle autora práce taktéž důležité dívat se na odpovědi jako na jedinečné informace, nikoliv jen jako na data získaná pro potřeby výzkumu. Díky této skutečnosti se poté může kvalitativní výzkum stát mnohem silnějším nositelem informací, než výzkum kvantitativní.

S ohledem na zaměření této bakalářské práce je nasnadě využít otevřených otázek. Její autor předkládá, že v takovém případě bude mít širokou a pravdivou hodnotu, což výzkumníkovi nabízí jedinečnou možnost hluboce se ponořit do řešené tématiky.

Konkrétně v kvalitativním výzkumu manažerských zkušeností můžeme navíc zjištěné informace obohatit o cenný obsah společné diskuze, které se účastní celý projektový tým. Jejich forem (například skupinového rozhovoru nebo ohniskové skupiny) pak lze vhodně využít tehdy, když skupinové faktory v chování a jednání hrají klíčovou roli.

4.2.3 Focusgroup

Výhodou kvalitativního výzkumu je možná kombinace sběru dat a následné analýzy, kdy se výzkumník může několikrát vracet mezi respondenty získávat nové informace. Velkou výhodou při zjišťování názorů či postojů je oslovení více respondentů zároveň. Jak již bylo dříve uvedeno, právě v takovémto případě se více než kdy jinde vyplatí využít techniku skupinového rozhovoru nebo ohniskové skupiny (tzv.focusgroup). S ohledem na zájem více si všímat skupinové interakce je vhodné zařadit metodu ohniskové skupiny do závěrečné fáze výzkumu.

Dle Pattona (in Švaříček, Šeďová, 2007, s. 185): *Ohniskové skupiny jsou totiž efektivní při zkoumání témat, u kterých je z nějakého důvodu podstatný skupinový fenomén.*

Pod pojmem ohnisko si lze představit určité téma, které úzce souvisí s výzkumným problémem, a opírá se o výzkumné otázky. Z uvedených důvodů za téma konkrétního rozhovoru, zodpovídá výzkumník, který ho předkládá skupině.

Sedláček doporučuje, aby na jedné straně bylo téma jasné a plně srozumitelné pro všechny účastníky, ale zároveň, aby bylo definováno volněji kvůli možnosti dalšího rozvoje problematiky ve více směrech. Stejný autor dále uvádí*, že stejně jako hloubkový rozhovor je diskuze v rámci ohniskové skupiny strukturovanou konverzací… Ohnisková skupina musí být naplánována tak, aby se nestala pouze souběžně probíhajícími individuálními rozhovory. Hlavním cílem metody je přece rozpoznání skupinových faktorů.* (Sedláček in Švaříček, Šeďová, 2007, s. 185- 190)

Obsah diskuze ohniskové skupiny bývá často ovlivněn dobrým zázemím. Kromě příhodných podmínek je nutné kvalitně motivovat respondenty k účasti na debatě, případně osvětlit význam interní komunikace z hlediska možného budoucího vývoje projektu.

I využití metody ohniskových skupin má své výhody i limity, v každém případě však považujeme za cenné vzájemné působení respondentů i jejich názorů vznikajících v průběhu šetření. Při vytváření jakéhokoliv profesního společenství se vyplatí rozkrývat problémy, které vyplývají ze členství v daném týmu ke všeobecné spokojenosti, ale také se při tom ohlížet na co nejlepší výstupy další projektové činnosti.

4.3 Metody zpracování a analýzy dat

Obecně platí, že data získaná ze studia jevů je nezbytné zpracovat, upravit a podrobit pečlivé analýze. Šeďová(in Švaříček, Šeďová, 2007, s.207) ke kvalitativní analýze dat uvádí, že jde o systematické, nenumerické organizování dat, obvykle textové povahy, jehož cílem je „odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy“ a interpretovat je důvěryhodným a spolehlivým způsobem. Kvalitativní metodologie bývá spojována s analytickou indukcí, což znamená, že jde o snahu výzkumníka dospět od jednotlivého k obecnému.

Od svého samotného vzniku napovídá mnoho současných kvalitativních výzkumů na situaci, že výzkumníci budou muset s ohledem na účel studia pravděpodobně pracovat s několika typy dat. Například u výpovědí získaných během strukturovaných rozhovorů nebo ze zápisků z pozorování to znamená, že bude zapotřebí více než kdy jindy data pečlivě fixovat, dát jim jednotnou textovou podobu, redukovat je a převádět do významových oddílů.

Odborníci radí analyzovaná data v závěru každého výzkumného šetření řádně interpretovat, což předpokládá je nejen systematicky popsat, ale také objasnit detailním způsobem jejich význam. S rozborem kvalitativních dat může souviset nejen vznik kategorií, ale také zpracování za pomoci výčtu, případně další analýzy odchylných případů. K aktuálně často využívaným prostředkům zpracování kvalitativních dat patří také proces komparace, tj. porovnání. Ať už výzkumník použije jakékoliv cesty směřující k serióznímu převyprávění dat (informací), vždy mezi nimi musí hledat logické vztahy a mnohdy velmi náročným způsobem přemýšlet o jejich možném spojování do logických celků.

5 METODOLOGIE

Na základě osobního i profesního zájmu se autor bakalářské práce drží všeobecně známých metodologických doporučení. Vybraný kvalitativní výzkum umožňuje hlouběji se věnovat často diskutovanému tématu v rámci popisovaného oboru. Jeho výsledky vychází z praxe a mohou podpořit její kvalitnější fungování.

5.1 Cíl práce a hlavní výzkumná otázka

Cílem bakalářské práce je především reflexe prvního a druhého ročníku festivalu SkrzPrsty, která se opírá o detailní analýzu jejich průběhu a výsledků. Vychází ze zjištění vyplývajících z pocitů, dojmů a zkušeností dotazovaných manažerů. Autor práce taktéž směřuje k popisu osobního a profesního kontextu zkušeností každého jedince. Co z dílčích okamžiků vnímají manažeři sekcí za významné, se má ukázat v tématech, vynořujících se v průběhu výzkumné analýzy. Bude zhodnocena spolupráce mezi sekcemia její účinnost při realizaci jednotlivých ročníků, a to jak pro účely vedení Komunikační agentury, tak pro lepší organizaci v dalších letech.

Srovnání kvalitativních dat má ambice posloužit nejen k popisu zkušenosti, ale také k vytvoření řady doporučení směřujících k vylepšení organizace dalších ročníků akce budoucími manažery.

Hlavní otázka obou fází výzkumu, stěžejního zdroje informací, zní: **„Jaké manažerské zkušenosti mají organizační týmy prvních dvou ročníků festivalu SkrzPrsty?“**

Na základě dílčích výstupů kvalitativního šetření autor práce zvolil druhou hlavní výzkumnou otázku: **„Jaká doporučení vyplývají z reflektivní analýzy zjištěných dat?“**

5.2 Metodologický postup

Autor pojal úvodní kapitoly praktické částibakalářské práce jako stručný popis předmětu Komunikační agentura a projektu SkrzPrsty (vznik, hlavní cíle a výstupy). Jejich obsah vyšel z interních projektových dokumentů, rozhovorů s manažery i jeho vlastních zkušeností na pozici hlavního manažera prvního ročníku. Za stěžejní metodu zjišťování dat k zodpovězení cílů této práce byl zvolen polostrukturovaný hloubkový rozhovor, který umožnil zjistit požadované informace, ale taktéž nabídl možnost dále rozvíjet zajímavé podněty, které v průběhu těchto rozhovorů ze strany dotazovaných vznikly.

Formulace otázek byla pro oba ročníky stejná, aby bylo možné v konečné fázi výzkumu dojít ke komparaci výstupů a vzniku vhodných doporučení ke zlepšení manažerské praxe ročníků budoucích.

V prvním ročníku byl výzkumný vzorek 100 procent manažerů projektu SkrzPrsty (5 osob) a art direktor. Vzhledem k tomu, že tazatelem byl jeden z hlavních manažerů, u osoby druhé hlavní manažerky byly určité otázky z důvodu irelevantnosti vypuštěny. Art direktor byl pak mezi manažery zařazen z důvodu častých nedorozumění, která běžně v projektech vznikají mezi vizuální a marketingovou složkou. Samotné dotazování probíhalo v průběhu třetího dubnového týdne, tedy asi dva týdny po hlavním realizačním dni (2. dubna 2014).

Ve druhém ročníku tvořili výzkumný vzorek všichni manažeři projektu (6 osob), přičemž funkce art direktora byla tentokrát zastoupena jednou z hlavních manažerek. Dotazování opět probíhalo na začátku dubna po konání hlavního realizačního dne (1. dubna 2015), tentokrát však přes program Skype.

Z etického hlediska všichni respondenti obou ročníků souhlasili se zveřejněním svých jmen i vyřčených skutečností.

Co se týče podoby rozhovorů, každý trval asi 20 – 25 minut a zúčastnění vypovídali co nejupřímněji, ve snaze pomoci dalšímu pozitivnímu vývoji festivalu. Rozhovory byly nahrány na diktafon. V plném znění byly předány pak předány na nosiči a jsou k poslechu u vedoucího této práce.

Všechny interview byly poté přepsány a analyzovány z pohledu okruhů, vytvořených dle pěti specifických výzkumných otázek. Ze všech interpretovaných dat, která vzešla z obou ročníků, autor nakonec vybral nejdůležitější doporučení, která jsou uvedena v jedné ze závěrečných kapitol této práce.

Vzhledem k nedostatku většího časového prostoru pro analýzu a porovnání zjištěných informací druhého ročníku festivalu se již autorovi práce nepodařilo ověřit předpokládané závěry metodou focusgroup, která byla původně naplánována. Přesto se výsledná podoba výstupůtéto bakalářské práce nese v duchu kvalitativníanalýzy, která nabízí příležitost rozebírat jevy a vybrané příklady z praxe detailně hodnotit, případně je i porovnávat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA

Komunikační agentura, neboli KOMAG, pod níž spadají oba ročníku projektuSkrzPrsty, je ojedinělým předmětem, který v rámci studia nabízí Fakulta Multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

6.1 KOMAG a jeho fungování

Svou existencí spojuje studenty z různých oborů napříč touto fakultou (marketingové komunikace, výtvarné obory, audiovize) a nabízí jim možnost vyzkoušet si v praxi pod odborným pedagogickým dohledem, jak reálně funguje práce v reklamní či eventové agentuře. Hlavní náplní je pak realizace několika projektů, které v průběhu roku pod rukama studentů vznikají. Díky této jedinečné možnosti si mohou zúčastnění vyzkoušet teoretické poznatky z hodin na vlastní kůži a naučit se věcem, jako je týmová komunikace, komunikace s médii, projektové řízení či tvorba kompletního vizuálu nebo natáčení dokumentů.

Ve většině případů jsou hlavními realizátory studenti druhých ročníků, kteří si do svých týmů vybírají z řad nováčků na fakultě a nabízejí jim tak možnost se již od prvního ročníku zapojit do praxe. Z organizačního hlediska se v projektech týmy dělí do tzv. sekcí, a to jmenovitě: propagace, produkce, PR, fundraising, vizuální a audiovizuální složka. Hlavní manažer či manažeři pak zajišťují, aby vše v projektu fungovalo tak, jak má a sekce mezi sebou řádně spolupracovaly. V průběhu akademického roku tak vznikají plnohodnotné projekty, počínajíc teambuildingy s prvními návrhy vizuálů či komunikace a konče úspěšnými galavečery a vyrovnanými rozpočty celých ročníků.

Tyto prakticky nabyté zkušenosti pak nabízí studentům nejen správné pochopení teoretických znalostí, ale především mnohem lepší uplatnění na dnešním nejistém trhu práce.

7 O PROJEKTU SKRZPRSTY

Komunikační agentura nabízí každý rok možnost stvořit jeden nový projekt. Studenti končící první ročník tak mají skvělou ojedinělou zapojit svou invenci a postupně se pokusit uvedení Fakulty multimediálních komunikací prosadit svůj vlastní projektový záměr.

7.1 Vznik prvního ročníkufestivalu SkrzPrsty

Myšlenka založit nový festival se začala v myslích hlavních manažerů utvářet již první rok jejich studia v roce 2012, kdy byli oba zapojeni do jiných projektů KOMAG. Barbora Kalousková pracovala v produkčním týmu oficiálního Reprezentačního plesu Univerzity Tomáše Bati a Jan Tomešek byl členem PR v projektu Culturea, zaměřujícím se na přibližování cizích kultur obyvatelům Zlínského kraje. Oběma však chyběla akce, oplývající určitým sociálním rozměrem, který by posunul hranice tolerance společnosti zase o kousek dál. Původním nápadem byl festival dekadence, který by napříč všemi uměleckými obory nabízel rozdílné úhly pohledu na věc. Po přehodnocení si však oba uvědomili, že chtějí řešit závažnější témata, která je delší dobu obklopují i v jejich nejbližším okolí a na jejichž nepochopení bohužel stále narážejí, přestože reálné problémy masová společnost přehlíží. V průběhu května 2013 vytvořili první koncept festivalu, poukazující na témata jako je homosexualita a rodičovství, transgender a extrémní fyzické modifikace v kontrastu s reálnými problémy, na něž jsme si již zvykli (např. alkoholikové s dětmi, ideál umělé krásy). Radim Vaňous, budoucí manažer propagace prvního ročníku, pak při úvodním brainstormingu vymyslel název SkrzPrsty, který se stal i oficiálním názvem projektu.

7.2 Cíle a výstupy prvního ročníku festivalu SkrzPrsty

Jako hlavní cíle prvního ročníku projektu SkrzPrsty byly stanoveny tyto tři okruhy:

a) Rozpoutat veřejnou diskuzi na téma homofobie, transsexualita a fyzické modifikace (tetování, piercing, apod.)
b) Poukázat na opomíjená témata (např. výchova dětí alkoholiky) a srovnat je se situacemi, které konzervativní společnost vnímá jako problematické (např. výchova dětí homosexuálními páry)
c) Přesvědčit českou společnost nedívat se skrz prsty

Smyslem bylo vytvoření dialogu mezi lidmi, nikoliv konkrétních závěrů. Důležitým bodem se stalo též prosazování tolerance a jemného humoru i při řešení takto závažných témat. K dosažení vytyčených cílů vybrali hlavní manažeři několik výstupů, probíhajících od poloviny března až do 2. dubna 2014, tedy data hlavního dne D projektu. 12. března 2014 se uskutečnilo první promítání ve zlínském Velkém kině a to konkrétně dvou snímků s homosexuální tématikou – Čtvrté jaro a Anjeliplačú. Pět dní na to se na stejném místě pouštěl nový dokument začínající režisérky Denisy Slavíkové ID 21, rozebírající současný ideál krásy a jeho vnímání českou společností. Obě projekce měly očekávanou návštěvnost a vyslaly tak první signály, že SkrzPrsty ve Zlíně existují.

Divadelní představení, další výstup projektu, mělo podle plánu zajistit brněnské divadlo Na Orlí s kontroverzním muzikálem Jerry Springer: Opera, které ve své původní podobě v Americe získalo nejen nespočet ocenění, ale díky své otevřenosti taktéž několik soudních žalob. Vzhledem k nedostatečnému technickému vybavení zlínského Městského divadla se ale muselo v lednu od tohoto záměru bohužel odstoupit a urychleně sehnat představení jiné. Jedni z oslovených přednášejících shodou okolností taktéž již několikrát vystupovali se svou autorskou hrou o sexuálních stereotypech s názvem Hotel X a tak po krátké domluvě svou účast přislíbili. 24. března 2014 pak tato transgender dvojice s názvem DragAddicts zazářila ve Studiu Z Městského divadla Zlín a vytvořila dokonalé podhoubí na závěrečný výstup, den plný přednášek a diskuzí, jenž se konal 2. dubna 2014 v kavárně Šachmat Baťova institutu.

7.3 Den D prvního ročníku festivalu SkrzPrsty

Hlavní výstup projektu, tzv. den D, se uskutečnil v průběhu celého druhého dubnového dne, přičemž dopolední část byla zaměřena na pozvané poslední ročníky středních škol a gymnázií ze Zlínského kraje a odpolední pro širokou veřejnost. Celá akce byla zdarma a návštěvníci mohli podle své libosti přispět dobrovolným vstupným či si koupit například placku s trefnou hláškou na podporu festivalu. Na tento den byli sezváni přednášející hosté z celé České i Slovenské republiky, zabývající se nebo přímo „žijící“ probíranou problematikou. V dopoledním programu se tak představil homosexuální politik a prezident Prague Pride Czeslaw Walek, 18ti letý student Filip Gale, přednášející o homosexualitě na základních školách či již výše zmíněná transgender dvojice DragAddicts (Maty Dio a Daniel Tůma). Po své prezentaci byl vždy vymezený čas na diskuzi a středoškolští studenti se

tak mohli zeptat na cokoliv, co je napadlo. Oboustranné porozumění vytvořilo skvělou atmosféru a sami organizátoři pár dní po realizaci dostali několik emailů s velice pozitivními ohlasy od vyučujících pozvaných škol.

Odpolední program se nesl v podobném duchu, zapojena však byla již všechna řešená témata a i veřejnost se nebála diskutovat a ptát se na otázky „na tělo“. Od dvou hodin do sedmé večer za sebou vystoupili Anna Jančaříková a Zdeněk Sloboda ze sdružení Proud, Josef Rabara a DragAddicts, aktivistka Lenka Vrbová či dvojice z pražského modifikačního a tetovacího studia Hell Milan a Šimon. Za zmínku stojí i promítání medailonků účinkujících, natáčené v průběhu roku audiovizuálním týmem SkrzPrstů nebo výstava fotografií studentky prvního ročníku reklamní fotografie FMK UTB ve Zlíně Diany Dobrescu. Vrcholem dne se stala kontroverzní tematická afterparty pořádaná v klubu Golem, kde se odvázali nejen návštěvníci a organizátoři, ale i samotní přednášející.

7.4 Vznik druhého ročníku festivaluSkrzPrsty

Lucie Podsedníková i Dominika Čermáková, hlavní manažerky druhého ročníku festivalu, se angažovaly na liniových pozicích již v ročníku prvním. Podsedníková pracovala v sekci produkce a Čermáková byla členkou propagace. Již při prvních výstupech se projevila angažovanost obou studentek, která ke konci akademického roku 2013/2014 vyvrcholila přihlášením se na post hlavních manažerek v následujícím ročníku. Oproti ostatním uchazečům se Čermáková s Podsedníkovou rozhodly nepokračovat v tématech prvního ročníku, ale zvolit si okruhy nové, čímž chtěly posunout hranice tolerance ve Zlínském kraji zase o kousek dál. První myšlenkou bylo téma soběstačnosti, nezávislosti na konzumním způsobu života, který nás v současnosti obklopuje. Protože se ale oběma budoucím manažerkám zdála soběstačnost ne tak majoritou odsuzovaným či kontroverzním tématem, rozhodly se ho spojit s oblastí lidí, vyléčených z drogové závislosti a subkultur, fungujících nezávisle na masové společnosti. Po úspěšném schválení konceptu se na jedné z prvních schůzek rozhodly společně s jádrem týmu na změnu vizuálu z růžové na světle zelenou a nastavení směr udávajícího claimu: „Život bez závislosti.“

7.5 Cíle a výstupy druhého ročníku festivalu SkrzPrsty

Vzhledem k zachování hlavní myšlenky festivalu – přinést co nejobjektivnější informace o dané problematice a rozpoutat diskuzi – se změnila pouze témata, kterými se SkrzPrsty 2015 zabývali. Letošní ročník ale tolik nesrovnával, jak tomu bylo u SkrzPrstů 2014, jako spíš nabízel spektrum náhledů z několika stran. Jedním z hlavních cílů se též stalo, aby se projekt udržel v plusových číslech v rámci rozpočtu, což se až na divadelní představení podařilo.

Opět byl zvolen vyzkoušený formát tří střed (od poloviny března do začátku dubna), kdy jako první proběhlo promítání s následnou diskuzí, druhou středu měli možnost diváci shlédnout tematické divadelní představení. Hlavním výstupem projektu se opět stal den D plný přednášek a debat se závěrečnou projekcí dokumentárního snímku z dílny FMK UTB ve Zlíně.

Prvním výstupem 18. března 2015, kterým se stalo promítání německého dokumentárního snímku Z popelnice do lednice a následná několikahodinová diskuze v kavárně Nový Svět, bylo nadmíru úspěšným startem druhého ročníku. Nejenže se podařilo zaplnit prostor do posledního místa, ale příchozí se o téma „Jídlo a jiné pohledy na něj“ zajímali a debata s Marošem „Hullu“ Prčinou z organizace FoodNotBombs se tak protáhla až do večerních hodin. V interiéru byly navíc vystaveny fotografie Terezy Koníčkové, která fotila olomoucké freegany na jejich misích. Občerstvení pak bylo vytvořeno právě z potravin, které se organizátorům podařilo zachránit před zbytečným vyhozením.

Divadelní představení TheDarkTrip, druhý výstup letošního ročníku, se další středu 25. března 2015 zaměřil na zobrazení drog, které mají co nabídnout, ale berou si pak mnohem víc. Hlavní představil, Martin Žák, předvedl multimediální performance, založenou na jeho vlastních zkušenostech, na kterou se přišlo podívat okolo 80 lidí. Kapacita Studia Z Zlínského divadla je však o několik desítek vyšší, což se bohužel projevilo v nepokrytí nákladů, které byly z rozpočtu poskytnuty.

7.6 Den D druhého ročníku festivalu SkrzPrsty

Stejně jako minulý rok, i letos byl hlavním výstupem festivalu tzv. Den D, který připadl na 1. dubna 2015. Změnilo se ale místo konání, přednášky, diskuze i doprovodné aktivity byly přesunuty z kavárny Šach Mat do prostor Zlínského zámku. Dopolední program byl opět

nachystán pro čtyři střední školy a gymnázia ze Zlína a okolí, odpoledne se neslo ve znamení otevřených dveří pro širokou veřejnost. Vstupné bylo opět dobrovolné a návštěvníci měli možnost zakoupit si krom propagačních předmětů i produkty z farmářských trhů, které byly uspořádány u vstupu do zámku. Hosté byli opět sezváni ze všech koutů republiky a středoškolákům se tak představili například pan Mareček vedoucí terapeutické resocializační středisko Grunt a jeden z jeho vyléčených svěřenců, pan Ilčík, dále stavitel z alternativních materiálů Petr Vlček, jeden z nejznámějších českých obhájců squattingu Arnošt Novák nebo Roman Povala, dříve narkoman, dnes povoláním kněz, přednášející o svých zkušenostech. Každý přednášející si po svém příspěvku vedl vždy sámdiskuzi a mezi studenty byl vidět zvýšený zájem především o tématiku drogové závislosti a o jejích následcích.

Blok odpoledních přednášek, tentokrát již pro širokou veřejnost, nabídl kromě výše jmenovaných témat i přednášky o hnutí straightedge, propagujícím absolutní nezávislost na alkoholu, cigaretách a jiných drogách, kdy bubeník Lukáš Vincour a moderátor Martin Trachta dokázali strhnout k debatě diváky všech generací. Pozornost diváků si získala také přednáška paní Aleny Suchánkové o výhodách permakultury - trvale udržitelného zemědělství. Ač v průběhu celého odpoledne diváci odcházeli i přicházeli dle zájmu o řešená témata, v sále bylo stále plno. Všichni návštěvníci měli příležitost znovu shlédnout výstavu fotografií Terezy Koníčkové s tématy freeganismu a dumpsterdivingu a celý večer pak byl zakončen dokumentárním snímkem studenta audiovizuální tvorby FMK UTB ve Zlíně Václava Huleše o rodinách, odmítajících závislost na konzumní společnosti, který si vysloužil dlouhý potlesk. Ani druhý ročník festivalu SkrzPrsty nezapomněl na tematickou afterparty v klubu Musicland, na níž se sešlo přes 250 lidí.

8 VÝZKUM

Problematiku manažerských zkušeností autor řešil nejen při tvorbě bakalářské práce, ale zabýval se jíjiž necelédva předchozí roky. Jeho snaha pozitivně ovlivnit kvalitu konkrétního projektu se stala základem ročníkové práce s názvem „Zkušenosti, pocity a dojmy organizačního týmu s realizací prvního ročníku festivalu SkrzPrsty“. Z tohoto důvodu jsou do předložené bakalářské práce aplikovaná mnohá zjištění z obsahu její výzkumné části.

8.1 Popis výzkumu

Výzkumná část předložené bakalářské práce má směřovat k zodpovězení pěti základních specifických výzkumných otázek, ve své podstatě reflektujících hlavní výzkumnou otázku, která nese primární význam: **„Jaké manažerské zkušenosti mají organizační týmy prvních dvou ročníků festivalu SkrzPrsty?“**

Těchto pět otázek je i jádrem praktické části. Jsou seřazeny dle svého zaměření do následujících okruhů, přičemž náležitá specifická otázka je vždy uvedena v závorce:

a) Osobní a profesní kontext zkušeností jedince („Co dovedlo respondenta k přihlášení se na manažerskou pozici v projektu SkrzPrsty?“)
b) Zhodnocení kvality spolupráce mezi sekcemi („Jaká byla původní představa manažera o práci uvnitř své sekce a vzájemné spolupráci s ostatními a jak se v průběhu realizace naplnila?“)
c) Význam dílčích kroků s ohledem na vznik manažerských zkušeností („Jaké zkušenosti si manažeři všímají a považují ji za zásadní z hlediska vnímání festivalu jako fenoménu?“)
d) Reflexe dne D („Jak se manažeři sekcí zpětně ohlížejí po průběhu a výstupech dne D?“)
e) Analýza zvažování výsledku letošního ročníku a s tímto spojený osobní a profesní přínos organizátorům („Jaké výsledky přinesla realizace prvního/druhého ročníku festivalu SkrzPrsty a o jakých kvalitách hovoří z nabyté zkušenosti jednotliví organizátoři?“)

V každé kapitole jsou pak pro pořádek na začátku či uvnitř textu uvedeny také všechny otevřené otázky, jež byly po realizaci každého z ročníků festivalu respondentům položeny.

Smyslemuskutečnění detailních rozhovorů je zanalyzování odpovědi každého respondenta a následná generalizace zobecnitelných skutečností, ale též výběr nejdůležitějších poznatků

a zjištění, jež mohou pomoci realizátorům dalších ročníků. Tuto skutečnost reflektuje sekundární výzkumná otázka: **„Jaká doporučení vyplývají z reflektivní analýzy zjištěných dat?“**

8.2 Průběh výzkumu

V první fázi výzkumu, tj. po prvním ročníku,byli respondenti požádáni v průběhu třetího dubnového týdne roku 2014 o necelou hodinu jejich času k přijetí účasti na polostrukturovaném hloubkovém rozhovoru, čemuž všichni s ochotou vyhověli. Vybudování příznivé a přátelské atmosféry bylo otázkou pár minut, vzhledem k tomu, že tazatel byl i jedním z hlavních manažerů projektu. První dotazovanou byla Barbora Kalousková, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a jedna ze dvou hlavních manažerů, jejíž výpověď pokryla nejen post hlavní manažerky, ale taktéž se zaměřila na možnosti zlepšení jednotlivých sekcí. Po ní následovali v tomto pořadí – Radim Vaňous, student 2. ročníku marketingových komunikací a manažer propagace, Eva Provazníková, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka PR, Aneta Machová, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka sponzoringu, Júlia Stachová, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka produkce a jako poslední Martin Nábělek, student 2. ročníku animované tvorby a zároveň art direktor projektu, jenž fakticky nebyl manažerem sekcem, nicméně vedl uměleckou složku a jeho názory byly cenným zdrojem informací pro kvalitnější spolupráci mezi marketingovou a uměleckou složkou.

Druhá fáze výzkumu, která proběhla po druhém ročníku v dubnu 2015, korespondovala ve všech podmínkách s podobou prvního ročníku. I zde bylo vytvoření příznivé atmosféry velmi snadné, neboť autor bakalářské práce byl v tomto roce moderátorem hlavního přednáškového dne. Prvním respondentem se stala Jana Pastyříková, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka produkce, dále Klára Stojanovičová, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka PR, Adriana Nezvalová, studentka 2. ročníku marketingových komunikací a manažerka fundraisingu, Jakub Ondrej, student 2. ročníku marketingových komunikací a manažer propagace. Posledními dvěma dotazovanými byly hlavní manažerky, obě studentky druhého ročníku marketingových komunikací – Lucie Podsedníková a Dominika Čermáková. V pořadí druhá zmíněná hlavní manažerka navíc zastávala funkci art direktora, čímž obohatila výzkum o další cenné informace.

Vzhledem k velkému rozsahu odpovědí respondentů a také faktu, že každý mluvil především z pohledu své sekce a ročníku, jsou analýzy přepisů krácené a do jisté míry také autorsky mírně zkreslené. Plné znění těchto rozhovorů bylo nahráno na diktafon ve formátu mp3 na nosič, který byl odevzdán vedoucímu práce a u něhož je v případě zájmu k poslechu.

9 ANALÝZA VÝZKUMNÝCH OKRUHŮ

Následující kapitola je rozdělena do pěti výzkumných okruhů, v nichž odpovídali jak organizátoři prvního, tak druhého ročníku. Protože se znění otevřených kladených otázek od první fáze výzkumu, původně vytvořeného pro potřeby ročníkové práce, nezměnilo, autor bakalářské práce již nerozepisuje kontext otázek a zaměřuje se více na analýzu jednotlivých výpovědí druhého ročníku. Pro lepší přehlednost a orientaci v textu je každá podkapitola (výzkumný okruh) rozdělena na odpovědi získané v první a poté i vdruhé fázi výzkumu.

9.1 Osobní a profesní kontext zkušeností jedince

SPECIFICKÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA:„Co dovedlo respondenta k přihlášení se na manažerskou pozici v projektu SkrzPrsty?“

9.1.1 První ročník

Pro navození správné atmosféry a představení respondenta byl startovní okruh otázek zaměřený na jeho dřívější zkušenosti s projekty a neziskovkami. Tazatele taktéž zajímalo, proč si dotazovaný z nabídky Komunikační agentury vybral zrovna začínající projekt SkrzPrsty. Na otázku „Pracoval jsi dříve v nějakém jiném projektu/neziskovce, případně jakou pozici jsi tam zastával?“ všech šest subjektů odpovědělo, že ano, většinou pak v prvním ročníku svého studia na FMK UTB ve Zlíně. Několik z nich uvedlo i své dřívější aktivity ze středoškolských let, všechny ale na nižší profesní úrovni než v projektu SkrzPrsty. Jediný art direktor měl již zkušenosti jako freelancer a grafik v reálné reklamní agentuře. Proto jeho odpověď na další otevřenou otázku („Jakým způsobem tě tato zkušenost ovlivnila?“) byla s ohledem na téma výzkumu nejzajímavější. Martin Nábělek totiž uvedl, že hledal v KOMAGu profesionální přístup a byl to pro něj až extrémní šok, když někteří další členové týmu přistupovali k projektu silně amatérsky. Za zmínku k druhé otázce tohoto okruhu též stojí odpověď manažerky PR, která řekla, že na FMK šla s tím, že ji bavilo organizovat různé akce a hned po prvním roce si uvědomila, že se event. marketingu v dalším životě věnovat nechce, a to díky jeho složitosti práce s lidmi. Uvědomila si, že bez řádného a svědomitého vedení pak mnoho lidí v týmu ani neví, kdy je realizační den apod. Ostatní respondenty zkušenosti z předchozích let povětšinou utvrdily v obdobném

názoru, že chtějí ve zvolené práci pokračovat, rozvíjet se či navazovat vztahy a komunikovat s novými lidmi.

Poslední otázkou první části výzkumu bylo: „Proč sis zvolil/a zrovna SkrzPrsty?“ Zde se všichni dotázaní shodli na sociálním přesahu projektu, vyplnění mezery na FMK i možnosti „udělat něco jinak“. Hlavní manažerka, art – direktor a manažerka sponzoringu navíc zdůraznili fakt důležitosti osvěty i snahy zlepšit obraz řešených skupin masovou společností.

Hlavním důvodem k přihlášení se na manažerskou pozici byla již dřívější profesní angažovanost v různých projektech, důvěra jednotlivých manažerů ve vlastní schopnosti a jejich další rozvíjení a taktéž silný zájem o řešená témata v kombinaci s touhou po změně.

9.1.2 Druhý ročník

Na první otázku „Pracoval jsi dříve v nějakém jiném projektu/neziskovce, případně jakou pozici jsi tam zastával?“ odpovědělo opět všech šest respondentů kladně. Všichni byli v předchozím ročníku studia FMK UTB ve Zlíně v různých projektech Komunikační agentury. Letošní hlavní manažerky Lucie Podsedníková a Dominika Čermáková, stejně jako manažerka PR Klára Stojanovičová pracovaly v projektu SkrzPrsty již v průběhu jeho prvního ročníku a znaly tak blíže poselství, které bylo zmíněno jako hlavní důvod pro přihlášení se na pozici. Jediná Lucie Podsedníková pracovala ještě před univerzitou čtyři roky v občanském sdružení Spousti, které se snaží o aktivní participaci občanů Ústí nad Orlicí a pořádání místní odnože festivalu Jeden svět,a měla tak bližší zkušenosti nejen s managementem projektů, ale též s tématy, na které se SkrzPrsty orientují. Ostatní na otázku „Jakým způsobem tě tato zkušenost ovlivnila?“ odpověděli v podstatě stejným způsobem. Všichni přišli na to, jak funguje Komunikační agentura a co obnáší jednotlivé role.

Poslední otázka prvního okruhu „Proč sis zvolil/a zrovna SkrzPrsty?“ se ukázala spojující ve smyslu zainteresovanosti všech respondentů do řešených témat ročníku. Všech šest dotazovaných zmínilo i vysokou míru inspirace prvním ročníkem, a to především volbou jeho tematiky. Na podporu svých slov manažerka fundraisingu i obě hlavní manažerky zmínili pocit zakořeněné tolerance a touze v boji proti předsudkům. Dominika Čermáková navíc zdůraznila široké možnosti propagace v rámci projektu tohoto typu.

Stejně jako u předchozího ročníku se všichni respondenti již dříve zapojili do jiných projektů, spojoval je silný zájem o řešená témata a rovněž touha po rozvíjení vlastních schopností a dovedností.

9.2 Zhodnocení kvality spolupráce mezi sekcemi

SPECIFICKÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA: „Jaká byla původní představa manažera o práci uvnitř své sekce a vzájemné spolupráci s ostatními a jak se v průběhu realizace naplnila?

Vzhledem k nevhodnosti generalizace odpovědí na následující otázky a větší přehlednosti textu autor práce na prvním místěuvádí všechny čtyři otázky a pak se pokouší o tvorbu zhuštěné analýzy a interpretace odpovědí dotazovaných po jednotlivých sekcích. Tyto otázky jsou: „Jakou pozici jsi v hierarchii projektu zastával a co pro tebe obnášela?“, „Jaké byly hlavní klady a zápory ve fungování tvé sekce?“, „S kterou sekcí jsi musel/a nejvíce spolupracovat a komunikovat?“, „Vyskytly se při společné práci nějaké překážky, případně jaké?“

9.2.1 První ročník

a) Hlavní manažerka
   - Naplánovat projekt časově i finančně, určit jeho koncept, zadávat úkoly manažerům sekcí, přesně stanovit deadliny a umět nastavit komunikaci jak přátelsky, tak profesně – hlavní manažerka s tímto vším dopředu počítala
   - Nejsilnější komunikace s produkcí, protože jí osobně byla nejblíže
   - Největší problém – koordinace PR, propagace a art složky dohromady – nutnost propagace dodávat kvalitní briefy, aby nevznikala nedorozumění a PR i art složka věděli, kam se ubírat a jakým způsobem komunikovat
   - Nastavit správnou komunikaci s uměleckými složkami a audiovizí – přemýšlí odlišně a mají i jiné praktické předměty než KOMAG
   - Web začít řešit mnohem dřív, první ročník měl velké problémy se spuštěním
b) Manažer propagace
   - Snaha o zviditelnění projektu, pod sebou tři svěřenkyně z prvního ročníku
   - Jeho první zkušenost s vedením týmu lidí, špatné organizační schopnosti a vlastnost „jít hlavou napřed“ –díky tomu občas vznikaly problémy
   - Nejsilnější spolupráce s PR, ujasňování si, kdo má co na starosti

- Důležité je si dopředu jasně vymezitfunkce a stanovit úkoly, aby se pak věci neduplikovaly a zbytečně nezdržovaly (především mezi PR a propagací)

c) Manažerka PR
   - Původní představa – řízení členů svého týmu z povzdálí, feedback a jejich směřování k výstupům
   - První semestr působila spíše jako kamarádka, neuměla pořádně nastavit pravomoce a stanovit deadline – sama pak musela dodělávat výstupy za svůj tým
   - Nejsilnější komunikace s propagací, pomoc s copywritingem webu, zmínění důležitosti propagace jako spojky mezi art složkou a PR
   - Velmi důležité je dodávat brief grafikům včas a taktéž jim dát čas na zpracování, nezapomínat na grafické zpracování mediální nabídky

d) Manažerka fundraisingu
   - Hledání partnerů pro projekt, což se ukázalo jako velice složité díky tématu
   - Kladem bylo, že měla manažerka vše precizně zorganizované, záporem pak nízký zájem ze strany partnerů
   - Nejsilnější komunikace s hlavními manažery, v budoucnu důležitá i větší spolupráce s propagací a především rozdělení úkolů – tiskárny má hledat propagace, nikoliv fundraising

e) Manažerka produkce
   - Naplnění očekávání role manažerky produkce
   - Velkým kladem byla zainteresovanost členů v sekci, ze začátku však mírná lenost a menší problémy s deadliny
   - Nejsilnější komunikace s audiovizí – problém bylo nízké zapojení produkčních z audiovizuální složky a pak shánění věcí na poslední chvíli

f) Art direktor
   - Původní představa byla taková, že bude usměrňovat diskuzi, jakým vizuálním stylem bude celý projekt směřovat a pak tento jednotný styl udržovat, pomoct s případným vedením grafiků
   - Reálně se nakonec jedním z grafiků stal sám, protože měli málo času na zpracování, nebyl žádný plán, vytyčující co se kdy bude dělat a díky tomu se ani nedalo myslet do budoucna

- Nejsilnější komunikace byla s propagací, ale kromě manažera se po určité delší době vyjadřovali i ostatní členové sekce a nikdy se tak nakonec nesetkávali v jednotné představě – komunikační bariéra

Všichni dotazovaní měli rámcový přehled o svých rolích v projektu, v průběhu se u některých objevily nesrovnalosti v kompetencích či určité komunikační šumy. Nakonec se vzniklé problémypodařilo vyřešit aprvní ročník projektu navenek působil celistvým dojmem.

9.2.2 Druhý ročník

a) Hlavní manažerka Lucie Podsedníková
   - Řešení projektového záměru a dokumentů již přes prázdniny se všemi hlavními manažery – výhoda tvorby jádra týmu ještě před začátkem nového školního roku
   - Po vytvoření celého týmu SkrzPrstů 2015 v září rozdělování úkolů, dohlížení, organizování týmových schůzí, hlavní komunikace s týmem
   - Problém s rozdělením úkolů mezi hlavními manažerkami – původní představa bylo rovnoměrné rozložení projektových povinností, ale časové vytížení druhé hlavní manažerky s jinými projekty a její silná angažovanost v druhém semestru jako art direktorky se negativně projevila na jejímkompetentním fungování jako hlavní manažerky – změny v povinnostech obou manažerek
   - Nejsilnější komunikace s produkcí a pomoc fundraisingové sekci při oslovování partnerů
b) Hlavní manažerka Dominika Čermáková
   - Primární náplní bylo delegování, a to takřka všeho, proto si s druhou hlavní manažerkou rozdělili další práci, do které budou zasahovat – Lucie Podsedníková do fundraisingu a produkce a Dominika Čermáková se stane art-direktorem
   - Nejsilnější spolupráce s propagací a vizuální složkou
   - Při volbě liniových manažerů se lépe zajímat o schopnosti delegování a úkolování – tento rok byl manažer propagace až moc submisivní a bylo třeba ho korigovat a někdy plnit povinnosti i za něj

- V průběhu roku si pomocný a hlavní grafik prohodili role – do budoucna více komunikovat s vizuální složkou, dopředu zjistit, na čem chtějí pracovat, zapojit je do týmového dění

c) Manažerka PR
   - Naplnění očekávání – komunikace s médii, komunikace na sociálních sítích, psaní článků a copywriting,
   - Za velké plus považuje založení blogu na webových stránkách, který měl díky řešeným tématům a trefnosti ohlasy i mimo fakultu
   - Členové PR sekce pracovali přesně, jak měli
   - Komunikace převážně s produkcí a propagací, ale s druhou zmíněnou sekcí byla nedostatečná
   - Záporem byla absence počátečního nastavení kontroverze komunikace projektu navenek, díky čemuž pak vznikaly rozpory mezi vnímáním této hodnoty jednotlivými sekcemi

d) Manažer propagace
   - Hlavním úkolem bylo dostat témata druhého ročníku do podvědomí široké veřejnosti, vést uměleckou složku, zařizovat vše spojené s propagací projektu
   - Pod sebou měl nejenom 2 studentky marketingových komunikací, ale též grafiky a další členy vizuálního týmu – sám zjistil, že má problém delegovat a hlídat deadliny
   - Nejvíce komunikoval s PR sekcí, která pomáhala s vymýšlením claimů
   - Velkou přínosem byly podle něj každotýdenní celotýmové schůzky, díky kterým všichni přesně věděli, co se dělo v jednotlivých sekcích

e) Manažerka fundraisingu
   - Náplní bylo vyhledávat partnery/sponzory, oslovovat je, osobně se s nimi scházet, dále hledat fondy a granty
   - Jako klad zmiňuje pomocnou ruku ekonomky při vytváření smluv
   - Za největší problém považovala fakt, že byla v sekci sama – původně jí měly pomáhat i hlavní manažerky, a to včetně produkce, ale do oslovování se pak díky jiným úkolům pustila pouze jedna z hlavních manažerek – s tou také do konce projektu nejvíce komunikovala
   - Uvědomila si, že je třeba dodržovat úkoly, zadané na počátku projektu

f) Manažerka produkce

- Zařizování mnoha druhů organizačních prací, největší zodpovědnost při realizačním dni
- Mezi členy produkce se na začátku nepřihlásil nikdo z prvních ročníků – přidělení tří studentek 5. ročníku marketingových komunikací
- Výhodou byly jejich zkušenosti, které i manažerku produkce nutily k lepším výkonům
- Záporem byla absence častějších schůzek, díky kterým by se vybudovaly hlubší vztahy a důvěra, ve druhém semestru navíc jedna ze členek musela kvůli pracovnímu vytížení odejít – přerozdělování úkolů v sekci
- Nejsilnější komunikace s PR a sponzoringem, nejnižší s propagací, což mohlo mít za následek nedostatečnou vnější komunikaci jednoho z výstupů - divadelního představení

I v druhém ročníku se u některých manažerů projevila nesrovnalost v kompetencích jejich sekcí oproti původní představě před začátkem práce na projektu. Tato situace měla vliv i na komunikaci v týmu při řešení jednotlivých úkolů, které na sebe navazovaly.

9.3 Význam dílčích kroků s ohledem na vznik manažerských zkušeností

SPECIFICKÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA: „Jaké zkušenosti si manažeři všímají a považují ji za zásadní z hlediska vnímaní festivalu jako fenoménu?“

Třetí okruh měl za úkol zjistit, jak respondenti vnímali fáze projektu od jeho počátků až po úplný konec a především kdy z jejich pohledu nastal určitý zlom, nejsilnější okamžik v rámci daného ročníku SkrzPrstů, jehož se účastnili. Proto i následující otázky: „Zkus stručně popsat průběh tvé celoroční práce na projektu SkrzPrsty v jednotlivých fázích,“ a „Povyprávěj blíže o jedné zásadní dílčí zkušenosti, která pro tebe hodně znamenala (ať už dobrá či špatná).“ Na první z nich sice každý odpověděl z pohledu své sekce v rámci obou ročníků, nicméně ve výpovědích je vidět silná podobnost v časových fázích života projektu. Úplně na začátku je třeba sestavit tým manažerů, kteří se o téma opravdu zajímají a chtějí na něm pracovat (hlavní manažeři před tuto fázi ještě kladou samotné vytvoření a uchopení konceptu, které je pro správné projektové řízení klíčové). Jádro týmu (linioví manažeři) si vyberou týmy do svých sekcí, čímž se začíná rozbíhatpředrealizační fáze projektu neboli takzvané přípravy na výstupy. V tomto období, které je časově nejdelší, má

každá sekce své pevně dané úkoly a hlavní manažeři korigují správný chod a komunikaci v projektu (teambuildingy, pravidelné schůzky,…). Podle názorů dotazovaných patří pravděpodobně mezi nejdůležitější kroky první fáze vytvoření tabulky se všemi úkoly a kompetencemi jednotlivých členů, podrobného plánu propagace (včetně precizních briefů pro vizuální složku) a kvalitního medialistu. Tyto dokumenty je pak třeba beze zbytku dodržovat. Dále je nutné mít seznam možných a následně i vybraných sponzorů a účastníků v tabulkách, včasné naplánování a zpracování partnerské i mediální nabídky. Zároveň je nezbytné nezahlcovat art složku a průběžně oslovovat. Následuje samotná realizace výstupů a nakonec čas na zhodnocení a vytvoření závěrečných zpráv s tvorbou referencí pro další ročníky.

K výběru způsobu vyprávění o dílčí zásadní zkušenosti přistoupil každý projektový manažer po svém, což přispělo k bohatosti názorů a z nich plynoucích dalších možných poučení.

9.3.1 První ročník

Pro hlavní manažerku bylo nejdůležitější přesné definování, jak bude projekt vyznívat, koho se bude týkat a jak to bude komunikovat. Díky správnému nastavení těchto tří hodnot se podle ní podařilo nejen oslovit, ale taktéž zaujmout špičky oboru, bez kterých by diskuze ztratila na kvalitě.

Manažer propagace zjistil, že podcenil delegování úkolů a jeho hlavním poznatkem bylo, že měl práci rozdělit již na začátku, aby se mohl každý člen týmurealizovat a on mohl správně plnit úlohu manažera propagace.

Pro manažerku PR bylo překvapením, když v počátcích fungování projektu její svěřenci neodevzdávali úkoly na čas, vymlouvaly se a ona pak musela vše zařizovat sama. V další fázi tak z uvedených důvodů musela změnit svůj přístup. Ač ji samotnou zpětně mrzí vzniklá situace, kdy musela některým pohrozit i vyhazovem z projektu, eventuálně případným postihem ve smyslu neudělení kreditů.

Zlomovým okamžikem pro manažerku fundraisingu bylo získání partnera na afterparty, kterým byl sexshop. Svou zkušenost nehodnotí ani jako dobrou, ani jako špatnou, každopádně to pro ni bylo první setkání s někým, kdo dělá v oboru tohoto typu.

Manažerka produkce popsala natáčení dokumentů, které z části organizovala a sama se jej po celou dobu zúčastnila. Velká zkušenost to podle ní byla nejen z pracovního hlediska, ale taktéž do života, vidět jak tito lidé ve skutečnosti žijí, spřátelit se s nimi a promluvit si

o tom, co by do dokumentu sami chtěli dát, co by zlepšili atd. Tímto vhledem si uvědomila, že je to nejen projekt, zabývající se lidskými právy obecně, ale především skutečnými osudy lidí.

Art direktor, poslední z dotazovaných, uvedl, že nejdůležitější zkušeností pro něj bylo zjištění, že s vizuální sekcí nemají dostatek informací o materiálech, které mají vytvářet, textové náčrty od PR atd., díky nimž by již od začátku mohli navrhnout korespondující a kvalitní vizuál. A to by chtěl v budoucnu určitě změnit.

9.3.2 Druhý ročník

Pro hlavní manažerku Lucii Podsedníkovou se stala zlomovým okamžikem první veřejná akce druhého ročníku, a to promítání dokumentu „Z popelnice do lednice“ a následná debata. Skutečnost, že na tuto akci přišlo opravdu hodně návštěvníků, které téma zajímalo a v kavárně se tak vytvořila skvělá atmosféra, se stala inspirací celému týmu do práce na dalších dvou následujících výstupech. Kladné přijetí akce dodalo manažerům jistotu, že festival kráčí správným směrem.

Druhá hlavní manažerka Dominika Čermáková si prací na projektu uvědomila, kolik papírování, projektové dokumentace či komunikování se sponzory role hlavní manažerky obnáší a zjistila, že má blíže právě spíš k umělecké a kreativní složce v rámci manažerských profesí.

Největším dílčím úspěchem, který zmínila manažerka PR, bylo spuštění a úspěšný chod blogu na webu SkrzPrsty 2015.

Manažer propagace zdůraznil důležitost zadávání deadlinů a celkových vztahů mezi manažerem a jeho svěřenci. Sám uznal, že měl problém s delegováním, ačkoliv zodpovědnost za nesplněné úkoly nesl on. I proto mu přišla vhod nabídnutá pomoc ze strany jedné z hlavních manažerek.

Stejně jako hlavní manažerka Lucie Podsedníková, i manažerka fundraisingu považovala za zásadní úspěch prvního výstupu, který ji silně namotivoval k další práci a potvrdil, že je o řešená témata zájem. Zmínila pouze lítost nad tím, že se promítání mohlo samo o sobě komunikovat směrem k široké veřejnosti mnohem dříve.

Manažerku produkce realizace festivalu SkrzPrsty 2015 motivovala v mnoha směrech - rozhodla se o nich psát svou ročníkovou práci nebo konečně do hloubky porozuměla probí-

raným tématům díky schůzkám s řečníky. Jako zlomový okamžik též uvádí moment, kdy si uvědomila, že divadlo, které zajišťovala, bylo největší položkou rozpočtu, a že nad výběrem a uskutečněním mohla více diskutovat se zbytkem projektovéhotýmu.

9.4 Reflexe dne D

SPECIFICKÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA: „Jak se manažeři sekcí zpětně ohlížejí po průběhu a výstupech dne D?“

Nejdůležitější výstup celého projektu – hlavní prostředek pro tvorbu dialogu mezi různorodými názory společnosti a životem mnohdy odsuzovaných jedinců, byl také z organizačního hlediska nejsložitějším oříškem. Proto ho autor této práce zařadil mezi výzkumné otázky, a to následujícím způsobem: „Jaké jsou tvé dojmy a pocity k hlavnímu dni D a především, máš nějaké kritické připomínky k jeho realizaci, něco, co bys po nabyté zkušenosti změnil?“

9.4.1 První ročník

Až na art direktora, který se dne D nemohl z časových důvodů zúčastnit, všichni dotazovaní projevili své nadšení, a to nejen z hlediska přínosu přednášek, ale také zvlastní organizace. V průběhu realizačního dne i po dobu jeho finálních příprav panovala poklidná atmosféra, vše bylo připraveno již dva dny dopředu a v jeho průběhu tak nenastaly žádné zmatky.

Z připomínek pro ještě lepší fungování dalších ročníků zmínili respondenti rozložení sálu, kdy by přednášející nemuseli sedět na pódiu ale na úrovni lidí a vytvořit tak ještě vřelejší atmosféru. Mluvilo se o masivnějším zapojení středních škol, o možnosti proložit přednášky více přestávkami, aby celá akce nebyla tolik vyčerpávající nebo o nabídce poskytnout delší časové údobí na diskuzi samotnou. Z úplných detailů pak manažerka sponzoringu vyjádřila znepokojení nad možnostmi řízení KOMAG auta pouze řidiči k tomu určenými, a to i v případě, že nemají čas a auto je tak nepoužitelné. Manažerka produkce pak ještě připojila poznámku o nutnosti objednávat jakékoliv větší množství občerstvení s časovým předstihem.

Den D se podle většiny zúčastněných, z řad organizátorů i účastníků, nadmíru povedl. Bylo tomu tak i přes určitá úskalí na cestě k němu. Spolu se závěrečnou afterpartyse stal vydařenou tečkou prvního ročníku projektu.

9.4.2 Druhý ročník

Přestože se až na manažerku produkce nemohli ostatní respondenti kvůli svým povinnostem v rámci projektu zúčastnit celého programu, všichni jej z částí, co viděli, hodnotí kladně. Všichni také pozitivním způsobem vnímajívytvoření vhodného prostoru pro zaznění přínosných informací ze strany přednášejících, oceňují i zaplněný přednáškový sál.

Jediným větším nedostatkem, o kterém mluvil manažer propagace, obě hlavní manažerky i manažerka produkce, byly nedostatečně zorganizované farmářské trhy. Díky špatnému počasí, nedostatku zastřešeného prostoru a přítomnosti velkých farmářských trhů na blízkém náměstí Míru nakonec přijeli pouze čtyři z patnácti domluvených stánkařů a i ti své produkty nabízeli jen pár hodin v průběhu dne. Obě hlavní manažerky v rozhovoru podotkly, že si zpětně uvědomují, že měly s těmito riziky počítat dopředu a zapracovat tuto možnou skutečnost do analýzy rizik. Manažer propagace vyzdvihl povedenou afterparty a k průběhu hlavního dne poznamenal, že do budoucna by se mělo dopředu zjistit, nejen o čem vybraný přednášející bude mluvit, ale zjistit si také to, jakým způsobem prezentujetéma a zdali dokáže zaujmout širokou veřejnost. Se stejným závěrem přišla i manažerka PR a manažerka produkce, která měla právě tuhle odpovědnost na starosti. Kromě toho si též uvědomila, že pro účinné naplnění konceptu celého festivalu je nesmírně důležité správně propojit obsah s pořadím přednášejících, aby vše dávalo smysl. Pokud by se příští ročník konal na stejném místě na Zámku Zlín, změnila by orientaci sálu, aby příchozí návštěvníci nevstupovali do sálu dveřmi nejblíže přednášejícím. Manažerka fundraisingu se zamýšlela nad možností individuálních rozhovorů s přednášejícími po skončení jejich prezentace a hromadné diskuze.

Hlavní manažerka Dominika Čermáková pak dodala ještě jeden podstatný fakt, a to důležitost flexibility jednotlivých organizátorů po celý den D. Řidič s autem nebyl časově mobilní, jak měl být. Uvedená skutečnost dala vzniknout trhlině v původním plánu, kdy jejím následkem někteří z pořadatelů měli mnohem víc práce než druzí.

Druhý ročník se však i přes zmíněné nedostatky stal taktéž divácky velmi úspěšným. Na afteparty přišlo přes 250 platících, což bylo dokonce víc, než původní záměr.

9.5 Analýza zvažování výsledku letošního ročníku a s tímto spojený osobní a profesní přínos organizátorům

SPECIFICKÁ VÝZKUMNÁ OTÁZKA: „Jaké výsledky přinesla realizace prvního ročníku festivalu SkrzPrsty a o jakých kvalitách hovoří z nabyté zkušenosti jednotliví organizátoři?“

Poslední okruh této ročníkové práce se zabývá celkovým zhodnocením z pohledu dotazovaných a jeho přínosem pro jejich osobní i profesní rozvoj. V této části měli respondenti poslední možnost vyjádřit připomínky k realizaci projektu a promluvit o nabytých zkušenostech. Není tedy divu, že odpovědi byly velice různorodé a jejich generalizací by práce přišla o podstatnou část cenné výpovědní hodnoty. První dvě otázky zněly: „Co bys na fungování projektu po tvé roční zkušenosti pozměnil/a, doplnil/a či naopak úplně zrušil? A proč?“

9.5.1 První ročník

Hlavní manažerka vzala svou roli respondenta výzkumu zodpovědně a ke každé sekci přidala vlastní doporučující názor. V produkci by doporučila více delegovat a ve větší míře zapojit produkční z audiovizuálního týmu, art složka, PR a propagace by měla spolupracovat již od počátku a přesně si definovat briefy i cíle. Sekce PR by podle ní navíc měla mít zpracovaný kvalitní medialist hned na začátku školního roku, neboť je to zdroj všech jejich pozdějších aktivit.

Manažer propagace jí v podstatě nevědomky dal za pravdu, když sám řekl, že je nadmíru důležité si hned ze začátku stanovit kompetence mezi sekcemi (především PR, propagace a art složka) a velice úzce spolupracovat s art direktorem na funkčním vizuálu. Manažerka PR by k celkově lepšímu fungování mírně zpřísnila jednání s členy sekčních týmů a manažerka produkce i manažerka fundraisingu se taktéž nezávisle na sobě shodly na umělém posunutí deadlinusměrem dopředu, aby do finálního odevzdání zadaného úkolu byla ještě určitá časová rezerva.

Z rozhovoru s art direktorem vyplynuly dvě připomínky: za prvé šlo o možnost průběžné komunikace v podobě menších akcí v rámci celého roku, nikoliv všechny výstupy nahuštěné do třech týdnů. Druhé upozornění bylo nasměrováno navýskyt provokativního chování navenek, které pokud není ze strany PR precizně komunikované, může působit spíš trapně než svým původním účelem.

Poslední dvě otázky závěrečného okruhu zněly stejně až na jedno slovo: „Co považuješ za největší přínos tohoto ročníku pro svou vlastní osobu z hlediska osobní zkušenosti?“ a „Co považuješ za největší přínos tohoto ročníku pro svou vlastní osobu z hlediska profesní zkušenosti?“ První z nich zodpověděli téměř všichni podobným způsobem, zmínili rozšíření obzorů, utvrzení se v činnosti, bojující za dobrou věc či možnost obohacení z poznání nových lidí (manažerka sponzoringu, manažerka PR a manažerka produkce uvedli, že po přednášce DragAddicts začali vnímat transgenderovou tématiku úplně novou optikou). Hlavní manažerka dokonce připustila, že si hranici vnímání „normálnosti“ možná posunula až tak daleko, že nyní toleruje mnohé, co pro drtivou většinu společnosti nemusí být zdaleka považováno za normální. Jediný art direktor se přiznal, že ze zkušenostního pohledu se u něj nic nezměnilo, protože v řešených tématech nemá žádné nesrovnalosti.

Při výzkumu bylo zjištěno, že nabytá profesní zkušenost byla u každého odlišná. Hlavní manažerka zmínila zvládnutí osobního time managementu, posílení dovednosti vyrovnat se se stresem, ale i obohacení schopnosti lepší týmové komunikace. Manažer propagace se přiučil, jak dodržovat termíny a především více delegovat. Manažerka PR mluvila o náročnosti propojení praxe s teorií, utřídění si pojmů i zjištění, že není tak docela vůdčí typ. Manažerka fundraisingu si utřídila pojmy a stejně jako manažerka produkce uvedla v rozhovoru zlepšení komunikace s lidmi a myšlení dopředu. Art direktor si poprvé vyzkoušel vést a koordinovat nejen sám sebe, ale taktéž tým svých svěřenců.

Všichni výše jmenovaní respondenti výzkumu tak kromě splnění svých úkolů v rámci projektu obohatili sami sebe, přidali si další důležitou profesní zkušenost do životopisu a především posunuli hranici tolerance ve svém okolí zase o kousek dále.

9.5.2 Druhý ročník

Hlavní manažerka Lucie Podsedníková navrhla pozměnit celý koncept festivalu: hlavní den D by rozčlenila na několik kratších celovečerních přednášek, spojených s promítáním. Tyto akce by byly díky podvečerním hodinám přístupné ještě širší veřejnosti a vyřešily by se tak i problémy s celodenním, a mnohdy finančně náročným, pronájmem prostor. Jednodušší by byla i organizace a přednášející by měli víc času na zvolené téma večera. Se stejnou myšlenkou přišla i manažerka produkce, která po kladné zkušenosti s prvním večerem spojeným s promítáním dokumentu, nabyla dojem, že ke kvalitní osvětě je třeba více různorodých akcí s časem k zamyšlení, nikoliv pouze jeden informacemi den plný informací.

Podle jejího názoru se k přitáhnutí pozornosti hodí též propojit prezentování s promítáním či právě divadlem.

Druhá hlavní manažerka Dominika Čermáková se v posledním okruhu otázek zaměřila především na zlepšení práce uvnitř týmu, doporučila by pořádat větší množství kvalitních teambuildingů, které by byly naplánovány již na začátku roku a většina týmu by si na ně tak mohla udělat dopředu místo.

Také manažerka PR se nebála otevřeně hovořit o komunikaci uvnitř týmu. Konkrétně navrhovala, aby od začátku týmové práce byla silněji propojena spolupráce sekcí PR a propagace. Navíc by doporučovala, aby již na začátku roku byly řádně stanovené kompetence, kdo kdy má co na starosti. Důležité je i zajistit obousměrnou výměnu názorů s grafiky. Rozhodně navrhuje zapojení celého týmu do komunikace na Instagramu, který je v poslední době čím dál tím víc populární a SkrzPrsty by tak mohli prorazit i na dalším poli působnosti. Manažer propagace její názor svou výpovědí potvrdil, protože sám navrhl zlepšit rozdělování úkolů a přesně zadávat odpovědnost i plnění jednotlivých úkolů.

Již od začátku dopodrobna stanovit míru kontroverze komunikace a dodržovat ji, bylo hlavní připomínkou jak manažera propagace, tak manažerky fundraisingu. Zmiňovaná manažerka na závěr dodala, že by v její sekci rozhodně mělo být více členů, přestože SkrzPrsty nejsou velkým projektem.

V posledních dvou otázkách se řešil přínos pro jednotlivé manažery („Co považuješ za největší přínos tohoto ročníku pro svou vlastní osobu z hlediska osobní zkušenosti?“ a „Co považuješ za největší přínos tohoto ročníku pro svou vlastní osobu z hlediska profesní zkušenosti?“).

Hlavní manažerka Lucie Podsedníková se díky SkrzPrstům 2015 utvrdila ve své vnitřní touze organizovat smysluplné projekty a naučila se mnohem lépe a asertivněji komunikovat s lidmi, což ji posunulo jak v rovině profesní, tak osobní.

Za extrémní přínos z hlediska osobní zkušenosti hodnotí druhá hlavní manažerka Dominika Čermáková pozitivní posun směrem k hlubšímu vnímání a lepšímu porozumění tématům letošního ročníku festivalu. Vzpomínala na dobu, kdy se jimi rozhodli s Lucií Podsedníkovou zabývat. Připouští si, že tehdy o nich zdaleka nevěděla tolik jako nyní. Silnou profesní zkušeností bylo zjištění, jaké množství projektové dokumentace musí člověk zastávající funkci hlavního manažera zvládat. Krokem kupředu bylo i přijetí skutečnosti, že když hlavní manažer musí delegovat, je třeba svým svěřencům věřit. Velmi podobnou zkušenost

s organizací i změnou pohledu na svět popisuje i manažerka produkce a manažerka fundraisingu. Díky SkrzPrstům 2015 senavíc manažerka produkce naučila lépe zvládat stres, a opět ve shodě s manažerkou fundraisingu, přijímat svěřenou zodpovědnost.

Manažer propagace přiznal, že manažerská pozice byla nad jeho síly a mnohem lépe pracuje jako výkonná složka. I tak si zpětně váží využité manažerské příležitosti vzniklé při organizaci festivalu SkrzPrsty, jehož přípravy mupřinesly mnoho praktických zkušeností o fungování projektů.

Ač manažerka PR čekala, že ji poznání nových témat obohatí, seznámení se subkulturou StraightEdgepro ni byla úplně nová zkušenost, kterou hodnotí velice kladně. Z profesního hlediska se také utvrdila v tom, že PR a copywriting jsou obory, na které by se ráda orientovala v budoucnosti.

Realizace druhého ročníku festivalu všechny manažery obohatila nejen o nové znalosti z okruhů řešených témat, ale také z oblasti problematiky kompetencí jednotlivých rolí v týmu. I ročník 2015 festivalu SkrzPrsty nabídl veřejnosti Zlínského kraje možnost nahlédnout na probíranou tématiku optikou tolerance a učinit tak jeden z chvályhodných kroků směřujících ke vzájemnému pochopení lidí v současné české společnosti.

10 DOPORUČENÍ

Ač se oba ročníky festivalu svou návštěvností a pozitivními ohlasy široké veřejnosti dají označit za vydařené, při jejich přípravách i realizaci se projevilo několik překážek a chyb, kterým se dá v budoucnu předcházet.

Jedním z nejdůležitějších poznatků, vzniklých v průběhu analýzy, se stal fakt důležitosti včasného a jasného nastavení míry kontroverze projektu. První ročník byl už jen díky řešeným tématům kontroverznější a nabízel tak možnost vnější komunikace v netradičním, místy až v provokativním duchu, čehož organizátoři využili, aby vzbudili pozornost široké veřejnosti. U druhého ročníku však nastal problém mezi manažery, protože probírané okruhy roku 2015 samy o sobě nebudily tak silný kontroverzní dojem a bez přesného definování byly komunikovány různými způsoby. Popisovaná nejednotnost se vyskytla právě mezi liniovými manažery druhého ročníku, a ač se navenek nijak výrazněji neprojevila, v budoucnu je třeba ji záměrně předcházet.

Zvláštní pozornost si vyžadují již několikrát zmiňované připomínky s ohledem na stávající podobu konceptu celéhofestivalu a jeho struktury. Konkrétně autor práce doporučuje zamyslet se nad případnou proměnou dosavadního modelu (hlavní den D a dvě předcházející akce) a rozložením jeho obsahu do realizace většího počtu menších tematických celků v průběhu roku.

Vnásledujících řádcích, vzniklých analytickou generalizací datzískaných z reflexe obou ročníků, autor práce předkládá výčet všeobecně platných závěrečných doporučení, která jsou dále aplikovatelná na činnost budoucích manažerů festivalu SkrzPrsty. Pro lepší orientaci uvádí tento soupis doporučení v bodech:

a) Do projektu tohoto typu zvát a nabírat pouze lidi, co téma opravdu zajímá a chtějí se jím zabývat
b) Od začátku přesně stanovit kompetence jednotlivých sekcí a neduplikovat úkoly
c) Před jakoukoliv vnější komunikací si dopodrobna nastavit míru kontroverze celého ročníku a následně ji dodržovat ve všech materiálech
d) Jednou týdně pořádat celo týmovou schůzi
e) Již na začátku roku naplánovat pravidelné teambuildingy na celé období tvorby festivalu
f) Snažit se kvalitně delegovat a stát si za přesným dodržováním deadlinů

g) Jakékoliv problémy či připomínky k práci komunikovat s manažerem sekce, případně hlavními manažery, kteří předávají dále a řeší
h) Hned na počátku v sekci propagace definovat přesný a podrobný brief pro art složku a dále jej s nimi rozvíjet
i) Propagace nesmí zapomínat na svou roli „spojovatele“ mezi art složkami a PR sekcí
j) Taktéž ihned po vytvoření týmu zpracovat kvalitní mediaplán a pokud možno plán všech budoucích aktivit propagace
k) Nikdy nenechat v kterékoliv sekci pouze jednoho člena
l) Při práci myslet dopředu a podle plánu, nikdy nedělat pouze to, co je aktuální
m) Medialist i internetové stránky řešit a zpracovávat ihned od začátku roku
n) Najít správný styl komunikace s uměleckými složkami a audiovizí, zadávat jim vzhledem k časové vytíženosti úkoly hodně dopředu a zajistit jejich informovanost o budoucích plánech
o) Více zapojit produkční z audiovizuální složky v rámci produkčních úkolů projektu
p) V den D změnit rozložení sálu k silnějšímu vyjádření rovnoprávnosti
q) Dělat častěji přestávky mezi přednášejícími při realizaci dne D a vyhradit delší časový úsek na diskuze

Manažerům dalších ročníků festivalu se nabízí vnímat každou krizi či chybu jako možnou současnou i budoucí příležitost. Autor této bakalářské práce na základě vlastní zkušenosti doporučuje v poprojektové fázi obětovat dostatek času na reflexi vlastního jednání.

ZÁVĚR

Prezentované téma „Reflexe dosavadních manažerských zkušeností z festivalu SkrzPrsty a její možné využití při pozitivním ovlivňování kvality dalších ročníků“patří do oblasti projektového řízení. Její obsah je zaměřen na porozumění a osvětlení významu měkkých dovedností, především na reflexi manažerských zkušeností. Tato problematika je mezi začínajícími manažery často diskutována.

V teoretické části práce se autor práce zabývá definováním základních pojmů (projekt, jeho fáze a řízení, manažerské dovednosti se zaměřením na týmovou spolupráci). Posléze pečlivě vymezuje teoretickou základnu výzkumu a snaží se zdůvodnit výběr přístupu – kvalitativní výzkum. Dále se věnuje popisu základních výzkumných metod, především hloubkovému rozhovoru. Obsah poslední kapitoly je zaměřen na problematiku výzkumné metodologie.

Praktická část přináší informace o fungování Komunikační agentury. Autor předložené práce v ní objasňuje vzniki průběh obou ročníků festivalu SkrzPrsty, k níž přidává výčet doporučení vzešlých z jejich výstupů. Kapitoly „Výzkum“ a „Analýza výzkumných okruhů“ se staly jádrem prezentované bakalářské práce. V posledních kapitolách odborného textu, které nesou název „Doporučení“ a „Závěr“,autor práce zveřejňuje poznatky z výzkumu, které úzce korespondují nejen se zodpovězenímvytyčených výzkumných otázek, ale také s naplněním stanoveného výzkumného cíle. Obsah práce tak zároveň nabývá na svém účelu, který má ambice pozitivním způsobem ovlivnit budoucí manažerskou praxi.

Konkrétně se v této práci podařilo zanalyzovat nejen manažerské zkušenosti z příprav a realizace projektu, ale taktéž zhodnotit spolupráci mezi sekcemi s připomínkami organizátorů, které se mohou stát oporou dalším ročníkům festivalu ke zlepšování jeho celkové úrovně. V průběhu se navíc ukázalo, že se všichni respondenti poučili ze svých chyb, posunuli se profesně i osobně a mají zájem na dalším pozitivním vývoji projektu, u jehož zrodu stáli.

Sám autor při psaní své bakalářské práce mnohem lépe pochopil, jak důležité je reflektovat manažerské zkušenosti z jednotlivých ročníků a snažil se využíváním zjištěných poznatků ze studia posouvat projekt ke kvalitnějším zítřkům. Závěrečným shrnutím nejdůležitějších doporučení z obou ročníků se pokusil vytvořit smysluplný manuál pro příští generacimanažerů SkrzPrstů a tímto zároveň odpověděl na sekundární hlavní výzkumnou otázku. Po-

pisovaný výčet doporučení může navíc při správné aplikaci taktéž sloužit pro potřeby Komunikační agentury.

Naplněním výše uvedených skutečností tak bylo dosaženo předem vytyčených cílůpráce. Její obsah může být případně dále využit jako cenný zdroj informací pro další ročníky festivalu nebo se stát základem pro práci diplomovou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ADAIR, John, 1994. Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-70-5.

[2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

[3] BENDOVÁ a kolektiv, 2012. Základy projektového řízení. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3124-6.

[4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2009. Manažerské dovednosti I. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2281-7.

[5] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír Němec, 1996. Projektový management. 1. vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-7169-287-5.

[6] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO, 2009. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-2848-3.

[7] GAVORA, Peter, 1996. Výzkumné metody v pedagogice. 1. vyd. Brno: Paido. ISBN 80-85931-15-X.

[8] HENDL, Jan, 2008. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

[9] KRCHOVÁ, Hana, 2006. Řízení životního cyklu projektů v Komunikační agentuře FMK. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-464-8.

[10] NEWTON, Richard, 2008. Úspěšný projektový manažer. 1. vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-2472-544-4.

[11] PALÁN, Zdeněk, 2002. Lidské zdroje – výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-2000-950-7.

[12] SKUTIL, Martin, 2001. Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.

[13] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

[14] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL, 2010. Řízení projektu I. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-990-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FMK	Fakulta multimediálních komunikací
KOMAG	Komunikační agentura
UTB	Univerzita Tomáše Bati
PR	Public Relations
Apod.	A podobně
Tzv.	Takzvaně
Např.	Například
GPSP	General ProblemSolvingProcess

SEZNAM OBRÁZKŮ

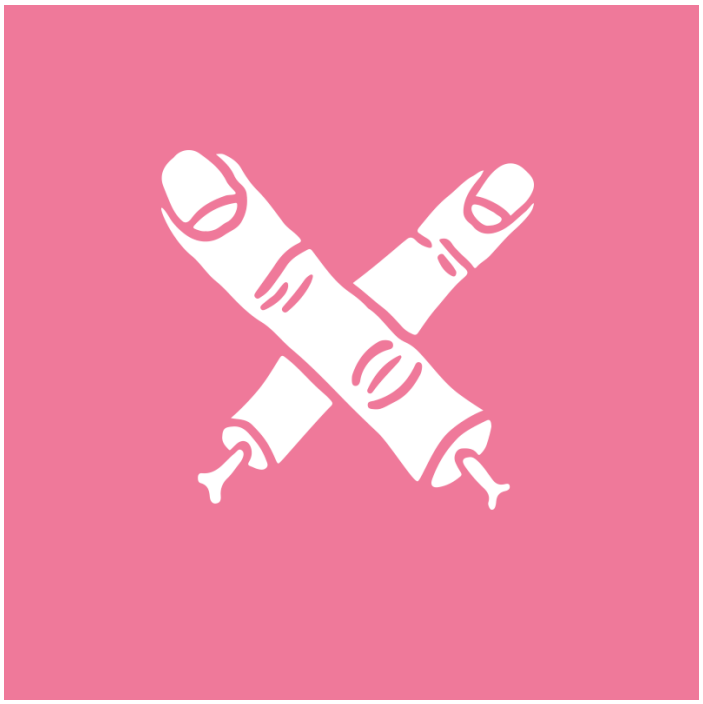
Obrázek 1. Přehled řízení kvality v rámci projektu; podle IPMA – zjednodušeno. 17
Obrázek 2. Proces komunikace 20
Obrázek 3. Schéma řešení problému 23
Obrázek 4. Tři oblasti potřeb 26
Obrázek 5. Dynamická rovnováha týmu 28
Obrázek 6. Cyklus učení 29

SEZNAM PŘÍLOH

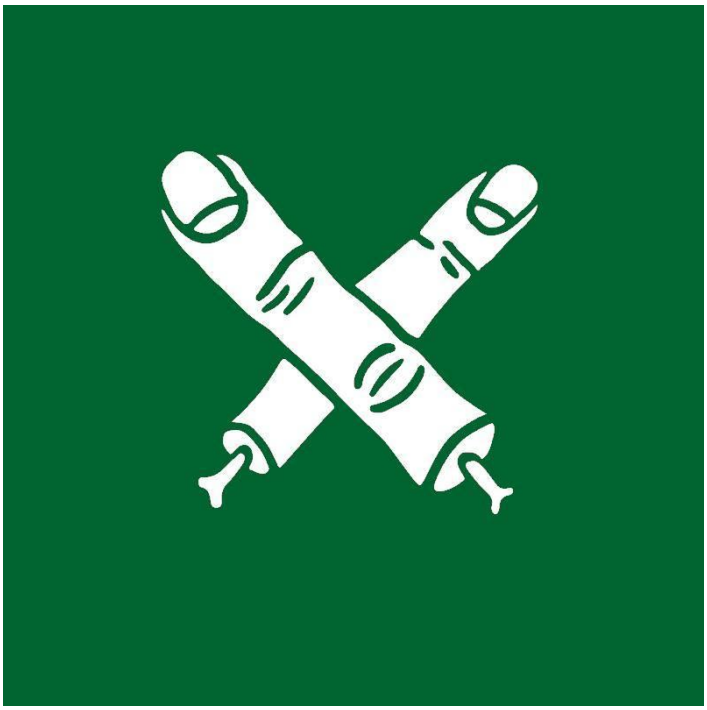
Příloha P I: Oficiální loga festivalu SkrzPrsty 2014 a SkrzPrsty 2015, zdroj: archiv projektu SkrzPrsty

Příloha P II: CD

PŘÍLOHA P I: OFICIÁLNÍ LOGA FESTIVALU SKRZPRSTY 2014 A SKRZPRSTY 2015



SkrzPrsty 2014



SkrzPrsty 2015

PŘÍLOHA P II: CD

Bakalářská práce „Reflexe dosavadních manažerských zkušeností z festivalu SkrzPrsty a její možné využití při pozitivním ovlivňování kvality dalších ročníků“, autor: Jan Tomešek

Záznamy všech dvanácti hloubkových rozhovorů ve formátu MP3